

دور حوكمة الشركات لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات  
"بالتطبيق على الشركة المصرية لمنتجات الألبان والأغذية"

محمد محمد رشاد عبد الحميد

## دور حوكمة الشركات لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات "بالنظير على الشركة المصرية لمنتجات الألبان والأغذية" محمد محمد رشاد عبد الحميد

### الملخص:

استهدفت الدراسة توضيح دور حوكمة الشركات لتحقيق الميزة التنافسية ، وتعد حوكمة الشركات وسيلة لتعزيز الثقة في اقتصاد أي بلد ومؤشر على مستوى الأداء الذي وصلت إليه المؤسسات، وهذا ما أدى بالمستثمرين للبحث عن الشركات التي تطبق مفهوم الحوكمة، لذلك أصبحت تحتل اهتمام جميع الدول المتقدمة والنامية منها على السواء. فالحوكمة هي نظام متكامل للرقابة المالية والإدارية والذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها، فهي تقوم على قواعد وأسس كفيلة بالكشف عن حالات التلاعب والفساد وضمان الرقابة على الأداء وحق مسائلة الإدارة وتحقيق الشفافية والعدالة بقدر يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في الأسواق وضمان استقرارها. وأصبح ينظر إلى حوكمة الشركات إلى أنها أحد الحلول المهمة لتحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الشركات وبين تحقيق الميزة التنافسية، مما يدعم التوصية بضرورة الإسراع والعناية والاهتمام بتطبيق حوكمة الشركات في المنظمات المصرية. فحوكمة الشركات تعد بوابة نجاح لأي مؤسسة تنشأ النمو وتحقيق الأهداف، فهي تحقق العدالة والشفافية، والمراقبة والمساءلة المالية والإدارية داخل الشركات وتشجع العمل الجماعي المشترك، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم، من أجل ضمان تطوير الأداء وتعظيم فائدة المساهمين ومراعاة مصالح الأطراف المختلفة، وتحسين الأداء المالي والإداري.

### الكلمات المفتاحية

حوكمة الشركات، الميزة التنافسية، المصرية لمنتجات الألبان والأغذية.

---

The role of Corporate Governance to Achieve competitive advantage for organizations  
"Applying to Egyptian Dairy and Food Products Company"

Mohammed Mohammed Rashad AbdElhmed

**Abstract:**

The study aimed to clarify the role of corporate governance to achieve competitive advantage. Corporate governance is a means of enhancing confidence in the economy of any country and an indicator of the level of performance reached by institutions. This is what led investors to search for companies that apply the concept of governance, and therefore it has become of interest to all developed and developing countries. Either way. Governance is an integrated system of financial and administrative control through which the company is managed and controlled. It is based on rules and foundations that are sufficient to detect cases of manipulation and corruption, ensure oversight of performance, the right to hold management accountable, and achieve transparency and justice to the extent that leads to gaining the confidence of traders in the markets and ensuring their stability. Corporate governance has become seen as one of the important solutions to improve performance and achieve competitive advantage.

The study found that there is a positive, statistically significant correlation between corporate governance and achieving competitive advantage, which supports the recommendation of the necessity of accelerating, paying attention to, and implementing corporate governance in Egyptian organizations. Corporate governance is a gateway to success for any organization seeking growth and achieving goals. It achieves justice, transparency, financial and administrative control and accountability within companies, encourages joint teamwork, participation in decision-making, attention to subordinates and enhancing their growth, in order to ensure the development of performance, maximize the benefit of shareholders, and take into account the interests of various parties. And improving financial and administrative performance.

**key words**

Corporate Governance, Competitive Advantage, Egyptian Dairy and Food Products.

## المقدمة

يعد أداء المؤسسات وتميزها من المحاور الأساسية التي أصبحت محور اهتمام أصحاب المصالح في الآونة الأخيرة. وتسعى العديد من الجهات لإلقاء الضوء على الأداء المالي للمؤسسات لتحسينه، كما تهدف وتهتم بمتابعة لتحقيق الميزة التنافسية بالشركات والمؤسسات بصفة عامة. وقد اكتسبت مبادئ حوكمة الشركات أهمية متزايدة على مدار الأعوام السابقة لدى دول العالم خاصة الدول ذات الاقتصاديات الناشئة مما جعل تطبيقه أهم أولويات الهيئات المالية والاقتصادية والتي تسعى دائما لإصدار مجموعة التوجيهات والارشادات بما يتماشى ومبادئ حوكمة الشركات. واستجابة للتغيرات المتزايدة ببيئة الاعمال وتحسين الأداء للشركات في ظل حوكمة الشركات وذلك من خلال التشريعات والقوانين والإصلاحات التي تستهدف توفير الظروف الملائمة لتطبيق تلك المبادئ، كما تهتم أيضا بتحقيق الميزة التنافسية بما يدعم من قدرة المؤسسات والشركات على المنافسة والاستمرارية في ظل الظروف التنافسية المحيطة ببيئة الاعمال.

واجهت الشركات والمؤسسات قيود وعقبات عديدة على مدار العقود الماضية أثرت بشكل واضح على أدائها، تلك العقبات تنوعت ما بين قيود وعقبات ناتجة عن ظروف خارجة عن إرادة المؤسسة كالأنظمة والقوانين أو ناتجة عن صراعات داخلية تتضح في تضارب المصالح بين المساهمين ومجلس الإدارة أو المستثمرين. وقد زادت تلك العقبات بشكل واضح خلال الازمة العالمية ٢٠٠٨ مما ألقى الضوء على مشكلة ثقة المستثمرين في المؤسسات وفي العلاقة بين الحكومة والشركات، حيث أظهرت تحليل أسباب الازمة التلاعبات التي شهدتها القوائم المالية والمعاملات بين الموظفين وبعض اصحاب المصالح وبين منظمات الاعمال والحكومة.

ولذلك توجهت المنظمات العامة بمختلف أشكالها إلى البحث عن تحقيق ميزة تنافسية في جودة خدماتها وأنماط تقديمها وإشباعها لاحتياجات عملائها، والبحث عن أفضل الممارسات التي يمكن أن تطبقها.

لذا ظهرت أهمية حوكمة الشركات التي تربط بين إدارة الشركات والمساهمين وأصحاب المصالح فيها وذلك عن طريق الإجراءات والأساليب التي تستخدم لإدارة شئون الشركات وتوجيه أعمالها من أجل ضمان تطوير الأداء والإفصاح والشفافية والمساءلة وتعظيم فائدة المساهمين على المدى الطويل ومراعاة مصالح الأطراف المختلفة، وتحقيق الميزة التنافسية.

## ١- أهمية البحث:

١-١ تكمن أهمية الدراسة في قائتها الضوء على موضوع مبادئ الحوكمة ودورها ومدى تأثيرها لتحقيق الميزة التنافسية ، والذي حاز على اهتمام الباحثين والعديد من الهيئات والمؤسسات خلال السنوات الماضية.

٢-١ حاولت هذه الدراسة أن تؤكد علي أهمية الحوكمة في إدارة المؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية، لتعميم نتائج هذه الدراسة على المؤسسات والتي لها نفس الظروف، لتحقيق مزيد من التقدم والنجاح.

## ٢- الإطار المفاهيمي للبحث

### ١-٢ الحوكمة:

#### ٢-١-١ مفهوم الحوكمة:

تعد حوكمة الشركات من المواضيع الحديثة والتي تعددت الآراء في التعبير عنها، وتعرف حوكمة الشركات بأنها علاقات تعاقدية تربط بين إدارة الشركات والمساهمين وأصحاب المصالح فيما بينهم وذلك عن طريق الإجراءات والأساليب التي تستخدم لإدارة الشركة وتوجيه أعمالها من أجل ضمان تطوير الأداء والإفصاح والشفافية والمساءلة وتعظيم الفائدة للمساهمين على المدى الطويل ومراعاة مصالح الأطراف المختلفة (Alamgir,2007).

وقد عرفها (محمد سليمان، ٢٠٠٦) بأنها العمل بمبادئ الشفافية والمراقبة والمسائلة المالية والإدارية داخل الشركات بما يحميها من الانهيار. وتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها. كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين (Freeland (2007).

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 المسؤول والمسئولية. وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية لتحديد القواعد والضوابط التي تحقق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه، وتعظيم الربحية، وإتاحة فرص عمل جديدة. كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هيكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ (حابي وزبيدي ٢٠١٥).

مما سبق يمكن الإشارة إلى الآتي:

-شمول مفهوم حوكمة الشركات على العديد من الأبعاد سواء الاقتصادية، أو القانونية، أو الإدارية، أو المحاسبية.

ازداد انتشار مفهوم حوكمة الشركات بصورة واسعة بعد حدوث الكثير من الأزمات الاقتصادية ، ويساعد مفهوم حوكمة الشركات في تحقيق التوازن بين مصالح الفئات المختلفة المهتمة بالوحدة الاقتصادية خاصة المساهمين .

-إن العامل المشترك بين المفاهيم المختلفة لمفهوم حوكمة الشركات هو الاهتمام بتطوير الأداء، وتحقيق الإفصاح والشفافية والعدالة .

-اهتمام مصطلح حوكمة الشركات بتحقيق الإفصاح والشفافية في كافة المعلومات وبصفة خاصة المعلومات المالية لما لها من أهمية ودور فعال في تحقيق أهداف أصحاب المصالح في الوحدة الاقتصادية، مما يعني الاهتمام بتحقيق جودة هذه المعلومات، ولم يقتصر الأمر علي ذلك بل امتد إلي دورها في تنشيط سوق الأوراق المالية.

## ٢-١-٢ أهداف الحوكمة:

للكوكمة اهداف ومزايا تدعمها، جعلت معظم المؤسسات الاقتصادية بل والدول تسعى إلى تطبيقها ووضعت التشريعات المختلفة اللازمة لها، حيث تسعى الحوكمة من خلال الأهداف إلى تحقيق رفع الكفاءة أداء المؤسسات ووضع الأنظمة الكفيلة بتخفيف أو تقليل الغش وتضارب المصالح ووضع أنظمة للرقابة على أداء تلك المؤسسات ووضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات وتحديد القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة.

أهم الأهداف التي يمكن تحقيقها نتيجة تطبيق نظم حوكمة الشركات بما يأتي : ( ناور، ٢٠٠٨ )

- أ. تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة .
- ب. إيجاد ضوابط وقواعد وهيكل إدارية تضمن حقوق المساهمين في الشركة.
- ج. تحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية وزيادة قيمتها.
- د. الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها.
- هـ. ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي.
- و. العمل على تنمية الاستثمارات وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة.
- ز. زيادة ثقة المستثمرين في أسواق المال .
- ح. جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية.
- ط. العمل على تحسين الأداء المالي من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين.
- ي. زيادة الثقة في إدارة الاقتصاد القومي بما يساهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة.

ك. مساعدة أصحاب القرار كالمديرين ومجالس الإدارة على بناء إستراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للشركة.

### ٢-١-٣ قواعد حوكمة الشركات

تعددت الكتابات في وضع قواعد لتحقيق أهداف الحوكمة، وقد ذكر العديد من الباحثين أنه لا بد من توافر قواعد تساهم في إقامة نظام يساعد في نجاح وتحسين الأداء للشركات، ومن هذا المنطلق وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مجموعة من المعايير عرفت باسم (قواعد حوكمة الشركات) وقد كان ذلك بالاشتراك مع بعض الحكومات الوطنية والمنظمات العالمية ، وأصبح تطبيق هذه القواعد من الوسائل الهامة لتعزيز الثقة في الشركات والعمل على الحد من الفساد، وبالتالي كان لها الاثر على الأداء الاقتصادي ونموه.

قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بتقسيم القواعد الخاصة بالحوكمة للشركات الى ست مجموعات رئيسية وهي كما يلي : (محمد سليمان، ٢٠٠٦)

أ. تحديد إطار للحوكمة يتسم بالفاعلية.

ب. ضمان العمل على حماية حقوق المساهمين.

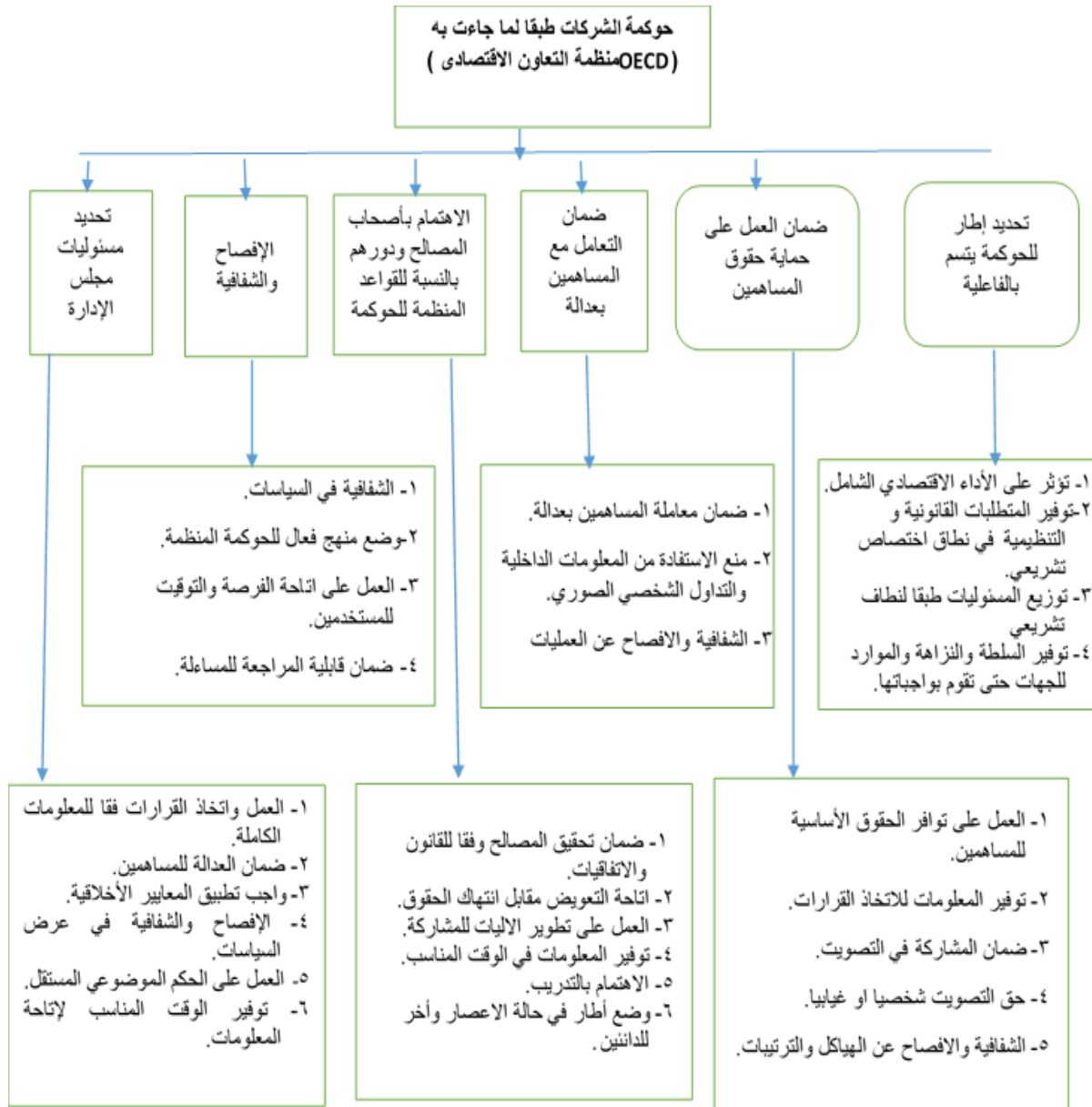
ج. ضمان التعامل مع المساهمين بعدالة .

د. الاهتمام بأصحاب المصالح ودورهم بالنسبة للقواعد المنظمة للحوكمة.

هـ. الإفصاح والشفافية.

و. تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة.

## شكل رقم (١)



المصدر : محمد مصطفى سليمان، ٢٠٠٦، ص ٤٤



وفيما يلي المكونات التفصيلية لقواعد والاسس التي تتطوى عليها:-(OECD,2004)

أ- تحديد إطار للحوكمة يتسم بالفاعلية.

إن وجود إطار فعال لحوكمة الشركات يؤدي لرفع مستوي الشفافية والكفاءة وتحديد المسؤوليات تحديدا واضحا ، وبوجه الجميع بضرورة تطبيق القانون ولتيم ذلك لابد من العمل على تطوير هيكل حوكمة الشركات يتم مراعاة تأثيرها على تحسين الأداء ، بالإضافة إلى تحقيق النزاهة والكفاءة في الأسواق. إن الالتزام بالمطلبات القانونية والرقابية في ممارسة الحوكمة، تقتضي وجوب أن تنص التشريعات بوضوح على تقسيم المسؤوليات بين الأطراف المختلفة في الشركة مع ضمان تحقيق جميع المصالح ، وضرورة أن تتمتع الهيئات الإشرافية والرقابية بالمسئولة عن تنفيذ القوانين مع اتاحة السلطة والنزاهة وتوفير الموارد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني وطريقة موضوعية ( موسي،٢٠٠٨).

ب- ضمان العمل على حماية حقوق المساهمين :

إن حماية حقوق المساهمين قاعدة أساسية من قواعد الحوكمة ويتم ذلك من خلال وضع الضوابط والآليات التي تمكن المساهمين من التمتع بحقوق الملكية والوصول الى كافة المعلومات عن الشركة وتوفير حقوق التصويت والمشاركة الخاصة بالتغيرات في الشركة ( سواء عادية أو جوهرية ) مثل طلب الاطلاع على دفاتر الشركة وحضور اجتماعات الجمعية العمومية والتصويت على قراراتها بفعالية ، والإفصاح عن هيكل رأس المال الشركة وكذلك العمل على وضع الترتيبات التي لا يمكن بعض المساهمين من الحصول على قدر من التحكم الذي يؤثر على سياسة الشركة. (أبو العزم،٢٠٠٦).

ج- ضمان التعامل مع المساهمين بعدالة:

إن من أهم ضوابط الحوكمة المساواة في معاملة جميع المساهمين بما في ذلك حقوق الأقلية وحقوق المساهمين الأجانب، كما يحصل المساهمين على تعويضات كافية في حالة تعرض حقوقهم للمخاطر. (قباجة،٢٠٠٨).

د- الاهتمام بأصحاب المصالح ودورهم بالنسبة للقواعد المنظمة للحوكمة:

إن إيجاد طرق مختلفة بتأمين تدفق رأس المال الخارجي والداخلي إلى الشركات سواء في شكل حقوق ملكية أو ائتمان هو دور أصيل لمساهمة أصحاب المصالح ، وكذلك يوجد دور فعال بين أصحاب المصالح والشركة لاستمراريتها ماليا وإداريا، ويتم ذلك من خلال احترام حقوق أصحاب المصالح كما هي محددة في القوانين الداخلية والخارجية للشركات، ويشجع التعاون الفعال بين

الشركات وأصحاب المصالح لخلق وظائف وتوفير الاستمرارية للشركات ، وفقا للاتي (فوزي،٢٠٠٣):

- ١ . طبقا للقانون هناك ضرورة لاحترام حقوق أصحاب المصالح .
  - ٢ . الحصول على تعويض مناسب لأصحاب المصالح عن انتهاك حقوقهم.
  - ٣ . مشاركة العاملين في تحسين الأداء والعمل على تطوير تلك الاليات .
  - ٤ . توفير المعلومات بأسلوب دوري ومنظم وفي التوقيت المناسب.
  - ٥ . حرية الاتصال لذوي المصالح بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات غير القانونية أو المنافية لأخلاقيات المهنة.
  - ٦ . الحماية من المخاطر بتصميم هيكل فعال كفاء ، لضمان حقوق الدائنين.
- ٥- الإفصاح والشفافية

ترجع أهمية الإفصاح المحاسبي للقواعد المنظمة لحوكمة الشركات الى الفهم السريع والدقيق لكافة البيانات المتعلقة بالأمور المالية والإدارية للشركة، بما في ذلك الموقف المالي والأداء وحقوق الملكية والرقابة على الشركة، بما يتيح للمساهمين الحق في ممارسة حقوقهم على أسس مدروسة، كما يساعد الإفصاح والشفافية على المساعدة في اجتذاب رؤوس الاموال والحفاظ على حقوق المساهمين مما يؤدي إلى زيادة الثقة بينهم وبين مجلس الإدارة .

يجب ألا يقتصر الإفصاح على المعلومات الأساسية فقط حيث يجب أن تشمل على النتائج المالية والتشغيلية للشركة وأهدافها وملكية الأسهم وحقوق التصويت ، وكذلك الإفصاح عن مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمعلومات الخاصة بمؤهلاتهم واليات اختيارهم ومدى استقلالهم عن مجلس إدارة الشركة. (خليل،٢٠٠٣).

و- تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة:

إن قواعد الحوكمة تتطلب وضع مجموعة من الإرشادات للوقوف على مدي مسؤوليات مجلس الإدارة وبما تنطوي عليه هذه المسؤوليات من مهام وهي (العبد،٢٠٠٦):

- ١- توافر معلومات كافية لأعضاء مجلس الإدارة ، وبذل العناية الواجبة بما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين.
- ٢- معاملة المساهمين بطريقة عادلة من مجلس الإدارة كافة .
- ٣- أن يأخذ بالحسبان عدم الأضرار لأصحاب المصالح من خلال تطبيق معايير أخلاقية عالية .

٤- يتم عمل خطة إستراتيجية شاملة والإشراف والمراقبة وإجراء التغييرات اللازمة بواسطة مجلس الإدارة ، وذلك لضمان الإفصاح عن كافة المعلومات المتوفرة والصحيحة وفي الوقت المناسب.

## ٢-٢ الميزة التنافسية: competitive advantage

أرغمت المنافسة العالمية الدول والمنظمات العامة والخاصة إلى الاهتمام بتحقيق ميزة تنافسية لها ، وإعادة التفكير في استراتيجياتها في الإنتاج ، وتقديم الخدمات، وكيفية استثمارها لمواردها المختلفة من أجل تحقيق أهدافها بجودة ، وتميز ، وتكلفة منخفضة، وتقييم موقعها بين المنافسين ، وذلك بغية تحقيق تفوق مستمر في مركزها التنافسي على الدول أو المنظمات الأخرى.

وينعكس هذا الاهتمام بالميزة التنافسية على أهمية تطبيقه على مستويات متعددة ، باعتباره مفهوماً حيادياً قابلاً للتطبيق على مستوى الدول أو الصناعات أو المنظمات، مما أدى لمزيد من التعقيد فيما يتعلق بتعريفه، وقياسه، وتطبيقه، وغيرها من الإشكاليات التي رافقت ظهور المفهوم.

### ٢-٢-١ نشأة المفهوم :

سينتظر هذا الجزء إلى نشأة مفهومي الميزة النسبية والميزة التنافسية والعلاقة بينهما. (

Bruce,1991)

فلقد ظهر مفهوم المنافسة (Competition) مع ممارسة الإنسان لأنشطته الحيائية المتعددة، إلا أن هذه المنافسة كانت تتم بالصدفة ودون وضع خطط أو استراتيجيات بشأنها، وبدأ بعد ذلك الاهتمام بهذا المفهوم من قبل الحكومات والمنظمات والكتاب، وأصبح محوراً أساسياً للأبحاث من قبل العديد من العلوم التي اتجهت للتعرف على أسباب النجاح والفشل لبعض الدول أو المنظمات أو الجماعات. (Michael,1994)

وتبع ذلك ظهور مفاهيم متعددة تعكس في مضمونها عملية التنافس ذاتها كمفهوم الميزة النسبية (Comparative Advantage) الذي طرحت حوله عدة أفكار من قبل العديد من الباحثين مثل ( David Ricardo)، حيث قدم مجموعة من الأفكار المتعلقة بالميزة النسبية في عام ١٨١٧، أكد من خلالها على امتلاك وتنافسية عوامل الإنتاج ضمن الحدود القومية ، وعلى التفاوت في مستويات الإنتاجية، استناداً إلى التخصص والتبادل التجاري.(منى،٢٠٠٢)

وتمت مراجعة مفهوم الميزة النسبية بفعل العديد من الانتقادات التي وجهت للأفكار السابقة بعدم قدرتها على تفسير أنماط التبادل التجاري ، وذلك من قبل النظريات المفسرة لأنماط التجارة الخارجية

كنظرية الفجوة التكنولوجية التي قدمها (Pasner) عام ١٩٦١ ونظرية دورة المنتج (Vernon) عام ١٩٦٦، مع أن هذه النظريات أيضاً لم تستطع الإجابة عن كثير من التساؤلات ، كتلك المتعلقة بالعوامل التي يمكن أن تحقق ميزة نسبية لدولة ما مقارنةً بغيرها من الدول.

وتوالى المحاولات المحددة للمزايا النسبية من قبل (Linder) عام ١٩٦٧ و (krugman) عام ١٩٧٩ و (Lancaster) عام ١٩٨٠، التي اعتبرت الطلب المحلي وتنوع المنتجات واقتصاديات الحجم أحد محددات التجارة داخل الصناعة، وعاملاً أساسياً في تفسير المزايا النسبية. (P.Krugman,1994)

وهكذا فقد استمر مفهوم الميزة النسبية يلقي مزيداً من الاهتمام من قبل الباحثين والممارسين في الخمسينيات وبداية الستينيات من القرن العشرين في دول أوروبا الغربية واليابان والولايات المتحدة، وارتبط ذلك بالتطور الذي رافق مفهوم التخطيط الاستراتيجي، حيث بدأ التركيز على كيفية تحقيق عوائد للمنظمة من خلال عمليات واضحة لصياغة استراتيجيات تجعلها في موقع أفضل بين المنافسين على المدى الطويل. وقد ساعد اهتمام الولايات المتحدة بتحقيق تقدم لصناعاتها في ضوء العجز والتراجع لصناعاتها وتدهور قدرتها التنافسية أمام مثيلاتها اليابانية إلى الاهتمام بشكل كبير بالتنافسية، مما أدى إلى تشكيل لجنة لبحث تنافسية الصناعات الأمريكية. (الحساني، ١٩٩٩)

وفي الثمانينيات من القرن العشرين ، أطلقت مدرسة إدارة الأعمال الأمريكية مفهوماً جديداً للتنافسية الدولية هو مفهوم الميزة التنافسية ، (Competitive Advantage) كبديل لمفهوم الميزة النسبية ، ومنذ ذلك الحين اشتد الجدل بين مفكري الاقتصاد و الإدارة حول مدى صلاحية المفاهيم المختلفة للتنافسية وكيفية قياسها بالنسبة للدول والقطاعات الاقتصادية والصناعات المختلفة. (محمود، ١٩٩٩)

وارتبط التركيز بشكل كبير على الميزة التنافسية بظهور كتابات (Porter) أستاذ الإدارة الاستراتيجية بجامعة هارفارد حيث قدم أول مؤلف له في هذا المجال عام ١٩٨٠ بعنوان الإستراتيجية التنافسية (Competitive Strategy)، وكذلك في مؤلفه (Competitive Advantage) عام ١٩٨٥ وفي الثمانينيات، بدأت نماذج المنافسة تطرح نفسها من خلال استراتيجيات يطلق عليها الإستراتيجيات الأصلية (Generic Strategy) وهي تقليل التكلفة، والتميز، والتركيز، وفي هذه الفترة تم تبني فكرة أن نجاح المنظمة في تحقيق ميزتها التنافسية يعتمد على تحديد استراتيجية المنافسة للمنظمة.

ولقد كان لفترة التسعينيات ، وما شهدته من تحولات على الصعيدين الفكري والعملي مثل : العولمة، وثورة الاتصالات والمعلومات، وتحديات الجودة، وظهور المنظمة الافتراضية ( Virtual Organization )، والمنظمة دائمة التعلم (Learning Organization) ، إضافةً للعديد من التغيرات سواء على الصعيد المحلي أو الدولي دوراً بارزاً في بلورة مجموعة من المفاهيم والأساليب الجديدة التي اعتبرت

من أهم أدوات التغيير الاستراتيجي من أجل تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ( Sustainable Competitive Advantage ). (راوية، ٢٠٠٢)

وتمخض عن هذه الاهتمامات بالتنافسية شروع العديد من الدول بإنشاء أجهزة للمنافسة مثل: مجلس السياسة التنافسية في أمريكا و المجموعة الاستشارية للمنافسة في أوروبا، وكذلك طرح العديد من المناهج للمنافسة من قبل البنك الدولي والمندى الاقتصادي العالمي، إضافة لوجود تقارير تقيس التنافسية العالمية كتقرير التنافسية العالمية الذي يصدر عن المعهد الدولي لإدارة التنمية في سويسرا. وهكذا أصبح مفهوم الميزة التنافسية يشغل اهتمام الباحثين في مجالات الإدارة ، والاستراتيجية ، واقتصاديات الأعمال و السياسات العامة ، من حيث كيفية تحقيقه ومستويات تطبيقه، سواء على مستوى الدولة أو الصناعة أو المنظمات العامة أو الخاصة أو حتى على مستوى المنظمة الجامعية وهو محور اهتمام هذه الدراسة .

## ٢-٢-٢ مفهوم الميزة التنافسية (Competitive Advantage Concept) :

طرح مفهوم الميزة التنافسية بتسميات متعددة ومن أبرزها "القدرة التنافسية"، و"التفوق التنافسي"، و"التميز التنافسي"، و"النجاح التنافسي"، لكنها تتفق في مضمونها على انصراف مفهوم الميزة التنافسية إلى الكيفية التي تستطيع بها الدولة أو المنظمة أن تميز نفسها عن أقرانها ومنافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم ، إذ يرتبط هذا المفهوم بالقيمة أو الإشباع الذي تستطيع المنظمة أن تقدمه لعملائها، ويعكس مزايا تنافسية مادية وحقيقية يمكن تحديدها بانخفاض التكلفة أو تحسين الجودة أو كلاهما. وتمتلك كل دولة ومنظمة مصادر الميزة التنافسية ولكن الاختلاف في كيفية استغلال هذه المصادر لتشكل ميزة تنافسية حقيقية. (Michael, 1994)

أما الميزة التنافسية على مستوى المنظمات ، فإن التغييرات في طبيعة المنظمات وبيئاتها ، أدت إلى اتساع دائرة المنافسة وأصبح هناك نظرة جديدة للميزة التنافسية، وقد أسهمت العديد من الآراء في تشكيل هذه النظرة ، إذ يرى البعض أن المنافسة لم تعد تقف عند حدود خفض ثمن السلعة وتحسين جودتها، بل هي منافسة على أساس القدرة على الإبداع والابتكار ودخول السوق بمنتجات وخدمات جديدة. ويرى البعض الآخر أن التنافس الحقيقي سيكون حول الكفاءات المحورية والصناعات الجديدة. والمنافسة لن تكون في السعر بل ستكون السرعة، والجودة، وولاء العملاء مجالات للتنافس الجديد، كما أن المنافسة لن تكون بين منتج وآخر بل بين منظمة وأخرى. (شوشة، ١٩٩٩)

مفهوم الميزة التنافسية، فقد شغل اهتمام الباحثين في مجال الاقتصاد والإدارة منذ بداية الثمانينيات من القرن الماضي ، إذ يعتقد بأن الميزة التنافسية ستفسر عمليات الإنتاج الحديثة وستحكم التجارة الدولية والمنافسة الكونية بين الصناعات في ظل الكثافة المعرفية " Knowledge Intensity".

وعلى الرغم من أهمية وفرة عوامل الإنتاج في تحقيق القدرة على التنافس إلا أنها لا تشكل وسائل كافية لتحقيق الميزة التنافسية. فالميزة التنافسية تعتمد على تغيير وتطوير مستمر لهذه العوامل من خلال المعرفة والتكنولوجيا لتعظيم القيمة المضافة ، مما يؤكد بأن المستقبل لمن يمتلك الميزة التنافسية التي تعد الأساس القوي الذي تركز عليه استراتيجيات المنظمة وتجعلها تستثمر في تحقيق نجاحها بشكل متواصل .

وتتمتع المنظمة بميزة تنافسية إذا استطاعت الحفاظ على استمرارية متحصلاتها عبر الزمن أو زيادة حصتها السوقية بشكل قابل للاستمرار ، بمعنى عدم تحقيق ذلك من خلال تخفيض الأسعار وتحمل الخسائر.

وبالتالي، فإن الميزة التنافسية ترتبط بمجموعة من المهارات والتكنولوجيا والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين : إنتاج قيم ومنافع أعلى للعملاء مما يحققه لهم المنافسون ، وتأکید حاله من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها. (محمود، ١٩٩٩)

ويرى البعض أن نجاح المنظمة في الأسواق العالمية دلالة على قدرة تلك المنظمة في تطوير الميزة التنافسية في الصناعات المتقدمة ، فالميزة التنافسية تعتمد على معطيات حركية لعوامل الإنتاج تتمثل في القدرة على تطوير واستغلال أساليب التقنية والمهارات الابتكارية مع الحفاظ على استمراريته في ظل المنافسة التي أصبحت عالمية أو كونية.

### ٢-٣-٣ عناصر الميزة التنافسية ومحدداتها :

يعتمد تحقيق الميزة التنافسية على مدى توافر العديد من العناصر وعلى طبيعة التفاعل والتكامل بينها، ومن أبرز عناصر الميزة التنافسية ما يلي :

أ- **الموارد الطبيعية** : على الرغم من أهمية توافر الموارد الطبيعية لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ، إلا أن توافرها لم يعد مصدراً أساسياً لتحقيق هذه الميزة وذلك نتيجةً للعديد من التغيرات العالمية والمحلية التي حدثت في الآونة الأخيرة ، حيث إن عدم توافر هذه الموارد لم يعد حائلاً دون تحقيقها لميزة تنافسية كما هو الحال في اليابان ، في حين أن هناك دولاً أخرى امتلكت هذه الموارد ولم تستطع تحقيق ميزة تنافسية ، وبالتالي فإن توفر الموارد لم يعد يترأس أولويات المعادلة التنافسية.

ب - رأس المال : لقد كان توافر رأس المال في المنظمة قادراً على تحقيق ميزة تنافسية عالية. لكن الاقتصاد العالمي الجديد العابر للحدود والذي يتيح إمكانية نقل رؤوس الأموال من بلد لآخر وعدم ربطها بحدود جغرافية وسياسية معينة عبر الشركات متعددة الجنسيات واستثمارها في الدول النامية أدى إلى تراجع أهمية توافر رأس المال للدولة أو للمنظمة في تحقيق ميزة تنافسية لها.

ج - التكنولوجيا : يلعب العنصر التكنولوجي دوراً مهماً في تحسين الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية عبر عمليات خلق واستيعاب المعرفة ، وكذلك ابتكار وتطبيق تكنولوجيا جديدة في أداء الأعمال. ولكن الاستفادة من هذا العنصر لم تعد مقتصرة على دول بعينها، حيث تستطيع الكثير من الدول الحصول على التكنولوجيا.

د- الموارد البشرية : تمثل الموارد البشرية ذات التعليم المتميز والمهارة العالية بعداً استراتيجياً هاماً في تحقيق الميزة التنافسية ، إذ تعتبر من أهم المصادر غير الملموسة ولها دور كبير في خلق وتطبيق التكنولوجيا ، فضلاً عن كونها عنصراً غير قابل للمحاكاة أو التقليد بشكل سريع وسهل من قبل المنافسين.

وتكاد تجمع معظم الدراسات على العناصر الأساسية السابقة لعناصر الميزة التنافسية.

### ٢-٣-٤ حوكمة الشركات ودورها في تحقيق التميز الميزة التنافسية

حوكمة الشركات هي آليات تنظيم العلاقات بين الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة حيث تهدف إلى وضع أطر لتعزيز الهيكل التنظيمي وتحديد آليات عمل لإدارة وتشكيل فرق العمل واللجان وكيفية إدارة المشاريع وإدارة العمليات والإجراءات الإدارية وفقاً لمصفوفة الصلاحيات، وذلك من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف كالانضباط والمساءلة والمسؤولية والشفافية والإفصاح والعدالة، والتي تسهم مباشرة في تعزيز وتطوير الأداء المؤسسي للمنظمة تجاه تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها وتوجهاتها الحالية والمستقبلية للتحقيق التميز المؤسسي.

كما أنها تضمن توفير آلية محددة لسرعة التعامل مع اقتراحات وشكاوي كافة الأطراف المستفيدة في الوقت المناسب والحصول على التغذية المرتجعة من تلك الأطراف للتطوير والإرتقاء بتجربة المتعاملين والتميز في تقديم الخدمات مع تشجيع التنافس داخل بيئة العمل من أجل تبني آليات التطوير والإبداع والابتكار، بما يضمن حسن استخدامها في تطوير وتحسين الأداء المؤسسي. واستمرارية الأعمال وفقاً لأفضل الآليات التي تعتمد على إجراءات واضحة تضمن اقتناص الفرص الممكنة لتحقيق الميزة التنافسية.

### ٣-الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال المقابلات الشخصية مع مديري الإدارات والمدير المالي والإداري، بالإضافة إلى عينه من العاملين الشركة محل الدراسة، بهدف التعرف على آرائهم في مفاهيم الحوكمة، وكذا مفاهيم وأساليب إدارة الحوكمة بالشركة، ومن خلال تلك المقابلات تبين أن الشركة محل الدراسة تواجه المشكلات التالية:

- هناك تباين في آراء المديرين والعاملين لأهمية الحوكمة.
- انخفاض إدراك المديرين والعاملين لدور الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية.

#### ٤- مشكلة البحث:

رغم أن الشركة محل الدراسة تقوم باتباع الأساليب الإدارية المتطورة في الإدارة والتشغيل، والعمل على استخدام التكنولوجيا في تقديم الخدمات، إلا أن هناك العديد من المشكلات والتي تؤثر على الميزة التنافسية. لذا يمكن صياغة المشكلة الرئيسية كما يلي:

كيف يمكن تفعيل دور الحوكمة في الشركة لتحقيق الميزة التنافسية؟

#### ٥- الدراسات السابقة:

##### ٥-١- الدراسات باللغة العربية:

٥-١-١- دراسة نهى الحايك ٢٠١٦ والمقدمة بعنوان :

- أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية - دراسة حالة مديرية الجمارك السورية

- استهدفت الدراسة التعرف على حوكمة الشركات ومبادئها وأهميتها وأهدافها ومعرفة دورها في رفع أداء المؤسسات الحكومية.

- توصلت الدراسة برزت أهمية الحوكمة كأداة فعالة للرقابة في المؤسسات الحكومية، وذلك من خلال عدت اليات داخلية وأخرى خارجية. ويعتبر مجلس الإدارة أهم الية من اليات الحوكمة في المؤسسات الحكومية لانه من الجهات الرقابية داخل الإدارة ، حيث يراقب المداء ويشرف عليهم ويقوم بتقييم عملهم. كمان أن تطبيق مبادئ الحوكمة تساهم في رفع الأداء فى المؤسسات الحكومية.

٥-١-٢- دراسة سالم : ٢٠١٧ والمقدمة بعنوان :

- دور القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية



- استهدفت الدراسة التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية بكليات جامعة الملك سعود الرياض.
- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير الثالي- التحفيز- الاستشارة الفكرية- الاعتبارات الفردية) وتحقيق الميزة التنافسية.

#### ٥-١-٣ دراسة يوسف واخرون ٢٠٢١ والمقدمة بعنوان:

- دور مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي. دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية.
- استهدفت الدراسة بشكل عام إلى التعرف على دور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.
- توصلت الدراسة - من خلال نتائج الدراسة الميدانية أن مبادئ حوكمة الشركات لها أهمية نسبية كبيرة في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.

#### ٥-١-٤ دراسة دراسة زبيدة وجمال الدين ٢٠٢١ والمقدمة بعنوان:

- "مدى تطبيق حوكمة الشركات ودورها في تحسين الأداء المالي. دراسة حالة مؤسسة سوكونتيد.
- استهدفت الدراسة إلى إبراز مدى تطبيق حوكمة المؤسسات ودوره في تحسين الأداء المالي للمؤسسة باستعمال مؤشرات نسب السيولة في ظل الجهود الرامية إلى تطوير تسيير المؤسسات الجزائرية.
- أظهرت نتائج إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسة سوكونتيد لم تؤثر على الأداء المالي بشكل عام، رغم أنه يوجد حرص كبير على تطبيقها من طرف مجلس الإدارة، وتبين ذلك من خلال تطبيق مبدأ مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة بدرجة عالية، إلا أن أداء المؤسسة كان منخفضا خلال الفترة (٢٠١٩-٢٠٢٠) التي طبقت فيها مبادئ الحوكمة في المؤسسة، وهذا قد يرجع إلى البيئة القانونية والطابع العمومي للمؤسسة والذي حد من تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة.

#### ٥-١-٥ دراسة نصيرة، سفيان ٢٠٢٢ والمقدمة بعنوان:

- "دور حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة مؤسسة النسيج والألبسة الجاهزة "

- استهدفت الدراسة عن الكشف عن نوع العلاقة بين حوكمة الشركات وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة BOOM والوقوف على واقع حوكمة الشركات وتطبيقها في المؤسسة.
- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي أثبتت وجود علاقة ايجابية قوية (طردية) بين حوكمة الشركات وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، حيث كلما كان تطبيق حوكمة الشركات بشكل جيد تحسن الميزة التنافسية للمؤسسة.

#### ٥-٢- الدراسات الأجنبية:

#### ٥-٢-١ دراسة (Charles, 2017) والمقدمة بعنوان :

- تأثير حوكمة الشركات، والجودة المؤسسية، ورأس المال البشري وحجم الشركة على أداء المؤسسات المالية في كينيا
- استهدفت الدراسة إلى إستعراض تأثير حوكمة الشركات والجودة المؤسسية ورأس المال البشري وحجم الشركة على أداء المؤسسات المالية في كينيا باستخدام بيانات عينات من ٢٣٦ مؤسسة مالية خلال الفترة ٢٠١٠-٢٠١٥.
- توصلت الدراسة أن اللوائح المالية يمكن أن تخفف من تأثير حوكمة الشركات والجودة المؤسسية ورأس المال البشري وحجم الشركة على أداء المؤسسات المالية في كينيا. كتوصلت الدراسة إلى أن العوامل الأربعة أثروا في أداء المؤسسات المالية، وكان معظمها ذو دلالة إحصائية باستثناء حجم الشركة. ثبت أن تأثير الاعتدال في اللوائح المالية مهم في التأثير على العلاقة بين أداء المؤسسات المالية.

#### ٥-٢-٢ دراسة ( and S. Chandramohan, 2018A. Mohan ) والمقدمة بعنوان:

- تأثير حوكمة الشركات على أداء الشركة: دراسة حالة بدولة الهند
- استهدفت الدراسة التعرف على تأثير حوكمة الشركات على أداء الشركة حيث تم حصر المتغيرات التي تم أخذها في الاعتبار في مقاييس أداء الشركة مثل العائد على حقوق الملكية (ROE) ونسبة السعر إلى الدفتر (نسبة PB)، وخصائص حوكمة الشركة التي تشمل تكوين مجلس الإدارة وحجم المجلس وازدواجية الرئيس التنفيذي.
- توصلت الدراسة الى أن ازدواجية الرئيس التنفيذي وحجم مجلس الإدارة له تأثير سلبي كبير على أداء الشركة بينما لم يكشف تكوين مجلس الإدارة عن أي تأثير كبير على أداء الشركة. ويكشف أن هناك حاجة لإجراء عملية المراقبة لتؤدي إلى أداء شركة متميز ويشير إلى حاجة

الشركات لفصل منصب الرئيس التنفيذي عن منصب الرئيس من أجل ضمان الأداء الأمثل. تشير النتائج أيضاً إلى أن الرافعة المالية ودوران الأصول سيكون لهما تأثير إيجابي كبير على أداء الشركة.

٥-٢-٣ دراسة (T.Guluma, 2021) - والمقدمة بعنوان:

- تأثير مقاييس حوكمة الشركات على تحقيق الميزة التنافسية
- استهدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير حوكمة الشركات (CG) على أداء الشركة ودورها في العلاقة بين آليات حوكمة الشركات وأداء الشركة. و قد استخدمت هذه الدراسة آليات حوكمة الشركات التي تقيس حوكمة الشركات الداخلية والخارجية ، ويقاس أداء الشركة بالعائد على الأصول.
- توصلت الدراسة أن هناك علاقة ايجابية مباشرة بين أداء الشركة المقاس بالعائد على الأصول. هذه النتائج توسع نطاق الدراسات حول العلاقة بين حوكمة الشركات وأداء الشركة باستخدام هيكل حوكمة الشركات الصيني، كما تقدم هذه الدراسة دليلاً على كيفية تأثير آليات حوكمة الشركات على أداء الشركة.

### الفجوة البحثية

#### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، كان من الواضح أن بعض الدراسات قد تناولت الحوكمة في المنشأة الحكومية ، بالإضافة إلى ذلك، أجريت هذه الدراسات في مجتمعات مختلفة ذات أحجام وطبيعة مختلفة.

وقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في توضيح دور الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية فمن خلال الدراسات السابقة، استفاد الباحث في الجوانب التالية:

- بناء فكرة هذه الدراسة.
- بناء الإطار النظري للدراسة.
- تطوير أداة الدراسة الحالية الاستبانة.
- اختيار عينة الدراسة وتحديد حجمها.
- اختيار منهجية الدراسة والأدوات التي تناسب للدراسة الحالية.

تتميز الدراسة الحالية بالدارسات السابقة من خلال بيان دور الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة، والتي لم يتم التعامل معها في أي من الدارسات السابقة. وهذا يعزز أهمية الدراسة الحالية، كونها واحدة من الدارسات الأولى في المجال التطبيقي - وفقاً لحد علم الباحث.

#### أهداف الدراسة:

- ٦-١ تهدف هذه الدراسة إلى معرفة وعي المنظمة محل الدراسة لأهمية الحوكمة.
  - ٦-٢ تحديد درجة إدراك العاملين لأهمية الحوكمة في الشركة محل الدراسة.
  - ٦-٣ تقديم التوصيات والمقترحات التي تعزز دور الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمة محل الدراسة.
- ٧- متغيرات البحث:

| المتغير التابع   | المتغير المستقل   |
|------------------|---|
| الميزة التنافسية | <p><b>الحوكمة</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>١- تحديد إطار للحوكمة يتسم بالفاعلية.</li> <li>٢- ضمان العمل على حماية حقوق المساهمين.</li> <li>٣- ضمان التعامل مع المساهمين بعدالة .</li> <li>٤- الاهتمام بأصحاب المصالح ودورهم بالنسبة للقواعد المنظمة للحوكمة.</li> <li>٥- الإفصاح والشفافية.</li> <li>٦- تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة.</li> </ol> |

#### ٨- فروض البحث

تقوم هذه الدراسة على فرضية أساسية كما يلي:

- ٨-١ الفرض الرئيسي: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الحوكمة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة.  
ويشتق من الفرض الرئيسي عدد من الفروض الفرعية التالية:
- ٨-١-١ الفرض الفرعي الأول: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين فاعلية الحوكمة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة.
- ٨-١-٢ الفرض الفرعي الثاني: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين حماية حقوق المساهمين وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة.
- ٨-١-٣ الفرض الفرعي الثالث: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين التعامل مع المساهمين بعدالة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة.
- ٨-١-٤ الفرض الفرعي الرابع: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الاهتمام بأصحاب المصالح وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة.
- ٨-١-٥ الفرض الفرعي الخامس: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الإفصاح والشفافية وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة.
- ٨-١-٦ الفرض الفرعي السادس: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة.

#### ٩- منهج الدراسة:

من أجل دراسة موضوع الدراسة وتحليل أبعاده واختبار الفروض أعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي بغية استيعاب مفهوم كل من الحوكمة والدور الذي تقوم بها في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمة محل الدراسة.

أما الجانب التطبيقي اعتمد على منهج دراسة حالة لتطبيق الدراسة النظرية على الجانب الميداني من خلال استغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة والتي تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث ومحاولة التأكد من صحة الفروض أو عدمها.

#### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: ستركز الدراسة على دور الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمة.
- الحدود المكانية: سيتم اختيار عينة من العاملين بالشركة محل الدراسة.
- الحدود الزمانية: سيطبق الدراسة خلال ٢٠٢٣.

١٠- اختبار الفروض وتفسير النتائج

١-١٠ تحديد مجتمع وعينة البحث :

سيقوم الباحث باستخدام أسلوب المتوسط لحساب عينة البحث لمعرفة حجم المجتمع باستخدام المعادلة التالية : (ثابت إدريس، ٢٠٠٧)

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \left[ N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

عند درجة ثقة تبلغ ٩٥% فإن  $Z_2 = 1.96$

حيث  $N$  = حجم المجتمع، والذي قدر بـ (١٥٠٠) فرداً

$Z_2$  = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة ١.٩٦

$d$  = نسبة الخطأ المعياري  $\pm 0.05\%$

$P$  = نسبة توفر الخاصية والمحايدة

بالتطبيق في المعادلة السابقة نجد أن حجم العينة يساوي ٩٠ مفردة من العاملين، وتم زيادة زيادة حجم العينة للحصول على درجة من الدقة.

١٠-٢ أساليب تحليل البيانات واختيار الفروض:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، وتوصيف البيانات الأولية في قائمة الاستقصاء التي اعتمدها الباحث علاوة على ذلك توضيح أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة في تحليل الاستقصاء، وكذلك اختبار مقياس الدراسة بغرض الحصول على النتائج التي توضح الإجابة على تساؤلات الدراسة. ولتحقيق ذلك الهدف سوف يعتمد الباحث على بعض الأساليب الإحصائية الوصفية وبعض الأساليب الإحصائية الاستدلالية .

١٠-٣ صلاحية واعتمادية الأداة المستخدمة في قياس نتائج الدراسة

عند جمع البيانات الأولية من قوائم الاستقصاء (الاستبيان) فإن تجهيز البيانات أو ما يُعرف بالتحليل الأولي للبيانات (Preliminary data analysis) يعتبر خطوة أساسية ومطلوبة قبل إجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة. حيث أن التحليل الأولي للبيانات يُعد أمراً بالغ الأهمية للتأكد من أن التحليلات الإحصائية اللاحقة سوف تتم بشكل صحيح.

إجراء اختبائي الثبات والصدق (*Reliability and Validity tests*)

يتم إجراء كلاً من اختبائي الثبات Reliability والصدق Validity عادةً بهدف معرفة مدى صدق وصحة وصلاحيه قائمة الاستقصاء لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة، والآتي توضيحاً لكلاً من معاملي الثبات والصدق.

#### أ. معامل الثبات Reliability

الثبات يُشير إلى مدى استقرار عبارات (بنود) قائمة الاستقصاء وعدم تناقضها مع نفسها، أي أن قائمة الاستقصاء سوف تُعطي نفس النتائج تقريباً باحتمال مساوي لقيمة معامل الثبات إذا أُعيد تطبيقها على عينة أخرى من نفس المجتمع وب نفس الحجم. ولإجراء اختبار الثبات للعبارات الواردة بقوائم الاستقصاء تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha وهو معامل يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح. فإذا لم يكن هناك ثباتاً، فإن قيمة هذا المعامل ستكون مساوية للصفر، بينما إذا كان هناك ثباتاً تاماً في البيانات فإن قيمة هذا المعامل ستكون مساوية للواحد الصحيح. أي أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ واقترابها للواحد الصحيح تعني زيادة مستوى مصداقية البيانات بما يعكس نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة. علماً بأن أقل قيمة لمعامل الثبات هي ٠.٧، وما يزيد عن ٠.٧ يعطي مؤشراً قوياً للحكم على مدى ثبات قائمة الاستقصاء.

#### ب. معامل الصدق Validity

صدق قائمة الاستقصاء يعني أن العبارات الواردة بقوائم الاستقصاء تُمثل المجتمع المدروس بشكل جيد، أي أن الإجابات التي يتم الحصول عليها من قوائم الاستقصاء تعطي المعلومات التي وضعت من أجلها العبارات (قائمة الاستقصاء تقيس ما وضعت لقياسه). ويتم قياس معامل الصدق عن طريق أخذ الجزر التربيعي لمعامل الثبات، والجدول (١) يوضح نتائج تطبيق كلاً من اختبائي الثبات والصدق على مستوى متغيرات الدراسة.

جدول رقم (١) نتائج تطبيق معاملي الثبات والصدق

| المتغيرات           | الأبعاد (المتغيرات الفرعية) | عدد العبارات | معامل الثبات | معامل الصدق |
|---------------------|-----------------------------|--------------|--------------|-------------|
| تطبيق قواعد الحوكمة | الحوكمة بفاعلية             | ٨            | ٠.٨٦         | ٠.٩٢٧       |
|                     | حقوق المساهمين              | ١٢           | ٠.٩١٨        | ٠.٩٥٨       |
|                     | المعاملة العادلة            | ١٠           | ٠.٨٩         | ٠.٩٤٣       |

|       |       |    |                             |                  |
|-------|-------|----|-----------------------------|------------------|
| ٠.٩٦٠ | ٠.٩٢١ | ٦  | أصحاب المصالح               |                  |
| ٠.٩٥٤ | ٠.٩١  | ٨  | الإفصاح والشفافية           |                  |
| ٠.٩٧٢ | ٠.٩٤٥ | ٨  | مسئوليات الإدارة            |                  |
| ٠.٩٨٧ | ٠.٩٧٤ | ٥٢ | الكل                        |                  |
| ٠.٩٨٩ | ٠.٩٧٨ | ٨  | جميع أبعاد الميزة التنافسية | الميزة التنافسية |

تبين من الجدول (١) أن قيمة كلاً من معاملي الثبات والصدق تزيد عن ٠.٧، كما أنها تقترب من الواحد الصحيح على مستوى جميع المتغيرات، مما يُشير إلى أن هناك استقرار في العبارات المُعبّرة عن كل متغير، كما أن قائمة الاستقصاء تقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فإنها تُمثل مجتمع الدراسة بشكل جيد، لذلك يمكن الاعتماد على بيانات تلك القائمة في عمل التحليلات والاختبارات الإحصائية اللاحقة.

١٠-٤ الأساليب الإحصائية الوصفية :

١٠-٤-١ توصيف عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع عددها (١٣٠) فرداً. ولقد تم توزيع (١٣٠) استبيان، بلغ عدد الاستبيانات المستردة (١٠٦) استبيان خضعت للتحليل الإحصائي. ويوضح الجدول رقم (٢) توصيف لعينة البحث من واقع نتائج التحليل الإحصائي، على النحو التالي:

جدول رقم (٢) توصيف عينة البحث

| المتغيرات       | العناصر       | التكرارات | النسبة المئوية (%) |
|-----------------|---------------|-----------|--------------------|
| المستوى الوظيفي | إدارة عليا    | ١٨        | ١٧%                |
|                 | إدارة وسطى    | ٣٥        | ٣٣%                |
|                 | إدارة تنفيذية | ٥٣        | ٥٠%                |
| المؤهل العلمي   | دراسات عليا   | ٣٢        | ٣٠.٢%              |
|                 | مؤهل عالي     | ٧٠        | ٦٦%                |



|                 |    |       |
|-----------------|----|-------|
| مؤهل متوسط      | ٤  | ٣.٨%  |
| أقل من ٥ سنوات  | ١٠ | ٩.٤%  |
| من ٥ - ١٠ سنوات | ٢٠ | ٤١.٥% |
| من ١٠ - ١٥ سنة  | ٣٢ | ٣٠.٢% |
| ١٥ سنة فأكثر    | ٤٤ | ١٨.٩% |

### تبيين من الجدول رقم (٢) أن:

أ. تم مراعاة التنوع في المستوى الوظيفي بعينة الدراسة، وقد احتلت الإدارة التنفيذية النسبة الأكبر بنسبة ٥٠%.

ب. بلغت نسبة الحاصلين على مؤهل متوسط ٣.٨%، وهي تعتبر النسبة الأقل حيث تقل عن نسبة الحاصلين على مؤهل عالي (بكالوريوس) ٦٦% ونسبة الحاصلين على شهادات ما بعد التعليم الجامعي (دراسات عليا) ٣٠.٢%، مما يُشير إلى محاولة أفراد عينة الدراسة لتطوير معارفهم الأكاديمية مما يسهم في رفع كفاءتهم في وظائفهم الحالية.

ج. بلغت نسبة أفراد عينة الدراسة التي تقل خبرتهم عن ٥ سنوات ٩.٤%، في حين أن نسبة أفراد عينة الدراسة التي تصل خبرتهم إلى ٥ سنوات فأكثر بلغت ٤١.٥% مما يُشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة مناسبة في مجال وظائفهم الحالية، وهذا بمثابة مؤشر جيد على توافر عنصر الخبرة والمهارات اللازمة لأداء العمل بطريقة سليمة لدى أفراد عينة الدراسة، وبالتالي مصداقية الإجابات المتحصل عليها منهم.

### ١٠-٤-٢ إجراء الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم إجراء الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة عن طريق حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الحوكمة و الميزة التنافسية، ومن ثم تم مقارنة قيمة الوسط الحسابي لتلك الأبعاد بقيمة الوسط الحسابي المرجح الموضح بالجدول (٣) وذلك لمعرفة الاتجاه العام للأراء ومدى إدراك المستقصى منهم لتلك الأبعاد.

والجدول (٣) يعرض قيمة الوسط الحسابي، والانحراف المعياري وكذلك المنوال والذي يعني القيمة الأكثر تكرارا.

## جدول رقم (٣)

## الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

| الإحصاء الوصفي |                      |                  | المتغيرات<br>(المتغيرات الفرعية)<br>الأبعاد | المتغيرات   |
|----------------|----------------------|------------------|---|---|
| المنوال        | الانحراف<br>المعياري | الوسط<br>الحسابي |   |   |
| ٥              | ٠.٨٩٥                | ٤.٠٣             | الحوكمة بفاعلية                             | تطبيق<br>قواعد<br>الحوكمة<br>(المتغير<br>المستقل) |
| ٤              | ٠.٩١٥                | ٣.٩٥             | حقوق المساهمين                              |   |
| ٤              | ٠.٩٢٥                | ٣.٨٧             | المعاملة العادلة                            |   |
| ٤              | ٠.٩٩٥                | ٣.٦٦             | أصحاب المصالح                               |   |
| ٤              | ٠.٩٤٥                | ٣.٨٦             | الإفصاح والشفافية                           |   |
| ٤              | ٠.٩٠٥                | ٣.٩٦             | مسئوليات الإدارة                            |   |
| ٤              | ٠.٩٣٥                | ٣.٨٩             | الكل  |   |
| ٤              | ٠.٩٣٠                | ٣.٦٤             | جميع أبعاد الميزة<br>التنافسية              | الميزة<br>التنافسية<br>(المتغير<br>التابع)        |

يتضح من الجدول رقم (٣) الآتي:

الاتجاه العام لآراء عينة الدراسة يميل إلى توافر الأبعاد المختلفة لتطبيق قواعد الحوكمة وتحقيق الميزة التنافسية، حيث تشير نتائج الجدول إلى أن الإجابات معظمها كان ناحية الموافقة، وذلك على جميع أبعاد حيث بلغ متوسط الإجابات أكثر من ثلاث نقاط مما يشير إلى توجه معظم أفراد المنظمة نحو التأكيد على توافر أبعاد الحوكمة ضمن سياسة المنظمة. وأن أبعاد المتغير المستقل لم تقل عن ٣.٦٦ وذلك لبعده أصحاب المصالح، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد ٠.٩٩٥ وقد بلغ المنوال ٤ وهو القيمة الأكثر تكراراً، كما بلغ أعلى متوسط ٤.٠٣ وذلك لبعده فاعلية الحكومة وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة ٠.٨٩٥ وقد بلغ المنوال ٥ هو القيمة الأكثر تكراراً. وتقع جميعاً في مدي الموافقة مما يدل على أهمية مدى توافر أبعاد الحوكمة.

وأما بالنسبة للمتغير التابع فإن المتوسطات ٣.٦٤ وقد بلغ الانحراف المعياري ٠.٩٣٠ وقد بلغ المنوال ٤  
١٠-٥ اختبار التوزيع الطبيعي (Test of Normality)

اختبار كولمغروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وإذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي يتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية. ويوضح الجدول التالي نتائج الاختبار:

#### جدول رقم (٤)

#### اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام اختبار *Shapiro-Wilk*

| الاعتدالية | اختبار <i>Shapiro-Wilk</i>       |                        | المتغيرات الفرعية (الأبعاد) | المتغيرات           |
|------------|----------------------------------|------------------------|-----------------------------|---------------------|
|            | القيمة الاحتمالية <i>p-value</i> | قيمة الاختبار <i>W</i> |                             |                     |
| معتدل      | ٠.٢٤٦                            | ٠.٩٨٤                  | الحكومة بفاعلية             | تطبيق قواعد الحكومة |
| معتدل      | ٠.٨٥٣                            | ٠.٩٩٣                  | حقوق المساهمين              |                     |
| معتدل      | ٠.٣٥٥                            | ٠.٩٨٦                  | المعاملة العادلة            |                     |
| معتدل      | ٠.٧٢٧                            | ٠.٩٩١                  | أصحاب المصالح               |                     |
| معتدل      | ٠.٩١٧                            | ٠.٩٩٤                  | الإفصاح والشفافية           |                     |
| معتدل      | ٠.٧١٢                            | ٠.٩٩١                  | مسئوليات الإدارة            |                     |
| معتدل      | ٠.٨٣٤                            | ٠.٩٩٢                  | الكل                        |                     |
| معتدل      | ٠.٦٣٥                            | ٠.٩٩٠                  | جميع أبعاد الميزة التنافسية | الميزة التنافسية    |

يتضح من الجدول (٤) أن:

المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي بمستوى معنوية ٥%، حيث إن القيمة الاحتمالية لاختبار *Shapiro-Wilk* تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $p-value < \alpha = 0.05$ ) بجميع الأبعاد على مستوى جميع المتغيرات -فيما عدا رضا العاملين-، لذلك يفضل أن يستخدم معها الاختبارات

الاحصائية المعلمية (*Parametric tests*). وبناء على ما سبق سوف يتم الاعتماد عند إجراء التحليلات الاحصائية اللاحقة على الاختبارات المعلمية.

#### □ اختبار "ت" T-test

تم تطبيق اختبار "ت" t-test للتأكيد على الاتجاه العام لتلك الآراء. والجدول (٥) يعرض قيمة اختبار "ت" على مستوى كل بُعد من أبعاد الحوكمة والتميز المؤسسي.

#### جدول رقم (٥)

#### اختبار "ت" T-test

| اختبار "ت"<br>T-test                |                 | المتغيرات<br>الأبعاد<br>(المتغيرات الفرعية) | المتغيرات              |
|-------------------------------------|-----------------|---|------------------------|
| القيمة الاحتمالية<br><i>p-value</i> | قيمة الاختبار T |   |                        |
| ٠.٠٠٠٠                              | ٣٧.٦٤٢          | الحوكمة بفاعلية                             | تطبيق قواعد<br>الحوكمة |
| ٠.٠٠٠٠                              | ٤٠.٦١٥          | حقوق المساهمين                              |                        |
| ٠.٠٠٠٠                              | ٣٥.٢٥٢          | المعاملة العادلة                            |                        |
| ٠.٠٠٠٠                              | ٣٢.٥٨٥          | أصحاب المصالح                               |                        |
| ٠.٠٠٠٠                              | ٣٦.٦٦٤          | الإفصاح والشفافية                           |                        |
| ٠.٠٠٠٠                              | ٣٨.٠٨٩          | مسئوليات الإدارة                            |                        |
| ٠.٠٠٠٠                              | ٣٢.٩٩٤          | جميع أبعاد الحوكمة                          |                        |
| ٠.٠٠٠٠                              | ٢٨.٣٤٤          | جميع أبعاد الميزة<br>التنافسية              | الميزة<br>التنافسية    |

#### من الجداول (٥) يتضح أن:

وقد جاءت نتيجة اختبار "ت" لتؤكد ذلك، حيث تبين أن القيمة الاحتمالية للاختبار تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  بجميع الأبعاد ( $p-value < \alpha = 0.05$ ). وبالتالي نخلص من واقع اختبار "ت"

إلى أن آراء عينة الدراسة تُشير إلى توافر وإدراك الأبعاد تطبيق قواعد الحوكمة والأبعاد المختلفة للميزة التنافسية.

ومن هنا ويُعد التأكد من موافقة عينة الدراسة على توافر الأبعاد المختلفة لمتغيرات الدراسة، فسوف يتم الآن التحقق من مدى صحة فروض الدراسة بهدف قياس دور الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق.

#### ١٠-٦ اختبار فروض الدراسة:

□ ١٠-٦ الفرض الرئيسي: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الحوكمة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة.

ويشتق من الفرض الرئيسي عدد من الفروض الفرعية التالية:

١٠-٦-١ الفرض الفرعي الأول: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين فاعلية الحوكمة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة.

١٠-٦-٢ الفرض الفرعي الثاني: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين حماية حقوق المساهمين وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة.

١٠-٦-٣ الفرض الفرعي الثالث: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين التعامل مع المساهمين بعدالة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة.

١٠-٦-٤ الفرض الفرعي الرابع: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الاهتمام بأصحاب المصالح وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة.

١٠-٦-٥ الفرض الفرعي الخامس: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الإفصاح والشفافية وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة.

١٠-٦-٦ الفرض الفرعي السادس: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة.

□ في هذا القسم تم إجراء مجموعة من التحليلات الإحصائية لاختبار فرض الدراسة:

#### ١٠-٦-٢-١ تكوين متغيرات الدراسة (Composition of the variables)

تم تكوين متغيرات الدراسة اعتماداً على العبارات المعبرة عن كل منها بقائمة الاستقصاء عن طريق حساب متوسط قيم العبارات. والجدول (٧) يُعطي توصيفاً للمتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة التي تم تكوينها وسوف تتضمنها التحليلات الإحصائية اللاحقة.

## جدول رقم (٧)

## توصيف متغيرات الدراسة

| المتغيرات        | الأبعاد (المتغيرات الفرعية) | عدد العبارات | معامل الصدق    |
|------------------|-----------------------------|--------------|----------------|
| تطبيق الحوكمة    | الحوكمة بفاعلية             | ٨            | X <sub>1</sub> |
|                  | حقوق المساهمين              | ١٢           | X <sub>2</sub> |
|                  | المعاملة العادلة            | ١٠           | X <sub>3</sub> |
|                  | أصحاب المصالح               | ٦            | X <sub>4</sub> |
|                  | الإفصاح والشفافية           | ٨            | X <sub>5</sub> |
|                  | مسئوليات الإدارة            | ٨            | X <sub>6</sub> |
|                  | <b>الكل</b>                 | <b>٥٢</b>    | <b>X</b>       |
| الميزة التنافسية | جميع أبعاد الميزة التنافسية | ٨            | Y              |

١٠-٦-٢-٢ اختبار الفرض الرئيسي:

وقد تم الاعتماد في اختبار هذا الفرض على تكوين مصفوفة الارتباط عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون المعلمي Pearson correlation coefficient لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة (ارتباط) بين أبعاد الحوكمة وأبعاد الميزة التنافسية أم لا. ومن ثم تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد كخطوة ثانية لدراسة تأثير أبعاد الحوكمة (المتغيرات المستقلة) على أبعاد الميزة التنافسية (المتغيرات التابعة).

أولاً: مصفوفة الارتباط

يوضح الجدول (٨) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الحوكمة والميزة التنافسية.

جدول (٨)

مصفوفة الارتباط بين أبعاد الحوكمة والميزة التنافسية

| Y | X <sub>6</sub> | X <sub>5</sub> | X <sub>4</sub> | X <sub>3</sub> | X <sub>2</sub> | X <sub>1</sub> | المتغيرات |                             |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------|-----------------------------|
|   |                |                |                |                |                |                | الارتباط  | الحوكمة                     |
|   |                |                |                |                |                | ١              | p-value   | بفاعلية<br>X <sub>1</sub>   |
|   |                |                |                |                |                | ٠.٦٥           | الارتباط  | حقوق                        |
|   |                |                |                |                | ١              | ٧              | p-value   | المساهمين<br>X <sub>2</sub> |
|   |                |                |                |                |                | ٠.٠٠٠          | p-value   |                             |
|   |                |                |                |                | ٠.٨١           | ٠.٦٢           | الارتباط  | المعاملة                    |
|   |                |                |                | ١              | ١              | ٠              | p-value   | العادلة<br>X <sub>3</sub>   |
|   |                |                |                |                | ٠.٠٠٠          | ٠.٠٠٠          | p-value   |                             |
|   |                |                |                | ٠.٦٥           | ٠.٦١           | ٠.٥٠           | الارتباط  | أصحاب                       |
|   |                |                | ١              | ١              | ١              | ٨              | p-value   | المصالح<br>X <sub>4</sub>   |
|   |                |                |                | ٠.٠٠٠          | ٠.٠٠٠          | ٠.٠٠٠          | p-value   |                             |
|   |                |                |                | ٠.٦٤           | ٠.٧٣           | ٠.٧١           | الارتباط  | الإفصاح                     |
|   |                | ١              | ٤              | ٣              | ٦              | ١              | p-value   | والشفافية<br>X <sub>5</sub> |
|   |                |                | ٠.٠٠٠          | ٠.٠٠٠          | ٠.٠٠٠          | ٠.٠٠٠          | p-value   |                             |
|   |                |                | ٠              | ٠              | ٠              | ٠              | p-value   |                             |
|   | ١              | ٠.٨٠           | ٠.٧٥           | ٠.٦٤           | ٠.٦١           | ٠.٥٠           | الارتباط  | مسئوليات<br>الإدارة         |
|   |                | ١              | ٤              | ٣              | ٣              | ١              | p-value   |                             |

|   |      | X <sub>6</sub> |       |       |       |       | p-value  | الميزة التنافسية Y |
|---|------|----------------|-------|-------|-------|-------|----------|--------------------|
|   |      | ٠.٠٠٠          | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ |          |                    |
| ١ | ٠.٦٤ | ٠.٥١           | ٠.٦٢  | ٠.٥٠  | ٠.٥١  | ٠.٥٦  | الارتباط |                    |
|   | ٠    | ٨              | ٠     | ٣     | ٣     | ١     | p-value  |                    |
|   |      | ٠.٠٠٠          | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠.٠٠٠ | ٠        |                    |

يتضح من الجدول رقم (٨) أن:

١- هناك علاقة ارتباط طردية (إيجابية) متوسطه ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد الحوكمة بفاعلية و الميزة التنافسية (Y) بمستوى معنوية ٥%، حيث تزيد قيم معاملات الارتباط عن ٠.٥، كما أن أن القيمة الاحتمالية لمعاملات الارتباط تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$ ).

- لذا تم رفض الفرض الأول الفرعي لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لأبعد ا الحوكمة بفاعلية على الميزة التنافسية " وقبول الفرض البديل "يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية معنوية بين بعد الحوكمة بفاعلية على الميزة التنافسية "

٢- هناك علاقة ارتباط طردية (إيجابية) متوسطه ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد حقوق المساهمين و الميزة التنافسية (Y) بمستوى معنوية ٥%، حيث تزيد قيم معاملات الارتباط عن ٠.٥، كما أن أن القيمة الاحتمالية لمعاملات الارتباط تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$ ).

- لذا تم رفض الفرض الثاني الفرعي لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لأبعد حقوق المساهمين على الميزة التنافسية " وقبول الفرض البديل "يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية معنوية بين بعد حقوق المساهمين على الميزة التنافسية "

٣- هناك علاقة ارتباط طردية (إيجابية) متوسطه ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد المعاملة العادلة و الميزة التنافسية (Y) بمستوى معنوية ٥%، حيث تزيد قيم معاملات الارتباط عن ٠.٥، كما أن أن القيمة الاحتمالية لمعاملات الارتباط تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$ ).



- لذا تم رفض الفرض الثالث الفرعي لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لأبعد المعاملة العادلة على الميزة التنافسية " وقبول الفرض البديل "يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية معنوية بين بعد المعاملة العادلة على الميزة التنافسية "
- ٤- هناك علاقة ارتباط طردية (إيجابية) متوسطه ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد أصحاب المصالح و الميزة التنافسية (Y) بمستوى معنوية ٥%، حيث تزيد قيم معاملات الارتباط عن ٠.٥، كما أن أن القيمة الاحتمالية لمعاملات الارتباط تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$ ).
- لذا تم رفض الفرض الرابع الفرعي لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لأبعد أصحاب المصالح على الميزة التنافسية " وقبول الفرض البديل "يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية معنوية بين بعد أصحاب المصالح على الميزة التنافسية "
- ٥- هناك علاقة ارتباط طردية (إيجابية) متوسطه ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد الإفصاح والشفافية و الميزة التنافسية (Y) بمستوى معنوية ٥%، حيث تزيد قيم معاملات الارتباط عن ٠.٥، كما أن أن القيمة الاحتمالية لمعاملات الارتباط تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$ ).
- لذا تم رفض الفرض الخامس الفرعي لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لأبعد الإفصاح والشفافية على الميزة التنافسية " وقبول الفرض البديل "يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية معنوية بين بعد الإفصاح والشفافية على الميزة التنافسية "
- ٦- هناك علاقة ارتباط طردية (إيجابية) متوسطه ذات دلالة إحصائية معنوية بين بعد الإفصاح والشفافية و الميزة التنافسية (Y) بمستوى معنوية ٥%، حيث تزيد قيم معاملات الارتباط عن ٠.٥، كما أن أن القيمة الاحتمالية لمعاملات الارتباط تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$ ).
- لذا تم رفض الفرض الخامس الفرعي لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية لأبعد مسؤوليات الإدارة على الميزة التنافسية " وقبول الفرض البديل "يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية معنوية بين بعد مسؤوليات الإدارة على الميزة التنافسية "

## ثانياً: الانحدار الخطي المتعدد

## جدول رقم (٩)

## ملخص نموذج الانحدار بين أبعاد الحوكمة والميزة التنافسية

| جدول تحليل التباين<br>ANOVA            |             | الخطأ<br>المعياري<br>للتقدير | معامل<br>التحديد<br>المعدل<br>( $R^2$<br>Adjusted<br>) | معامل<br>التحديد<br>( $R^2$ ) | معامل<br>الارتباط<br>( $R$ ) | المتغيرات التابعة |
|--|-------------|------------------------------|--|-------------------------------|------------------------------|-------------------|
| القيمة<br>الاحتمالية<br>$p$ -<br>value | اختبار<br>F |                              |  |                               |                              |                   |
| ٠.٠٠٠٠                                 | ١٠٣.٤١<br>٦ | ٠.٦٧٩٥<br>٥                  | ٠.٤٩٦  | ٠.٥٠١                         | ٠.٧٠٨                        | الميزة التنافسية  |

كما يوضح الجدول رقم (٩) نتيجة كلاً من معامل الارتباط المتعدد (*Multiple Coefficient of*) (*Correlation (r)*)، ومعامل التحديد المتعدد (*Coefficient of Determination ( $R^2$ )*)، ومعامل التحديد المعدل (*Coefficient of Determination Adjusted (Adjusted  $R^2$ )*)، والخطأ المعياري للتقدير (*Standard Error of the Estimate (S.E.)*)، بالإضافة إلى نتيجة اختبار F بجدول تحليل التباين ANOVA table للتأكد من معنوية وأهمية نماذج الانحدار ككل.

١. تحديد إطار للحوكمة يتسم بالفاعلية ( $X_1$ ) و أصحاب المصالح ( $X_4$ ) وكذلك مسؤوليات الإدارة ( $X_6$ ) يُعتبروا من أهم أبعاد الحوكمة وأكثرهم تأثيراً في الميزة التنافسية ( $Y$ )، بمستوى معنوية ٥%، حيث أن القيمة الاحتمالية لاختبار  $F$  تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $F = 103.416, p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$ )،

٢. في حين أنه لم يتبين وجود تأثير لكل من إطار فعال للحكومة والافصاح والشفافية على الميزة التنافسية بمستوى معنوية ٥%، حيث أن القيمة الاحتمالية لاختبار  $T$  لكل منهم تزيد عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $p\text{-value} > \alpha = 0.05$ ).

النتائج والتوصيات :أولاً : النتائج :

## توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ١- هناك علاقة ارتباط طردية (إيجابية) قوية ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الحوكمة وتحقيق الميزة التنافسية.
- ٢- كما يتضح أن المعاملة العادلة وكذلك مسؤوليات الإدارة، يُعتبروا من أهم أبعاد الحوكمة وأكثرهم تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة.
- ٣- كما أظهرت النتائج أن تحديد إطار للحوكمة يتسم بالفاعلية وكذلك أصحاب المصالح من أهم أبعاد الحوكمة وأكثرهم تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة.
- ٤- ويُعتبر دور أصحاب المصالح من أهم أبعاد الحوكمة وأكثرهم تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة.

ثانياً: التوصيات :

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات، والاطار النظري تم الخروج بالتوصيات الآتية:

| مؤشرات النجاح           | الزمن اللازم للتنفيذ     | المسئول                     | الأنشطة اللازمة لتنفيذها   | التوصية   |
|-------------------------|--------------------------|-----------------------------|--|---|
| من خلال زيادة الأستثمار | من ٦ شهور إلى سنة واحده. | مجلس الوزارة<br>مجلس النواب | - وضع القوانين والتعليمات الملزمة لتطبيق حوكمة الشركات.<br>- المتابعة المستمرة لتطبيق حوكمة الشركات على جميع المستويات الإدارية والوقوف على أي انحرافات. | ١- ضرورة إلزام المؤسسات قانونياً بتطبيق اساسيات ومبادئ حوكمة الشركات. |

|  |                          |   |  |   |
|--|--------------------------|---|--|---|
| بقياس أثر التدريب والتوجيه في تحسين مستوى الاداء | من ٦ شهور إلى سنة واحده. | إدارة الموارد البشرية                                   | - وضع خطة للتأهيل لجميع المديرين والعاملين على جميع المستويات الإدارية أثناء العمل على كيفية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات.                                  | ٢- ضرورة عقد دورات تدريبية وندوات متخصصة للتوعية بأهمية وكيفية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ودورها في تحقيق الميز التنافسية، يحضرها كل من المهنيين والأكاديميين. |
| تحقيق الميزة التنافسية.                          | من ٦ شهور إلى سنة واحده. | مجلس الوزارة مجلس النواب                                | وضع القوانين والتعليمات لمنح صلاحيات لأصحاب المصالح في ممارسة الدور الرقابي على الإدارة.   | ٣- العمل على منح صلاحيات ودور أوسع لأصحاب المصالح في ممارسة الدور الرقابي على الإدارة مما يساهم في دعم وتشجيع المستثمرين.                                     |
| تحقيق الميزة التنافسية.                          | من ٣ إلى ٦ شهور          | الإدارة العليا  | - عن طريق عقد المؤتمرات والندوات لمعرفة ومتابعة المستجدات المتعلقة بتطبيق قواعد الحوكمة في الشركات.  | ٤- العمل على بذل المزيد من الجهود والمتابعة للمستجدات المتعلقة بتطبيق قواعد الحوكمة في الشركات بهدف تنميه الوعي والدور الاستثماري في المجتمع.                 |
| زيادة رضا العملاء                                | من ٣ شهور إلى سنة واحده. | الإدارة العليا والإدارة الوسطى وجميع العاملين بالمنظمة. | - ضرورة فتح قنوات اتصالات بين الإدارة العليا والمرؤوسين بالمنظمة.<br>- ضرورة أن تركز الشركات على تحسين سمعتها وذلك من خلال الإعلان عن منتجاتها وخدماتها. | ٥- ضرورة أن تسعى القيادات بالشركات علي دعم وتعزيز كافة الجهود لتحقيق الميزة التنافسية. واحتلال مركزا تنافسيا في السوق.  |

## المراجع :

## أولا المراجع العربية :

## الكتب العربية:

١. الحيايلى، وليد،(٢٠٠٤)، دراسات في المشاكل المحاسبية المعاصرة، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
٢. السيد، رضا،(٢٠٠٧)، عادات التميز لدى الأفراد ذوى المهارات الإدارية العليا ، الشركة العربية المتحدة للتسويق – القاهرة،مصر.
٣. إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠٧)، بحوث التسويق، "أساليب القياس واختبار الفروض"، الإسكندرية: الدار الجامعية.
٤. حماد، طارق عبد العال،(٢٠٠٥)، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف)، الدر الجامعية، مصر.
٥. القاضي، حسين،(٢٠٠١)، المحاسبة الدولية، الطبعة الأولى، الدار العلمية ودار الثقافة، عمان.
٦. داود، محمد (٢٠٢٠)، إدارة التميز والإبداع الإدارية، الأردن، عمان: ابن النفيس للنشر والتوزيع.
٧. راوية حسن،(٢٠٠٢) ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .
٨. فريد شوشة،(١٩٩٩)، الإدارة الاستراتيجية ، دار النهضة العربية، القاهرة.
٩. عبد الوهاب نصر على، شحاته السيد شحاته، (٢٠٠٧) ، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الاسكندرية .
١٠. على، عبد الوهاب وشحاته، شحاته،(٢٠٠٧)، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الإسكندرية الدار الجامعية.
١١. محمد طارق يوسف،(٢٠٠٣)، حوكمة الشركات، مجلة المحاسب، جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية، العدد السادس عشر.
١٢. محمد محمود الخطيب(٢٠٠٩)، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
١٣. محمد مصطفى سليمان،(٢٠٠٨)، حوكمة الشركات و دور اعضاء مجالس الادارة و المديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.

١٤. محمد مصطفى سليمان، (٢٠٠٦)، *حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري*، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
١٥. مصطفى يوسف كافي، (٢٠١٣)، *الازمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات*، مكتبة المجتمع العربي، الأردن.
١٦. منير ابراهيم هندي، *حوكمة الشركات "مدخل في التحليل المالي و تقييم الاداء"*، الطبعة الاولى، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر.
١٧. مطر، محمد عطية؛ ناجي؛ الراوي، (١٩٩٥)، *نظرية المحاسبة واقتصاد المعلومات*، دار حنين، مكتبة الفلاح.
١٨. وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، (٢٠٠٩)، *أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن*، دار وائل، عمان .

#### • الدراسات والأبحاث:

١. السعدني، مصطفى حسن بسيوني، (٢٠٠٧)، *مدى ارتباط الشفافية والإفصاح بالتقارير المالية وحوكمة الشركات*، المؤتمر الدولي (مهنة المحاسبة والمراجعة والتحديات المعاصرة)، جمعية المحاسبين ومدققي الحسابات بدولة الإمارات العربية المتحدة.
٢. السهلي، أسيل (٢٠١٧)، *دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف في مدينة الرياض (استراتيجية مقترحة)*، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.
٣. النسور، أسماء (٢٠١٠). *أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي*، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
٤. القشي، ظاهر والخطيب، حازم، (٢٠٠٦)، *الحاكمة المؤسسية وإمكانية تطبيقها على ارض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية*، مجلة اربد للبحوث العلمية، المجلد العاشر، العدد الأول.
٥. حبوش، محمد، *مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات*، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ٢٠٠٧.
٦. خليل، محمد، *دور المحاسب الإداري في إطار حوكمة الشركات*، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، العدد الثاني، ٢٠٠٣.

٧. عوض، أمال، (٢٠٠)، قياس أثر الدور الحوكمي لمراجع الحسابات على سلوك إدارة الأرباح للشركات المسجلة في سوق الأوراق المالية المصري، مجلة الدراسات المالية والتجارية القاهرة، العدد الثالث.
٨. فاتح، وبشير، (٢٠٠٦)، حوكمة الشركات كأداة لضمان صدق المعلومة المالية والأنظمة المحاسبية وأثرها على مستوى أداء الأسواق، منتدى محاسبة دوت نت.
٩. قباجة، عدنان، (٢٠٠٨)، اثر فاعلية الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
١٠. محمد محمود احمد الخطيب، (٢٠٠٧)، أثر الاداء المالي على عوائد أسهم الشركات الصناعية المساهمة في بورصة عمان، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية ادارة المال والاعمال، عمان .
١١. نهى أحمد الحايك، (٢٠١٦)، أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية (دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية)، دراسة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الافتراضية السورية.

#### • المجالات والدوريات:

١. حابي أحمد، زبيدي البشير (٢٠١٥)، دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي، Le manger، المجلد ١٥ العدد ١.
٢. خليل الحساني، (١٩٩٩) "قياس القدرة التنافسية في المؤسسات التعليمية"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة بسوهاج، جامعة جنوب الوادي، مجلد ٣، عدد ٢.
٣. العبد، جلال، حوكمة الشركات.. ماذا تعني؟ وما انعكاساتها على سوق المال وحملته الأسهم؟، شبكة اقتصاديات، [www.4eqt.com](http://www.4eqt.com)، مقالة، ٢٠٠٦.
٤. بومعيزة نصيرة، بوقطاية سفيان (٢٠٢٢)، دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي "دراسة حالة مؤسسة النسيج والألبسة الجاهزة دراسات اقتصادية، مجلد ١٦، عدد (٢) .
٥. سحنون جمال الدين، سمروود زبيدة (٢٠٢١)، مدى تطبيق حوكمة الشركات ودورها في تحسين الأداء المالي باستعمال مؤشرات نسب السيولة- دراسة حالة مؤسسة سوكونيد، التكامل الاقتصادي، مجلد ٩، عدد (٢).
٦. شوقي، ماجد، حوكمة الشركات سهلة المنال بالنسبة للأسواق المتقدمة .. صعبة المنال بالنسبة للأسواق الناشئة؟ مركز المشروعات الدولية الخاصة، [www.cipe-](http://www.cipe-)

٧. عباس، هشام (٢٠١٩)، " دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي"، دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والأدارية -جامعة قناة السويس - كلية التجارة - المجلد العاشر - العدد الأول .
٨. علا عادل عبد العال،(١٩٩٩) " التعليم كمؤثر في بناء قاعدة عمالية ماهرة ومكانة في المعادلة التنافسية" ، بحث مقدم لمؤتمر المزايا التنافسية في المنطقة العربية: الواقع والطموح والمستقبل ، جامعة الأزهر للبنات ، كلية التجارة.
٩. عواد بهاء و الكبابجي مجدي (٢٠١٩)، أثر الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للبنوك التجارية الفلسطينية. العدد ٢١.
١٠. قباجة، وآخرون،(٢٠٠٨)، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني.
١١. محمد طارق يوسف،(٢٠٠٧)، حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة .
١٢. محمود حسن حسني ،(١٩٩٩)" محددات الميزة التنافسية في صناعة الأغذية المصنعة المصرية (استخدام منهج بور تر) " ، بحث مقدم لمؤتمر المزايا التنافسية في المنطقة العربية: الواقع والطموح والمستقبل، جامعة الأزهر للبنات، كلية التجارة.
١٣. نادية راضي عبد الحلیم ،(١٩٩٩)" تطور نظم وأساليب المحاسبة الإدارية لدعم المزايا التنافسية في ظل متغيرات بيئة الإنتاج " ، بحث مقدم لمؤتمر المزايا التنافسية في المنطقة العربية: الواقع والطموح والمستقبل، جامعة الأزهر للبنات ، كلية التجارة.
١٤. ناور حداد، (٢٠٠٨)، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، جامعة دمشق
١٥. يوسف السعيد أحمد ، سعداوي مراد مسعود، عبد المنعم نجلاء (٢٠٢١). دور مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط والبويرة ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مجلد (١٤) رقم (١).

### ثانيا المراجع الاجنبية :

1. 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, May7 – 8.
2. Ammann, et.al,(2011) **Corporate governance on firm value**: international evidence, journal of empirical finance, 18, 1,.
  3. Borghini, E.C. (2005), "**A Framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation**", The Journal of Creative Behavior, Vo. 31, No.1: 226–289.
  4. Bashiti, Lubna, S; Rabadi, Aram, Y. (2009). "**Assessing Corporate Governance in Jordan**", Arab Bank Review, Vol.8, No.1, p: 37–.15
  5. Bruce D. Henderson, (1991)" The Origin Of Strategy", In: **Cynthia A. Montgomery And Michael E. Porter, Ed., Strategy: Seeking And Securing Competitive Advantage** Boston: Harvard Business Review Book p.4.
  6. Charles Ndalu Wasike.(2017), **Corporate governance, institutional quality, human capital** and firm size on financial institutions performance in Kenya, School of Business, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology and College of Insurance, Juja, Kenya
  7. Charkham, Jonathan, (2005),**Keepin better company, Corporate Governance** ten years on, second edition, Oxford University Press, , [www.worldcat.org](http://www.worldcat.org).
  8. Colley, John,et al,(2005)**What is Corporate Governance**, McGraw–Hill Professional, [www.worldcat.org](http://www.worldcat.org).
  9. David B. Yoffie And Benjamin Games–Cosser, (1994)**International Trade And Competition** , 3d.ed. (N.Y.: McGraw–Hill.), p.5.
  10. Frank Yu (2004). **Corporate Governance and Earnings Management**, working paper, Carlson School of Managemnt University of Minnesota.

11. 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.
12. Gill, A. & Obradovich, J.(2012). **The impact of corporate governance and financial leverage on the value of American Firms**, international research, journal of finance and economics, 91.
13. Gompers, Paul,(2003), **Corporate Governance and Equity Prices**, Quarterly Journal of Economics,118.
14. Gruszczynski, M (2006). **Corporate governance and financial performance of companies in Poland**. International Advances in Economic Research, 12(2), P 251– 952
15. Guluma, T. (2021). **The impact of corporate governance measures on firm performance: the influences of managerial overconfidence**, Future Business Journal, 7(1):50.
16. Haniffa a ,R. M., T.E. Cooke (2005). **The impact of culture and governance on corporate social reporting**, Journal of Accounting and Public Policy 24,. BEHAVIORAL RESEARCH IN ACCOUNTING, American Accounting Association, Vol 23, No.1.
17. Hamid, Saremi, Behrad, Moin Nejad .(2013) **.Impact of organizational culture on Employees Empowerment** .Human Resources Management. (65) . pp.19821–19829.
18. Huse ,Morten, Boards,(2007) **Governance and Value Creation**, Cambridge University Press, www.cambridge.org

- 
19. Lori Holder–Webb& Jeffrey R. Cohen &Leda Nath&David Wood (2009). **The Supply of Corporate Social Responsibility Disclosures Among U.S. Firms**, Journal of Business Ethics 84,.
20. Marco Becht, Patrick Bolton, and Ailsa Roell (2012). **Why bank governance is different**, Oxford University Press, Volume 27, 3, p 437–463.
21. Michael E. Porter,(1990) **The Competitive Advantage Of Nations** ( London: The Macmillan Press,), p.2.
22. Miller Kent & Bromiley Philip (1990). **Strategic risk and corporate performance: an Analysis of alternative risk measures**, Management Journal, Vol 33 No (4), p 759.
23. Mohan, A. and Chandramohan, S. (2018). **Impact of Corporate Governance on Firm Performance: Empirical Evidence from India**, International Journal of Research in Humanities, Arts and Literature (IMPACT: IJRHAL) Vol. 6, Issue 2, p. 209–218.
24. OECD,(2004), **Principles of Corporate Governance Available:** <http://www.oecd.org>.
25. Peters,T. J. & Waterman. H. (2004). **"In Search of Excellence"** 2nd edition, London: Profile Books.
- 26.Pinar, T. and Girard, A. (2008). **Organizational learning and the learning organization: Reviewing evolution for prospecting the future**, The Learning Organization, 15(4) :294–308William son(1984). "Corporate Governance" , Yale Law Journal.
- 27.P.Krugman,(1994) ,"**Competitiveness: A Dangerous Obsession In Competitiveness: An International Economic Reader**", Foreign Affairs , March–April , Vol.73, No.2, p.34.