

العلاقة بين تطبيق معايير الحوكمة والأداء التنظيمي المستدام في ضوء رضا العاملين

السيد أحمد السيد البرلسي

باحث دكتوراه

الأستاذ الدكتور / محمد سعد

أستاذ الدراسات التنظيمية

الجامعة البريطانية

ملخص الدراسة

يهدف هذا البحث إلى اختبار تأثير العلاقة بين تطبيق معايير الحوكمة والأداء التنظيمي المستدام في ضوء رضا العاملين لشركات الصناعات الغذائية العاملة في جمهورية مصر العربية ، وذلك باستخدام عينه ميسرة من ٣٨٨ مستجيب وتم تحديد حجم العينة الإجمالية عند مستوى ثقة ٩٥% وعند حدود خطأ معياري ٥%، وتم الحصول علي البيانات بواسطة استمارة الأستبيان الموزعه من خلال تطبيق (Google Form) ، واستخدم الباحث في تحليل البيانات المجمعته تطبيق الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وتطبيق (AMOS).

ومن خلال التحليل الإحصائي بالمؤشرات التالية : مؤشر مربع كاي المعياري (Chi^2)، ومؤشر جودة المطابقة المعدل (GFI) ، ومؤشر جودة المطابقة المعياري (NFI) ، ومؤشر جودة المطابقة المقارن (CFI) ، ومؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير (RMSEA) . أشارت نتائج المؤشرات المستخدمة في الأختبار حسن المطابقة ، وتقدم النتائج تقديرات جيدة ومقبولة للدلالة على الصدق البنائي للمقياس ، وتكون المقياس بصورته النهائية من (٧١) مفردة ، وأوصت الدراسة باستخدام المقياس في تحسين معدلات النمو في شركات الصناعات الغذائية.

الكلمات الدالة: تطبيق معايير الحوكمة ، الأداء التنظيمي المستدام ، رضا العاملين.

Abstract

The purpose of this research is to test the impact of the Relationship Between The Application Of Corporate Governance

Standards And Sustainable Organizational Performance In The Light Of Employees Satisfaction A Case Study Of Food Industries In Egypt. Using a user-friendly sample of 388 respondents, the size of the total sample was determined at 95% confidence level and at the limit of a standard error of 5%. Data were obtained through the distributed questionnaire through the Google Form application. The researcher used the application of social science statistical packages (SPSS) & (AMOS) in analysis the collected data.

Through statistical analysis, The researcher identified indicators fitting the quality of the proposed test model with the supposed test model of statistical analysis output through the following indicators: Normed Chi Square (χ^2), and the Goodness of Fit Index (GFI), the Normed Fit Index (NFI), the Comparative Fit Index (CFI), and the Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA). and The results of the indicators used in the conformance quality test have demonstrated that the proposed test offers good and acceptable estimates of the Construct validity., In its final form, the test consists of 71 items, and the study recommended that the measure be used to improve the growth rates of food industry companies.

Keywords: Corporate Governance, Sustainable Organizational Performance, Employee Satisfaction

مقدمة

تنبؤاً بحوكمة الشركات أهمية خاصة في أجندة المال والأعمال في الوقت الراهن لما تعود به من نفع على الشركات والمجتمع بأسره و قد برزت أهمية الحوكمة في الآونة الأخيرة عندما أطاحت الأزمة المالية العالمية بإقتصاديات عدد كبير من الدول المتقدمة والنامية،(شوثرى عبدالله، ٢٠١٩) " كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها "مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة و مجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح".

وقد أظهرت الحاجة الى الحوكمة في العديد من الأقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الإنهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، كانت أولى هذه الأزمات تلك التي عصفت بدول جنوب شرقي آسيا ومنها ماليزيا وكوريا واليابان عام 1997 وقد نجم عن هذه الأزمة تعرض العديد من الشركات العملاقة لضائقات مالية كادت أن تطيح بها مما استدعى وضع قواعد للحوكمة لضبط عمل جميع أصحاب العلاقة في الشركة. (شوثرى عبدالله، ٢٠١٩)

تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لأتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الأقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الأقتصادي، وقد أدى إتساع حجم تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من الأستدانة، فاتجهت إلى أسواق رأس المال وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايدت إنتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق ودفع أتساع حجم الشركات وإنفصال الملكية عن الأداره إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المسؤولين و المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية (سليمة بن حسين، ٢٠١٥).

إلا أن طبيعة الدور الذي يؤديه العاملون بالمنظمة في تحديد مستوى الجودة التي تلبي حاجات العملاء والعاملين في المنظمة ورفعها ورغباتهم له تأثير كبير في تطوير أداء المنظمة ونموها وازدهارها، وهذا النوع من التبادل وجه النظر إلى شكل آخر من

أشكال التبادل، وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والعاملين بها مما دفع المنظمات للقيام وبشكل مستمر بالتعرف على حاجات ورغبات العاملين والتي من شأنها تعزيز رضا العاملين مما يؤثر إيجاباً في إلتزامهم التنظيمي تجاه مؤسستهم، والذي يعتبر عاملاً مهماً من عوامل نجاح المنظمات (عياد صالح، ٢٠١٦).

ويمثل الرضا الوظيفي أحد العناصر الأساسية في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والوظيفي للأفراد العاملين بالمنظمة حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج كما يمثل أقوى المحددات وأعظمها تأثيراً على الإلتزام التنظيمي (خليفة يعقوبى، ٢٠١٨).

١- الهدف من الدراسة

١. قياس تأثير تطبيق معايير الحوكمة على الأداء التنظيمي المستخدم في شركات الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية.

٢. تحديد العلاقة بين تطبيق معايير الحوكمة والرضا الوظيفي في شركات الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية.

٣. قياس مدى تأثير الرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي المستخدم في شركات الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية.

٤. تحديد وقياس الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين تطبيق معايير الحوكمة والأداء التنظيمي المستخدم في شركات الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية.

٢- أهمية البحث

٢.١- الأهمية العلمية

أثراء المكتبة العربية ومراكز البحث العلمي حيث توفر هذه الدراسة قاعدة بيانات لمساعدة الباحثين والدارسين في هذا المجال نظراً لندرة الدراسات السابقة في موضوع البحث وتشجيعهم لإجراء مزيد من الأبحاث في هذا المجال وهذا يعنى تطوير هذا المجال في المستقبل (سرور طارق، ٢٠١٦).

تؤدى تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة الفعالة إلى زيادة كفاءة تخصيص الموارد في سوق الأوراق المالية لأغراض إتخاذ القرارات الأستثمارية وتقييم الشركات ، وهذا

يؤدي إلى تحقيق المعاملة المتساوية لكافة المستثمرين وتحقيق أهداف أصحاب المصالح والسوق بشكل عام.

يعد موضوع حوكمة الشركات من الموضوعات البحثية الهامة في الفكر المحاسبي لأهمية النتائج التي يقدمها في تحديد الآليات الأكثر ملائمة لتطبيقها على الشركات المصرية ، وإمكانية الاستفادة من نتائج هذا البحث من قبل الجهات المنظمة للسوق وواضعى السياسات للوصول إلى آليات والقواعد الأكثر فعالية لحوكمة الشركات (محمد ياسر ، ٢٠١٢).

٢.٢- الأهمية النظرية:

حوكمة الشركات هي نظام يتم من خلاله إدارة الشركات التجارية والتحكم فيها يحدد هيكل حوكمة الشركات تقسيم الحقوق والواجبات بين أصحاب المصلحة الفرديين في الشركة ويضع قواعد وإجراءات مفصلة لاتخاذ القرارات بشأن المسائل التجارية للشركة ، على هذا الأساس يتم إنشاء هيكل يحدد أهداف الشركة ووسائل الوصول إلى الأهداف ومراقبة الأداء. (Kocmanová, A.; et al., 2011)

يتجه اقتصاد العالم ليكون أكثر تفاعلاً وأكثر عالمية، في جو مشحون بمنافسة الحدود وتشهد منظماتنا المختلفة تغيرات متلاحقة ومتتالية في البيئة الداخلية للموارد البشرية والموارد المادية من تكنولوجيا وألات ، والمتغيرات الخارجية الأخرى كالمحيط السياسي والاقتصادي والثقافي ، الأمر الذي دعا تلك المنظمات إلى أن تسعى جاهدة إلى إيجاد سبل فعالة لمواجهة التحديات الخارجية في سبيل المحافظة على بقائها وزيادة فاعليتها وكفائتها ، وذلك بالتركيز على كفاءة العنصر البشري ، بإيجاد أفضل العناصر المؤهلة والقدرات المناسبة حتى تتمكن من ضبط الأداء وتحسينه وتحقيق الأهداف الإستراتيجية (عياد صالح، ٢٠١٦)

ولأن العنصر البشري هو رأس المال الحقيقي لأي مؤسسة وهو المسؤول عن الإنتاج وتنفيذ الأهداف ، كما يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل المهمة لقياس نجاح المؤسسات (توظيف أنشطه العلاقات) مما يلزم توفر عوامل وأسباب تساعدهم على التكيف مع مختلف ظروف عملهم وما يتبع هذا التكيف من إشباع للحاجات وإبراز للقدرات والطموحات الشخصية

للموظفين وبناءاً على ماسبق فأنه على الإدارة في أي تنظيم الأهتمام بذاتية موظفيها وذلك بتوفير مختلف الأساليب والأرشادات التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي (بومعزه مسعوده، بولطيف هدي، ٢٠١٧).

عدم وجود محفزات متباينة على الموظفين المختلفين في المنظمة هي مصدر قلق لأنه سيكون من المفيد للمنظمة أن تصنف الموظفين وفقاً لإحتياجاتهم التحفيزية من أجل أن تأتي الشركة حتى مع سياسة لزيادة إنتاجية عملهم والتي بدورها تعزز نمو الشركة، من المهم أن تعرف الصناعة ما الذي يحفز الموظفين في دفع مستوى إنتاجيتهم. (Tan Joe, 2019) وفي كثير من الأحيان قد لا تؤدي الحماية القانونية أثارها الإيجابية في حماية العاملين أو الموظفين داخل المؤسسة خاصة في الدول التي تفتقد إلى تطبيق مبادئ الحوكمة لذلك نرى بأن الحماية الاقتصادية أو الإدارية قد توتى ثمارها ولذلك يعد كل من الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي من الأدوات الأساسية في تحقيق هذه الحماية (خليفة يعقوبي، طيبي بومدين، ٢٠١٨).

٣- الفجوة البحثية

التحولات المتسارعة على المستوى الدولي والأقليمي جعلت المؤسسات الاقتصادية تطرح حتمية تطبيق موضوع حوكمة المؤسسات الاقتصادية وخاصة لدى الاقتصاديات المتقدمة لما اعتراها من أزمات مالية عصفت بالعديد من الشركات والمؤسسات الاقتصادية والمالية في دول شرق اسيا وامريكا اللاتينية وإفلاس الكثير منها وكان مفجرها الرئيسي إستثناء الفساد المالي و الإداري والتلاعب المالي وغياب الرقابة والشفافية هذا ما إدي بالأقتصاديين والسياسيين والمستثمرين الى تبنى مفاهيم الحوكمة ومعايير الجودة للمؤسسة الاقتصادية وجعلها آلية فعالة لها (شوثرى عبدالله، ٢٠١٩).

وقد أصبحت المؤسسات الصناعية تسعى لجلب أكبر عدد من الزبائن والحفاظ عليهم من خلال إلتزمها بتطبيق مجموعة من الاستراتيجيات وطرق لتحسين وتطوير منتجاتها أيضا توفير صورة ذهنية لعملائها لكسب رضائهم وولائهم بإتباع ما يعرف بالحوكمة والتي تنص على مجموعة من القواعد التي من بينها الإفصاح والشفافية وحق أصحاب المصلحة في المساءلة (علاله نور الدين، ٢٠١٤).

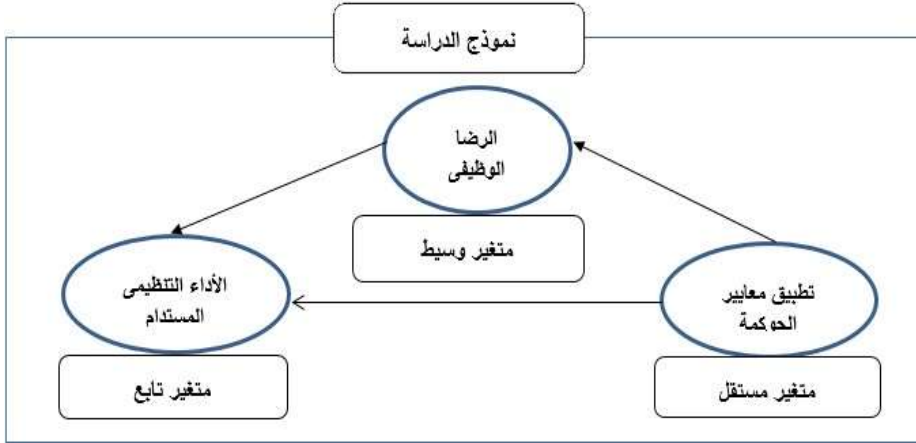
في كثير من الأحيان قد لا تؤدي الحماية القانونية أثارها الإيجابية في حماية العاملين أو الموظفين داخل المنظمة خاصة في الدول التي تفتقد إلى تطبيق مبادئ الحوكمة لذلك نرى بأن الحماية الاقتصادية قد توتي أكلها ولذلك يعد كل من الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي من الأدوات الأساسية في تحقيق هذه الحماية (خليفة يعقوبي، ٢٠١٨). تشير الدراسات السابقة إلى أن تطبيق معايير وإليات الحوكمة تحسن الرقابة الداخلية ، تحسن الأداء والقيم الأخلاقية فيرتفع الدخل ويقل الفساد فيزيد من جذب الأستثمارات الجديدة والذي يؤدي إلى زيادة فرص الأستقرار والنمو وذلك في ضوء رضا العاملين والذي بدوره يساهم في أداء تنظيمي مستدام. وعلى اساس هذه الاشكالية هناك جملة من الاسئلة تطرح نفسها والتي سنحاول الاجابة عليها من خلال الدراسة وهي:

٤- أسئلة الدراسة

١. ما هي العلاقة بين تطبيق معايير الحوكمة والأداء التنظيمي المستدام ؟
٢. ما هي العلاقة بين تطبيق معايير الحوكمة والرضا الوظيفي ؟
٣. ما هي العلاقة بين الأداء التنظيمي المستدام والرضا الوظيفي ؟
٤. ما هو الدور الوسيط في العلاقة بين تطبيق معايير الحوكمة للأداء التنظيمي المستدام والرضا الوظيفي ؟

٥- فرضيات الدراسة

- H1: توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين تطبيق معايير الحوكمة والأداء التنظيمي المستدام.
- H2: توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين تطبيق معايير الحوكمة والرضا الوظيفي.
- H3: توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين الأداء التنظيمي المستدام والرضا الوظيفي.
- H4: توجد علاقة ذات تأثير معنوي للدور الوسيط للرضا الوظيفي بين تطبيق معايير الحوكمة و للأداء التنظيمي المستدام.



الشكل رقم (٠١): نموذج الدراسة

المصدر : إعداد الباحث

6-تعريفات

6.1- تعريف الحوكمة:

يعتبر البنك الدولي هو أول من طرح مصطلح الحوكمة في دراسة له عن الأزمة الاقتصادية في إفريقيا جنوب الصحراء عام ١٩٨٩ ، وقد عرف البنك الحوكمة تعريفا عاما على أنها " ممارسة السلطة السياسية لإدارة شؤون الدولة (توفيق، ٢٠٠٥) وحاول البنك الدولي تقديم تعريفات أخرى أكثر دقة للحوكمة فعرفها على أنها "الأسلوب أو الطريقة التي تمارس بها السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلد من أجل التنمية". فالحكم الرشيد أو الحوكمة الجيدة (B.G) بالنسبة للبنك العالمي إذن هو مرادف الإدارة السليمة والصائبة للتنمية (Campbel, 2001). وعرفتها مؤسسة التمويل الدولية (IFC) بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركة والتحكم فيها (البنك الأهلي المصري، ٢٠٠٣)

المفهوم اللغوي للحوكمة: هو اصطلاح يعنى عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، وتشير كتب أخرى أنها كلمة مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة، ويرى آخرون أنها كلمة تعنى لغويا نظام

ومراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيماً للشفافية والموضوعية والمسؤولية (بن درويش، ٢٠٠٧).

وتشير الحوكمة إلى الهياكل والعمليات التي يمكن من خلالها توجيه الشركة والرقابة عليها وتعنى حوكمة الشركات بالعلاقات بين الإدارة ومجلس الإدارة ومساهمي الأغلبية ومساهمي الأقلية وغيرهم من أصحاب المصلحة وتساهم الحوكمة الرشيدة للشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، وذلك من خلال النهوض بأداء هذه الشركات، وزيادة فرص حصولها على رؤوس الأموال من المصادر الخارجية (مؤسسة التمويل الدولية، ٢٠٠٩).

حوكمة الشركات هي منهج لقيادة الشركة وتوجيهها والرقابة على أعمالها ، يشتمل على آليات لتنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح ،ذلك بوضع قواعد إجراءات خاصة لتسهيل عملية إتخاذ القرارات وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء وأضفاء طابع الشفافية والمصداقية عليها بغرض حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتحقيق العدالة والتنافسية والشفافية (الحمدي ، ٢٠٢٠)

يتبنى الباحث هذا المفهوم حيث أنه يرى أن الدور الذي تلعبه تطبيق آليات حوكمة الشركات ليس فقط الدور الرقابي لتحقيق مصلحة المساهمين ولكن هذا المفهوم أشمل وأعم حيث يضم مصلحة كل الأطراف (أصحاب المصلحة) في إطار من تحقيق العدالة والتنافسية والشفافية والمصداقية وبذلك يهدف هذا المفهوم إلى تحقيق أستدامة تشمل كل الأطراف (أصحاب المصلحة).

٦.٢- تعريف الأداء التنظيمي المستخدم :

تشير الأدبيات إلى أن الشركات بحاجة إلى تطوير قدرات مستدامة من أجل تحقيق أداء تنظيمي مستدام (Newbert,S.I and Teece,D.J , 2007) ومع ذلك أظهرت الأبحاث السابقة نتائج مختلطة حول العلاقة بين القدرات والأداء التنظيمي المستدام (علاقة القدرات بالأداء) (Newbert,S.I ,2007; Giménez, J et.al. ,2019).

الأداء التنظيمي المستخدم يعادل العلاقة بين الأداء الاجتماعي والبيئي والإقصادي ويتبع أهداف أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين للمنظمة وعادة ما تكون أهداف الأداء البيئي والاجتماعي أقل أهمية من الأهداف الاقتصادية ولكنها أكثر أو على نفس القدر من الأهمية بالنسبة لمختلف أصحاب المصلحة ، الأمر الذي يتطلب تطوير آليات قياس يمكن أن تدعم التحليل التقييمي وتحليل الإتجاهات لإتخاذ القرارات أو تصميم خطط التحسين الإستراتيجية (Kiel et al., 2019) .

لذلك يشير تحسين الأداء التنظيمي المستخدم إلى الإستراتيجيات التي تقدمها أي مؤسسة لتحسين أدائها من حيث النمو المالي والإحتفاظ بالموظفين وكذلك نمو المنتجات دون الحاجة إلى التركيز المستمر. أيضاً يشير الأداء التنظيمي المستخدم إلى حجم التغيير الذي يمكن أستخدامة لاستيعابه في المستقبل (Ogbonna, 2002).

٦.٣- تعريف الرضا الوظيفي :

يعرف (Spector, 2003) الرضا الوظيفي بأنه "مدى إعجاب الناس بعملهم" وقال (Weiss, 2002) فإن الرضا الوظيفي هو موقف تجاه وظيفة الفرد الناتجة عن المجموع الصافي للمشاعر الإيجابية والسلبية للفرد في العمل. الرضا الوظيفي هو شعور لطيف لدى الشخص عندما تتحقق توقعاته من العمل.

وعرف (Le'vy-Garboua and Montmarquette,2004) رضا الموظفين بأنها "مؤشر تفضيل الوظيفة ذات الخبرة مقابل الفرص الخارجية المشروطة بالمعلومات المتوفرة في الوقت المناسب" بشكل عام، يشير الرضا الوظيفي إلى مدى رضا الموظف عن منصبه الوظيفي الحالي. على أساس هذا الوصف، اقترح الباحثون تعريفات مختلفة للرضا الوظيفي وقال (Robbins 2005)، فإن الرضا الوظيفي يمثل مجموعة المشاعر التي يحملها الفرد تجاه وظيفته.

يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه أستجابة عاطفية إيجابية من تقييم وظيفة أو جوانب محددة من الوظيفة، أو ببساطة أكثر، مدى حب الشخص لوظيفته أو المهام التي تشكل وظيفته (Hugnes et al., 2006)

تم تعريف رضا الموظفين على أنه المدى الذي أبلغ فيه الموظفون عن شعورهم بالرضا عن مؤسساتهم بشكل عام. (Kantabutra, 2003; Jing, 2009) رضا الموظف هو الوفاء أو الحالة العاطفية المرضية التي تنتج عن التقييم الإيجابي للتجارب الوظيفية من جانب الموظف (Chang et al., 2010; Locke, 1991; Karatepe, 2012; Al-Refaie, 2015). يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه التوجه العاطفي للفرد نحو أدوار العمل التي يشغلها حالياً، وهو مرتبط بسلوك هذا الفرد في مكان العمل (Devananda and Onahring, 2019).

فإن الرضا الوظيفي هو مجموعة من المشاعر والمعتقدات التي لدى الموظفين حول هذه الجوانب من وظائفهم (Aziri, 2011). وبالتالي، يمثل الرضا الوظيفي شعوراً بأن توقعات العمل تتطابق مع المكافآت الحقيقية. لذلك يرتبط الرضا الوظيفي بالتجارب والمواقف المحيطة بالموظف التي تؤثر على تصورهم لوظيفتهم (Gabriel et al.; 2014; Judge et al., 2020) وبعبارة أخرى، فإن الرضا الوظيفي هو استجابة عاطفية إيجابية للموظف لوظيفته، ناتجة عن مقارنته بين النتائج الفعلية والمرجوة (Judge et al., 2012).

٧- الإطار النظري

٧.١- العلاقة بين الحوكمة والأداء التنظيمي المستدام:

فحوكمة الشركات هي مجموعة من الترتيبات المؤسسية التي يتم نشرها لتقييم جهود صنع القرار في الشركات وعلى هذا النحو المطلوب لفحص العلاقات بين المجموعات المختلفة لتحديد اتجاه وأداء المنظمات المعنية ومع ذلك فإن وجود حوكمة قوية سيؤدي إلى تحسين الأداء المالي والترشيد لأنشاء أنظمة المكافآت للمساهمين ومختلف أصحاب المصلحة بشكل جماعي (Manolescu et al., 2011). ومن ثمة تدافع حوكمة الشركات عن مصالح أصحاب المصلحة من خلال إدارة تفاعلاتهم مع بيئاتهم الخاصة و تشمل حوكمة الشركات إستراتيجية الشركة ومراجعة

إدارة المخاطر وتحديد أهداف الأداء والتأكد من وجود ضوابط التدقيق والمحاسبة (Huang, 2013; Hosoda, 2018).

فتكمن أهمية حوكمة الشركات في مساهمتها ليس فقط في ازدهار الشركات ولكن أيضا في المسؤولية جنبا إلى جنب مع تطور الأسواق العالمية و زيادة نشاط المستثمرين ، حيث يطالبون بمعايير أعلى من المسؤولية والسلوك والأداء و يميل المستثمرون إلى البحث عن فرص خارج أسواقهم المحلية في كثير من الأحيان غير أن الشركات التي تحاول الحصول على موارد في أسواق رأس المال الدولية غالباً ما تجد أن رأس المال متاح فقط لأولئك الذين يلتزمون بالمعايير المقبولة دولياً لإدارة الشركات ونشر المعلومات و هذه ليست سوى بعض الأسباب التي أدت إلى تحسين معيار حوكمة الشركات في جميع الأنحاء (Kavalir, 2005).

سيضمن هيكل حوكمة الشركات المحدد جيدا خفض تكاليف الأموال وسهولة الوصول إلى الأموال وتحسين الأداء السليم للشركات من خلال دعم أصحاب المصلحة لزيادة قيمة الشركة وتعزيز معدل الاستثمار (Brown and Caylor, 2009).

تعتبر مقاييس الأداء المالي للشركات ذات صلة خاصة عندما تتوقع الشركة الاستفادة الكاملة من أرباحها و بصرف النظر عن الأداء المالي ، فإن الأداء غير المالي (مثل رضا الموظفين وسمعة الشركة) هو مسألة إستراتيجية إضافية يجب التأكيد عليها من أجل التقييم الفعال لرفاهية الشركة مقارنةً بـ الآخرين في نفس الصناعة أو خارجها و اكتسبت المخاوف بشأن حوكمة الشركات اعترافاً خاصاً في عالم الشركات في الآونة الأخيرة نظراً لحدوث فضائح الشركات كما شوهد فيما يتعلق بشركتي Enron و

WorldCom في الولايات المتحدة الأمريكية و Megan Media Holdings و Berhad و Transmile Group في ماليزيا بالإضافة إلى Cadbury Plc في نيجيريا على التوالي (Olaoye et al., 2016; Tan et al., 2016) بسبب ما سبق ذكره ، Olaoye et al. (٢٠١٦) يرى أن العديد من البلدان مثل (الولايات المتحدة الأمريكية وماليزيا وآخرون) يتعين عليهم من خلال البورصات إنشاء قواعد أخلاقية لحوكمة الشركات من شأنها أن تولد الحاجة إلى عمليات فعالة في مجال الأعمال

بالإضافة إلى ذلك ، لم توفر الهياكل المؤسسية الوطنية أساساً متبادلاً لتحقيق أفضل الممارسات المتوقعة فيما يتعلق بالنزاهة والمساءلة والشفافية فيما يتعلق بجميع مجالات الإدارة لذلك ، يصبح فحص سبب تأثير آليات حوكمة الشركات على أداء الشركة مناسباً لفائدة تطوير أفضل الممارسات من قبل صانعي السياسات والمشغلين في ساحة الأعمال العالمية (Teh et al., 2016) .

ويمكن أن يكون الأداء الغير مالى الأساس للحد من عدم اتفاق المصالح بين المساهمين والمديرين وبالتالي ، فهي آلية مؤسسية للحفاظ على قيمة الحياة للمنظمات فيما يتعلق بمختلف أصحاب المصلحة وبالتالي ، فقد استمرت في الظهور بشكل بارز في ساحة الشركات بسبب الأداء غير المنطقي للمنظمات الكبيرة متعددة الجنسيات مثل Transmile و WorldCom و Cadbury و Enron و Adelphia Parmalat Group (Manolescu et al., 2011).

و ترتبط نظرية أصحاب المصلحة بجوانب عافية الشركات مع التركيز على أنشطة وأداء الشركة من حيث القدرة على الحفاظ على العلاقات التي تربطها بأصحاب المصلحة المتنوعين في مجال عملياتها هذا لا يتفق مع خلفية القاعدة التي تنص على أن الشركة تهدف إلى تحسين القيمة الصافية للمساهمين وحدهم ومع ذلك بالمقارنة فإن الشركة لها دور لنفسها وكذلك للأطراف الأخرى المرتبطة بالفعالية والكفاءة من أجل الإستفادة من الحقوق المشروعة للوجود (Jizi et al., 2014).

بالإضافة إلى ذلك ، ساعدت هذه النظرية الباحثين على دراسة الفرق بين سوابق الأداء والنتائج على الرغم من أنها عززت الأساس لتقييم الأداء بطريقة أكثر شمولاً حيث يمكن تحديد رضا مجموعة أو أخرى من أصحاب المصلحة من خلال مقياس الأداء. هذا المنظور لتقييم أداء الشركة خاص بمجموعات مختلفة من الشركات (Carneiro et al., 2007).

يشير الجدل حول فضائح الشركات إلى الحاجة إلى النظر في الأهداف الاجتماعية إلى جانب تعظيم الأرباح (Margolis and Walsh 2003).

فبدأت حوكمة الشركات تكتسب أهمية كمال للدراسة فيما يتعلق بتنفيذ قضايا الأستدامة حيث تؤكد الشركات تدريجياً على الأستدامة كوسيلة لزيادة قيمة الشركة وتعزز حوكمة الشركات أداء الشركة بشكل عام (Warren-Myers, 2013).
وظهرت قضية أستدامة الشركات في المقام الأول كأحداث بيئية مع التحول في نهاية المطاف إلى كونها نذيراً اقتصادياً مع ظهور الأدبيات حول الظواهر الاقتصادية ولم يكتسب النقاش حول الأستدامة فيما يتعلق بالأعمال والإدارة اعترافاً حتى عامي ١٩٨٠ و ١٩٩٠ بسبب صخب أصحاب المصلحة للأعتراف بالمسؤولية عن القضايا الاجتماعية من مديري الشركات (Kakabadse et al., 2005).

يعد التزام حوكمة الشركات بالأستدامة أمراً حيوياً لمشاركة نفس الثقافة في جميع أنحاء المنظمة بأكملها (Lindgreen et al., 2009; Asif et al., 2011; Jones and Thompson, 2012)

ومن خلال قياس الأبعاد المختلفة للأستدامة بشكل منفصل تكشف هذه الدراسة عن العديد من الجوانب في العلاقة بين الحكم والأستدامة و يضيف هذا العلاج دليلاً جديداً إلى مجموعة المعارف الحالية المتعلقة بالعلاقات بين خصائص الشركة وأبعاد الأستدامة ، مما يدعم الحجج حول الروابط المتبادلة بين أبعاد الأستدامة المختلفة وأهميتها النسبية (Lozano 2008; Lozano and Huisinsh 2011).

٧.٢ - العلاقة بين الحوكمة والرضا الوظيفي :

حوكمة الشركات هي نظام لجعل الإدارة مسؤولة أمام أصحاب المصلحة من أجل الإدارة الفعالة للشركات تهتم حوكمة الشركات بالأخلاق ، القيم ، المعايير ، سلوك الشركة والإدارة و يمكن أن توفر حوكمة الشركات إطاراً لآليات الرقابة التي تدعم الشركة في تحقيق أهدافها مع منع النزاعات غير المرغوب فيها و هناك بعض الركائز الأساسية أو المبادئ الأساسية أو المفاهيم الأساسية لحوكمة الشركات التي تعتبر مهمة بالنسبة للمنظمة مثل (السلوك الأخلاقي ، المساءلة ، الشفافية ، الأنصاف ، الأستدامة ، السمعة ، وما إلى ذلك) (Jangu et al., 2014; Securities Commission Malaysia, 2017).

وأشار Edmans (2011) و Goenner (2008) أيضاً إلى اكتشاف عوائد إيجابية طويلة الأجل للشركات ذات الرضا العالي للموظفين. و يدرك المستثمرون المحنكون على المدى الطويل أهمية القوى العاملة ويحثون المديرين على التصرف وفقاً لذلك. زادت أهمية هذا الأصل (الموظفين) بشكل كبير في العقود الماضية ، حيث تغيرت الشركات من المعالجة الكثيفة لرأس المال للمواد الخام إلى تطوير منتجات وخدمات عالية التطور (Zingales, 2000).

لذلك تعرف نظرية التحفيز على أنها عملية تلبية الإحتياجات وهذا يعني أنه عندما يتم تلبية إحتياجات الفرد وإشباعها من خلال بعض العوامل ، سيكون لدى الشخص الدافع ليبدل جهدا في عمله يحقق أهداف الشركة و غاياتها (Robbins, 2001).

التحفيز هو تحفيز الرغبة والطاقة لدى الأشخاص من خلال عوامل داخلية وخارجية بحيث يكون الناس مهتمين وملتزمين بالأسمرار في الوظيفة ، أو ببذل جهد لتحقيق الهدف (Motivation, 2018).

و يجب أن يكون كل شيء في الشركة عادلاً وشفافاً و على سبيل المثال ، يجب أن تكون عوامل مثل سياسات الشركة ، الراتب أو الإشراف واضحة وعادلة للجميع (Herzberg's Motivation Theory, n.d). يجب أن تكون كل هذه العوامل موجودة في أي بيئة عمل ، حيث أنه عندما يكون هناك نقص في العوامل السابق ذكرها ، فأنها ستؤدي إلى عدم الرضا بين الموظفين ، بينما ستؤثر أيضاً على المنظمة في انخفاض الإنتاجية و التناقل وغير ذلك (Salem, 2015).

وأشار حسن (٢٠١٤) إلى أنه وجدت معظم النظريات والأبحاث السابقة أن الرضا الوظيفي هو أحد المتغيرات الرئيسية في التأثير على نية دوران الموظفين. ويمكن أن يؤثر الرضا الوظيفي أيضاً على نية الموظف في البقاء أو مغادرة الشركة ، إذا كان الموظف راضياً عن الوظيفة فسبب ذلك إلى تقليل نية الدوران وفي الوقت نفسه ، إذا كان الموظف غير راضٍ وكانت هناك فرص عمل خارجية أفضل أو وظائف بديلة ، فسوف يميل إلى مغادرة المنظمة (Zulbahari, 2014). قد يتأثر الرضا الوظيفي ببيئة العمل والتحديات مثل معدل الدوران المرتفع في الشركة ، وفرص التقدم الوظيفي المحدودة والنمو المحدود

وبالتالي ، قد يتسبب ذلك في صعوبات في الحصول على محتوى وظيفي واضح وسياق وظيفي ، حيث يعتمد الرضا الوظيفي بشدة على هذه الإتجاهات ، وسيؤثر على الرضا الوظيفي ونية الدوران (Ezaili et al., 2018).

أما التحفيز الفكري هو تشجيع القادة للناس على الأبتكار والتعلم والتفكير خارج الصندوق والتعامل مع الأشياء القديمة بأساليب جديدة ، الأعتبار الفردي هو أن القائد يهتم بإحتياجات فريقه ويهتم بها من خلال دعمه العاطفي والتعاطف والحساسية والعناية الشخصية للفريق. التحفيز الملهم هو الأسلوب الذي يتوقعه القادة لمستقبل مرغوب فيه ، وتحفيز وإلهام / فريقها لأداء أفضل وتحقيق أهدافهم. التأثير المثالي هو سمة وسلوك للقائد ، حيث يضع القادة إحتياجات فريقه في المقام الأول ويكون القائد قدوة من خلال إيصال الأهداف والقيم الجماعية ، وكذلك إظهار الثقة والتصميم للفريق لزيادة دافع الفريق (Barnett et al., 2001; García-Morales et al., 2012; Geijssel et al., 2003; Wang et al., 2011).

إلى جانب ذلك ، عندما تتمكن المنظمة من إرضاء موظفيها ، لن يبقى الموظفون مع الشركة ويعملون لصالحها فحسب ، بل سيشاركون أيضاً في قيمة الشركة مع أصدقائهم وعائلاتهم (Prasad, 2016) وسيتم تعزيز الإنتاجية إذا كان الموظفون سعداء وراضين عن عملهم (Spector, 2014).

٧.٣- العلاقة بين الأداء التنظيمي المستخدم والرضا الوظيفي:

غالبًا ما وجد أن رضا الموظف والمفاهيم ذات الصلة مرتبطة بأماكن العمل المنتجة والمستدامة (Avery, 2005; Aon, 2010). تبحث هذه الورقة في ما يمكن للقادة القيام به لتعزيز رضا الموظفين لصالح الأستدامة طويلة الأجل لمؤسساتهم. هذا مهم بشكل خاص في الدول والقطاعات التي تتميز بشيخوخة السكان ، حيث يمثل الإحتفاظ بالموظفين الحاليين مشكلة كبيرة (Fraser, 2010). يعتبر رضا الموظفين أيضاً أحد مؤشرات الأداء الرئيسية لمؤسسة مستدامة (Avery and Bergsteiner, 2010).

وفي أعقاب الأزمة المالية العالمية ٢٠٠٨-٢٠٠٩ على وجه الخصوص، دعى الكثيرون إلى أنواع مختلفة جذرياً من القيادة لأنشاء منظمات مرنة ومستدامة بما فيه

الكفاية لتكون قادرة على تحمل أنواع كثيرة من الصدمات الخارجية (Albert, 1992; Handy, 2002; Bennis and Nanus, 2003; Karp, 2003; Avery, Bergsteiner, 2010, 2011a; Kantabutra, 2011, 2005; Avery and Bergsteiner, 2012) و تشمل إستجابات القادة المشتركة لأنشاء مؤسسات مستدامة ببساطة أن يصبحوا أكثر مسؤولية بيئياً وأجتماعياً تجاه ممارسات العمل المعتادة ومع ذلك ، يتم حث القادة على النظر إلى ما وراء هذه الأستجابة المبسطة للأستدامة التنظيمية للتركيز على أنشاء مجموعة مترابطة من الأنظمة والعمليات التنظيمية. تم إقتراح عدة مناهج لتطوير الأستدامة التنظيمية على المستوى الكلي الإستراتيجي للقيادة ، أحدها هو القيادة القائمة على أصحاب المصلحة والمبنية على مفاهيم مثل إدارة علاقات أصحاب المصلحة ومنهج خط الأساس الثلاثي (الأقتصاد، البيئة، المجتمع) (Freeman, 1984; Freeman et al., 2004; Maak and Pless, 2006; Porter and Kremer, 2011) تطور آخر هو القيادة الأخلاقية (Brown and Trevino, 2006; Resick et al., 2006) الذي يؤكد على أهمية الألتزام بمعايير العمل الأخلاقية . و أقتراح (Avery and Bergsteiner, 2010, 2011) منهج القيادة المستدامة .

الهدف من القيادة المستدامة هو تحقيق التوازن بين الأشخاص والأرباح والبيئة لتعزيز طول عمر الشركة من خلال ممارسات الإدارة القائمة على الأدلة ، في عملية تبني منهج شامل نحو الأستدامة التنظيمية (Avery and Bergsteiner, 2010, 2011b) و على الرغم من أن هذه الأساليب متشابهة في بعض النواحي ، إلا أن هذه الأساليب المختلفة تؤكد على أختلاف المساهمين في الأستدامة التنظيمية. تغطي ممارسات القيادة المستدامة أنظمة الإدارة متعددة الأوجه والمبادئ والعمليات والقيم التي تظهر الأبحاث أنها يمكن أن تخلق أداءً تنظيمياً طويلاً الأجل ومرون. تدعو القيادة المستدامة إلى إتباع نهج طويل الأجل تجاه إتخاذ القرارات التنظيمية والنظر في الأستدامة بما يتجاوز المفاهيم المحدودة من خط الأساس الثلاثي (الأقتصاد ، البيئة والمجتمع) والمسؤولية الأتجتماعية للشركات ومسؤولية الشركات. المنظور الشمولي هو قيمة لأن الكثير من الأدبيات الموجودة

تميل إلى أن تكون مجزأة وبمبسطة بدلا من دراسة الطبيعة المعقدة والنظامية لسلوكيات القيادة في الممارسة (Boal and Hooijberg, 2001).

ومن المتوقع أن تعزز ممارسات القيادة المستدامة رضا الموظفين بشكل عام في السعي لتحقيق الأستدامة (Avery and Bergsteiner, 2010) ، مع التركيز بشكل خاص على الترابط بين الأنظمة والعمليات التنظيمية في إنشاء موظفين راضين والحفاظ عليهم و تؤثر العديد من ممارسات القيادة المستدامة على الموظفين بشكل مباشر ، وبما أن الموظفين يوصفون منذ فترة طويلة بأنهم أثنى أصول المؤسسة ، فإن رضاهم عن المؤسسة يمكن أن يكون مؤشراً حاسماً للأداء التنظيمي الناجح (AI- Swidi et al., 2012). بالإضافة إلى الإجراءات القيادية التي تعزز مشاركة الموظفين والتزامهم ، يحتاج القادة إلى إدارة الموظفين كجزء من مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة المهمين (Berthon et al., 2008) .

ترتبط سلوكيات القيادة أيضا برضا الموظفين ، تماما كما هو الحال مع الرضا الوظيفي (McNeese-Smith, 1997; Loke, 2001; Avery, 2004). فعلى سبيل المثال، تشير الأبحاث إلى أن رضا الموظفين يعزز الأداء التنظيمي (Heskett et al., 1994; Koys,2001),

وفي الوقت الحاضر تسعى المنظمات جاهدة للحفاظ على وجودها في السوق العالمية بسبب التحديات ذات الصلة مثل العولمة والمنافسة الشديدة والتحسينات التكنولوجية. وقد حولت المنظمات أنماطها من التركيز فقط على زيادة إنتاجيتها والتميز بين منتجاتها وخدماتها إلى التركيز على مواردها الفذة أي رأس مالها البشري حيث أن الموظفين هم أهم مورد وأصل في أي منظمة (Kehinde J.,2012) .

المنظمات التي تدير رأس مالها البشري بشكل أكثر فعالية وكفاءة هي أكثر عرضة لتحقيق أهدافها وغاياتها التنظيمية ومن المرجح أن يكون لها أداء تنظيمي مستدام ، ويشير روب (Rop L.,2015) بأنه يعتمد نمو ونجاح أي مؤسسة على وضع الموظفين المناسبين الذين يمتلكون المهارات المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت

المناسب حيث ينظر إلى الموظفين الموهوبين على أنهم الموارد الرئيسية التي تؤدي إلى مزايا تنافسية مستدامة وأداء بارز.

٧.٤- ما هو الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين تطبيق معايير الحوكمة والأداء التنظيمي المستدام؟

تشرح نظرية أصحاب المصلحة دور حوكمة الشركات من خلال التأكيد على المكونات المختلفة للشركة مثل (الموظفين والعملاء والدائنين والحكومات والبنوك والمجتمع) كأصحاب مصلحة ومن ثم ، يلعب الموظفون دورًا مهمًا بصفتهم أصحاب مصلحة في مساعدة الشركة على زيادة الأداء التنظيمي الذي يرتبط بالحوكمة الرشيدة للشركة. تحتاج حوكمة الشركات إلى تحقيق التوازن بين إحتياجات أصحاب المصلحة ، وخاصة الموظفين والقدرة على تحقيق أعمال مستدامة على المدى الطويل. وفقًا لقانون حوكمة الشركات الماليزي (MCCG 2017) ، يمكن تعزيز القيمة طويلة المدى ومصالح أصحاب المصلحة من خلال وجود عدد كافٍ من الأشخاص والهيكل والعمليات في إدارة أعمال الشركة وشؤونها بعبارة أخرى ، فإن الحوكمة الرشيدة للشركات هي ببساطة شركة تتمتع بحكم جيد (Securities Commission Malaysia, 2017).

ركزت نظرية أصحاب المصلحة على أهمية المصالح المتوازنة لأصحاب المصلحة للشركة لخلق القيمة (Gooyert et al., 2017). لذلك ، يتحمل المدير المزيد من الألتزامات والمسؤوليات لصالح المساهمين تجاه أصحاب المصلحة ، حيث يمكن أن يؤثر الإجراء والقرار من قبل الشركة على أصحاب المصلحة ، في حين أن التأثير قد يكون كبيرًا وخطيرًا. حوكمة الشركات في حالة تحول وتؤدي إلى تقارب المنهج القائم على القيمة للمساهمين مع حوكمة الشركات ومفهوم أصحاب المصلحة في حوكمة الشركات تجاه أنظمة الأعمال المستدامة (Okiro, 2014). وبالتالي ، أصبح أهتمام أصحاب المصلحة أكثر أهمية.

على غرار العديد من الآراء المتعلقة بالحوكمة ، هناك وجهات نظر وتفسيرات مختلفة للميزة التنافسية و وجهة النظر القائمة على الموارد (RBV) ، كوجهة نظر

واحدة ، تركز على الأسباب الداخلية للأداء المتفوق والميزة التنافسية وأن امتلاك الموارد والقدرات الرئيسية وتطويرها ونشرها الفعال يوفر مجموعة فريدة من العناصر لإنشاء والحفاظ على الميزة التنافسية (Clulow, Gertsman & Barry, 2003; Lopez, 2005).

حولت وجهة النظر القائمة على الموارد الانتباه من عوامل السوق والصناعة الخارجية (كتفسير للميزة التنافسية للشركة) إلى الموارد الداخلية (وشرح داخل المؤسسة للميزة التنافسية) للشركة (Lopez, 2005; Sun & Tse, 2009) في البيئات سريعة التغير ، تحتاج الشركات إلى موارد وقدرات للبقاء على المدى القصير والطويل. تحتاج الشركات إلى الاعتراف بالموارد اللازمة واكتسابها وتطويرها والإحتفاظ بها لضمان ميزة تنافسية لتتفوق باستمرار على منافسيها (Clulow, Gertsman & Barry, 2003). رغم أن وجهة النظر القائمة على الموارد ، (Sharma و Khandekar (٢٠٠٥) والعديد من الآخرين (Boxall, 1996; Boxall & Steeneveld, 1999; DeSaa-Perez & Garcia-Falcon, 2002; Hatch & Dyer, 2004) ينظر إلى الموظفين على أنهم مورد قيم يساهم بشكل كبير في التنظيم والفعالية وبالتالي يعتبر مصدرًا للميزة التنافسية.

تحتاج الموارد إلى أربع خصائص ، وهي القيمة والندرة وعدم القابلية للتأثر وعدم الاستبدال من أجل توفير ميزة تنافسية مستدامة. على هذا المنوال ، فهذا يعني أن الموارد التي تلبي هذه المعايير يجب استثمارها (تحقيقها) وتحديثها (تطويرها) ونشرها (الأستخدام الأمثل) لتوفير عوائد فائقة (Clulow, Gertsman & Barry, 2003) بالنسبة إلى وجهة النظر القائمة على الموارد فإن الشركة التي تمتلك وتستغل الموارد والقدرات (مثل رأس المال البشري) القيمة والندرة على حد سواء ستحقق ميزة تنافسية، بالإضافة إلى ذلك إذا كانت هذه الموارد والقدرات أيضًا لا تضاهى وغير قابلة للاستبدال ، فستحافظ الشركة على هذه الميزة التنافسية وتعزز الأداء على المدى القصير والطويل.

تستند هذه الفكرة إلى إفتراض أن الشركة قادرة على أستخدام هذه الموارد والقدرات على النحو الأمثل و يتم توفير القيمة الكامنة للموارد والقدرات للشركة من خلال

قدراتها الديناميكية الفريدة و يجب على الشركة إثبات القدرة على تغيير هذه الموارد والقدرات بطريقة تحقق الإمكانيات الكاملة (Hatch & Dyer,2004; Newbert, 2007; Newbert,2008).

وفقا لنظرية الوكالة ، يقرر المديرون تنفيذ إستثمارات مستدامة لمحاولة إفادة أنفسهم على حساب المساهمين (P. Krüger, ٢٠١٥) ، وفقدان التركيز على مسؤولياتهم الرئيسية (Ferrell et al., ٢٠١٦) ، وتعزيز عدم تناسق المعلومات بين الإدارة والمستثمرين بسبب زيادة كمية المعلومات التجارية التي تم الكشف عنها والصعوبات في مقارنة تقارير الأستدامة بين الشركات (Liang, H.; Renneboog, 2020). في المقابل، تؤكد الحوكمة الرشيدة أو وجهة نظر أصحاب المصلحة أن الشركات التي تدار بشكل جيد وذات أداء جيد، مع تحفيز المديرين بشكل صحيح، تميل إلى التركيز أيضا على أصحاب المصلحة والإستثمار أكثر في أنشطة ESG، وهو "فعل الخير من خلال القيام بعمل جيد".

٨- الدراسات السابقة عن العلاقات بين متغيرات الدراسة

هدفت دراسة (Suriyankietkaew, S.; C. Avery, G.,2014) إلى إختبار ممارسات القيادة / الإدارة ٢٣ وتأثيرها على الرضا العام للموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة التايلاندية ، شملت عينه الدراسة ١٠١٥٢ موظفًا من الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في مختلف الصناعات في بانكوك ، أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي و تم قبول جميع الفرضيات أو قبولها جزئيًا.

هدفت دراسة (Kocmanová, A.; et al. ,2011) إلى بحث تأثير الأستدامة وحوكمة الشركات من وجهة نظر التكامل ، وفيما يتعلق بقياس أداء الشركة ، فإن تقارير أستدامة الشركة تكتسب أهمية أيضًا. تُفهم حوكمة الشركات على أنها عنصر أساسي عند الوصول إلى الأداء الإقتصادي والنمو الذي يمكّن من زيادة ثقة المستثمرين. علاوة على ذلك ، فإنه يمكّن من إنشاء الهياكل الداعمة لتحديد أهداف الشركة ومراقبتها للوصول إليها.

أظهرت الدراسة أن حوكمة الشركات هي العنصر الأساسي في تحقيق الأداء الإقتصادي والنمو لضمأن زيادة ثقة المستثمرين ، وهي تغطي مجموعة واسعة من العلاقات بين إدارة الشركة والهيئات الإدارية وأصحاب المصلحة والأطراف الأخرى ذات المصالح المبررة وتشمل مجموعة متنوعة على نطاق واسع من المجالات .

هدفت دراسة (Hussain, N.; et al.,2016) إلى بحث تأثير العلاقة بين حوكمة الشركات وأداء الأستدامة للأبعاد الثلاثية (الأقتصاد والبيئة والمجتمع) من خلال نظرية الوكالة ونظرية أصحاب المصلحة ، تضمنت عينة الدراسة ١٠٠ شركة أمريكية من قائمة Global Fortune 2013 عالية الأداء. استنادًا إلى قائمة تقارير GRI ، تتألف العينة النهائية لدينا من ١٥٢ تقريرًا صادرًا عن مجموعات مختارة خلال فترة الدراسة وهي فترة ٥ سنوات من ٢٠٠٧ إلى ٢٠١١ ، أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي بين خصائص حوكمة الشركات والأداء المستدام مع نظرية الوكالة وأصحاب المصلحة وإجراء تحليل تجريبي قائم على الحقائق. على عكس توقعاتنا ، فأنا غير قادرين على العثور على أي علاقة ذات دلالة بين القاع الإقتصادي لأداء الأستدامة وخصائص حوكمة الشركات. و يكمن السبب المحتمل لهذا الاكتشاف في طبيعة المؤشرات الإقتصادية ذاتها ويصف إطار GRI الأساسي طبيعة البعد الإقتصادي.

الهدف من هذه الورقة البحثية ل (Adeadeji,B.; et al.,2018) هو إجراء مناقشة حول الدرجة التي تكون فيها مبادرات حوكمة الشركات والأستدامة متغيرات تنبؤية لأداء الشركة ، مع فرضية أنه يجب على الشركات أن توضع بشكل متعمد لها لتسخير الآفاق المتاحة في بيئاتها المباشرة ، شملت الدراسة نقاش حول موضوع تأثير الحوكمة على المبادرات والأداء الأجماعى والبيئي ، أظهرت النتائج تأثير الحوكمة على المبادرات والأداء الأجماعى والبيئي للأقتصادات المتقدمة ، ولكن لم يتم عمل الكثير في هذا المجال في الدول الأقل تقدمًا. ومؤخرًا أصبح مهم لتحديد تأثير حوكمة الشركات كمتغير لضمأن الفعالية والكفاءة في الأستدامة المبادرات من قبل الشركات المدرجة والجهات غير المدرجة خاصة في المناخات النامية لتعزيز أداء الشركة.

هدفت دراسة (E-Vahdati, S.; et al.,2018) إلى المراجعة المنهجية للأدبيات المتعلقة بحوكمة الشركات وتكامل الأستدامة في تحديد الصلابة والعجز والفجوات الرئيسية في الأدبيات الحالية ، شملت عينه الدراسة إختبار ١٤ مجلة ، والتي أسفرت عن إختبار ٢٦٥ مقالاً. يطبق البحث المنطقي عوامل التشغيل AND و OR والسماح بمجموعة من الكلمات والعبارات مع التحديد والتوسيع في نفس الوقت وتنقيح معلومات البحث ، أظهرت النتائج حول هذا المقال دمج حوكمة الشركات في الأستدامة بناءً على نظرية أصحاب المصلحة. تعطي نظرية أصحاب المصلحة إطاراً يربط بين حوكمة الشركات والإفصاح عن الأستدامة (Huse,2003) ، من خلال التوصية بأن يحسن كل منهما مشاركة أصحاب المصلحة وبهذه الطريقة الشرعية التنظيمية (Unerman and Bennett,2004). كما أظهر (Deegan,2007) ، تحاول المنظمات الحصول على الشرعية من خلال الكشف عن المعلومات والبيانات الاجتماعية والبيئية التي لا جدال فيها.

تهدف دراسة (Samuel Adedeji, B.; et al.,2020) إلى تحديد ما إذا كانت ممارسات حوكمة الشركات تؤثر على أداء الشركات وما إذا كانت مبادرة الأستدامة (SI) تتوسط العلاقة بين حوكمة الشركات وأداء الشركات المتوسطة في نيجيريا (MSFs) ، شملت عينه الدراسة إختبار مجموعه مكونة من ٣٠٠ شركة أخذت العينات الملائمة من جنوب غرب نيجيريا وبأستخدام الأستبيان تم إختبار الفروض ، أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركة ، حيث أن ٢٥ % من الجوانب المالية تجعل القدرة على جمع المزيد من الأموال بتكلفة منخفضة للتمويل وتحسين صافي الثروة والتي تمثل الهدف من وجود الشركات.

وأشارت دراسة (Menner,M.; Menninger, F.,2018) إلى بحث التأثير السببي لحقوق المساهمين على رضا الموظفين ، شملت عينه الدراسة مقترحات المساهمين في جميع شركات S&P بعدد 1500 شركة ما بين يناير ٢٠٠٨ وديسمبر ٢٠١٧. وتم توفير البيانات بواسطة قاعدة بيانات Shark Repellent وتحتوي على ملفات تفاصيل الشركة ووصف العرض وتاريخ الأجمع السنوي والتصويت فيه ،

أكملنا المعلومات الناقصة باستخدام قاعدة بيانات EDGAR التابعة للجنة الأوراق المالية والبورصات وتتضمن مجموعة البيانات الأولية لدينا ١٤٨٠ مقترحاً للمساهمين ، أظهرت النتائج وجود تأثير سلبياً على رضا الموظفين من حقوق المساهمين الأقوى ، وينقص هذا التأثير لأربعة متغيرات هي (ثقافة الشركة ، والرضا عن الإدارة العليا ، وعدد الموظفين ، ونفقات رأس المال)

هدفت دراسة (Naudé, M.,2009) إلى بحث تأثير العوامل المؤثرة في الإحتفاظ بالموارد البشرية كمورد لة قيمة مضافة وله (ثلاثة أهداف). أولاً ، يمكن أن ترفع الوعي بين أعضاء مجلس الإدارة والمديرين فيما يتعلق بأهمية كل من جذب و الإحتفاظ بالموظفين كمورد لخلق ميزة تنافسية والحفاظ عليهم لتنمية وطنية مستدامة. ثانياً ، يوفر نظرة ثاقبة لوجهات نظر مجموعة من الموظفين من أستراليا وجنوب إفريقيا (مثال) فيما يتعلق بكل من عوامل الجذب والإحتفاظ بهم كقيمة. ثالثاً ، يقدم ملخصاً لكيفية استخدام هذه الأفكار لتطوير إستراتيجيات لزيادة جذب الموظفين والإحتفاظ بهم في إطار حوكمة فعالة للشركات (CG) وإطار التطوير التنظيمي المستدام ، شملت عينه الدراسة (٤٠٠) إستقصاء في أستراليا تم تحليل ١٣٩ بنسبة (٣٤.٧٥٪) ، تم توزيع (٣٠٠) إستقصاء أستطلاعي في جنوب إفريقيا وتم تحليل ١٢٣ بنسبه (٤١٪) ، أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي على الإحتفاظ بالموارد البشرية كقيمة لخلق ميزه تنافسية تحقق تنمية تنظيميه مستدامة ، ومن وجه نظر الباحثين والممارسين توفر هذه النتائج فرصة لتصميم إستراتيجيات تنفذ في الشركات لزيادة الجذب والاستبقاء والحفاظ على معدلات خلق حفظ ميزة تنافسية وتنمية تنظيمية مستدامة.

تهدف دراسة (Tan Joe,2019) إلى التحقق من تأثير الدافع على مساهمة الموظفين في حوكمة الشركات من حيث الأنتاجية من خلال الموظفين المبتدئين والمديرين والإدارة العليا ، شملت عينه الدراسة مجموعة من الموظفون العاملون الذين تبلغ أعمارهم ١٨ عاماً فما فوق، وكانت حجم العينة لهذه الدراسة مستمدة من السكان العاملين في ولاية برسكوتوان كوالالمبور و ولاية برسكوتوان بوتراجايا التي يصل مجموع أفرادها إلى ١٤٣٧٧٠٠ فرد ،(البيانات التي تم جمعها من ٦٠ موظفًا ولكن تم إستبعاد ١٧ مشاركًا من التحليل حيث كانت البيانات غير كاملة، وبلغ حجم

عينة الدراسة ٤٣ موظفًا من الذكور (16) والإناث (٢٧) (١٢ موظفًا مبتدئًا ، ١٩ موظفًا رفيع المستوى و ١٢ موظفًا على مستوى المدير) أخذت العينات من الشركات العامة في كوالالمبور ووادي كلانج (سيالانجور) ، أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي بشكل عام و قبول الفرضية الفائلة يتمتع الموظفون بأنتاجية أكبر بشكل ملحوظ (حالة الأداء) عندما يكون لديهم رضاء وظيفي أكبر ورفض باقى الفرضيات.

هدفت دراسة (Castillo-Merino, D.; Rodríguez-Pérez, G.,2021) إلى دراسة محددات أداء الأستدامة في صناعة الشركات المالية على مستوى المنظمة والبلد المنشأ ، شملت عينه الدراسة من بين ٦٤ دولة لديها ٩٨٢ شركة مالية خلال الفترة بين ٢٠٠٢ و ٢٠١٨ ، تشير النتائج إلى أن الشركات القائمة في بلدان القانون المدني ، تظهر قيمًا أعلى للأداء البيئي والاجتماعي والحوكمة مقارنة بنظيراتها في دول القانون العام ، مما يشير إلى أنتشار نظرية أصحاب المصلحة في شرح رغبة الشركات المالية للأنخراط في ممارسات الأستدامة. علاوة على ذلك ، إتباع إفتراضات وجهة نظر "الحوكمة الرشيدة" ، تقوم أيضًا بتقييم التأثير المشترك لحوكمة الشركات والأصل القانوني لنتائج ESG ، التي وجدت أن هياكل حوكمة الشركات تظهر كآلية بديلة لتعزيز الأستدامة للشركات المالية الموجودة في بلدان القانون العام. الهدف من دراسة (Yin Mei, N.,2022) هو فحص العلاقة بين العوامل المتعلقة بحوكمة الشركات (القيادة التحويلية ، والعدالة ، والسمعة) والرضا الوظيفي وفرص العمل الخارجية التي تؤثر على معدل دوران الموظفين ،نية الموظفين الماليين في صناعة تكنولوجيا المعلومات ، شملت عينه الدراسة 77 موظف من العاملين فى شركات صناعة تكنولوجيا المعلومات فى ماليزيا ، أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي على المتغيرات التالية (القيادة التحويلية ، العدالة ، السمعة ، فرص العمل الخارجية ، رضا الموظفين) على نية الدوران

٩- منهجية الدراسة

قام الباحث بأستخدام المنهج الوصفى التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة يعرف المنهج الوصفى التحليلي على أنه عبارة عن أجتماع منهجين مع بعضهما

البعض وهما المنهج الوصفي و المنهج التحليلي حيث يكون المنهج الوصفي هو المنهج الأساسي المعتمد في البحث يساعده المنهج التحليلي من أجل البحث عن الظاهرة و إيجاد الحلول المناسبة لها و كل ذلك بهدف نجاح عملية البحث. وهو (تطبيق معايير الحوكمة والأداء التنظيمي المستخدم : الدور الوسيط رضا العاملين) ، وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها. وأعتمد الباحث على جمع البيانات من خلال أداة جمع البيانات (إستمارة الأستبيان)، حيث إعتمدت الدراسة على الأستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة للتعرف على آرائهم من خلال الإجابة على التساؤلات المطروحة من قبل الباحث.

١٠ - مجتمع وعينه الدراسة

الدراسة التي يتم معالجتها تتعلق بتطبيق معايير الحوكمة والأداء التنظيمي المستخدم في ضوء رضا العاملين ، المجتمع المحدد للدراسة يتمثل في مجموعه من شركات الصناعات الغذائية والذين يتواجدون بجمهورية مصر العربية ، ونظرا لإتساع عدد شركات الصناعات الغذائية ، قد تم تحديد الطريقة التي يمكن من خلالها سحب العينة التي سيتم توزيع وإجراء قوائم الإستبيان عليها بالإعتماد على الطريقة (العينة الميسرة).

ويتمثل مجتمع البحث في مراكز المسؤولية وموظفي الإدارات العليا والوسطى بشركات الصناعات الغذائية العاملة بجمهورية مصر العربية ، وتم تحديد عينة الدراسة عند درجة ثقة ٩٥% وخطا معيارى ٥,٥0، وبافتراض أن نسبة مفردات العينة التي تتوفر فيها الخاصية محل القياس هي (5%)، ومع نسبة خطأ مسموح بها ٥% فإن حجم العينة لمجتمع غير معلوم وفقا لمعادلة تحديد العينة الأمثل للمجتمع ، يبلغ حجم العينة ٣٨٤ مفردة تقريبا، وتم تحديد حجم العينة الإجمالية بإستخدام المعادلة التالية:

$$n = \frac{2(d)(q-1)}{2(d)}$$

حيث أن n = حجم عينة الدراسة.

q = نسبة الظاهرة تتراوح بين الصفر والواحد ونفترضها ٠.٥.

d = نسبة الخطأ المسموح بها ونفترضها ٠.٠٥.

د.م = الدرجة المعيارية وهي تساوي ١.٩٦ عند معامل ثقة ٩٥%.

١١ - أدوات الدراسة :

تتمثل الأداة المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة هي الاستبيان الإلكتروني لسهولة نشره والحصول على أكبر قدر من الاستبيانات ولسهولة أستخراج تقارير عن الاستبيان ، وجمع الباحث البيانات الأولية للاستبيان من الدراسات السابقة التي تم درستها ، وتم عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمة لقياس متغيرات الدراسة ، تكون الاستبيان في بداية الأمر من 94 فقره لعدد ١٨ بعد لعدد ٣ متغيرات حسب فروض الدراسة توزع على العاملين في إدارات شركات الصناعات الغذائية العاملة في جمهورية مصر العربية ، كما تجدر الإشارة إلى أنه قبل طرح النهائي للإستبيان تم اختباره عن طريق طرحه على محكمين من الأستاذه الحاصلين على درجة الدكتوراة ليتم إعادة صياغة فقراته بتعديل وحذف وإضافة وتقديم بعضها ، وتكون الاستبيان النهائي من ٧١ فقره بعد الحذف والتعديل ، ووزع ٣٨ استبيان على عدد قليل من المجيبين مثل الرؤساء والزملاء لأختبار موثقية أداة جمع البيانات قبل القيام بجمع البيانات الفعلية ، ولم يكن هناك أي تعديلات بعد التجربة التمهيديّة .

وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها سوف نستخدم الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Social Sciences Statistical Package for الإصدار الثالث والعشرون SPSS V.23 وسوف نقوم من خلال البرامج الإحصائية

- التكرارات والنسب المئوية Frequencies & Percent بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص وحدة المعاينة والتحليل ديموغرافياً.
- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومقدار الاتساق الداخلي لها ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة.
- تحليل الانحدار الخطى المتعدد Multiple and Stepwise Regression analysis وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.
- التحليل العاملي التوكيدي من برنامج AMOS للأختبار تأثير المتغير الوسيط على باقي المتغيرات (المستقل و التابع)

١٢ - مناقشة النتائج

12.1 - مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول

ما هي العلاقة بين تطبيق معايير الحوكمة والأداء التنظيمي المستخدم؟

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول ، في ضوء الأنداد المتعدد ، يمكن قبول الفرض الرئيسي الأول جزئياً لوجود تأثير لأبعاد (الأفضاح والشفافية ، وجود معلومات حماية حقوق المساهمين ، وجود أساس محكم وفعال لقواعد الحوكمة) على الأداء التنظيمي المستخدم ، ورفضه جزئياً لعدم وجود تأثير لأبعاد (المعاملة المتكافئة بين جميع المساهمين ، دور أصحاب المصلحة في حوكمة الشركات ، مسؤوليات مجلس الإدارة) على الأداء التنظيمي المستخدم.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة كلاً من (Kocmanová, A.; et al., 2011) ، (Samuel ، (Adeadeji,B.; et al.,2018) ، (Hussain, N.; et al.,2016) (Adedeji, B.; et al.,2020) ، (E-Vahdati, S.; et al.,2018) أظهرت دراسة (Kocmanová, A.; et al., 2011) أن حوكمة الشركات هي العنصر الأساسي في تحقيق الأداء الاقتصادي والنمو لضمان زيادة ثقة المستثمرين . كما أظهرت نتائج دراسة (Hussain, N.; et al.,2016) وجود تأثير إيجابي بين خصائص حوكمة الشركات والأداء المستخدم مع تطبيق نظرية الوكالة وأصحاب المصلحة ، وكانت نتيجة دراسة (Adeadeji,B.; et al.,2018) وجود تأثير إيجابي للحوكمة على المبادرات والأداء الاجتماعي والبيئي للاقتصادات المتقدمة ، وتشير دراسة (Samuel Adedeji, B.; et al.,2020) إلى وجود تأثير إيجابي لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركة ، وبينت دراسة (E-Vahdati, S.; et al.,2018) تأثيراً إيجابياً حول دمج حوكمة الشركات في الاستدامة بناءً على نظرية أصحاب المصلحة.

12.2 - مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني

ما هي العلاقة بين تطبيق معايير الحوكمة والرضا الوظيفي؟

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني ، في ضوء الأنداد المتعدد ، يمكن قبول الفرض الرئيسي الثاني جزئياً لوجود تأثير لأبعاد (مسؤوليات مجلس الإدارة ،

وجود أساس محكم وفعال لقواعد الحوكمة ، الأفضاح والشفافية) على الرضا الوظيفي ، ورفضه جزئياً لعدم وجود تأثير لأبعاد (وجود معلومات حماية حقوق المساهمين ، المعاملة المتكافئة بين جميع المساهمين ، دور أصحاب المصلحة في حوكمة الشركات) على الرضا الوظيفي.

أختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Menner,M.; Menninger,F.,2018)، حيث وجدت الدراسة وجود علاقة سلبية بين أبعاد (ثقافة الشركة ، والرضا عن الإدارة العليا ، وعدد الموظفين ، ونفقات رأس المال) وحوكمة الشركات.

12.3- مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثالث

ما هي العلاقة بين الأداء التنظيمي المستخدم والرضا الوظيفي ؟

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثالث ، في ضوء الأنداد المتعدد ، يمكن قبول الفرض الرئيسي الثالث جزئياً لوجود تأثير لأبعاد (إدارة الأداء ، ابتكار العمليات ، التويضات والمنافع ، الأداء التنظيمي المستخدم) على الرضا الوظيفي ، ورفضه جزئياً لعدم وجود تأثير لأبعاد (توظيف الموظفين ، تطوير الموظفين ، ابتكار المنتجات) على الرضا الوظيفي.

وتتفق هذه الدراسة مع (Suriyankietkaew, S.; C. Avery, G.,2014) و أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للممارسات القيادة المستخدمة على الرضا الوظيفي باستثناء التوجه إلى الأسواق المالية، والمسؤولية البيئية، والإدارة الذاتية، ومن ثم قبول جميع الفروض جزئياً.

12.4- مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الرابع

ما هو الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين تطبيق معايير الحوكمة و الأداء التنظيمي المستخدم ؟

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.05) لمتغير تطبيق معايير الحوكمة على الرضا الوظيفي في شركات الصناعات الغذائية العاملة بجمهورية مصر العربية كما جاءت قيمة معامل الأنداد 0.523 ، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 5% الرضا الوظيفي على الأداء التنظيمي المستخدم

في شركات الصناعات الغذائية العاملة بجمهورية مصر العربية كما جاءت قيمة معامل الأنداد ٠.٧٦٥ ، بينما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ٥% لمتغير تطبيق معايير الحوكمة على الأداء التنظيمي المستخدم في شركات الصناعات الغذائية العاملة بجمهورية مصر العربية و جاءت قيمة معامل الأنداد ٠.٤٣١ ، مما يدل على وجود علاقة ذات تأثير معنوي للدور الوسيط للرضا الوظيفي بين تطبيق معايير الحوكمة و للأداء التنظيمي المستخدم .

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة كلاً من (Naudé, M.,2009) ، (Yin Mei, N.,2022) ، (Tan Joe,2019) ، (Rodríguez-Castillo-Merino, D.; Pérez, G.,2021) ، و أظهرت نتائج دراسة (Tan Joe,2019) وجود تأثير إيجابي بشكل عام و قبول الفرضية القائلة يتمتع الموظفون بإنتاجية أكبر بشكل ملحوظ (حالة الأداء) عندما يكون لديهم رضا وظيفي أكبر ، كما أظهرت نتيجة دراسة (Yin Mei, N.,2022) النتائج وجود تأثير إيجابي على المتغيرات التالية (القيادة التحويلية ، العدالة ، السمعة ، فرص العمل الخارجية ، رضا الموظفين) على نية الدوران ، وأشارت دراسة (Naudé, M.,2009) أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي على الاحتفاظ بالموارد البشرية كقيمة لخلق ميزه تنافسية تحقق تنمية تنظيميه مستدامة ، وأشارت دراسة (Rodríguez-Pérez, Castillo-Merino, D.; G.,2021) إلى أن الشركات القائمة في بلدان القانون المدني ، تظهر قيماً أعلى للأداء البيئي والاجتماعي والحوكمة مقارنة بنظيراتها في دول القانون العام.

13- نتائج اختبارات الفروض

جدول رقم (01): عرض نتائج اختبارات الفروض الإحصائية للدراسة

الفرض	نص الفرض	نتيجة الفرض
الفرض الرئيسي الأول	توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين تطبيق معايير الحوكمة والأداء التنظيمي المستخدم.	قبول الفرض الرئيسي الأول جزئياً
الفرض الرئيسي الثاني	توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين تطبيق معايير الحوكمة والأداء التنظيمي المستخدم.	قبول الفرض الرئيسي الثاني جزئياً
الفرض الرئيسي الثالث	توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين الأداء التنظيمي المستخدم والرضا الوظيفي.	قبول الفرض الرئيسي الثالث جزئياً
الفرض الرئيسي الرابع	توجد علاقة ذات تأثير معنوي للدور الوسيط للرضا الوظيفي بين تطبيق معايير الحوكمة و للأداء التنظيمي المستخدم	قبول الفرض الرئيسي الرابع

١٤ - التوصيات

يقدم الباحث مجموعة من التوصيات المعتمدة على النتائج التطبيقية للدراسة ، تعزز من القدرات الكامنة والتي لم تستغل بشكل كافي في شركات الصناعات الغذائية العاملة في جمهورية مصر العربية:

جدول رقم (٠٢) : توصيات الدراسة وألية التنفيذ

م	التوصيات المقترحة	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التنفيذ
١	تطبيق معايير الحوكمة داخل الشركات وتطبيق مبادئها مثل (وجود معلومات حماية حقوق المساهمين - وجود أساس محكم وفعال لقواعد الحوكمة - مسئوليات مجلس الإدارة - الإفصاح والشفافية) لما لها من تأثير إيجابي على زيادة ثقة المستثمرين في تقييم أداء الشركة وبالتالي ارتفاع معدلات النمو وأثر ذلك على القيمة السوقية لأسهم تلك الشركات.	مجلس الإدارة	<ul style="list-style-type: none"> • وضع القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل الشركة والتي تتضمن تحقيق أهداف الحوكمة المتمثلة في توفير عنصر الشفافية في كافة العمليات والإجراءات المحاسبية والرقابية بالشكل الذي يمكن ضبط عنصر الفساد في أي مرحلة. • وضع أنظمة الرقابة على أداء الشركة وأعضاء مجلس إدارتها. • تحقيق العدالة أي ضمان حقوق الأطراف ذات المصالح في الشركة بالشكل الذي يحقق العدالة والمساواة.

العلاقة بين تطبيق معايير الحوكمة والأداء التنظيمي المستخدم في ضوء رضا العاملين

السيد أحمد السيد البرلسي

<ul style="list-style-type: none"> • تطبيق دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية . • وضع أنظمة يتم بموجبها إدارة الشركة وفقاً لهيكل يحدد توزيع كل من الحقوق والواجبات فيما بين المتشاركين. • تحقيق أمكانية المنافسة في الأجل الطويل وهذا يؤدي إلى خلق حوافز للتطوير. • وضع الأنظمة الكفيلة بمعالجة الغش ، وتضارب المصالح والتصرفات الغير مقبولة مادياً وأخلاقياً. • عمل برنامج تفصيلي لتوعية أعضاء مجلس الإدارة والمدربين التنفيذيين بأفضل الممارسات في مجال الرقابة الداخلية وحوكمة الشركات. • حماية المعلومات من سوء الاستخدام والتلاعب في التقارير المالية. • تفعيل دور لجان المراجعة الداخلية في الحد من السلوك الانتهازي للإدارة عند إتخاذ القرارات . 		<p>٢</p> <p>تبنى مفاهيم الأفصاح والشفافية للقوائم المالية لما لها من أثر إيجابياً على زيادة ثقة المستثمرين الجدد في الاستثمار في الشركات التي تتمتع مجالس إدارتها بتلك المفاهيم.</p>
		<p>٣</p> <p>ضرورة تبني مفاهيم رضا العاملين ودراسة أثره على زيادة الإنتاج وأنخفاض معدلات الدوران.</p>
		<p>٤</p> <p>تخصيص ميزانية كافية لتنفيذ وتقييم الأفكار الابتكارية والمبدعة والتي تتسم بالمخاطرة والمجازفة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • عمل برنامج يستهدف تحديد المهارات المطلوبة . • تقييم أداء العاملين وعمل برنامج تدريبي دوري يهدف إلى تنمية وتقل المهارات الفنية والإدارية والتنظيمية المطلوبة. • إختبار المتميزين وتغيير مسارهم الوظيفي بالترقية ومشاركتهم في إتخاذ القرارات. • عمل مكافآت للمتميزين للتحفيز على الريادة ومساعدة باقي العاملين على التفوق. 	<p>إدارة الموارد البشرية</p>	<p>٦</p> <p>تخطيط وتنفيذ وتقييم برامج تدريبية بصفة مستمرة تهدف إلى تنمية المهارات الفنية للعاملين بشركات الصناعات الغذائية لمواجهة التحديات والتغيرات المستمرة داخل وخارج تلك الشركات.</p>
		<p>٧</p> <p>عمل إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين والعمل على تدريبهم لاستثمار طاقتهم الإبداعية لما لها من الأثر الإيجابية على أستدامة تلك الشركات والتوسع المستمر في النشاط رأسياً وافقياً.</p>

١٥ - المراجع العربية

- الحمدي، بن محسن عبد العظيم (2020) ، حوكمة الشركات . اليمن :المكتبة الوطنية بصنعاء .
- البنك الأهلي المصري " :أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات"، النشرة الإقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، ٢٠٠٣ .
- بومعزة مسعود، بولطيف هدى ، (٢٠١٧) ، الرضا الوظيفي و الإبداع في العمل ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل ، الجزائر .
- راوية توفيق، (٢٠٠٥)، الحكم الرشيد والتنمية في إفريقيا: دراسة تحليلية لمبادرة النيباد، جامعة القاهرة، معهد البحوث والدراسات الإفريقية، مشروع دعم التكامل الإفريقي .
- سليمة بن حسين، الحوكمة دراسة في المفهوم، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعته الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، ٢٠١٥ .
- طارق محمد عايش سرور ، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي ، الجامعة الإسلامية - غزة ، كلية تجارة ، ٢٠١٦ .
- عدنان بن حيدر بن درويش ، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة ، إتحاد المصارف العربية ، مصر، ٢٠٠٧ .
- صالح، عياد، و عينوس، رضوان. (٢٠١٦) . التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة أدرارمجلة إيليزا للبحوث والدراسات، ع ١ ، ٤٥ - ٦٠ . مسترجع من <http://1084437/Record/com.mandumah.search/>
- مؤسسة التمويل الدولي (مجموعة البنك الدولي) دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائليه ، الطبعة الثانية، واشنطن ، ٢٠٠٩ .
- ياسر أحمد السيد محمد ، مدى تطبيق الشركات المصرية المقيدة بالبورصة لقواعد ومبادئ حوكمة الشركات ، جامعته طنطا - كلية تجارة ، ٢٠١٢ .
- يعقوبي، خليفة، و بومدين، طيبي . (2018) . الرضا الوظيفي أداة لحماية العامل من خلال تحقيق الالتزام التنظيمي :دراسة استطلاعية لدى عينة من موظفي إدارة الضرائب بولاية سعيدة.مجلة المقار للدراسات الاقتصادية، ع3 ، 288 - 271 مسترجع من <http://1016025/Record/com.mandumah.search/>

١٥.١- References

- Albert, M. (1992), “The Rhine model of capitalism: an investigation”, *European Business Journal*, Vol. 4 No. 3, pp. 8-22.
- Al-Swidi, A.K., Nawawi, M.K.M. and Al-Hosam, A. (2012), “Is the relationship between employees’ psychological empowerment and employees’ job satisfaction contingent on the transformational leadership? A study on the Yemeni Islamic Banks”, *Asian Social Science*, Vol. 8 No. 10, pp. 130-150.
- Avery, G.C. (2005), *Leadership for Sustainable Futures: Achieving Success in a Competitive World*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Avery, G.C. and Bergsteiner, H. (2010), *Honeybees and Locusts: The Business Case for Sustainable Leadership*, Allen & Unwin, Sydney.
- Avery, G.C. and Bergsteiner, H. (2011a), “How BMW successfully practices sustainable leadership principles”, *Strategy & Leadership*, Vol. 39 No. 6, pp. 11-18.
- Avery, G.C. and Bergsteiner, H. (2011b), *Sustainable Leadership: Honeybees and Locusts Approaches*, Routledge, New York, NY.
- Asif, M., Searcy, C., Garvare, R. and Ahmad, N. (2011), “Including sustainability in business excellence models”, *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 22 No. 7, pp. 773-786.
- Aon. H. (2010). *The Latest Trends in Global Employee Engagement*, available at: www.aon.com/attachements/thought-leadership/trends_global_employee_engagement_final.pdf (accessed 10 October 2012).
- Avery. G.C. and Bergsteiner, H. (2010), *Honeybees and Locusts: The Business Case for Sustainable Leadership*. Allen & Unwin. Sydney.
- Bennis, W. and Nanus, B. (2003), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, HarperCollins, New York, NY.

- Brown, L.D. and M.L. Caylor, 2009. Corporate governance and firm operating performance. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 32(2): 129-144.
- Boxall, P. and Steeneveld, M. (1999), ‘Human resource strategy and competitive advantage: a longitudinal study of engineering consultancies’, *Journal of Management Studies*, Vol. 36, No. 3, pp. 443-463.
- Boxall, P. (1996), ‘The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm’, *Human Resource Management*, Vol. 6, No. 3, pp. 59-75.
- Barnett, K., McCormick, J., & Conners, R. (2001). Transformational leadership in schools. *Journal of Educational Administration*, 39(1), 24-46.
- Berthon, B., Grimsley, J., Lacy, P. and Abood, D. (2008), ‘Accenture: achieving high performance :the sustainability imperative’, available at: www.accenture.com/us-n/Pages/insightsustainability-imperative-summary.aspx (accessed 18 October 2012).
- Boal, K.B. and Hooijberg, R. (2001), ‘Strategic leadership research: moving on’, *The Leadership Quarterly*, Vol. 11 No. 4, pp. 515-549.
- Brown, M.E. and Trevino, L.K. (2006), ‘Ethical leadership: a review and future directions’, *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, pp. 595-616.
- Campbel, B. (2001). la gouvernance, une notion éminemment politique, . Dans o. c. internationale, les non-dits de la bonne gouvernance, pour un débat politique sur la pauvreté et la gouvernance. KARTHALA.
- Carneiro, J.M., J.D. Silva, A.D. Rocha and L.D.R. Dib, 2007. Building a better measure of business performance. *RAC-Eletrônica*, 1(2): 114-135.
- Clulow, V., Gertsman, J. and Barry, C. (2003), ‘The resource-based view and sustainable competitive advantage: the case of a financial services firm’, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 27, No. 5, pp. 220-232.
- Chang, C., Chiu, C. and Chen, C. (2010), ‘The effect of TQM practices on employee satisfaction and loyalty in government’ , *Total Quality Management*, Vol. 21, pp. 1299-1314.

- Devananda, S. and Onahring, B. (2019), "Entrepreneurial intention, job satisfaction and organization commitment - construct of a research model through literature review". *Journal of Global Entrepreneurship Research*, Vol. 9 No. 16, doi: 10.1186/s40497-018-0134-2.
- DeSaa-Perez, P. and Garcia-Falcon, J. (2002), "A resource based view and organizational capabilities development", *International Journal of HRM*, Vol. 13, No. 1, pp. 123-140.
- Ezaili Alias, N., Hazieqah Rohmanan, N., Ismail, S., Koe, W.-L., & Othman, R. (2018). Factors Influencing Turnover Intention in a Malaysian Manufacturing Company. *KnE Social Sciences*, 3(10), 771. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i10.3171>
- Fraser, S. (2010), "Recruitment & retention report – influencing outlook: the importance of nursing staff satisfaction", *Nursing Management*, Vol. 41 No. 9, pp. 12-16.
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, MA.
- Freeman, R.E., Wicks, A.C. and Parmar, B.L. (2004), "Stakeholder theory and the corporate objective revisited", *Organization Science*, Vol. 15 No. 3, pp. 364-369.
- Giménez, J.; Madrid-Guijarro, A.; Duréndez, A. competitive capabilities for the innovation and performance of Spanish construction companies. *Sustainability* 2019, 11, 5475.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- Geijsel, F., Sleegers, P., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2003). Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort

- toward school reform. In Journal of Educational Administration (Vol. 41, Issue 3). <https://doi.org/10.1108/09578230310474403>
- Gabriel, A.S., Diefendorff, J.M., Chandler, M.M., Moran, C.M. and Greguras, G.J. (2014), "The dynamic relationships of work affect and job satisfaction with perceptions of fit", Personnel Psychology, Vol. 67 No. 2, pp. 389-420.
 - Hugnes, R.L., Gonnett, R.C. and Curphy, G.J. (2006), Leadership, Enhancing the Lessons of Experienæ, 5th ed., McGraw Hill, Boston, MA.
 - Handy, C. (2002), "What's a business for?", Harvard Business Review, Vol. 80 No. 12, pp. 48-55.
 - Heskett, J.T., Jones, T., Loveman, G., Sasser, W. and Schlesinger, L. (1994), "Putting the service profit chain to work", Harvard Business Review, Vol. 72 No. 2, pp. 164-170.
 - Huang, S.K. (2013), "The impact of CEO characteristics on corporate sustainable development", Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 20 No. 4, pp. 234-244.
 - Hatch, N. W. and Dyer, J. H. (2004), "Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage", Strategic Management Journal, Vol. 25, No.12, pp. 1155-1178.
 - Jing, F. (2009), "An investigation of the relationship leadership paradigms and organizational performance in pharmaceutical sales organizations", unpublished thesis, Macquarie University. Sydney,
 - Judge, T.A., Zhang, S.C. and Gierum, D.R. (2020), "Job Satisfaction", in Sessa, Valerie I. and Bowling, Nathan A. (Eds), Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs, Routledge, New York, NY, pp. 207-241.
 - Judge, T.A., Hulin, C.L. and Dalal, R.S. (2012), "Job satisfaction and job affect", in Kozlowski, S.W.J. (Ed), Oxford Library of Psychology. The

Oxford Handbook of Organizational Psychology, Oxford University Press, New York. Vol. 1, pp. 496-525.

- Janggu, T., Darus, F., Zain, M. M., & Sawani, Y. (2014). Does Good Corporate Governance Lead to Better Sustainability Reporting? An Analysis Using Structural Equation Modeling.
- Jizi, M.I., A. Salama, R. Dixon and R. Stratling, 2014. Corporate governance and corporate social responsibility disclosure: Evidence from the US banking sector. *Journal of Business Ethics*, 125(4): 601-615. Available at: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1929-2>.
- Jones, A.L. and Thompson, C.H. (2012), "The sustainability of corporate governance—considerations for a model", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 12 No. 3, pp. 306-318.
- Kiel, D., Müller, J.M., Arnold, C. and Voigt, K.-I. (2019), "Sustainable industrial value creation: Benefits and challenges of industry 4.0", in Tidd, J. (Ed.), *Digital Disruptive Innovation*, World Scientific, London, pp. 231-270.
- Karp, T. (2003), "Socially responsible leadership", *Foresight*, Vol, 5 No. 2, pp. 15-23.
- Kantabutra, S. (2003), "An empirical examination of relationships vision components, and customer and staff satisfaction in retail apparel stores in Sydney, Australia", unpublished PhD thesis, Macquarie Graduate School of Management, Sydney.
- Karatepe, O.M. (2012), "Perceived organizational support, career satisfaction, and outcomes: a study of hotel employees in Cameroon" , *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24, pp. 735-752.
- Kakabadse, N.K., C. Rozuel and L. Lee-Davies, 2005. Corporate social responsibility and stakeholder approach: A conceptual review. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 1(4): 277-302.

- Kavalír, P. (2005) Hodnocení corporate governance v České republice. Centrum ekonomických studií VŠEM , Working Paper CES VŠEM No 14/2005
- Kantabutra, S. (2011), “Sustainable leadership in a Thai healthcare services provider”, International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 24 No. 1, pp. 67-80.
- Kantabutra, S. (2012), “Putting Rhineland principles into practice in Thailand: sustainable leadership at bathroom design company”, Global Business and Organizational Excellence, Vol. 31 No. 5, pp. 6-19.
- Koys, D.J. (2001), “The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behaviour, and turnover on organizational effectiveness: a unit-level, longitudinal study”, Personnel Psychology, Vol. 54 No. 1, pp. 101-114.
- Kehinde, J. Talent Management: Effect on Organization Performance. J. Manag. Res. 2012, 4, 178–186.
- Le'vy-Garboua, L. and Montmarquette, C. (2004). "Reported job satisfaction: what does it mean?" , Journal of Socio-Economics, Vol. 33, pp. 135-51.
- Locke, EA. (1991), "The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core" , Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 50, pp. 288-299.
- Loke, J.C.F. (2001), “Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment”, Journal of Nursing Management, Vol. 9, pp. 191-204.
- Lindgreen, A., Swaen, V. and Johnston, W.J. (2009), “Corporate social responsibility: an empirical investigation of US organizations”, Journal of Business Ethics, Vol. 85 No. S2, pp. 303-323.
- Lopez, S.V. (2005), “Competitive advantage and strategy formulation. The key role of dynamic capabilities”, Management Decision, Vol. 43, No. 5/6, pp. 661-669.

- Lozano, R. (2008). Envisioning sustainability three-dimensionally. *Journal of Cleaner Production*, 16(17), 1838–1846. doi:10.1016/j.jclepro.2008.02.008.
- Lozano, R., & Huisingh, D. (2011). Inter-linking issues and dimensions in sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production*, 19(2–3), 99–107. doi: 10.1016/j.jclepro.2010.01.004.
- McNeese-Smith, D.K. (1997), “The influence of manager behavior on nurse’ job satisfaction, productivity and commitment”, *Journal of Nursing Administration*, Vol. 27, pp. 47-55.
- Maak, T. and Pless, N.M. (2006), “Responsible leadership in a stakeholder society – a relational perspective”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 66, pp. 99-115.
- Motivation. (2018). Retrieved from <http://www.businessdictionary.com/definition/motivation.html>
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268–305. doi:10.2307/3556659.
- Manolescu, M., A.G. Roman and M. Mocanu, 2011. Corporate governance in Romania: From regulation to implementation. *Accounting and Management Information Systems*, 10(1): 4-24.
- Newbert, S. L. (2007), ‘_Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research’, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 7, pp. 121-146.
- Newbert, S. L. (2008), ‘_Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm’, *Strategic Management Journal*, Vol. 29, No. 7, pp. 745-768.

- Newbert, S.L. Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research. *Strateg. Manag. J.* 2007, 28, 121–146.
- Ogbonna, E. H. (2002). Managing Organisational Culture. Insights from the Hospitality Industry *Human Resource Management Journal*, 12(1), 33-53.
- Okiro, K. O. (2014). Corporate Governance, Capital Structure, Regulatory Compliance and Performance of Firm Listed at The East African Community Securities Exchange. November, 272. <https://doi.org/10.1002/pssc.200880958>
- Olaoye, S.O., A.N. Nwaobia and O.A. Oshadiya, 2016. Corporate governance and organizational growth: An assessment of the Nigerian manufacturing industry. *Journal of Accounting and Financial Management*, 2(5): 1-14.
- Porter, M.E. and Kremer, M.R. (2011), “The big idea: creating shared values”, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 62-77.
- Prasad, K. T. A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job Satisfaction: gender as a moderator. *Emerald Insight*, 54(4).
- Rop, L. Influence of Talent Attraction on Organizational Performance in Public University Campuses in County Government of Nakuru, Kenya. *Int. J. Manag. Inf. Technol.* 2015, 10, 2453–2460.
- Resick, C.J., Hanges, P.J., Dickson, M.W. and Mitchelson, J.K. (2006), “A cross cultural examination of the endorsement of ethical leadership”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 63, pp. 345-359.
- Robbins, S. (2001). *Organizational behavior* (9th ed.). Prentice Hall.
- Rauch, A., J. Wiklund, G.T. Lumpkin and M. Frese, 2009. Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3): 761-787. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>.

- Spector, P.E.(2003), Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice, 3rd ed.,John Wiley & Sons, New York, NY.
- Sun, M. and Tse, E. (2009), The Resource-based view of competitive advantage in two-sided markets ‘, Journal of Management Studies, Vol. 46, No. 1, pp. 45-64.
- Securities Commission Malaysia. (2017). Malaysian Code On Corporate Governance
- Salem, F. A. N. (2015). (PHD)The Mediating Effect Of Job Satisfaction On Work Environment And Productivity Of The Public Petrochemical Companies In Libya. 92553, 279. <http://ir.upm.edu.my/find/Record/myuum-std.5297>
- Spector, P. (2014). Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences. In Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231549>
- Tan, I.K., T.S. Ong, S.B. Adedeji and L.L. Chong, 2016. Auditors switching in the relationship between corporate governance and financial performances-evidence from Malaysian public listed companies (PLCs). International Journal of Economics and Management, 10(1): 53-68.
- Teh, B.H., T.S. Ong, B.S. Adedeji and S.H. Ng, 2016. An empirical study of auditors switching, corporate governance and financial performances of Malaysian public listed companies (PLCs). Journal of Management, 47(1): 43-53.
- Tan,C,Joe, A Study On Motivations That Influence Employees’ Contributions To Good Corporate Governance,2019.
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. Group and Organization Management, 36(2), 223–270.<https://doi.org/10.1177/1059601111401017>

- Warren-Myers, G., 2013. Is the valuer the barrier to identifying the value of sustainability? *Journal of Property Investment & Finance*, 31(4): 345-359. Available at: <https://doi.org/10.1108/jpif-01-2013-0004>.
- Weiss, H.M. (2002). "Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences", *Human Resource Management Review*, Vol. 12, pp. 173-194.
- Zingales, L. (2000): "In search of new foundations," *Journal of Finance*, 55(4), 1623–1653.
- Zulfahari, N. H., and Alias, R. (2014). Malaysia' s trend of employment turnover: Study on Generation Y. *Journal of Modern Marketing Research*, 3(1), 1–13.