

أثر تطبيق حوكمة الشركات على الصورة الذهنية للشركات السياحية في مصر

اسماء عبد المعطي محمد

مدرس بقسم الموارد الطبيعية – معهد
الدراسات والبحوث البيئية – جامعة السادات

احمد محروس خضير عبد العاطي

استاذ مساعد قسم الدراسات السياحية
كلية السياحة والفنادق – جامعة السادات

ملخص البحث

تسعى الدراسة الى الاجابة على التساؤل: كيف يمكن ان يسهم تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز الصورة الذهنية للشركات السياحية من المنظور الداخلي اي منظور العاملين؟ تم تصميم استمارة استبيان للإجابة على هذا التساؤل وتطبيقها على عينة مكونة من 30 مفردة من العاملين في ثلاث شركات سياحية استنادا الى قياس الصورة الحالية وبحسب المعلن منها من تطبيقها لحوكمة الشركات) الشركة المصرية للمنتجات وشركة رواد السياحة وشركة سكاى أجيببت تورز). تكونت استمارة الاستبيان من مجموعة من الاسئلة لقياس متغيري الدراسة: المتغير المستقل وهو (حوكمة الشركات) والمكون من الأبعاد التالية: (سيادة القانون، الشفافية، المشاركة، العدالة، الاستجابة، المساءلة). المتغير التابع وهو (الصورة الذهنية) والمكون من الأبعاد التالية: (رؤية الشركة ورسالتها، الثقافة التنظيمية، تواصل المؤسسة مع الجماهير، المسؤولية الاجتماعية، سمعة الشركة، الانتماء والولاء .(تم تفرغ البيانات عن طريق البرنامج الإحصائي المعروف برنامج الحزم المعنوية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences وتم التحليل الإحصائي باستخدام الحاسب الآلي من خلال برنامج الحزم الإحصائية SPSS V. 25 ، وتعد هذه الخطوة – تفرغ البيانات- خطوة تمهيدية لتبويب البيانات وتحليلها. توصلت الدراسة الى ان تطبيق مبادئ حوكمة الشركات من شأنها ان تسهم في تعزيز الصورة الذهنية لدى العاملين بالشركة في كل ابعاد الحوكمة. جاءت الشفافية اهم مبدأ لدى العاملين بشركات السياحة ارتباطا بتعزيز الصورة الذهنية بمعامل ارتباط 0.882 يليها الاستجابة بمعامل ارتباط 0.774 ثم سيادة القانون بمعامل ارتباط 0.631 فالاستجابة بمعامل ارتباط 0.553 والمساءلة بمعامل ارتباط 0.451، والعدالة بمعامل ارتباط 0.440. توصي الدراسة بأهمية نشر مبادئ الشفافية كجزء من ثقافة

المنظمة والعمل الإداري. مع ضرورة ان ترتبط المشاركة بالاستجابة فالعبارة ليست في مشاركة شكلية للعاملين وانما يجب ان يكون ذلك فعليا والاستجابة والمواءمة للمشاركات المختلفة والمتعارضة لآراء ومصالح العاملين. ويجب ان تكون سيادة القانون هي الإطار الحاكم من اجل تعزيز الصورة الذهنية ومن اهم عناصرها ضرورة وجود عدالة تنظيمية تحقق رضاء العاملين

الكلمات المفتاحية: - حوكمة الشركات - الصورة الذهنية - اصحاب المصالح

مقدمة

يعد التوجه نحو تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل عام وفي قطاع الشركات على وجه الخصوص ضمن توجه الدولة المصرية تحقيقا لرؤية مصر . 2030 الامر الذي استتبعه قرارات من الحكومة المصرية الاول قرار رئيس مجلس الوزراء رقم 1146 لسنة 2018 باستحداث تقسيمات ادارية جديدة في الجهاز الاداري للدولة والثاني بمثابة قرار تفصيلي منظم للأول وهو قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والادارة رقم 54 لسنة 2020 بالزام اجهزة الادارة العامة بتطبيق وحدات للمراجعة الداخلية والحوكمة (الوقائع المصرية ، العدد ، 137 يونيو 2020)

لم يكن قطاع السياحة بعيد عن ذلك فقد قامت وزارة السياحة بتكوين وحدة للمراجعة الداخلية والحوكمة والتي شهدت توسعا في مهامها في فبراير 2021 (السروجي . عمر المهدي، 2021). فقد كان لانهايار العديد من الشركات الكبرى نتيجة للممارسات التي تمت والفساد الذي رافقها وما ترتب عليها من آثار على المساهمين والدائنين وغيرهم أن استرعى ذلك اهتمام دوائر الرقابة المختلفة مما دعاها للبحث عن إيجاد الإجراءات اللازمة للحد من هذه الآثار. أن حوكمة الشركات موضوع متعدد الأوجه واهم ما فيه ضمان المساءلة للأفراد ممن يتحملون المسؤولية في محاولة لتقليل المخاطر وتحقيق العدالة والمساواة وتحقيق الكفاءة الاقتصادية (الارضي: 2013 ص 142) .وقد ظهر الاهتمام في موضوع حوكمة الشركات منذ عام 2001 بعد انهيار العديد من الشركات الأمريكية الكبرى كشركة انرون و وورلد كوم حيث قامت الحكومة الأمريكية بتمرير قانون ساربانيس اوكسلي **Sarbanes- oxley** لاستعادة الثقة بإدارات الشركات الأمريكية ويشتمل هذا القانون على تنظيم الكثير من الجوانب المتعددة والمختلفة وخصوصا العلاقة بين الملكية والإدارة ليخلق توازن للقوى وخصوصا بين الإدارة وهيئات الرقابة (سليمان: 2008 ص 3).

وقد تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي. وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية (عادل عامر، 2020).

إن الأصل في نشأة مصطلح الحوكمة Governance كان كتابات وتقارير البنك الدولي كبديل عن مفهوم Government للدلالة على المهام والتشكيل والإجراءات الجديدة لقيام الحكومات بمهامها، ومدى التحول في تركيبة عملية صنع السياسات وتنفيذها. وفي عام 2002 جمع البحوث العربية بالقاهرة 2002 ترجمة الحوكمة كبدل لسلسلة من التخطبات في الترجمات مثل: ترجمات متعددة: الحاكمة - الإدارة الرشيدة - الحكم الجيد - الحوكمة - الحكم الصالح - إدارة شؤون الدولة والمجتمع - الحكم الموسع. وبشكل عام يشير مفهوم حوكمة الشركات إلى القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية أخرى، أما فعاليتها فتحدد بمدى تحقيق أهداف أصحاب المصالح والحد من الفساد المالي والإداري.

على جانب آخر، ظهر مفهوم "الصورة الذهنية Image" كمصطلح متعارف عليه في أوائل القرن العشرين، حين أطلقه والتر ليبمان وأصبح أساساً م وتستههدف بشكل أساسي ذهن الإنسان، وقد لتفسير الكثير من عمليات التأثير التي تقوم بها وسائل الاعلام تكثفت الدراسات في الثلاثين سنة الاخيرة حول مفهوم الصورة الذهنية لارتباطه المباشر بالعلوم الاجتماعية والتسويق، فتوصل العلم إلى أن الإنسان العادي يبني تصورات وأفكاره عن المنتج لسمعة المنتج وليس للمنتج ذاته، ويتحدد سلوكه الاقتصادي والاجتماعي من خلال الصورة الذهنية وليس الواقع الفعلي، كما أن السمعة الحسنة لا ترتبط بالضرورة بجودة المنتج، ونتيجة لهذا الاكتشاف تحول التفكير العالمي في السياسة والاقتصاد والتسويق والاجتماع إلى الاهتمام بالصورة الذهنية، بحيث اضحى الاهتمام بسمعة المنتج اهم من الاهتمام بجودته (عبد الرحمن شقير، 2013م، ص 1).

وفي ستينات القرن العشرين نشر لي بريستول Bristol Lee كتابه تطوير صورة المنظمة، وأوضح فيه الاثر الكبير الذي يمكن أن تحققة الصورة الذهنية للشركات في تحقيق العديد من المزايا على

المدى الطويل والقصير ، حيث يمكن تطوير الصورة الذهنية للشركات أو الدول من خلال الحملات العالمية المتوالية، ومن خلال الجهود الحديثة في مجال خدمة المجتمع والقضايا الانسانية. تلك الدراسات وغيرها لفتت الانتباه لاهمية الصورة الذهنية بالنسبة للشركات والكيانات الاقتصادية، وكذلك بالنسبة للدول التي تسعى لتسويق منتجاتها في مجتمع عالمي يتأثر بكافة الاحداث السياسية والاجتماعية، وفي ظل تداول المعلومات بسرعة فائقة وعلى أوسع نطاق.

وبالنسبة لمصر كدولة ترغب في جذب السائحين إليها في ظل الظروف العالمية والاقليمية الحالية عليها الاهتمام بدرسات الصورة الذهنية، وتوظيفها في تحسين صورتها في أذهان الجمهور المستهدف في جميع أنحاء العالم عوضا عن التراجع الناجم عن الظروف المحيطة. فالصورة الصورة الذهنية للمؤسسات أحد الموارد غير الملموسة التي تدعم وتعزز الميزة التنافسية لها، وهي إحدى الاصول الاستراتيجية التي تساعد في استدامة هذه الميزة، وخلق بيئة مشجعة للبقاء والتطور لوضع المؤسسة في السوق (سمير ، 2017، ص 284). أن الصورة الذهنية المتكونة عن المنتج هي جزء أساسي من بناء علامة تجارية قوية تميزه عن منتجات المنافسين وتساهم في خفض تكاليف البحث عن الزبائن، كما تعبر عن جودة التجربة السياحية من وجهة نظر الزبون، خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المقاصد السياحية مما يمنح السائحين فرصة الاختيار بينها، ومنه المقاصد السياحية ملزمة بأن تضمن تموقعها في السوق العالمي والذي هو مرهون بقدرتها على جذب الأفراد.

ان الاهتمام بالصورة الذهنية في مجال السياحة يزداد اهمية في ظل عدد من الاحداث السياسية من ناحية والعمليات الارهابية من ناحية اخرى علاوة على توظيف السياحة كطرف في الصراع السياسي من قبل عدد من الدول ذات العلاقة غير الجيدة بمصر في الشرق الاوسط بل وفي العالم. ففي عام 2015 وما ترتب على سقوط الطائرة الروسية قامت روسيا بوقف الحركة السياحية لمصر في وقت كان الاقتصاد المصري بحاجة الى موارد سياحية.

على انه ورغم ذلك فان صورة الذهنية المنطبعة لترويج السياحة لا تتوقف فقط على الصورة عن الدولة فقط وانما تمتد كذلك للنظام السياحي وبداخله الشركات السياحية باعتبارها احد اهم اركان هذا النظام. تتداخل عوامل عديدة في تحديد وتشكيل الصورة الذهنية للمنظمات بشكل عام. وللصورة الذهنية وجهان: داخلي الصورة الموجهة للجمهور الداخلي للمؤسسة وخارجي وهي الصورة الموجهة

للأشخاص الموجودين خارج المؤسسة. تقتصر هذه الدراسة على قياس الوجه الداخلي للصورة الذهنية.

المشكلة البحثية:

ان تحسين الصورة الذهنية للشركات السياحية المصرية مطلب ملح وضروري في ظل الظروف السياسية والامنية التي تمر بها مصر منذ 2014 وهو ما يقتضي تحسين صورة عناصر النظام السياحي باكماله. وتعد الشركات السياحية احد اطراف هذا النظام والذي تعد سفيرا لمصر يمثل سلوكياتها احد عناصر الصورة الذهنية عن صورة السياحة المصرية في الخارج. وعلى جانب اخر فان تطبيق حوكمة الشركات في شركات السياحة يسهم في نشر مبادئ من شأنها ان تسهم في تعزيز الصورة الذهنية كالمساءلة والشفافية والعدالة والكفاءة. لذا تسعى الدراسة الى الاجابة على التساؤل: كيف يمكن ان يسهم تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز الصورة الذهنية للشركات السياحية من المنظور الداخلي اي منظور العاملين؟

اهداف الدراسة:

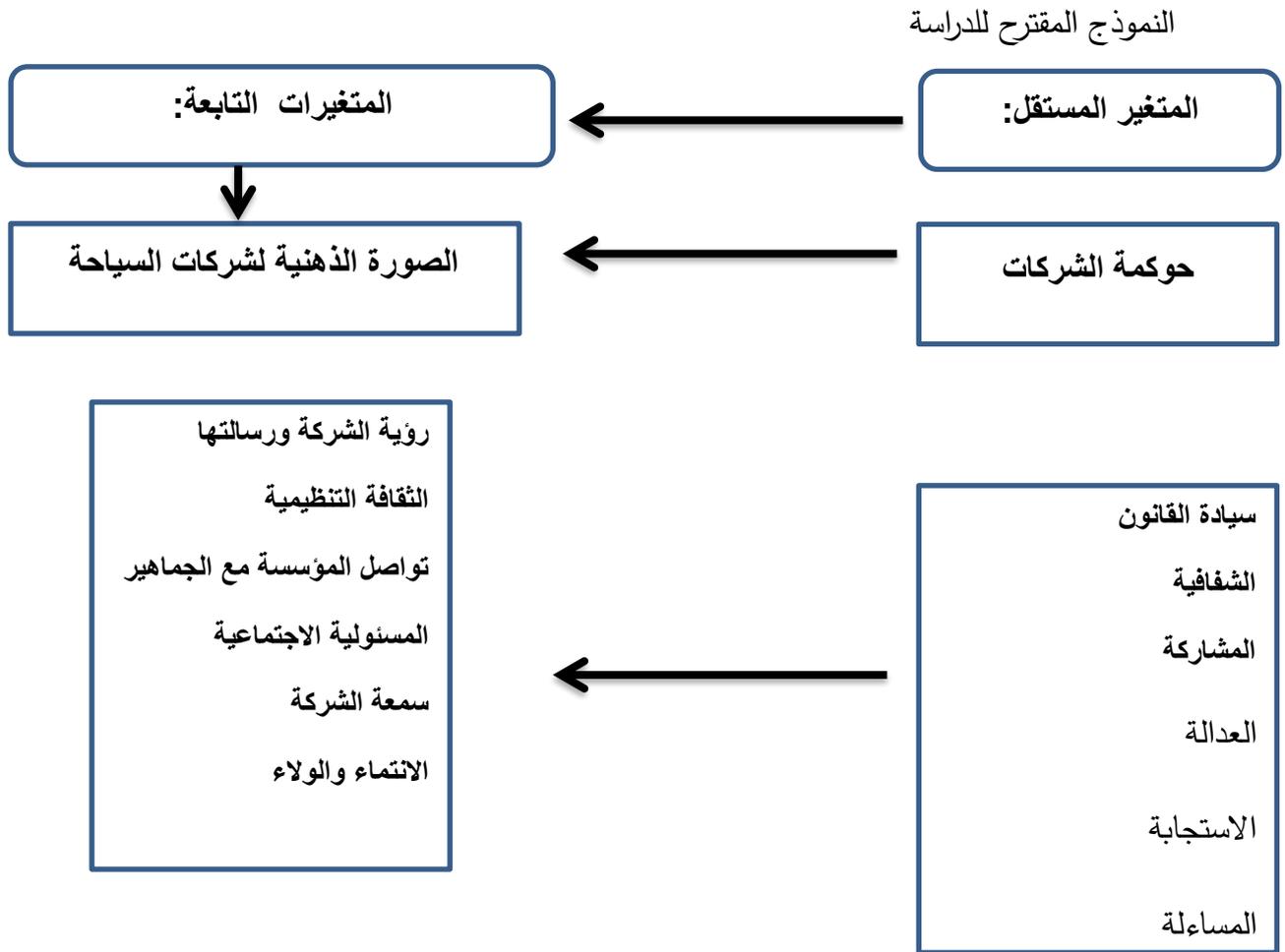
الهدف الرئيس: دراسة تأثير تطبيق حوكمة الشركات على الصورة الذهنية للمنظمة من منظور الجمهور الداخلي (الموظفين) من خلال:
الاهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مبادئ حوكمة الشركات ومزايا تطبيقها.
2. التطرق الى ابعاد ومكونات الصورة الذهنية للمنظمة.
3. استخلاص الدروس بشأن اكثر مبادئ حوكمة الشركات اهمية في تعزيز الصورة الذهنية للشركات السياحية.

فروض الدراسة:

- 1- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ سيادة القانون في المنظمة على تعزيز الصورة الذهنية للشركات السياحية لدى الموظفين.
- 2- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ الشفافية الداخلية لعمل المنظمة على تعزيز الصورة الذهنية للشركات السياحية لدى الموظفين.
- 3- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ المشاركة في عمل المنظمة على تعزيز الصورة الذهنية للشركات السياحية لدى الموظفين.

- 4- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ العدالة في عمل المنظمة على تعزيز الصورة الذهنية للشركات السياحية لدى الموظفين.
- 5- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ الاستجابة في عمل المنظمة على تعزيز الصورة الذهنية للشركات السياحية لدى الموظفين.
- 6- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ المساءلة في عمل المنظمة على تعزيز الصورة الذهنية للشركات السياحية لدى الموظفين.



منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على اختيار عينة من 30 مفردة من العاملين في ثلاث شركات سياحية استنادا الى قياس الصورة الحالية وبحسب المعلن منها من تطبيقها لحوكمة الشركات (الشركة المصرية للمنتجات السياحية على الرابط <http://erc-egypt.com/corporate-governance-ar.html>) وشركة رواد السياحة على الرابط:

الموقع: <https://www.skyegtours.com> . فقد صنف الباحثون الصور الذهنية إلى خمسة أصناف وعلى أرس هؤلاء العلماء والباحثون (جيفكينز) على النحو التالي:

- 1- الصورة المرآة : وهي الصورة ترى المؤسسة نفسها من خلالها.
- 2- الصورة الحالية : وهي التي يرى بها الآخرون المؤسسة.
- 3- الصورة المرغوبة : وهي التي تود المؤسسة أن تكون لنفسها في أذهان المشاهير .
- 4- الصورة المثلى : وهي صورة يمكن أن تتحقق إذا أخذنا في الاعتبار منافسة المؤسسات الأخرى وجهودها في التأثير على الجماهير ولذلك يمكن أن تمس بالصورة الذهنية.
- 5- الصورة المتعددة : وتحدث عندما يتعرض الأفراد الممثلين مختلفين للمؤسسة يعطى كل منهم انطبعا مختلفا عنها.

تم سحب العينة من خلال العينة الهدفية ومن خلالها تم اختيار ثلاث شركات . وتم تصنيف المبحوثين بنظام العينة الطبقية ما بين مديري شركات سياحية ومديري ادارات بالادارات واخصائي السياحة. وتم توزيع المبحوثين الى في العينة بنسبة توازي نسبة تواجدهم بالواقع.

الاطار النظري:

اولا: مفهوم حوكمة الشركات

تطور المفهوم

ظهر الحوكمة بشكل عام في كتابات البنك الدولي في عام 1989 تحديدا كوسيلة أو كإطار لبحث حكومات الدول النامية على التوجه نحو مزيد من التنمية الاقتصادية، وإقامة الديمقراطية، وذلك بنشر مفاهيم العدالة والمساواة والثقافة والمحاسبة الرشادة الاقتصادية. وتم استخدام المصطلح ليشير الى نمط جديد لممارسة السلطة لم تعد الحكومة فيه صاحبة اليد العليا في قضايا صنع السياسات ووضع الخطط ووسيطاً بين الفئات والطبقات الاجتماعية، وإنما أصبحت مجرد شريك، لا يزيد كثيراً عن الكثيرين من الشركاء المسؤولين عن العملية التنموية (خضير: 2020، ص 24). انتقل المصطلح تحديدا في عام 1992 الى الاقتصاد ومجال الشركات ليشير الى الإطار القانوني والنظامي والأخلاقي الذي يحكم العلاقات بين متخذ القرار (الحكومة – مجلس ادارة) وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح (Stakeholders) لتعني نمط جديد للإدارة معني بالتحكم بالعلاقات التنظيمية التي تربط بين الأطراف الأساسية المؤثرة في أداء الشركة، وذلك من اجل تعظيم المنافع المتبادلة ومنع حالات التضارب في المصالح أو تخفيضها فيما بينهم. ومن ثم اصبح مجلس الادارة اول بين متساويين (المناصير: 2013، ص 20). ويعد ادريان كابو من اوائل

من استخدم مصطلح الحوكمة في مجال الشركات وله الفضل في نقل المصطلح من مجال الدولة الى مجال الشركات. وفي عام 1999، حدد قادة الدول السبع الكبار في العالم عمليات الإصلاح جراء اعتماد أساليب ممارسة حوكمة الشركات باعتبارها أحد أعمدة الإدارة و الاقتصاد في مرحلة ما بعد الحرب الباردة و العمل على تأكيد نهج منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية باعتماد مجموعة المعايير العالمية في الحوكمة. و طالب هؤلاء القادة كلا من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي بتقييم المدى الذي وصلت إليه الدول في تطبيق المعايير الجديدة للإدارة (الإدارة الرشيدة/الحوكمة) باعتبار تلك الأساليب أساسا لزيادة الازدهار و خلق فرص العمل و دعم قدرات الشركات على المنافسة لاجتذاب رؤوس الأموال العالمية في الدول النامية، تعززت ممارسات الادارة الرشيدة في كوريا الجنوبية و البرازيل و تركيا و غيرها(رندة، 2015/2014، ص ص 60-61)

لقد ساهم في بروز هذا المصطلح العديد من الاقتصاديين والسياسيين وبعض المنشآت الدولية مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي، حيث أستعمل هذا المصطلح بداية على المستوى الكلي أي على مستوى الدول وذلك بنفس المعنى القديم، أي فن وطريقة الحكم مع إضافة نقطتين أساسيتين هما:

-التمييز بين مصطلح الحوكمة Governance ومصطلح الحكومة Gouvernement حيث تعتبر الحكومة أحد عناصر الحوكمة .

-تطوير نظام إدارة الأعمال العامة يركز على مشاركة المجتمع المدني على كل المستويات.(اصلان: 2015، ص 23)

وبالتالي يمكن القول أن مصطلح الحوكمة استعمل أولاً على المستوى الكلي (الدولي) وهذا ما يعرف بالحوكمة الدولية، ثم استعمل على المستوى الجزئي (المنشآت) وهذا ما يعرف بحوكمة الشركات.

تعريف الحوكمة

اصطلاحاً، يشير لفظ الحوكمة الى الترجمة العربية للأصل الانكليزي للكلمة (Governance) الذي توصل اليه مجمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريب الكلمة حيث تم سابقاً إطلاق مصطلحات اخرى مثل الإدارة الرشيدة ، الإدارة الجيدة ، الضبط المؤسسي ، التحكم المؤسسي ، الحاكمية المؤسسية ، حوكمة الشركات ومصطلحات اخرى ، إلا إن الأكثر شيوعاً وتداولاً من قبل الكتاب والباحثين هو مصطلح حوكمة الشركات أو الحوكمة المؤسسية. ويشير لفظ حوكمة الشركات إلى

الترجمة العربية للأصل الإنجليزي للكلمة (Corporate Governance) الذي توصل إليه مجمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريب الكلمة، تم سابقاً إطلاق مصطلحات أخرى مثل الإدارة الرشيدة، الإدارة الجيدة، الضبط المؤسسي، التحكم المؤسسي، الحاكمية المؤسسية، ومصطلحات أخرى، إلا أن الأكثر شيوعاً وتداولاً من قبل الكتاب والباحثين هو مصطلح حوكمة الشركات (طالب والشهداني: 2011، ص ص 23-24).

هناك العديد من التعريفات لحوكمة الشركات بعضها يتعارض مع الآخر، وعلى أي حال، يُنظر إلى حوكمة الشركات باعتبارها مجموعة من القواعد والحوافز التي تهدي بها إدارة الشركة لتعظيم أرباحها على المدى البعيد لصالح المساهمين. فيما يعرفها آخرون بأنها مجموعة من الطرق، والتي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم.

يتعلق مفهوم حوكمة الشركات إداً بتمكين المؤسسات من تحقيق أهدافها، والسيطرة على المخاطر، وضمان الامتثال لمعاييرها ومبادئها. وتتضمن الحوكمة الجيدة للشركات مجموعة من القواعد التي تحدد العلاقة بين أصحاب المصلحة والإدارة ومجلس إدارة الشركة والتأثير في كيفية عمل الشركة. (علواني: 2020). وفي الجهة الأخرى، يرى البعض أن حوكمة الشركات هي مدونة أخلاقية تحدد الطريقة المثلى لأداء كل مهمة من المهام الوظيفية داخل هذه المؤسسة أو تلك. و يعرفها (الشمري ، 2017) بأنها التميز في الاداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية لديها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الاطراف ذوي المصلحة وللمجتمع ككل. وكذلك يعرفها (عبد الملك، 2015) بأنها نهج الادارة الذي يمد المؤسسة بالجراءات والسياسات التي تحدد الاسلوب الذي تدار من خلاله العمليات بكفاءة.

مما سبق نلاحظ أن التعريف الشامل لمفهوم حوكمة الشركات هو تطبيق نظام يشمل مجموعة من الانظمة والضوابط والإجراءات، بهدف تحقيق الإنضباط والشفافية والعدالة وصولاً إلى الحكم الرشيد بالمنشأة.

ويرى الباحث ان حوكمة الشركات تشير الى اسلوب في ادارة الشركة يقوم على عدة مبادئ اولها تحول نظام صنع القرار من نظام قرار احادي الى نظام قائم على المشاورة تدعمه مبادئ ترتبط بالمبدأ الاول وهي الشفافية والاستجابة والعدالة والمساءلة والكفاءة.

هناك عدة عوامل ساهمت في انتشار هذا المصطلح يمكن ايجازها في:

1- نظرية الوكالة

تعتبر حوكمة الشركات ذات ارتباط وثيق بنظرية الوكالة في الشركات المساهمة وإنفصال الملكية عن الإدارة، وبالتالي حاجة ملاك الشركة من المساهمين لفرض المزيد من الرقابة على أداء الإدارة وتخفيف مشكلة الوكالة وتكاليفها إلى أدنى حد ممكن. (فداوي: 2014، ص ص 28-29)

ب- الانهيارات المالية

جاءت الحوكمة كرد فعل طبيعي تجاه الأزمات والفضائح المالية والأخلاقية التي تعرضت لها العديد من الشركات الكبرى في العالم مثل شركة إنرون وشركة وورلد كوم، خاصة في أعقاب إنتشار الشركات المساهمة وتوسع أعمالها وتراجع مستويات الرقابة المتاحة أمام المساهمين والأطراف الأخرى ذات العلاقة بالشركة. حيث تهدف الحوكمة في نهاية الأمر إلى تحقيق العدالة لجميع الاطراف ذات العلاقة بالشركة والحد من الممارسات السلبية التي قد تقوم بها إدارة الشركة أو مجلس الإدارة على حساب مصلحة المساهمين (الزغبى، 2013 ص ص 2-5) وبرزت جهود لبعض الدول العربية التي تسعى للالتزام بقواعد الحوكمة حيث تم الاتفاق بين منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) والبنك الدولي على زيادة التعاون والحوار في مجال حوكمة الشركات وذلك استجابة للحاجة المتزايدة للدول التي ترغب في تقوية هذا النظام. (طالب والمشهداني: 2011، ص ص 28-30)

اهمية حوكمة الشركات

بحسب حماد (2010: ص 62) تتمثل اهمية حوكمة الشركات في النقاط الآتية:

- تحقيق الانضباط المالي والإداري والسلوكي في كافة المنشآت والمنظمات.
- تخفيض مخاطر الفساد المالي والإداري.
- تعمل نظم حوكمة الشركات على جذب الاستثمارات، وبالتالي زيادة الاستثمارات في المجتمع ، وزيادة معدلات النمو وتحقيق قيمة مضافة ، وكذلك الاستغلال الأمثل للموارد والقضاء على الفاقد الاقتصادي.

- تضمن الحوكمة عدم قيام مجلس الإدارة بإساءة استخدام سلطاته في الأضرار بمصالح المساهمين، أو أي من الأطراف مرتبطة بالشركة كالموردين وحملة السندات والمقرضين ، كما تعمل على استقلال أموال المساهمين.
- تعمل الحوكمة على تحقيق عدم التمييز بين أصحاب المصالح في الشركة مع المحافظة على حقوق المساهمين القانونية في نقل ملكية الأسهم في اختيار أعضاء مجلس الإدارة ، وكذلك الحصول على طاقة المعلومات عن الشركة التي تؤثر على قراراتهم .

واخيراً مما سبق نلاحظ ان اهمية حوكمة الشركات تتمثل في اربعة جوانب رئيسية وهي الجانب الاقتصادي وذلك من خلال اعادة الثقة للشركة وزيادة الاصلاحات الاقتصادية ووضع اسس السوق الحرة، والجانب المحاسبي والرقابي من خلال المتابعة والرقابة لاكتشاف الانحرافات والتجاوزات وتحقيق الحيادية والنزاهة والاستقامة والجانب الاجتماعي من حيث تحقيق التوازن بين الاهداف الاقتصادية والاجتماعية والعمل على تخفيف حدة الفقر وتعزيز حقوق الانسان، والجانب القانوني لان التشريعات واللوائح هي الاساس لآليات وقواعد حوكمة الشركات(سعيد:2016).

مبادئ حوكمة الشركات

نظرا لاهتمام المتزايد لمفهوم الحوكمة قد أدى إلى زيادة حرص العديد من المؤسسات الدولية وبورصات الأوراق المالية لدراسته وتحليله وإصدار مجموعة من المبادئ التي تحكم التطبيق السليم له، ومنها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وبنك التسويات الدولية (BIS) ممثلا في لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي:

1. مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

لخص الفليتي (2011: ص ص 29-30) هذه المبادئ فيما يلي:

- **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:** لكي يتم ضمان إطار فعال لحوكمة الشركات فإنه من الضروري وضع أساس مؤسساتي وتنظيمي وقانوني فعال يعتمد عليه كل المشاركين في السوق لإنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة، وأن يشجع على شفافية وفعالية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقا مع أحكام القانون، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات حسب كل اختصاص بين مختلف الجهات مع مراعات الخدمة العامة، وبالتالي له تأثير على الأداء الاقتصادي الكلي ونزاهة السوق وعلى الحوافز التي يخلقها المنافسين فيه.

- **حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:** توصي المنظمة في هذا المبدأ على حقوق المساهم العديدة والمتمثلة في التداول والشراء والبيع والتحويل وغيرها، حيث تضع عدة إرشادات لضمان تطبيق هذا المبدأ عن طريق تأمين أساليب تسجيل ملكية الأسهم، وسهولة الحصول على المعلومات المتعلقة بها في الوقت المناسب، والمشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة وانتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة، وحق توجيه الأسئلة لأعضاء المجلس.
- **المعاملة العادلة والمتساوية للمساهمين:** يجب أن يضمن إطار الحوكمة توفير المساواة بين كافة المساهمين بما فيهم صغار المساهمين والأجانب وغيرهم وتعويضهم في حالة انتهاك حقوقهم، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية وحمايتهم من أي عملية استحواذ، وتجنب التحيز ضد أو مع فئة من المساهمين للحصول على حقوقهم القانونية، والمساواة بين جميع الفئات للاطلاع على كافة المعلومات (خليل: 2009، ص 33).
- **دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:** يؤكد هذا المبدأ على ضرورة الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما ينص عليها القانون، وأن يعمل على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح لخلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستمرار في المشاريع القائمة، وعندما تنتهك حقوق أصحاب المصالح فينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات، ويجب توفير آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تتاح لهم فرصة الحصول على كل المعلومات وأن تؤدي تلك الآليات بدورها إلى تحسين مستوى الأداء.
- **الإفصاح والشفافية:** يعد هذا المبدأ من أهم مبادئ حوكمة الشركات نظرا لما يقدمه من شفافية وحماية لجميع الأطراف والمتعاملين مع الشركات والأسواق المالية، حيث اهتم بضمان توافر الإفصاح المتساوي وفي الوقت المناسب عن جميع المعلومات، ومسؤولية المراجع الداخلي والخارجي عن المعلومات المفصح عنها، وينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم وفي الوقت المناسب عن كافة الموضوعات

الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية والادارة
والعاملين.

- **مسؤولية مجلس الإدارة:** الهدف من وضع هذا المبدأ هو ضمان مجلس الإدارة بالاعتناء بمهامه ومسؤولياته، حيث وضعت كذلك الجزاءات التي يتعرض لها عند مخالفتهم لهذه المسؤوليات أمام الشركة والمساهمين، ويجب أن تكون المبادئ عامة لتطبيقها على أي هيكل لمجلس الإدارة الذي يكلف بالإشراف على إدارة الشركة، وهو مسؤول بصفة رئيسية عن الأداء الإداري وتحقيق عائد مناسب للمساهمين مع منع تعارض المصالح وتحقيق التوازن بين الطلبات المتنافسة على الشركة، واحترام القوانين المطبقة بما فيها قوانين الضرائب والمنافسة والعمل والبيئة وتساوي الفرص والصحة، وفي بعض الدول وجدت الشركات أن من المفيد توضيح وتحديد بدقة المسؤوليات التي يتولاها مجلس الإدارة وتلك التي تتولاها إدارة الشركة (سليمان: 2006، ص 55).

2. مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel committee)

- وضعت لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية في عام 1999 إرشادات خاصة بالحكومة في المؤسسات المصرفية والمالية وهي تركز على النقاط التالية (خالدي : 2014/2015، ص 61):
3. وضع موثيق شرف بين المؤسسات لتحقيق وتطبيق التصرفات الجيدة والسليمة بين هذه المؤسسات؛
 4. وضع استراتيجية للشركة معدة جيدا والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها وبمساهمة الأفراد في ذلك؛
 5. التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس؛
 6. وضع صيغة وآلية للتعاون بين مجلس الإدارة ومدقي الحسابات والإدارة العليا.
 7. إيجاد نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة مع تناسب السلطات مع المسؤوليات؛
 8. إيجاد نوع من المراقبة لمراكز المخاطر خاصة في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح؛

9. تطبيق العدالة والمساواة عند توزيع الحوافز المادية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وكذلك المديرين أو الموظفين سواء كانت الحوافز في كل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى؛
10. ضمان توفير وتدفق المعلومات داخليا وخارجيا بشكل مناسب.

بشكل عام يمكن تحديد اهم مباديءحوكمة الشركات فيما يلي:

1. سيادة القانون : تؤكد الحوكمة على تطبيق القانون باعتباره المظلة الرئيسية التي يحتكم اليها في تسيير اعمال الشركات وتعد الموجه لباقي المبادئ.
2. الشفافية: أي الإفصاح عن الأهداف المالية ونسب العائد على حقوق الملكية، ونشر التقارير المالية في موعدها بدون أي تسريب قبل الإعلان، ووفق مبادئ المحاسبة المقبولة، أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث في الشركة (حبوش: 2007، ص54)؛
- 3- المشاركة: ان جوهر الحوكمة التاكيد على اهمية مشاركة اصحاب المصالح في صنع سياسات الشركة وقرارتها ومشاورتهم. وتعني أن يسمح لاصحاب المصالح بالمشاركة في كل نواحي الحياة بحيث يتحولون في من مجرد متفرجين أو متلقين للخدمة او منفذين لها إلى مشاركين يصنعون واقعهم بأنفسهم.
- 4- الاستجابة: وتعني ان العبرة ليست بمشاركة الاطراف واصحاب المصالح وانما كذلك بالاستجابة لما يبده من اراء.
- 5- العدالة: أي حق كافة حملة الأسهم في الدعوة إلى اجتماعات عامة وسهولة طرق الإداء بالأصوات، والعدالة في نوعية المعلومات التي يتم تقديمها، وعدم ارتفاع إجمالي مكافآت أعضاء مجلس الإدارة بنفس نسبة ارتفاع صافي الأرباح، ويجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة.
- 6- المساءلة: أي قيام مجلس الإدارة بدور إشرافي أكثر من قيامه بدور تنفيذي، وكذلك وجود لجنة مراجعة تشرف على المراجعة الداخلية والإجراءات المحاسبية، وقدرة أعضاء مجلس الإدارة على القيام بتدقيق فعال، وبالإمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والتنفيذية. في هذا السياق تؤكد الحوكمة على الانضباط أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح في أداء كل عمل من كل فرد مرتبط بأعمال الشركة، وكذلك انضباط الإدارة بكونها وسيط

نزیه يحقق مصالح الأطراف المختلفة، والانضباط في مراقبة ومتابعة أعمال الشركة من جانب الجهات الداخلية والخارجية، والانضباط نحو العميل لكسب رضاه وجعله بوق دعاية للشركة (عبد العال: مرجع سابق، ص 3).

تهدف مبادئ الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، هذا يحقق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعاً، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه، وتنمية المدخرات، وتعظيم الربحية، وإتاحة فرص عمل جديدة.

مزايا حوكمة الشركات:

الأهداف والمزايا والتي يمكن التعبير عنها في النقاط الآتية (عبد الصمد 2016):

- 1- تحسين القدرة التنافسية للشركات وزيادة قيمتها.
 - 2- فرض الرقابة الفاعلة على أداء الشركات وتدعيم المساءلة المحاسبية.
 - 3- ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي للوحدة الاقتصادية.
 - 4- تقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة فيها.
 - 5- تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها.
 - 6- تعظيم أرباح الشركة.
 - 7- زيادة ثقة المستثمرين في أسواق المال لتدعيم المواطنة الاستثمارية.
 - 8- الحصول على التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة.
 - 9- تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد.
 - 10- مراعاة مصالح الأطراف المختلفة وتفعيل التواصل معهم.
- ويقسم سليمان (2009) من وجهة نظره مجموع الاطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات الى اربع اطراف رئيسية تؤثر وتتأثر في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة وتحدد الى درجة كبيرة مدى النجاح او الفشل في تطبيقها.

ثانياً: تعريف الصورة الذهنية:

تعريف الصورة الذهنية

تتعدد تعريفات الصورة الذهنية لكنها جميعاً تدور حول الانطباعات المدركة من جانب طرف من اطراف المتعاملين مع المؤسسة. يعرفها هارولد ماركس بانها اجمالي الإنطباعات الذاتية للجماهير

عن المؤسسة، وهي انطباعات عقلية غير ملموسة تختلف من فرد إلى آخر، وهي المشاعر التي تخلقها المؤسسة لدى الجماهير بتأثير ما تقدمه من منتجات، وتعاملاتها مع الجماهير وعلاقتها مع المجتمع، واستثماراتها الاجتماعية ومظهرها الإداري، وتندمج الإنطباعات الفردية وتتوحد لتكوين الصورة الذهنية الكلية للمؤسسة Harold Marquis (عجوة، 2003، ص 131). يعد ارسطو اول من لفت الانتباه إلى أهمية الصورة الذهنية بوصفها عملية تسبق التفكير؛ ويرى أن التفكير ال يمكن أن يتحقق دون وجود صور ذهنية وأنها كل ما يتحدد به الشيء ويتعين. وذلك يعني أن الصورة الذهنية تقصد بها الصفة أو الشكل ويقابلها المادة؛ وليس هناك مادة بغير صورة في الذهن. (القبلان، 2016، ص 18)

فالصورة الذهنية هي الصورة الفعلية التي تتكون في أذهان الناس عن المنشآت والمؤسسات المختلفة، وقد تتكون هذه الصورة من التجربة المباشرة أو غير المباشرة وقد تكون عقلانية أو غير رشيدة وقد تعتمد على الأدلة والوثائق أو الإشاعات والأقوال غير الموثقة، لكنها في النهاية تمثل واقعا صادقا بالنسبة لمن يحملونها في رؤوسهم، وتعد الصورة الذهنية المحدد الأساسي للنية في الإقدام على تصرف معين أو الإحجام عنه، فهي بذلك تعبر عن الاستعداد أو التهيؤ السلوكي (فريجات، 2015، ص 8)

تتكون الصورة الذهنية لدى المؤسسة عمليا من ثلاث مكونات هي:

- مكون إدراكي : ويعني الجانب المعلوماتي للصورة
- مكون عاطفي : ويتضمن الإتجاهات العاطفية نحو المؤسسة
- مكون سلوكي : ويتضمن السلوكيات المباشرة نحو المؤسسة مثل التعصب اولتحيز اولولاء.

العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية للمنظمة (فريجات، مرجع سابق، ص 30).

تتمثل العوامل المؤثرة في تكوين الصورة الذهنية للمنظمة في النقاط التالية:

١- عوامل شخصية، وتتمثل في:

- السمات الذاتية للشخصية المستقبلية للمعلومات (التعليم، الثقافة، القيم....)
- قدرة الفرد على تفسير المعلومات الخاصة بالمنظمة ودرجة دافعيته واهتمامه بالمعلومات المقدمة عن المنظمة.

٢- عوامل اجتماعية: وتتمثل في - :

- تأثير الجماعات الأولية على الفرد المستقبل للمعلومات .
 - تأثير قادة الرأي على اتجاهات الجماهير .
 - تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد والقيم السائدة فيه
- 3- عوامل تنظيمية: ويتمثل أهمها فيما يلي - :

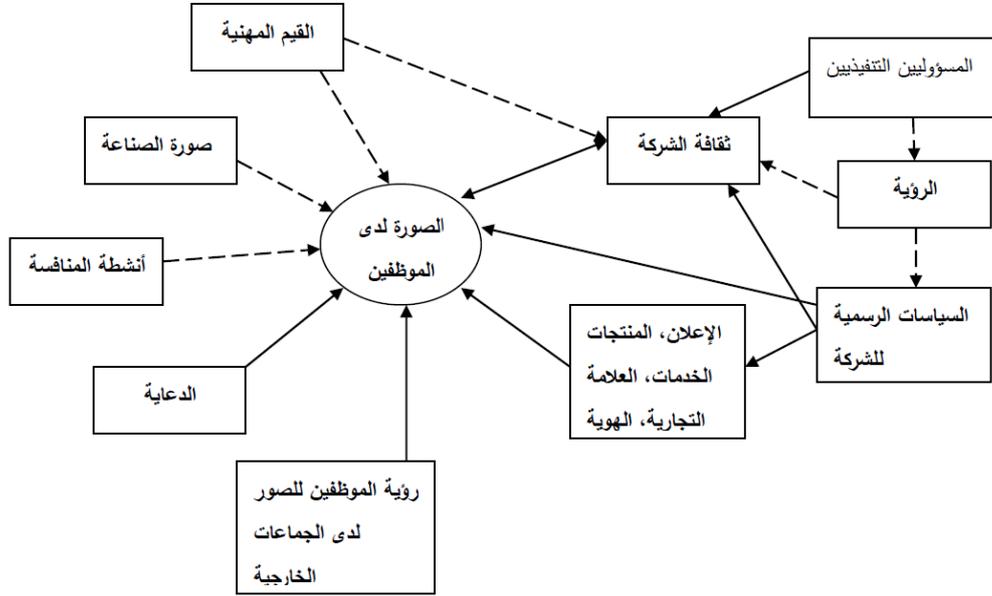
- الأعمال الحقيقية للمنظمة، سياساتها ومنتجاتها
- الرسائل الاتصالية الخاصة بالمنظمة والمنقولة عبر وسائل الاتصال المختلفة.
- نوعية الوسائل الاتصالية المستخدمة لنقل الرسائل
- الاتصالات الشخصية المباشرة بين العاملين بالمنظمة والجماهير
- الأعمال الاجتماعية التي تقوم بها المنظمة لخدمة المجتمع في تكوين الصورة الذهنية للمنظمة، وتتجسد هذه المؤثرات وتلعب المؤثرات التسويقية دورا هاما في واجهات المحلات، الملصقات الإشهارية، السعر، خدمات ما بعد البيع..الخ

أهمية الصورة الذهنية للمؤسسة (رشيدة، 2017/2018 ص 39)

- 1- مساعدة المؤسسة لإجتذاب أفضل العناصر للعمل بها، وهنا يجب على المؤسسة أن تضع سياسة واضحة متعلقة بالتوظيف وذلك من خلال علاقتها مع المدارس وولجامعات، كما لا بد أن تكون هناك شفافية في التوظيف.
- 2- تدعيم علاقة المؤسسة مع جماهيرها الداخلية والخارجية .
- 3- إقناع السلطات وألجماهير بأهمية الدور الاجتماعي للمؤسسة في خدمة المجتمع، وذلك من خلال برامج تستهدف بها المؤسسة عدة أطراف في المجتمع وهنا تتجلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال الإهتمام برعاية الأنشطة الرياضية اولخيرية وغيرها.
- 4- تنتمي قدرات الجماهير قبل إصدار الأحكام على المؤسسة في أوقات الأزمات، حتى يتسنى للقائمين عليه شرح الأبعاد المختلفة للموقف ورأي المؤسسة فيها.
- 5- تدعيم العلاقات الطيبة مع السلطات التشريعية او لتنفيذية في الدولة .
- 6- المساعدة في إقناع المؤسسات المالية على إستثمار أموالها في المؤسسة

محددات تشكيل الصورة الذهنية لدي موظفي الشركة.

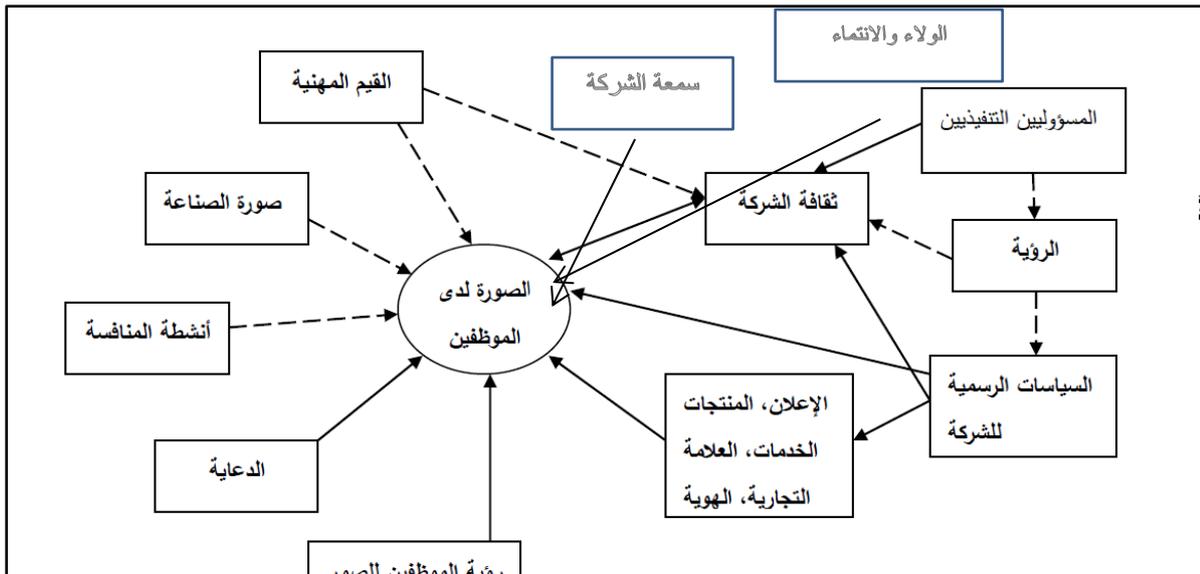
قدم عجوة (2003، ص 10) محدّدات تشكّل الصورة الذهنية لدي موظفي المنظمة:



ابعاد الصورة الذهنية للمنظمة (معمرى، 2015/2014، ص ص 60-64)

- **رؤية ورسالة المؤسسة:** لدى كل مؤسسة رسالة أو رؤية تعكس القيم التي يتعين عليها أن تصبوا إليها، ومن الأهمية بمكان لكل مؤسسة أن تكون لديها رؤية تتمتع بالوضوح والمصداقية، ولذلك أن الرؤية تحمل في طياتها معلومات التي يستخدمها الناس في تشكيلهم للصورة الذهنية وكذلك فإن لها أهمية على مستوى أداء المؤسسات وتفوقها في جميع المجالات وتحقق انطبعا إيجابيا حسب قدرة الرؤية على إقناع الجمهور.
- **ثقافة المؤسسة:** وتكمل أهميتها في أن الثقافة هي كل ماله صلة بالقيم والمعتقدات الداخلية للمؤسسة وتلعب ثقافتها دورا رئيسيا في ترجمة القيم التي يتضمنها بيان الرؤية إلى سلوك إيجابي عند الموظفين والزبائن، كما أنها تؤثر في طريقة تنفيذ كثير من الجوانب الإستراتيجية للمؤسسات، وهي قوة تطويرية بطيئة المفعول في عملية تشكيل الصورة وبناء السمعة على هذه الأهمية فإنه ينبغي للمؤسسة رسم خارطة ثقافية وتحديد الطريقة.

- **هوية المؤسسة:** هي التعبير المرئي للصورة المرغوبة للمؤسسة، فهي الأداة الأهم في العملية الاتصالية مع الجماهير وهناك أربعة عناصر أساسية لهوية المؤسسة وهي: اسمها وشعارها الرمزي وشكل الحرف الطباعي ومخطط الألوان، ويضاف إليها عناصر أخرى مثل البناء الذي تقطنه المؤسسة وديكوارت مكاتبها والعلامات الخاصة بها.
- **تواصل المؤسسة مع الجماهير:** نقصد بالتواصل مع الجماهير جميع النشاطات الهادفة لاتصال المعلومة إما منتج أو عن المؤسسة نفسها بهدف التسويق لذلك المنتج وزيادة المبيعات أو بهدف بناء الصورة عن طريق الترويج لاسم المؤسسة وبناء جسر الثقة بين المؤسسة وجماهيرها "وتستخدم المؤسسات العديد من الوسائل للتواصل مع جماهيرها كالبريد، ومواقع الأنترنت، مندوبي المبيعات وغيرها من أشكال التواصل الكثيرة وكلها لها أهمية في صناعة الصور المرغوبة إلا أننا سنركز على الإعلان نظرا لأهميته الكبرى في التواصل مع الجماهير ودوره الواضح في تشكيل صورة المؤسسات.
- **المسؤولية الاجتماعية:** "لم تعد المؤسسات تعتمد في بناء صورتها الذهنية على مراكز المالية فقط، فقد ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والإدارية عبر أنحاء العالم وكان من أبرز هذه المفاهيم مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فقد أدركت أنها غير معزولة عن المجتمع وتنبهت؟ إلى ضرورة توسيع نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية مثل هموم المجتمع والبيئة والى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي وحماية البيئة.
- ويمكن اضافة تطبيق حوكمة الشركات لتكون اشمل من القيم المهنية التي تشكل الصورة لدى الموظفين لما تحويه من مبادئ وقيم من شأنها ان تؤثر في تشكيل الصورة الذهنية. بالاضافة الى اضافة عنصر الولاء و الانتماء وسمعة الشركة ليكون النموذج التالي معبرا بشكل اشمل عن محددات وابعاد الصورة الذهنية لدى الموظفين كما في الشكل التالي:



ان الاصل في مصطلح الحوكمة انه نقل نظام الادارة والحكم من فاعل واحد هو الحكومة او مجلس الادارة او مجلس الامناء الى فاعلين اخرين من اصحاب المصلحة او المعنيين. يجد مصطلح أصحاب المصلحة جذوره في أدبيات الإدارة وإدارة الأعمال على وجه الخصوص. وكان معهد ستانفورد للأبحاث (Stanford Research Institute (SRI) من قدم هذا المصطلح بشكل رسمي وذلك عام 1963 معرفاً أصحاب المصلحة stakeholders بأنهم أي جماعة بدون دعمها سوف تتوقف المنظمة عن العمل. ومع هذا لم تنتشر نظرية أصحاب المصلحة منذ ذلك التاريخ حتى عام 1984 عندما قدم فريمان Freeman كتابه عن الإدارة الإستراتيجية: مدخل أصحاب المصلحة strategic management: a stakeholder approach وقد أشار في كتابه إلى أن علاقة المنظمة بأصحاب المصلحة تعد عنصراً أساسياً في تحديد مواصفات وعمل المنظمة (Freeman, 1984). وفي هذا أسهم في تطوير تعريف معاصر لأصحاب المصلحة بأنها "أي جماعة أو أفراد يمكن أن تؤثر أو تتأثر بأداء المنظمة وأهدافها".

ثم طور دونالدسون وبريستون Donaldson and Preston تعريف فريمان بان أضافا عليه بعد المصلحة ليعني كل من له مصلحة مشروعة في المنظمة (Donaldson, T. & Preston, L.E. 1995, pp 65-91). وقد زادا على ذلك بان طورا ثلاثة جوانب لتلك النظرية وهي: الجانب الوصفي/الامبريقي وجانب الوسائل أو الأدوات وأخيرا جانب المعياري القيمي.

يرتبط الحديث عن المشاركين في صناعة السياسات تناول مصطلح "أصحاب المصلحة" والذي يعرف على أنه: مجموعات أو الأفراد داخل أو خارج نطاق عمل السياسة أو المنظمة والذين لهم مصلحة من السياسة سواء كمؤثرين فيها أو متأثرين منها فهم الأفراد والجماعات والمنظمات التي قد تتأثر أو تؤثر في السياسة. بحسب نظرية أصحاب المصلحة كما قدمها روبرت كابلان في المجال الخاص هناك خمسة أنماط من أصحاب المصلحة وهم (Kaplan, 2010, p 14):

- 1- الزبون
- 2- المجتمع
- 3- حملة الأسهم
- 4- الممولين
- 5- العاملين

وقد قدم Fran Ackermann And Colin Eden(2011) تصنيفا للفاعلين من اصحاب المصلحة بحسب معياري القوة والمصلحة في دراسة تعد احدث ما تناولت مصطلح اصحاب المصلحة في السياسات العامة، وذلك كما يلي:

شكل رقم (4-1) تصنيف أصحاب المصلحة



Fran Ackermann And Colin Eden, "strategic management of stakeholders, theory and practice", **long range planning**, 44,2011, p183

اطراف حوكمة الشركات

1- المساهمون Shareholders

هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعطيهم قيمة الشركة على المدى البعيد مما يحدد مدى استمراريته مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم و يملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم. وبالمقابل عدم تحقيق

الإرباح المجدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطه الشركة مما يؤثر على مستقبل الشركة (الهيئة العامة للرقابة المالية، 2016، ص 11). ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العلي لإدارة الشركة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة.

2- مجلس الإدارة: Board of Directors:

بصفتهم من يقوم باختيار المديرين الت تنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، وبرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم . وقد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم :

- واجب العناية اللازمة (Duty Of Care)
- واجب الإخلاص في العمل (Duty Of Loyalty)

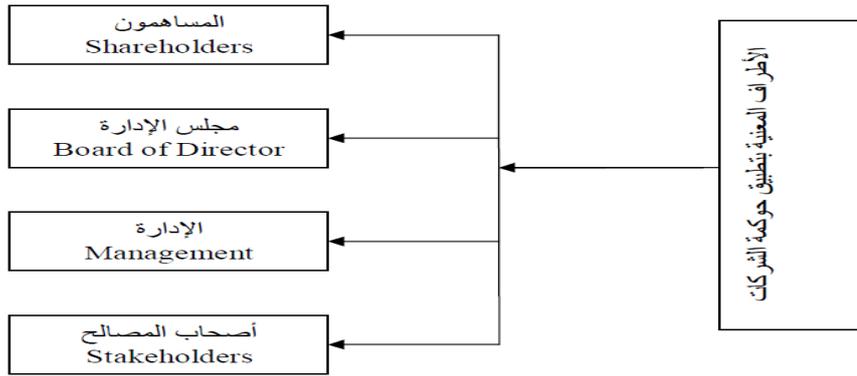
3- الإدارة: Management

تعتبر الإدارة هي الجهة المسؤولة في الشركة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة، كما أن الإدارة تكون مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنتشرها للمساهمين، والإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقوم بتنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة .(أبوحمام، 2017، ص 27). وحتى يتم التأكد من قيامهم بواجباتهم، يتحتم على مجلس الإدارة أن يوجد الآلية التي من خلالها يتم متابعة أدائهم ومقارنة الأداء المحقق مقابل الأهداف الموضوعية وعمل الخطط البديلة اللازمة.

4- أصحاب المصالح: Stockholders

وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان .ويتأثر مفهوم حوكمة الشركات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف (ابو حمام، مرجع سابق ص 27) وهذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة في الشركة، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتي مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعية للشركة

شكل رقم (5) اطراف حوكمة الشركات



من منظور الصورة الذهنية : الصورة الذهنية لدي الجمهور الداخلي(الموظفين)

بحسب الشيخ (2009، ص 12) فان الجماهير التي ترغب المؤسسة في تشكيل الصورة الذهنية لديها:

- الوكالات الحكومية والتنظيمية :الجمهور الداخلي والموظفين والإدارة وجميع الكوادر المحتملة.
- الوكالات المالية والوسائل الإعلامية الاقتصادية :مشكلوا الرأي العام وجماعات الضغط ووسائل الإعلام.
- جمعيات البيئة وبقية المجتمع :الجمهور الخارجي(الزبائن والحكومات والمصارف والوكالات العالمية والشركاء التجاريون).
- جماهير مختلفة :الجمهور التجاري والموردون وبائعوا التجزئة والمنافسون ومقدموا الخدمات.

تتاول الدراسة هنا العاملين بالمنظمة كاحد عناصر اصحاب المصلحة ممن لهم مصلحة داخل المنظمة ومن شان تحقيق تميز مؤسسي يتطلب تحسين الصورة الذهنية لهم انطلاقا من ان شركات السياحة لا يمكن لها ان تحقق صورة ذهنية ايجابية لدى اصحاب المصالح من الجمهور الخارجي مالم تحققها اولاً لدي عاملها. حيث يرى البعض ان أن الموظفين والزبائن هما أهم جمهوريين إلا أنه ينبغي عدم تجاهل الجماهير الأخرى(أحمد الدسوقي، د.ت ، ص182).

ان العمل في مثل هذه البيئة يساعد المؤسسات علي تحقيق التكامل والتوافق بين أهدافها الخاصة وتلبية رغبات واحتياجات جماهيرها، وذلك بالاعتماد علي إيصال كافة المعلومات الحقيقية عن المؤسسة إلي الجمهور، والمحافظة علي قدرتها علي النمو والاستمرار في بيئة عمل شديدة

التنافسية، بالإضافة إلى السعي الدائم لهذه المؤسسات لكسب رضا وولاء الجماهير وتشكيل صورة ذهنية إيجابية تضمن لها الاستمرار والنجاح في المنافسة (بسام سمير، مرجع سابق، ص 249)

إن بناء وتطوير الصورة التي ترغبها المؤسسة لنفسها لتكون ثروة إستراتيجية لها يبدأ من الداخل إلى الخارج فالشركات التي تستند على هذا الأساس يسهل بناء صورتها الذهنية ولكن قبل البدء بتكوين الصورة لابد من التعرف على الأشياء التي يفكر بها الجمهور تجاه المؤسسة وهذا بحاجة إلى دراسات وبحوث بناء الإستراتيجية المتبعة وتشكيل الصورة لدى الجمهور بحاجة إلى تكامل السياسات الرسمية المتبعة فيها (معمري مرجع سابق، ص 54) . فمن كبير المسؤولين التنفيذيين إلى إدارة العلاقات العامة إلى إدارة الموارد البشرية التي تقوم كلها بوضع بنود الصورة المرغوبة وطرق تنفيذها، ونجاح ذلك متوقف على تكامل جهود جميع الدوائر الإدارية على تحقيق تلك الصورة فعندما تتحدد لهذه الدوائر على ثقافة واحدة مشتركة في التعامل مع الموظفين لا شك أنها ستجد نتيجة ذلك الصورة الطيبة المرغوبة فالصورة الذهنية بهذا المعنى تشمل:

- 1- **الصورة الداخلية:** مصدرها عمال المؤسسة، أما الأساس التي تبنى عليه فهو درجة الإلتزام إليه.
 - 2- **الصورة المالية:** مصدرها المجتمع الإقتصادي اوالمالي أما الأساس التي تبنى عليه فهو تقديرها لقيم المؤسسة.
 - 3- **الصورة التكنولوجية:** مصدرها الوسط المهني أما الأساس التي تبنى عليه مدى تقدير الوسط المهني لمهارة المؤسسة وطموحاتها من حيث التكنولوجيا التي تستعملها أو التي تنتجها أو تطمح لإنتاجها أو الحصول عليها.
 - 4- **صورة المنتج:** مصدرها الزبائن أو المستهلكين أما الأساس الذي تبنى عليه ثقتهم إيماء المؤسسة للوعود المتعلقة بالمنتج.
 - 5- **صورة الجمهور:** مصدرها الجمهور العريض وسائل الإعلام، السلطات العمومية، الرأي العام أما الأساس التي تبنى عليه آرائهم حول اندماج المؤسسة ومساهمتها في الصالح العام وشخصيتها.
- وبشكل عام يمكن ان تكون الصورة الذهنية واحدة من ثلاثة: سلبية، ايجابية، محايدة

نتائج الدراسة الإحصائية

أولاً: قياس الاعتمادية (الثبات والصدق للاستبيان).

ثانياً: التحقق من صحة فروض البحث.

ثالثاً: ملخص النتائج والتوصيات.

المقدمة:

يتناول هذا الجزء التحليل الإحصائي يشمل صدق وثبات الإستبيان واختبار صحة فروض البحث من خلال الأساليب الإحصائية التي اعتمد عليها الباحث في تحليل بيانات البحث الميدانية، وكذلك تتضمن التحليل الوصفي لإجابات عينة البحث.

يعتمد البحث الحالية على متغيرين هي:

1- المتغير المستقل وهو (حوكمة الشركات) والمكون من الأبعاد التالية: (سيادة القانون، الشفافية، المشاركة، العدالة، الاستجابة، المساءلة).

2- المتغير التابع وهو (الصورة الذهنية) والمكون من الأبعاد التالية: (رؤية الشركة ورسالتها، الثقافة التنظيمية، تواصل المؤسسة مع الجماهير، المسؤولية الاجتماعية، سمعة الشركة، الانتماء والولاء).

أسلوب جمع وتحليل البيانات:

1- أداة البحث

قام الباحث بالاعتماد على أسلوب قائمة الإستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام البحث بهدف التعرف على (أثر تطبيق حوكمة الشركات على الصورة الذهنية للشركات السياحية في مصر) وتحقيق أهداف البحث، وقد تم استخدام استمارة الإستبيان كأداة رئيسية للحصول على البيانات من عينة البحث، وتم تصميم استمارة الإستبيان في ضوء أهداف البحث، قسمت إستمارة الإستبيان إلى قسمين:

القسم الأول: البيانات الشخصية.

القسم الثاني: عبارات متغيرات البحث: كل من متغير حوكمة الشركات، ومتغير الصورة الذهنية.

جدول (1) درجات مقياس ليكرت الخماسي لقياس إستجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان

الإستجابة	اوافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

أساليب التحليل الإحصائي:

تم تفرغ البيانات عن طريق البرنامج الإحصائي المعروف برنامج الحزم المعنوية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences وتم التحليل الإحصائي باستخدام الحاسب الآلي من خلال برنامج الحزم الإحصائية SPSS V. 25، وتعد هذه الخطوة – تفرغ البيانات- خطوة تمهيدية لتبويب البيانات وتحليلها، ومن خلاله تم:

1- اختبار الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach's لاختبار ثبات متغيرات البحث.

2- اختبار صدق الإتساق الداخلي من خلال معامل ارتباط بيرسون لأبعاد البحث الاستبيان.

3- الإحصاءات الوصفية للبيانات من خلال جدول البيانات في صورة جداول (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والوزن النسبي المئوي) لمتغيرات البحث.

4- العلاقات الارتباطية بمعامل ارتباط بيرسون للتحقق من صحة فروض البحث.

5- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع للتحقق من صحة فروض البحث.

قياس الاعتمادية (الثبات والصدق للاستبيان):

1- الثبات

معامل ثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach): للتحقق من ثبات الاستبيان لإمكانية الاعتماد على نتائجه استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة.

جدول (2) ثبات العبارات أبعاد متغير حوكمة الشركات

أبعاد حوكمة الشركات	عدد العبارات	قيمة ألفا
سيادة القانون	3	0.673
الشفافية	3	0.563
المشاركة	3	0.601
الاستجابة	2	0.914
العدالة	3	0.564
المساءلة	5	0.597
إجمالي حوكمة الشركات	19	0.772

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات جميعها قيم مرتفعة حيث تراوحت قيم معامل الثبات (0.563 - 0.914) لأبعاد متغير حوكمة الشركات وهي قيم مقبولة أكبر من (0.5)، وكانت قيمة ألفا لإجمالي حوكمة الشركات (0.772) وهي قيمة مرتفعة، وتشير هذه القيم من

معاملات الثبات إلى صلاحية العبارات وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

جدول (3) ثبات العبارات أبعاد متغير الصورة الذهنية

أبعاد الصورة الذهنية	عدد العبارات	قيمة ألفا
رؤية الشركة ورسالتها	3	0.750
الثقافة التنظيمية	3	0.615
تواصل المؤسسة مع الجماهير	2	0.687
المسؤولية الاجتماعية	3	0.551
سمعة الشركة	4	0.612
الانتماء والولاء	4	0.587
إجمالي الصورة الذهنية	19	0.633

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات جميعها قيم مرتفعة حيث تراوحت قيم معامل الثبات (0.551 - 0.750) لأبعاد متغير الصورة الذهنية وهي قيم مقبولة أكبر من (0.5)، وكانت قيمة ألفا لإجمالي الصورة الذهنية (0.663) وهي قيمة جيدة، وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية العبارات وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

جدول (4) صدق الاتساق الداخلي لأبعاد حوكمة الشركات

أبعاد حوكمة الشركات	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة المعنوية
سيادة القانون	0.920 (**)	0.001
الشفافية	0.212 (*)	0.04
المشاركة	0.885 (**)	0.001
الاستجابة	0.804 (**)	0.001
العدالة	0.819 (**)	0.001
المساءلة	0.409 (*)	0.03

(**) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) (*) ذات دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

من جدول صدق الاتساق الداخلي السابق لأبعاد حوكمة الشركات نجد أن معامل الارتباط بين أبعاد حوكمة الشركات وإجمالي حوكمة الشركات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلي لمتغير حوكمة الشركات وتراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون بين (0.212 - 0.920).

جدول (5) صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الصورة الذهنية

أبعاد الصورة الذهنية	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة المعنوية
رؤية الشركة ورسالتها	0.943 (**)	0.001
الثقافة التنظيمية	0.257 (*)	0.04
تواصل المؤسسة مع الجماهير	0.943 (**)	0.001
المسئولية الاجتماعية	0.942 (**)	0.001
سمعة الشركة	0.941 (**)	0.001
الانتماء والولاء	0.309 (*)	0.02

(**) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) (*) ذات دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)

من جدول صدق الاتساق الداخلي السابق لأبعاد الصورة الذهنية نجد أن معامل الارتباط بين أبعاد حوكمة الشركات وإجمالي الصورة الذهنية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلي لمتغير الصورة الذهنية وتراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون بين (0.257 - 0.943).

النتائج الوصفية للبيانات الشخصية لعينة البحث:

جدول (6) نتائج الإحصاء الوصفي للبيانات الشخصية لعينة البحث

النسبة	العدد	المتغيرات	البيانات الشخصية
66.7	20	ذكر	الجنس
33.3	10	انثى	
%100	30	الإجمالي	
46.7	14	من 25 الى 34 سنة	العمر
30.0	9	أكبر من 34 الى 44 سنة	
23.3	7	أكبر من 44 الى 54 سنة	
%100	30	الإجمالي	
50.0	15	أخصائي سياحة	الوظيفة
36.7	11	مدير إدارة	
3.3	1	مدير عام	
10.0	3	مدير تنفيذي	

النسبة	العدد	المتغيرات	البيانات الشخصية
%100	30	الإجمالي	
40.0	12	أقل من 5 سنوات	مدة العمل بالوظيفة
40.0	12	أكبر من 5 الى 10 سنوات	
3.3	1	أكبر من 10 الى 20 سنة	
16.7	5	أكثر من 20 سنة	
%100	30	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- تم تطبيق الاستبيان على عينة بلغت (30) فكان العدد الأكبر من عينة البحث من (الذكور) بعدد (20) مفردة بنسبة (66.7%)، وعينة (الإناث) بعدد (10) مفردات بنسبة (33.3%).
- كما يتضح من الجدول السابق لتوزيع عينة البحث تبعاً لمتغير العمر غالبية العينة من الفئة (من 25 الى 34 سنة) بعدد (14) مفردة بنسبة (46.7%) وهي أعلى نسبة، يلي ذلك (أكبر من 34 الى 44 سنة) كانت بعدد (9) مفردات بنسبة (30.0%)، وأخيراً كانت عينة (أكبر من 44 الى 54 سنة) بعدد (7) مفردات بنسبة (23.3%).
- غالبية عينة البحث كان الوظيفة (اخصائي سياحة) بعدد (15) مفردة بنسبة (50.0%) وهي أعلى نسبة، يلي ذلك (مدير إدارة) بعدد (11) مفردة بنسبة (36.7%)، وأخيراً من (مدير تنفيذي) بعدد (3) مفردات بنسبة (10.0%).
- غالبية عينة البحث كان مدة العمل بالوظيفة كل من (أقل من 5 سنوات) و(أكبر من 5 الى 10 سنوات) بعدد (12) مفردة بنسبة (40.0%) وهي أعلى نسبة، يلي ذلك (أكثر من 20 سنة) بعدد (5) مفردات بنسبة (16.7%)، وأخيراً من (أكبر من 10 الى 20 سنة) بعدد (1) مفردة بنسبة (3.3%).

نتائج وصف عبارات الاستبيان:

عبارات متغير حوكمة الشركات:

جدول (7) نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات سيادة القانون

الترتيب	الوزن النسبي المئوي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	84.7	0.43	4.23	تلتزم الشركة بالقانون واللوائح المنظمة للعمل الداخلي
1	86.0	0.51	4.30	تحتكم الشركة للقانون واللوائح المنظمة للعمل الداخلي عند وجود مشكلات تتعلق بالموظفين
3	80.0	0.40	4.00	تغطي الجوانب القانونية كل امور العمل
الثالث	84.0	0.28	4.2	سيادة القانون

تبين من الجدول السابق أن المتوسط العام لبعده سيادة القانون أحد أبعاد متغير حوكمة الشركات (4.2) بوزن نسبي (84.2%)، وبلغت متوسطات إجابات العينة بين (4.00، 4.23، 4.30) بوزن نسبي (80.0%، 84.7%، 86.0%) وتشير تلك النسب إلى موافقة عينة البحث لعبارات سيادة القانون، وكانت ترتيب البعد الثالث لأبعاد متغير حوكمة الشركات.

جدول (8) نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات الشفافية

الترتيب	الوزن النسبي المئوي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	92.0	0.50	4.60	كل قرارات الشركة المتعلقة بالموظفين معلنة وواضحة
3	80.0	0.00	4.00	لا توجد اسرار فيما يتعلق بقرارات العمل
1	96.0	0.41	4.80	تقوم إدارة الشركة بتبرير قراراتها والسبب من وراءها
الثاني	90.0	0.29	4.5	الشفافية

تبين من الجدول السابق أن المتوسط العام لبعده الشفافية أحد أبعاد متغير حوكمة الشركات (4.5) بوزن نسبي (90.0%)، وبلغت متوسطات إجابات العينة بين (4.00، 4.60، 4.80) بوزن نسبي (80.0%، 92.0%، 96.0%) وتشير تلك النسب إلى موافقة عينة البحث لعبارات الشفافية، وكانت ترتيب البعد الثاني لأبعاد متغير حوكمة الشركات.

جدول (9) نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات المشاركة

الترتيب	الوزن النسبي المئوي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	84.0	0.41	4.20	تهتم الادارة بأخذ رأي العاملين في قراراتها
2	83.3	0.38	4.17	تقوم الادارة بمشاوره الموظفين في القرارات المتعلقة بهم
3	80.0	0.12	4.00	توجد الية دورية لإشراك الموظفين في قرارات الادارة
الخامس	80.0	0.25	4.00	المشاركة

تبين من الجدول السابق أن المتوسط العام لبعده المشاركة أحد أبعاد متغير حوكمة الشركات (4.0) بوزن نسبي (80.0%)، وبلغت متوسطات إجابات العينة بين (4.00، 4.17، 4.20) بوزن نسبي (80.0%، 83.3%، 84.0%) وتشير تلك النسب إلى موافقة عينة البحث لعبارات المشاركة، وكانت ترتيب البعد الخامس لأبعاد متغير حوكمة الشركات.

جدول (10) نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات الاستجابة

الترتيب	الوزن النسبي المئوي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	86.0	0.47	4.30	نجد لمشاركتنا أثر في قرارات الادارة
2	84.0	0.47	4.20	تستجيب الادارة لآرائنا
السادس	86.0	0.45	4.30	الاستجابة

تبين من الجدول السابق أن المتوسط العام لبعده الاستجابة أحد أبعاد متغير حوكمة الشركات (4.30) بوزن نسبي (86.0%)، وبلغت متوسطات إجابات العينة بين (4.20، 4.30) بوزن نسبي (84.0%، 86.0%) وتشير تلك النسب إلى موافقة عينة البحث لعبارات الاستجابة، وكانت ترتيب البعد السادس لأبعاد متغير حوكمة الشركات.

جدول (11) نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات العدالة

الترتيب	الوزن النسبي المئوي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	83.3	0.38	4.17	تسعى الادارة لتحقيق العدالة عند صياغة

الترتيب	الوزن النسبي المئوي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
				القرارات الوظيفية
1	84.0	0.41	4.20	في حال وجود اراء متعارضة عند صياغة القرارات تقوم ادارة الشركة بإجراء مواءمات لارضاء كافة الاطراف
3	81.3	0.25	4.07	العدالة التنظيمية سمة لسياسة الشركة
الرابع	82.8	0.26	4.14	العدالة

تبين من الجدول السابق أن المتوسط العام لبعد العدالة أحد أبعاد متغير حوكمة الشركات (4.14) بوزن نسبي (82.8%)، وبلغت متوسطات إجابات العينة بين (4.17، 4.2، 4.07) بوزن نسبي (83.3%، 84.0%، 81.3%) وتشير تلك النسب إلى موافقة عينة البحث لعبارات العدالة، وكانت ترتيب البعد الرابع لأبعاد متغير حوكمة الشركات.

جدول (12) نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات المساءلة

الترتيب	الوزن النسبي المئوي	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	99.0	0.15	4.95	يوجد نظام قوي لمتابعة تنفيذ الاعمال
2	98.7	0.25	4.93	يتم تقييم العمل بشكل دوري
3	95.3	0.43	4.77	يوجد نظام للمحاسبة يتسم بالعدالة
2	98.7	0.25	4.93	نظام المحاسبة له أثر وليس شكليا
2	98.7	0.25	4.93	يكافح نظام المحاسبة بقوة محاولات للفساد والترجح من قبل الموظفين
الأول	98.3	0.14	4.91	المساءلة
	87.1	0.17	4.35	حوكمة الشركات

تبين من الجدول السابق أن المتوسط العام لبعد المساءلة أحد أبعاد متغير حوكمة الشركات (4.91) بوزن نسبي (98.3%)، وتراوح متوسطات إجابات العينة بين (4.77، 4.95) بوزن

نسبي (95.3%، 99.0%) وتشير تلك النسب إلى موافقة عينة البحث لعبارات المساءلة، وكانت ترتيب البعد الأول لأبعاد متغير حوكمة الشركات.

وبلغ المتوسط العام لمتغير حوكمة الشركات (4.35) بوزن نسبي (87.1%) وتشير تلك النسبة إلى موافقة عينة البحث لمتغير حوكمة الشركات.

عبارات متغير الصورة الذهنية:

جدول (13) نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات رؤية الشركة ورسالتها

الترتيب	الوزن النسبي المئوي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	98.6	0.13	4.93	لدي انطباع جيد ان رؤية الشركة تتفق وامكانياتها
2	88.0	0.50	4.40	رؤية الشركة مصاغة بشكل جيد مقارنة بالشركات المنافسة
2	88.0	0.50	4.40	تؤدي المنظمة رسالة هي مبعث فخر في المجال السياحي
الرابع	91.6	0.35	4.58	رؤية الشركة ورسالتها

تبين من الجدول السابق أن المتوسط العام لبعد رؤية الشركة ورسالتها أحد أبعاد متغير الصورة الذهنية (4.58) بوزن نسبي (91.6%)، وكانت متوسطات إجابات العينة بين (4.40، 4.93) بوزن نسبي (88.0%، 98.6%) وتشير تلك النسب إلى موافقة عينة البحث لعبارات المساءلة، وكانت ترتيب البعد الرابع لأبعاد متغير الصورة الذهنية.

جدول (14) نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات الثقافة التنظيمية

الترتيب	الوزن النسبي المئوي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	81.3	0.25	4.07	تسود قيم ايجابية للعمل بين الموظفين
2	80.7	0.18	4.03	تسود معتقدات ايجابية للعمل بين الموظفين
1	81.3	0.25	4.07	تتميز الشركة بوجود اتجاهات ايجابية بين الموظفين

الترتيب	الوزن النسبي المئوي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
الخامس	81.0	0.11	4.05	الثقافة التنظيمية

تبين من الجدول السابق أن المتوسط العام لبعد الثقافة التنظيمية أحد أبعاد متغير الصورة الذهنية (4.05) بوزن نسبي (81.0%)، وكانت متوسطات إجابات العينة بين (4.03، 4.07) بوزن نسبي (80.7%، 81.3%) وتشير تلك النسب إلى موافقة عينة البحث لعبارات الثقافة التنظيمية، وكانت ترتيب البعد الخامس لأبعاد متغير الصورة الذهنية.

جدول (15) نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات تواصل المؤسسة مع الجماهير

الترتيب	الوزن النسبي المئوي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	97.6	0.10	4.88	تحتفظ الشركة بسمعة طيبة بين الجمهور المتعامل معها
2	88.0	0.50	4.40	تستخدم الشركة اساليب دعاية جيدة عن نفسها
الثالث	94.0	0.25	4.70	تواصل المؤسسة مع الجماهير

تبين من الجدول السابق أن المتوسط العام لبعد تواصل المؤسسة مع الجماهير أحد أبعاد متغير الصورة الذهنية (4.7) بوزن نسبي (94.0%)، وكانت متوسطات إجابات العينة بين (4.40، 4.88) بوزن نسبي (88.0%، 97.6%) وتشير تلك النسب إلى موافقة عينة البحث لعبارات تواصل المؤسسة مع الجماهير، وكانت ترتيب البعد الثالث لأبعاد متغير الصورة الذهنية.

جدول (16) نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات المسؤولية الاجتماعية

الترتيب	الوزن النسبي المئوي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	68.0	0.50	3.40	للشركة دور اجتماعي خيري
3	60.0	0.20	3.20	للشركة دور في دعم برامج الحفاظ على البيئة
1	80.0	0.24	4.00	تسهم الشركة في توفير فرص عمل

الترتيب	الوزن النسبي المئوي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
السادس	70.0	0.20	3.5	المسئولية الاجتماعية

تبين من الجدول السابق أن المتوسط العام لبعد المسئولية الاجتماعية أحد أبعاد متغير الصورة الذهنية (3.5) بوزن نسبي (70.0%)، وكانت متوسطات إجابات العينة بين (3.20، 3.40، 4.00) بوزن نسبي (60.0%، 68.0%، 80.0%) وتشير تلك النسب إلى موافقة عينة البحث لعبارات المسئولية الاجتماعية، وكانت ترتيب البعد السادس لأبعاد متغير الصورة الذهنية.

جدول (17) نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات سمعة الشركة

الترتيب	الوزن النسبي المئوي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
3	95.6	0.40	4.78	تحتفظ الشرك بسيرة طيبة بين المنافسين
4	92.0	0.50	4.60	يشهد المجتمع السياحي للشركة بصورة ايجابية جيدة
2	96.0	0.67	4.80	تشهد الشركة باستمرار طلبات توظيف
1	99.6	0.35	4.98	اعتقد اصورة الشركة أفضل من صورة شركات اخرى
الأول	98.4	0.10	4.92	سمعة الشركة

تبين من الجدول السابق أن المتوسط العام لبعد سمعة الشركة أحد أبعاد متغير الصورة الذهنية (4.92) بوزن نسبي (98.4%)، وتراوحت متوسطات إجابات العينة بين (4.60، 4.98) بوزن نسبي (92.0%، 99.6%) وتشير تلك النسب إلى موافقة عينة البحث لعبارات سمعة الشركة، وكانت ترتيب البعد الأول لأبعاد متغير الصورة الذهنية.

جدول (18) نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات الانتماء والولاء

الترتيب	الوزن النسبي المئوي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	98.0	0.10	4.90	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في الشركة التي أعمل بها

الترتيب	الوزن النسبي المئوي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	98.7	0.25	4.93	ادافع عن صورة الشركة بين زملائي في شركات السياحة الاخرى
3	96.0	0.66	4.80	أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن عملي مع الآخرين
2	98.0	0.40	4.90	أحس بارتباط عاطفي اتجاه المنظمة التي أعمل بها
الثاني	97.6	0.28	4.88	الانتماء والولاء
	88.6	0.12	4.43	الصورة الذهنية

تبين من الجدول السابق أن المتوسط العام لبعدها الانتماء والولاء أحد أبعاد متغير الصورة الذهنية (4.88) بوزن نسبي (97.6%)، وكانت متوسطات إجابات العينة بين (4.80، 4.93) بوزن نسبي (96.0%، 98.6%) وتشير تلك النسب إلى موافقة عينة البحث لعبارات الانتماء والولاء، وكانت ترتيب البعد الثاني لأبعاد متغير الصورة الذهنية.

وبلغ المتوسط العام لمتغير الصورة الذهنية (4.3435) بوزن نسبي (88.6%) وتشير تلك النسبة إلى موافقة عينة البحث لمتغير الصورة الذهنية.

التحقق من صحة فروض البحث:

الفرض الرئيسي: يوجد أثر لتطبيق حوكمة الشركات على الصورة الذهنية للشركات السياحية في مصر.

جدول (19) إختبار الانحدار البسيط لأثر تطبيق حوكمة الشركات على الصورة الذهنية

للشركات السياحية في مصر

المتغير المستقل	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة ف (F)	قيمة ت (t)	مستوى المعنوية
سيادة القانون	0.266	0.631	0.399	18.552	4.307	0.001
الشفافية	-0.365	0.882	0.778	973.987	-9.899	0.001

0.002	3.336	11.13	0.284	0.533	0.259	المشاركة
0.001	6.478	41.969	0.600	0.774	0.208	الاستجابة
0.02	2.590	6.709	0.193	0.440	0.205	العدالة
0.001	9.297	8.974	0.203	0.451	0.464	المساءلة
0.005	3.077	9.46	0.253	0.503	0.347	إجمالي حوكمة الشركات

يتضح من الجدول السابق لتحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تطبيق حوكمة الشركات

على الصورة الذهنية للشركات السياحية في مصر ما يلي:

- قيم معامل الارتباط (R) بين لأبعاد حوكمة الشركات والصورة الذهنية كانت قيم معنوية إحصائيًا عند مستوى (0.05) ومستوى (0.01) لجميع الأبعاد.
 - من خلال نتائج معامل التحديد (R^2) التي بلغت (0.399، 0.778، 0.284، 0.600، 0.192، 0.253) للانحدار نجد أن هناك تأثير إحصائي لتطبيق حوكمة الشركات على الصورة الذهنية للشركات السياحية في مصر بنسبة (39.9%، 0.778%، 28.4%، 60.0%، 19.2%، 20.3%، 0.25.3%) وباختبار معنوية نموذج الانحدار بالاعتماد على قيم (ف) التي تؤكد على معنوية نموذج الانحدار.
 - بلغت قيمة معامل الانحدار B (266، -0.365، 0.259، 0.208، 0.205، 0.067، 0.464، 0.347) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة بمعلومية لأبعاد حوكمة الشركات تؤدي إلى زيادة الصورة الذهنية لدى العينة بقيمة (0.612).
- مما سبق يتضح قبول الفرض الرئيسي: وجود أثر لتطبيق حوكمة الشركات على الصورة الذهنية للشركات السياحية في مصر.

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ سيادة القانون في المنظمة

وتعزيز الصورة الذهنية للشركات السياحية لدى الموظفين.

جدول (20) العلاقة الارتباطية بين تطبيق مبدأ سيادة القانون والصورة الذهنية

تطبيق مبدأ سيادة القانون	المتغيرات	
**0.631	معامل ارتباط	الصورة الذهنية
0.000	الدلالة المعنوية	

يتضح من الجدول السابق للعلاقة الارتباطية وجود علاقة إرتباطية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين تطبيق مبدأ سيادة القانون والصورة الذهنية حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.631).

مما سبق نقبل الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ سيادة القانون في المنظمة وتعزيز الصورة الذهنية للشركات السياحية لدى الموظفين.

الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ الشفافية الداخلية لعمل المنظمة وتعزيز الصورة الذهنية للشركات السياحية لدى الموظفين.

جدول (21) العلاقة الارتباطية بين تطبيق مبدأ الشفافية الداخلية والصورة الذهنية

المتغيرات	تطبيق مبدأ الشفافية الداخلية
معامل ارتباط	0.882**
الدلالة المعنوية	0.000

يتضح من الجدول السابق للعلاقة الارتباطية وجود علاقة إرتباطية عكسية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين تطبيق مبدأ الشفافية الداخلية والصورة الذهنية حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (-0.882).

مما سبق نقبل الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ الشفافية الداخلية لعمل المنظمة على تعزيز الصورة الذهنية للشركات السياحية لدى الموظفين.

الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ المشاركة في المنظمة وتعزيز الصورة الذهنية للشركات السياحية لدى الموظفين.

جدول (22) العلاقة الارتباطية بين تطبيق مبدأ المشاركة والصورة الذهنية

المتغيرات	تطبيق مبدأ المشاركة
معامل ارتباط	0.533**
الدلالة المعنوية	0.002

يتضح من الجدول السابق للعلاقة الارتباطية وجود علاقة إرتباطية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين تطبيق مبدأ المشاركة والصورة الذهنية حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.533).

مما سبق نقبل الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ المشاركة في المنظمة وتعزيز الصورة الذهنية للشركات السياحية لدى الموظفين.

الفرض الرابع: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ الاستجابة في المنظمة وتعزيز الصورة الذهنية للشركات السياحية لدى الموظفين.

جدول (23) العلاقة الارتباطية بين تطبيق مبدأ الاستجابة والصورة الذهنية

المتغيرات	تطبيق مبدأ الاستجابة
الصورة الذهنية	معامل ارتباط
	الدلالة المعنوية

يتضح من الجدول السابق للعلاقة الارتباطية وجود علاقة إرتباطية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين تطبيق مبدأ الاستجابة والصورة الذهنية حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.774).

مما سبق نقبل الفرض الرابع: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ الاستجابة في المنظمة وتعزيز الصورة الذهنية للشركات السياحية لدى الموظفين.

الفرض الخامس: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ العدالة في المنظمة وتعزيز الصورة الذهنية للشركات السياحية لدى الموظفين.

جدول (24) العلاقة الارتباطية بين تطبيق مبدأ العدالة والصورة الذهنية

المتغيرات	تطبيق مبدأ العدالة
الصورة الذهنية	معامل ارتباط
	الدلالة المعنوية

يتضح من الجدول السابق للعلاقة الارتباطية وجود علاقة إرتباطية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين تطبيق مبدأ العدالة والصورة الذهنية حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.440).

مما سبق نقبل الفرض الخامس: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ العدالة في المنظمة وتعزيز الصورة الذهنية للشركات السياحية لدى الموظفين.

الفرض السادس: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ المساءلة في المنظمة وتعزيز الصورة الذهنية للشركات السياحية لدى الموظفين.

جدول (25) العلاقة الارتباطية بين تطبيق مبدأ المساءلة والصورة الذهنية

المتغيرات	تطبيق مبدأ المساءلة
-----------	---------------------

0.451**	معامل ارتباط	الصورة الذهنية
0.001	الدلالة المعنوية	

يتضح من الجدول السابق للعلاقة الارتباطية وجود علاقة إرتباطية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين تطبيق مبدأ المساءلة والصورة الذهنية حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.451).

مما سبق نقبل الفرض السادس: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ المساءلة في المنظمة وتعزيز الصورة الذهنية للشركات السياحية لدى الموظفين.
نتائج البحث الميدانية:

- 1- وافقت عينة البحث على عبارات متغير تطبيق حوكمة الشركات وإجمالي المتغير.
- 2- وافقت عينة البحث على عبارات متغير الصورة الذهنية وإجمالي المتغير.
- 3- تم قبول الفرض الرئيسي: وجود أثر لتطبيق حوكمة الشركات على الصورة الذهنية للشركات السياحية في مصر.
- 4- تم قبول الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ سيادة القانون في المنظمة على تعزيز الصورة الذهنية للشركات السياحية لدى الموظفين.
- 5- تم قبول الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ الشفافية الداخلية لعمل المنظمة على تعزيز الصورة الذهنية للشركات السياحية لدى الموظفين.
- 6- تم قبول الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ المشاركة في عمل المنظمة على تعزيز الصورة الذهنية للشركات السياحية لدى الموظفين.
- 7- تم قبول الفرض الرابع: علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ الاستجابة في المنظمة وتعزيز الصورة الذهنية للشركات السياحية لدى الموظفين.
- 8- تم قبول الفرض الخامس: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ العدالة في عمل المنظمة على تعزيز الصورة الذهنية للشركات السياحية لدى الموظفين.
- 9- تم قبول الفرض السادس: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق مبدأ المساءلة في عمل المنظمة على تعزيز الصورة الذهنية للشركات السياحية لدى الموظفين.

الخاتمة

سعت الدراسة الى الاجابة لى التساؤل: كيف يمكن ان يسهم تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز الصورة الذهنية للشركات السياحية من المنظور الداخلي اي منظور العاملين؟ وفي معرض

ذلك اعتمدت الدراسة على تصميم استمارة استبيان تم توزيعها على ثلاث شركات سياحية تطبق بالفعل مبادئ حوكمة الشركات من خلال مطالعة موقع كل شركة التقارير السنوية لها.

النتائج

قد توصلت الدراسة الى ان تطبيق مبادئ حوكمة الشركات من شأنها ان تسهم في تعزيز الصورة الذهنية لدى العاملين بالشركة في كل ابعاد الحوكمة . جاءت الشفافية اهم مبدأ لدى العاملين بشركات السياحة ارتباطا بتعزيز الصورة الذهنية بمعامل ارتباط 0.882 يليها الاستجابة بمعامل ارتباط 0.774 ثم سيادة القانون بمعامل ارتباط 0.631 فالاستجابة بمعامل ارتباط 0.553 والمساءلة بمعامل ارتباط 0.451، والعدالة بمعامل ارتباط 0.440. اتضح كذلك ان لكي تحظى شركات السياحة بصورة ذهنية جيدة لدى العاملين بها ومن ثم الاستفادة من مزايا وعوائد الصورة الذهنية للشركات فان نقطة الانطلاق تكون من الداخل من خلال تحقيق سداسية الحوكمة من سيادة للقانون والشفافية والمساءلة... الخ.

التوصيات

1. اهمية نشر مبادئ الشفافية كجزء من ثقافة المنظمة والعمل الاداري.
2. ضرورة ان ترتبط المشاركة بالاستجابة فالعبء ليست في مشاركة شكلية للعاملين وانما يجب ان يكون ذلك فعليا بالاستجابة والمواؤمة للمشاركات المختلفة والمتعارضة لاراء ومصالح العاملين.
3. يجب ان تكون سيادة القانون هي الاطار الحاكم من اجل تعزيز الصورة الذهنية ومن اهم عناصرها ضرورة وجود عدالة تنظيمية تحقق رضاء العاملين.
4. يجب ان يكون هناك الية محايدة وموضوعية للمساءلة لضمان تحقيق العدالة التنظيمية.

قائمة المراجع

اولا: باللغة العربية

1. أصلان، حاتم رياض مصطفى(2015) ، "مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز اكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية :دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في فلسطين"، رسالة ماجستير،الجامعة الاسلامية غزة .

2. حبوش ،محمد جميل (2007)، مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات : دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين , المراجعين الخارجيين ومدراء الشركات المساهمة، رسالة ماجستير، لجامعة الاسلامية .
3. حماد طارق عبد العال(2008) ، حوكمة الشركات شركات قطاع عام وخاص مصارف : المفاهيم، الميادىء، التجارب، المتطلبات، مصر:الدار الجامعية.
4. خالدي ،سارة (2015/2014) "الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة"، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند اوالحاج.
5. خضير احمد محروس(2020)، " الحوكمة وتعزيز النزاهة" برنامج تدريبي ، الجهاز المركزي للتنظيم والادارة.
6. خليل، هاني، (2009.)، "مدى تاثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين"، رسالة ماجستير في التمويل والمحاسبة، الجامعة الاسلامية.
7. الدسوقي. أحمد. (د:ت)، "الصورة الذهنية لرجال الشرطة لدى الرأي العام المصري. وزارة الداخلية :أكاديمية مبارك للامن". ورقة عمل مقدمة إلى لبرنامج الامم المتحدة النمائي – مشروع القدرات في مجال حقوق الانسان(5-6)
8. رشيدة ، بسمة مسعود (2018/2017)، "العلاقات العامة كمدخل لبناء صورة المؤسسة الخدمية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع :سور الغزلان"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية جامعة العقيد اكلي محند أولحاج -البويرة- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير .
9. الزغبي خالد(2013) ، الورقة الرابعة: التشريعات، المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، عمان.
10. سالم بن سلام الفليتي(2011)، حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان، دار اسامة للنشر. والتوزيع،
11. السروجي فاطمة ،عمر المهدي(2021) وزير السياحة والآثار يصدر عدة قرارات تنظيمية.. تعرف عليها بوابة الاهرام 2021/2/28 على الرابط <https://gate.ahram.org.eg/News/2616109.aspx>

12. سليمان، محمد مصطفى (2008)، *حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين،الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ،*
13. سمير بسام (2017)، *تقييم الصورة الذهنية لكليات السياحة والفنادق بالجامعات المصرية، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة تصدرها كلية السياحة والفنادق - جامعة الفيوم، سبتمبر 2/1 (العدد)، 11(ا).*
14. شقير عبد الرحمن (2013) "الصورة الذهنية"، *مجلة المعرفة ، وزارة التربية والتعليم ، المملكة العربية السعودية.*
15. الشمري ، عياد (2017) " دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية" ، *الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة المنعقدة في الفترة من 1316 /أيار 2017 ،جامعة الملك سعود.*
16. الشيخ، صالح. (2009) *تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور العالقات العامة فيها. بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم في العالقات العامة، الاكاديمية السورية الدولية. الجمعية الدولية للعلاقات العامة:*
17. طالب ، علاء فرحان ، إيمان سرحان المشهداني(2011)، *الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف" ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن*
18. عامر عادل(2020) ، *الحوكمة وريادة الاعمال، جريدة ابو الهول السياحية عدد 4.*
19. عبادي،رندة (2015/2014)، "متطلبات إرساء الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية: دراسة حالة بنك الجزائر"، *رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي،*
20. عبد الصمد، عمر (2016)" دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة الشركات" ، *رسالة ماجستير غير منشورة ، المدينة ، الجزائر.*
21. عبد الملك ، احمد (2015) "دور حوكمة الشركات في تحديد السعر العادل لأسهم في سوق الاوراق المالية" - *دراسة تحليلية ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، (3)1.*

22. عجوة ، علي(2003) *العلاقات العامة و الصورة الذهنية* ،ط،دار عالم الكتاب، مصر.
23. —، (2003) ، *إدارة العلاقات العامة بين الإدارات الإستراتيجية وإدارة الأزمات*، ط 1 عالم الكتب والنشر والتوزيع، القاهرة.
24. عهد سعيد ،(2016)، "الانثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا" ، *رسالة ماجستير غير منشورة* ، جامعة تشرين ، سوريا.
25. فداوي ، امينة (2013/2014)، "دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية: دراسة عينة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF "250 ، *رسالة دكتوراه* ، جامعة باجي مختار عنابة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
26. فريحات، راشد ناجي (2015)، "دور وسال الاعلام الاردنية في تشكيل الصورة الذهنية لمجلس النواب الاردني لدي الشباب الجامعي" ، *رسالة ماجستير في الاعلام*، جامعة بترا.
27. القبلان نجاح قبلان (2016)، "الصور الذهنية لمهنة المكتبات والمؤسسات المعلوماتية ومستقبلها" ، *QScience Connect: Vol.*
28. ماجد أبو حمام (2017) "أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية" ، *رسالة ماجستير غير منشورة* ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين.
29. محمد علواني(2020)، "مفهوم حوكمة الشركات: مفهومه وابعاده" ، *مجلة روا د الاعمال*.
30. محمد وداد الارضي ، " مؤشر مقترح للافصاح الاختياري فى التقارير المالية للشركات المقيدة فى البورصة المصرية" ، *مجلة التجارة والتمويل* ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد الرابع ، 2013 .
31. معمري امينة (2014/2015) ، "دور الاتصال الداخلي في تشكيل الصورة الذهنية للمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية " *رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال* ،جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.

32. المناصيري، عمر عيسى فلاح (2013)، "أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على اداء شركات الخدمات المساهمة العامة الاردنية"، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الهاشمية.
33. الهيئة العامة للرقابة المالية(2016)، "الدليل المصري لحوكمة الشركات".
34. الوقائع المصرية العدد 137 يونيو 2020

ثانيا: باللغة الانجليزية

1. Ackermann , Fran And Colin Eden,(2001) "Strategic Management Of Stakeholders, Theory And Practice", *Long Range Planning*.
2. Donaldson, T. & Preston, L.E.(1995) "The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence, and Implications". *The Academy of Management Review*, 20(1).
3. Freeman, R.E.(1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman .
4. Kaplan , Robert S.,(2010) *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, Harvard business school.