



أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على زيادة القدرة التنافسية للشركات الصناعية
الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان

(دراسة إختبارية)

**The impact of applying corporate governance on increasing the
competitive ability of Jordanian industrial corporations listed
An Amman Stock Exchange:**

(Empirical study)

إعداد الطالب:

حسان عطية خليل أبو الحاج

الرقم الجامعي: (401110049)

إشراف الدكتور:

أسامة عمر عبد الجبار

قدمت هذه الرسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في

المحاسبة

قسم المحاسبة

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

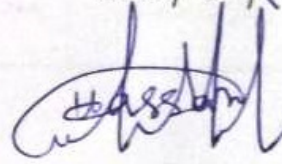
الفصل الثاني / 2012-2013

تفويض

أنا (حسان عطية خليل أبو الحاج) أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الإسم: حسان عطية خليل أبو الحاج

التاريخ: 5 / 5 / 2013

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة و عنوانها (أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على زيادة القدرة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان (دراسة إختبارية)) ، و أجازت بتاريخ ٢٢ / 5 / 2013 م .

التوقيع	جهة العمل		أعضاء لجنة المناقشة
	جامعة الشرق الأوسط	مشرفا	د.أسامه عبد الجبار عمر
	جامعة الشرق الأوسط	رئيسا	أ. د محمد عطية مطر
	الجامعة الهاشمية	ممتحناً خارجياً	أ. د.وليد زكريا صيام

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أَنْزَلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَسَالَتْ أَوْدِيَةٌ بِقَدَرِهَا فَاحْتَمَلَ السَّيْلُ زَبَدًا رَابِيًا وَمِمَّا

يُوقَدُونَ عَلَيْهِ فِي النَّارِ ابْتِغَاءَ حِلْيَةٍ أَوْ مَتَاعٍ زَبَدٌ مِثْلُهٗ كَذَلِكَ يَضْرِبُ اللَّهُ

الْحَقَّ وَالْبَاطِلَ فَأَمَّا الزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً وَأَمَّا مَا يَنْفَعُ النَّاسَ فَيَمْكُثُ فِي

الْأَرْضِ كَذَلِكَ يَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ {

صدق الله العظيم

الآية (17) سورة الرعد

الإهداء

إلى الغالي الساكن في أعماقي ... إلى قدوتي الأولى...و نيراسي الذي أنار دربي...إلى
من علمني وشجعني ودفعني لأكون لما أنا عليه... إلى من رفعت رأسي عاليا افتخارا
به... إلى منبع الخير الدافق والحنان الوافر.....والذي

إلى الحب الصادق... إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان
والتفاني .. إلى بسملة الحياة وسر الوجود .. إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم
جراحي .. إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل.....أمي

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله ...إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس الطيبة....

إخواني... أخواتي

إلى من عملنا معاً لخدمة أبناء شعبي... إلى من تعلمت منهم أن اجعل النجاح هو طموحي في
الحياة حتى أصل إلى شاطئ التوفيق...زملائي الأعزاء.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني وأهمني الطموح وسدد خطاي وزادني علماً.
انطلاقاً من العرفان بالجميل، فإنه ليسرني وليتلج صدري أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى أستاذاي و
مشرفي ، و إلى من أحاطني بالمتابعة والدعم والنصيحة وغمرني بجهده و وقته و
نهلت من علمه الدكتور أسامة عمر خالص الشكر وعظيم الامتنان له.

كما أوجه شكري و تقديري إلى السادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة
هذه الرسالة و على ما تكبدوه من عناء في قراءة رسالتي المتواضعة و إغنائها بمقترحاتهم القيمة.

وأتقدم بالشكر والاعتزاز لأساتذتي في كلية الأعمال و خاصة في قسم المحاسبة و
التمويل في جامعة الشرق الأوسط.

وأخيراً وليس آخراً، و من لا يشكر الناس لا يشكره الله لذلك أتقدم بأسمى معاني الشكر
والعرفان والتقدير لكل من ساهم وقدم لي المساعدة والمشورة لإتمام هذه الرسالة.

والحمد لله رب العالمين

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
هـ	الإهداء
و	شكر وتقدير
ز	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	ملخص الرسالة باللغة العربية
م	ملخص الرسالة باللغة الإنجليزية
	الفصل الأول مقدمة عامة عن الدراسة
2	1-1 مقدمة
3	2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	3-1 أهداف الدراسة
5	4-1 أهمية الدراسة
6	5-1 فرضيات الدراسة
8	6-1 أنموذج الدراسة
9	7-1 حدود الدراسة
9	8-1 محددات الدراسة
10	9-1 تعريفات الاجرائية
	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
13	1-2 الحاكمية المؤسسية
13	1-1-2 تمهيد
13	2-1-2 مفهوم الحاكمية المؤسسية
14	3-1-1-2 مبادئ و معايير الحاكمية المؤسسية:(OECD,1999)
17	4-1-2 ركائز و مقومات نظام الحاكمية المؤسسية
20	5-1-2 المؤشرات المستخدمة في الدراسة لتقييم فاعلية نظام الحاكمية المؤسسية
26	6-1-2 نظرية الوكالة
28	2-2 القدرة التنافسية

الصفحة	الموضوع
28	1-2-2 تمهيد
29	2-2-2 مفهوم القدرة التنافسية
30	3-2-2 أنواع و ركائز و مقومات القدرة التنافسية
35	4-2-2 مؤشرات القدرة التنافسية (حجم المبيعات)
37	5-2-2 دور الحاكمية في تدعيم القدرة التنافسية
40	3-2- الدراسات السابقة
54	1-3-2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
	الفصل الثالث منهجية الدراسة
56	1-3 طبعة الدراسة
56	2-3 مجتمع الدراسة و العينة
57	3-3 أساليب جمع البيانات
57	4-3 أساليب التحليل الإحصائي
	الفصل الرابع تحليل البيانات و اختبار الفرضيات
60	1-4 المقدمة
60	2-4 احتساب المتغيرات المستقلة و التابع
61	3-4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة
63	4-4 اختبار الفرضيات
	الفصل الخامس النتائج و التوصيات
74	1-5 تمهيد
74	2-5 النتائج
76	3-5 التوصيات
	قائمة المراجع
78	المراجع باللغة العربية
84	المراجع باللغة الإنجليزية
86	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الفصل و رقم الجدول
62	الاحصاء الوصفي	1-4
64	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	2-4
66	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	3-4
68	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	4-4
70	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	5-4

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الفصل-رقم الشكل
8	أنموذج الدراسة	1-1
18	الركائز الخارجية والداخلية للحاكمية المؤسسية	2-2

أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على زيادة القدرة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان

(دراسة إختبارية)

إعداد الطالب:

حسان عطية خليل أبو الحاج

إشراف الدكتور:

أسامة عمر عبد الجبار

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمبادئ الحاكمية المؤسسية و القدرة التنافسية وعلاقتها ببعض و إلى اختبار مدى وجود علاقة بين أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية في الشركات الصناعية و بين القدرة التنافسية عن طريق القياس الكمي لمتغيرات الدراسة وقد تم قياس أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية من خلال جوانب متعلقة بمجلس الإدارة كعدد مرات اجتماع مجلس الإدارة و نسبة المؤهلات العلمية (ماجستير فما فوق) لأعضاء مجالس الإدارة و جوانب متعلقة بدور اصحاب المصالح كمستوى الإفصاح عن دور أصحاب المصالح(نسبة الاعتماد على الموردين)،و إدارة مخاطر " السيولة ". و أما قياس المتغير التابع القدرة التنافسية فكان تمثيله عن طريق حجم المبيعات من خلال قائمة الدخل للشركات المشمولة في عينه الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختبار بيانات 21 شركة من الشركات المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية في القطاع الصناعي خلال الفترة (2009-2011) و قد تم الاعتماد على نموذج الانحدار البسيط لتحديد مدى وجود هذه العلاقة وقد أظهرت الاختبارات الإحصائية بأن الجوانب المتعلقة بالحاكمة المؤسسية (كعدد مرات اجتماع مجلس الإدارة و نسبة المؤهلات العلمية (ماجستير فما فوق) لأعضاء مجالس الإدارة , و مستوى الإفصاح عن دور أصحاب المصالح(نسبة الاعتماد على الموردين)،و إدارة مخاطر " السيولة " فلم تدل الاختبارات الإحصائية على وجود علاقة بينها و بين القدرة التنافسية الممثلة حجم المبيعات.

وانطلاقاً من النتائج السابقة يوصي الباحث بضرورة قيام الجهات المشرفة على القطاع الصناعي و حث الهيئات ذات الصلة بالسوق المالي على استصدار تعليمات للحاكمة المؤسسية أكثر إلزاماً وتشجيع هذا الالتزام عن طريق استحداث تصنيف دوري للشركات يبين مدى التزامها بتطبيق مبادئ الحاكمة المؤسسية وأن يكون هذا التصنيف بمتناول يد جميع الأطراف ذات العلاقة.

**The impact of applying of corporate governance to increase the
competitive ability of the Jordanian industrial corporations
listed an Amman Stock Exchange
(An Empirical study)**

Prepared by:

Hassan Attyeh Abu Alhaj

Supervised by:

Dr. Osama Omar Abd Aljabar

Abstract

This study has aimed to check up the impact application of corporate governance and competitive advantage of the Jordanian industrial corporations listed an Amman Stock, to achieve the study objective, the researcher dealt with the published financial data of sample random for (21) companies in industrial sector for period 2009 to 2011.

In addition, the field study has relied on four hypotheses; SPSS system was utilized in order to analyze the results as well as Standard deviation, the Arithmetic average and simple regression.

The level of application of corporate governance is measured for the aspects related to the board of directors that is represented by the number of its meetings for the board of directors, academic qualification for members, level of disclosure about stakeholders (ratio of depending on supplier) and risk management " current ratio" . for the measurement dependent variable competitive advantage by total sales.

The statistical tests showed no significant relationships between the number of its meetings for the board of directors , academic qualification for members, level of disclosure about stakeholders (ratio of depending on supplier) and risk management " current ratio" .

After analyzing the data and testing the hypotheses, the main findings were the following results:

The study concludes by some recommendations the most important of it is that the ministry of Industry and Trade have to perform a control role on the application of corporate governance on industrial companies, The importance of companies corporate governance principles may be reinforced due to its effect on improving the competitive ability of the companies.

الفصل الأول: مقدمة عامة عن الدراسة

1-1 تمهيد

2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3-1 اهداف الدراسة

4-1 أهمية الدراسة

5-1 فرضيات الدراسة

6-1 أنموذج الدراسة

7-1 محددات الدراسة

8-1 التعريفات الإجرائية

مقدمة عامة عن الدراسة

1-1 تمهيد:

لقد ظهرت الحاجة إلى الحاكمية المؤسسية في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام 2002. وتزايدت أهمية الحاكمية المؤسسية 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، فالتجتهت إلى أسواق المال. وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية. ولعل من أبرزها أزمة شركتي أنرون وورلد كوم في الولايات المتحدة في عام 2001. مما أدى إلى زيادة الشكوك في عدم إتباع الشركات للحاكمية المؤسسية و هذا من شأنه تزايد تضارب المصالح بين الإدارة و المساهمين و أصحاب المصالح لذلك تشهد بيئة الأعمال العالمية و المحلية تسارعا محموما نحو تبني مفهوم الحاكمية المؤسسية لأغراض تحسين الأداء المالي و الإداري الكلي لهذه المنظمات. (سعيد, 2009)

وعلى ذلك، تهدف قواعد وضوابط الحاكمة المؤسسية إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساهلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق 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. كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ. (المرجي,2009) (Shleifer- and Vishny,1997)

يتسم عالم اليوم بمجموعة من التغيرات الاقتصادية المتسارعة نتيجة الانفتاح الواسع لأسواق المال والتطور السريع في المجال التكنولوجي و لقد أدت كل هذه التطورات إلى زيادة التنافس الشديد بين الشركات و ذلك من خلال القدرة على الإبداع في مجال معين أو التفوق في مهارة معينة أو القدرة على سرعة الاستجابة للعميل بما يكفل لها الاستمرار في العمل و النمو في ظل التنافسية الشديدة على المدى البعيد و زيادة حصتها السوقية.

1-2 مشكلة الدراسة و أسئلتها:

أدى تعقد بيئة الأعمال، وتزايد حدة المنافسة و اتساع نطاقها، وضعف الشفافية و الرقابة، نتج عنها ضعف مجالس الإدارة في تحقيق الموازنة بين مواجهة الفساد الإداري و تحقيق المصالح الشخصية و تحقيق القدرة التنافسية للشركة، و على الشركات أن تراعي تطبيق مبادئ الحاكمة المؤسسية بشكل عملي و ليس بشكل نظري.

و يدور السؤال حول أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على زيادة القدرة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان و ذلك من خلال تحليل القوائم المالية للشركات الصناعية الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان خلال فترة 2009 إلى 2011.

بناءً على ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتحقق من خلال الإجابة عن الاسئلة التالية:

1-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعدد مرات اجتماع مجلس الإدارة على زيادة القدرة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان؟

2-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الإفصاح عن دور أصحاب المصالح (نسبة الاعتماد على الموردين) في القوائم المالية على زيادة القدرة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان؟

3-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر (نسبة السيولة) على زيادة القدرة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان؟

4-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنسبة المؤهلات العلمية (ماجستير فما فوق) لأعضاء مجالس الإدارة على زيادة القدرة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان ؟

1-3 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1- التعرف على أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على زيادة القدرة التنافسية للشركات

الصناعية الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان و ذلك عن طريق:

1-1- التعرف على أثر عدد مرات اجتماع مجلس الإدارة و مستوى الإفصاح عن

دور أصحاب المصالح (نسبة الاعتماد على الموردين) و التعرف على أثر إدارة مخاطر

(نسبة السيولة) و نسبة المؤهلات العلمية (ماجستير فما فوق) لإعضاء مجالس الإدارة

على زيادة القدرة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة

عمان.

1-2- إلقاء الضوء على مفهوم القدرة التنافسية و العوامل المؤثرة فيها و أبعادها و

محدداتها و معايير الحكم على جودة القدرة التنافسية.

1-4 أهمية الدراسة :

إن موضوع الحاكمية لم يعد ذلك الموضوع الجديد لقد أخذ مفعوله و صداه و لعل أهمية

الحاكمية المؤسسية ما تؤكدته الابحاث التي قامت بها (MICKINSEY, 2002) لإستقراء

آراء المستثمرين بخصوص ممارسة الحاكمية المؤسسية في الشركات و هم الذين أقروا بأنهم

يدفعون و يستثمرون في الشركات ذات الحاكمية العالية الجودة و تلتزم بالمعايير الدولية.

فأهمية الدراسة تكمن بأنها ستوضح:

1- معرفة أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على زيادة القدرة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان من خلال تحليل القوائم المالية للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان خلال فترة 2009-2011.

2- هل من الممكن استخدام قواعد الحاكمية المؤسسية في تحسين حجم المبيعات و في تطوير القدرة التنافسية للشركات على المدى الطويل؟

1-5 فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من الأسئلة المشار إليها في مشكلة الدراسة تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

(HO1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) لعدد مرات اجتماع مجلس الإدارة على زيادة القدرة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان.

الفرضية الثانية:

(HO2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) لمستوى الإفصاح عن دور أصحاب المصالح (نسبة الاعتماد على الموردين) في القوائم المالية على زيادة القدرة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان.

الفرضية الثالثة:

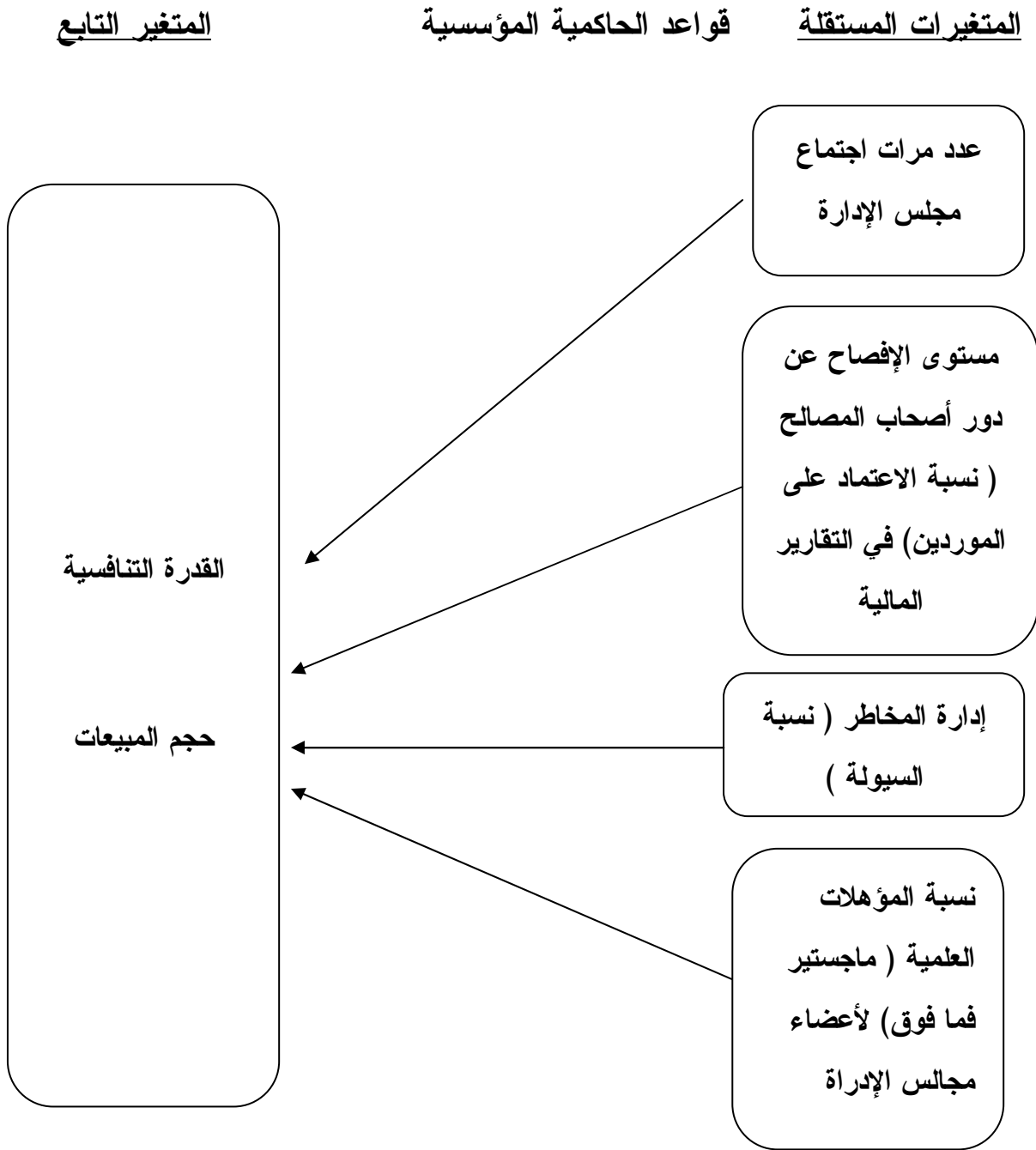
(HO3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) لإدارة مخاطر (نسبة السيولة) على زيادة القدرة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان.

الفرضية الرابعة:

(HO4) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) لنسبة المؤهلات العلمية (ماجستير فما فوق) لأعضاء مجالس الإدارة على زيادة القدرة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان.

1-6 أنموذج الدراسة :

لتحقيق غرض الدراسة و الوصول إلى أهدافها المحددة فقد اعتمد الباحث النموذج التالي لدراسة علاقات متغيرات الدراسة ويوضح الشكل (1) هذه العلاقات.



1-7 حدود الدراسة:

إن هذه الدراسة اشتملت على ما يلي:

-الحدود المكانية: ستقتصر هذه الدراسة على الشركات الصناعية الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان.

-الحدود الزمنية: ستجرى هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام 2012-2013.

-الحدود العلمية: تقتصر الدراسة على قياس مستوى تطبيق الحاكمية المؤسسية على بعض مبادئ الحاكمية المؤسسية التي يمكن قياسها بشكل كمي والتأكد من مصداقية تطبيقها على عكس المبادئ الأخرى التي يصعب قياسها بشكل كمي عليه تم تمثيل الحاكمية المؤسسية من خلال المتغيرات (عدد مرات اجتماع مجلس الإدارة , مستوى الإفصاح عن دور أصحاب المصالح(نسبة الاعتماد على الموردين) , إدارة المخاطر " نسبة السيولة " , نسبة المؤهلات العلمية (ماجستير فما فوق) لأعضاء مجالس الإدارة) و تقتصر على قياس المتغير التابع زيادة القدرة التنافسية من خلال حجم المبيعات للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان من خلال البيانات المالية المجمعة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان و المنشورة من خلال الفترة من عام 2009-2011.

1-8 محددات الدراسة:

اقتصار الدراسة على بعض مؤشرات فاعلية نظام الحاكمية المؤسسية في الشركات الصناعية و كذلك على بعض مؤشرات القدرة التنافسية ممثلة بحجم المبيعات.

1-9 التعريفات المصطلحات:

الحاكمية المؤسسية: تعرف الحاكمية المؤسسية وفقاً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2003) بأنها مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة و مجلس الإدارة و حملة الأسهم وغيرهم من المساهمين و وضع الأهداف و رصد و متابعة الاداء على اعتبار أن هناك فصلاً بين الملكية و الإدارة بحيث تكون نظام لرقابة تتبناه الشركات و منظمات الأعمال بحيث يشمل توزيع الحقوق و المسؤوليات بين الأطراف المختلفة المشاركة في المنظمة أو الشركة, و تضع القواعد و الإجراءات المتعلقة بشؤون الشركة أو المنظمة بهدف تحسين الأداء المالي و الحفاظ على السمعة الاقتصادية للمنظمة أو الشركة عند اتخاذ القرارات لخدمة المساهمين و أصحاب المصالح و المجتمع بصفة عامة. (OECD, 2003)

الإفصاح: إتباع سياسة الوضوح الكامل و إظهار جميع الحقائق المالية الهامة التي تعتمد عليها الأطراف المهتمة بالمشروع, و يعد الإفصاح الكافي من أهم المبادئ الرئيسية لإعداد القائم المالية وهذا يعني أن تشمل القائم المالية و الملاحظات و المعلومات الإضافية المرفقة بها, كل المعلومات المتاحة المتعلقة بالمشروع لتجنب تضليل الأطراف المهتمة بالمشروع. (بلعادي, 2010)

مجلس إدارة: هو هيئة مكونة من عدد من الأعضاء سواء كانوا منتخبين أو معينين يتولون الإشراف بشكل مشترك على أنشطة منظمة أو شركة أو مؤسسة ما. يتولى إدارة الشركة مجلس إدارة و لا يقل عدد أعضائه عن خمسة أشخاص ولا يزيد على ثلاثة عشر وفقاً لما يحدده نظام الشركة. وتقتضي مبادئ الحوكمة الرشيدة أن يتم انتخابهم وفق أسلوب التصويت التراكمي من قبل الهيئة العامة للشركة بالاقتراع السري على أن يكون ثلث أعضاء المجلس على الأقل من

الأعضاء المستقلين و لا يجوز لعضو مجلس الإدارة أو من يمثله أن يكون عضوًا أو ممثلًا لعضو في مجلس إدارة شركة و من المسميات الأخرى المتعارف عليها لمجلس الإدارة تسمية مجلس المحافظين و مجلس الحكام و مجلس الأمناء ويتم تحديد أنشطة المجلس حسب السلطات و الواجبات و المسؤوليات المفوض بها أو المسندة إليها من قبل سلطة أعلى. (هيئة, 2009)

إدارة مخاطر السيولة: قدرة شركة ما على الوفاء بجميع الالتزامات المالية نتيجة التوافق بين استحقاقات الموجودات والمطلوبات. وتضمن إدارة مخاطر السيولة توفر الأموال في جميع الأوقات من أجل الوفاء باحتياجات الشركة الخاصة بالتمويل (بنك البحرين, 2009)

القدرة التنافسية: تعرف على أنها قدرة المؤسسة على منافسة المؤسسات الأخرى المنافسة في نفس السوق بالنسبة لنفس السلع و الخدمات، وعلى تحقيق كفاءات مساوية أو تفوق كفاءات المنافسين وتتجسد القدرة التنافسية من خلال التحكم في التكاليف و الجودة النوعية العالية للمنتج حيث تم تمثيل القدرة التنافسية بحجم المبيعات للشركات. (براهمية, 2011)

أصحاب المصالح: مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال و الموظفين و العملاء. وقد يكون لهؤلاء الأطراف مصالح متعارضة ومختلفة بعض الأحيان مع إدارة الشركة. فالدائنون مثلا يهتمون بقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم الموظفون والعمال بمقدرة الشركة على الاستمرار. (يحياوي, 2012)

الفصل الثاني: الإطار النظري و الدراسات السابقة

أولاً:

1-2- الحاكمية المؤسسية

1-1-2 تمهيد

2-1-2 مفهوم الحاكمية المؤسسية

3-1-2 مبادئ و معايير الحاكمية المؤسسية:(OECD,1999)

4-1-2 ركائز و مقومات نظام الحاكمية المؤسسية

5-1-2 المؤشرات المستخدمة في الدراسة لتقييم فاعلية نظام الحاكمية المؤسسية

ثانياً

2-2 القدرة التنافسية

1-2-2 تمهيد

2-2-2 مفهوم القدرة التنافسية

3-2-2 ركائز و مقومات القدرة التنافسية

4-2-2 مؤشرات القدرة التنافسية (حجم المبيعات)

5-2-2 دور الحاكمية في تدعيم القدرة التنافسية

ثالثاً

3-2- الدراسات السابقة

1-3-2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري و الدراسات السابقة

1-2 الحاكمية المؤسسية

1-1-2 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى التعريف بالمفاهيم المتعلقة بتطبيق الحاكمية المؤسسية و تلك المرتبطة بزيادة القدرة التنافسية و ذلك للوصول إلى إطار مفاهيمي نظري متكامل يعد أساسا للدراسة الإختبارية مفهوم القدرة التنافسية و يتناول المبحث الثاني مراجعة لأهم الأدبيات التي غطتها الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة الحالية.

قد يكون تطبيق الحاكمية المؤسسية للشركة انعكاس لمدى قدرة الشركة على جذب المستثمرين و المساهمين إليها، مما يعني توفير الأموال التي تساعد على توفير الأصول و الموارد و القدرات و الكفاءات و ستعمل على تخفيض تكلفة الإنتاج و تخفيض نسبة المخاطرة و ستقوم جاهده بالعمل على رفع القدرة التنافسية للشركة مما يؤدي إلى التوسع في الحصة السوقية للشركة.

2-1-2 مفهوم الحاكمية المؤسسية

لقد تعددت التعريفات المقدمة لمصطلح الحاكمية المؤسسية، بتعدد المهتمين بالمصطلح و انتماءاتهم السياسية و الثقافية و الاقتصادية و الاجتماعية، بحيث يعبر كل تعريف عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف و فيما يلي يقدم بعض التعريفات على سبيل المثال لا الحصر.

فتعرف هيئة التمويل الدولية International Funds Commission (IFC) الحاكمة المؤسسية بأنها: هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها. (يوسف, 2007)

كذلك عرفها (خوري , 2003) بأنها تمثل القواعد الموضوعية لإدارة الشركات والموضوعة من جانب مجلس الإدارة من أجل حماية مصالح لكل الأطراف المهمة بالتعامل مع الشركة. إن الحاكمة المؤسسية معنية بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم وحملة السندات والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح Stakeholders وغيرهم وذلك من خلال تحرى تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم وباستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبه. (الخطيب, 2009)

وهناك من يعرفها بأنها: مجموع "قواعد اللعبة" التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل و قيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح و الحقوق المالية للمساهمين ". و تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤوليات. (البنك المصري, 2003)

أما (العازمي, 2012) فقد أشار الى أن الحاكمة المؤسسية هي مجموعة من الآليات و الإجراءات و القوانين و القواعد و النظم و القرارات و المعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية و حملة الأسهم و أصحاب المصالح من ناحية أخرى و كذلك تتضمن الانضباط و الشفافية و العدالة و هي تهدف إلى تحقيق الجودة و التميز في الاداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الشركة فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها بما يحقق أفضل منفعة للجميع.

2-1-3 مبادئ الحاكمية المؤسسية: (OECD, 2003)

يتم تطبيق الحاكمية المؤسسية وفق خمسة مبادئ توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 2003، وتتمثل في : كحفظ حقوق المساهمين ، المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة ، الإفصاح و الشفافية ، مسؤولية مجلس الإدارة و المسؤولية الاجتماعية و البيئة. و استخدم الباحث البعض منها كمتغيرات مستقلة في الدراسة ، و فيما يلي نبذه عن هذه المبادئ .

(أ) - ضمان وجود أساس لإطار فعال للحاكمية المؤسسية و ينبغي أن يشجع على شفافية و كفاءة الأسواق ، و أن يكون متوافقا مع حكم القانون و أن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية و التنظيمية و التنفيذية

(ب) - حفظ حقوق كل المساهمين مثل نقل ملكية الأسهم و اختيار مجلس الإدارة و الحصول على عائد في الأرباح و مراجعة القوائم المالية و توفير المعلومات الكاملة ومنحهم حق المشاركة والتصويت.

(ج) - المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة ، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية ، و الاطلاع على كافة المعلومات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين ، و حظر الاتجار أو التداول لحساب المطلعين على المعلومات الداخلية ، و يمنع التداول بين الداخليين في الشركة و التداول الشخصي الصوري.

(د) - دور أصحاب المصالح بالحاكمية المؤسسية و تعمل الحاكمية المؤسسية على الإقرار

بحقوق أصحاب المصالح المنصوص عليها في القانون أو عبر اتفاقيات متبادلة، وتشجيع التعاون الفعال بين الشركات و بين أصحاب المصالح من أجل خلق الثروة وفرص العمل واستدامة مشاريع الأعمال السليمة من الوجهة المالية. و احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق و كذلك آليات مشاركتهم الفعالة فى الرقابة على الشركة.

(و)- الإفصاح والشفافية حيث ينبغي أن يضمن على إطار الحاكمة المؤسسية ضمان الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم ، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين. و يتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح. و كذلك الإفصاح بشفافية عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي و حقوق الملكية و منع استغلال المعلومات السرية في التعامل والبيع الصوري من المسئول نفسه.

(ز)- مسؤوليات مجلس الإدارة تعمل الحاكمة المؤسسية على ضمان التوجيه الإستراتيجي للشركة و الرقابة الفعالة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة و ضمان مسؤولية مجلس الإدارة تجاه الشركة و حملة الأسهم. و ينبغي على مجلس الإدارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة كاستعراض وتوجيه إستراتيجية الشركة و سياسة المخاطر و الموازنات التقديرية و خطط العمل السنوية و وضع أهداف الأداء و مراقبة تنفيذ أداء الشركة و مع الإشراف على المصروفات الرأسمالية الرئيسية.

(ط)- المسؤولية الاجتماعية و البيئية هي الالتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقياً و المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية

للقوى العاملة وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع ككل، ومن هنا تبلورت فكرة وجوب تذكير الشركات بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية حتى لا يكون تحقيق الربح عائداً عن أمور غير مقبولة أخلاقياً أو قانونياً كتشغيل الأطفال والإخلال بالمساواة في الأجور وظروف وشروط العمل، والحرمان من الحقوق الأساسية للفرد فإن نجاح قيام الشركات بدورها في المسؤولية الاجتماعية يعتمد على التزامها بالاحترام والمسؤولية، بمعنى احترام الشركة للبيئة الداخلية (العاملين)، والبيئة الخارجية (أفراد المجتمع) و حماية البيئة، سواءً من حيث الالتزام بتوافق المنتج الذي تقدمه الشركة للمجتمع مع البيئة، أو من حيث المبادرة بتقديم ما يخدم البيئة ويحسن من الظروف البيئية في المجتمع ومعالجة المشاكل البيئية المختلفة.

2-1-4 ركائز و مقومات نظام الحاكيمه المؤسسية

2-1-4-1 ركائز الحاكيمه المؤسسية

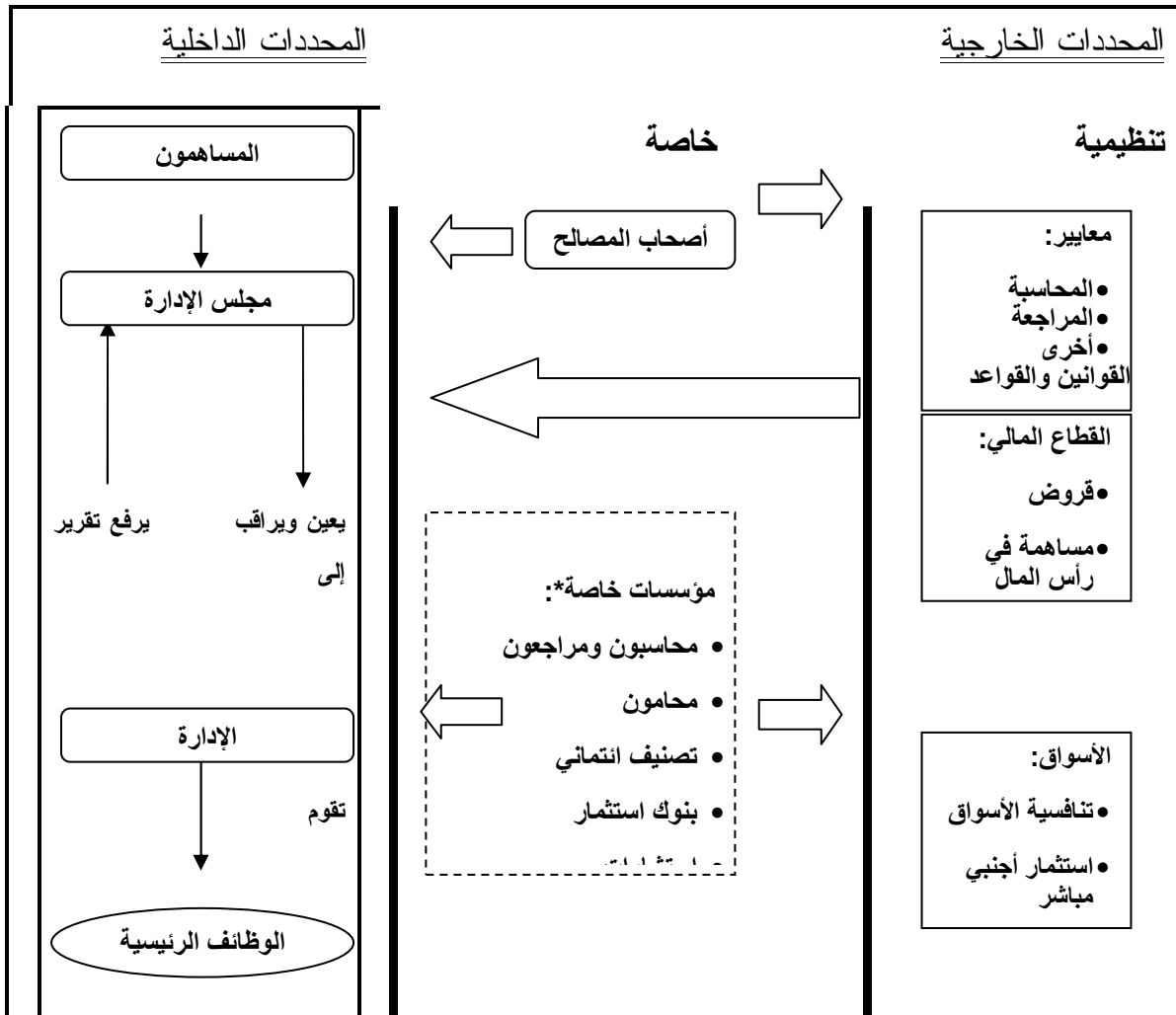
قد يكون توفير الركائز الخارجية و الداخلية بشكل جيد و ملائم يشجع الشركات تطبيق الحاكيمه بشكل فعال ونعرض فيما يلي لهاتين المجموعتين من المحددات بشيء من الإيجاز كما يلي (انظر شكل 2 أدناه(يوسف,2007)):

الركائز الخارجية : تشير إلى بعض المعايير و القوانين و القواعد التي تؤثر على القطاع المالي و الأسواق و على مناخ الاستثمار في الدولة تساعد على توفير السيولة للمشاريع و منع الممارسات الاحتكارية و بالإضافة توفر الرقابة على الشركات مثل : مكاتب المحاماة ومكاتب التدقيق والاستشارات المالية والاستثمارية وتعزى أهمية المحددات الخارجية إلى أنها تضمن و بحد كبير إلى تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة.

الركائز الداخلية : عبارة عن التناسق و تناغم في الهيكل التنظيمي للشركة و توزيع السلطات بين الجمعية العمومية و مجلس الإدارة وذلك أيضا من خلال توفير المناخ المناسب من خلال توفير قواعد و أسس التي تؤدي إلى كيفية اتخاذ القرار بشكل مناسب لتقليل التعارض بين المصالح و العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين و كذلك العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص، وخاصة قدرته التنافسية. (يوسف، 2007)

شكل (2)

المحددات الخارجية والداخلية للحاكمة المؤسسية



* المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص، وكيانات الإدارة الذاتية، ووسائل الاعلام، والمجتمع المدني. وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات، وترفع من درجة مراقبة الشركات، وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة.

2-4-1-2 مقومات نظام حاكميه المؤسسية

أشارت بعض الدراسات إلى إن التجارب التي مرت بها الدول المتقدمة أنتجت خبرات تؤكد إن متطلبات وجود نظام فعال للحاكمية تستلزم وجود إطار قانوني متكامل يوضح حقوق المساهمين وبيبين متطلبات النظام المحاسبي الفعال لتطوير و بناء الثقة في مهنة المحاسبة و التدقيق على وجه الخصوص و إعادة النظر في الأطر التنظيمية، و المناهج العلمية بهدف دعم نظام المساءلة و الرقابة و دعم وظيفتي الإفصاح و الشفافية و أيضا دعم استقلال المدقق الخارجي و كما يوضح وظائف مجلس إدارة الشركة و الإدارة التنفيذية التي تساعد على الفهم ما هو مطلوب من كل شخص اتجاه الشركة بما يضمن تقليص هيمنة مجالس إدارات الشركات المساهمة على عملية اتخاذ القرارات الإدارية (منزوع , 2009) و أيضا يقيم فاعلية و كفاءة نظام الحاكمية من خلال إتباع خطة استراتيجية واضحة تساعد على اتخاذ القرارات بحيث تبين طبيعة عمل الشركة و نوعية الخدمات التي تقدمها كما أن الخطة الجيدة تعتبر تلك الخارطة التي تساعد لجنة الحاكمية على تحديد كيفية توزيع الموارد و لكن لابد من الإشارة إلى إنه لابد من توفر مجموعة من أعضاء مجلس الإدارة الشركة بإسم لجنة الحاكمية و تحديد النظام الحاكمية كوثيقة للشركة ككل لتحديد المهام و العمليات و المسؤوليات المناطة بكل عضو في الشركة مع تحديد المعايير

و الأسس التي سيتم تحديدها لتقييم العضو اثناء تأديته لوظيفته , ومما لا شك فيه أن الدول

العربية تفتقر إلى وجود هذا النظام المتكامل كما يوجد في النظم الغربية. (أبو زر , 2006)

كما يجب أن تتضمن عناصر الحاكمة المؤسسية الفعالة الأسس التالية (مرجع سابق):

أ-وجود جهاز فعال مستقل عن الإدارة , يتمثل في لجان مسؤولة عن تطبيق قواعد الحاكمة و متابعة الالتزام بها.

ب-الاعتراف بحقوق المساهمين و أصحاب المصالح و حمايتها.

ج-تشجيع الموارد البشرية في الشركة على المساهمة الفعالة بكامل إمكاناتها في تطوير أداء الشركة و معالجة المشاكل التي قد تواجهها.

2-1-5 المؤشرات المستخدمة في الدراسة لتقييم فاعلية نظام الحاكمة المؤسسية

و فيما يلي نبذه عن تلك المؤشرات:

أولاً: إدارة المخاطر (نسبة السيولة)

تتمثل مخاطر السيولة في عدم قدرة الشركة سداد الالتزامات المالية المترتبة عليها عند استحقاقها و أيضا يمكن تعريفها " أزمة السيولة بأنها حالة تصل إليها الشركة عندما تزيد المدفوعات الواجبة عليها عن الإيرادات المستحقة لها خلال فترة زمنية محددة و عندما تعجز الشركة عن الوفاء بالمدفوعات المستحقة عليها في أوقات السداد المتعاقد عليها مسبقاً ، و تواجه الشركات عادة عدداً من المشكلات كاهتزاز مصداقيتها لدى الموردين و العاملين و ربما العملاء إذا كان لديها مشاكل في توفير السيولة الكافية. و تنشأ مخاطر السيولة عادة من أن

هناك مفاضلة بين السيولة و الربحية و تباينا بين عرض الأصول السائلة و الطلب عليها و عن طريق الخسائر المحتملة في الأسواق المالية نتيجة تقلبات المتغيرات المالية و يجب على الشركة التنويع في مصادر السيولة من خلال إيرادات المبيعات والمدفوعات المقبوضة مقدما أو

عن طريق التمويل الخارجي

أو طرح اسهم جديدة. (بلعوز, 2010)

و من أهم أهداف إدارة مخاطر السيولة المحافظة على استمرار عمل الشركة و إبعاد مخاطر العسر المالي عنها و إذا لم تتمكن الشركة من إدارة سيولتها بالشكل السليم فإنها قد تواجه عسرا ناتج عن عدم القدرة على مواجهة الالتزامات في مواعيدها. هذا وتواجه الشركات نوعين من العسر المالي هما: العسر المالي الفني: وهي الحالة التي تكون فيها موجودات الشركة أكبر من مطلوباتها ولكن هذه الشركة لا تكون قادرة على مواجهة الالتزامات التي تستحق عليها في مواعيدها وقد ينشأ ذلك عن التوسع في الاستثمار في أصول غير قابلة للتحويل إلى نقد, أما النوع الآخر هو: العسر المالي الحقيقي: و هي الحالة التي تكون فيها قيمة موجودات الشركة أقل من مطلوباتها أي أن القيمة الصافية للشركة سالبه عادة ما يكون العسر الحقيقي كمحصلة نهائية للعسر الفني، أي مشكلة سيولة وعدم قدرة على مواجهة الالتزامات المستحقة في مواعيدها. ومن الصعب التغلب على مشكلة العسر المالي الحقيقي لذا كثيراً ما يقود هذا النوع من العسر إلى الإفلاس أو التصفية و خاصة عند إصرار الدائنين على تقليل خسائرهم.(النحلة, 2010)

و تقاس درجة السيولة بمدى قدرة الشركة على سداد التزاماتها التي يحل أجل سدادها. و تقاس درجة المخاطرة باحتمالات توقف الشركة أو عجزها عن سداد التزاماتها في مواقيت السداد أي عندما تصل إلى حالة الإعسار. وهذا يعني أن درجة المخاطرة تقل كلما زادت درجة السيولة بالشركة. فهناك علاقة عكسية بين المخاطر و السيولة. ولكي تتخفض درجة المخاطرة إلى أدنى حد لها يجب أن تصل درجة السيولة بالشركة إلى أعلى حد لها. فالشركات لا تستطيع السيطرة على مصادر أموالها من المبيعات ولكن لابد من الإشارة إلى أن الشركات يمكن أن تسيطر على استخداماتها وهذه الحقيقة تشكل إحدى الطرق الرئيسية للوقاية من مخاطر السيولة وبينما يمكن التحكم في آثار المخاطر السيولة من خلال تكوين محفظة استثمارية للشركة في أصول مختلفة أو أوراق مالية و كذلك من الممكن أن تقوم الشركات بتكوين إحتياطات اختيارية تساهم في تخفيض مشاكل السيولة. (بلعوز, 2010)

و تقاس نسبة السيولة حسب المعادلة الآتية: الأصول المتداولة/المطلوبات المتداولة حيث تبين عدد مرات قابلية أصول الشركة المتداولة على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل. وتعتبر أصول الشركة ضماناً لالتزاماتها في جميع الأحوال سواء في الاقتراض أو التصفية لذلك فإن معادلة السيولة بالصيغة السابقة جاءت تعبيراً عن هذه العلاقة. و تكون نسبة التداول متفاوتة بين القطاعات فلا توجد نسبة محددة لجميع القطاعات فقطاع البنوك يختلف عن القطاع الصناعي و الشركات التجارية تختلف عن شركات المصرفية.

أما الشركات التي تواجه صعوبات في تحصيل ديونها أو في تدوير مخزونها يمكن أن تحصل على نسبة سيولة مقبولة نسبياً إلا أنها تكون غير قادرة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل.

لذلك لا بد من التأكد من متوسط الفترة النقدية يعني التحول إلى نقد لبيع المخزون السلعي وتحصيل الذمم المدينة. (محمد و آخرون, 2000)

ثانياً: المؤهلات العلمية و مجلس الإدارة

يشترط في مبادئ الحاكمية المؤسسية أن يتمتع الأعضاء بحد مناسب من المؤهلات و المهارات و المعرفة و الخبرة ليساهموا في حماية مكتسبات الشركة و ازدهارها و للقيام بواجباتهم اتجاه المؤسسة و أن تكون واجباتهم موزعة على نحو متوازن بين الأعضاء لتحقيق الفعالية و تقديم النصح و الارشاد للإدارة التنفيذية و يحاول مجلس الإدارة أن يختار الإدارة التنفيذية التي تقوم بترجمة الخطط الاستراتيجية على أرض الواقع وتعتبر هذه الإدارة بمثابة مفوض عن مجلس الإدارة للقيام بإدارة أعمال المنشأة بشكل يومي و أن يتوفر لدى الأعضاء بعد النظر و المنظور الاستراتيجي والتصور الإداري الجيد والقدرة على الإدارة والإشراف و الإحاطة بالجوانب القانونية والمالية ومعرفة بأعمال الشركة و نشاطاتها بصفة خاصة و على المجلس الإدارة القيام بمراقبة ومراجعة تطبيق و تنفيذ الخطط الإستراتيجية من البداية والتدخل إذا كانت بفاعلية إذا كانت هناك حاجة للتغيير. (OECD, 2003)

يجب أن يمتلك أعضاء مجالس الإدارة صلة وثيقة بالصناعة و المجال الوظيفي والخبرة في الحاكمية المؤسسية و يجب أن يعكس خبرة أعضاء مجلس الإدارة مزيجاً من الخلفيات والقدرة اللازمة لممارسه مهامهم، و أن يحصل أعضاء مجلس الإدارة على توجيه مفصل و تأهيل مستمر لضمان توفير مستوي ملائم من الخبرة و المعرفة. و من الواجبات النموذجية لمجالس الإدارة ما يلي: تنظيم المنظمة من خلال وضع سياسات وأهداف عامه اختيار وتعيين ودعم

ومراجعة أداء الرئيس التنفيذي, ضمان توافر الموارد المالية الكافية, تحديد الرواتب والتعويضات لإدارة الشركة, و المسؤوليات القانونية للمجالس وأعضاء مجلس الإدارة تختلف مع طبيعة واختصاص المنظمة التي تعمل في نطاقها. بالنسبة للشركات المساهمة العامة على سبيل المثال عادة ما تكون هذه المسؤوليات أكثر صرامة وتعقيدا من تلك الأنواع الأخرى. عادة يختار المجلس أحد أعضائه ليكون الرئيس. حسب مسمى المنصب الذي جرى تحديده في اللائحة الداخلية. (أبو حمام, 2009), " ان مجلس الادارة الجيد يضمن للمستثمرين في الشركة بان الاصول التي قاموا بتوفيرها يجري استخدامها من جانب مديري الشركة. كما يضمن لهم عدم ضياع أو إساءة استخدام رأس المال بل أن راس مالهم يستخدم لتحسين الاداء الاقتصادي. و عادة ما تتكون مجالس الادارة من اعضاء تنفيذيين و غير تنفيذيين و تختلف نسبتهم في ضوء التشريعات و القوانين المحلية" (سعيد, 2009, ص27)

يهدف مبدأ الاستقلال إلى مساعدة الأعضاء على اتخاذ قراراتهم دون وجود تضارب مصالح اقتصادية أو شخصية التي ستوجد إذا لم يراع توفر ما جاء في قواعد الاستقلال التالية: (هيئة, 2009)

- 1- أن لا يكون العضو موظفاً في الشركة أو تركها منذ فترة قصيرة.
- 2- أن لا يكون للعضو علاقة بالشركة أو إدارتها أو أي علاقة أخرى من خلال وجود مصلحة اقتصادية هامة أو عائلية قريبة.
- 3- أن لا يكون للعضو علاقة عمل بمورد هام أو عميل أو شركة تابعة أو منافس للشركة أو منشأة غير هادفة للربح التي تقدم الشركة لها منحة مهمة.

ويوجد جانبان للاستقلال الاول: الاستقلال من حيث علاقة عضو المجلس بالشركة وإدارتها وأصحاب المصالح بها مثل الموردين و العملاء والمنافسين.

الجانب الثاني: الاستقلال من حيث علاقة عضو المجلس بالملاك و المساهمين و المسيطرين وهذا أكثر وجوداً في الأسواق النامية وعلاقته أكثر ارتباطاً بمصالح الأقلية من المساهمين.

و بالنظر إلى التشريعات الأردنية فلم تشترط تعليمات الإفصاح و لا قانون الشركات ضرورة الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة و المدير العام حيث ينص قانون الشركات في المادة 152 الفقرة (ج) على ما يلي " يجوز تعيين رئيس مجلس إدارة الشركة المساهمة العامة أو أي من أعضائه مديراً عاماً للشركة أو مساعداً أو نائباً له بقرار يصدر عن أكثرية ثلثي أصوات أعضاء المجلس في أي حالة من هذه الحالات على أن لا يشترك صاحب العلاقة في التصويت ". و بما أن استقلالية مجلس الإدارة لها دور هام في فاعلية و كفاءة المجلس في قيامه بالمسؤوليات المناطة به فمن المتوقع أن يكون هناك علاقة بين استقلالية أعضاء مجلس الإدارة وبين زيادة القدرة التنافسية. (الشريف, 2008)

ثالثاً: أصحاب المصالح:

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 الحاكمية المؤسسية بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف المهمة في معادلة العلاقة في الشركة فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات و بدونهم لا تستطيع الإدارة و لا حتى مجلس الإدارة و المساهمون تحقيق الاستراتيجيات

الموضوعة للشركة فالعملاء هم الطرف الذي يشتري الخدمة او المنتج و بدونه لا داع لوجود شركة او مؤسسة لذا يجب ان يكون مجلس الادارة مدركا لهذه الحقائق و ان يتأكد من حسن ادارة الشركة لخدمة العميل و إرضائه و المورد من يبيع للشركة المواد الخام و السلع و الخدمات الأخرى لذلك تعتمد الشركة اعتمادا كليا على كفاءة هؤلاء الموردين على توريد الموارد و السلع و الخدمات في الوقت المناسب و الجودة المناسبة و أي تأخير في تسليم هذه المواد و الخدمات ينتج عنه تأخير في عمليات الانتاج في الشركة و بالتالي يؤثر على خدمة العميل (قباجة, 2008), أما الممولين و جميع الأطراف الممولة هي التي تمنح تسهيلات ائتمانية للشركة فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهي الحرص والدقة فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع خطط التمويل مما يؤثر سلباً على التخطيط المستقبلي للشركة. (العياشي, 2010) و يساهم أصحاب المصالح في إيجاد طرق مختلفة بتأمين تدفق رأس المال الخارجي والداخلي إلى الشركات سواء في شكل حقوق ملكية أو ائتمان و كذلك الدور الفعال بين أصحاب المصالح و الشركة لاستمراريتها ماليا وإداريا ويتم ذلك من خلال احترام حقوق أصحاب المصالح كما هي محددة في القوانين الداخلية و الخارجية للشركات و شجع التعاون الفعال بين الشركات و أصحاب المصالح بالشركة لخلق الوظائف وتوفير الاستمرارية للشركات السليمة ماليا. وفقا للاتية: (أبو حمام, 2009)

توفير المعلومات ذات الصلة وبالقدر المناسب لها بأسلوب دوري ومنظم وفي التوقيت المناسب. السماح لذوي المصالح بالاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات غير القانونية والمنافية لأخلاقيات المهنة.

-تصميم هيكل فعال كفاء للحماية من الإعسار والتطبيق الفعال لحقوق الدائنين.

2-1-6 نظرية الوكالة:

يقوم مفهوم نظرية الوكالة على أن هنالك علاقة بين المالكين و الاداره تقوم على فكرة أن المالكين يقومون بتوكيل الاداره بأدارة أموالهم (إستثماراتهم) بموجب عقد صريح ضمني يقوم الوكيل (الاداره) بموجبه بأنشطة إدارة المنشأه و إتخاذ القرارات . و يضمن هذا العقد حقوق كل من الطرفين الوكيل (الاداره) و الموكل (المالكين) و يكون هذا العقد محدد بأرقام مثل: تحدد مكافأة الاداره بنسبه محدده من الارباح و أن لاتزيد الديون الى حقوق المالكه عن نسبه محدده. و تهتم نظرية الوكالة بما يسمى بتنازع أطراف الوكالة (Agency Conflicts) أو تضارب المصالح بين الأصيل و الوكيل وان هذه التعارضات يمكن معالجتها عبر آليات حوكمة الشركات، إذ تصف نظرية الوكالة الشركة كسلسلة عقود بين الأصيل و الوكيل، يحرصون على مصالحهم دونما اعتبار مصالح الآخرين (Whleelen, 2012).

نتيجة لتعارض المصالح بين الإدارة و المالكين و بقية أصحاب المصالح في الشركة و على وفق مبدأ الاختيار العقلاني الذي بموجبه يحاول كل طرف تعظيم منافعه الخاصة، فإنه يتوقع أن تأتي عملية اختيار السياسة المحاسبية للشركة متأثرة بالأهداف الذاتية للإدارة، بصرف النظر إذا ما كانت تلك الأهداف متوافقة أو غير متوافقة مع أهداف أصحاب المصالح حتى لو كان ذلك على حساب التمثيل الصادق للأحداث والعمليات من ناحية تقديم المعلومات و عليه ينشأ تضارب مصالح بينهما :

الاداره : تسعى لتعظيم صافي الربح للشركة للحصول على مكافأه أعلى و ذلك من خلال : تخفيض المصاريف (تحويل المصاريف الحاليه الى الفترات اللاحقه) و زيادة الارباح)

الاعتراف بالاييرادات المستقبلية في الفتره الحاليه) و تعظيم الارباح من خلال التحول بتقييم المخزون من LIFO الى FIFO و المالكين : يسعون للوصول الى صافي الربح الحقيقي للشركة.

(حسين, 2007).

و تشير نظرية الوكالة إلى انه في أسواق العمل و رأس المال، يتجه الوكلاء إلى تعظيم منفعتهم الخاصة على حساب حملة الأسهم في الشركة. إذ أن الوكلاء يمتلكون القدرة على أن يعملوا على تحقيق مصالحهم الشخصية مفضلين ذلك على مصالح المالكين (الاصلاء)، بسبب عدم تماثل المعلومات بينهم وبين المالكين و تفترض نظرية الوكالة أن المالك غير قادر على مراقبة جميع أعمال الإدارة وان أعمال الإدارة من الممكن أن تكون مختلفة عن تلك التي يفضلها المالك ويحدث أحيانا هذا أما بسبب الاختلاف في أهداف ورغبات الإدارة أو بسبب أن الإدارة تحاول التهرب من العمل وخداع المالكين وهذا ما يطلق عليه عدم تماثل المعلومات، وبذلك يستعمل الوكيل معلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى لو تعارضت مع مصلحة الأصل، ومن الممكن أن يفصح الوكيل عن بعض هذه المعلومات ويخفي البعض الآخر (نوري , 2008).

و لقد نشأت نظرية الوكالة كمحاولة لحل مشكلة تعارض المصالح، وذلك من خلال نظرتها إلى الشركة على أنها سلسلة من التعاقدات الاختيارية بين الأطراف المختلفة في الشركة، من شأنها الحد من سلوك الإدارة بتفضيل مصالحها الشخصية على مصالح الأطراف الأخرى.

2-1-2 القدرة التنافسية

1-2-1-2 تمهيد

لقد أصبحت التنافسية في وقتنا المعاصر أمراً لا مفر منه، فأصبح لها هيئات و إدارات و التي بدورها تمتلك سياسات و إستراتيجيات و مؤشرات و أصبح تأثيرها واضح على الشركات التي تحتاج إلى النمو، كما تؤثر على الشركات التي ترغب في رفع مستويات قدرتها على الاستمرار في المنافسة و وضع إطار يساعد مؤسساتها لإكتساب قدرات تنافسية تؤهلها لمنافسة المؤسسات الأجنبية. و لتحقيق ذلك قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه حيث تعتمد على تعبئة مواردها المالية، المادية، البشرية و التنظيمية حتى تضمن المؤسسة قدرة تنافسية عالية. (نصر الدين, 2009)

2-2 مفهوم القدرة التنافسية

قدرة التميز على المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما قبل أو بعد البيع أو في الابتكار أو القدرة على التغيير السريع الفاعل و ايضا القدرة على بناء علاقة جيدة مؤثرة للعملاء تهيء و تزيد رضاهم و تحقق ولاءهم و يتطلب الامر تميز نظام المنظمة ككل. (مصطفى, 2003)

يتمحور تعريف التنافسية للشركات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة وذلك بتوفير سلع و خدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية فالتعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر

المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى. (وديع, 2001)

فالقُدرة التنافسية هي الكيفية التي تستطيع بها الدولة أو المؤسسة استخدام تدابير و إجراءات معينة تؤدي على تمييزها عن منافسيها و تحقيق التفوق عليهم. (ديوب, 2006)

و يرى الباحث بأن القدرة التنافسية تعني قدرة المؤسسات على النمو المستدام في ظل بيئة مفتوحة ومتسمة بالتزاحم و النفاذ إلى الأسواق الخارجية بمنتجات عالية الجودة و بأقل التكاليف وتحقيق هذه القدرة يتطلب توظيف إمكانيات مالية و هيكلية و فكرية و تكنولوجية التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة في أغلب مناحيها خاصة تلك المؤثرة على الإنتاجية والقدرة على إنتاج السلع والخدمات ذات جودة عالية تزيد من حصتها السوقية نسبة الى نظيراتها من المؤسسات و بذلك تحقق نسبة أعلى من الأرباح نتيجة المبيعات.

2-2-3 أنواع و ركائز و مقومات القدرة التنافسية:

2-2-3-1 الأنواع الرئيسية للقدرة التنافسية

هناك ثلاثة أنواع رئيسة للقدرة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل، ميزة تميز المنتج، ميزة اختصار

الوقت. وسنتطرق إلى كل ميزة على حدى فيما يلي (Whleelen, 2012):

ميزة التكلفة الأقل: نقصد بها قدرة المنظمة على تصميم و تصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها مما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة و للحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرص البيع بأسعار تنافسية. ففرصة

التحكم بالتكاليف تعطي المؤسسة بالمقارنة مع المنافسين ميزة التكلفة الأقل. إن الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفؤ للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات و الإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات إذ يعد ذلك أساساً مهماً لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم و إسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائده في مجال الكلفة.

ميزة تميز المنتجات (الجودة): هي أن تتمكن المنظمة من تقديم منتجات أو خدمات متميزة وفريدة من نوعها تلقى رضا المستهلك (جودة عالية و خدمات ما بعد البيع) لذلك يصبح من الضروري على المنظمة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة سلسلة القيمة واستغلال الكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية العالية و انتهاج طرق توسع فعالة وسياسات سعرية وترويجية تمكنها من زيادة الحصة السوقية للمنظمة و هذا يدعى بالنفرد و يجعل المستهلك يتعلق بالمنتجات. إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن حيث أنهم يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبى الخصائص المطلوبة من قبلهم وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبى حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في المنافسة.

ميزة اختصار الوقت Just In Time (JIT): هي تحقيق ميزة تنافسية على أساس

تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون وذلك من خلال عدة عناصر أهمها:

تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق.

تخفيض زمن دورة التصنيع المنتجات وبالتالي تخفيض كل من تكاليف التخزين وتكاليف الإنتاج.

تخفيض مدة تسليم الطلبية للزبون.

تخفيض زمن التحويل أو تغير العمليات الإنتاجية (مرونة التصنيع).

الالتزام بجدول زمنية محددة في التعامل مع الزبائن.

2-2-3 العوامل المؤثرة على إنشاء القدرة التنافسية

تنشأ القدرة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية نذكرها كالتالي (الغالبى, 2009):

العوامل الخارجية تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية و التي قد تخلق قدرة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات و لهذا يعتبر الاستثمار في البحوث و التطوير من العوامل الهامة التي تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنشأة و تعمل المنشأة على تفعيل دور أقسام البحث و التطوير و تحاول أن تخصص لها جزء من الأرباح على سبيل المثال يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق قدرة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق.

من هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية و يعتمد هذا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات و حتى تتمكن المنشأة من تحقيق القدرة التنافسية يجب أن يكون العائد المتوقع من تطبيق البحوث و التطوير لها أكبر من النفقات اللازمة لها.

العوامل الداخلية " تتمثل في قدرة المنظمة على امتلاك موارد كعناصر بشرية مدربة مؤهلة و المصادر الطبيعية و المعرفة و رأس المال و البنية التحتية لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين و لا بد من تحويل موارد المنظمة مثل المعدات الرأسمالية المصانع و إمكانيات بشرية) إلى قدرات أو كفاءات محورية تتسم بصفة الخصوصية و التميز عن المنافسين و يتم تنميتها و تكوينها عبر الزمن من خلال عمليات تبادل بين موارد المنظمة" (مصطفى, لؤي, 2005, ص39) ، و الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق قدرة تنافسية. و لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة.

يرتبط تحقيق القدرة التنافسية ببعدين أساسيين هما:

التميز: يمكن تحقيق القدرة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية و رأس المال الفكري و الإمكانيات التنظيمية. حيث لم تعد التنافسية مجرد الإنتاج بأقل التكاليف بل تعدت ذلك الى ترسيخ مبدأ الجودة و التميز و تحتاج إلى موارد بشرية علمية تستطيع السيطرة على التكلفة و إبداع أشكال التميز و الإتقان في المنافسة.(النسور, 2009)

القيمة المدركة لدى العميل بمعنى قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع و الخدمات التي تقدمها تلك المنظمات مما يساهم في بناء القدرة التنافسية لها حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع. (بلوناس, 2011)

2-2-3-3 مقومات القدرة التنافسية

إن المحددات التي تجعل بيئة الأعمال في منشأة معينة ملائمة أكثر من غيرها لنجاح جهود المنشأة في رفع قدرتها التنافسية فالمنشأة تحتاج بأن تعمل في بيئة تعزز الجهود في خلق القدرة التنافسية.

تحدد القدرة التنافسية للمنظمة انطلاقاً من بعدين هامين هما:

حجم القدرة التنافسية: حيث تمر القدرة التنافسية بنفس دورة حياة المنتج:

"مرحلة التقديم تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشأة لقدرة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير و الاستعداد البشري المادي و المالي و تعرف القدرة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر و يعزى ذلك إلى القبول الذي تخص به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

مرحلة التبني تعرف القدرة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدئوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

مرحلة التقليد يتراجع حجم القدرة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثمة انخفاض في الوفورات.

مرحلة الضرورة تأتي هنا ضرورة تحسين القدرة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

و باعتبار أنه لا يمكن أن تحوز المنظمة على قدرة تنافسية إلى الأبد وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة النشاط فيها". (بلوناس ,2011, ص7)

نطاق التنافس يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة و عمليات المنظمة بغرض تحقيق قدرة تنافسية ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي (Whleelen, 2012):

القطاع السوقي يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

درجة التكامل العامودي يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها سواء أكانت داخلية أو خارجية فالتكامل العامودي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز و جودة عالية و يضمن السيطرة على الموارد النادرة كأن تقوم المنشأة باستخراج المواد الخام و اخرى تصنيعها و الأخرى تبيعها و يكمن الهدف من هذا النشاط تحقيق التخصص في العمل و كذلك يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

التنوع المواقع يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة ويسمح هذا النطاق من تحقيق قدرة تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة وتبرز أهمية هذه القدرة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي

حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم و إذا حدث أي خلل للمنظمة في مكان ما فإنه لن يؤثر على المواقع أو الأنشطة الأخرى.

تعمل المنظمة على البحث عن القدرة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب القدرة المعتمدة والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

2-2-4 مؤشرات القدرة التنافسية (حجم المبيعات)

إن عملية زيادة حجم المبيعات هدفا تسعى الشركة إلى تحقيقه من أجل جني الأرباح التي من شأنها تطوير و توسيع نشاط الشركة من خلال تلك الأرباح على المدى الطويل أو توزيع الأرباح على المساهمين. و من هذا المنطلق تسعى الشركة إلى استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة سواء أكانت موارد أولية أم موارد بشرية و تقليل نسبة الفاقد في أغلب أنواع مستلزمات الإنتاج و رفع كفاءة التشغيل و جودة المنتجات و تقليل كلفة المنتجات مقارنة بمثيلاتها الشركات الأجنبية أو المحلية المنافسة و كل هذا يستلزم أساليب علمية حديثه في إدارة المنشآت كتطبيق التخصص السلي مما يؤدي إلى انخفاض التكاليف المنتج و ارتفاع درجة جودة المنتج و أيضا التوسع في استخدام الآلات الحديثة الأمر الذي أدى إلى أن تتم عملية الإنتاج بكفاءة أكبر عما كان عليه الأمر قبل ذلك و كذلك الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج حيث تعبر عن العلاقة بين المخرجات (الناتج) و جميع عناصر الإنتاج المستخدمة في الحصول عليها (المدخلات) ، أي أن الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج وفقا لهذا التعريف تعبر عن النسبة الحسابية بين كمية المخرجات من السلع و الخدمات خلال فترة زمنية معينة ، و كمية المدخلات التي

استخدمت في تحقيق ذلك القدر من الإنتاج، بحيث تقيس درجة نجاح المؤسسة في استغلال مواردها لإنتاج سلع و خدمات، وبالتالي فهي مقياس لنجاعة نظام إنتاجي معين ، فتحسينها يؤدي إلى تقليص مقدار وقت العمل الذي يتم بذله في الحصول على المنتجات ومن ثم تخفيض سعر تكلفتها، وهذا ما يؤدي إلى تمتع المؤسسة بقدرة أكبر على المنافسة في الأسواق عن طريق نمو المبيعات بشكل مرتفع. (العسكري,2005)

وتحاول الشركات المختلفة تحقيق الأهداف التي تضعها في خطتها التسويقية وذلك بهدف زيادة حصتها السوقية والنمو بشكل مستمر في السوق المستهدف ولهذا تقوم بالرقابة على من خلال بعض من مقاييس الأداء على شكل تساؤلات وهي: ما هو حجم المبيعات الحالي لخط المنتجات؟ ما هو حجم نصيب السوق؟ إن أي نموذج اقتصادي يجب أن يراعى فيه نظام المبيعات و التوزيع حيث يشمل طريقة اتصال الشركة مع زبائنها و التكاليف الإنتاجية للمبيعات إن حاله عدم الاستقرار في المواقف التنافسية للشركات الحالية جعل الأمور أكثر غموضا لذلك تضطر عديد من الشركات إلى إعادة التفكير في نهجها لمبيعات و التوزيع. لذلك أغلبية الشركات تعمل على بناء قدراتها التنافسية عن طريق المبيعات و التوزيع باعتبارها جزء من العمليات التجارية الأساسية وتعمل الشركة على تشكيل برنامج في إدارة فرق المبيعات في فن تخطيط المبيعات من حيث وضع الخطط التسويقية وخطط الترويج والبيع و خطة المبيعات السنوية وتخطيط الموارد البشرية و خطة القدرة الإنتاجية. (online ,Shorey consulting)

2-2-5 دور الحاكمية في تدعيم القدرة التنافسية

يمكن لدى الشركات بناء قدرة تنافسية وذلك من خلال اتباع صناع القرار في الشركات و اتحادات غرف التجارة و الصناعة المنهج التالي(مصطفى , 2003):

1-مناشدة اتحادات غرف التجارة و الصناعة لتنظيم لقاءات في شكل منتديات و مؤتمرات لرجال الاعمال تهدف لإعلامهم بمخاطر الاستمرار في كيانات صغيرة و الآخرون يتحالفون في ساحة الاعمال العالمية و تحفيزهم للتحرك نحو الدخول في تحالفات استراتيجية سواء على الصعيد المحلي او العربي , و توفير المعلومات و البيانات اللازمة لتكوين الاتجاهات و صنع القرارات سواء في تقرير التحالف و صيغته و مع من نتحالف و أسس اختيار الحليف و متى و كيف و كل ما يتعلق بهذا الصدد. و قد يسهم هذا التحالف بالانتفاع بالموارد الغير مستخدمة مثل الطاقة الإنتاجية الفائضة والموارد البشرية وكافة أنواع الموارد الأخرى و الانتفاع بالقدرة الكامنة لإنتاج منتجات جديدة بالتكنولوجيا القائمة و الحصول على أسواق جديدة عبر العلامات التجارية والتوسع في الأسواق القائمة.

2-تنمية وعي المديرين في مستوى الادارة العليا بالشركات العربية بشأن الاتجاهات المعاصرة في الادارة و في ادارة الانتاج و عمليات التسويق بشكل خاص و تطوير مهاراتهم بما يساهم في تعزيز قدراتهم الادارية و القدرات التنافسية و إن تراكم الخبرات لدى المدراء يساهم في أداء المهام بسرعة أعلى و جودة أفضل و تكلفة اقل و على الادارة العليا تخصيص جزء من الارباح لدعم عمليات البحث و التطوير التي تساهم بزراعة ثقافة الابتكار و ثقافة الجودة بين العاملين بمختلف مجالات و مستويات الاداء و ذلك لمجابهة التحديات التنافسية و تعزيز فاعلية الشركة. و على الادارة التركيز على التقدم التكنولوجي عبر تقديم منتجات جديدة اقل سعراً

وأعلى كفاءةً مثلما يحدث في مكونات الحاسب الآلي و توظيف تقنيات إدارة متقدمة مثل مراقبة الجودة وتحسين العمليات.

3-تحسين بيئة الاستثمار و تذليل معوقات الاستثمار بما ييسر انتقال رؤوس الأموال الأجنبية و العربية و المحلية لتكوين استثمارات انتاجية تحالفية و ذلك لمواجهة الكيانات الغربية التي لن ترحم الكيانات الصغيرة في عالم يتحول بسرعة لذلك أصبحنا بحاجة إلى خضوع لتشخيص إستراتيجي و تحليل صناعي للبيئة الاقتصادية العامة التي تعمل فيها الصناعة و تحليل تطور الصناعة و المعرفة الملموسة بالمنتجات و استحداث برنامج متكامل لتأهيل و تطوير الصناعات التي تبشر بالبقاء و النمو و تحسين قدرتها التنافسية طويلة الأمد. (ديوب,2006)

4-من أجل تحقيق القدرة التنافسية للمنظمة لا بد من تحويل موارد المنظمة إلى قدرات أو كفاءات محورية و بما أن القدرة التنافسية هي عنصر تفوق المنظمة يتم تحقيقه في حال إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس (إستراتيجية قيادة التكلفة و إستراتيجية التمايز) و على اعتبار أن الميزة التنافسية هي المحدد الأول لربحية و إن ربحية المنظمة مرتبطة بشكل أساسية بقدرتها التنافسية و القدرة التنافسية تعتمد على الميزة التنافسية و حتى تستطيع الشركات تعزيز قدرتها التنافسية لابد من تحليل مواردها المتوفرة بتقييم جوانب القوة و الضعف بالمقارنة مع الشركات المنافسة و كذلك تقييم مدى إمكانية تحقيق الموارد و القدرات للربح من خلال الميزة التنافسية و موارد و قدرات الشركة و بعد ذلك يتم اختيار الإستراتيجية التي تحقق الاستغلال الأفضل لموارد الشركة و قدراتها. (مرجع سابق)

إن أهمية الحاكمية المؤسسية للشركات تعود إلى تحسين أداء الشركات و تعظيم الحصة السوقية و بناء قدرات تنافسية من خلال جذب استثمارات و دعم الأداء الاقتصادي حيث يتم الموازنة بين العائد الاقتصادي المتوقع و التكاليف المدفوعة و المخاطر المترتبة جراء مشاريع الشركة و ذلك من خلال مراقبة أداء الوحدات الاقتصادية من خلال لجنة الحاكمية في تلك المؤسسة و ذلك فإن الحاكمية تهدف إلى تدعيم القدرة التنافسية من خلال توفر الشروط الأساسية (مصطفى , 2005 - العازمي , 2012):

1- تعمل الحاكمية المؤسسية على الاستقرار الاقتصادي و سهولة تعرف القطاع الخاص و المستثمرين على مستقبل مسيرة الاقتصاد و توفر رؤية واضحة حول موقف الحكومة تجاه تفعيل دور المنافسة في أسواق المنتجات الصناعية.

2- إن تطبيق الحاكمية المؤسسية يقوي ثقة الجمهور في عملية خصخصة و يساعد على ضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على استثماراتها و هذا بدوره يعزز من القدرة التنافسية.

3- تحقيق درجة عالية من الضمان و النزاهة و الاستقلالية و الاستقامة لكافة العاملين في الشركة بدءاً من رئيس مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين و حتى أدنى مستوى من العاملين فيها.

4- الشفافية و المساواة بين جميع المتعاملين في الممارسات التجارية التي تقوم بها الشركات الصناعية مما يؤدي إلى تعزيز التعاون التجاري داخل اقتصاديات الدول و فيما بين الشركات على المستوى الدولي.

5- تحقق الحاكمية قدرا كافيا من الإفصاح و الشفافية في التقرير المالية و في الكشوفات و تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية و مالية و درء حدوث الانهيارات المالية و المصرفية.

6- ضمان حصول المستثمرين على عائد مجزٍ على استثماراتهم و تعظيم القيمة السوقية للأسهم.

7- تنمية الادخار و تشجيع الاستثمار المحلي و الأجنبي و تعظيم الربحية و خلق المزيد من فرص عمل جديدة من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال.

8- التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة و في إجراءات المحاسبية والمراجعة المالية خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين حيث أن الحاكمية تقف في مواجهة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد الشركة وتآكل قدرتها التنافسية وبالتالي انصراف المستثمرين عنها.

2-2- الدراسات السابقة

من أجل تدعيم الإطار النظري الذي تستند إليه الدراسة الحالية في توضيح الجوانب الأولية و الأساسية لمفهوم الحاكمية المؤسسية و القدرة التنافسية فقد قام الباحث بمسح الدراسات السابقة و تم الإفادة من بعض الدراسات ذات صلة بالموضوع الدراسة.

1- دراسة (Morris , 2003) بعنوان: **Quality and competitive advantage an**

Empirical study of ISO 9000 Adoption in the Electronic industry.

هدفت هذه الدراسة الى ربط العلاقة بين الجودة و كيفية ان تساعد في تحقيق الميزة التنافسية و التي تؤدي الي تخفيض التكاليف و زيادة الربحية و زيادة العائد و قد استخدم الباحث معايير القياس المرتبطة باستخدام نظام (ISO9000) و مدى تطبيق هذه المعايير على الشركات الموجودة في عينة الدراسة.

و قد توصلت إلى إنه لا يوجد معيار محدد ينطبق على الدراسة في قياس و فعالية نظام (ISO9000) و تحقيق ميزة تنافسية سواء للشركات التي تستخدمه أم تلك التي لم تستخدمه سابقا ثم استخدمته لاحقا في التأثير على ادائها المالي.

و أوصى الباحث بأن تسعى الشركات بتركيز على جودة شهادة ISO و ان تطبقها على جميع أقسام الشركة .

2-دراسة (2004,Brown and Caylor) بعنوان : **Corporate governance and**

firm performance

هدفت الدراسة لاختبار العلاقة بين الحاكمية و الأداء التشغيلي للشركات الامريكية لعينة اشتملت 2327 مدرجة في الاسواق المالية و قام الباحث ببناء مقاييس للحاكمية المؤسسية استنادا ل 51 مبدأ من مبادئ الحاكمية المؤسسية ممثلة في ست مجموعات هي 1- التدقيق 2- مجلس الادارة 3- المدراء التنفيذيون 4- مستوى التعليم و المكافآت لأعضاء مجلس الادارة 5- المحاسبون القانونيون 6- التعاون مع الحكومة .

أما المقاييس الأداء المالي فقد تملت في ثلاث مجموعات للأداء مقياسا بكل من ROE هامش الربح و نمو المبيعات و قيمة الشركة في Tobin's Q لتوزيعات المساهمين و خلصت

الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة بين جودة الحاكمة و الأداء المالي كما أن رسوم الاستشارات التي تدفع للمدققين الخارجيين أقل من الأتعاب التي تدفع لهم وهذا مرتبط بشكل كبير بضعف الأداء للشركات. و أوصت الدراسة بأن تكون القوانين في صالح أداء الشركة و عمل مؤشر للحاكمة المؤسسية لقياس أداء الشركة من قبل المستثمرين.

3-دراسة (Mendes-Da and Black 2002,) بعنوان: **Corporate governace , strategy and supply management performace:An Empirical Analysis of Companies Listed in the Sao Paulo stock Exchange**

في الآونة الأخيرة، دفعت زيادة المنافسة من الشركات لتعزيز الكفاءة التنظيمية. و من أكثر المناطق التي تتأثر في زيادة المنافسة هي إدارة التوريد، التي تستخدم نسبة كبيرة من أصول الشركة، ولها القدرة على التأثير سلبا على خدمة العملاء. و المنطقة الاخرى التي تأثر على الكفاءة التنظيمية هي حوكمة الشركات و التي تعتبر عاملا حاسما لتحقيق التميز الإداري. تبحث هذه الورقة ما إذا كانت هياكل حوكمة الشركات مع الموردين متنوعة تختلف عن تلك الشركات التي تتعامل مع الموردين بشكل مركز و تغطي الدراسة الفترة بين عامي 1997 و 2001، تتضمن البيانات التي تم جمعها من 176 شركة صناعية من أربعة عشر قطاع صناعي المدرجة في بورصة ساو باولو. و هذه الدراسة تستند على فرضية أن التقليل من المخزون و تقليل معدل دوران المخزون يعد أفضل أداء للإدارة و توصلت الدراسة إلى أن استقلالية مجلس الإدارة يؤثر بشكل سلبي على إدارة التوريد حيث أنه يميل إلى تنويع مصادر المخزون من حيث زيادة عدد الموردين و بتالي زيادة معدل دوران المخزون و أوصت الدراسة

على الإدارات تخصيص استراتيجيات لتعامل مع الموردين و تخصيص وحدات توريد مستقلة عن مجلس الإدارة .

4- دراسة (ديوب,2006) بعنوان: عوامل تعزيز القدرة التنافسية و مدى إمكانية تفعيلها في

الصناعات السورية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة عوامل تعزيز القدرة التنافسية و مدى إمكانية تفعيلها في الصناعات السورية و من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث إن أنظمة الجودة المتبعة في المنشآت الصناعية السورية لا تمكن هذه المنشآت من إنتاج منتجات ذات جودة عالية تتوافق مع المقاييس الدولية للجودة مما يضعف من قدرة هذه المنتجات على المنافسة في الأسواق الخارجية إن عوامل تعزيز القدرة التنافسية في المنتجات السورية لا تمكن هذه المنتجات من اختراق الأسواق الجديدة و كذلك لا تهتم المنشآت بوحدة إدارة الموارد البشرية حيث تضع الشخص المناسب في الوظيفة الملائمة و لا تعتمد على فاعلية الدعاية و الترويج كمعيار للمنافسة و التفكير في الربح السريع دون الاهتمام بزيادة الحصة السوقية على الامد الطويل افتقار المنشآت الى التكنولوجيا المتقدمة و متطورة بسبب ضعف الإمكانيات و يري الباحث إن تدني القدرة التنافسية للمنشآت الصناعية السورية يعود جزء منه إلى عدم تفعيل دور الدولة من خلال عدم توفيرها للبنية التحتية المساندة و الداعمة للقطاعات السلعية و الخدمية و عدم وضوح و شفافية القوانين و التشريعات المنظمات للبيئة الاستثمارية المشجعة و يقدم الباحث توصيات و مقترحات من أهمها العمل على تطوير أنظمة الجودة المتبعة في منشآتهم الصناعية مما يمكنها من إنتاج منتجات ذات مواصفات دولية و العمل على جعل المنتج السوري منتج منافس و ذلك

من خلال الارتقاء بتصميم و استخدام تكنولوجيات متطورة و الاهتمام بالبحث و التطوير و القيام بحملات إعلانية مدروسة و زيادة درجة التعاون و التحالف بين المنشآت السورية لتخفيض تكاليف الانتاج و أيضا تفعيل عوامل تعزيز القدرة التنافسية لا سيما المقارنات التطويرية و الهدف الاستراتيجي والخدمات والإعلان.

5-دراسة (أبو زر, 2006) بعنوان: إستراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية

في القطاع المصرفي

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إستراتيجية مقترحة لتحسين الحاكمية المؤسسية في القطاع المصرفي الأردني خلال الإبلاغ المالي و لتحقيق ذلك قامت الباحثة بعمل دراسة ميدانية شملت المكلفين بالحاكمية المؤسسية و الإدارة لقياس إدراكهم للمتطلبات القانونية و المهنية و الأخلاقية. و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1- إن بيئة الاعمال العالمية و المحلية تشهد سباقا محموما نحو تبني مفهوم الحاكمية المؤسسية لجزء من برامج الاصلاحات في كل دولة لأغراض تحسين الاداء الاقتصادي و الاجتماعي على المستوى الكلي.

2- هناك العديد من الاسباب تدعو الى تطبيق الحاكمية المؤسسية في الشركات و قد أجمعت الدراسات السابقة و الدراسة الحالية على ان الاسباب تعود الى ما يلي:

1-2- تستدعي متطلبات المؤسسات الاستثمارية العالمية مستوى عالي من الحاكمية حتى تقبل توجيه استثماراتها.

2-2- حدود حالات الإفلاس و التعثر المالي الناتج عن سوء الادارة و إن إساءة استخدام السلطة دفع الجمهور العام الى الضغط على المشرعين لاتخاذ الاجراءات الكفيلة لحماية مصالحه.

3- إن هناك اتساقا كبيرا في القوانين و التشريعات الأردنية مع قواعد و مبادئ الحاكمة المؤسسية الصادرة عن (OECD) لعام 2004 إلا أنه تبين عدم وجود نصوص قانونية واضحة فيما يتعلق بعدم استخدام طرق أو وسائل ضد حالات الاستيلاء كحجاب واق لإدارة ومجلس الادارة ضد المسائلة و بإزالة أية عوائق لعملية التصويت عبر الحدود و بأن تسمح العمليات و الإجراءات المتعلقة بالاجتماعات العمومية للمساهمين للمعاملة العادلة لجميع المساهمين.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها صدور قواعد الإفصاح الجديد و التي أحكمت الرقابة على الاتجار بالمعلومات الداخلية و أدت إلى تطوير متطلبات الإفصاح عن المعلومات المالية و غير المالية و الاهتمام بالإفصاح الإلكتروني و أهمية تفضيل دور لجان التدقيق في الشركات.

6- دراسة (Bashiti and Rabadi ، 2006) بعنوان: **Assessing Corporate Governance in Jordan**

تقييم التحكم المؤسسي في الأردن و خطط الأردن خطوات واسعة في رسم و تطبيق سياسات التحكم المؤسسي و من ذلك تنظيم متطور لسوق المال واستحداث وظيفة مراقب الشركات وإصدار قانون تشجيع الاستثمار وكلها قضايا نظرية لم تطبق بدقة على أرض الواقع. أجريت

الدراسة على 44 شركة وتمثل ما نسبته 46% من الشركات المتداولة أسهمها في السوق المالي واختيرت على أساس حجم عملياتها واختبرت العينة لتقييم الشفافية وسرعة الإفصاح وتوفير المعلومات والتي لا تعتمد على مركز لإيداع الأوراق المالية. انتهت الدراسة إلى أن سوق المال الأردني يزداد تعقيدا وهو ما يتطلب أن يتم تأسيس الشركات المساهمة على مستويات عالية ويتوقع من الإدارة رفع مستوى و دورية إعداد تقاريرها واتصالاتها حول استراتيجياتها. وقد ثبت أن التحكم المؤسسي غير مطبق بشكل تام وهو ما يتطلع إليه المستثمرون لاتخاذ قرارات رشيدة بشأن استثماراتهم أضف إلى ذلك أن شركات كثيرة لا يوجد لديها لجنة تدقيق وهو ما نتطلع إليه من ميكانيكيات للتحكم المؤسسي في الدراسات في المستقبل.

7-دراسة مطر و نور (2007) مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين المصرفي والصناعي

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية ومحاولة وضع إطار عام مقترح لنظام الحاكمية المؤسسية في الشركات المساهمة الأردنية العامة و اشتملت الدراسة على دراسة ميدانية لعينة من الشركات في القطاعين المذكورين وقد كشفت الدراسة عن نتائج من أهمها أن مستوى التزام الشركات المساهمة العامة في القطاعين يتراوح بين قوي وضعيف جدا و أن جوانب الخلل في تطبيق النظام تترسخ بشكل رئيسي في عدم التزام مجالس الإدارة كما يجب بقواعد السلوك المهني وعدم إشراك القاعدة العامة للمساهمين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للشركة وحرمانهم من الاطلاع على محاضر اجتماعات مجالس الإدارة. و أوصى الباحثان الجهات ذات العلاقة في القطاعين المصرفي والصناعي بالاهتمام بتطبيق نظام الحاكمية المؤسسية

وتفعيل دور لجان التدقيق وإعطائها مزيداً من الصلاحيات وحث كل من مجلس الإدارة والإدارات التنفيذية و مدققي الحسابات على الالتزام بقواعد السلوك المهني و ذلك للحد من الممارسات غير المهنية ولا سيما فيما يتعلق بظاهرة تسريب المعلومات الخاصة ونشر الإشاعات التي تتعارض مع مبدأ الإفصاح.

8- دراسة (قباجة،2008) بعنوان: أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية من 20 شركة أي ما نسبته 71.4% من مجتمع الدراسة البالغ 28 شركة مدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية للعام 2005 حتى نهاية عام 2006 وتم استخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحديد اثر التغير في جودة الحوكمة على الأداء المالي لها، ممثلاً في العائد على حقوق الملكية والعائد على الاستثمار وسعر السهم إلى ربحيته والقيمة السوقية إلى الدفترية وتباين سعر السهم اليومي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة طردية بين فاعلية تطبيق قواعد الحوكمة من جهة وبين العائد على حقوق الملكية والعائد على الاستثمار وسعر السهم والقيمة السوقية إلى الدفترية من جهة أخرى و وجود علاقة عكسية بين فاعلية تطبيق قواعد الحوكمة وتباين سعر السهم اليومي. و أوصت الدراسة بإمكانية اعتماد المستثمرين في سوق فلسطين للأوراق المالية على مستوى فاعلية الحوكمة للشركات في ترشيد قراراتهم الاستثمارية وضرورة

اعتماد مؤشر للحوكمة يتم في ضوءه تقييم مستوى فاعلية الحوكمة ومستوى أدائها في فلسطين.

9- دراسة (Garay and González,2008) بعنوان : **Corporate Governance and Firm Value: The Case of Venezuela**

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الحاكمية و قيمة الشركة و تقييم الحاكمية المؤسسية المطبقة في فنزويلا. حيث تم بناء مؤشر الحاكمية المؤسسية للشركات العامة المساهمة المدرجة في السوق المالي في فنزويلا و أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات أهمية نسبية بين الحاكمية المؤسسية و قيمة الشركة و إن الحاكمية تحافظ على حقوق المساهمين. و أن البيئة الضعيفة لحماية المستثمر كما في فنزويلا تعبر حالة مناسبة لدراسة كيفية دراسة كيفية تأثير تطبيق الحاكمية على قيمة الشركة. لقد كان متوسط مؤشر الحاكمية المؤسسية في فنزويلا دون المعدل بالنسبة لأسواق الناشئة و أقل من معدل دول أمريكا اللاتينية بالتحديد. لقد أظهرت نتائج الدراسة أن زيادة درجة واحدة في مقياس مؤشرا الحاكمية يقابله معدل 11.3% درجة توزيعات الأرباح و 9.9% في مؤشر القيمة السوقية للقيمة الدفترية . إن هذه النتائج جاءت متماشية و متناغمة مع النموذج النظري لدراسة (La Porta, et al ,2002) التي ترتبط بين الثقة العالية للمستثمر و الحاكمية المؤسسية الجيدة و يقترح الباحثان بأن الشركات في فنزويلا عليها من تقليل تكلفة راس مال الشركة حتى يتم تدعيم و تعزيز مبادئ الحاكمية بشكل فعال و قد أوصت الدراسة باستخدام مؤشر الحاكمية المؤسسية كمقياس كمي لتقييم الشركات في فنزويلا.

10- دراسة (الطرمان,2009) بعنوان: دور النظم و المعايير في تحقيق شروط الحاكمية

المؤسسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار دور النظم و المعايير المحاسبية في تطبيق شروط و متطلبات الحاكمية المؤسسية و لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانته مكونة من 24 فقرة. و توصلت الدراسة الى ان هناك دورا ذا اهمية لتلك النظم و المعايير المحاسبية في تطبيق شروط و متطلبات الحاكمية المؤسسية من وجهة نظر أصحاب المصالح المعنيين في الشركات. أجمع افراد عينه دراسة ان للنظام المحاسبي المالي دورا هاما في تقرير البيانات المالية الخارجية التي تخدم المساهمين و كما يوصي الباحث بوضع معيار خاص بالحاكمية المؤسسية في كل من معايير المحاسبة الدولية و معايير تدقيق الدولية و ان تقوم دائرة مراقبة الشركات في وزارة الصناعة و التجارة و كذلك هيئة الاوراق المالية بتحديث و تطوير اصداراتها من ادلة الحاكمية المؤسسية على غرار الدليل الذي اصدره و طوره البنك المركزي.

11- دراسة (المبيضين,2009) بعنوان: دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية -

دراسة تطبيقية على الملكية الأردنية

تعتبر الدراسة و التي تتضمن مفهومي القيادة الاستراتيجية و القدرة التنافسية من موضوعات الإدارة الاستراتيجية الرئيسة و تميز ببعض السمات من الناحية العلمية و التطبيقية فمن الناحية العلمية تقدم احدث المفاهيم المتبعة في حقل الإدارة الاستراتيجية مثل مفاهيم القيادة الاستراتيجية و الإدارة و الفرق بينهما و أساسيات القيادة الاستراتيجية و اعمال القائد الاستراتيجي و كذلك القدرة التنافسية و إستراتيجياتها و عناصرها و هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين القيادة

الإستراتيجية و القدرة التنافسية من خلال توضيح المفهومين و بيان ما هي أهم الأعمال التي تقوم بيها القيادة الاستراتيجية و ذلك من خلال بلورة الإطار النظري و من خلال تطبيق الدراسة على الملكية الاردنية في الإجابة على عدد من الأسئلة و التي جاءت لتأكيد أو نفي العلاقة بين القيادة الإستراتيجية و قدراتها التنافسية و لقد خرج الباحث من هذه الدراسة بالاستنتاجات التالية:

- تبين من التحليل ان مجتمع الملكية يحقق درجة متوسطة من القيادة الاستراتيجية.
- تشير النتائج بأن الملكية تمتلك قدرة تنافسية عالية.
- كما أثبتت النتائج أن هناك علاقة معنوية إيجابية بين عناصر القيادة الإستراتيجية و بين القدرة التنافسية .

و اوصت الدراسة بأن تحديد التوجه الاستراتيجي يعتبر العمل الأهم من أعمال القائد الإستراتيجي لتحقيق قدرة تنافسية.

12-دراسة اسماعيل, (2010) بعنوان :العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمة المؤسسية و جودة التقارير المالية للشركات المساهمة العامة الأردنية في القطاعين المصرفي و الصناعي

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمبادئ الحاكمة المؤسسية و جودة التقارير المالية وعلاقتها ببعضها، و ببعض المفاهيم الأخرى المتمثلة في جودة الأرباح وكفاءة السوق المالي ، وإلى اختبار مدى وجود علاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمة المؤسسية و جودة التقارير المالية ، عن طريق القياس الكمي لمتغيرات الدراسة .وقد تم قياس مستوى التطبيق الفعلي للحاكمة

المؤسسية بالجوانب المتعلقة بمجلس الإدارة التي تتمثل بالفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي) المدير العام، ونسبة الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين فيه ، والمؤهل العلمي والخبرة العملية لأعضائه، وعدد مرات اجتماعه ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختبار بيانات 30 شركة من الشركات المدرجة في بورصة عمان خلال فترة (2006 الى 2008) .

و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نسبة الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين في مجلس الإدارة عدد مرات اجتماع مجلس الإدارة، أما الجوانب الأخرى المتعلقة بالحاكمة المؤسسية فلم تدل الاختبارات الإحصائية على وجود علاقة بينها وبين جودة التقارير المالية وانطلاقاً من النتائج السابقة يوصي الباحث بضرورة قيام الجهات المشرفة على القطاع الصناعي كوزارة الصناعة والتجارة، بدور رقابي يساهم في تطبيق مبادئ الحاكمة المؤسسية لهذه الشركات.

13- دراسة (القحطاني، 2010) بعنوان: الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية

للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة

هدفت الدراسة إلى مناقشة وتفسير النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة المتعلقة بأثر المهارات القيادية في تميز منظمات الأعمال و ذلك من خلال سعي منظمات الأعمال نحو استقطاب الكفاءة من الموارد البشرية و الاحتفاظ بها وتدريبها لتتبوأ مناصب القيادة في المستقبل و لتعمل على توليد بيئة موجهة نحو التميز. و دور القيادة في استيعاب التغيرات و التطورات في السوق وأثرها في تميز المنظمة و تسهم المهارات القيادية في تحقيق نجاح و تميز المنظمات و أن تعمل منظمات الأعمال على تفعيله التواصل والإكثار منه بين القادة و العاملين لبناء وتوطيد المزيد من جسور

الثقة بينهما خلال سيرها على طريق التميز . و ذلك من خلال عقد اللقاءات و الندوات بشكل مستمر و حث العاملين على المشاركة في المناسبات الخاصة بالعاملين لإدامة التواصل. و يوصي الباحث أن تتبنى منظمات الأعمال اختيار برامج تدريبه مكثفة تتصل مواضيعها بالمواضيع المختلفة في القيادة لتعزيز قدرات وإمكانات الساعين نحو تميز منظماتهم نحو الممارسات العملية الناجحة والتي تسير نحو تسخير المهارات والقدرات الفردية في تحقيق الأهداف الموضوعية والنتائج المرجوة على طريق التميزو التوصية ببناء أهداف جديدة تستند إلى مفهوم التفرد والغرابية في تقديم الخدمة أو المنتج و ذلك من خلال طرحها شعارات متبناة من قبل القادة والعاملين لتأكيد حالة التميز.

14-دراسة (العازمي,2011) بعنوان: دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية

للشركات الكويتية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى أثر دور الحوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية و تكونت عينة الدراسة من 280 من اصل 360 إستبانة وزعت على أعضاء مجالس الإدارة و المدراء الماليين و من أبرز النتائج وجود تأثير لمبادئ الحاكمة التي أصدرت عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الدولية على رفع الميزة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في السوق المالي الكويتي ويقترح الباحث عددا من التوصيات و من أهمها التأكيد على أهمية وجود دليل للحوكمة متفق و متناسق مع القانون و الالتزام به ذلك لكونه يؤثر على رفع القدرة التنافسية للشركات المساهمة و أوصى الباحث بضرورة حفظ حقوق المساهمين و ذلك من خلال تطبيق الآليات مثل قيام الشركة بمناقشة التقارير المالية و توزيع

عوائد الأرباح في الوقت المحدد و ضمان المشاركة للمساهمين في اجتماعات الجمعية العامة و ذلك لكون الحوكمة تنادي الآن بضرورة حفظ حقوقهم و حمايتهم كذلك الاستمرار بالالتزام بالمعاملة المتساوية بين المساهمين كونها تحقق العدالة و المساواة بينهم و الحرص على حماية أصحاب المصالح و التعويض عن أي انتهاك لحقوقهم و قيام الشركات العامة المساهمة في الكويت بتحديد مسؤوليات مجلس الإدارة لكون هذه المسؤولية تستدعي الفصل بين مهمة الإشراف و الإدارة ضمن هيكل محدد لمجلس الإدارة يتضمن التحديد الواضح لمهام و مسؤوليات كل من الأعضاء التنفيذيين و غير التنفيذيين.

15-دراسة (Akindele,2012) بعنوان: Risk management and corporate governance performance –empirical evidence from the Nigerian banking sector.

تهدف الدراسة للبحث في تأثير إدارة المخاطر وحوكمة الشركات على أداء البنوك في نيجيريا و تستخدم الدراسة بيانات المرحتين الابتدائية والثانوية. تم جمع البيانات الابتدائية باستخدام استبيان منظم التي وزعت على أربع مائة وثمانين (480) موظفا من البنك بما بي في نيجيريا. وقد تم اختيار بشكل عشوائي من المكتب الرئيسي والفروع الإقليمية لمقاطعة أوسون عبر مختلف الإدارات، و أما البيانات الثانوية جمعت من خلال التقارير المالية السنوية للسنة المنتهية المستخدمه عامي 2008 و 2009. تم حساب بعض المؤشرات المالية لتحليل البيانات. وتكشف الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر وأداء البنوك. أن إدارة المخاطر بشكل فعال و حوكمة الشركات تعزز من ربحية البنوك و الأداء المالي . علاوة على ذلك، أن أداء البنك تعتمد إلى حد كبير على إدارة المخاطر و حوكمة الشركات. و حوكمة الشركات

بشكل مناسب يؤدي إلى إدارة أفضل للمخاطر. و أوصت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر لديه تأثير كبير على أداء البنك و الربحية.

2-2-1 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة فقد اتضح للباحث أن الدراسات السابقة اتسمت بالآتي:

1- إن الدراسات السابقة تناولت دراسة الحاكمية في إطار مبادئ والمعايير الحاكمية وتأثيرها على قرارات المستثمرين و تأثير الحاكمية على الأسواق الناشئة وأثر الحوكمة على أداء الشركات الصناعية إضافة لإستراتيجيات مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية.

2- تناول موضوع الإدارة الإستراتيجية و أنظمة المعلومات و تأثيرها على القدرات التنافسية و عوامل تعزيز القدرة التنافسية و إمكانية تطبيقها في بيئات مختلفة فمنها ما كان في دول عربية و أجنبية.

لذلك فإن الدراسة الحالية تتميز عن غيرها من الدراسات السابقة ذات العلاقة بما يلي:

1- الاهتمام بقياس أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على زيادة القدرة التنافسية للشركات الصناعية الاردنية المساهمة عن طريق دراسة إختبارية تم إجرائها في بيئة الشركات

الصناعية المساهمة الأردنية و تحديدا في سوق عمان المالي و ذلك من واقع البيانات

المنشورة للشركات والمدرجة في بورصة عمان بتاريخ 2009 - 2011.

2- إنها تتناول مكونات الحاكمية المؤسسية مثل (عدد مرات اجتماع مجلس الإدارة , مستوى

الإفصاح عن دور أصحاب المصالح (نسبة الإعتماد على الموردين) في القوائم المالية,

إدارة مخاطر نسبة السيولة , نسبة المؤهلات العلمية لأعضاء مجالس الإدارة.

الفصل الثالث: طريقة و الاجراءات

1-3 طبيعة الدراسة

3-2 مجتمع الدراسة والعينة

3-3 أساليب جمع البيانات

4-3 أساليب التحليل الإحصائي

الفصل الثالث

طريقة و الاجراءات

يتضمن هذا الفصل منهجية الدراسة في كيفية الحصول على المعلومات و طبيعة عينة الدراسة.

3-1- طبيعة الدراسة

هذه الدراسة تعتبر دراسة إختبارية , استخدم الباحث المنهج الوصفي النوعي من أجل تحليل البيانات والتي تم جمعها من خلال البيانات المالية الفعلية للشركات التي تهدف إلى التعرف على أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية من خلال المتغيرات المستقلة (عدد مرات اجتماع مجلس الإدارة , مستوى الإفصاح عن أصحاب المصالح (نسبة الإعتماد على الموردين) في القوائم المالية, إدارة مخاطر " السيولة" , نسبة المؤهلات العلمية (ماجستير فما فوق) لأعضاء مجلس الإدارة) على المتغير التابع زيادة القدرة التنافسية من خلال حجم المبيعات للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.

3-2- مجتمع الدراسة و العينة

إن مجتمع الدراسة يتضمن جميع الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في بورصة عمان عام

بتاريخ 31-12-2011 و البالغ عددها (84) شركة. www.ase.com.jo

أما عينة الدراسة تم اختيارها من بين الشركات العاملة في قطاع صناعة بنسبة 25% من مجتمع الدراسة.

ويعزو الباحث سبب اختياره لمجتمع الدارسة إلى أن القطاع الصناعي أقل التزاماً وبحاجة إلى مزيد من الجهود في ممارسته للحاكمية المؤسسية. (مطر و نور ، 2007)

3-3- أساليب جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على نوعين من المصادر المعلومات التي ستغني الدراسة هما المصادر الأولية و المصادر الثانوية و كما يلي:

المصادر الأولية: وهي المصادر التي تغطي الجانب التطبيقي للدراسة من خلال القوائم المالية للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية المدرجة في بورصة عمان المشمولة في عينة الدراسة في تاريخ (2009-2011) إذ أن هذه البيانات متوفرة في هيئة الأوراق المالية و هي متاحة للجميع حيث سيقوم الباحث بأخذ عدد من النسخ للقوائم المالية إما عن طريق أقراص مدمجة أو من خلال الموقع الإلكتروني لسوق عمان المالي www.ase.com.jo

المصادر الثانوية: وتتم من خلال مراجعة الكتب والدوريات واستخدام الإنترنت والأبحاث والدراسات السابقة ذات علاقة بالحاكمية و القدرة التنافسية للشركات بهدف التعرف على المفاهيم والمصطلحات وأبعادها المختلفة من أجل بناء الإطار النظري التي تساهم في إثراء هذه الدراسة.

4-3- أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

تم الإفادة من الأساليب الإحصائية الموجودة على البرنامج الإحصائي SPSS لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال عينة الدراسة حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

مقاييس النزعة المركزية:

الوسط الحسابي (Arithmetic Mean) الانحراف المعياري (Standard Deviation) : وذلك للتعرف على خصائص الشركات الصناعية الاردنية المساهمة العامة المدرجة في بورصة عينة الدراسة و درجة التشتت عن الوسط الحسابي.

تحليل الانحدار البسيط (Analysis Simple Regression): لاختبار تأثير كل متغير مستقل في المتغير تابع, وذلك من خلال إيجاد قيمة مستوى الدلالة sig و إيجاد معامل الارتباط (R) والذي يقيس قوة العلاقة بين المتغيرات واتجاهها وكذلك إيجاد مربع معامل الارتباط (R square) والذي يقيس مقدار التباين الحاصل في المتغير التابع نتيجة التباين الحاصل في المتغيرات المستقلة أي القدرة التفسيرية للنموذج.

الفصل الرابع: تحليل البيانات و اختبار الفرضيات

1-4 المقدمة

2-4 احتساب المتغيرات المستقلة و التابع

3-4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

4-4 اختبار الفرضيات

الفصل الرابع

تحليل البيانات و اختبار الفرضيات

1-4 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي التي أفرزتها استخدام برنامج الإحصاء (Spss) و عرض استخدام الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.

وفقا لنموذج الدراسة وفرضياتها تبحث الدراسة العلاقة بين المتغير المستقل قواعد الحاكمية المؤسسية و يتمثل قياسها بأربع متغيرات مستقلة أساسية تتمثل بعدد مرات اجتماع مجلس الادارة , مستوى الافصاح عن دور اصحاب المصالح (نسبة الإعتماد على الموردین)،إدارة مخاطر ممثلة بنسبة السيولة , نسبة المؤهلات العلمية (ماجستير فما فوق) لأعضاء مجلس الإدارة و المتغير التابع القدرة التنافسية ممثلا بحجم المبيعات

وتطلب الأمر عرض هذه المتغيرات وبيان كيفية احتسابها وذلك تمهيدا لتحليل وتفسير نتائج الفرضيات التي تسعى الدراسة لتحقيق منها.

4-2 احتساب المتغيرات المستقلة و التابع

ولقد تمكن الباحث من قياس المتغيرات المستقلة التي تعود للفرضيات الرئيسية كما يلي:

المتغير الأول: عدد مرات اجتماع مجلس الإدارة

تم قياس هذا المتغير بعدد مرات اجتماع مجلس الإدارة كرقم ثابت كونه يمثل حجم نشاط مجلس الإدارة.

المتغير الثاني: مستوى الإفصاح عن الموردين (نسبة الاعتماد عليهم)

تم قياس هذا المتغير كمجموع لعدد الموردين الذي تعتمد عليهم الشركة و من ثم جمع نسب الاعتماد.

المتغير الثالث: إدارة مخاطر " السيولة "

تم قياس هذا المتغير عن طريق نسبة التداول : الأصول المتداولة

الالتزامات المتداولة

المتغير الرابع: نسبة المؤهلات العلمية لأعضاء مجلس الإدارة

تم حساب هذه النسبة عن طريق

عدد الأعضاء الذين يحملون شهادات عليا (ماجستير فما فوق)

عدد أعضاء مجلس الإدارة

المتغير التابع: حجم المبيعات

يتم احتساب المتغير التابع كرقم ثابت من قائمة الدخل لصافي المبيعات و من ثم يتم تحويل الرقم إلى لوغريتم.

3-4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

ويشير الجدول أدناه (1-4) إلى قيم المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة لشركات الصناعية المساهمة العامة ذلك على مدار الفترة الزمنية للدراسة التي غطت السنوات الممتدة من (2009-2011) باستخدام الإحصاء الوصفي والموضحة في ملاحق الدراسة.

جدول رقم (1-4)

Variance	Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	
.392	.62617	6.9713	8.29	5.79	21	sales
.029	.17138	.3132	.69	.00	21	quli
1.928	1.38842	2.3002	6.07	.90	21	current
.206	.45339	.4692	1.86	.00	21	Supplier
5.913	2.43166	6.20	10.33	.00	21	Meeting
					21	Valid N (listwise)

يتضح من بيانات الجدول رقم (4-6) السابقة الخاص بعينة الشركات الصناعية ما يلي:

1- تتراوح نسبة السيولة (current) بين (6.07) إلى (0.90) و لعل العنصر الأساسي في تحديد قيمة هذه النسبة هو توفر النقد و ما حكمه لدى الشركات, إن وضع السيولة في الشركات وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل يعتبر ايجابي حيث إن نسب التداول من خلال جدول إدارة المخاطر نسبة السيولة الموجود في قائمة الملاحق تعتبر جيدة و الوسط الحسابي لعينة الدراسة هو (2.3002) و من الأسباب التي تفسر هذه النسبة توفر شيكات برسم التحصيل في السنة المالية و كذلك الذمم المدينة و انخفاض الذمم الدائنة.

2- تتراوح نسبة الإفصاح عن نسبة الإعتماد على الموردين (supplier) بين (0.00)

الى (1.86) و يعود ارتفاع نسبة الموردين في معظم الشركات إلى وجود موردين داخليين و خارجيين بسبب كبر حجم نشاط الشركة و لتكون قادرة على سد احتياجات عملائها , و الوسط الحسابي لعينة الدراسة هو (0.4692) و أيضا لا يوجد شركات تعتمد على موردين تعتمد بنسبة 10% و ذلك يعود أحيانا لوجود شركات حليفة و تابعة لشركة الأم و تقوم بتزويدها بالمواد الخام.

3- تتراوح نسبة إجتماع مجلس الادارة لشركات الصناعية لأردنية بين أقل قيمة (0.00) و

أعلى قيمة (10.33) و الوسط الحسابي لعينة الدراسة (6.20) ومما يلفت النظر لدى دراسة تلك النسب في هذه العينة من الشركات هو عدم تطبيق الإفصاح في عدد من شركات في التقارير المالية عن عدد مرات اجتماع مجلس الإدارة في عام 2009 و

4-تتراوح نسبة المؤهلات العلمية لأعضاء مجلس الإدارة بين (0.00) الى (0.68) حيث أن معظم أعضاء مجالس الإدارة لا يحملون شهادات عليا حيث الوسط الحسابي (0.17138). مما يؤدي إلى اعتبار المؤهل العلمي لعضو مجلس الإدارة تحصيل حاصل ويخدم الجوانب الشكلية للشركة.

4-4 اختبار الفرضيات

تم اخضاع الفرضيات الأولى والثانية و الثالثة و الرابعة لاختبار تحليل الانحدار البسيط عند مستوى معنوية 0.05.

وسيتم رفض أو عدم رفض (قبول) الفرضية وفقا لقاعدة القرار الآتية:

ترفض الفرضية العدمية (H_0) إذا كانت: (F) المحسوبة \leq من قيمة (F) الجدولية أو إذا كانت قيمة مستوى المعنوية (Sig) ≥ 0.05 والعكس بالعكس أي تقبل الفرضية العدمية (H_0) إذا كانت قيمة (F) المحسوبة \geq من قيمة (F) الجدولية، أو إذا كانت قيمة مستوى المعنوية (a) ≤ 0.05

4-4-1 اختبار الفرضية الأولى

(H_01) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) لعدد مرات اجتماع مجلس الإدارة على زيادة القدرة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان.

العلاقة بين عدد مرات اجتماع مجلس الإدارة في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان على حجم المبيعات.

جدول (2-4)

اختبار الفرضية الأولى

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.63884	-.041	.011	.106 ^a	1

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model
.648 ^a	.215	.088	1	.088	Regression 1
		.408	19	7.754	Residual
			20	7.842	Total

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	18.866		.378	7.134	(Constant) 1
.648	-.463	-.106	.059	-.027	Meeting

توضح بيانات الجدول بأعلاه ما يلي:

- 1- إن قيمة (F) المحسوبة وهي (.215) أصغر من قيمتها الحرجة أو الجدولية وهي (0.48314) كما أن مستوى الدلالة و هو (.648) أكبر من مستوى معنوية الاختبار وهي (.05) . لذا و بناء على قاعدة القرار المشار إليها سابقا يتوجب قبول الفرضية الصفرية الأولى (HO1) ما يعني أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عدد مرات اجتماع مجلس

الإدارة و حجم المبيعات للشركات الصناعية الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان المشمولة في العينه.

2-إن معامل الارتباط (R) بين هذين المتغيرين وهو (0.106) ضعيف نسبيا مما يشير إلى علاقة ضعيفة بين عدد مرات اجتماع مجلس الإدارة و حجم المبيعات من الجهة الأخرى مما يعني أن الإدارة لم تتجح في استغلال مزايا اجتماع مجلس الإدارة. من جانب آخر فإن قيمة (B) التي هي (-0.027) تشير إلى علاقة بين المتغير المستقل و هو عدد مرات اجتماع مجلس الإدارة و المتغير التابع و هو حجم المبيعات و يدل ذلك على قلة جهود مجلس الإدارة في استغلال فرص اجتماع مجلس الإدارة لتحسين القدرة التنافسية بشكل سليم و إعطاء قرارات التي تساعد الإدارة على زيادة المبيعات.

3-كذلك فإن الانخفاض الملحوظ لقيمة معامل التحديد (R^2) و هي (0.011) التي تعني بأن التغير الحادث في المتغير المستقل و هو عدد مرات اجتماع مجلس الإدارة لا تتعدى قدرته على تفسير 1.1% من التغيرات التي قد تحدث في قيمة المتغير التابع و هو حجم المبيعات , و تؤكد أيضا ضعف العلاقة بين هذين المتغيرين و هو ما يؤكد أيضا انخفاض قيمة معامل الانحدار و هو (Beta) التي هي (-0.106).

2-4-4 اختبار الفرضية الثانية

(HO2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) لمستوى الإفصاح

عن دور أصحاب المصالح (الموردين) في القوائم المالية على زيادة القدرة التنافسية

للشركات الصناعية الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان.

العلاقة بين الإفصاح عن نسبة الاعتماد على الموردين في الشركات الصناعية الأردنية
المساهمة المدرجة في بورصة عمان و حجم المبيعات.

جدول (3-4)

اختبار الفرضية الثانية

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.63823	-.039	.013	.114 ^a	1

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model
.622 ^a	.251	.102	1	.102	Regression 1
		.407	19	7.739	Residual
			20	7.842	Total

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	34.707		.203	7.045	(Constant) 1
.622	-.501	-.114	.315	-.158	Supplier

توضح بيانات الجدول بأعلاه ما يلي:

- 1- إن قيمة (F) المحسوبة وهي (0.251) أصغر من قيمتها الحرجة أو الجدولية وهي (0.45213) كما أن مستوى الدلالة و هو (0.622) أكبر من مستوى معنوية الاختبار وهي (0.05) . لذا و بناء على قاعدة القرار المشار إليها سابقا يتوجب قبول الفرضية الصفرية الثانية (HO2) مما يعني أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى الإفصاح عن نسبة الاعتماد

على الموردين و حجم المبيعات للشركات الصناعية المشمولة في العينة الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان المشمولة في العينة.

2-إن معامل الارتباط (R) بين هذين المتغيرين وهو (0.114) ضعيف نسبيا مما يشير إلى علاقة ضعيفة بين مستوى الإفصاح عن نسبة الاعتماد على الموردين و حجم المبيعات من الجهة الأخرى , مما يعني بأن معدل الدوران للموردين منخفض في عينة الدراسة , من جانب آخر فإن قيمة (B) التي هي (-0.158) تشير إلى علاقة سالبة ضعيفة بين المتغير المستقل و هو مستوى الإفصاح عن نسبة الاعتماد على الموردين و المتغير التابع و هو حجم المبيعات , مما يعني أنه لا يوجد ضغوطات للموردين على إدارة الشركة .

3-كذلك فإن الانخفاض الملحوظ لقيمة معامل التحديد (R^2) و هي (0.013) التي تعني بأن التغير الحادث في المتغير المستقل و هو مستوى الإفصاح عن نسبة الاعتماد على الموردين لا تتعدى قدرته على تفسير 1.3% من التغيرات التي قد تحدث في قيمة المتغير التابع و هو حجم المبيعات و تؤكد أيضا ضعف العلاقة بين هذين المتغيرين.

3-4-4 اختبار الفرضية الثالثة

(HO3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) لإدارة مخاطر السيولة على زيادة القدرة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان.

العلاقة بين إدارة مخاطر السيولة في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان و حجم المبيعات

جدول رقم (4-4)

اختبار الفرضية الثالثة

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.64196	-.051	.002	.039 ^a	1

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model
.868 ^a	.029	.012	1	.012	Regression 1
		.412	19	7.830	Residual
			20	7.842	Total

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	25.404		.276	7.011	(Constant) 1
.868	-.169	-.039	.103	-.017	Current

توضح بيانات الجدول أعلاه بما يلي:

1-إن قيمة (F) المحسوبة وهي (0.029) أصغر من قيمتها الحرجة أو الجدولية وهي (0.42658) كما أن مستوى الدلالة و هو (0.868) أكبر من مستوى معنوية الاختبار وهي (0.05) . لذا و بناء على قاعدة القرار المشار إليها سابقا يتوجب قبول الفرضية الصفرية الثالثة (HO3) مما يعني أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر السيولة و حجم

المبيعات للشركات الصناعية المشمولة في العينة الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان المشمولة في العينة.

2- إن معامل الارتباط (R) بين هذين المتغيرين وهو (0.039) ضعيف نسبيا مما يشير إلى علاقة ضعيفة بين إدارة مخاطر السيولة و حجم المبيعات من الجهة الأخرى تتمثل مخاطر السيولة في عدم قدرة الشركة على توفير التمويل اللازم لتأدية التزاماتها في تواريخ استحقاقها ولتجنب هذه المخاطر تقوم الشركة بتنويع مصادر التمويل وإدارة الموجودات والمطلوبات وموائمة آجالها والاحتفاظ برصيد كاف من النقد وما في حكمه. من جانب آخر فإن قيمة (B) التي هي (-0.017) تشير إلى علاقة ضعيفة سالبة بين المتغير المستقل و هو إدارة مخاطر السيولة و المتغير التابع و هو حجم المبيعات , مما يعني ان الشركات تحتفظ بفائض نقد يزيد عن الحاجة و هذا النقد لا يؤثر على حجم المبيعات لأننا نعلم بأن نسبة السيولة و الربحية متناقضات.

3- كذلك فإن الانخفاض الملحوظ لقيمة معامل التحديد (R^2) و هي (0.002) التي تعني بأن التغير الحادث في المتغير المستقل و هو إدارة مخاطر السيولة لا تتعدى قدرته على تفسير 2% من التغيرات التي قد تحدث في قيمة المتغير التابع و هو حجم المبيعات و تؤكد أيضا ضعف العلاقة بين هذين المتغيرين.

4-4-4 الفرضية الرابعة:

(HO4) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) لمستوى المؤهلات

العلمية لأعضاء مجالس الإدارة على زيادة القدرة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان.

العلاقة بين مستوى المؤهلات العلمية لأعضاء مجالس الإدارة في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان و حجم المبيعات.

جدول (4-5)

اختبار الفرضية الرابعة

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.64113	-.048	.004	.064 ^a	1

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.783 ^a	.078	.032	1	.032	Regression 1
		.411	19	7.810	Residual
			20	7.842	Total

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	23.719		.297	7.044	(Constant) 1
.783	-.279	-.064	.837	-.233	Quli

توضح البيانات أعلاه ما يلي:

1-إن قيمة (F) المحسوبة وهي (0.078) أصغر من قيمتها الحرجة أو الجدولية وهي (0.49304) كما أن مستوى الدلالة و هو (0.783) أكبر من مستوى معنوية الاختبار وهي (0.05) . لذا و بناء على قاعدة القرار المشار إليها سابقا يتوجب قبول الفرضية الصفرية الرابعة (HO4) و مما يعني أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى المؤهلات العلمية لأعضاء مجالس الإدارة و حجم المبيعات للشركات الصناعية المشمولة في العينة الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان المشمولة في العينة.

2-إن معامل الارتباط (R) بين هذين المتغيرين وهو (0.064) ضعيف نسبيا مما يشير إلى علاقة ضعيفة بين مستوى المؤهلات العلمية لأعضاء مجالس الإدارة و حجم المبيعات من الجهة الأخرى.مما يعني بأن أعضاء مجلس الإدارة لم يستفيدوا من خبراته و مؤهلاته لرفع القدرة التنافسية للشركة حيث أن بعض أعضاء مجلس الإدارة لا يستعطوا فهم او ربط بعض النسب المالية التي تفيد في تحسين استغلال الأصول لتحقيق المبيعات . من جانب آخر فأن قيمة (B) التي هي (-0.233) تشير إلى علاقة ضعيفة بين المتغير المستقل و هو مستوى المؤهلات العلمية لأعضاء مجالس الإدارة و المتغير التابع و هو حجم المبيعات مما يعني بأن معظم التخصصات التي يحملها مجلس الإدارة لا تكون ذات علاقة بالمحاسبة و إدارة الاعمال و عدم تمتع اعضاء المجلس بدورات في مجال الادارة مما يؤدي الى تقليل من الاراء التي تفيد تقديم المشورة و الخطط للإدارة لزيادة حجم المبيعات.

3-كذلك فإن الانخفاض الملحوظ لقيمة معامل التحديد (R^2) و هي (0.004) التي تعني بأن التغير الحادث في المتغير المستقل و هو مستوى المؤهلات العلمية لأعضاء مجالس الإدارة لا

تتعدى قدرته على تفسير 4% من التغيرات التي قد تحدث في قيمة المتغير التابع و هو حجم المبيعات و تؤكد أيضا ضعف العلاقة بين هذين المتغيرين.

الفصل الخامس

1-5 تمهيد

2-5 الاستنتاجات

3-5 التوصيات

1-5 تمهيد

في ضوء النتائج و التحليلات للدراسة والتي أجريت على الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في بورصة عمان حيث يتضمن هذا الفصل عرضا لنتائج الدراسة أثر تطبيق

الحاكمية المؤسسية على زيادة القدرة التنافسية للشركات الصناعية المساهمة الأردنية المدرجة في بورصة عمان من خلال تحليل متغيرات التالية (عدد مرات اجتماع مجلس الإدارة , مستوى الإفصاح عن دور أصحاب المصالح (نسبة الاعتماد على الموردين) , إدارة مخاطر " السيولة " , نسبة المؤهلات العلمية (ماجستير فما فوق) لأعضاء مجالس الإدارة) و تقتصر على قياس المتغير التابع زيادة القدرة التنافسية من خلال حجم المبيعات للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان , كما يتضمن هذا الفصل أيضا أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة في ضوء نتائج الدراسة.

2-5 الاستنتاجات:

بناء على ما تم مناقشته خلال تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها الباحث يخرج بالاستنتاجات التالية:

1- هنالك تطبيق لبعض المبادئ الحاكمية المؤسسية في الشركات الصناعية المسجلة في بورصة عمان و لكن الأمر لازال بحاجة إلى المزيد من التطوير والمتابعة لكافة المستجدات المتعلقة بتطبيق قواعد الحاكمية المؤسسية و رسم مفاهيمها بشكل أعمق الأمر الذي يتطلب إصدار النشرات واللوائح التفسيرية اللازمة لضبط أداء الشركات الصناعية في السوق بشكل أكثر فاعليه.

2- عدم وجود علاقة بين عدد مرات اجتماع مجلس الإدارة و القدرة التنافسية الممثلة بحجم المبيعات حيث يدل على عدم كفاية دور مجالس إدارات الشركات في وضع خطط استراتيجيه مما يؤدي إلى ضعف دور هذه المجالس في متابعه أعمال الإشراف والرقابة على الاستثمارات

على الرغم بأن عدد مرات اجتماع مجلس الإدارة يعزز ثقة المستثمرين في قدرة الشركة على تحقيق قدرة تنافسية و تتمتع بقيمة سوقية متعاطمة و هناك قصور في نوعية اجتماعات مجلس الإدارة في الشركات المشمولة في عينة الدراسة.

3- عدم وجود علاقة بين مستوى الإفصاح عن الموردين (نسبة الإعتماد عليهم) و القدرة التنافسية الممثلة بحجم المبيعات على الرغم من وجود دور لأصحاب المصالح في ممارسة أساليب قواعد الحاكمة المؤسسية و لكنها غير كافية و الشركات بحاجة إلى إيجاد طرق مختلفة للحفاظ على علاقات جيدة مع الموردين و على سمعة جيدة بالنسبة لالتزاماتها القانونية اتجاههم . و توفر مقومات كافية للإفصاح عن جميع الموردين أصحاب المصالح في الشركات الصناعية المساهمة في بورصة عمان لا يؤثر على صحة قرارات المستثمرين و المساهمين.

4- عدم وجود علاقة بين ادارة المخاطر الممثلة بنسبة السيولة و القدرة التنافسية الممثلة بحجم المبيعات و هنالك دور فعال لمجالس لإدارة الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في بورصة عمان حيث أن مجالس لإدارة توفر السيولة الكافية التي تفي بالتزاماتها بالمدى القصير و تحقق مبيعات بشكل جيد.

5- عدم وجود علاقة بين المؤهلات العلمية لأعضاء مجلس الإدارة و القدرة التنافسية الممثلة بحجم المبيعات قد يكون بسبب الشركات العائلية التي تمتاز بها الشركات الصناعية الأردنية حيث يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة وفق أسس الملكية أو العائلية أو المصالح المتبادلة بين أعضاء مجلس الإدارة وبالتالي يتم اعتبار المؤهل العلمي لعضو مجلس الإدارة تحصيل حاصل و يخدم الجوانب الشكلية للشركة و هذه نتيجة جاءت متشابهة مع دراسة اسماعيل علي 2010.

3-5 التوصيات:

من خلال النظر في نتائج تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها فإن الباحث يوصي بما يلي:

1- يوصي الباحث بدور رقابي أكثر فاعلية على الشركات الصناعية لضمان التزام هذه الشركات بتطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية و العمل على استصدار القوانين و التشريعات لتشجيع التزام الشركات الصناعية في بورصة عمان وذلك من خلال إجراء تصنيف للشركات التي تطبق الحاكمية بشكل سنوي من أجل الحصول على امتيازات من هيئة الأوراق المالية و البنك المركزي.

2- العمل على تحسين مستوى الإفصاح عن مبادئ الحاكمية المؤسسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان وخاصة مبدأ الإفصاح عن دور أصحاب المصالح وذلك لمساعدة مديري ومجالس إدارات الشركات و مستخدمي القوائم المالية على اتخاذ القرارات السليمة, لكون الإهتمام بهؤلاء أصبح من الأمور الضرورية التي تتادي بها الحاكمية المؤسسية شأنه يعمل على تطوير إستراتيجية شركة التي تساعد على تحسين القدرة التنافسية الشركات.

3- يوصي الباحث بأن تعمل الشركات على الحفاظ على نسبة السيولة و العمل على زيادة الوعي بها حيث انها ضمان لإستمرار الشركة في المدى القصير وذلك من خلال عقد البرامج التدريبية و دورات متخصصة في التحليل المالي لأعضاء مجلس الإدارة مما يساعدهم على اتخاذ قرارات سليمة و رفع القدرة التنافسية , و كذلك عمل دورات تعزز ثقافة ممارسة الحاكمية المؤسسية.

4- يوصي الباحث أن يكون عضو مجلس الإدارة مؤهلاً ويتمتع بقدر كاف من المعرفة بالأمر الإداري والخبرة و أن يكون ملماً بالتشريعات ذات العلاقة و بحقوق و واجبات مجلس الإدارة، و كذلك يوصي الباحث أن يمثل مجلس الإدارة كافة المساهمين وعليه بذل العناية المهنية اللازمة في إدارة الشركة وتخصيص الوقت اللازم للقيام بعمله بكل نزاهة وشفافية بما يحقق مصلحة الشركة وأهدافها وغاياتها.

5- يوصي الباحث بضرورة القيام بدراسات مستقبلية تتعلق بتطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية في القطاع الصناعي وذلك عن طريق زيادة الفترة الزمنية التي غطتها الدراسة والاهتمام بمتغيرات أخرى تمثل الحاكمية المؤسسية وآلياتها المختلفة وضرورة القيام بدراسة ميدانية مرافقة لهذه الدراسة لاستطلاع وجهات نظر المدققين الخارجيين عن الموضوع لتكون أكثر شمولية.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية

- أبو حمام ماجد (2009)، أثر تطبيق قواعد الحكومة على الإفصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية ، رسالة ماجستير غير منشوره كلية التجارة، جامعة الاسلامية ،غزة ،فلسطين.
- أبو زر، عفاف (2006) . إستراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمة المؤسسية في القطاع المصرفي الأردني. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان ، الأردن.
- اسماعيل، علي(2010)،العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمة المؤسسية و جودة التقارير المالية للشركات المساهمة العامة الأردنية في القطاعين المصرفي و الصناعي.(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان ، الأردن.
- بلعادي، عمار؛ جاوحدو، رضا،(2010). "الحوكمة المحاسبية للمؤسسة - واقع ، رهانات وآفاق" ، الملتقى الدولي الأول مداخلة بعنوان :دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية و الإفصاح يومي7- و 8 ديسمبر 2010 ،المنعقد بكلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية و علوم التسيير ،جامعة أم البواقي - الجزائر.
- بلعزوز، بن علي (2010). استراتيجيات إدارة المخاطر في المعاملات المالية، مجلة الباحث، جامعة الشلف ص331-344، عدد7.
- براهيمية ، إبراهيم (2011)، "تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف -ECDE - مقالة منشورة بمجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 6، ص 100-110 ، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف، متوفر على . <http://www.univ-chlef.dz/rena>

- بنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات. النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، 2003.

- بنك البحرين الوطني التقرير السنوي 44، 2009، إدارة المخاطر. (On line), available:

<http://www.nbbonline.com/AnnualReport/2009/Arabic/risk-management.pdf>

- بلوناس، عبدالله و أمينة، قدايفة، (2011) دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية- جامعة بومرداس- الجزائر.

- حسين نظام (2007)، نظرية المحاسبة متوفر على الموقع

<http://www.geocities.com/irimawi/>

- حداد، مناور، (2008). " دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية"، المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي. خلال الفترة (15-16 تشرين الأول 2008)، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

- خطيب، خالد، قريط، عصام، (2009). مفاهيم الحوكمة و تطبيقاتها - حالة الاردن و مصر -

كلية الاقتصاد - جامعة دمشق متوفر على الموقع التالي

www.kantakji.com/fiqh/Files/Manage/912.doc

- خوري، نعيم (2003). " أين يقف الأردن من التحكم المؤسسي،"؟ مجلة حوار السياسات

الاقتصادية، ع6، 2004، ص3-5، عمان، الأردن.

-ديوب,علي(2006).عوامل تعزيز القدرة التنافسية و مدى إمكانية تفعيلها في الصناعات السورية.(رسالة ماجستير غير منشورة),جامعة دمشق, دمشق, سوريا.

-سعيد, عهد(2009). الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا . (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإقتصاد,جامعة تشرين, تشرين ,سوريا.

-الشريف,إقبال و أبو عجيلة,عماد,(2008). العلاقة بين جودة الأرباح والحاكمة المؤسسية
Online) available on: iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2009/11/29.pdf

-الطرمان , أنس (2009), دور النظم و المعايير في تحقيق شروط الحاكمة المؤسسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية, (رسالة ماجستير غير منشورة) , جامعة الشرق الأوسط, عمان, الأردن.

- عازمي جمال,(2011). دور الحوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية, (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشارقة الأوسط, عمان, الأردن.

- عسكري ,أحمد,(2005).التسويق الصناعي. ط2 ص 15-17. عمان:دار وائل للنشر.

- العياشي, زرزار.(2010), أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات. بطاقة مشاركة في الملتقى الدولي الثامن: الحوكمة

المحاسبية للمؤسسة : واقع، رهانات و آفاق يومي 7-8 ديسمبر / 2010. جامعة العربي بن مهدي أم البواقي كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير.

-الغالبى, طاهر و إدريس, وائل.(2009). الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل, طبعة 2, ص300-309 , دار وائل لنشر, عمان الاردن.

- قباجة, عدنان(2008) أثر فاعلية الحاكمة المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة فى سوق فلسطين للأوراق المالية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا, عمان , الأردن.
- قحطاني فيصل,(2010). الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة. (رسالة ماجستير غير منشورة), الجامعة الدولية البريطانية, المملكة المتحدة.
- قطيشات, عادل(2010), مدى توفر الشروط اللازمة لتحسين فاعلية لجان التدقيق المشكلة في الشركات المساهمة العامة الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا, عمان , الأردن.
- مبيضين أنس, (2009). دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية - دراسة تطبيقية على الملكية الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت , المفرق , الاردن.
- محمد, منير و اسماعيل, اسماعيل و نور, عبد الناصر(2000). التحليل المالي مدخل صناعة القرارات, طبعة الأولى , ص 71- 73, مطبعة الطليعة.
- مرجي, منجد, (2009). أثر الحوكمة المؤسسية على أداء الشركات الصناعية المساهمة الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم التطبيقية الخاصة , عمان , الأردن.
- مرعي, نبيه,(2009). دور لجنة التدقيق في تحسين وظيفة التدقيق الداخلي في شركات التأمين الأردنية : دراسة ميدانية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جدارا للدراسات العليا , إربد , الاردن.

-مصطفى, احمد,(2003).التنافسية في القرن الحادي و العشرين, طبعة الأولى , ص 8-20, الناشر المؤلف.

-مصطفى, لؤي,(2005), القدرة التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية و آفاق تطورها , (رسالة ماجستير غير منشورة), جامعة نجاح, نابلس, فلسطين.

-مطر, محمد, و نور,عبدالناصر,(2007), مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحاكمة المؤسسية : دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين المصرفي و الصناعي" ,المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ,مجلد 3 عدد 1 ص 47-71.

- منزوع, زايد(2009). حوكمة الشركات و أثرها على سياسة توزيع الارباح. (رسالة ماجستير غير منشورة). إدارة ومحاسبة وإعلام, جامعة آل البيت , المفرق ,الأردن.

-نحلة مروان, 2010, قياس و تحليل إدارة المخاطر

<http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Manage/322.pdf>(On line) available:

-نصرالدين , بن نذير, الزين , منصوري.(2009), الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية

مستدامة في منظمات الأعمال , متوفر على موقع دليل المحاسبين <http://www.jps->

[dir.com/forum/forum_posts.asp?TID=6798](http://www.dir.com/forum/forum_posts.asp?TID=6798)

- النصور, عبد الحكيم، (2009) الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي . (أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة تشرين ، كلية الاقتصاد، اللاذقية، سوريا.
- نوري, بتول , سلمان , علي (2008) حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ,في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الجامعة المستنصرية , كلية الإدارة والاقتصاد,العراق.
- وديع, عدنان،"محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات"،المعهد العربي للتخطيط ومعهد الاقتصاد الكمي، تونس 21/19 جوان 2001.
- يحياوي, نعيمة و بو سلمة, حكيمة,(2012). دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات, الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري, يومي 6-7 ماي -2012.وزارة التعليم العالي و البحث العلمي, جامعة محمد خضيرة-بسكرة-كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم تيسير.
- هيئة الأوراق المالية الأردنية,(2009) دليل حوكمة الشركات المساهمة, عمان , الأردن.
- يوسف محمد,(2007). محددات الحوكمة و معاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر, موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي , بنك الإستثمار القومي (On line) available

<http://iefpedia.com/arab/?p=28126> :

ثانياً-المراجع باللغة الإنجليزية:

- Akindele, R I, (2012) Risk management and corporate governance performance- empirical evidence from the Nigerian banking sector, **Academic journal article from *Ife Psychologia***, Vol. 20, No. 1
- Bashiti, L and Rabadi, A.(2006) Assessing Corporate Governance in Jordan, **The Arab Bank Review**, Vol.8,No.1.PP37-51.
- Brown,L and Caylor,M.(2004), Corporate governance and firm performance.(online), available at SSRN:
<http://ssrn.com/abstract=586423>
- Chang, ching-Hsun, (2012), **The influence of corporate Environment ethics competitive Advantage –The Mediation Role of Green innovation**, Journal of Business Ethics,Vol 104, PP 361-370.
- Garay, U and Gonzalez, M. (2008) Corporate Governance and Firm Value: The Case of Venezuela .**Corporate Governance International Review**, Vol. 16, No. 3, PP 194-209, Available at SSRN:
<http://ssrn.com/abstract=1755611>
- Mickinsey & Company,(2002) Global Investor Opinion Survey: Key <http://www.mckinsey.com> Findings, Available at
- Mendes-Da-Silva, Wesley and Black, Ervin L, (2005) Corporate Governance , Strategy, and Supply Management Performance: An Empirical Analysis of Companies Listed in the São Paulo Stock Exchange. **International Law &Management Review**, Vol. 2.pp 43- 64.

-Morris, P. (2003), Quality and competitive advantage an empirical study of ISO 9000 adoption in the electronic industry, PHD Thesis, Texas Tech University.

Organization Of Economic Cooperation And Development,(2003)

www.oecd.org.com (Online) available on:

- Shorey Consulting, Inc (online, available)

<http://www.shoreyconsulting.com/Resources/Article%201%20-%20PDF.pdf>

- Shleifer, A and Vishny, R.(1997). Survey of Corporate Governance. **Journal of Finance Volume**, Vol 52, No.2.PP 737-783.

-Whleelen L ,T and Hunger D , J(2012) **strategic management and business and policy**,13th Edition, PEARSON.PP 235-256.

الملاحق

1- التحليل الإحصائي لمتغير الدراسة للفرضية الأولى العلاقة بين عدد مرات اجتماع مجلس الإدارة و حجم المبيعات.

Descriptive Statistics

N	Std. Deviation	Mean	
21	.62617	6.9713	Sales
21	2.43166	6.20	Meeting

Correlations

Meeting	Sales		
.106	1.000	Sales	Pearson Correlation
1.000	.106	Meeting	
.648	.	Sales	Sig. (1-tailed)
.	.648	Meeting	
21	21	Sales	N
21	21	Meeting	

Variables Entered/Removed^b

Method	Variables Removed	Variables Entered	Model
Enter	.	Meeting	1

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.63884	-.041	.011	.106 ^a	1

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
------	---	-------------	----	----------------	-------

.648 ^a	.215	.088	1	.088	Regression	1
		.408	19	7.754	Residual	
			20	7.842	Total	

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	18.866		.378	7.134	(Constant) 1
.648	-.463	-.106	.059	-.027	Meeting

2- التحليل الإحصائي لمتغير الدراسة للفرضية الثانية العلاقة بين نسبة الإفصاح عن الموردين و حجم المبيعات.

Descriptive Statistics

N	Std. Deviation	Mean	
21	.62617	6.9713	Sales
21	.45339	.4692	Supplier

Correlations

Supplier	Sales		
.114	1.000	Sales	Pearson Correlation
1.000	.114	Supplier	
.622	.	Sales	Sig. (1-tailed)
.	.622	Supplier	
21	21	Sales	N
21	21	Supplier	

Method	Variables Removed	Variables Entered	Model
Enter	.	Supplier ^a	1

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
----------------------------	-------------------	----------	---	-------

.63823	-.039	.013	.114 ^a	1
--------	-------	------	-------------------	---

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.622 ^a	.251	.102	1	.102	Regression
		.407	19	7.739	Residual
			20	7.842	Total

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	34.707		.203	7.045	(Constant) 1
.622	-.501	-.114	.315	-.158	Supplier

3- التحليل الإحصائي لمتغير الدراسة للفرضية الثالثة العلاقة بين إدارة المخاطر " نسبة السيولة" و حجم المبيعات.

Descriptive Statistics

N	Std. Deviation	Mean	
21	.62617	6.9713	Sales
21	1.38842	2.3002	Liq

Correlations

Liq	Sales		
.039	1.000	Sales	Pearson Correlation
1.000	.039	Liq	
.868	.	Sales	Sig. (1-tailed)
.	.868	Liq	
21	21	Sales	N
21	21	Liq	

Variables Entered/Removed^b

Method	Variables Removed	Variables Entered	Model
--------	-------------------	-------------------	-------

Enter	.	Liq	1
-------	---	-----	---

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.64196	-.051	.002	.039 ^a	1

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.868 ^a	.029	.012	1	.012	Regression 1
		.412	19	7.830	Residual
			20	7.842	Total

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	25.404		.276	7.011	(Constant) 1
.868	-.169	-.039	.103	-.017	Liq

4- التحليل الإحصائي لمتغير الدراسة للفرضية الرابعة العلاقة بين نسبة المؤهلات (ماجستير فما فوق) لأعضاء مجلس الإدارة و حجم المبيعات.

Descriptive Statistics

N	Std. Deviation	Mean	
21	.62617	6.9713	Sales
21	.17138	.3132	Quli

Correlations

Quli	Sales	
.064	1.000	Sales Pearson Correlation

1.000	.064	Quli	
.783	.	Sales	Sig. (1-tailed)
.	.783	Quli	
21	21	Sales	N
21	21	Quli	

Variables Entered/Removedb

Method	Variables Removed	Variables Entered	Model
Enter	.	Quli	1

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.64113	-.048	.004	.064 ^a	1

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.783 ^a	.078	.032	1	.032	Regression 1
		.411	19	7.810	Residual
			20	7.842	Total

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.000	23.719		.297	7.044	(Constant) 1
.783	-.279	-.064	.837	-.233	Quli

2-ملحق البيانات و المتوسطات لمتغيرات الدراسة

الجدول التالية تبين قياس مستوى الحاکمية المؤسسية لكل شركة من شركات عينة الدراسة ممثلة بالمتغيرات المستقلة الآتية بعدد مرات اجتماع مجلس الإدارة , مستوى الإفصاح عن دور اصحاب المصالح (نسبة الاعتماد على الموردين)،إدارة مخاطر (نسبة السيولة) , مستوى المؤهلات العلمية (ماجستير فما فوق) لأعضاء مجلس الإدارة.

متغير عدد مرات اجتماع مجلس الإدارة

اسم الشركة	رمز	2009	2010	2011
العربية لصناعة الألمنيوم	AALU	8	6	6
العربية للصناعات الكهربائية	AEIN	6	7	6
القدس لصناعة الخرسانة	AQRM	0	9	12
شركة الالبسة الاردنيه	CJCC	8	9	8
شركة الالبسة الجاهزة	ELZA	4	4	4
شركة رم علاء الدين للصناعات الهندسيه	IENG	0	0	6
شركة الصناعات بترو كيمايويه الوسيطة	IPCH	0	0	6
شركة الاقبال للاستثمار	ITCC	6	6	6
شركة مصانع الخزف	JOCF	6	6	6
لافارج للإسمنت الأردنية	JOCM	6	6	6
شركة الموارد الصناعية الأردنية	JOIR	6	6	8
شركة مناجم الفوسفات الأردنية	JOPH	6	6	6
شركة الأردنية لصناعة الانابيب	JOPI	6	6	6
حديد الاردن	JOST	6	6	6
الشركة العربية لصناعة المبيدات و الأدوية البيطرية	MBED	4	4	6

6	6	6	NAST	الشركة الوطنية لصناعة الصلب
7	10	11	NATA	الشركة الوطنية بصناعة الالمنيوم
6	6	6	NATC	الشركة الوطنية لصناعة الكلورين
6	6	6	UMIC	العالمية الحديثه لصناعة الزيوت النباتيه
9	6	12	UTOB	مصانع الاتحاد لإنتاج التبغ والسجائر
16	9	6	WOOL	شركة عقاري للصناعات والاستثمارات العقاريه

الرقم (0) يدل على عدم إفصاح الشركات في التقرير المالية عن عدد مرات الاجتماع

مجلس الإدارة.

متغير مستوى الإفصاح عن نسبة الموردين

2011	2010	2009	رمز	اسم الشركه
46.11%	43.54%	84.34%	AALU	العربية لصناعة الالمنيوم
176%	192%	191%	AEIN	العربية للصناعات الكهربائية
0%	0%	0%	AQRM	القدس لصناعة الخرسانة
40%	54%	12%	CJCC	شركه الالبسة الاردنيه
20%	39%	34%	ELZA	شركة الالبسه الجاهزة
49%	48%	48%	IENG	شركة رم علاء الدين للصناعات الهندسيه
53%	0%	43.68%	IPCH	شركة الصناعات بترو كيمياويه الوسيطة
43%	78%	88%	ITCC	شركة الاقبال للاستثمار
0%	0%	0	JOCF	شركة مصانع الخزف
59%	68%	74%	JOCM	لافا رج للإسمنت الأردنية
0%	0%	0%	JOIR	شركة الموارد الصناعية الأردنية
87%	0%	82%	JOPH	شركة مناجم الفوسفات الأردنية
0%	0%	0%	JOPI	شركة الأردنية لصناعة الانابيب

10%	10%	10%	JOST	الحديد الاردن
0%	0%	0%	MBED	الشركة العربية لصناعة المبيدات و الأدوية البيطرية
100%	100%	100%	NAST	الشركة الوطنية لصناعة الصلب
92%	80%	69%	NATA	الشركة الوطنية بصناعة الالمنيوم
61%	62%	53%	NATC	الشركة الوطني لصناعة الكلورين
82%	92%	0%	UMIC	العالميه الحديثه لصناعة الزيوت النباتيه
10%	0%	10%	UTOB	مصانع الاتحاد لإنتاج التبغ والسجائر
94%	83%	91%	WOOL	شركة عقاري للصناعات والاستثمارات العقاريه

النسبة (0) تدل على إنه لا يوجد اعتماد على موردين بأكثر من 10%

متغير إدارة مخاطر (السيولة)

2011	2010	2009	رمز	اسم الشركه
2.20205	2	2.3	AALU	العربية لصناعة الالمنيوم
2.162	2.173	2.076	AEIN	العربية للصناعات الكهربائية
1.78	3.364	2.6223	AQRM	القدس لصناعة الخرسانة
1.571	1.549	1.9975	CJCC	شركة الالبسة الاردنيه
1.21016	1.3137	1.996	ELZA	شركة الالبسه الجاهزة
0.96	1.93	0.95	IENG	شركة رم علاء الدين للصناعات الهندسيه
1.499	1.69	1.42	IPCH	شركة الصناعات بترو كيمابويه الوسيطة
4.107	1.44641	1.31	ITCC	شركة الاقبال للاستثمار
0.9617	1.10063	2.1175	JOCF	شركة مصانع الخزف
0.9823	0.99	1.4664	JOCM	لافا رج للإسمنت الأردنية
6.603	4.09	7.389	JOIR	شركة الموارد الصناعية الأردنية
2.4124	3.798	2.5514	JOPH	شركة مناجم الفوسفات الأردنية

3.526	2.311	1.995	JOPI	شركة الأردنية لصناعة الانابيب
1.4124	1.384	1.662	JOST	الحديد الاردن
2.28304	2.6	2.58	MBED	الشركة العربية لصناعة المبيدات و الأدوية البيطرية
0.767	1.004	0.923	NAST	الشركة الوطنية لصناعة الصلب
2.06386	2.02581	2.106	NATA	الشركة الوطنية بصناعة الالمنيوم
2.52104	2.74054	3.7641	NATC	الشركة الوطنية لصناعة الكلورين
3.24	11.85	3.126	UMIC	العالمية الحديثه لصناعة الزيوت النباتيه
1.3301	1.16814	0.9641	UTOB	مصانع الاتحاد لإنتاج التبغ والسجائر
1.367	1.87	1.906	WOOL	شركة عقاري للصناعات والاستثمارات العقارية

متغير مستوى المؤهلات العلمية لأعضاء مجلس الإدارة

2011	2010	2009	رمز	اسم الشركه
0.3333333	33.33%	33%	AALU	العربية لصناعة الالمنيوم
0	0%	0%	AEIN	العربية للصناعات الكهربائية
0.3636364	30%	22%	AQRM	القدس لصناعة الخرسانة
0.3333333	20%	25%	CJCC	شركة الالبسة الاردنيه
0.4545455	46%	46%	ELZA	شركة الالبسة الجاهزة
0.25	22%	16%	IENG	شركة رم علاء الدين للصناعات الهندسيه
0.5555556	0%	46%	IPCH	شركة الصناعات بتر و كيمائيه الوسيطة
0.1666667	18%	9%	ITCC	شركة الاقبال للاستثمار
0.5	50%	55%	JOCF	شركة مصانع الخزف
0.7142857	71%	63%	JOCM	لافا رج للإسمنت الأردنية
0.1428571	14%	14%	JOIR	شركة الموارد الصناعية الأردنية
0.8	0%	66%	JOPH	شركة مناجم الفوسفات الأردنية
0.6666667	58%	50%	JOPI	شركة الأردنية لصناعة الانابيب
0.2727273	27%	27%	JOST	الحديد الاردن
0.1111111	11%	12.50%	MBED	الشركة العربية لصناعة المبيدات و الأدوية

				البيطرية
0.4	50%	50%	NAST	الشركة الوطنية لصناعة الصلب
0.125	13%	12.50%	NATA	الشركة الوطنية بصناعة الالمنيوم
0.33333333	33%	33.30%	NATC	الشركة الوطنية لصناعة الكلورين
0.33333333	33%	33.30%	UMIC	العالمية الحديثه لصناعة الزيوت النباتيه
0.44444444	0%	0%	UTOB	مصانع الاتحاد لإنتاج التبغ والسجائر
0.1818182	40%	28.60%	WOOL	شركة عقاري للصناعات والاستثمارات العقاريه

النسبة (0) تدل على إنه لا يوجد أعضاء يحملون شهادات عليا

قياس المتغير التابع حجم المبيعات (بلوغريتم)

2011	2010	2009	رمز	اسم الشركه
7.1962403	7.1319586	7.0529201	AALU	العربية لصناعة الالمنيوم
6.5586503	6.7269507	6.8870402	AEIN	العربية للصناعات الكهربائيه
6.7962807	6.7259717	6.8602296	AQRM	القدس لصناعة الخرسانة
6.5064198	6.511481	6.4024978	CJCC	شركة الالبسة الاردنيه
7.207142	7.0242349	7.0318426	ELZA	شركة الالبسة الجاهزة
6.5824669	6.7016333	7.1344274	IENG	شركة رم علاء الدين للصناعات الهندسيه
6.5743889	6.5956988	6.8055633	IPCH	شركة الصناعات بتر و كيمياويه الوسيطة
7.9206456	7.9647398	7.8741533	ITCC	شركة الاقبال للاستثمار
6.1680358	6.3617282	6.4774009	JOCF	شركة مصانع الخزف
8.1286693	8.2296435	8.4545018	JOCM	لافا رج للإسمنت الأردنية
7.0120123	7.0242858	6.901709	JOIR	شركة الموارد الصناعيه الأردنية
5.9097779	5.7511944	5.6610987	JOPH	شركة مناجم الفوسفات الأردنية

6.682546	6.7809781	6.8267212	JOPI	شركة الأردنية لصناعة الانابيب
8.0738805	7.9182409	7.8636587	JOST	الحديد الاردن
7.1589812	7.1311059	7.0990529	MBED	الشركة العربية لصناعة المبيدات و الأدوية البيطرية
6.4135418	6.5870044	6.9425677	NAST	الشركة الوطنية لصناعة الصلب
7.0868007	7.0625509	7.0315776	NATA	الشركة الوطنية بصناعة الالمنيوم
6.8265362	6.8200917	6.861124	NATC	الشركة الوطني لصناعة الكلورين
7.2981644	7.2460291	7.3201939	UMIC	العالمية الحديثه لصناعة الزيوت النباتيه
7.5443429	7.692973	7.6935762	UTOB	مصانع الاتحاد لإنتاج التبغ والسجائر
5.9214727	5.8585264	5.7966749	WOOL	شركة عقاري للصناعات والاستثمارات العقاريه

الأوساط الحسابية للمتغيرات المستقلة

نسبة الإفصاح على نسبة الاعتماد على الموردين	الوسط الحسابي لإدارة المخاطر " نسبة السيولة"	عدد مرات اجتماع مجلس الإدارة	نسبة المؤهلات العلمية لأعضاء مجلس الإدارة	اسم الشركة
0.58	2.24	6.667	0.33	الالمنيوم العربية لصناعة
1.86	2.137	6.33	0	الكهربائية العربية للصناعات
0	2.59	7	0.295	القدس لصناعة الخرسانة
0.35	1.71	8.33	0.261	شركة الالبسة الاردنيه
0.31	1.51	4	0.4582	شركة الالبسة الجاهزة

0.48	1.28	2	0.211	للصناعات شركة رم علاء الدين الهندسيه
0.323	1.45	2	0.339	بترو كيمواويه شركة الصناعات الوسيطة
0.6967	2.288	6	0.1462	للاستثمار شركة الاقبال
0	1.39	6	0.52	شركة مصانع الخزف
0.67	1.14	6	0.685	الأردنية لافارج للإسمنت
0	6.027	6.667	0.142	الأردنية شركة الموارد الصناعية
0.56	2.92	6	0.487	الأردنية شركة مناجم الفوسفات
0	2.62	6	0.583	الانابيب شركة الأردنية لصناعة
0.1	1.49	6	0.272	الحديد الاردن
0	2.6	0	0.161	المبيدات الشركة العربية لصناعة و الأدوية البيطرية
1	0.898	6	0.466	الصلب الشركة الوطنية لصناعة
0.803	2.065	9.33	0.125	الالمنيوم الشركة الوطنية بصناعة
0.5867	3.0086	6	0.333	الكالورين الشركة الوطنية لصناعة
0.58	6.072	6	0.332	لصناعة الزيوت العالميه الحديثه النباتيه
0.06	1.154	9	0.148	التبغ مصانع الاتحاد لإنتاج والسجائر
0.893	1.714	10.33	0.282	شركة عقاري للصناعات

والاستثمارات العقارية

قياس المتغير التابع حجم المبيعات

2011	2010	2009	رمز	اسم الشركة
15712319	13550603	11295880	AALU	العربية لصناعة الالمنيوم
3619514	5332744	7709748	AEIN	العربية للصناعات الكهربائية
6255769	5320736	7248190	AQRM	القدس لصناعة الخرسانة
3209370	3246990	2526375	CJCC	شركة الالبسة الاردنيه
16111725	10573892	10760751	ELZA	شركة الالبسة الجاهزة
3823551	5030757	13627852	IENG	شركة رم علاء الدين للصناعات الهندسية
3753089	3941838	6390919	IPCH	شركة الصناعات بترو كيمياويه الوسيطة
83300108	92201892	74843360	ITCC	شركة الاقبال للاستثمار
1472434	2300002	3001932	JOCF	شركة مصانع الخزف
134483592	169685011	284774974	JOCM	لافا راج للإسمنت الأردنية
10280455	10575132	7974602	JOIR	شركة الموارد الصناعية الأردنية
812415	563890	458246	JOPH	شركة مناجم الفوسفات الأردنية
4814442	6039182	6709979	JOPI	شركة الأردنية لصناعة الانابيب
118544249	82840146	73056473	JOST	الحديد الاردن
14420530	13524022	12561831	MBED	الشركة العربية لصناعة المبيدات و الأدوية البيطرية
2591444	3863709	8761282	NAST	الشركة الوطنية لصناعة الصلب
12212392	11549174	10754188	NATA	الشركة الوطنية بصناعة الالمنيوم
6707122	6608330	7263133	NATC	الشركة الوطنية لصناعة الكلورين
19868469	17620943	20902293	UMIC	العالمية الحديثه لصناعة الزيوت النباتيه
35022159	49314316	49382861	UTOB	مصانع الاتحاد لإنتاج التبغ والسجائر
834589	721982	626145	WOOL	شركة عقاري للصناعات

الوسط الحسابي للمتغير التابع

المتغير التابع حجم المبيعات	المتغير التابع حجم المبيعات	رمز	اسم الشركة
7.131	13519600.67	AALU	الالمنيوم العربية لصناعة
6.745	5554002	AEIN	الكهربائية العربية للصناعات
6.7977	6274898.333	AQRM	القدس لصناعة الخرسانة
6.476	2994245	CJCC	شركة الالبسة الاردنيه
7.096	12482122.67	ELZA	شركة الالبسة الجاهزة
6.87	7494053.333	IENG	للصناعات الهندسيه شركة رم علاء الدين
6.67	4695282	IPCH	بترو كيماويه الوسيطة شركة الصناعات
7.92	83448453.33	ITCC	للاستثمار شركة الاقبال
6.354	2258122.667	JOCF	شركة مصانع الخزف
8.293	196314525.7	JOCM	الأردنية لافا رج للإسمنت
6.983	9610063	JOIR	الأردنية شركة الموارد الصناعية

5.79	611517	JOPH	الأردنية شركة مناجم الفوسفات
6.77	5854534.333	JOPI	الانابيب شركة الأردنية لصناعة
7.96	91480289.33	JOST	الحديد الاردن
7.13	13502127.67	MBED	المبيدات و الأدوية الشركة العربية لصناعة البيطرية
6.71	5072145	NAST	الصلب الشركة الوطنية لصناعة
7.1	11505251.33	NATA	الالمنيوم الشركة الوطنية بصناعة
6.8	6859528.333	NATC	الكلورين الشركة الوطني لصناعة
7.289	19463901.67	UMIC	لصناعة الزيوت النباتيه العالميه الحديثه
7.65	44573112	UTOB	التبغ والسجائر مصانع الاتحاد لإنتاج
5.862	727572	WOOL	والاستثمارات شركة عقاري للصناعات العقاريه