

# دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية

## The Role of Corporate Governance on Improving the Competitive Ability of Kuwaiti Companies

إعداد الطالب

جمال عبيد محمد العازمي

الرقم الجامعي

( 400920257 )

إشراف

الأستاذ الدكتورة رشا حمادة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة

قسم المحاسبة

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

الفصل الدراسي الثاني 2011 - 2012 م

## التفويض

أنا جمال عبيد محمد العازمي أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

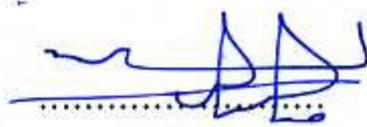
الاسم: جمال عبيد محمد العازمي

التوقيع: 

التاريخ: 2012 / 5 / 20

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية " وأجيزت بتاريخ 20 / 5 / 2012.

<u>الاسم</u>	<u>أعضاء لجنة المناقشة</u>	<u>التوقيع</u>
الأستاذ الدكتور عبد الناصر إبراهيم نور رئيساً		
الأستاذة الدكتورة رشا محمد انور حمادة مشرفاً		
الدكتور معتز أمين السعيد	مناقشاً خارجياً	

## شكر وتقدير

الحمد والشكر لله تعالى الذي ألهمني الطموح والصبر والقدرة على إتمام هذا الجهد المتواضع، ويسرني أن أتقدم بعظيم الشكر والامتنان إلى الأستاذ الدكتورة رشا حمادة التي أشرفت على هذا الجهد ولم تبخل عليّ بتوجيهاتها الكريمة ونصائحها القيمة.

أتقدم بعظيم الشكر والتقدير لكافة الأساتذة الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الشرق الأوسط والإداريين والعاملين فيها على حسن المعاملة وطبيها، كما أتقدم بالامتنان والعرفان للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، كما وأشكر كل من أسهم في إنجاز هذا الجهد سواء بالتشجيع أو المساندة.

## الإهداء

أقدم حصيلة هذا الجهد العلمي المتواضع:

إلى وطني العزيز الكويت

وإلى

الإنسانة صاحبة القلب الكبير التي منحت حياتي الثقة والأمل بمستقبل مشرق

والدتي الغالية

الإنسان الذي أعطى الكثير ولم ينتظر الشكر رجل المواقف العظيمة والشامخة

والدي الغالي

أم أطفالي الغالية باعثة العزم والتصميم الناظرة بعيون الأمل إشراقاً الصباح

زوجتي الحبيبة

زينة الحياة ولبسمها وبراعم شوقها الذين قرأت بعيونهم كلمات جددت آمالي في الحياة

أبنائي وبناتي

الذكريات وأحلام الطفولة الجميلة وعنوان الوفاء أهديهم محبتي وإخلاصي ووفائي

أشقائي وشقيقتي

الأصدقاء أينما كانوا وإلى كل من قدم لي العون والمساعدة في إنجاز هذه الرسالة

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	عنوان الرسالة
ب	تفويض الجامعة
ح	إجازة الرسالة
د	الشكر والتقدير
هـ	الإهداء
و	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	الملخص باللغة العربية
ل	الملخص باللغة الإنجليزية
<b>الفصل الأول: المقدمة العامة للدراسة</b>	
2	1-1 مقدمة
4	2-1 مشكلة الدراسة وعناصرها
5	3-1 أهداف الدراسة
6	4-1 أهمية الدراسة
6	5-1 فرضيات الدراسة
8	6-1 التعريفات الإجرائية
11	7-1 حدود الدراسة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
13	المبحث الأول: الإطار النظري
13	1-2 مفهوم الحوكمة
16	2-2 مبادئ الحوكمة
21	3-2 محددات حوكمة الشركات
23	4-2 مفهوم القدرة التنافسية

25	5-2 العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية
27	6-2 خصائص ومواصفات القدرة التنافسية
28	7-2 العناصر الأساسية لدعم القدرة التنافسية
28	8-2 أبعاد تحقيق القدرة التنافسية
34	9-2 محددات القدرة التنافسية
37	10-2 معايير الحكم على جودة القدرة التنافسية
38	11-2 دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية
41	<b>المبحث الثاني: الدراسات السابقة</b>
41	12-2 الدراسات باللغة العربية
57	13-2 الدراسات باللغة الانجليزية
68	14-2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة</b>	
70	1-3 طبيعة الدراسة
70	2-3 مجتمع الدراسة والعينة
72	3-3 أساليب جمع البيانات
73	4-3 أداة جمع البيانات
76	5-3 نموذج الدراسة
77	6-3 قياس المتغيرات وإثبات صدق القياس
78	7-3 أساليب التحليل الإحصائي للبيانات
<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية</b>	
81	1-4 خصائص عينة الدراسة
83	2-4 نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة
97	3-4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة
<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات</b>	
109	1-5 النتائج
112	2-5 التوصيات

المراجع	
117	المراجع باللغة العربية
123	المراجع باللغة الإنجليزية
الملاحق	
128	ملحق رقم ( 1 ) استبانة الدراسة
135	ملحق رقم ( 2 ) أسماء محكمي استبانة الدراسة

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
71	مجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل	الجدول (1-3)
74	قيمة معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة	الجدول (2-3)
75	مقياس لتحديد مستوى الملائمة للوسط الحسابي	الجدول (3-3)
81	توزيع عينة الدراسة	الجدول (1-4)
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (دليل حوكمة الشركات)	الجدول (2-4)
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (حفظ حقوق جميع المساهمين)	الجدول (3-4)
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين)	الجدول (4-4)
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة)	الجدول (5-4)
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (الإفصاح والشفافية)	الجدول (6-4)
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (مسئوليات مجلس الإدارة)	الجدول (7-4)
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع: الميزة التنافسية	الجدول (8-4)
97	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد ( Multiple Regression) لتأثير مبادئ حوكمة الشركات على رفع القدرة التنافسية	الجدول (9-4)
98	نتائج تحليل التباين (Anova) لأثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية	الجدول (10-4)
100	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط ( Simple Regression) للفرضية الأولى	الجدول (11-4)

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
101	نتائج اختبار الانحدار البسيط ( Simple Regression ) للفرضية الثانية	الجدول (4-12)
102	نتائج اختبار الانحدار البسيط ( Simple Regression ) للفرضية الثالثة	الجدول (4-13)
104	نتائج اختبار الانحدار البسيط ( Simple Regression ) للفرضية الرابعة	الجدول (4-14)
105	نتائج اختبار الانحدار البسيط ( Simple Regression ) للفرضية الخامسة	الجدول (4-15)
106	نتائج اختبار الانحدار البسيط ( Simple Regression ) للفرضية السادسة	الجدول (4-16)

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
76	نموذج الدراسة	الشكل (3-1)

## المخلص

### دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية

إعداد: جمال عبيد محمد العازمي

إشراف: الأستاذ الدكتورة رشا حمادة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، ولتحقيق هدف الدراسة واختبار الفرضيات فإن الباحث تعامل مع نوعين من البيانات هما البيانات الثانوية والبيانات الأولية، وتكونت عينة الدراسة من (280) من أصل (360) استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من أعضاء مجلس الإدارة والمديرين الماليين في الشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيع التكراري والنسب المئوية، بهدف التعرف على تقييمات المبحوثين لكل عبارة من العبارات الواردة باستبانة الدراسة، كما تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Regression Multiple والانحدار البسيط (Simple Regression).

ومن أبرز نتائج هذه الدراسة وجود تأثير لـ ( دليل حوكمة الشركات، حفظ حقوق جميع المساهمين، المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين، دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة) على رفع الميزة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية وعلى ضوء النتائج أوصت الدراسة بالتأكيد على أهمية وجود دليل أو إطار حوكمة الشركات وبشكل متناسق مع أحكام القانون والالتزام به، وذلك لكونه يؤثر في رفع القدرة التنافسية للشركات المساهمة العامة الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. واستمرار الشركات المساهمة العامة الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية بحفظ حقوق جميع المساهمين، وذلك لكون توجهات الحوكمة الآن تنادي بضرورة حفظ هذه الحقوق وحمايتها، كذلك استمرارها بالالتزام بالمعاملة المتساوية بين جميع المساهمين كونها تسهم في تحقيق المساواة بينهم.

## **Abstract**

# **The Role of Corporate Governance to Improve the Competitive Ability of Kuwaiti Companies**

**Prepared by:  
Jamal Al-A'zemi.**

**Supervised by:  
Prof. Dr. Rasha Hammad.**

The study aimed to identify the role of corporate governance to improving the competitive ability of Kuwaiti companies. To achieve the study objective and test the hypotheses, the researcher dealt with two types of data which were the primary and the secondary ones. The sample of the study consisted of (280) out of (360) questionnaires distributed to the sample. The participants were members of the Board of Directors and financial managers in Kuwaiti companies listed in Kuwaiti Financial Market.

The most important results of the study, that there were significant differences for (company governance guide, save all the shareholders rights, equal treatment to all shareholders, the role of the owners in practicing administrative authorities in the company, Disclosure and transparency, of the Board of Directors to improve the competitive ability of the Kuwaiti companies listed in the Kuwaiti financial market.

In light of the findings of the study, it was recommended that the importance of the companies' governance principles commitment should be reinforced due to its effect on improving the competitive abilities of the companies. Continuously companies' should be the shareholders' owns, because governance orientation keep these own and protection. In addition commitment equity between all shareholders'.

## الفصل الأول

### المقدمة العامة للدراسة

1-1 مقدمة

2-1 مشكلة الدراسة وعناصرها

3-1 أهداف الدراسة

4-1 أهمية الدراسة

5-1 فرضيات الدراسة

6-1 التعريفات الإجرائية

7-1 حدود الدراسة

## الفصل الأول

### المقدمة العامة للدراسة

#### 1-1 مقدمة

تُعدُّ أخلاقيات ممارسة مهنة المحاسبة من الموضوعات المهمة التي أولتها المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية اهتماماً كبيراً في الآونة الأخيرة، وذلك بعد سلسلة الأزمات المالية التي حدثت في الكثير من الشركات وخاصة في الدول المتقدمة، مثل الانهيارات المالية التي حدثت لشركة أنرون Ernon عام 2001 م، وكذلك أزمة شركة وورد كم Worldcom الأمريكية للاتصالات عام 2002م، إذ أثارت هذه الانهيارات جدلاً واسعاً حول دور أخلاقيات المهنة في حدوث الأزمات، التي تبعها طرح العديد من التساؤلات من جانب المستفيدين من القوائم المالية حول دور المهنة في تلك الأزمات، التي كان من أحد أسبابها بعض الممارسات الخاطئة المتعلقة بمختلف جوانب الأعمال المحاسبية، وقيام إدارات بعض الشركات - بصفتها وكيل عن المساهمين - باستغلال المرونة المتاحة في اختيار السياسات المحاسبية، وكذلك إجراء بعض الممارسات والتصرفات المهنية غير الأخلاقية لتحقيق المصالح الخاصة بالإدارة على حساب المساهمين، جميع هذه السلوكيات وغيرها أدت إلى تزايد قلق للمساهمين تجاه مصالحهم.

وتعاطف الاهتمام بالحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والنامية خلال السنوات الأخيرة، وخاصة 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 من تداعيات تلك الانهيارات المالية والمحاسبية لعدد من الشركات الأمريكية العالمية خلال عام 2002.

وقد ظهرت نتيجة لذلك الحاجة إلى إعادة النظر بالتشريعات الحاكمة لأعمال منظمات الأعمال لمزيد من الضبط والرقابة على أعمالها فصدرت في أمريكا عام 2002 قانون (Sarbons-Oxly) وخاصة الفقرة 404 منه الذي كان نتيجة للفضائح المالية التي أنقلت كاهل الاقتصاد الأمريكي وتلاه العديد من التشريعات في مختلف دول العالم حول الحوكمة المؤسسية، إذ تبنت دول مجلس التعاون الخليجي ميثاقاً لتنظيم وإدارة الشركات أو ما يُطلقُ عليه (حوكمة الشركات) في العام 2002م، وفي دولة الكويت صدر تشريع بشأن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في 3 أيار من العام 2004.

إن مبادئ الحاكمية لعمل الشركات هي ضمانات مقبولة من كافة الأطراف أصحاب المصالح المباشرين وغير المباشرين للشركة، ورغم إنها صيغ للتوفيق بين المستثمرين ومنظور الشركة والأعمال، إلا أن هذا الأمر تطور بحكم التغييرات البيئية، ليصبح أكثر شمولية وعمومية ( Sasaki and Yonezawa, 2000, p: 39 ).

كما أن الانفتاح الكبير لأسواق المال والتطور السريع في مجال التكنولوجيا أدى إلى احتدام شدة المنافسة بين الشركات، فأصبح كل منها يسعى إلى تحقيق التفوق والتميز بغية البقاء والاستمرار. فالتنافس يعني القدرة على التميز والسيطرة كما تعني التنافس مع الآخرين بطريقة أكثر فعالية، وهنا يحاول الباحث التعرف على العلاقة بين حوكمة الشركات ودورها في رفع القدرة التنافسية بشكل عام وفي الشركات الكويتية بشكل خاص.

## 2-1 مشكلة الدراسة وعناصرها

### مشكلة الدراسة

للحوكمة دور كبير في تعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد، إذ تعمل على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة التنافسية على المدى الطويل من خلال التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة، وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية، إذ إن الحوكمة تقف في مواجهة أحد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد الشركة وتآكل قدرتها التنافسية وبالتالي انصراف المستثمرين عنها.

وتكمن مشكلة الدراسة في مدى تطبيق الشركة لمبادئ الحوكمة التي تؤثر على القدرة التنافسية في تلك الشركات، وذلك من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة والمديرين الماليين في الشركات المساهمة العامة الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. إذ إن الحوكمة من أهم القضايا في منظمات الأعمال، وهي ترتبط بقواعد سلوك وآداب مهنية تتحلى بها إدارة الشركات وكافة العاملين لديها.

### عناصر مشكلة الدراسة

ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما دور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية؟ وقد انبثق عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الأول: ما دور دليل حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية؟

**السؤال الثاني:** ما دور حفظ حقوق جميع المساهمين في رفع القدرة التنافسية للشركات

الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية؟

**السؤال الثالث:** ما دور المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين في رفع القدرة التنافسية

للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية؟

**السؤال الرابع:** ما دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة

على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية؟

**السؤال الخامس:** ما دور الإفصاح والشفافية في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية

المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية؟

**السؤال السادس:** ما دور مسؤوليات مجلس الإدارة في رفع القدرة التنافسية للشركات

الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية؟

### 3-1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، وذلك

من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة والمديرين الماليين في الشركات الكويتية المدرجة

في سوق الكويت للأوراق المالية.

2- إلقاء الضوء على مفهوم القدرة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها وأبعادها ومحدداتها،

ومعايير الحكم على جودة القدرة التنافسية.

3- التعرف على آراء المبحوثين من أعضاء مجلس الإدارة ومديرين ماليين في الشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وذلك لتحديد الجوانب الإيجابية المساعدة على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية.

#### 1-4 أهمية الدراسة

يُعدّ موضوع الحوكمة من المواضيع التي لها أهمية كبيرة في منظمات الأعمال، ونظرا لأن هذه الدراسة تقوم بالأساس على قياس أثر قواعد الحوكمة على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، وفي التأكيد على أهمية التوسع في تطبيق هذا المفهوم في البيئة الاقتصادية الكويتية، ونظرا لأنها تقوم على أساس قياس قواعد سلوك وآداب مهنية، وفي التأكيد على أهمية التوسع في تطبيق هذه القواعد في البيئة الاقتصادية الكويتية.

#### 1-5 فرضيات الدراسة

تستند هذه الدراسة على الفرضية العدمية الرئيسة التالية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. وقد انبثق عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية هي:

### الفرضية الأولى:

HO1 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  لدليل حوكمة الشركات على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

### الفرضية الثانية:

HO2 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  لحفظ حقوق جميع المساهمين على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

### الفرضية الثالثة:

HO3 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  للمعاملة المتساوية بين جميع المساهمين على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

### الفرضية الرابعة:

HO4 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  لدور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

### الفرضية الخامسة:

HO5 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للإفصاح والشفافية على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

### الفرضية السادسة:

HO6 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لمسئوليات مجلس الإدارة على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

## 6-1 التعريفات الإجرائية

لأغراض هذه الدراسة فقد تم تحديد المعاني الإجرائية لجميع المتغيرات المستقلة والتابعة والمستخدمه فيها.

**الحوكمة:** هي عبارة عن مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسات، وبمعنى آخر فإن الحوكمة تعني النظام أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى

البعيد وتحديد المسئول والمسئولية (Williamson, 2009, p:18)

**الاستقلالية:** وتعني عدم وجود تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل، وأن يكون الموظف محايداً وبعيداً عن أي تأثيرات جانبية، ويتمتع باستقلال فكري في جميع ما يتعلق بأعماله، وألا يكون له أي مصالح متعارضة، وأن يتجنب أي علاقات قد تبدو أنها تفقده موضوعيته واستقلاله عند القيام بأعماله (الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، 2007، ص14).

**الشفافية:** وتعني تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث وأن يتصف الموظف بالعدل وأن يتحلى عند قيامه بعمله بالنزاهة والعفة والصدق والموضوعية والأمانة والاستقامة في أدائه لواجباته، وأن يتجرد من المصالح الشخصية، وألا يخضع حكمه لآراء الآخرين، وألا يقوم عن علم بتقديم المعلومات على غير حقيقتها. كما ينبغي على الموظف ألا يضع نفسه في مواقف تؤثر على حياده أو تجعله يقع تحت تأثير الغير مما يهدد موضوعية عمله (Fawzy, 2008, p: 5).

**الانضباط:** أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح، التي تكون بمثابة مقاييس مثالية للسلوك المهني التي يتعين التحلي بها عند ممارسة الأعمال، وعند التعامل مع زملاء المهنة والعملاء وغيرهم (Carroll, 2008, p: 4).

**المساءلة:** وتعني إمكان تقييم وتقدير أعمال الإدارة التنفيذية والتأكد من قيامها بتنفيذ المهمات التي من شأنها ضمان القيام بالأعمال بدقة من قبل بقية الموظفين بالمؤسسة، وذلك بتقديم تقارير دورية عن نتائج الأعمال ومدى نجاحهم في تنفيذها (الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، 2007، ص15).

**العدالة:** وتعني احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة، وتوزيع المهام والواجبات والمسؤوليات بين العاملين في الشركة على أسس قائمة على العدل والمساواة (الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، 2007، ص14).

**الأخلاقيات:** هي مجموعة من المبادئ تدور حول أربعة محاور رئيسية هي القيام بالإعمال الهادفة، وعدم إلحاق الضرر بالآخرين، وعدم الخداع في أي تعاملات، وعدم التحيز في القيام بأي ممارسات لصالح طرف دون الآخر، فإذا تميز أي نشاط في المجتمع بهذه الخصائص يمكن في هذه الحالة الحكم بأخلاقيات هذا النشاط (عيسى، 2008، ص 13).

**القدرة التنافسية:** هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز تنافسي أفضل بالنسبة للمنظمات المماثلة والعاملة في نفس النشاط (مصطفى، 2008، ص3)، وذلك بتوفر عناصر أساسية في موارد المنظمة، ومن أهم هذه العناصر التوزيع والتخصيص الملائم لكل أصحاب المصالح (القطب، 2002، ص68)، ومن هذه العناصر الأساسية أيضا موارد الشركة واتباع معايير دولية تسمح بانتقال الشركات إلى أسواق منافسة عالمية (Richard, et al, 2012, P: 79).

## 7-1 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- 1- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على آراء أعضاء مجلس الإدارة والمديرين الماليين في الشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وبذلك تتحدد حدود الدراسة في هذا المجتمع.
- 2- **الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفترة الواقعة ما بين شهر تشرين الأول 2011 وحتى شهر شباط 2012.
- 3- **الحدود البشرية:** تم اختيار عينة من أعضاء مجلس الإدارة والمديرين الماليين في الشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.
- 4- **الحدود العلمية:** اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على دور حوكمة الشركات والمتمثلة بأبعاد ( دليل الحوكمة، حقوق جميع المساهمين، المعاملة المتساوية، أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة) في رفع القدرة التنافسية والمتمثلة بـ (كفاءة عمليات الشركة، جودة العمليات والمخرجات، السرعة (التوقيت) في الوقت المناسب، والإبداع والتجديد والابتكار) للشركات الكويتية.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المبحث الأول: الإطار النظري

- 1-2 مفهوم الحوكمة
- 3-2 محددات حوكمة الشركات
- 4-2 مفهوم القدرة التنافسية
- 5-2 العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية
- 6-2 خصائص ومواصفات القدرة التنافسية
- 7-2 العناصر الأساسية لدعم القدرة التنافسية
- 8-2 أبعاد تحقيق القدرة التنافسية
- 9-2 محددات القدرة التنافسية
- 10-2 معايير الحكم على جودة القدرة التنافسية
- 11-2 دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية

#### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

- 12-2 الدراسات باللغة العربية
- 13-2 الدراسات باللغة الانجليزية
- 14-2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يهدف هذا الفصل إلى التعريف بالمفاهيم المتعلقة بالحوكمة المؤسسية والقدرات التنافسية، وذلك للوصول إلى إطار مفاهيمي نظري متكامل يُعد أساساً للدراسة الميدانية، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى قسمين حيث تناول القسم الأول الإطار النظري للدراسة، ويتناول القسم الثاني مراجعة لأهم الأدبيات التي غطتها الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة الحالية.

#### أولاً: الإطار النظري

##### 2-1 مفهوم الحوكمة

يعد مصطلح الحوكمة (Governance) من المصطلحات الإدارية الحديثة الذي يطلق عليه أيضاً الإدارة الرشيدة، إذ يعبر عن مجموعة الطرق والأساليب والآليات والإجراءات والنظم والقرارات التي تضمن تفعيل مبادئ الاستقلالية والنزاهة والشفافية والانضباط والمساءلة والعدالة وغيرها من مبادئ الحوكمة التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال تصرفات إدارة الشركة تجاه هذه المبادئ واستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها، وبما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف، وبما يضمن تحقيق العدالة ويحفظ للمساهمين وللأطراف الأخرى المتعاملة مع الشركة حقهم، ولتحقيق

ذلك لابد من التزام الإدارة والعاملين بالقواعد الأخلاقية والمهنية للحد من ممارسات تهدد مستقبل الشركة في النمو والبقاء والاستمرار .

تعددت التعريفات المقدمة من الباحثين حول هذا المصطلح تبعا لوجهات نظرهم المختلفة، إذ عرفت مؤسسة التمويل الدولية الحوكمة بأنها: " النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها " (Alamgir, 2007, p:7).

يُعد مصطلح الحاكمية المؤسسية ترجمة مختصرة للمصطلح CORPORATE GOVERNANCE، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، فهي " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة " (عبدالوهاب، وشحاتة، 2007، ص 17).

تعد حوكمة الشركات بمثابة عملية إدارية تمارسها سلطة الإدارة الإشرافية سواء داخل الشركات أو خارجها. وتعرف الحوكمة من وجهة نظر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها: " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين " (Freeland, 2007, p:8) .

يشير مفهوم حوكمة الشركات بشكل عام إلى مجموعة القوانين والقواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة، والممولين وأصحاب المصالح من جهة أخرى، بإذ يضمن الممولون حسن استغلال الإدارة لأموالهم و تعظيم ربحية وقيمة أسهم الشركات في الأجل الطويل وتحقيق الرقابة الفعالة على الإدارة. وقد عرفها بعضهم بأنها: نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية الذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها. بالإضافة إلى أنها: مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم ( سليمان، 2008، ص15).

كما عرّف ( Freeland, 2007, p:8 ) الحوكمة بأنها حالة أو عملية أو نظام يحمي سلامة كافة التصرفات ونزاهة السلوكيات داخل الشركة, كما تعد حوكمة الشركات بمثابة عملية إدارية تمارسها سلطة الإدارة الإشرافية سواء داخل الشركات أو خارجها. كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها: ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة شركات الأعمال، ويحدد هيكل الحوكمة الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة مثل مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، كما يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة، كذلك يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة و وسائل تحقيقها و وسائل الرقابة على الأداء.

والحوكمة تعني نظاماً لإدارة الشركة بشكل استراتيجي في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية، ورقابتها بشكل شامل وبطريقة موقفية وأخلاقية وملتزمة بعدّها شخصية معنوية مستقلة وقائمة بذاتها، لها من الهيكل الإداري والأنظمة واللوائح الداخلية ما يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدراتها الذاتية بمنأى من تسلط أي فرد فيها وبالقدر الذي لا يتقارب مع مصالح الفئات الأخرى ذات العلاقة. أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسئولية (Williamson , 2009, p:18).

ويرى الباحث أن الحوكمة هي مجموعة من الآليات والإجراءات والقوانين والقواعد والنظم والقرارات والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة مثل حملة السندات، العمال، الدائنين، المواطنين من ناحية أخرى، التي تضمن كلاً من الانضباط Discipline

والشفافية Transparency والعدالة Fairness ، وهي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الشركة فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها، بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف لذوي المصلحة والمجتمع ككل.

## 2-2 مبادئ الحوكمة

تُعدّ الحوكمة اليوم أحد اهتمامات مجتمع الأعمال الدولي أثر العديد من الأحداث التي وقعت خلال العقدين الماضيين وعلى رأسها تحوّل معظم الاقتصاديات إلى نظام السوق المفتوح و انتهاء سياسة التحرير الاقتصادي. إذ أصبح هناك اتفاق على أهميتها. وهذا ما دفع المنظمات الاقتصادية إلى دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه، من خلال وضعها لمجموعة من المبادئ تمثل أساسا لمبادرات الحوكمة، ومن هذه المنظمات: صندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.

ويشير (Fawzy, 2008, p: 5-9) إلى أن تطبيق الحوكمة المؤسسية يتم وفق المبادئ والمعايير التي توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، التي تتمثل في ما يلي:

### 1- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحاكمية الشركات:

يجب أن يتضمن إطار حاكمية الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

### 2- حفظ حقوق جميع المساهمين:

وتشمل حقوق حملة الأسهم ومهماً الملكية الأساسية ونقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، وتدقيق القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة. إذ تشرع الكثير من القوانين وأنظمة الشركات المساهمة حقوق حملة الأسهم، ولاسيما ما يتصل بالحقوق الأساسية لحملة الأسهم والمتمثلة بحق حملة الأسهم في نقل ملكيتها إلى مساهمين آخرين أو إلى الغير، وكذلك حق حملة الأسهم في المشاركة باجتماعات الهيئة العامة للشركة المساهمة ومناقشة التقارير المالية وتقرير مراقب الحسابات، وأخيرا حق حملة الأسهم في الحصول على نصيب من الأرباح المقرر توزيعها ونصيبهم من موجودات الشركة عند تصفيتها (Fawzy, 2008, p: 6).

### 3- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين:

وتشير المعاملة المتساوية لحملة الأسهم في الشركات المساهمة إلى تحقيق المساواة بينهم من إذ حقوق التصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية في اجتماعات الهيئة العامة للشركة وحمائتهم من النتائج المترتبة على عملية التداول في المعلومات الداخلية، أو إبرام الصفقات غير الاعتيادية مع الأطراف ذوي العلاقة، وتمكين حاملي أقلية

الأسهم من الدفاع عن انتهاك حقوقهم من قبل المسؤولين في الشركة أو حملة غالبية الأسهم. كذلك تشير إلى حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو غير مطابقة للقوانين أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين (Fawzy, 2008, p: 7).

#### 4- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة:

وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.

#### 5- الإفصاح والشفافية:

وتتناول الإفصاح عن المعلومات المهمة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير. إذ إن أهمية الإفصاح والشفافية في التقارير المالية للشركات تكمن في إلزامها بما يلي: (Fawzy, 2008, p: 8)

أ- إعداد الكشوفات التحليلية المرافقة للتقارير المالية الأساسية، وإبراز أهمية التقرير السنوي للإدارة، وما يتضمنه من معلومات مكملة للمعلومات الواردة في التقارير المالية، ومن بينها نبذة مختصرة عن الشركة وعن أهدافها الأساسية وبيان

طبيعة النشاطات التي أنجزتها الشركة خلال السنة وأية مصلحة فيها لرئيس أو أعضاء مجلس الإدارة والهيئات التنفيذية.

ب- التأكيد على أهمية دور مدقق الحسابات في إبداء رأيه بشأن عدالة وصحة ما تعبر عنه التقارير المالية للشركات وذلك في تقريره الذي حددت مضامينه بموجب هذه التعليمات، فضلا عن تصوير نموذج لما يجب أن يكون عليه هذا التقرير بما يكفل التأكيد على أهمية الإفصاح والشفافية، والكشف عن أية معلومات من شأنها أن تؤثر على نتائج الأعمال والمركز المالي للشركات المعنية. فضلا عما جاءت به القاعدة المحاسبية رقم " 6 " بشأن الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالبيانات والسياسات المحاسبية التي تضمنت إطارا عاما لما ينبغي الإفصاح عنه في التقارير المالية ومكاملة في ذات الوقت لمتطلبات الإفصاح الأخرى الواردة في القواعد المحاسبية، وتشمل متطلبات الإفصاح الواردة في القاعدة المحاسبية رقم "6" على ما يلي:

- الإفصاح عن السياسات والطرق المحاسبية.

- المعلومات التي ينبغي الإفصاح عنها في تقرير الإدارة.

- الإفصاح في تقرير مدقق الحسابات الخارجي.

ويعد الإفصاح عن المعلومات مفيدا في مجال تحسين مقدرة حملة الأسهم والأخرين من أصحاب المصلحة، بشأن رقابة الشركات والحد من حالات الفساد الناجمة عن التعارض في المصالح وعمليات التداول في المعلومات الداخلية من قبل أولئك المطلعين والمسيطرين فعليا على الشؤون الداخلية لتلك الشركات.

## 6- مسؤوليات مجلس الإدارة:

وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية. إذ تشرع قوانين وأنظمة الشركات الكثير من القضايا ذات الصلة بمجلس الإدارة، ولاسيما ما يرتبط بهيكل وتشكيلة مجلس الإدارة والكيفية التي يتم بوساطتها اختيار الأعضاء والمهام الأساسية التي تتناط بهم، فضلا عن دور المجلس في الإشراف على الإدارة التنفيذية لتلك الشركات. وهناك الكثير من القضايا ذات الصلة بمسؤوليات مجلس الإدارة هي: (Fawzy, 2008, p: 9)

أ- الفصل بين مهمة الإشراف ومهمة الإدارة ضمن هيكل محدد لمجلس الإدارة يضمن التحديد الواضح لمهام ومسؤوليات كل من الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين في المجلس سواء تم ذلك وفقا لهيكل مركزي ذي مستوى واحد لمجلس الإدارة يضمن الفصل الحقيقي بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، أو وفقا لهيكل ثنائي ذي مستويين لمجلس الإدارة يمثل المستوى الأول المجلس الإشرافي في حين يمثل المستوى الثاني المجلس التنفيذي.

ب- التحديد الواضح لمفهوم ومتطلبات وشروط استقلالية أعضاء مجلس الإدارة أو بعض منهم وكذلك استقلالية أعضاء اللجان التابعة لمجلس الإدارة ( لجنة الرقابة والتدقيق المالي، ولجنة الأجور ).

ج- تحديد أعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذيين والقادرين على ممارسة الأحكام المستقلة للمهام التي يوجد فيها احتمالية لتعارض المصالح، وكذلك تحديد عدد ومؤهلات أعضاء اللجان التابعة لمجلس الإدارة وخبراتهم، ولاسيما في

المجالات المالية والمحاسبية، فضلا عن التحديد الواضح لمهام وواجبات تلك اللجان ومضامين التقارير التي تقدمها دوريا إلى مجلس الإدارة.

د- الوصف الشامل والمحدد لمهام وواجبات رئيس وأعضاء مجلس الإدارة بما فيها رقابة ومعالجة حالات التعارض المحتملة للإدارة وأعضاء مجلس الإدارة وحملة الأسهم والمتضمنة سوء استخدام الموجودات والصفقات التجارية مع الأطراف ذوي العلاقة، وضمان نزاهة الأنظمة المحاسبية وأنظمة إعداد التقارير المالية والتدقيقية المستقلة وملاءمة أنظمة الرقابة الداخلية ولاسيما أنظمة إدارة المخاطر والرقابة المالية والتشغيلية، ومدى الانسجام مع القوانين والمعايير ذات الصلة، فضلا عن مهام التقييم المستقل لأداء أعضاء مجلس الإدارة واللجان التابعة له والإشراف على فعالية إجراءات حوكمة الشركة واتخاذ التعديلات إذا تطلب الأمر.

## 3-2 محددات حوكمة الشركات

تعمل محددات حوكمة الشركات على زيادة الثقة في الاقتصاديات الوطنية، وتفعيل وتعميق دور أسواق المال في تعبئة المدخرات من جهة، ورفع معدلات عوائد الاستثمار من جهة أخرى، إضافة إلى حماية حقوق صغار المستثمرين وتشجيع القطاع الخاص ومؤسساته على النمو ورفع قدرته التنافسية. وتتمثل المحددات الأساسية لحوكمة الشركات

فيما يلي: (النجار، 2007، ص34-36)

## 1- المحددات الخارجية: وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة الذي يشمل العناصر

الآتية:

أ- القوانين العامة المنظمة للنشاط الاقتصادي بشكل عام.

ب- المناخ العام للاستثمار في الدولة.

ج- كفاءة القطاع المالي من بنوك وشركات تأمين وأسواق مالية ذات الأثر على

التمويل.

د- مستوى التنافس في أسواق عناصر الإنتاج والسلع والخدمات اللازمة للشركات

لممارسة نشاطاتها الإنتاجية.

هـ- وجود وكفاءة ومقدرة الأجهزة الرقابية، مثل وجود هيئة أسواق المال ومدى

قدرتها في الرقابة على أعمال الشركات، خاصة الشركات المدرجة في أسواق

المال.

و- وجود جمعيات مهنية ذات صلة، مثل جمعية المحامين والمحاسبين ومكاتب

المراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات.

## 2- المحددات الداخلية: وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات

وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين،

التي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح

هذه الأطراف الثلاثة، وتتكون داخل الشركات نفسها وتشمل:

أ- آلية توزيع السلطات داخل الشركة.

ب- الآلية والقواعد والأسس الناظمة لكيفية اتخاذ القرارات الأساسية في الشركة.

ج- العلاقة الهيكلية بين الجمعية العمومية للشركة ومجلس إدارتها والمديرين التنفيذيين ووضع الآلية المناسبة لهذه العلاقة مما يخفف من التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة وصولاً لتكامل هذه المصالح.

## 2-4 مفهوم القدرة التنافسية

لقد شغل مفهوم القدرة التنافسية حيزاً ومكانة مهمين في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال إذ تمثل القدرة التنافسية العنصر الاستراتيجي المهم الذي يساعد في اقتناص الفرص، ويقدم فرصة جوهرية وحقيقية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، والتنافسية هي المصدر الذي يعزز وضع الشركة بما يحققه من الأرباح الاقتصادية، ومن خلال امتيازها على منافسيها في مجالات متعددة. (Betlis, 2010, p: 7).

إن القدرة التنافسية هي خاصية معينة أو مجموعة خصائص تمتلكها المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات، بحيث تحقق لها موقفاً قوياً تجاه مختلف الأطراف. وأن التحدي الحقيقي الذي تتعرض له أية منظمة ليس إنتاجاً أو تقديم المنتجات، بل القدرة على الإشباع المستمر لحاجات ورغبات السوق المتغيرة (Covin, 2010, p: 175).

وأشار (Liu, 2008, p: 15) إلى أن القدرة التنافسية للشركة هي قدرة الشركة في منظور سوق المُنتج الذي يحقق للمنظمة أكثر من مركز تنافسي؛ ويعني ذلك بأن القدرة التنافسية تعني حصول الشركة على مركز تنافسي مُتقدم في السوق.

وعرفت القدرة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز تنافسي أفضل بالنسبة للمنظمات المماثلة والعاملة في نفس النشاط (مصطفى، 2008، ص3).

ويبين كل من (Macmillan & Mahan, 2010, p:81) أن القدرة التنافسية هي خاصية أو مجموعة خصائص أو عنصر تفوق للمنظمة تتفرد به، وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين.

كما يؤكد (Macmillan and Mahan, 2010, p:88) بأن الشركات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها القدرة التنافسية والحفاظ عليها، إذ تعرف القدرة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن الشركة من خلالها الفوز على منافسيها.

وتنشأ القدرة التنافسية بمجرد توصل الشركة إلى توظيف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك التي تم استخدامها من قبل المنافسين، وهي تأتي من خلال تقديم وتطوير خدمات جديدة من خلال قدرات التعلم ورقابة السوق والسيطرة. والقدرة التنافسية تنشأ بمجرد توصل الشركة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المسخرة من قبل المنافسين (Stevenson, 2007, p:4).

يرى الباحث أن القدرة التنافسية هي المجال الذي تتمتع فيه الشركة بقدرة أعلى من منافسيها في رصد الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، باتباع قواعد ومعايير وبدرجة عالية من التطبيق. وتتبع القدرة التنافسية من قدرة الشركة على فعل شيء أفضل من المنافسين لها ويعطيها تفوقا تنافسيا عليهم في السوق، وبما يحقق لها حصة سوقية أكبر من خلال توفر مجموعة من العناصر في الشركة من أهمها: التوزيع والتخصيص الملائم لكل أصحاب المصالح باعتماد على قواعد ومبادئ محددة.

## 2-5 العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية

تقوم المنظمة بالعمل الجاد لتحمل أقل قدر من تكاليف الإنتاج والتوزيع، مما يمكنها من بناء أسعار مخرجاتها بأقل من المنافسين وتحقيق حصة سوقية أكبر. ولتحقيق ذلك فإن على المنظمة أن تتميز في التصنيف، والشراء، والإنتاج، والتوزيع المادي، كما أنها بحاجة إلى مهارات تسويقية أعلى.

أوضح كل من ( Tracey & Lim, 2009, p:105-109 ) بأن القدرة التنافسية

تتشأ عن عاملين رئيسيين هما:

**1- الكفاءة المقارنة:** ويقصد بها أن الشركة تستطيع أن تنتج السلع أو الخدمات بكلفة أدنى

من كلفة إنتاج المنافسين لها، ويتأثر هذا العامل بعوامل أساسية أخرى منها:

أ- الكفاءة الداخلية: وهي تشير إلى مستوى التكاليف التي تتحملها المنظمة في

داخلها، كذلك قدرتها على امتلاك موارد، وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة

لدى المنافسين الآخرين، ومن أهمها الابتكار والإبداع اللذان لهما الدور الأكبر في خلق قدرة تنافسية. ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية، والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة، والإبداع في خلق فائدة جديدة، وقيمة مضافة جديدة.

ب- الكفاءة التنظيمية المتبادلة: وهي تشير إلى التكاليف التي تتحملها الشركة في تعاملها مع المنظمات الخارجية، كذلك تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، التي قد تخلق قدرة تنافسية لبعض الشركات نتيجة لسرعة رد فعلهم على تغيرات البيئة المحيطة، أو الاستجابة لتغير أذواق المستهلكين في السوق، فعلى سبيل المثال يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها، استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة استجابتها للتغير التكنولوجي، واحتياجات السوق. ومن هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، ويعتمد هذا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات، ووجود نظام معلومات أصيل.

## 2- قوة المساومة: التي تتيح للمنظمة تحقيق حالات المساومة مع زبائنها ومجهزيها

لصالحها الخاص بها، وهذا العامل يتأثر بعوامل أساسية أخرى هي:

أ- التكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير: وهي تشير إلى كلف تسويق المنظمة، والمجهزين أو الزبائن بأفضل الأسعار.

ب- الخصائص الفريدة للسلعة أو الخدمة: وهي خصائص السلع أو الخدمات التي تجعلها مختلفة عن خصائص المنافسين.

ج- تكاليف التحول: وهي التكاليف التي يتحملها الزبائن والمجهزون إذا ما امتنعوا عن التعامل مع تلك المنظمة.

ويرى الباحث أن الأدبيات قد تناولت العوامل المادية فقط والمؤثرة في القدرة التنافسية، وهنا فإن الباحث يرى وجود عوامل غير مادية تؤثر في القدرة التنافسية منها على سبيل المثال:

- 1- كفاءة وفاعلية عمليات الشركة.
- 2- جودة العمليات والمخرجات.
- 3- وجود إطار تشريعي يضمن ويضبط تحقق النقطتين السابقتين ويتناول الباحث هذا الموضوع بالتفصيل في فقرة قادمة من خلال النقطتين الأولى والثانية.

## 2-6 خصائص ومواصفات القدرة التنافسية

من التعريفات السابقة للقدرة التنافسية فإن الباحث يستنتج مجموعة من الخصائص للقدرة التنافسية هي:

- 1- نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- 2- تحقق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- 3- تنبع من داخل الشركة وتحقق قيمة لها.
- 4- تنعكس في أداء الشركة لأنشطتها.
- 5- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

## 2-7 العناصر الأساسية لدعم القدرة التنافسية

إن إيجاد وتحقيق وإدامة (تعزيز ودعم) القدرة التنافسية لأي شركة يعتمد على توافر عناصر أساسية في موارد الشركة هي: (خليل، 2009، ص 91).

- 1- أن تكون مقتناة مسبقاً.
- 2- أن يكون لها قوة نسبية للتنافس.
- 3- أن تكون قدرات مبدعة.
- 4- صعوبة تقليدها.
- 5- قوة استمراريتها لأطول وقت ممكن.
- 6- التوزيع والتخصيص الملائم لكل أصحاب المصالح.
- 7- صعوبة الإحلال والاستعاضة باتجاه توليد الأرباح (فوق المتوسط أو فوق العادية) وتحقيق وإدامة القدرة.

## 2-8 أبعاد تحقيق القدرة التنافسية

ركزت معظم الأدبيات على أبعاد مادية لتحقيق القدرة التنافسية في الشركات فتجد أنها اهتمت بالخدمات والمنتجات المقدمة للزبائن وتلبية حاجة السوق لتحقيق القدرة التنافسية مثل تخفيض كلفة الإنتاج، وإيصال المنتجات إلى السوق بالوقت المناسب وغيرها من الأبعاد، إلا أن الباحث يرى أن هناك أبعاداً غير مادية لتحقيق القدرة التنافسية، وهذه الأبعاد هي الآتية:

## 1- كفاءة وفاعلية عمليات الشركة:

ويتم ذلك عن طريق تملك التكنولوجيا الأفضل، وموارد أولية أرخص، وكذلك استغلال أفضل للطاقات الإنتاجية، وكفاءة عمليات التسويق، وفعالية نظم الإنتاج، ونظم الصيانة، وكفاءة عمليات النقل والتخزين، وذلك من خلال تطبيق استراتيجيات تضمن تحقيق ذلك بما تتضمن من إجراءات رقابة وسيطرة تضمن تحقيق أهداف الشركة (Dilworth, 2006, p: 58 )

وتسعى الشركة إلى الحصول على حصة سوقية أكبر أساساً لتحقيق نجاحها وتفوقها بفاعلية أعلى من المنافسين لها. والإدارة الناجحة هي تلك القادرة على استخدام جميع عناصر الإنتاج الاستخدام الأمثل وتسخيرها في تحقيق أهدافها ورفع قدرتها التنافسية، كذلك هي التي تقوم باتخاذ القرارات التي تحقق لها الأهداف بأقل ما يمكن من المال والوقت والجهد، أي تحقيق مبدأ الكفاءة Efficiency والفاعلية Effectiveness، فالكفاءة جزء حيوي من الإدارة يشير إلى العلاقة بين المدخلات (Inputs) في تنفيذ العمل والمخرجات (Outputs) من العمل، فكلما ازدادت المخرجات من استعمال نفس المدخلات، كانت الإدارة أكثر كفاءة (Slack, et. Al., 2009, p:44).

وترتفع الكفاءة الإنتاجية إذا ما أمكن إنتاج كمية أكبر من السلع والخدمات من كمية معينة من العوامل الإنتاجية، أو إذا أمكن إنتاج الكمية نفسها من السلع والخدمات من كمية أصغر من العوامل الإنتاجية، وهي تتوقف على عدة عوامل منها: (Slack, et. Al., 2009, p:47).

1- كمية الموارد الاقتصادية وجودة هذه الموارد.

2- مستوى الكفاءة في استغلال هذه الموارد الاقتصادية ودرجة تشغيلها أو تعطيلها.

أما الفاعلية فتعني أداء الأعمال بطريقة صحيحة، وهي ترتبط بالقيادة، والكفاءة ترتبط بالإدارة، ولذلك فإن الفاعلية تتحقق عندما تكون هناك رؤية واضحة وأهداف محددة واستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير، وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم ورقابة ومتابعة للأعمال داخل الشركة، ولذلك فعندما يكون هنالك كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فاعلية ووجود كفاءة، فإن الأعمال تنجز ولكن دون وضوح الأهداف (Samman, 2004, p:1).

ويرى الباحث أنه بالرغم من أن الكفاءة والفاعلية يرتبطان ببعضهما ببعض، إلا أن الكفاءة تعني محاولة الوصول إلى الهدف بأقل تكلفة ووقت وجهد، أما الفاعلية فتعني الوصول إلى الهدف المطلوب.

## 2- جودة العمليات والمخرجات

يحظى موضوع الجودة في العصر الحديث باهتمام متزايد في أغلب الشركات وفي كافة أنحاء العالم، خاصة بعد أن انتبهت هذه الشركات سواء الصناعية منها أو الخدمية لأهمية الجودة ومدى إسهامها في تقدم وتطور الأداء، والنظر إلى الجودة سلاحاً تواجه به المنظمات التحديات الداخلية والخارجية، وأصبحت تشكل عاملاً أساسياً لنجاح المنظمات لما لها من دور بين استغلال الموارد، وتحقيق موقع تنافسي في السوق (النبالي، 2011، ص49).

عرفت الجودة على أنها مدى المطابقة مع المتطلبات، إذ تسعى الشركات على مراقبة الأداء والأنشطة والأعمال اليومية للوصول إلى أعلى درجة من درجات الجودة،

وذلك من خلال تقليل الأخطاء وكشف الانحرافات بالشكل الذي يؤدي إلى تلبية احتياجات الإدارة. وتستند الجودة إلى الأداء الجيد لنظام الرقابة الداخلية، وكذلك مدى ملاءمة النظام المحاسبي المطبق، للوصول إلى الفاعلية والكفاءة المناسبة في العمليات والقيود وبشكل مستمر ضمن الشركة لغرض خدمة أهدافها وحماية الأصول (القاضي، 2008، ص103).

ويرى ( رسلان، 2007، ص3 ) بأن الجودة هي جودة المؤسسة أو الشركة بهدف تحسين وتطوير العمليات والأداء، وتقليل التكاليف، والتحكم في الوقت، والعمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء للشركة.

ويشير ( Atem and Yella, 2007, p:14 ) إلى أن الجودة تعني نظرة الأفراد المختلفة أو النظرة المختلفة للمنظمة مقابل التوقعات المختلفة للأفراد، إذ إن خصائص المنتج أو الخدمة ستقابل رضا أصحاب المصالح، وبالتالي يجب أن تكون المنتجات أو الخدمات ذات موثوقية وكفاءة وفاعلية.

ومن الناحية المهنية فقد عرفت الجودة على أنها " القدرة على اكتشاف نقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلي، وتقديم التوصيات لمعالجتها، أو الحد منها، وإمكانية تحقيق أقصى منفعة ممكنة لشركة العميل". أما من الناحية الأكاديمية فقد عرفت الجودة بأنها " الالتزام بالمعايير، وقواعد السلوك المهني أثناء القيام بمهمة المحاسبة". كما عرفت الجودة بأنها " التأكد على تحقيق الأداء المنشود وفق معايير المحاسبة، والتأكد من الالتزام بالسياسات، والإجراءات المحددة الموضوعة، التي تقود إلى تحقيق المهمات المطلوبة من الأعمال المحاسبية" (دررس، 2010، ص40).

وتتعرض الجودة على الخصائص التي يجب أن تتميز بها المعلومات المحاسبية، إذ يؤدي تحديد جملة الخصائص المتعلقة بالمعلومات المحاسبية إلى مساعدة القائمين على وضع المعايير المحاسبية، كما تساعد المسؤولين عند إعداد القوائم والتقارير المالية في تقييم المعلومات المحاسبية، التي تتصف بالإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات التي ألزمت هيئات أسواق المال بتطبيقها مما يميز تلك المخرجات بالجودة التي تبين جودة العمليات والمخرجات من خلال مبادئ الحوكمة (وردات، 2006، ص28).

ويلاحظ الباحث مما سبق أهمية العلاقة بين العمليات والمخرجات ذات الجودة العالية لكونها تسهم في تحسين مستويات الأداء بصورة صحيحة وهي تكسب الشركة مزايا تنافسية المهمة تنعكس على رفع القدرة التنافسية في السوق.

### 3- ميزة السرعة (التوقيت) في الوقت المناسب (JIT):

تتمثل السرعة في مدى قدرة الشركة على الوفاء باحتياجات أصحاب المصالح مثل المساهمين وتقديم المعلومات لهم والإفصاح التام عنها بكل شفافية في الوقت المقرر. كما أن كفاءة الشركة تحدد بمدى قدرتها على تقديم المعلومات المحاسبية في الوقت وبالذقة والسرعة التي يريدها أصحاب المصالح، التي تتأثر بالعديد من المتغيرات التي يمكن التحكم بها على مستوى أصحاب المصالح مثل: إدارة الإنتاج، والعمليات، والأعطال التي تحدث في الآلات، والمكائن، ودوران العمل، ومعدلات الغياب، وكذلك عمليات تخطيط الطاقة الإنتاجية، وأنظمة الرقابة، وتحسين عمليات المناولة الداخلية، وسياسات التخزين (Krajewski & Ritzman, 2008, p:27).

وبالتالي فإن بعد السرعة واختصار الوقت يشيران إلى قدرة الشركة على إرضاء أصحاب المصالح كالمساهمين من خلال حصولهم على المعلومات المتعلقة بالشركة في الوقت المحدد وبحسب

الجدولة الزمنية المعينة، إذ تحقق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح أصحاب المصالح ( مصطفى، 2008، ص15)

ويرى الباحث أن تخفيض عنصر الزمن يعد من أبعاد التنافس المهمة، ويُشير إلى الوفاء باحتياجات أصحاب كالمساهمين وتقديم المعلومات لهم بالوقت المناسب لهم من قبل الشركة، ويعبر هذا البعد عن قدرة العمليات على مواجهة طلبات أصحاب المصالح، وهذا يُسهم في تعزيز القدرة التنافسية للشركة.

#### 4- ميزة الإبداع والتجديد والابتكار

وهو إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد، ويتم من خلاله التوصل إلى حل لمشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة وتطبيقها، وهو يرتبط بالتكنولوجيا ويؤثر في المؤسسات. ويمثل الإبداع والابتكار إحدى الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات التي انعكست على تصاعد الحاجات والطموحات، فلم يعد كافيًا أو حتى مرضيًا أداء الأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها بالطرق الروتينية التقليدية؛ لأن الاستمرار بها يؤدي إلى التوقف، وهو بالتالي تراجع عن الركب السريع في المضي إلى الأمام أو الفشل.

ويعرف الإبداع بأنه أفكار تتصف بكونها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل المشكلات، أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية، أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تدفع الشركة إلى الأمام، فالإبداع هو قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد، وإضافة قيمة أكبر وأسرع، وتقديم منتج أفضل من منتجات المنافسين في السوق ( Lynch, 2010, p:502).

وهناك العديد من الضمانات لتعزيز الإبداع تتطلب تحقيق المتطلبات الآتية: (الهزايمة، 2011، ص39)

أ- قيادة إدارية توفر الدعم المطلوب وتهيئ التصورات المستقبلية الواضحة لأهداف المنظمة.

ب- فرق عمل صغيرة الحجم متنوعة الاختصاصات مؤهلة لممارسة النشاطات الإبداعية.

ج- منظمة قليلة المستويات غير بيروقراطية المنهج.

د- نظم منافسة داخلية بين تشكيلات الشركة للاستفادة من المدى الواسع للأفكار.

ويرى الباحث، أن التزايد في عدد الشركات الذي صاحبه تنافس كبير على المستوى الوطني والعالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام المنظمات بالابتكار والتركيز عليه إلى درجة عدّه الحد الأدنى في الأولويات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت هذه القدرة (القدرة على الابتكار) مصدرا متجددا للقدرة التنافسية، فمن المعلوم أن الشركة وقدرتها على التنافس مرتبط ارتباطا وثيقا بقدرتها على البحث والابتكار، ولم يعد موضوع الابتكار والإبداع مرتبط بتقديم منتج أفضل في السوق بل تعداه إلى حدود واسعة تمثلت بقدرات ذهنية تطل جوانب كثيرة في حياة الشركة.

## 2-9 محددات القدرة التنافسية

تعمل الشركة على البحث عن القدرة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب القدرة

المعتمدة، وكذلك التعرف على الإطار والحدود التي تضبطها هذه القدرة، حتى يتم تحقيق

النتائج المرجوة. وأن القدرة التنافسية للمنظمة تتحدد انطلاقاً من بعدين مهمين هما:

**1- حجم القدرة التنافسية:** يتوقف ضمان استمرار القدرة التنافسية على قدرة الشركة على

الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها، وكلما كان حجم هذه القدرة أكثر لاقت

الشركات المنافسة صعوبة أكثر في محاكاتها (السالمي، 2009، ص112).

**2- نطاق التنافس:** أي مدى اتساع أنشطة وعمليات الشركة التي تسهم في تحقيق قدرات

تنافسية وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة من تقديم تسهيلات

إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، واستخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية، أو

مناطق أو صناعات مختلفة، مما يسهم في تحقيق اقتصاديات الحجم، كما يمكن أيضاً

للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل

تكلفة أو تقديم منتج مميز له. ويعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات

المنظمة بغرض تحقيق قدرات تنافسية، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد هي: (خليل،

2009، ص 86).

**أ- القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة، وكذلك تنوع المستثمرين

الذين تتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو

خدمة كل السوق.

**ب- درجة التكامل الأمامي:** يشير إلى درجة أداء الشركة لأنشطتها، وتقديمها

لمنتجات تستخدم في صناعة وإنتاج منظمات أخرى؛ أي تعزيز الروابط الأمامية

للمنظمة، والروابط الخلفية للمنظمات الأخرى سواء أكانت داخلية أم خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

**ج- البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة، ويسمح هذا النطاق من تحقيق قدرات 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، إذ تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

**د- قطاع النشاط:** 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 الشركة. ويرى الباحث أن نطاق التنافس الذي هو أحد محددات القدرة التنافسية الذي قد تم شرحه فيما سبق إنما يشير إلى أحد قطاعات السوق سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدمية. إذ أن لحوكمة الشركات دوراً في رفع القدرة التنافسية للشركات، وبالتالي فإن جودة مخرجات الشركات التي تنتشرها أسواق المال قد تحقق لها قدرة تنافسية أو ترفع من قدرتها التنافسية، وكذلك الحال بالنسبة لرفع فاعلية العمليات داخل الشركة، وهذا ما تم اختباره في الجانب الميداني (الاستبانة) لهذه الدراسة.

## 2-10 معايير الحكم على جودة القدرة التنافسية

تتحدد نوعية ومدى جودة القدرة التنافسية بثلاثة ظروف هي: ( خليل، 2009، ص 87)

**1- مصدر القدرة:** تنقسم القدرة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين هما:

أ- قدرات تنافسية من مرتبة منخفضة كالتكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد

الأولية، إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبياً من قبل المنظمات المنافسة.

ب- قدرات تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل، التكنولوجيا، وتمييز المنتج، والتفرد في

تقديمه، والسمعة الطيبة، والعلامة التجارية القوية، والعلاقات الوطيدة مع العملاء،

وحصيلة المعرفة المتخصصة. وهنا تُعدّها الباحث أحد مصادر القدرة التنافسية، إذ

تسهم الحوكمة في الاهتمام بهذه المعرفة من خلال ضوابط محددة ولجان

متخصصة.

**2- عدد مصادر القدرة التي تمتلكها الشركة:** فاعتماد الشركة على قدرة تنافسية واحدة

فقط يؤدي إلى سهولة محاكاتها، أو التغلب عليها من قبل المنافسين، كاعتمادها مثلاً على

التكلفة المنخفضة للمواد الأولية، في حين يصعب تقليد القدرة عند تعدد مصادرها.

**3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في القدرة:** إذ تسعى الشركات إلى خلق

مزايا جديدة وبشكل أسرع، وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة القدرة الحالية لها، وعليها أن

تخلق مزايا تنافسية جديدة من مرتبة مرتفعة.

ويرى الباحث أن محاكاة القدرة التنافسية ممكن عندما تربط القدرة التنافسية بمنتج مادي كتخفيض الكلفة أو تحسين الجودة ولكن عندما ترتبط القدرة التنافسية بالمعرفة المتخصصة للعنصر البشري فإنه من غير الممكن محاكاتها.

## 11-2 دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية

تعدّ الحوكمة إحدى المتطلبات الجديدة لاقتصاديات الدول، ولهذا الأسلوب أسسه ومقوماته القائمة على الإفصاح والشفافية، وتعد حوكمة الشركات وسيلة تمكن المجتمع المالي تحديداً من التأكد من حسن إدارة الشركات بطريقة تحمي أموال المستثمرين والمقرضين، وقد تبين الآن أكثر من أي وقت مضى أن تبني نظام شفاف وعادل يؤدي إلى خلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة، كما يؤدي إلى تطوير القيم الأساسية لاقتصاد السوق والارتقاء باقتصاديات الدول إلى مستويات التنافسية الدولية (عادل، 2011، ص54).

وقد تزايدت أهمية الحوكمة في الآونة الأخيرة بشكل كبير، لتحقيق التنمية وتعزيز الرفاهية الاقتصادية للشعوب، إذ برزت هذه الأهمية بعد الأزمة المالية الآسيوية 1997 - 1998، والانهيئات والفضائح التي حصلت في كبرى الشركات، مثل شركة أنرون Enron للطاقة. كذلك اكتشافات حالات التلاعب في قوائم الشركات المالية التي كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها، وذلك بالتواطؤ مع كبرى الشركات العالمية الخاصة بالتدقيق والمحاسبة (العبدلي، 2012، ص 20).

وللحوكمة دور كبير في تعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد إذ تعمل على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة التنافسية على المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب أهمها: (مركز المشروعات الدولية الخاصة، (2011)، دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة)

1- التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة، وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية، إذ أن الحوكمة تقف في مواجهة أحد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد الشركة وتآكل قدرتها التنافسية وبالتالي انصراف المستثمرين عنها.

2- إجراءات حوكمة الشركات تؤدي إلى تحسين إدارة الشركة، مما يساعد على جذب الاستثمارات بشروط جيدة وعلى تحسين كفاءة أداء الشركة.

3- تبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع المقرضين من الممكن أن يساعد على تفادي حدوث الأزمات المصرفية.

4- إن تطبيق حوكمة الشركات يقوّي ثقة الجمهور في عملية الخصخصة ويساعد على ضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على استثماراتها، وهذا بدوره يعزز من القدرة التنافسية للدولة.

ويضيف الباحث نقطة خامسة تتجلى بأهمية اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة إحدى آليات الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية بالشركة.

ويشير (ميخائيل، 2005، ص83) إلى أن أهمية الحوكمة في تعزيز القدرة

التنافسية تتجسد بالآتي:

1- العمل على محاربة الفساد المالي والإداري في الشركات وعدم السماح بوجوده أو عودته مره أخرى.

2- تحقيق درجة عالية من الضمان والنزاهة والشفافية والحيادية والاستقامة والاستقلالية لكافة العاملين في الشركة بدءا من رئيس مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها.

3- تقييد وجود أخطاء قسدية أو أية انحرافات متعمدة أو غير متعمدة ومنع استمرارها أو العمل على تقليلها إلى أدنى قدر ممكن، وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة.

4- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج.

5- تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية والتقرير المالي في الكشوفات والتقارير المالية.

6- ضمان أعلى درجة ممكنة من الكفاءة والفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية والموضوعية وعدم خضوعهم لأيّة ضغوط سواء من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.

وأخيرا يشير أبو عجيبة وحمدان (2009) إلى وجود علاقة عكسية بين إدارة الأرباح التي تتمثل باتباع الإدارة لسياسات محاسبية تخدم مصالحها دون مصالح الشركة وبين الحوكمة المؤسسية.

## ثانيا: الدراسات السابقة

تمت الإفادة من بعض الدراسات السابقة التي تخدم متغيرات الدراسة الحالية، وفيما

يلي استعراض لبعض هذه الدراسات:

### 2-12 الدراسات باللغة العربية

- دراسة شيشاني (2004) بعنوان: " أثر تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة في اكتساب ميزة تنافسية: دراسة ميدانية على الشركة الأردنية للاتصالات الخلوية موبايلكم".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة في زيادة القدرة التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية، وذلك من خلال التعرف إلى دور تكنولوجيا المعلومات، وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة في تسهيل وتطوير أداء شركات الاتصالات، وبما يمكنها من تقديم خدماتها ومنتجاتها بأسعار منافسة وجودة عالية، واستخدم الباحث استبانة خطية لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة، واكتساب المنظمة لميزة تنافسية.

2- أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يسهم في تحسين أداء الموظفين في الشركة، ويرفع من إنتاجيتهم، وأنها تسهم في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء.

كما تسهم تكنولوجيا شبكات الحاسوب في زيادة التنسيق بين الأقسام الداخلية للشركة وفروعها الخارجية المنتشرة، وأهمية ذلك في تحسين أداء الشركة.

- دراسة، محاسنه (2007)، بعنوان: تكنولوجيا قواعد البيانات وأثرها في اختيار الإستراتيجية التنافسية لشركات الدواء الأردنية.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تكنولوجيا قواعد البيانات على اختيار الإستراتيجية التنافسية في شركات الدواء الأردنية، وذلك بتطوير نموذج يربط تكنولوجيا قواعد البيانات بالاستراتيجيات التنافسية في شركات الدواء الأردنية، وقد طُبِّق نموذج الدراسة على الشركات من خلال عمل مسح شامل لكافة شركات الدواء الأردنية، إذ تم جمع البيانات بتوزيع الاستبيانات على المديرين، وإجراء المقابلات معهم، وتم الحصول على مجموعة من النتائج المهمة التالية:

1- تتوفر أدوات تكنولوجيا قواعد البيانات في شركات الدواء الأردنية، إذ إن الشركات المبحوثة تمتلك الأجهزة، وقواعد البيانات، والبرمجيات، والمستخدمين.

2- تمتلك الشركات المبحوثة قواعد بيانات عن العوامل البيئية الخارجة تحوي البيانات والمعلومات عن هذه العوامل، كما تمتلك قواعد بيانات عن العوامل البيئية الداخلية تحوي البيانات والمعلومات عن هذه العوامل.

3- وجود علاقة طردية قوية بين تكنولوجيا قواعد البيانات، واختيار الاستراتيجيات التنافسية.

4- تعمل تكنولوجيا قواعد البيانات في شركات الدواء الأردنية على دعم وتعزيز عملية اختيار الإستراتيجية التنافسية، وذلك من خلال إجراء التحليل البيئي بهدف تجميع، وتخزين، ومعالجة البيانات عن العوامل البيئية الخارجية والداخلية، واسترجاع المعلومات لاستخدامها في اختيار الإستراتيجية التنافسية المناسبة لظروفها وإمكاناتها.

- دراسة، مطر ونور ، (2007). بعنوان: مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية

بمبادئ الحاكمية المؤسسية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين المصرفي والصناعي

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية. ولتحقيق هذا الهدف أجرى الباحثان دراسة ميدانية على عينة من الشركات المساهمة العاملة في القطاعين المصرفي والصناعي عددها 20 شركة، أي ما يعادل حوالي 32% من حجم مجتمع الدراسة. وقد تم توفير بيانات الدراسة الميدانية عن طريق استبانه شملت أسئلة تغطي ستة محاور رئيسية يغطي كل محور رئيسية يغطي كل محور منها مبدأ من المبادئ الستة المتعارف عليها لنظام الحاكمية المؤسسية للشركات. استخدم الباحثان في تحليل نتائج الدراسة واختيار فرضياتها مؤشرات الإحصاء الوصفي بالإضافة إلى نوعين من الاختبارات الإحصائية هما: اختبار (T) للعينة الواحدة، واختبار مان \_ وينتي.

وقد كشفت الدراسة عن مجموعة من النتائج تلخص في أن مستوى التزام الشركات المساهمة العامة العاملة في القطاعين يتراوح بين قوي وضعيف جداً، ولكن بمستوى عام مقبول أو متوسط، مع ملاحظة أن مستوى الالتزام يميل لصالح القطاع

المصرفي على حساب القطاع الصناعي. أما عن جوانب الخلل في تطبيق النظام فترسخ بشكل رئيسي في: عدم التزام مجالس الإدارة كما يجب بقواعد السلوك المهني، وعدم إشراك القاعدة العامة للمساهمين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للشركة وحرمانهم من الاطلاع على محاضرة اجتماعات مجلس الإدارة، وكذلك عدم التزام الشركات بمسؤولياتها الاجتماعية للبيئة التي تعمل فيها، ولجوء بعض إدارات تلك الشركات إلى استعمال وسائل غير مشروعة كالرشاوي والمحسوبية للحصول على العقود.

- دراسة عبيد (2007) بعنوان "مدى توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية وأثره على الأداء المؤسسي" دراسة للشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على عملية التوافق بين نظم المعلومات الإدارية واستراتيجيات الأعمال التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، إضافة إلى الكشف عن العناصر الواجب توافرها التي على الشركات الصناعية أن تستخدمها لتحقيق التوافق بين نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها (الأجهزة، والبرمجيات، وقواعد البيانات، والموارد البشرية) واستراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها (قيادة التكلفة، والتمايز، والتركيز)، وتكوّن مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية العامة الأردنية والبالغ عددها (84) شركة وقد قام الباحث بتطوير استبانة بالاعتماد على أبحاث ودراسات سابقة وتم اختيار وحدة المعاينة من المديرين العامين ونوابهم وكذلك رئيس قسم

نظم المعلومات ومدير دائرة نظم المعلومات. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1- أن توافق نظم المعلومات الإدارية بمتغيراتها مع استراتيجيات الأعمال التنافسية بمتغيراتها (التوافق الاستراتيجي) يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والمبيعات، والربحية في الشركات المبحوثة.

2- أن وضوح توجهات الإستراتيجية، والالتزام والاتصال الفعّال، والتعاون، وتبادل المعرفة، والرؤيا المشتركة بين تنفيذي نظم المعلومات، وتنفيذي الأعمال من أهم العناصر اللازمة لتحقيق التوافق الاستراتيجي في الشركات المبحوثة.

- دراسة، فاتح، وعيشي، ( 2008 ). بعنوان: **حوكمة الشركات كأداة لضمان صدق المعلومة المالية وأثرها على مستوى أداء الأسواق.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية حوكمة الشركات كإطار تنظيمي لضمان صدق ونزاهة المعلومة المالية المعروضة وللمحد من استخدامها بطريقة سلبية تمس بمصالح الأطراف الدائمة وبذوي المصالح في الشركة. وقد أجريت الدراسة في الجزائر واعتمدت على المنهج النظري في بيان المفاهيم المتعلقة بالحاكمة. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1- عدم وجود قواعد موضوعية ومستقلة وأن الأنظمة الإدارية المعمول بها ما هي إلا صورة من الاتفاقيات التي تستلزم إصلاحا حقيقيا يمكن من تجنب الانحرافات.

2- لكي نضمن نزاهة المعلومة وصدقها ونضمن أيضا فعالية الأنظمة المستعملة، يجمع المتخصصون على ضرورة توفر أنظمة حوكمة للشركات تكون جيدة وتمنع التواطؤ مع من لهم علاقات ومصالح في المؤسسة كأعضاء مجالس الإدارة والمستثمرين.

3- إن تقادي وقوع الأزمات في الأسواق العربية لا بد وأن يمر بما يلي:

أ- إصلاح الأنظمة الإدارية بمزيد من الانضباط والشفافية.

ب- إدخال أنظمة حوكمة شركات فعالة وإلزام الشركات بتطبيقها وما يرتبط بها من إصدار الدول للتشريعات والقوانين الضابطة لسوق المال والشركات.

ج- إن الإطار القانوني للدولة لا بد وأن يكون قويا ومرنا حتى نضمن أن لا تؤدي الممارسات السلبية على مستوى السوق إلى إخفاء وضياع القيمة وعدم جودة الرقابة الممارسة، وبالتالي صراعات المنفعة وانعدام الثقة بين الأطراف الدائمة (خاصة المستثمرين).

- دراسة خطيب، والقشي، (2008). بعنوان: الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أسباب انهيار إحدى شركات الطاقة الضخمة (شركة أنرون Enron) التي أدى انهيارها إلى انهيار أكبر شركة تدقيق في العالم (شركة ارثر اندرسون Arthur Andersen) لثبوت تورطها في التلاعبات المالية التي تمت في شركة انرون، ومن ثم الاطلاع على التغيرات التي حدثت مؤخرا على الحاكمية المؤسسية Corporate Governance بسبب تلك الانهيارات، ومعرفة آراء البيئة المحيطة بها في

الولايات المتحدة الأمريكية في إمكانية تطبيق تلك التغيرات على أرض الواقع. وقد استند الباحثان في استقاء معلوماتهم لغاية إتمام هذا البحث على كل ما استطاعا الحصول عليه من شبكة الانترنت بما يخص الموضوع، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- لم تكن المشكلة الرئيسية في انهيار الشركتين موضوع البحث تتعلق بوجود قصور بمعايير المحاسبة، أو معايير التدقيق، بل انحصرت في تدني أخلاقيات المهنيين.
- 2- لقد كانت شركة التدقيق Arthur Andersen تقوم بعدت أعمال مزدوجة لشركة Enron الأمر الذي جعل عملية الانهيار سريعة، وهذه مخالفة صريحة.
- 3- لقد كان هناك تقصير ملحوظ من قبل السوق المالي كجهاز للرقابة على الشركات المدرجة.

- 4- وجود صعوبة كبيرة من قبل المدققين والشركات المدرجة في السوق المالي لتطبيق الحاكمية المؤسسية بمفهومها الحديث.
- 5- المشكلة لا تكمن بالقوانين التي تحكم الحاكمية المؤسسية بشكل عام ولكنها تكمن بأخلاقيات الأشخاص مطبقي تلك القوانين.

- دراسة حمودي، (2008). بعنوان: أثر حوكمة الشركات في إدارة الأرباح مدخل أخلاقي دراسة لعينة مختارة من الشركات المساهمة في محافظة نينوى.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الجوانب الأخلاقية لحوكمة الشركات في الحد من ممارسة إدارة الأرباح في الشركات المساهمة. كما هدفت إلى التعرف على مبادئ الحوكمة وآلياتها بهدف تحديد ما تتضمنه من جوانب أخلاقية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج

الوصفي في تشكيل الإطار النظري، كذلك استخدمت الدراسة المنهج التحليلي للاستبانة التي وزعت على عينة مختارة من أعضاء مجلس الإدارة والمساهمين والمديرين التنفيذيين في الشركات المساهمة في محافظة نينوى في العراق. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

1- وجود علاقات ارتباط ذات دلالات إحصائية بين أخلاقيات حوكمة الشركات وإدارة الأرباح.

2- وجود علاقات ارتباط ذات دلالات إحصائية معنوية بين مبادئ حوكمة الشركات وإدارة الأرباح.

3- وجود علاقات ارتباط ذات دلالات إحصائية معنوية بين آليات حوكمة الشركات وإدارة الأرباح.

4- وجود تأثير معنوي لأخلاقيات حوكمة الشركات في إدارة الأرباح، إذ تبين وجود تأثير معنوي لمبادئ حوكمة الشركات في إدارة الأرباح، كذلك تبين وجود تأثير معنوي لآليات حوكمة الشركات في إدارة الأرباح.

- دراسة فرجات، (2008) بعنوان: **حوكمة الشركات ومدى إمكانية تطبيقها في الأردن**. هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية تغلغل الحاكمية كأسلوب ونمط إدارة الشركات وحاجتها الملحة في ظل العولمة وانفتاح الأسواق، فضلا عن التخاصية والأزمات الاقتصادية الناجمة عن سوء ممارسة سلطات الإدارة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج

الوصفي في تشكيل الإطار النظري، وأظهرت نتائج الدراسة مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

1- بينت وقائع السنوات الأخيرة أن اقتصاديات العديد من بلدان العالم العربي عانت من عواقب افتقارها إلى الحاكمية الجيدة للشركات الأمر الذي نجم عنه سلسلة من الفضائح والأزمات التي أصابت مؤخراً شركات في بلدان مثل مصر والأردن ولبنان وألحقت أضراراً بالغة بالمساهمين والدائنين والموردين والجمهور

2- أشارت أرقام رسمية عن دائرة مراقبة الشركات في الأردن أن العدد التراكمي للشركات التي تم فسخها حتى نهاية كانون ثاني من عام 2005 بلغ 37000 شركة مجموع رأسمالها 1.67 مليار دينار، عدد كبير منها تم فسخه بسبب تآكل رأسمالها وحقوق المساهمين فيها وسوء الإدارة، كما أنه تم تحويل 50 شركة محدودة المسؤولية إلى القضاء ليصار إلى تصفيتها إجبارياً منذ بداية عام 2003 وحتى نهاية شهر تشرين أول من نفس العام نتيجة مخالفتها لأحكام قانون الشركات وعدم تصويب أوضاعها وتشكل هذه الشركات ما نسبته 0.60 من إجمالي عدد الشركات المسجلة

3- أظهرت النتائج حاجة ملحة لتدعيم قواعد حاكمية الشركات في الأردن لتسهم في تخفيض المخاطر، وبالتالي تشجيع المدخرات المحلية في سوق رأس المال وتسهيل منح التمويل للتوسع في مشاريعها وتأسيس استثمارات جديدة، ومن ثم تم التأكيد في الأردن على أهمية كفاءة الحاكمية في الشركات وذلك من خلال الفهم الواضح لوظائف مجلس الإدارة وأهمية الفصل بين وظيفة رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي للشركة، بالإضافة إلى وضع خطط إستراتيجية في اتخاذ القرارات وتقييمه.

- دراسة أبو جارور (2009). بعنوان: أثر العوامل الداخلية والخارجية على تطبيق الأعمال الإلكترونية لتحقيق القدرة التنافسية في منظمات الأعمال الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير العوامل الداخلية، والخارجية، والمساندة لتحقيق القدرة التنافسية في منظمات الأعمال الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم. وقد اعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات الخاصة لهذه الدراسة، إذ خلصت النتائج إلى ما يلي:

- 1- أن رغبة المنظمات في ممارسة الأعمال الإلكترونية منخفضة، وأن هذه المنظمات لا تضع ممارسة الأعمال الإلكترونية كواحدة من أهدافها.
- 2- هناك علاقات قوية التأثير لتوافر العوامل الداخلية والخارجية والمساندة على تحقيق القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة الحجم.
- 3- أن العوامل المساندة المتمثلة في خبرة المنظمة، وتوافر كادر متخصص للتكنولوجيا، والموجودات التكنولوجية، وقواعد المعلومات والأنظمة تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات.

- دراسة، مخلوف، ( 2009 )، بعنوان: الأزمة المالية العالمية واستشراف الحل باستخدام مبادئ الشفافية وحوكمة الشركات من منظور إسلامي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الأزمة المالية العالمية وتقديم حلول باستخدام مبادئ الإفصاح والشفافية وحوكمة الشركات من منظور إسلامي، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، واختبار صحة فرضياتها فقد تم الرجوع إلى المصادر المكتبية

لجمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة، واتبع الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي لهذه البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات من أهمها:

1- أن الاقتصاد العالمي يمر منذ شهر آب 2008 م بأزمة مالية غير مسبوقة، أسبابها مشكلة الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية، التي تسببت فيها القروض العقارية الرديئة.

2- أن أحد الحلول المقترحة لمعالجة الآثار الناجمة عن الأزمة المالية العالمية هو العودة إلى المفاهيم والأفكار الإسلامية في إدارة الاقتصاد، وما يبرر ذلك أن العديد من الدول الأوروبية دعت إلى مجموعة من الإصلاحات ذات عمق إسلامي وإن اختلفت التسميات، فمثلاً تدرس وزارة الخزانة الأمريكية أبرز ملامح نظام الصيرفة الإسلامي للاستفادة منه في الخروج من الأزمة المالية العالمية الراهنة، التي قامت أيضاً بتخفيض الفائدة على القروض لتصبح صفراً وذلك من أجل تشجيع الإنفاق وللمحد من تباطؤ الاقتصاد وانكماشه، كذلك دعت أيسلندا إلى ضرورة سيطرة الدولة للإشراف وتطبيق الرقابة العامة على آليات السوق وأدواته.

- دراسة أبوعجيلة، وحمدان، (2009)، بعنوان: أثر الحوكمة المؤسسية على إدارة الأرباح (دليل من الأردن).

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى الحوكمة المؤسسية، وكذلك استكشاف مدى ممارسة إدارة الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية المدرجة ببورصة عمان لإدارة الأرباح ( Earnings Management ). وقد أجريت الدراسة في الأردن واستخدم

الباحثان فيها العديد من الأساليب الإحصائية التي تتلاءم مع بيانات الدراسة، إذ تم اختبار

فرضيات الدراسة باستخدام الإحصائي (One Sample T-Test) .

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها:

1- قيام الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية المدرجة في بورصة عمان بممارسة

إدارة الأرباح خلال عام 2006.

2- وجود بعض التباين خلال السنوات التي خضعت للدراسة الذي ظهر في مختلف

سنوات الدراسة من 2001 إلى 2006، كذلك في سنتي 2005-2006.

2- حققت الشركات الصناعية الأردنية متطلبات الحوكمة المؤسسية بمستوى عام

75%، إلا أنه تبين وجود تفاوت كبير بين مختلف الشركات كل على حدة، من إذ تدنى

نسب بعض الشركات التي قد تصل نسبة الحوكمة فيها إلى 43 % .

3- وجود علاقة عكسية بين إدارة الأرباح والحوكمة المؤسسية، إذ تبين أنه كلما ازدادت

درجات الحوكمة المؤسسية في الشركة، كلما أسهم ذلك في الحد من إدارة الأرباح.

- دراسة عبد القادر، (2010). الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها

في إرساء قواعد الشفافية.

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية الشركات المساهمة، والدور الاقتصادي الذي تلعبه

في بناء الاقتصاد الوطني ونموه، إذ يُعدّ أدائها من أهم المؤشرات الاقتصادية، وتطورها

هو دليل عافية الاقتصاد وتقدمه، وإن اقتصاد أي بلد يقاس بمؤشر أداء الشركات المساهمة

فيه، وأن نظام الشركات المساهمة هو من أفضل طرق الاستثمار في العالم. وقد اعتمدت

على المنهج النظري في بيان المفاهيم المتعلقة بالحاكمية، وأجريت في الجزائر. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات من أهمها:

1- انتشار مصطلح حوكمة الشركات، وهو نظام مطبق في العديد من الدول المتقدمة والنامية، ونشأ هذا المفهوم بعد أن عانت تلك الدول من أزمات مالية، وتعثر بعض الشركات وانتشار الفساد المالي فيها، وهو عبارة عن مجموعة متكاملة من المعايير، والأسس التي يجب أن تراعى في الشركات المساهمة أولاً، وفي الدولة والاقتصاد.

2- أنه لضمان نجاح الشركات المساهمة وتحقيق غايتها، وضمان مساهمتها بشكل صحيح في نمو الاقتصاد الوطني بشكل عام. فقد تعاضم الاهتمام بحوكمة الشركات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة، والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية، والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا، وأمريكا اللاتينية، وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين.

3- نتيجة للتزايد المستمر الذي يكتسبه الاهتمام بهذا المفهوم، فقد حرص عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة، وعلى رأس هذه المؤسسات كل من صندوق النقد الدولي (IMF) والبنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي أصدرت عام 1999 مبادئ حوكمة الشركات، والمعنية بمساعدة كل من الدول الأعضاء، وغير الأعضاء بالمنظمة، لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمة الشركات بكل من الشركات العامة أو الخاصة، سواء متداولة أو غير متداولة بأسواق المال، من خلال تقديم عدد من الخطوط الإرشادية لتدعيم إدارة الشركات وكفاءة أسواق

المال واستقرار الاقتصاد ككل، ويدعم هذا ما أكدت عليه المنظمة العالمية لمشرفي الأوراق المالية في ماي 2002، من أهمية انتهاج مبادئ حوكمة الشركات.

- دراسة عادل، (2011). نموذج مقترح لقياس الدور الحوكمي لمدقق الحسابات وأثره على فجوة مصداقية المعلومات المحاسبية،

هدفت هذه الدراسة إلى قياس الدور الحوكمي لمدقق الحسابات وأثره على فجوة مصداقية المعلومات المحاسبية، مع تقديم إطار مقترح لقياس هذا الدور، وذلك من وجهة نظر مدققي الحسابات مكاتب التدقيق العاملة في الأردن المرخصة. ولتحقيق هذا الهدف فإن الباحث تعامل مع نوعين من البيانات هما البيانات الثانوية والبيانات الأولية، تم استخدام استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة التي شملت (261) مدققاً يعملون في المكاتب المشمولة بالدراسة. وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج أبرزها:

1- وجود تأثير لاستقلال مدققي الحسابات على فجوة مصداقية المعلومات المحاسبية من وجهة نظر مدققي الحسابات، إذ بينت النتائج أهمية تغليب مدقق الحسابات لمصلحة الشركة على مصالحه الفردية.

2- وجود تأثير لالتزام مدقق الحسابات بمعايير التدقيق على فجوة مصداقية المعلومات المحاسبية من وجهة نظر مدققي الحسابات، إذ بينت النتائج أهمية اتفاق عمل مدقق الحسابات مع معايير المحاسبة الدولية.

3- وجود تأثير لالتزام مدقق الحسابات بقواعد السلوك الأخلاقي للمهنة على فجوة مصداقية المعلومات المحاسبية من وجهة نظر مدققي الحسابات، إذ بينت النتائج أهمية

الأمانة والنزاهة التي يجب أن يتميز بها مدقق الحسابات وانحيازه لمصلحته الشخصية، وسلوكه في تحديد أتعابه لأساليب تؤثر على استقلاله.

4- وجود تأثير لالتزام مدققي الحسابات بمعايير رقابة الجودة على فجوة مصداقية المعلومات المحاسبية من وجهة نظر مدققي الحسابات، إذ بينت النتائج أهمية التزام مدقق الحسابات بالشروط القانونية أو التعاقدية، مع تقديم خدمات مهنية استشارية للشركة محل التدقيق.

- دراسة عبدلي، ( 2012 ). بعنوان: أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على جودة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق دعائم الحاكمية المؤسسية في جودة عملية التدقيق الداخلي، في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، أما أفراد عينة الدراسة فتكونت من (114) مستجيباً من المديرين الماليين ورؤساء أقسام المحاسبة ومديري التدقيق الداخلي والعاملين أقسام المحاسبة والتدقيق الداخلي في هذه الشركات. وخلصت نتائج الدراسة إلى من النتائج أبرزها:

1- وجود تأثير لتطبيق دعائم الحاكمية المؤسسية (الإفصاح والشفافية، والمساءلة، والمسؤولية، والعدالة، والاستقلالية، والقوانين والأنظمة ) في جودة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

2- أن الحاكمة تمثل التقاء الممارسات والإجراءات السليمة، وتعمل هذه الإجراءات والممارسات بموجب معايير وقواعد تحكمها بصورة ملزمة وتهدف من خلال عملها إلى ضمان عدم حصول التعارض بين الأهداف الإستراتيجية للشركة وأسلوب عمل الإدارة في تحقيق تلك الأهداف، ويكون ذلك من خلال تحفيز الإدارة بشكل إيجابي للعمل بموجب الأخلاقيات المقبولة في بيئة الأعمال وتقويم ورقابة أداء هذه الإدارة.

3- يقوم التدقيق الداخلي بإضافة قيمة للشركة من خلال الوظائف التي أصبح يضطلع بأدائها في إطار حوكمة الشركات التي تشمل توفير المعلومات للإدارة بكل مستوياتها، وتقويم نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والتزام الشركة بمبادئ حوكمة الشركات.

## 2-13 الدراسات باللغة الانجليزية

- دراسة ( Peshkam & Oberg, 2004 ) بعنوان:

### "Measuring Impact of IT Alignment and Contribution on Enterprise Success"

هدفت الدراسة إلى قياس أثر مواءمة تكنولوجيا المعلومات مع استراتيجيات الأعمال التنافسية على نجاح المنظمات العاملة في جنوب كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- أن تحليل مكونات الإجراءات الإدارية والتكنولوجية من خلال سلسلة القيمة يؤمن مقياساً كمياً لقياس النجاح الكلي للمنظمة، كما أنه يحدد الفرص لزيادة الإنتاجية، ويقود إلى فهم قيمة التكنولوجيا في دعم فرص نجاح المنظمة.
- 2- أن طرق تحسين التفاعل بين عناصر المواءمة هي المتمثلة في الأفراد والعمليات والتكنولوجيا، وأن أكثر المديرين التنفيذيين نجاحاً هم الذين يركزون على مواءمة استراتيجيات الأعمال التنافسية مع تكنولوجيا المعلومات.

- دراسة ( Mangena and Pike, 2005 ) بعنوان:

### The Effect of Audit Committee Shareholding, Financial Expertise and Size on Interim Financial Disclosures

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحاكمية المؤسسية ومستوى الإفصاح، وذلك من خلال دراسة أثر بعض خصائص أعضاء مالكي أسهم الشركة،

وخبراتهم في الشؤون المالية، وقد أجريت الدراسة الميدانية من خلال تقارير الشركات على الشركات المدرجة في بورصة لندن. وقد بينت الدراسة النتائج الآتية:

1- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية ما بين ملكية أعضاء لجنة التدقيق لأسهم الشركة ومستوى الإفصاح.

2- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية ما بين الخبرة في الشؤون المالية ومستوى الإفصاح.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين حجم اللجان المشكلة ومستوى الإفصاح.

- دراسة ( Hu & Huang, 2005 ) بعنوان:

### "Aligning IT with Firm Business Strategies using the Balance Score Card System".

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج يمكن من خلاله تحقيق التوافق لمبادرات تكنولوجيا المعلومات مع استراتيجيات الأعمال التنافسية. وقد أظهر النموذج نجاحاً مالياً وذلك باستخدام نظام بطاقة العلامات المتوازنة كأداة إدارية إستراتيجية لتحقيق التوافق بين تكنولوجيا المعلومات، واستراتيجيات الأعمال التنافسية.

ويقيس مفهوم نظام بطاقة العلامات المتوازنة أداء المنظمة بالمنظور الشمولي، فمقاييس الأداء المحاسبية التقليدية مثل العائد على الاستثمار قد تعطي إشارات مضللة لنشاطات الأعمال التنافسية، بينما بطاقة العلامات المتوازنة للأداء تظهر أداء المنظمة

الحالي والمستقبلي، وذلك بقياس متغيرات الأعمال التالية ( المالية والزيائن، والإجراءات

الداخلية، والإبداع، والتعلم ). وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

1- إن نجاح الأعمال في الأسواق التنافسية العالمية يعتمد على درجة التوأمة والمزاوجة

بين استراتيجيات الأعمال التنافسية، واستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات، والإجراءات

والتركيب التنظيمي للمنظمة، إضافة إلى تضمين تكنولوجيا المعلومات في إجراءات

الأعمال، والخدمات والسلع، ومتطلبات المعلومات في ظروف السوق سريعة التغيير.

2- إن التوافق الاستراتيجي بين نظم المعلومات واستراتيجيات الأعمال التنافسية يشبه

رحلة ليس من السهل غالبا التنبؤ بنتائجها وتخطيطها بعقلانية وبإحكام، ولا تتطلب فقط

مجموعة من الخطوات والإجراءات، ولكن تتطلب أيضا إجراءات مستمرة قابلة للتعديل،

من أجل ضمان تحقيق التوافق الاستراتيجي لأمد طويل.

- دراسة ( Kefi & Kalika, 2005 ) بعنوان:

### "Survey of Strategic Alignment Impact on Organizational Performance in International European Companies".

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر المواءمة ما بين استراتيجيات تكنولوجيا

المعلومات، واستراتيجيات نظم المعلومات، واستراتيجيات الأعمال التنافسية على الأداء

المؤسسي في الشركات العالمية الأوروبية، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من

(505) شركات عالمية مركزها الرئيس في أوروبا. وكان من أبرز نتائجها ما يلي:-

1- أن الشركات المبحوثة غالبا ما تحقق مستويات أداء عالية إذا اتصفت استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات بخصائص منها:

أ- التزام الإدارة العليا بالاستخدام الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات.

ب- الإدراك بأن تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات تكون بمثابة دعامة لبناء ميزة تنافسية.

ج- دعم العلاقات التعاونية مع الشركاء الاستراتيجيين للمنظمة بروابط تستند إلى شبكات تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات.

د- دعم إجراءات العمل من داخل وخارج مجموعات مشاريع العمل في الشركات بتكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات.

2- وجود حاجة إلى الدراسات العملية لتوضيح درجة الارتباط بين مواءمة تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات، واستراتيجيات الأعمال التنافسية وبين الأداء المؤسسي.

- دراسة ( Brett & Clements, 2008 )

### **Corporate governance mechanisms and the early-filing of CEO certification**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم رد فعل سوق الأوراق المالية للشهادة الأولى

لكبير المديرين التنفيذيين، فالفشل الحديث في مهنة الإدارة صعّدت الاهتمام بقضايا حوكمة

الشركات. وقد تناولت الدراسة بالتحليل لمتطلبات تسجيل كبير المديرين التنفيذيين ودور

حوكمة الشركة، ودور لجنة أعضاء مجلس الإدارة. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي:

- 1- أن رد فعل سوق الأوراق المالية للتسجيل المبكر تأثر بظهور آليات حوكمة الشركة السابقة لظهوره.
- 2- أنه لا يوجد رد فعل لسوق الأوراق المالية نتيجة التسجيل المبكر لكبير المديرين التنفيذيين، وبشكل عام التسجيل المبكر بمفرده لم يكن ضرورياً كحدث إيجابي.
- 3- أوضحت التحليلات أن العلاقة الموجبة بين الإيرادات غير العادية في الوقت المبكر للتسجيل وحوكمة الشركة المتعددة ترتبط بأساليب تتضمن، التوزيعات المدفوعة، حجم لجنة الإدارة والملاك في شكل مؤسسات.

- دراسة (James Hunton et al, 2008)

### **Financial Reporting Transparency and Earnings Management**

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار ما إذا كانت الشفافية الأكبر في تقارير الدخل الشامل تقلل من احتمالية انشغال المديرين بعملية إدارة الأرباح. اعتمدت الدراسة على عرض نتائج العديد من الدراسات السابقة في مجال العلاقة بين الشفافية وإدارة الأرباح، التي كان أهمها أن الشفافية الأكبر تزيد من القدرة على اكتشاف عمليات إدارة الأرباح، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها ما يلي:

- 1- الشفافية الكبيرة بالتقارير المالية تضاعلت بشكل مهم لكنها لم تلغ محاولات إدارة الأرباح، إذ أن هذه النتائج تتسق مع اعتقاد المديرين بأن إدارة الأرباح في أنظمة إفصاح

أقل شفافية سوف تحسن من أسعار الأسهم ولا تضر من سمعة اكتمال التقارير المالية، بينما أنظمة إفصاح أكبر شفافية سوف تضر من سمعة اكتمال التقارير المالية.

2- عندما تكون أرباح المشروع أقل ( أكبر) من تنبؤات إجماع المحللين، المشاركين يبيعوا الأوراق المالية التي تزيد (تقلل) الأرباح.

- دراسة (Tarif, 2008) بعنوان:

### **Corporate Governance in the Middle East and North Africa**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم الحاكمية في دول المتوسط وأفريقيا التي تضم 19 دولة تمتد من المغرب غربا إلى إيران شرقا، وتمتاز بتنوع ثقافي وسياسي واقتصادي، وبكثرة تدخل دولها في الشؤون الاقتصادية، وهي تحاول تحسين اقتصادها من خلال خصخصة المشاريع العامة، كما تشعر بالحاجة إلى تطبيق مبادئ التحكم المؤسسي لحماية مجتمعاتها وجلب الاستثمارات إليها. كما تعرضت الدراسة إلى دور البنوك في تطبيق التحكم المؤسسي من خلال نقل فكر وثقافة التحكم المؤسسي إلى عملائها، وتشجيع الالتزام بمعايير المحاسبة والتدقيق الدولية، وأن التحكم المؤسسي الجيد لا بد أن يستند إلى سلوك أخلاقي معتمد على أخلاقيات العمل.

وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة تطوير مناهج (أخلاقيات) التحكم المؤسسي وميكانيكيات التحكم المؤسسي، وتحفيز المساهمين للمشاركة، وتحسين أطر تنظيم المنشآت، وبناء شبكات التحكم المؤسسي غير الرسمية ضمن المجتمعات المدنية والقطاع الاقتصادي والتنظيمي. ولكي يعمل نظام التحكم المؤسسي فلا بد من تعزيز التشريعات القانونية

والتنظيمية وبشكل دائم، ويشمل ذلك أيضا إعداد تقارير عن معايير وأخلاقيات التحكم المؤسسي.

- دراسة (Glasgow, 2008)، بعنوان:

### **Corporate Governance's Time for Change Public and Private Measures**

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية تطبيق الحاكمية المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الأمريكية، وذلك من خلال مناقشة القانون الأمريكي الجديد (Sarbanes – Oxley) الذي صدر في عام 2002 والمتعلق بالحاكمة المؤسسية، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج التحليلي للبيانات التي تم الحصول عليها من هذا القانون. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

- 1- أن القانون يتضمن مواد يمنع من خلالها تقديم أية خدمات استشارية مثل مسك الدفاتر أو تصميم النظام المحاسبي أو خدمات التقييم، وغيرها من الخدمات المقدمة للشركة موضع التدقيق، وذلك من أجل تعزيز الاستقلالية.
- 2- أن القانون يتضمن مواد يمنع من خلالها تقديم أية خدمات مهنية، وذلك من أجل تعزيز الموضوعية.

- دراسة كل من ( Xiaofeng, et. al., 2008 ) بعنوان:

**"How Chinese Companies Enhance Competitive Advantage Through Enterprise Information System Implementation".**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان كيف أن الشركات الصينية تستطيع تعزيز ميزتها

التنافسية من خلال تطبيق أنظمة معلومات الشركات Enterprise Information System (EIS) ثم تحليل ال (EIS) في ثماني شركات كان منها: أربع شركات في الصين، وأربع شركات في أوروبا. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات الصينية يجب أن تطبق الاستراتيجيات بين أعمالها، وإستراتيجية أنظمة المعلومات.

- دراسة ( Joshua, Ronen, 2009 )

**A proposed corporate governance reform: Financial statements insurance**

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار مقترح لإصلاح حوكمة الشركات، وتعد هذه

الدراسة ميدانية، اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع المعلومات، وقد أكدت نتائج هذه الدراسة على العديد من النقاط أهمها ما يلي:

1- يُعدّ التعارض في المصالح المتأصل بين المراجع والعميل مشكلة كبرى في ظل حوكمة الشركات.

2- مقترح إصلاح حوكمة الشركات هو تأمين العمل ضد التضليل فيها يمكن المستثمر من الحصول على مبلغ التأمين، نتيجة اتخاذه قرارات خطأ بسبب التضليل.

3- قيام الشركات في الصناعات المختلفة بالتأمين على قوائمها، من خلال إجراء عقد تأمين مع شركة تأمين، مقابل دفع مبالغ مالية لشركة التأمين ( علاوة)، ويضمن حصول المستثمر الذي يتخذ قرارات استثمارية خاطئة بناءً على أمور مضللة على مبلغ التعويض.

4- يجب أن يتم الإعلان عن كل من حدود الحماية والعلاوة للمستثمر.

5- تقوم شركة التأمين بفحص العلاوة كما دل على انخفاض الجودة لتلك الشركة، ومن ثم فإنه كلما قل مبلغ العلاوة المدفوعة لشركة التأمين زادت الجودة.

- دراسة (2009) Hooghiemstra and Van Manen بعنوان:

### **Supervisory Directors and Ethical Dilemmas: Exit or Voice?**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على بعض المشاكل الأخلاقية التي تواجه المديرين المشرفين في الشركات، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج التحليلي للبيانات التي تم الحصول عليها من الميدان، من خلال استبانة صممت خصيصاً لرصد آراء المبحوثين حول مختلف القضايا الأخلاقية. وقد تم إجراء الدراسة في هولندا وعلى 2500 شركة من كبرى الشركات. وقد بينت النتائج ما يلي:

1- أهمية تنامي القضايا الأخلاقية في جدلية حاكمية المنظمة، لأن مثل هذه القضايا يمكن أن تضع غير التنفيذيين من المديرين في مأزق عندما لا تشارك وجهة نظره لا من قبل أعضاء المجلس الإشرافي ولا من قبل مجلس الإدارة.

2- أن هناك تقنيات جديدة مطلوبة للإشارة إلى الحوادث الحرجة مثل غش الإدارة ومشاكل الاستمرار التي قد لا تكتشف بدونها.

- دراسة ( Bashiti & Rabadi, 2009 ) بعنوان:

### **Assessing Corporate Governance in Jordan**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم التحكم المؤسسي في الأردن، وبيّنت أن الأردن قد خطا خطوات واسعة في رسم وتطبيق سياسات التحكم المؤسسي، من ذلك تنظيم متطور لسوق المال، واستحداث وظيفة مراقب الشركات، وإصدار قانون تشجيع الاستثمار، وكلها قضايا نظرية لم تطبق بدقة على أرض الواقع. وقد تم إجراء هذه الدراسة على 44 شركة وهذا العدد يمثل ما نسبته 46% من الشركات المتداولة أسهمها في السوق المالي، التي تم اختيارها على أساس حجم العمليات التي تجريها، واختبرت العينة لتقييم الشفافية وسرعة الإفصاح وتوفير المعلومات التي لا تعتمد على مركز لإيداع الأوراق المالية. وخلصت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

1- أن سوق المال الأردني يزداد تعقيدا وهو ما يتطلب أن يتم تأسيس الشركات المساهمة على مستويات عالية، ويتوقع من الإدارة رفع مستوى ودورية إعداد تقاريرها واتصالاتها حول استراتيجياتها.

2- أثبتت النتائج أن التحكم المؤسسي غير مطبق بشكل تام وهو ما يتطلع إليه المستثمرون لاتخاذ قرارات رشيدة بشأن استثماراتهم.

3- أن شركات كثيرة لا يوجد لديها ميكانيكيات واليات للتحكم المؤسسي.

- دراسة (Atwood, 2010) بعنوان:

### **Do Earnings Reported Under (IFRS) Tell Us More About Future Earnings and Cash Flow?**

هدفت الدراسة إلى توضيح المنافع والتكاليف المترتبة على اتباع الشركات لتطبيق معايير التقارير المالية الدولية (IFRS) ومبادئ المحاسبة المقبولة قبولا عاما (GAAP) وأثر اتباع كل من هذه المعايير على الأرباح المحاسبية الحالية والتدفقات النقدية المستقبلية، وكانت عينة الدراسة تتكون من ملاحظات 58532 شركة متواجدة في 33 دولة خلال الفترة من عام 2002 إلى عام 2008 جاءت نتائج هذه الدراسة كما يلي:

1- الأرباح المحاسبية في التقارير المالية باستخدام (IFRS) لا تزيد أو تقل عن الأرباح المفصح عنها في التقارير المالية عند استخدام (GAAP)، و لكن الخسائر الناتجة والمسجلة في التقارير المالية باستخدام (IFRS) أقل من الخسائر المعلن عنها في التقارير المالية المعدة باستخدام (GAAP).

2- أن الأرباح المحاسبية المعلن عنها باستخدام (IFRS) لا تزيد أو تقل عن التدفقات النقدية المستقبلية من الأرباح المعلن عنها باستخدام (GAAP). ومع ذلك، يوجد ارتباطاً بين الأرباح المعلن عنها بموجب (GAAP) مع التدفقات النقدية المستقبلية من الأرباح المعلن عنها بموجب (IFRS).

## 2-14 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع حوكمة الشركات وإمكانيات تطبيقها في بيئات أعمال مختلفة، كما تناولت علاقتها بإدارة الأرباح وأثر الشفافية على قائمة الدخل الشامل، إضافة لاستراتيجيات مقترحة لتحسين فاعلية الحوكمة المؤسسية، أما بعضها الآخر فقد تناول موضوع القدرة التنافسية وأنواع الاستراتيجيات التنافسية المعتمدة ومحددات القدرة التنافسية وخصائصها وعناصرها الأساسية من وجهة نظر المنتج والخدمة والزبون فقط.

أما الدراسة الحالية فأنها توضح الجوانب المتعلقة بالحوكمة ودورها في رفع القدرات التنافسية من خلال رفع فاعلية العمليات في الشركة وجودة المخرجات فيها وذلك من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة والمديرين الماليين في الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، كما أن الدراسة الحالية قد اعتمدت على خصائص غير مادية للميزة التنافسية.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

1-3 طبيعة الدراسة

2-3 مجتمع الدراسة والعينة

3-3 أساليب جمع البيانات

4-3 أداة جمع البيانات

5-3 نموذج الدراسة

6-3 قياس المتغيرات وإثبات صدق القياس

7-3 أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

يتضمن هذا الفصل وصفاً للمنهجية التي قام الباحث باستخدامها أثناء إجراء هذه الدراسة، إذ يشتمل وصفاً لمجتمع الدراسة والعينة ونوع الدراسة وطبيعتها، وكذلك يبين الأداة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة ومدى صدقها وثباتها، كما تضمن بياناً للطرق المتبعة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية وكيفية تحليلها.

#### 3-1 طبيعة الدراسة

تُعَدُّ هذه الدراسة من الدراسات الميدانية التي تم فيها اتباع الأسلوب الوصفي التحليلي، بهدف التعرف على دور حوكمة الشركات من خلال متغيرات ( دليل الحوكمة، حقوق جميع المساهمين، المعاملة المتساوية، أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، ومسئوليات مجلس الإدارة ) في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

#### 3-2 مجتمع الدراسة والعينة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المساهمة المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية والبالغ عددها 180 شركة، (التقرير السنوي لسوق الكويت للأوراق المالية

لعام 2010). أما عينة الدراسة فتتكون من أعضاء مجلس الإدارة والمديرين الماليين في هذه الشركات، إذ قام الباحث باختيار وحدة المعاينة والتحليل من هذه العينة، إذ تم اختيار (360) مستجيباً، منهم (180) من أعضاء مجلس الإدارة وكذلك (180) من المديرين الماليين في هذه الشركات.

وقد قام الباحث باختيار عينة قصدية مكونة من عضو مجلس إدارة ومدير مالي من كل شركة من الشركات التي تمثل مجتمع الدراسة، وليصبح العدد الموزع حوالي (360) استبانة، إذ جمع الباحث منها (285) استبانة ولم يكن بإمكانه استرداد البقية بسبب عدم تعاون بعض المستجيبين، وبعد فرز الاستبانات تبين وجود (5) منها غير صالحة للتحليل كون بعض فقراتها غير مكتملة الإجابة ليستقر عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل الإحصائي (280) استبانة والجدول رقم (3-1) يوضح الإطار العام للدراسة.

### الجدول ( 3-1 )

#### مجموع الاستبانات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل

الاستبانات الموزعة على المبحوثين	الاستبانات المستردة من المبحوثين	الاستبانات الخاضعة للتحليل الإحصائي	
360	285	280	العدد
%100	%79.16	%77.7	النسبة المئوية

### 3-3 أساليب جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على نوعين من مصادر المعلومات هما المصادر الأولية والمصادر الثانوية وكما يلي:

**أولاً: البيانات الأولية:** وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال إعداد استبانة خاصة لموضوع هذه الدراسة، بإذ تغطي التساؤلات والفرضيات التي استندت عليها الدراسة.

**ثانياً: البيانات الثانوية:** وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الرجوع إلى المكتبات ومطالعة الدراسات السابقة، وذلك لوضع الإطار النظري لهذه الدراسة، وتشمل ما يلي:

- (أ) كتب الإدارة والمحاسبة والمواد العلمية والأبحاث الإدارية، وخاصة تلك التي تبحث في موضوع الحوكمة وموضوع القدرات التنافسية.
- (ب) رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي تبحث في موضوع الحوكمة وموضوع القدرات التنافسية.
- (ج) الدوريات المتخصصة التي كتبت حول موضوع الحوكمة وموضوع القدرة التنافسية.
- (د) التقارير والنشرات الصادرة عن الشركات المساهمة العامة محل الدراسة، وكذلك تلك الصادرة عن سوق الكويت للأوراق المالية.
- (هـ) المعلومات المتوافرة على الإنترنت.
- (و) التشريعات والقوانين والقرارات ذات الصلة.

### 3-4 أداة جمع البيانات

تم تطوير استبانة خاصة بالدراسة الحالية وفق المتغيرات المعتمدة في هذه الدراسة، اعتماداً على فقرات مستمدة من مراجع ودراسات سابقة، وبما يتفق مع هذه الدراسة، وذلك للتعرف على دور حوكمة الشركات من خلال متغيرات ( دليل الحوكمة، حقوق جميع المساهمين، المعاملة المتساوية، أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، ومسئوليات مجلس الإدارة ) في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ قام الباحث بتطوير هذه الأداة لتغطي الفرضيات التي استندت عليها، وباستخدام عبارات تقييمية لتحديد إجابات عينة الدراسة وعلى مقياس ليكرت الخماسي ذي المستويات الخمسة، ( موافق جداً 5 علامات، موافق 4 علامات، محايد ما 3 علامات، غير موافق علامتان، غير موافق جداً علامة واحدة )، والملحق رقم (1) يبين نموذج الاستبانة. كما تم إخضاع الاستبانة لعدة اختبارات هي:

أ- اختبار الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس من ذوي الاختصاص في الجامعات الأردنية وفي جامعة دمشق في سوريا للحكم على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، إذ تم إجراء التعديلات المقترحة منهم قبل توزيعها على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين الماليين في الشركات المساهمة العامة الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية،

وبعد استرجاع الاستبانة قام الباحث بإجراء التعديلات المقترحة قبل أن يتم توزيعها على عينة الدراسة، والملحق رقم (2) يبين أسماء محكمي الاستبانة.

ب- اختبار ثبات الأداة: وللتأكد من مدى صلاحية الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية تم اختبار مدى الاتساق الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronpach's Alpha)، وقد بلغت درجة اعتمادية هذه الاستبانة حسب معيار كرونباخ ألفا ( 0.891 ) وهي نسبة جيدة لاعتماد نتائج هذه الدراسة، إذ إن النسبة المقبولة لتعميم نتائج مثل هذه الدراسات هي 60% ( Malhotra, 2004, p.268). والجدول رقم ( 2-3 ) يوضح معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة الحالية.

### الجدول (2-3)

#### قيمة معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

كرونباخ ألفا	المتغير	تسلسل الفقرات
82.55	دليل الحوكمة	5-1
86.67	حقوق جميع المساهمين	10-6
87.10	المعاملة المتساوية	15-11
84.95	أصحاب المصالح	20-16
82.68	الإفصاح والشفافية	25-21
85.77	مسئوليات مجلس الإدارة	30-26
84.01	القدرة التنافسية	50-31
<b>89.1</b>	<b>المعدل العام للثبات</b>	<b>50-1</b>

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة فهي ولتحديد درجة الالتزام فقد حدد الباحث ثلاثة مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناءً على المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى للبدال} - \text{الحد الأدنى للبدال}) / \text{عدد المستويات}$$

وبذلك تكون المستويات كالتالي:  $1.33 = 3/4 = 3/(1-5)$

درجة موافقة منخفضة من 1- أقل من 2.33

درجة موافقة متوسطة من 2.34 - 3.67

درجة موافقة مرتفعة من 3.68 إلى 5.

والجدول رقم (3-3) يوضح المقياس المعتمد في تحديد مستوى الملاءمة للوسط الحسابي وذلك للاستفادة منه عند التعليق على المتوسطات الحسابية.

### الجدول رقم (3-3)

مقياس لتحديد مستوى الملائمة للوسط الحسابي

مستوى الملاءمة	الوسط الحسابي
منخفضة	2.33-1
متوسطة	2.34 - أقل من 3.67
مرتفعة	3.68 أقل من 5

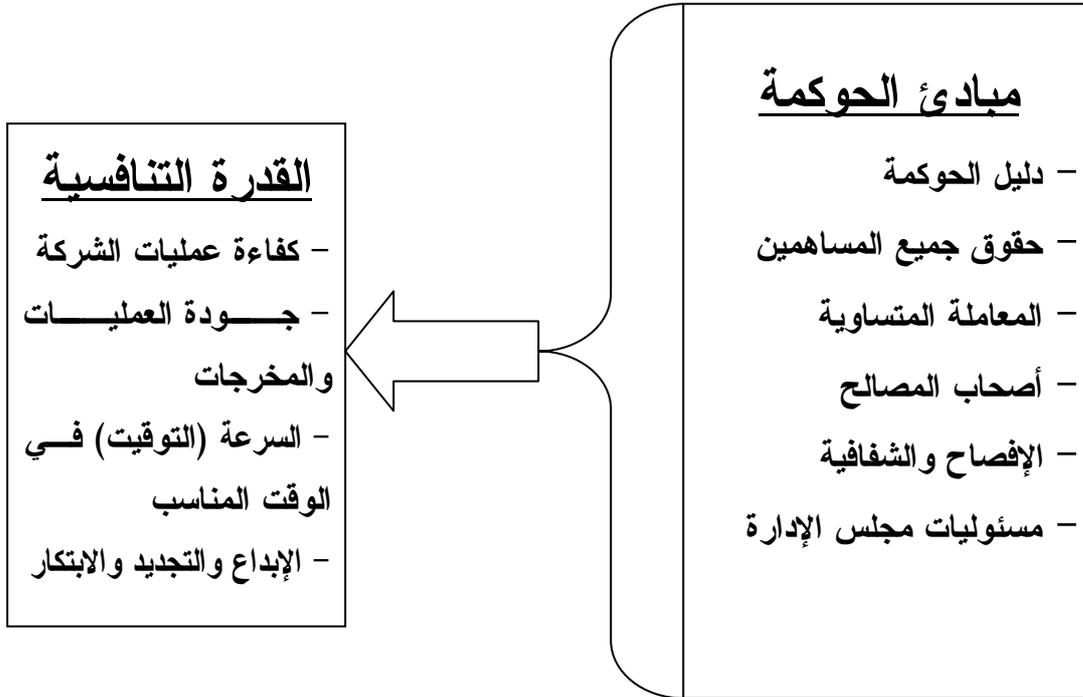
### 3-5 نموذج الدراسة

لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة فقد اعتمد الباحث النموذج

التالي لدراسة علاقات متغيرات الدراسة. ويوضح الشكل (3-1) هذه العلاقات.

المتغير التابع

المتغيرات المستقلة



الشكل (1)

نموذج الدراسة

### 3-6 قياس المتغيرات وإثبات صدق القياس

تم استخدام استبانة خطية مكونة من جزأين رئيسيين هما:

1- الجزء الأول: وخصص للتعرف على الصفات الشخصية والوظيفية للمستجيبين مثل

(العمر، المؤهل العلمي، الدخل الشهري) من أعضاء مجلس الإدارة والمديرين الماليين في

الشركات المساهمة العامة الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

2- الجزء الثاني: ويغطي فقرات الاستبانة التي تتناول متغيرات الدراسة، التي تتمثل في

التعرف على دور مبادئ الحوكمة في رفع القدرة التنافسية، وقد شمل هذا الجزء على

(50) عبارة تقييمية، إذ تم تغطيتها بالعبارات من ( 1-50 ) وكما يلي:

1- دليل الحوكمة: وقد شمل هذا المتغير على ( 5 ) عبارات تقييمية، إذ تم قياسها

بالعبارات من ( 1-5 ).

2- حقوق جميع المساهمين: وقد شمل هذا المتغير على ( 5 ) عبارات تقييمية

وتم قياسها بالعبارات من ( 6-10 ).

3- المعاملة المتساوية: وقد شمل هذا المتغير على ( 5 ) عبارات تقييمية وتم

قياسها بالعبارات من ( 10-15 ).

4- أصحاب المصالح: وقد شمل هذا المتغير على ( 5 ) عبارات تقييمية وتم

قياسها بالعبارات من ( 16-20 ).

5- الإفصاح والشفافية: وقد شمل هذا المتغير على ( 5 ) عبارات تقييمية وتم

قياسها بالعبارات من ( 21-25 ).

6- **مسئوليات مجلس الإدارة:** وقد شمل هذا المتغير على ( 5 ) عبارات تقييمية

وتم قياسها بالعبارات من ( 25-30 ).

7- **القدرة التنافسية:** وقد شمل هذا المتغير على ( 20 ) عبارة تقييمية وتم قياسها

بالعبارات من ( 31-50 ).

### 3-7 أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

تم إدخال البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استبانة الدراسة ضمن الرزمة

الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Science إذ

تمت معالجتها وفق الاختبارات التي تحقق غرض الدراسة، وتحديدًا تم استخدام الأساليب

الإحصائية التالية:

1- **مقاييس النزعة المركزية:** مثل الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية، وذلك

لوصف آراء عيني الدراسة حول متغيرات الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في

الاستبانة، وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

2. **تحليل الانحدار الخطي المتعدد ( Multiple Regression )** وذلك من أجل اختبار

تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة مع المتغير التابع وهو رفع القدرة التنافسية.

3. **تحليل الانحدار الخطي البسيط ( Simple Regression )** وذلك من أجل اختبار

تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة الميدانية

1-4 خصائص عينة الدراسة

2-4 نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

3-4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة الميدانية

بعد أن أنهى الباحث عملية جمع المعلومات والبيانات اللازمة بواسطة أداة الدراسة المعدة خصيصاً لغرضها تم معالجتها من خلال جهاز الحاسوب، وتم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- تمت الاستعانة بالإحصاء الوصفي Descriptive Statistics، لمتغيرات الدراسة بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتوزيع التكراري والنسب المئوية، بهدف التعرف على تقييمات المبحوثين لكل عبارة من العبارات الواردة باستبانة الدراسة، ولتدعيم صحة الفرضيات الأساسية أو عدم صحتها.

2- تم اعتماد اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) لاختبار الفرضيات، وذلك بحساب قيم T التي تقيس إمكانية وجود تأثير لكل متغير مستقل على المتغير التابع، وتشير قاعدة القرار للاختبار على رفض الفرضية العدمية  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_a$  إذا كانت قيم (T) المحسوبة أكبر من قيمتهما الجدولية وذلك عند مستوى معنوية (Sig.) 5%، ومستوى ثقة 95%، كما تم احتساب معامل التحديد المتعدد  $(R^2)$  Coefficient Of Multiple Determination الذي يمثل نسبة التباين في متغير الدراسة التابع، الذي يمكن تفسيره من قبل المتغيرات المستقلة ويقاس قوة العلاقة في نموذج الانحدار (Malhotra, 2004, p:452).

#### 1-4 خصائص عينة الدراسة

الجدول التالي يبين النتائج التي تم التوصل إليها:

#### الجدول ( 1-4 )

#### توزيع عينة الدراسة

المتغير	الفئات والمسميات	التكرارات	النسبة المئوية %
العمر	30 سنة فأقل	12	4.3
	31 - 35 سنة	61	21.8
	36-40 سنة	157	56.1
	41 - 45 سنة	26	9.3
	50 سنة فأكثر	24	8.6
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	23	8.2
	دبلوم متوسط	87	31.1
	بكالوريوس	99	35.4
	ماجستير	36	12.9
	دكتوراه	35	12.5

يتضح من البيانات الواردة بالجدول السابق رقم ( 4 - 1 ) ما يلي:

2- العمر: أن أعمار النسبة الأعلى من المستجيبين في العينة يتركزون في الفئة التكرارية (36-40 سنة) وشكلوا ما نسبته 56.1% من إجمالي عينة الدراسة، ثم الفئة التكرارية (31-35 سنة) وشكلوا ما نسبته 21.8%، ثم الفئة التكرارية (41 - 45 سنة) وشكلوا ما نسبته 9.3%، ثم الفئة التكرارية (50 سنة فأكثر) وشكلوا ما نسبته 8.6%، وأخيرا الفئة التكرارية (30 سنة فأقل) وشكلوا ما نسبته 4.3%. ويفسر هذا التوزيع للعينة حسب العمر فإننا نلاحظ أن أغلبهم من المستجيبين متوسطي العمر ولديهم خبرة لا بأس بها في العمل،

وهذه الفئة العمرية هي المناسبة للقيام بالأعمال في مجال الإدارة بالشركات المساهمة العامة المدرجة في السوق المالي، إذ أنهم يتعاملون مع رؤوس أموال كبيرة ويديرون استثمارات كبيرة، مما يتعين عليهم بأن يمتلكوا قدرًا من النضوج العمري ويتحملوا المسؤوليات الكبرى في الأمور المالية في هذه الشركات. كما تشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة في هذه الفئة يكونون ممن يمتلكون النشاط الذهني والفكري والجسماني الذي يجعلهم يتعاملون بشكل دائم دون الإحساس بالتعب والإرهاق أو الإنهاك.

**3- المؤهل العلمي:** أن توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي أن (35.4%) من أفراد عينة الدراسة هم من الحاصلين على درجة البكالوريوس من إجمالي حجم العينة، وبلغت نسبة الحاصلين على الدبلوم المتوسط (31.1%) من أفراد العينة، كما بلغت نسبة حملة درجة الماجستير (12.9%) من إجمالي حجم العينة، بينما بلغت نسبة حملة الدكتوراه (12.5%) من إجمالي حجم العينة المبحوثة، وأخيرا جاء حملة الثانوية العامة وبنسبة بلغت (8.2%) من إجمالي حجم العينة. وبدراسة هذه الخاصية فإننا نلاحظ ارتفاع مستوى التحصيل العلمي لدى عينة الدراسة بسبب زيادة التوجه نحو التعليم الجامعي وزيادة الاهتمام والدعم الحكومي الذي تقدمه دولة الكويت بشكل خاص ودول الخليج العربي بشكل عام للتعليم، إضافة إلى أن العمل في المجال المالي تتطلب مؤهلات علمية قد لا تتوفر لدى الكثيرين ممن يرغبون الدخول في هذا المجال.

## 4-2 نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

لقد تم تحليل النتائج ومناقشتها في ضوء الفرضيات التي حددتها الدراسة، وذلك باستخدام الأسلوب الوصفي في استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات مجتمع الدراسة نحو فقرات الاستبانة وكما هو موضح في الجداول التالية:

### 4-2-1 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفرضية الأولى: دليل حوكمة

#### الشركات

وتنص الفرضية على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  لدليل حوكمة الشركات على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

#### الجدول (4-2)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (دليل حوكمة الشركات)

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تولي الشركة اهتماما كبيرا لممارسات الحوكمة المؤسسية السليمة	3.957	0.726	2	مرتفعة
2	يلتزم مجلس إدارة الشركة بتطبيق أعلى معايير الأداء المهنية على جميع نشاطات الشركة	3.742	0.813	4	مرتفعة
3	تقوم الشركة بمراجعة دليل الحوكمة وتطويره وتعديله من وقت لآخر وكلما اقتضت الحاجة	3.562	0.806	5	متوسطة
4	تقوم الشركة بتضمين تقريرها السنوي تقرير للجمهور عن مدى التزام إدارة الشركة ببنود الدليل	3.865	0.950	3	مرتفعة
5	يتم إعداد دليل الحوكمة في الشركة بعد موافقته مع أحكام قانون الشركات الكويتي	3.985	0.857	1	مرتفعة
	المجموع	3.822	0.8304		مرتفعة

تراوحت المتوسطات الحسابية لمتغير دليل حوكمة الشركات ما بين (3.985 - 3.562) وأن العبارة رقم ( 5 ) التي تنص على أنه " يتم إعداد دليل الحوكمة في الشركة بعد موافقته مع أحكام قانون الشركات الكويتي " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، في حين أن العبارة رقم ( 3 ) التي تنص على أن " الشركة تقوم بمراجعة دليل الحوكمة وتطويره وتعديله من وقت لآخر وكلما اقتضت الحاجة" كانت الأقل بين متوسطات الإجابات، ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من الوسط الفرضي المستخدم وهو ( 3 ) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات، ومن خلال معرفة المتوسط الحسابي لجميع العبارات التي خصصت لاختبار الفرضية الأولى التي بلغت (3.822).

وهذه النتائج بشكل عام تشير إلى أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية على جميع العبارات. وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية وبدرجة مرتفعة على جميع العبارات. وأن هذه النتيجة تثبت صحة الفرضية البديلة وبالتالي قبول هذه الفرضية التي تشير إلى أن دليل حوكمة الشركات يؤثر على القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

#### 2-2-4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفرضية الثانية: حفظ حقوق جميع

##### المساهمين

وتنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq)$

(0.05) لحفظ حقوق جميع المساهمين على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة

في سوق الكويت للأوراق المالية.

#### الجدول (4-3)

##### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (حفظ حقوق جميع المساهمين)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
6	تحرص الشركة على حماية حقوق حملة الأسهم	3.692	0.9487	2	مرتفعة
7	تحرص الشركة على اختيار مجلس الإدارة بالمفاضلة بين جميع المساهمين	3.490	0.8338	4	متوسطة
8	تقوم الشركة بتوزيع عوائد الأرباح المقررة على جميع المساهمين	3.515	0.9961	3	متوسطة
9	تقوم الشركة بمناقشة التقارير المالية وتقرير مراقب الحسابات	3.355	0.7303	5	متوسطة
10	تحرص الشركة على حق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة	3.772	0.9423	1	مرتفعة
	<b>المجموع</b>	<b>3.564</b>	<b>0.9837</b>	<b>3</b>	<b>متوسطة</b>

تراوحت المتوسطات الحسابية لمتغير حفظ حقوق جميع المساهمين ما بين (3.772)

- (3.355) وأن العبارة رقم (10) التي تنص على أن " الشركة تحرص على حق

المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة " هي الأعلى بين متوسطات

الإجابات، في حين أن العبارة رقم ( 9 ) التي تنص على أن " الشركة تقوم بمناقشة التقارير المالية وتقرير مراقب الحسابات " كانت الأقل بين متوسطات الإجابات، ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من الوسط الفرضي المستخدم وهو ( 3 ) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات، ومن خلال معرفة المتوسط الحسابي لجميع العبارات التي خصصت لاختبار الفرضية الثانية التي بلغت (3.564).

وهذه النتائج بشكل عام تشير إلى أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية على جميع العبارات. وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات. وأن هذه النتيجة تثبت صحة الفرضية البديلة وبالتالي قبول هذه الفرضية التي تشير إلى أن حفظ حقوق جميع المساهمين يؤثر على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

#### 3-2-4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفرضية الثالثة: المعاملة

المتساوية بين جميع المساهمين

وتنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq)$

(0.05) للمعاملة المتساوية بين جميع المساهمين على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية

المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

#### الجدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
11	تحرص الشركة على تحقيق المساواة بين حملة الأسهم من إذ حقوق التصويت في الجمعية العامة	4.040	0.8397	1	عالية
12	تحرص الشركة على حماية حملة الأسهم من النتائج المترتبة على عملية التداول في المعلومات الداخلية	3.757	0.9596	4	عالية
13	تقوم الشركة بتمكين حاملي أقلية الأسهم من الدفاع عن انتهاك حقوقهم من قبل المسؤولين في الشركة أو حملة غالبية الأسهم	3.597	0.8188	5	متوسطة
20	تحرص الشركة على حماية حملة الأسهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية	3.877	0.8969	2	عالية
21	تعطي الشركة حملة الأسهم حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين	3.775	0.8521	3	عالية
	المجموع	<b>3.809</b>	<b>0.94986</b>		عالية

تراوحت المتوسطات الحسابية لمتغير المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين ما بين (4.040 - 3.597) وأن العبارة رقم ( 11 ) التي تنص على أن " الشركة تحرص على تحقيق المساواة بين حملة الأسهم من إذ حقوق التصويت في الجمعية العامة " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، في حين أن العبارة رقم ( 13 ) التي تنص على أن "الشركة تقوم بتمكين حاملي أقلية الأسهم من الدفاع عن انتهاك حقوقهم من قبل المسؤولين في الشركة أو حملة غالبية الأسهم " كانت الأقل بين متوسطات الإجابات، ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من الوسط الفرضي وهو ( 3 ) وهذا يشير إلى أن استجابات العينة كانت إيجابية على جميع العبارات، ومن خلال معرفة المتوسط الحسابي لجميع العبارات التي خصصت لاختبار هذه الفرضية وبلغت (3.809).

وهذه النتائج بشكل عام تشير إلى أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية على جميع العبارات. وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية وبدرجة مرتفعة على جميع العبارات. وأن هذه النتيجة تثبت صحة الفرضية البديلة وبالتالي قبول هذه الفرضية التي تشير إلى أن المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين تؤثر على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

#### 4-2-4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفرضية الرابعة: دور أصحاب

##### المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة

وتنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  لدور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة على رفع

القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

#### الجدول (4-5)

##### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

##### (دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة)

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
16	تقوم الشركة باحترام الحقوق القانونية لأصحاب المصالح	3.865	0.9240	3	مرتفعة
17	تحرص الشركة على تعويض أصحاب المصالح عن أي انتهاك لحقوقهم	3.91	0.9162	1	مرتفعة
18	تحرص الشركة على إيجاد آليات للمشاركة الفعالة لأصحاب المصالح في الرقابة على الشركة	3.77	0.9078	4	مرتفعة
19	تحرص الشركة على توصيل المعلومات المطلوبة لأصحاب المصالح	3.727	0.9275	5	متوسطة
20	تحرص الشركة على حماية حقوق أصحاب المصالح	3.875	0.8781	2	مرتفعة
	المجموع	3.829	0.9269	4	مرتفعة

تراوحت المتوسطات الحسابية لمتغير دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة ما بين (3.91-3.72) وأن العبارة رقم ( 17 ) التي تنص على أن " الشركة تحرص على تعويض أصحاب المصالح عن أي انتهاك لحقوقهم " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، في حين أن العبارة رقم ( 19 ) التي تنص على أن " الشركة تحرص على توصيل المعلومات المطلوبة لأصحاب المصالح " كانت الأقل بين متوسطات الإجابات، ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من الوسط الفرضي المستخدم وهو ( 3 ) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات، ومن خلال معرفة المتوسط الحسابي لجميع العبارات التي خصصت لاختبار هذه الفرضية وبلغت (3.829).

وهذه النتائج بشكل عام تشير إلى أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية على جميع العبارات. وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية وبدرجة مرتفعة على جميع العبارات. وأن هذه النتيجة تثبت صحة الفرضية البديلة وبالتالي قبول هذه الفرضية التي تشير إلى أن دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة يؤثر على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

#### 5-2-4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفرضية الخامسة: الإفصاح

##### والشفافية

وتنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq)$

(0.05) للإفصاح والشفافية على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق

الكويت للأوراق المالية.

#### الجدول (4-6)

##### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (الإفصاح والشفافية)

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
21	تفصح الشركة عن المعلومات المهمة التي ينبغي الإفصاح عنها في تقرير الإدارة	3.791	0.9875	5	مرتفعة
22	تفصح الشركة عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم	3.878	0.9457	2	مرتفعة
23	تفصح الشركة عن المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير	3.811	0.9199	4	مرتفعة
24	يتم إعداد الكشوفات التحليلية المرافقة للتقارير المالية الأساسية	3.820	0.8414	3	مرتفعة
25	يتم الإفصاح عن السياسات والطرق المحاسبية المتبعة في الشركة	3.946	0.8875	1	مرتفعة
	المجموع	3.849	0.9269	4	مرتفعة

تراوحت المتوسطات الحسابية لمتغير الإفصاح والشفافية في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة ما بين (3.791-3.946) وأن العبارة رقم ( 25 ) التي تنص على أنه " يتم الإفصاح عن السياسات والطرق المحاسبية المتبعة في الشركة " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، في حين أن العبارة رقم ( 21 ) التي تنص على أن " الشركة تفصح عن المعلومات المهمة التي ينبغي الإفصاح عنها في تقرير الإدارة " كانت الأقل بين متوسطات الإجابات، ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من الوسط الفرضي المستخدم وهو ( 3 ) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات، ومن خلال معرفة المتوسط الحسابي لجميع العبارات التي خصصت لاختبار هذه الفرضية وبلغت (3.849).

وهذه النتائج بشكل عام تشير إلى أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية على جميع العبارات. وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية وبدرجة مرتفعة على جميع العبارات. وأن هذه النتيجة تثبت صحة الفرضية البديلة وبالتالي قبول هذه الفرضية التي تشير إلى أن الإفصاح والشفافية يؤثر على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

#### 6-2-4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفرضية السادسة: مسئوليات

##### مجلس الإدارة

وتنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  لمسئوليات مجلس الإدارة على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في

سوق الكويت للأوراق المالية.

#### الجدول (7-4)

##### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (مسئوليات مجلس الإدارة)

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
26	تقوم الشركة بتوضيح هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية	3.746	0.8875	5	عالية
27	هناك آلية واضحة لكيفية اختيار أعضاء مجلس الإدارة ومهام الأساسية	3.951	0.9126	1	عالية
28	يقوم مجلس الإدارة بتشريع قوانين وأنظمة الشركة والقضايا ذات الصلة بمجلس الإدارة	3.805	0.9875	3	عالية
29	يتم تحديد مفهوم ومتطلبات وشروط استقلالية أعضاء مجلس الإدارة واستقلاليتهم بشكل واضح	3.799	0.8437	4	عالية
30	يتم الوصف الشامل والمحدد لمهام وواجبات رئيس وأعضاء مجلس الإدارة بما فيها رقابة ومعالجة حالات التعارض المحتملة للإدارة	3.877	0.9126	2	عالية
	المجموع	3.835	0.8269		مرتفعة

تراوحت المتوسطات الحسابية لمتغير دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة ما بين (3.746-3.951) وأن العبارة رقم ( 27 ) التي تنص على أن " هناك آلية واضحة لكيفية اختيار أعضاء مجلس الإدارة ومهامه الأساسية " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، في حين أن العبارة رقم ( 26 ) التي تنص على أن " الشركة تقوم بتوضيح هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية " كانت الأقل بين متوسطات الإجابات، ويلاحظ بشكل عام أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من الوسط الفرضي المستخدم وهو ( 3 ) وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية على جميع العبارات، ومن خلال معرفة المتوسط الحسابي لجميع العبارات التي خصصت لاختبار هذه الفرضية وبلغت (3.835).

وهذه النتائج بشكل عام تشير إلى أن جميع المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط الحدود التي اعتمدها الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية على جميع العبارات. وهذا يشير إلى أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية وبدرجة مرتفعة على جميع العبارات. وأن هذه النتيجة تثبت صحة الفرضية البديلة وبالتالي قبول هذه الفرضية التي تشير إلى أن مسؤوليات مجلس الإدارة تؤثر على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

## جدول رقم (4-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع: القدرة التنافسية

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
31	امتلاك الشركة التكنولوجيا الأفضل	3.5618	.79865	17	متوسطة
32	حصول الشركة على موارد أولية بسعر رخيص	3.2697	.93119	20	متوسطة
33	استغلال الشركة لطاقتها الإنتاجية بشكل أفضل	3.4494	.90297	19	متوسطة
34	تحسين كفاءة عمليات التسويق في الشركة	3.4719	.86770	18	متوسطة
35	زيادة كفاءة عمليات النقل والتخزين في الشركة	3.8575	.82769	6	مرتفعة
36	زيادة موضوعية واستقلال المحاسبين في الشركة	3.5843	.86832	16	متوسطة
37	الحصول على المواد الأولية بالجودة المطلوبة	3.7727	.88657	11	مرتفعة
38	تقديم تقارير مالية ذات جودة تفرد بها الشركة عن الشركات المنافسة	3.8030	.83868	8	مرتفعة
39	زيادة كفاءة العمل المحاسبي المنجز	3.6364	.81116	15	متوسطة
40	تحقيق ميزة تنافسية للشركة عبر تقاريرها المالية	3.6515	.89109	13	متوسطة
41	تبني سياسة واضحة لجودة التقارير المالية	3.8485	.93475	7	مرتفعة
42	تقديم المعلومات المحاسبية في الوقت والدقة والسرعة التي يريدها أصحاب المصالح	3.8978	.79888	4	مرتفعة
43	قدرة العمليات المحاسبية في الشركة على مواجهة طلبات أصحاب المصالح	3.9022	.69484	3	مرتفعة
44	الإفصاح التام عن المعلومات المحاسبية بكل شفافية	3.8732	0.71955	5	مرتفعة
45	زيادة قدرة الشركة على الوفاء باحتياجات أصحاب المصالح	3.6404	.940383	14	متوسطة
46	إعادة تشكيل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد	4.0677	.70183	2	مرتفعة
47	جذب مستثمرين جدد للشركة	3.7980	.81582	9	مرتفعة
48	التنسيق بين أقسام المحاسبة وقسم البحث والتطوير لتطوير التقارير المالية	4.1132	.65181	1	مرتفعة
49	التوصل إلى فكرة جديدة وتطبيقها وإضافة قيمة أكبر	3.7729	.83255	10	مرتفعة
50	التعاون مع الخبرات الخارجية لتقديم أفكار جديدة	3.6612	.82769	12	متوسطة

يتضح من خلال مطالعة البيانات الواردة في الجدول السابق رقم ( 4-8 ) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية قد تراوحت ما بين (4.1132- 3.2697 ) وأن العبارة رقم ( 48 ) التي تنص على " التنسيق بين أقسام المحاسبة وقسم البحث والتطوير لتطوير التقارير المالية " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ (4.1132)، وانحراف معياري بلغ ( 0.65181 ) وقد كانت أهميتها النسبية مرتفعة، في حين أن العبارة رقم ( 32 ) التي تنص على أن " حصول الشركة على موارد أولية بسعر رخيص " هي الأقل بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي بلغ ( 3.2697 ) وانحراف معياري بلغ (0.93119)، وقد كانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة متوسطة.

ويلاحظ أن إجابات عينة الدراسة تتفق على أهمية التنسيق بين أقسام المحاسبة وقسم البحث والتطوير لتطوير التقارير المالية، وإعادة تشكيل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد، إضافة إلى التأكيد على قدرة العمليات المحاسبية في الشركة على مواجهة طلبات أصحاب المصالح، وتقديم المعلومات المحاسبية في الوقت والدقة والسرعة التي يريدها أصحاب المصالح والإفصاح التام عن المعلومات المحاسبية بكل شفافية.

### 3-4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

#### 1-3-4 اختبار الفرضية الرئيسية:

وتنص هذه الفرضية على أنه " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

ولاختبار هذه الفرضية فقد قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد ( Multiple Regression ) لمعرفة أثر مبادئ حوكمة الشركات على رفع القدرة التنافسية، إذ تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (4-9) ما يلي:

#### الجدول (4-9)

نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد ( Multiple Regression ) لتأثير مبادئ حوكمة

الشركات على رفع القدرة التنافسية

القرار الإحصائي	F	B	R <sup>2</sup>	Sig.	المتغير المستقل
رفض الفرضية العدمية	12.45	3.894	.468	0.000	مبادئ حوكمة الشركات

مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) والقيمة الجدولية ل  $F = 2.29$

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق ( 4-9 ) أن قيمة F المحسوبة هي ( 12.45 ) فيما بلغت قيمتها الجدولية ( 2.29 )، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية

المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"، وهذا ما يؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة صفراً إذ أنها أقل من 5%، كما تشير إلى أن التباين في المتغيرات المستقلة ( $R^2$ ) يفسر ما نسبته (468. ) من التباين في المتغير التابع.

وهذا مؤشر على أهمية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات لما لها من تأثير على رفع

القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

وباستخدام تحليل التباين (Anova) لمعرفة أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات

على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، إذ

تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم ( 4-10 ) هذه النتائج.

#### الجدول ( 4-10 )

نتائج تحليل التباين (Anova) لأثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على رفع القدرة

#### التنافسية للشركات الكويتية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى المعنوية Sig	النتيجة
العوامل مجتمعة	بين المجموعات	.547	6	6.398	3.92	.000	رفض
	داخل المجموعات	19.720	274				الفرضية
	التباين الكلي	20.267	280				العدمية

يتبين من البيانات الواردة بالجدول (4-10) أن قيمة F المحسوبة هي (6.398) وقيمتها الجدولية (3.92) وبالمقارنة بينهما يتضح أن قيمة F المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية ووفقاً لقاعدة القرار التي تنص على أنه إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية فإن هذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية "، وهذا ما تؤكدته مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من 5%.

أما فيما يتعلق باختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن هذه الفرضية، فإن الجداول التالية تبين النتائج التي تم التوصل إليها:

#### 4-3-2 اختبار الفرضية الأولى:

وتنص هذه الفرضية على أنه " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لدليل حوكمة الشركات على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية ".

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ( Simple Regression ) لمعرفة أثر دليل حوكمة الشركات على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، إذ تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4-11) هذه النتائج:

## جدول رقم (4-11)

## نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط ( Simple Regression ) للفرضية الأولى

القرار الإحصائي	T المحسوبة	B	R2	Sig.	المتغير المستقل
الفرضية رفض العدمية	13.42	.087	.441	0.000	دليل حوكمة الشركات

مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) والقيمة الجدولية ل  $T = 1.658$

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4-11) أن قيمة T المحسوبة هي (13.42) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.658)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدليل حوكمة الشركات على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"، وهذا ما يؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة صفراً إذ أنها أقل من 5%، كما تشير إلى أن التباين في المتغير المستقل ( $R^2$ ) يفسر ما نسبته (441) من التباين في المتغير التابع.

وهذا مؤشر على أنه يتم إعداد دليل الحوكمة في الشركة بعد مواعمه مع أحكام قانون الشركات الكويتي، وأن الشركة تولي اهتماماً كبيراً لممارسات الحوكمة المؤسسية السليمة، فضلا عن أن الشركة تقوم بتضمين تقريرها السنوي تقرير للجمهور عن مدى التزام إدارة الشركة بنود الدليل.

### 3-3-4 اختبار الفرضية الثانية:

وتتنص هذه الفرضية على أنه " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  ) لحفظ حقوق جميع المساهمين على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية".

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ( Simple Regression ) لمعرفة أثر حفظ حقوق جميع المساهمين على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، إذ تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4-12) هذه النتائج.

#### جدول رقم (4-12)

##### نتائج اختبار الانحدار البسيط ( Simple Regression ) للفرضية الثانية

القرار الإحصائي	T	B	R <sup>2</sup>	Sig.	المتغير المستقل
رفض الفرضية العدمية	9.321	.034	.269	.000	حفظ حقوق جميع المساهمين

مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) والقيمة الجدولية ل  $T = 1.658$

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4-12) أن قيمة T المحسوبة هي (9.321) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.658)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحفظ حقوق جميع المساهمين على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"، وهذا ما يؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig.)

البالغة صفرًا إذ أنها أقل من 5%، كما تشير إلى أن التباين في المتغير المستقل ( $R^2$ ) يفسر ما نسبته (269). من التباين في المتغير التابع.

ويفسر ذلك بأن الشركة تحرص على حق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة وعلى حماية حقوق حملة الأسهم وتوزيع عوائد الأرباح المقررة على جميع المساهمين.

#### 4-3-4 اختبار الفرضية الثالثة:

وتتنص هذه الفرضية على أنه " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للمعاملة المتساوية بين جميع المساهمين على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ( Simple Regression ) لمعرفة أثر المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، إذ تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4-13) النتائج التي تم التوصل إليها.

#### جدول رقم (4-13)

نتائج اختبار الانحدار البسيط ( Simple Regression ) للفرضية الثالثة

المتغير المستقل	Sig.	$R^2$	B	T	القرار الإحصائي
المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين	.000	.291	.070	8.207	رفض الفرضية العدمية

مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) والقيمة الجدولية ل T = 1.658

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4-13) أن قيمة T المحسوبة هي (8.207) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.658)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعاملة المتساوية بين جميع المساهمين على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"، وهذا ما تؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة صفرًا إذ أنها أقل من 5%، كما تشير إلى أن التباين في المتغير المستقل ( $R^2$ ) يفسر ما نسبته (291). من التباين في المتغير التابع.

ويفسر ذلك بأن الشركة تحرص على تحقيق المساواة بين حملة الأسهم من إذ حقوق التصويت في الجمعية العامة، وهي تحرص على حماية حملة الأسهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، وأن الشركة تعطي حملة الأسهم حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

#### 4-3-5 اختبار الفرضية الرابعة:

وتنص هذه الفرضية على أنه " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  ) لدور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ( Simple Regression ) لمعرفة دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات

الإدارة بالشركة على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، إذ تبين النتائج التي يتضمنها الجدول رقم (4-14) هذه النتائج:

#### جدول رقم (4-14)

##### نتائج اختبار الانحدار البسيط ( Simple Regression ) للفرضية الرابعة

المتغير المستقل	Sig.	R <sup>2</sup>	B	T	القرار الإحصائي
دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة	.000	.312	.247	7.848	رفض الفرضية العدمية

مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) والقيمة الجدولية ل  $T = 1.658$

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4-14) أن قيمة T المحسوبة هي (7.848) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.658)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"، وهذا ما تؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة صفرًا إذ أنها أقل من 5%، كما تشير إلى أن التباين في المتغير المستقل ( $R^2$ ) يفسر ما نسبته (0.312) من التباين في المتغير التابع. ويمكن تفسير ذلك بأن الشركة تحرص على تعويض أصحاب المصالح عن أي انتهاك لحقوقهم وعلى حماية حقوق أصحاب المصالح، إضافة إلى أن الشركة تقوم باحترام الحقوق القانونية لأصحاب المصالح.

#### 4-3-6 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

وتنص هذه الفرضية على أنه " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  للإفصاح والشفافية على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ( Simple Regression ) لمعرفة أثر الإفصاح والشفافية على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، إذ تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (4-15) هذه النتائج.

#### جدول رقم (4-15)

##### نتائج اختبار الانحدار البسيط ( Simple Regression ) للفرضية الخامسة

المتغير المستقل	Sig.	R <sup>2</sup>	B	T	القرار الإحصائي
الإفصاح والشفافية	.000	.341	.126	9.124	رفض الفرضية العدمية

مستوى المعنوية  $(\alpha = 0.05)$  والقيمة الجدولية ل  $T = 1.658$

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق ( 4-15 ) أن قيمة T المحسوبة هي ( 9.124 ) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.658)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"، وهذا ما يؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة صفرًا إذ أنها

أقل من 5%، كما تشير إلى أن التباين في المتغير المستقل ( $R^2$ ) يفسر ما نسبته (341). من التباين في المتغير التابع.

ويفسر ذلك بأنه يتم الإفصاح عن السياسات والطرق المحاسبية المتبعة في الشركة، وأن الشركة تقوم بالإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، ويتم إعداد الكشوفات التحليلية المرافقة للتقارير المالية الأساسية.

#### 4-3-7 اختبار الفرضية السادسة:

وتتنص هذه الفرضية على أنه " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لمسئوليات مجلس الإدارة على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ( Simple Regression ) لمعرفة أثر مسئوليات مجلس الإدارة على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، إذ تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (4-16) هذه النتائج:

#### جدول رقم (4-16)

نتائج اختبار الانحدار البسيط ( Simple Regression ) للفرضية السادسة

القرار الإحصائي	T	B	$R^2$	Sig.	المتغير المستقل
رفض الفرضية العدمية	11.71	.008	.412	.000	مسئوليات مجلس الإدارة

مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) والقيمة الجدولية ل  $T = 1.658$

يتضح من البيانات الواردة في الجدول السابق (4-16) أن قيمة T المحسوبة هي (11.71) فيما بلغت قيمتها الجدولية (1.658)، وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، يتبين أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمسئوليات مجلس الإدارة على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"، وهذا ما يؤكد قيمة مستوى الدلالة (Sig.) البالغة صفرًا إذ أنها أقل من 5%، كما تشير إلى أن التباين في المتغير المستقل ( $R^2$ ) يفسر ما نسبته (412) من التباين في المتغير التابع.

ويفسر ذلك بأن هناك آلية واضحة لكيفية اختيار أعضاء مجلس الإدارة وتحديد مهماته الأساسية، وأنه يتم الوصف الشامل والمحدد لمهام وواجبات رئيس وأعضاء مجلس الإدارة بما فيها رقابة ومعالجة حالات التعارض المحتملة للإدارة.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

1-5 النتائج

2-5 التوصيات

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

في ضوء التحليل الذي تم في الفصل الرابع لإجابات عينة الدراسة من أعضاء مجلس الإدارة والمديرين الماليين في الشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، فإن هذه الفصل يتناول عرضاً لمجمل النتائج التي توصل إليها الباحث، كإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة التي مثلت مشكلتها والفرضيات التي بنيت عليها، وعلى ضوء هذه النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية قدم الباحث عدداً من التوصيات، ويمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة وفق ما تم التوصل إليه من خلال إجابات عينة الدراسة في الاستبانة بما يلي:

#### 1-5 النتائج

يمكن تلخيص نتائج التحليل واختبار الفرضيات على النحو التالي:

#### 1-1-5 تأثير دليل حوكمة الشركات على رفع القدرة التنافسية

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لدليل حوكمة الشركات على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، إذ بينت النتائج أنه يتم إعداد دليل الحوكمة في الشركة بعد مواعته مع أحكام قانون الشركات الكويتي، وأنها

تقوم بتضمين تقريرها السنوي تقرير للجمهور عن مدى التزام إدارة الشركة بنود الدليل، وأن الشركة تولي اهتماماً كبيراً لممارسات الحوكمة المؤسسية السليمة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة، مطر ونور، (2007) التي بينت أن مستوى التزام الشركات المساهمة العامة العاملة في القطاعين يتراوح بين قوي وضعيف جداً، ولكن بمستوى عام مقبول أو متوسط.

### 5-1-2 تأثير حفظ حقوق جميع المساهمين على رفع القدرة التنافسية

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لحفظ حقوق جميع المساهمين على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، إذ بينت النتائج أن الشركة تحرص على حق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة، وهي تحرص أيضاً على حماية حقوق حملة الأسهم، وأنها تقوم بتوزيع عوائد الأرباح المقررة على جميع المساهمين.

### 5-1-3 تأثير المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين على رفع القدرة التنافسية

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير للمعاملة المتساوية بين جميع المساهمين على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، إذ تبين أن الشركة تحرص على تحقيق المساواة بين حملة الأسهم من إذ حقوق التصويت في الجمعية العامة، وهي تحرص أيضاً على حماية حملة الأسهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، فضلاً عن أنها تعطي حملة الأسهم حقهم في الاطلاع على كافة

المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين. وتتعارض هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة، مطر ونور، (2007) التي كشفت عدم إشراك القاعدة العامة للمساهمين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للشركة وحرمانهم من الاطلاع على محاضرة اجتماعات مجلس الإدارة.

#### 4-1-5 تأثير دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة على رفع القدرة التنافسية

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لدور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، إذ بينت النتائج أن الشركة تحرص على تعويض أصحاب المصالح عن أي انتهاك لحقوقهم، وهي تحرص أيضا على حماية حقوق أصحاب المصالح، فضلا عن أنها تقوم باحترام الحقوق القانونية لأصحاب المصالح.

#### 5-1-5 تأثير الإفصاح والشفافية على رفع القدرة التنافسية

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير للإفصاح والشفافية على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، إذ بينت النتائج أنه يتم الإفصاح عن السياسات والطرق المحاسبية المتبعة في الشركة، وأنه يتم إعداد الكشوفات التحليلية المرافقة للتقارير المالية الأساسية، وهي تفصح أيضا عن ملكية النسبة العظمى من أسهم الشركة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبدلي، (2012) التي إلى وجود تأثير

للإفصاح والشفافية في جودة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

### 5-1-6 تأثير مسؤوليات مجلس الإدارة على رفع القدرة التنافسية

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لمسئوليات مجلس الإدارة على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، إذ بينت النتائج أن هناك آلية واضحة لكيفية اختيار أعضاء مجلس الإدارة ومهامه الأساسية، وأنه يتم الوصف الشامل والمحدد لمهام وواجبات رئيس وأعضاء مجلس الإدارة بما فيها رقابة ومعالجة حالات التعارض المحتملة للإدارة، فضلاً عن أن مجلس الإدارة يقوم بتشريع قوانين وأنظمة الشركة والقضايا ذات الصلة بمجلس الإدارة.

### 3-2 التوصيات

أخيراً قدم الباحث التوصيات التالية:

أولاً: التأكيد على أهمية وجود دليل أو إطار حوكمة الشركات وبشكل متناسق مع أحكام القانون والالتزام به، وذلك لكونه يؤثر في رفع القدرة التنافسية للشركات المساهمة العامة الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وذلك من خلال القيام بتطبيق ما يلي:

أ- التزام مجلس إدارة الشركة بتطبيق أعلى معايير الأداء المهنية على جميع نشاطات الشركة.

ب- قيام الشركة بمراجعة دليل الحوكمة وتطويره وتعديله من وقت لآخر وكما اقتضت الحاجة.

ج- قيام الشركة بتضمين تقريرها السنوي تقرير للجمهور عن مدى التزام إدارة الشركة ببنود الدليل.

د- قيام الشركة بإعداد دليل الحوكمة بعد مواعته مع أحكام قانون الشركات الكويتي.

ثانياً: استمرار الشركات المساهمة العامة الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية بحفظ حقوق جميع المساهمين، وذلك لكون توجاهات الحوكمة الآن تنادي بضرورة حفظ هذه الحقوق وحمايتها، وذلك من خلال القيام بتطبيق الآليات التالية

أ- قيام الشركة بمناقشة التقارير المالية وتقرير مراقب الحسابات.

ب- حرص الشركة على اختيار مجلس الإدارة بالمفاضلة بين جميع المساهمين.

ج- قيام الشركة بتوزيع عوائد الأرباح المقررة على جميع المساهمين.

د- استمرار الشركة بتوجاهات حماية حقوق حملة الأسهم.

هـ- ضمان حق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة

ثالثاً: استمرار الشركات المساهمة العامة الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق

المالية بالالتزام بالمعاملة المتساوية بين جميع المساهمين كونها تسهم في تحقيق المساواة

بينهم، وذلك من خلال اتباع الآليات التالية:

أ- تمكين حاملي أقلية الأسهم من الدفاع عن انتهاك حقوقهم من قبل المسؤولين في

الشركة أو حملة غالبية الأسهم.

ب- الحرص على حماية حملة الأسهم من النتائج المترتبة على عملية التداول في المعلومات الداخلية.

ج- منح حملة الأسهم حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

د- منح حملة الأسهم الحماية والحق في الدفاع عن حقوقهم القانونية.

هـ- الاستمرار بالمساواة بين حملة الأسهم من إذ حقوق التصويت في الجمعية العامة.

رابعاً: استمرار الشركات المساهمة العامة الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية بالاهتمام بأصحاب المصالح المتعاملين معها مثل البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء، لكون الاهتمام بهؤلاء أصبح من الأمور الأساسية التي تنادي بها الحوكمة، فضلاً عن دورهم في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة، وذلك من خلال اتباع الآليات التالية:

أ- الحرص على توصيل المعلومات المطلوبة لأصحاب المصالح.

ب- الحرص على إيجاد آليات للمشاركة الفعالة لأصحاب المصالح في الرقابة على أعمال الشركة.

ج- استمرار الشركة باحترام الحقوق القانونية لأصحاب المصالح.

د- الحرص على حماية حقوق أصحاب المصالح.

هـ- الحرص على تعويض أصحاب المصالح عن أي انتهاك لحقوقهم.

خامسا: الاهتمام بالإفصاح والشفافية عن المعلومات المهمة لأن ذلك من شأنه أن يؤثر على نتائج الأعمال والمركز المالي للشركة، وخصوصا في الجوانب التي أظهرت ضعفا ملحوظا من خلال نتائج الدراسة الميدانية، وهذه الجوانب هي:

أ- الإفصاح عن المعلومات المهمة في تقرير الإدارة.

ب- الإفصاح عن المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح.

ج- الإفصاح عن المعلومات بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

د- إعداد الكشوفات التحليلية المرافقة للتقارير المالية الأساسية.

هـ- التأكيد على أهمية دور مراقب الحسابات في أداء رأيه بشأن عدالة وصحة ما تعبر عنه التقارير المالية للشركات.

سادسا: قيام الشركات المساهمة العامة الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية بتحديد مسؤوليات مجلس الإدارة، لكون هذه المسؤوليات تستدعي الفصل بين مهمة الإشراف ومهمة الإدارة ضمن هيكل محدد لمجلس الإدارة يضمن التحديد الواضح لمهام ومسؤوليات كل من الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين في المجلس، وذلك من خلال اتباع الآليات التالية:

أ- قيام الشركة بتوضيح هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية.

ب- قيام الشركة بتحديد مفهوم ومتطلبات وشروط استقلالية أعضاء مجلس الإدارة بشكل واضح.

ج- قيام مجلس الإدارة بتشريع قوانين وأنظمة الشركة والقضايا ذات الصلة بمجلس الإدارة.

د- قيام الشركة بوصف شامل لمهام وواجبات رئيس وأعضاء مجلس الإدارة.

هـ- القيام بتحديد دور مجلس الإدارة في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

و- قيام مجلس الإدارة بالإشراف على فعالية إجراءات حوكمة الشركة واتخاذ التعديلات إذا تطلب الأمر.

سابعاً: الاستمرار بإجراء مزيد من البحوث المحاسبية في مجال حوكمة الشركات والقدرة التنافسية، ولذا يقترح الباحث التوجهات التالية لدراسات مستقبلية:

أ- بناء نموذج مقترح لتحسين فاعلية الحوكمة في الشركات المساهمة العامة.

ب- أثر الحوكمة المؤسسية على إدارة الأرباح.

ج- دور الحوكمة في إرساء قواعد الإفصاح والشفافية في الشركات.

د- تصميم أخلاقيات مهنة المحاسبة وعلاقتها بالحاكمة المؤسسية.

هـ- أثر استقلالية مدققي الحسابات الخارجيين في تحقيق متطلبات الحوكمة وأثره على جودة عملية التدقيق.

و- دور لجان التدقيق في تحسين الدور الحوكمي وأثره على مصداقية المعلومات المحاسبية.

ز- إجراء دراسة حول دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، وبمتغيرات غير المتغيرات التي استخدمتها الدراسة الحالية للتأكد من النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

- أبو جارور. سحر فالح (2009). أثر العوامل الداخلية والخارجية على تطبيق الأعمال الإلكترونية لتحقيق القدرة التنافسية في منظمات الأعمال الأردنية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.
- أبو زر، عفاف، (2006) إستراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية في القطاع المصرفي الأردني. رسالة دكتوراه غير منشوره ، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- أبو عجيله، عماد محمد على، وحمدان علام، (2009)، أثر الحوكمة المؤسسية على إدارة الأرباح (دليل من الأردن). بحث مقدم إلى الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، والمنعقد خلال الفترة 20-21 أكتوبر 2009، في جامعة فرحات عباس، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، الجزائر.
- التقرير السنوي، لسوق الكويت للأوراق المالية لعام 2010.
- حمودي، وفاء يونس، (2008). أثر حوكمة الشركات في إدارة الأرباح مدخل أخلاقي دراسة لعينة مختارة من الشركات المساهمة في محافظة نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

- خطيب، حازم والقشي، ظاهر، (2008). الحاكمة المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية، مجلة اربد للبحوث العلمية، المجلد العاشر، العدد الأول، ص 73-89.
- خليل. نبيل مرسي (2009)، القدرة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر.
- درس، خالد وجيه، (2010)، أثر تقديم خدمة التدقيق الداخلي من جهات خارجية في جودة التدقيق الداخلي بالشركات المدرجة في بورصة عمان: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم المحاسبة، جامعة جدارا، اربد: الأردن.
- درويش. مروان جمعة (2007)، تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين، المؤتمر العلمي الدولي الثالث، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة سكيكدا، الجزائر.
- رسلان. يسرى عبد الحميد (2007)، المعايير الأكاديمية للجودة بكليات الآداب، النظرية والواقع تجربة آداب المنيا نموذجا، المؤتمر السادس لعمداء كليات الآداب في الجامعات العربية نحو ضمان جودة التعليم والاعتماد الأكاديمي، جامعة المينا، جمهورية مصر العربية.
- سالمى. جمال (2005)، سبل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد الثامن، ص 105-118.
- سالمى. عبد الرزاق ( 2010 )، تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، إدارة المناهج للتوزيع والنشر والإعلام، عمان، الأردن.

- سلمى. علي (2010)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة.

- سليمان، محمد مصطفى، (2008) حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الإسكندرية: الدار الجامعية.

- شيشاني، عامر شرف الدين طيب (2004)، أثر تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة في اكتساب ميزة تنافسية: دراسة ميدانية على الشركة الأردنية للاتصالات الخلوية موبايلكم (MobileCom). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت: المفرق، الأردن.

- عادل، احمد، (2011). نموذج مقترح لقياس الدور الحوكمي لمدقق الحسابات وأثره على فجوة مصداقية المعلومات المحاسبية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

- عبد القادر، هواري معراج، (2010). الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الأغوات، الجزائر.

- عبد الكريم، عارف عبد الله، (2009). تكليف المراجع الخارجي بوظائف المراجعة الداخلية من منظور حوكمة الشركات، متوفر على الموقع الإلكتروني: <http://www.kku.edu.sa/Conferences/CGC/abstractsGuide/Default.asp>

[kku.edu.sa/Conferences/CGC/abstractsGuide/Default.asp](http://www.kku.edu.sa/Conferences/CGC/abstractsGuide/Default.asp)

- عبد الوهاب، نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، (2007). **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة**, جمهورية مصر العربية، القاهرة: الدار الجامعية.

- عبدلي، محمد. (2012). **أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على جودة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية**. رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

- عبيد. محمود أحمد سليمان (2007)، "مدى توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية وأثره على الأداء المؤسسي" دراسة للشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية : عمان، الأردن.

- عقيلي، عمر وصفي (2009)، **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**. دار وائل للنشر، عمان، الاردن.

- عيسى، سمير كامل محمد، (2008). **العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات: مع دراسة تطبيقية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، المجلد 45، 2008. ص1-57.**

- فرجات عيسى، (2008)، **حوكمة الشركات ومدى إمكانية تطبيقها في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.

- فاتح، سردوك، وعيشي، طاهر (2008). **حوكمة الشركات كأداة لضمان صدق المعلومة المالية وأثرها على مستوى أداء الأسواق**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر.
- قاضي، حسين. (2008). **التدقيق الداخلي**، الطبعة الأولى، دمشق: منشورات جامعة دمشق، سوريا.
- لامي. غسان قاسم (2008)، **تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات**، الطبعة الأولى، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محاسنه. "محمد سلطان" ماجد علي (2007)، **تكنولوجيا قواعد البيانات وأثرها في اختيار الإستراتيجية التنافسية لشركات الدواء الأردنية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.
- محسن. عبد الكريم والنجار. صباح مجيد (2009)، **إدارة الإنتاج والعمليات**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- مخلوف، احمد، (2009). **الأزمة المالية العالمية واستشراف الحل باستخدام مبادئ الإفصاح والشفافية وحوكمة الشركات من منظور إسلامي**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة، (2011)، **دليل تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة**، متوفر على الموقع الإلكتروني [www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp](http://www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp)

- مصطفى. أحمد سيد ( 2008 )، إعادة البناء كمدخل تنافسي، اختيار الإدارة، نشرة فصلية عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد ( 16 )، أيلول.
- مطر محمد، ونور، عبدالناصر. (2007). مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين المصرفي والصناعي. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 3، العدد 1، ص 46-71.
- ميخائيل، اشرف حنا. (2005). *تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات*، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنعقد بالقاهرة.
- النبالي، عثمان، (2011)، *قياس أثر مخاطر الأعمال على جودة عملية التدقيق*، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- نجار، أحمد منير، (2007)، *البعد المصرفي في حوكمة الشركات، اتحاد المصارف الكويتية*، العدد 40. ص 34-49.
- هيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، دليل قواعد سلوك وآداب المهنة، (2007). على الرابط الإلكتروني <http://www.socpa.org.sa/rule/index.htm>
- وردات، خلف عبدالله، (2006). *التدقيق الداخلي*، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- هزايمة اديب، (2011)، *أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على تحسين القدرة التنافسية في الشركات المساهمة العامة*، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

## 2. المراجع باللغة الأجنبية

- Alamgir, M. (2007). **Corporate Governance: A Risk Perspective**, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May p: 7 – 8.
- Al Mahamid. S., and Beeson. I., (2004), "**Survey of Strategic Alignment Indicators in Manufacturing Companies in the south-west of England**", University of the west of England, working paper.
- Atem. Tongwa Ivo, and, Yella. Gilbert Ncheh, (2007). **Continues Quality Improvement: Implementation AND sensibility**.
- Atwood, T.J, (2010). "Do Earnings Reported Under (IFRS) Tell Us More About Future Earnings and Cash Flow?", **Journal of Accounting and Public Policy**, Vol. 30, No., 4. P: 39-51
- Bashiti, Lubna, S; Rabadi, Aram, Y; (2009). Assessing Corporate Governance in Jordan, **The Arab Bank Review**, Vol.8,No.1, p: 37-51.
- Betlis, R.A. & Hitt, M.A. (2010) The New Competitive Land Scape. **Strategic Management Journal**, 16, 7-19.
- Brett R. Wilkinson Curtis E. Clements, (2008) " Corporate governance mechanisms and the early-filing of CEO certification “, **Journal of Accounting and Public Policy**, Vo25, Pp. 121–139.
- Carroll, Archie, B.( 2008), **The Pyramid of Corporate Social Responsibility Business Ethics and Social Responsibility**, [www.CSR](http://www.CSR).
- Covin, J. G. and Slevin, D. P and Heeley. M. B. 2010. Pioneers and Followers: Competitive Tactics, Environment, and Firm Growth. **Journal of Business Venturing**, 15(2): 175–210.

- Dilworth. James, B. (2006). **Production and Operations Management:** ".4<sup>nd</sup> ed, Mc GRAW- Hill: New York.
- Evans. and Collier, (2007). Operation Management an Integrated Goods and services, Approach, Thomson, South, western, **U.S.A international, student edition**, [www.swlearning.com](http://www.swlearning.com).
- Fawzy, S. (2008). **Assessment of Corporate Governance in Egypt**. Working Paper No. 82. Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies. pp: 6-7.
- Freeland, C. (2007). **Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development**, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.
- Glasgow, B. (2008). "**Corporate Governance's Time for Change Public and Private Measures**". Chemical Market Report, August, cited on 1<sup>st</sup> Feb. 2008, [www.findarticles.com2009](http://www.findarticles.com2009).
- Hooghiemstra, R. and van Manen, J. (2009). Supervisory Directors and Ethical Dilemmas: Exit or Voice? **European Management Journal** Volume 20, Issue 1, February 2009, P: 1-9.
- Hu. Quing & Huang. C. Derrick (2005), "**Aligning IT with Firm Business Strategies using the Balance Scorecard System**", proceeding of the 38 Hawaii International Conference on System Science.
- James E. Hunton, Robert Libby and Cheri L. Mazza, (2008) " Financial Reporting Transparency and Earnings Management ", **The Accounting Review**, Vo 81, No.1, Pp.135-157.

- Joshua Ronen, (2009) "A proposed corporate governance reform: Financial statements insurance ", **Journal of Engineering and Technology Management**, Vo. 23, No. 1-2, Pp. 130-146.
- Kefi. H., and Kalika. M., (2005), "**Survey of Strategic Alignment Impact on Organizational Performance in International European Companies**", Proceeding of the 38<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences.
- Kotler. P. and Keller. K.L, (2009) **.Marketing Management**. New Jersey .Pearson : Prentice Hall.
- Krajewski. Lee, J. & Ritzman. Larry, P. (2008) **.Operation Management: Strategy and Analysis**, 5<sup>th</sup> edition, Wesley Publishing Com USA.
- Liu. Tsai-Lung. (2008). "**Organization Learning and Social Network Market Orientation: The Role of Resource-Based View Strategy in Gaining Dynamic, Capabilities Advantage**" On Line, Available at [.www.hicbusiness.org](http://www.hicbusiness.org),
- Lynch. R. (2010). **Corporate Strategy**, New Jersey: Prentice Hall, USA.
- Macmillan. H. & Mahan. T. (2010). **Strategic Management**, Oxford University Published, USA.
- Malhotra, N. K. (2004), **Marketing research**, New Jersey: Prentice Hall.
- Mangena, M. and Pike, R.(2005)." The Effect of Audit Committee Shareholding, Financial Expertise and Size on Interim Financial Disclosures". **Accounting and Business Research**. Vol.35.No.4.pp.327-549.

- Nickels. D., (2004), "**IT – Business Alignment : what we know that we still don't know**", Proceeding of the 7<sup>th</sup> Annual conference of the Southern Association for Information Systems.
- Peshkam. M., and Oberg. Christopher N., (2004), "**Measuring Impact of IT Alignment and Contribution on Enterprise Success**", The prism Impact Group", retrieved August 16, 2009 from: <http://www.prismacorp.com>. Cited on 2/7/2010.
- Richard G. Schroeder, Myrfee W. Clark and Jack M. Cathy , (2012) **Financial Accounting Theory and Analysis**, Tenth Edition , John Wiley and Sons, INC.
- Robert W. McGee, (2007) " Corporate Governance in Russia: a case Study of Timeliness of Financial Reporting in the Telecom Industrial ", **International Finance Review**, Vo.7, Pp.365-390.
- Samman , Aref (2004), **Efficiency And Performance**, On Line, Available, <http://www.mmsec.com/eff&per.htm>.
- SaSaki, T, And Yonezawa , Y, (2009). corporate governance and shareholder value, **Journal of Securities analysts**, Vol.3, No.2, pp: 39-51.
- Slack. Nigel, Chambers. Stuart, Harland. Christine, Harrston. Alan, and Johnston. Robert. (2009). "**Operations Management**".4<sup>nd</sup> ed, Prentice Hall: New York.
- Stevenson. William, J. (2007). "**Production: Operations Management**". 8<sup>th</sup> ed, Von Hoffmann Press.
- Tariff, Jalil,(2008) "Corporate Governance in the Middle East and North Africa (MENA) Region, **Arab Bank Review**, Volume 8, No. 1, April 2008.

- Tracey. M, Vonderembse, M and Lim. J (2009). Manufacturing Technology and Strategy Formulation: Keys to Enhancing Competitiveness and Improving Performance. **Journal of Operation Management**, 17, p .411-428.
- Williamson, Q., E, (2009). **The Mechanism of Governance**, Oxford University Press.
- Xiaofeng. M, Lu. L, Jing. L and Degang. C (2008), "How Chinese Companies Enhance Competitive Advantage Through Enterprise Information System Implementation". **TSINGHUA SCIENCE AND TECHNOLOGY**, Volume 13, Number 3, pp355-361.

الملحق رقم (1)  
نموذج الاستبانة

جامعة الشرق الأوسط  
كلية الأعمال / قسم المحاسبة

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي المستجيبة:

أخي المستجيب:

تحية احترام وتقدير،،،

استبانة حول موضوع:

**دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة، يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة علماً بأنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة ولإغراض البحث العلمي فقط، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة من جامعة الشرق الأوسط، عمان: المملكة الأردنية الهاشمية.

وشكراً لتعاونكم

الباحث

جمال عبيد محمد العازمي

### القسم الأول: البيانات الشخصية

توزيع الخاصية			الخاصية
<input type="checkbox"/>	30 سنة فأقل	<input type="checkbox"/>	1- العمر
<input type="checkbox"/>	31 - 35 سنة	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	36-40 سنة	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	41 - 45 سنة	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	50 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	ثانوية عامة	<input type="checkbox"/>	2- المؤهل العلمي
<input type="checkbox"/>	دبلوم متوسط	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>	

### القسم الثاني: معلومات حول متغيرات الدراسة.

العبارات الواردة في هذه القائمة تمثل متغيرات الدراسة، يرجى قراءتها وبيان رأيكم في كل منها، وذلك بوضع إشارة (x) على الإجابة المحاذية لكل عبارة.

#### دليل الحوكمة

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تولي الشركة اهتماما كبيرا لممارسات الحوكمة المؤسسية السليمة					
2	يلتزم مجلس إدارة الشركة بتطبيق أعلى معايير الأداء المهنية على جميع نشاطات الشركة					
3	تقوم الشركة بمراجعة دليل الحوكمة وتطويره وتعديله من وقت لآخر وكلما اقتضت الحاجة					
4	تقوم الشركة بتضمين تقريرها السنوي تقرير للجمهور عن مدى التزام إدارة الشركة ببنود الدليل					
5	يتم إعداد دليل الحوكمة في الشركة بعد موافقة مع أحكام قانون الشركات الكويتي					

### حقوق جميع المساهمين

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	تحرص الشركة على حماية حقوق حملة الأسهم					
7	تحرص الشركة على اختيار مجلس الإدارة بالمفاضلة بين جميع المساهمين					
8	تقوم الشركة بتوزيع عوائد الأرباح المقررة على جميع المساهمين					
9	تقوم الشركة بمناقشة التقارير المالية وتقرير مراقب الحسابات					
10	تحرص الشركة على حق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة					

### المعاملة المتساوية

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
11	تحرص الشركة على تحقيق المساواة بين حملة الأسهم من إذ حقوق التصويت في الجمعية العامة					
12	تحرص الشركة على حماية حملة الأسهم من النتائج المترتبة على عملية التداول في المعلومات الداخلية					
13	تقوم الشركة بتمكين حاملي أقلية الأسهم من الدفاع عن انتهاك حقوقهم من قبل المسؤولين في الشركة أو حملة غالبية الأسهم					
14	تحرص الشركة على حماية حملة الأسهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية					
15	تعطي الشركة حملة الأسهم حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين					

### أصحاب المصالح

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	تقوم الشركة باحترام الحقوق القانونية لأصحاب المصالح					
17	تحرص الشركة على تعويض أصحاب المصالح عن أي انتهاك لحقوقهم					
18	تحرص الشركة على إيجاد آليات للمشاركة الفعالة لأصحاب المصالح في الرقابة على الشركة					
19	تحرص الشركة على توصيل المعلومات المطلوبة لأصحاب المصالح					
20	تحرص الشركة على حماية حقوق أصحاب المصالح					

### الإفصاح والشفافية

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21	تفصح الشركة عن المعلومات الهامة التي ينبغي الإفصاح عنها في تقرير الإدارة					
22	تفصح الشركة عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم					
23	تفصح الشركة عن المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير					
24	يتم إعداد الكشوفات التحليلية المرافقة للتقارير المالية الأساسية					
25	يتم الإفصاح عن السياسات والطرق المحاسبية المتبعة في الشركة					

## مسئوليات مجلس الإدارة

ت	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
26	تقوم الشركة بتوضيح هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية					
27	هناك آلية واضحة لكيفية اختيار أعضاء مجلس الإدارة ومهامه الأساسية					
28	يقوم مجلس الإدارة بتشريع قوانين وأنظمة الشركة والقضايا ذات الصلة بمجلس الإدارة					
29	يتم تحديد مفهوم ومتطلبات وشروط استقلالية أعضاء مجلس الإدارة واستقلاليتهم بشكل واضح					
30	يتم الوصف الشامل والمحدد لمهام وواجبات رئيس وأعضاء مجلس الإدارة بما فيها رقابة ومعالجة حالات التعارض المحتملة للإدارة					

### القدرة التنافسية

ت	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>كفاءة عمليات الشركة</b>						
31	امتلاك الشركة التكنولوجيا الأفضل					
32	حصول الشركة على موارد أولية بسعر رخيص					
33	استغلال الشركة لطاقتها الإنتاجية بشكل أفضل					
34	تحسين كفاءة عمليات التسويق في الشركة					
35	زيادة كفاءة عمليات النقل والتخزين في الشركة					
<b>جودة العمليات والمخرجات</b>						
36	زيادة موضوعية واستقلال المحاسبين في الشركة					
37	الحصول على المواد الأولية بالجودة المطلوبة					
38	تقديم تقارير مالية ذات جودة تتفرد بها الشركة عن الشركات المنافسة					
39	زيادة كفاءة العمل المحاسبي المنجز					
40	تحقيق ميزة تنافسية للشركة عبر تقاريرها المالية					
41	تبني سياسة واضحة لجودة التقارير المالية					
<b>السرعة (التوقيت) في الوقت المناسب</b>						
42	تقديم المعلومات المحاسبية في الوقت وبالذقة والسرعة التي يريدها أصحاب المصالح					
43	قدرة العمليات المحاسبية في الشركة على مواجهة طلبات أصحاب المصالح					
44	الإفصاح التام عن المعلومات المحاسبية بكل شفافية في الوقت المقرر					

					زيادة قدرة الشركة على الوفاء باحتياجات أصحاب المصالح والمستثمرين	45
<b>الإبداع والتجديد والابتكار</b>						
					إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد	46
					جذب مستثمرين جدد للشركة	47
					التنسيق بين أقسام المحاسبة وقسم البحث والتطوير لتطوير التقارير المالية	48
					التوصل إلى فكرة جديدة وتطبيقها وإضافة قيمة أكبر وأسرع	49
					التعاون مع الخبرات الخارجية لتقديم أفكار جديدة	50

انتهت الاستبانة شاكرًا لكم تعاونكم

## الملحق رقم (2)

### أسماء محكمي استبانة الدراسة

الجامعة	الاسم	التسلسل
جامعة دمشق	الأستاذ الدكتور اسماعيل اسماعيل	1
جامعة عمان العربية	الأستاذ الدكتور بشير البنا	2
جامعة عمان العربية	الدكتور نمر السليحات	3
جامعة الزرقاء الخاصة	الدكتور فارس القاضي	4