



**حوكمة الشركات لتحقيق التميز المؤسسى  
وتحسين الأداء المالى  
"بالتطبيق على شركة جولدن بيراميدز للتنمية السياحية"**

إعداد

**د. حسام أحمد علي حماده**

مدرس إدارة الأعمال جامعة الأهرام الكندية

Hossam65019@gmail.com

**د. رشا محمد الحداد**

مدرس المحاسبة جامعة الأهرام الكندية

rashaammhadad@yahoo.com

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد الخامس والأربعين - العدد الثاني أبريل 2023

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

## الملخص:

استهدفت الدراسة توضيح دور حوكمة الشركات لتحقيق التميز المؤسسي وتحسين الأداء المالي، 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 المالي و تحقيق التميز المؤسسي.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الشركات وبين تحسين الأداء المالي وتحقيق التميز المؤسسي، مما يدعم التوصية بضرورة الإسراع والعناية والاهتمام بتطبيق حوكمة الشركات في المنظمات المصرية. فحوكمة الشركات تعد بوابة نجاح لأي مؤسسة تنشد 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 الدالة:** حوكمة الشركات، تحقيق التميز المؤسسي، تحسين الأداء المالي.

## 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 تحقيق التميز المؤسسي 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 التميز المؤسسي 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 بصفة عامة وأدائها المالي بشكل خاص، 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 2008 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 منشآت الاعمال والحكومة.

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، وتحسين الأداء.

## 1- أهمية البحث:

1- تكمن أهمية الدراسة في القائها الضوء على موضوع مبادئ الحوكمة ودورها ومدى تأثيرها على تحسين الأداء المالي والتميز المؤسسي، والذي حاز على اهتمام الباحثين والعديد من الهيئات والمؤسسات خلال السنوات الماضية.

2- حاولت هذه الدراسة أن تؤكد علي أهمية الحوكمة في إدارة المؤسسات لتحسين الأداء وتحقيق التميز المؤسسي، لتعميم نتائج هذه الدراسة على المؤسسات والتي لها نفس الظروف، لتحقيق مزيد من التقدم والنجاح.

## 2- الإطار المفاهيمي للبحث

### 1-2 الحوكمة:

#### 1-1-2 مفهوم الحوكمة:

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

وقد عرفها (محمد سليمان،2006) 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 خلالها دارة 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 هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ (حابي وزبيدي 2015).

### 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 على ذلك بل امتد إلى دورها في تنشيط سوق الأوراق المالية.

### 2-1-2 أهداف الحوكمة:

للكوكمة اهداف ومزايا تدعمها، جعلت معظم الوحدات 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، 2008)

أ. تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة .

- ب. إيجاد ضوابط وقواعد وهياكل 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 الأداء المالي الجيد 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.

### 2-1-3 قواعد حوكمة الشركات

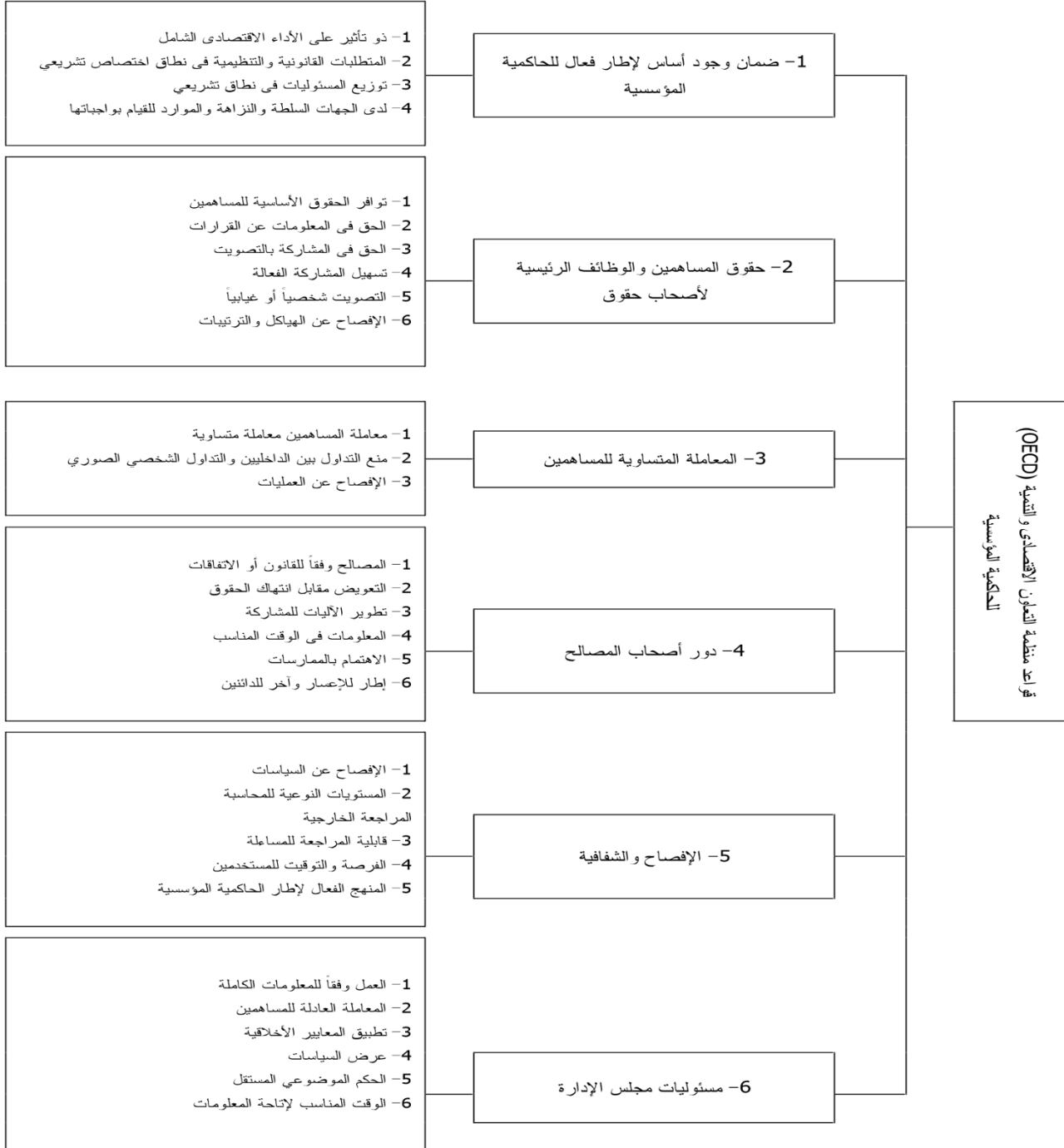
لتحقيق أهداف الحوكمة، لا بد من توافر قواعد تساهم في إقامة نظام سليم يساعد في النجاح وتحسين الأداء للشركات، ولذلك وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مجموعة من المعايير عرفت باسم (قواعد حوكمة الشركات) بالاشتراك مع الحكومات الوطنية والمنظمات العالمية ذي العلاقة، وأصبح تطبيق هذه القواعد وسيلة لتعزيز الثقة في الشركات والحد من الفساد، وبالتالي أثرت على الأداء الاقتصادي ونموه.

وتنقسم القواعد الخاصة بالحوكمة الشركات إلى ست مجموعات رئيسية كما وصفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD وتدرج مجموعة من القواعد تحت كل قاعدة وهي كما يلي (محمد سليمان، 2006):

- أ. توافر إطار فعال للحوكمة.
- ب. حماية حقوق المساهمين.
- ج. ثالثاً: المعاملة العادلة للمساهمين
- د. دور أصحاب المصالح بالنسبة للقواعد المنظمة للحوكمة.
- هـ. الإفصاح والشفافية.
- و. مسئوليات مجلس الإدارة.

## شكل رقم (1)

### قواعد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) للحكومة الشركات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، 2006، ص 44

وفيما يتعلق بالمكونات التفصيلية لهذه القواعد، فإنه من الأهمية توضيح الأسس التي تنطوي عليها

ما يلي:- (OECD,2004)

أ- توافر إطار فعال لحوكمة الشركات.

وجود إطار فعال لحوكمة الشركات يؤدي لرفع مستوى الشفافية والكفاءة وتحديد المسؤوليات بوضوح عن الإشراف والرقابة، والإلزام الجميع بتطبيق القانون ويتم ذلك من خلال تطوير هيكل حوكمة الشركات مع مراعاة تأثيرها على الأداء، سواء على المستوى الجزئي أو الكلي، 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 مصالح العملاء، مع ضرورة أن تتمتع الهيئات الإشرافية والرقابية المسؤولة عن تنفيذ القانون بالسلطة والنزاهة وتوفير الموارد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني وطريقة موضوعية ( موسى،2008).

ب- حماية حقوق المساهمين

تركز قواعد الحوكمة على حماية حقوق المساهمين خلال وضع الضوابط والآليات التي تحقق للمساهمين التمتع بحقوق الملكية والوقوف على كافة المعلومات عن الشركة وتوفير حقوق التصويت والمشاركة الخاصة بالتغيرات الجوهرية في الشركة مثل طلب الاطلاع على دفاتر الشركة والمساهمة الفعالة في اجتماعات الجمعية العمومية والتصويت على قراراتها وكذلك أي عملية غير عادية تؤثر على البنية الأساسية للشركة، والإفصاح عن هيكل رأس المال الشركة والترتيبات التي تمكن بعض المساهمين الحصول على قدر من التحكم الذي يؤثر على سياسة الشركة، كذلك إعطائهم الفرصة لتبادل الاستشارات في الموضوعات المتعلقة بحقوق ملكيتهم لمنع سوء الاستغلال (أبو العزم،2006).

ومما سبق يتضح أن من حق المساهمين الاطلاع على جميع التعديلات الأساسية في الشركات وكذلك تسجيل الأسهم بأسمائهم فور شراؤها، والمشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، وتزويدهم بالمعلومات الكافية، في الوقت المناسب بعيدا عن الاحتيال



والالتفاف حول قرارات مجلس الإدارة، وبالإضافة إلى حق المساهمين فى مساءلة مجلس الإدارة والرقابة عليه.

### ج- المعاملة العادلة للمساهمين:

تعتبر المساواة فى معاملة جميع المساهمين من أهم ضوابط الحوكمة بما فى ذلك حقوق الأقلية وحقوق المساهمين الأجانب، كما يجب أن يحصل المساهمين على تعويضات كافية فى حالة تعرض حقوقهم للمخاطر. (قباجة، 2008).

### د- دور الأطراف ذات المصلحة بالنسبة للقواعد المنظمة للحوكمة.

للقوف على دور أصحاب المصالح لمساهمتهم فى إيجاد طرق مختلفة بتأمين تدفق رأس المال الخارجى والداخلى إلى الشركات سواء فى شكل حقوق ملكية أو ائتمان، وكذلك الدور الفعال بين أصحاب المصالح والشركة لاستمراريتها ماليا وإداريا، ويتم ذلك من خلال احترام حقوق أصحاب المصالح كما هي محددة فى القوانين الداخلية والخارجية للشركات، وشجع التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصالح بالشركة لخلق الوظائف وتوفير الاستمرارية للشركات السليمة ماليا، وفقاً للاتى (فوزي، 2003):

1. ضرورة احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
2. إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب عن انتهاك حقوقهم.
3. العمل على تطوير آليات مشاركة العاملين فى تحسين الأداء.
4. توفير المعلومات ذات الصلة وبالقدر المناسب لها بأسلوب دورى ومنظم وفى التوقيت المناسب.
5. السماح لذوي المصالح، بالاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات غير القانونية والمنافية لأخلاقيات المهنة.
6. تصميم هيكل فعال كفاء للحماية من الإغسار والتطبيق الفعال لحقوق الدائنين.

### هـ - الإفصاح والشفافية

تبرز أهمية الإفصاح المحاسبى للقواعد المنظمة لحوكمة الشركات فى الفهم السريع والدقيق لكافة البيانات المتعلقة بالأمر المادية للشركة، بما فى ذلك الموقف المالى والأداء وحقوق الملكية

والرقابة على الشركة، بما يمكن المساهمين من ممارسة حقوقهم على أسس مدروسة، حيث يساعد الإفصاح والشفافية على اجتذاب رؤوس أموال والحفاظ على حقوق المساهمين مما يؤدي إلى زيادة الثقة بينهم وبين مجلس الإدارة، وعلى العكس من ذلك فإن ضعف الإفصاح المحاسبي والشفافية يؤدي إلى غياب نزاهة السوق وإلى ممارسة سلوك غير أخلاقي مما يزيد من التكلفة ويؤثر على الأرباح.

وكذلك وجوب ألا يقتصر الإفصاح على المعلومات الجوهرية فقط حيث يجب أن تشمل على النتائج المالية والتشغيلية للشركة وأهدافها وملكية الأسهم وحقوق التصويت، ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمعلومات الخاصة بمؤهلاتهم واليات اختيارهم ومدى استقلالهم عن مجلس إدارة الشركة. (خليل، 2003).

#### و- مسئوليات مجلس الإدارة:

للقوف على مدى مسئوليات مجلس الإدارة فإن قواعد الحوكمة تتطلب وضع مجموعة من الإرشادات لتطبيق بما تنطوي عليه هذه المسئوليات من مهام وهي (العبد، 2006):

أ. على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكافية، وبذل العناية الواجبة بما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين.

ب. أن يعامل مجلس الإدارة كافة المساهمين بطريقة عادلة.

ج. تطبيق معايير أخلاقية عالية وأن يأخذ بالحسبان مصالح أصحاب المصالح.

د. على مجلس الإدارة أن ينجز المهام المطلوبة مثل عمل خطة إستراتيجية شاملة والإشراف والمراقبة وإجراء التغييرات اللازمة، وذلك لضمان نزاهة حسابات الشركة والإفصاح عن كافة المعلومات المتوفرة والصحيحة وفي الوقت المناسب.

وعليه فإنه يجب أن يراعي في تشكيل مجلس الإدارة عنصر النوعية، أي أن تتوفر في أعضائه المهارة والكفاءة التي تؤهلهم للتعامل مع الجوانب المختلفة في قدرتهم وصولاً إلى اتخاذ قرارات سليمة وتحقيق القدرة على المتابعة والمساءلة من خلال نظام فعال لتقييم ومراجعة الأداء وتقييم المخاطر.

ومن خلال ما سبق يتبين أن قواعد الحوكمة تتطلب إيجاد التفاعل بين الأنظمة الخارجية والداخلية وبين المعايير المهنية الصادرة، كما يجب أن تقوم الشركة بتوفير الشفافية والإفصاح وتزويد المستثمرين والجمهور بكافة المعلومات الضرورية التي يحتاجها المستثمر عند اتخاذ قراره الاستثماري، فضلاً عن ذلك فإن لهذه القواعد دور هام وبارز في تحقيق الرقابة والعمل بمهنية عالية في مواجهة الأزمات المتوقع حدوثها لاحتوائها.

## 2-2 الأداء المالي:

شهدت الوظيفة المالية تطوراً في الأونة الأخيرة من الجانب النظري والتطبيقي، وبعدها كان الاهتمام منصباً على تحديد مصادر التمويل، تحول الاهتمام إلى البحث عن الاستخدام الأمثل لهذه الأموال والتركيز على التدفقات المالية وإدارة النشاط المالي داخل المؤسسة. الأداء المالي يعبر عن الوضعي المالي للمؤسسة، وتعد الاداة المستخدمة لتوصيل المعلومات إلى الجهات المعنية هي التقارير المالية، و يجب أن تكون المعلومات المالية المتضمنة في هذه التقارير ملائمة وموثقة حتى يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة (حابي وزبيدي، 2015).

## 1-2-2 مفهوم الأداء المالي:

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء المؤسسة، حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم" (الخطيب، 2009). من المفهوم السابق نستنتج أن الأداء المالي أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية، وتوجيه المستثمرين اتجاه الشركات الناجحة والتي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح عن غيرها ؛ أداة لتدارك الثغرات والمشاكل والمعوقات التي قد تظهر في مسيرة المؤسسة ، فالمؤشرات تبين إذا كانت الشركة تواجه صعوبات مالية سواء ربحية أو تراكم الديون والقروض، وعلى الإدارة العمل لمعالجة الخلل؛ أداة لتحفيز العاملين والإدارة في المؤسسة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج مالية أفضل؛ أداة للتعرف على الوضع المالي

الحالي في المؤسسة ككل أو لجانب معين، من أداء المؤسسة أو لأداء أسهمها في السوق المالي في فترة معينة. وتعتبر الشركات عن أدائها المالي من خلال مؤشرات ذات قيم عددية وكمية بدلا من استخدام عبارات تؤكد على حقائق عامة، حتى تتمكن المؤسسة من تحديد مستوى الأداء بدقة وفعالية.

## 2-2-2 مؤشرات الأداء المالي :

تعتبر مؤشرات الأداء المالي من أهم الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة في تحليل قوائمها المالية لمعرفة مدى سلامة مركزها المالي وربحية المؤسسة، ومن بين هذه المؤشرات نجد: (طاهر، 2009)  
أ. **نسب السيولة:** وتعني السيولة الموجودة بالمؤسسة والتي من خلالها تستطيع المؤسسة الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير، وهناك مقاييس متعددة لقياس نسبة السيولة ومن بينها نجد:

- **نسبة التداول:** وتتمثل في الأصول المتداولة مقسومة على الخصوم المتداولة والنسبة النمطية لها 1:2، وهذه النسبة عبارة عن مقياس مبدئي لمقدرة المؤسسة على مقابلة ديونها الخارجية .  
- **نسبة السيولة السريعة:** وتعد هذه النسبة أكثر دقة من نسبة التداول لقياس السيولة في المؤسسات، ويتم حسابها بخصم المخزون السلعي من الموجودات المتداولة ثم قسمة الباقي على المطلوبات المتداولة والنسبة النمطية لها هي 1:1.

ب. **نسب الربحية:** تعطي هذه النسبة مؤشرات عن مدى قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من خلال مبيعاتها أو استثماراتها، ومن بين نسب الربحية نجد:

- **معدل العائد على الاستثمار:** ويحتسب بقسمة صافي الربح بعد الضرائب على مجموع الأصول ، ويستفاد منها لتعظيم معدل العائد على حقوق أصحاب المؤسسة مع أخذ المخاطرة بالحسبان.

- **العائد على حق الملكية:** ويقاس بقسمة (صافي الأرباح بعد الضريبة ناقص توزيعات الأسهم الممتازة) مقسوم على (صافي حقوق الملكية)، ويوضح هذا العائد المردود الذي يحققه المالكون قبل التوزيع مقسوم على الأرباح .

-هامش الربح من المبيعات: ويحسب بقسمة صافي الدخل بعد الضرائب على المبيعات الصافية، ويعني ماتحصل عليه المنظمة من ربح الجنيه الواحد من المبيعات الصافية.

## 3-2-2 حوكمة الشركات ودورها في تحسين الأداء المالي

شهد العالم وما يزال يشهد العديد من المشاكل المالية والإدارية والتي أدت إلى العديد من الأزمات المالية والسبب هو أن التقارير المالية التي تعدها هذه الشركات لا تعبر عن الموقف الحقيقي لتلك الشركات مما يشير إلى إهمال مبدأ الإفصاح والشفافية، كذلك ضعف المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة وتعمل على ضعف الثقة و بمجرد اعتماد مبادئ الحوكمة الرشيدة يلتزم مجلس الإدارة وأصحاب القرار في الشركة باتخاذ قرارات يراعى فيها أهداف كل الأطراف للتقليل من تضارب المصالح داخل الشركة وتضمن نزاهة المعلومات وصدقها ويزيد من الإشراف من جانب المساهمين والجمعيات العمومية على مجالس الإدارة وأجهزتها التنفيذية من أجل الحد من الفساد المالي والانحراف الإداري وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة (حابي وزبيدي، 2015).

كما أن هذه القواعد تؤكد أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء ، وتهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة تجنب الوقوع في الأزمات من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية مما يؤدي إلى زيادة ثقة المتعاملين في هذه الأسواق والعمل على استقرارها وبالتالي إقبال الكثير من المستثمرين على الاستثمار في تلك المؤسسات مما يزيد من رأس مالها ونشاطها وأرباحها وبالتالي يؤدي إلى تحسن أدائها المالي(حابي وزبيدي، 2015).

## 3-2 التميز المؤسسي

### 1-3-2 مفهوم التميز المؤسسي

أصبح تحقيق المؤسسات لأعلى مستوى ممكن من الجودة والإتقان والتميز، أمراً ومطلباً ملحاً وضرورياً للغاية، ولا يمكن تغافله أو عدم الاهتمام به، ولا سيما أننا أصبحنا نعيش في عصر

سريع التطور والتغيير، عصر الثورة المعرفية الهائلة والتقدم التكنولوجي والتقني الرهيب، عصر لا يعترف إلا بالمتميزين الأكفاء سواء كانوا أفرادا أو مؤسسات، ولا سيما في ظل التنافسية الدولية في تحقيق الريادة والصدارة في التميز والجودة في ميادين الحياة والعمل المختلفة.

وهذا كله يستوجب علينا جميعا إيجاد سبل التكيف والمسايرة مع متغيرات هذا العصر ومتطلباته والتعامل معها بصورة مستدامة، وعلى رأسها تحقيق التميز في الأداء، فميدان العمل العالمي والذي أصبح لا تفصله حدود المكان أو غيرها أصبح لا يقبل سوى المتميزين الأكفاء المؤهلين الذين يمتلكون العديد من المهارات التخصصية والنوعية في العديد من المجالات، ولذلك فقد أصبح من الواجب والضروري على المؤسسات المختلفة أن تتجه بقوة نحو صناعة التميز وأن توجه وتسخر كل إمكانياتها البشرية والمادية في سبيل تحقيق التميز في الأداء المؤسسي.

ويعرف التميز بأنه نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر (السيد، 2007)

يعرف التميز المؤسسي بأنه: "سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك ورؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء المتميز (Girard & Pinar, 2008).

كما يعرف السلمي، التميز بأنه مفهوم كلي وشامل غير قابل للتجزئة، بمعنى أنه لا يمكن تصوير تميز منظمة ما متميزة في مجال معين بينما ينهار الأداء في المجالات الأخرى، فالتوازن والتشابك سمتان أساسيتان للتميز في مختلف قطاعات المنظمة، وهو يشتمل على بعدين من محاور الإدارة الحديثة هما أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي الى تحقيق التميز، والآخر أن كل ما يصدر عن الإدارة من اعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات تتسم بالتميز، والبعدان متكاملان ويعتبر وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون الآخر (السلمي، 2001). ويرى الباحثين أن التميز عبارة عنيشير منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة، فى ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، التى تقودها إلى التفوق الإيجابي على غيرها من المنظمات

فى الوصول إلى أهدافها وظهوره بالصورة التى تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات المنافسة.

### 2-3-2 أهداف التميز المؤسسي.

إن تحقيق التميز المؤسسي لا يمكن أن يحدث إلا من خلال تحقيق إنجازات ملموسة، فالتميز يعني تحقيق كافة النتائج التي تهم وتسعد جميع المعنيين بأمر المنظمة. (داود، 2020)

ويمكن ببساطة إبراز أهداف التميز المؤسسي كما ذكرها (جميل، وسفير، 2011) في ما يلي:

- أ. إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء وتحسين الثقة.
- ب. تحسين المشاركة والمسؤولية وكذا معنويات وإرضاء العاملين.
- ج. تحسين نوعية المخرجات وتدريب العاملين على أسلوب تطوير العمليات.
- د. تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل والسيطرة عليها.
- هـ. الحفاظ على العملاء وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- و. زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.
- ز. متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.

ومن ذلك يتضح أن أهداف التميز المؤسسي كثيرة ومتنوعة ومن المفترض أن تعمل المؤسسات على وضع خطة استراتيجية من أجل متابعة تنفيذ تلك الأهداف بدقة في جدول زمني معين حتى يحدث التطوير للمنظمة ومواكبة المؤسسات العالمية.

### 2-3-3 أبعاد (عناصر) التميز المؤسسي

أ. **ثقافة المنظمة:** هي تلك الثقافة التي يمكن من خلالها وضع الإطار المرجعي والمنطلقات والأسس التي تسيّر وتحكم عمل الجميع حيث تكون قيم العمل السائدة واضحة ومفهومة لدى الجميع ويتم ترسيخها، فبعض المنظمات على سبيل المثال تتضمن ثقافتها تشجيع الإبداع والمبادرات الفردية والأداء المتميز، وكثيراً ما تؤدي هذه المساحة المتاحة للإبداع الى مساعدة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز المؤسسي. لذا فإن تهيئة المناخ المناسب لتميز يتطلب بالضرورة التحول نحو ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلبات التميز، يعتبر الكثير من الباحثين أن

الثقافة التنظيمية هي أساس التميز، حيث لا تنجح المنظمات في تنفيذه إلا إذا كانت تملك ثقافة تنظيمية داعمة للعاملين، فبدون ثقافة مناسبة في المؤسسة، لن ينجح التميز المؤسسي، لذا يجب على الإدارة أن تحرص على خلق ثقافة قائمة إعطاء مزيد من الحرية، الاستقلالية، والمشاركة في صنع القرار (Nejad, 2013) 0

**ب. التميز القيادي:** فالقيادة لها تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الإبداع والتميز، وذلك من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة العليا إذا تبنت إستراتيجية الباب المفتوح، ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين الأفراد، فإن ذلك يتيح تبادل المعلومات المتعلقة بفاعلية المنظمة، والوصول إلى اقتراحات وابتكارات جديدة لسعي لتحقيق التميز (Borghin, 2005).

**ج. تميز العاملين:** مستوى العاملين يعد عنصراً مهماً في إطار التميز، فنجاح المنظمة يعتمد اعتماداً كبيراً على تنمية مستوى المعرفة، والمهارات والإبداع لدموظفيها، ومقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة.

**د. التعليم والتحسين المستمر:** Learning & Continuous Improvement يعد التعلم والتحسين المستمر عنصريين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعليم والتحسين تسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.

## 2-3-4 خصائص التميز المؤسسي.

تتمتع المنظمات التي تحقق التميز المؤسسي بمجموعة من الخصائص المهمة وهي: (السهلي، 2017)

**أ.** توفر القيادة ذات الكفاءة، حيث أن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

**ب.** تحمل المصاعب، فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات، إذ إن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة الأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.



- ج. الخبرات البعيدة عن العمل، فالمنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.
- د. برامج التدريب، حيث أن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.
- هـ. الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.
- ومن ذلك يتضح تنوع خصائص التميز المؤسسي ما بين قبول الأعمال الصعبة، مع توفر قيادة حكيمة تساعد العاملين من خلال خبرتها وتوجهاتها في تحقيق أعمالهم بالإضافة للبرامج التدريبية والدقة في العمل مما يعزز من تميز المؤسسة.

أما خصائص التميز المؤسسي في المنظمات الأمريكية المتميزة فكانت على النحو التالي :

(Weterman,2004 )

- أ. الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
- ب. الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
- ج. السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.
- د. الانتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة.
- هـ. الاهتمام بقيم المنظمة.
- و. الارتباط بالعمال التي تجيدها المنظمة.
- ز. البساطة والرشاقة في حجم المنظمة ومستويات هيكلها التنظيمي.
- ح. رقابة ضمنية فاعلة ومرنة باتباع المركزية واللامركزية.

### 2-3-5 حوكمة الشركات ودورها في تحقيق التميز المؤسسي

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 مباشرةً 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 والإبتكار، بما يضمن حسن استخدامها في تطوير وتحسين الأداء المؤسسي. واستمرارية الأعمال وفقاً لأفضل الآليات التي تعتمد على إجراءات واضحة تضمن اقتناص الفرص الممكنة لتعزيز الأداء المؤسسي.

### 3- 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 تبين في أرى المديرين والعاملين لأهمية الحوكمة.
- انخفاض إدراك المديرين والعاملين لدور الحوكمة في تحسين الأداء المالي وكذلك تحقيق التميز المؤسسي.

### 4- مشكلة البحث:

رغم أن الشركة محل الدراسة باتباع الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة و التشغيل، والعمل على التطور واستخدام التكنولوجيا في تقديم الخدمات، إلا أن هناك العديد من المشكلات والتي تؤثر على الاداء. لذا يمكن للباحث صياغة المشكلة الرئيسية كما يلي:

كيف يمكن تفعيل دور الحوكمة في الشركة لتحقيق التميز المؤسسي وتحسين الأداء المالي؟

## 5- الدراسات السابقة:

### 5-1- الدراسات باللغة العربية:

#### 5-1-1 دراسة نهى الحايك 2016 والمقدمة بعنوان:

- أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية-دراسة حالة مديرية الجمارك السورية
- استهدفت الدراسة التعرف على حوكمة الشركات ومبادئ وأهميتها وأهدافها ومعرفة دورها في رفع إداء المؤسسات الحكومية.
- توصلت الدراسة برزت أهمية الحوكمة كأداة فعالة للرقابة في المؤسسات الحكومية، وذلك من خلال عدة آليات 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.

#### 5-1-2 دراسة سالم : 2017 والمقدمة بعنوان (دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي):

- استهدفت الدراسة التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي بكليات جامعة الملك سعود الرياض.
- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير الثالى- التحفيز- الاستشارة الفكرية – الاعترافات الفردية) والتميز المؤسسي بعناصره (التميز القيادى- التميز البشرى – التميز الخدماتى).

#### 5-1-3 دراسة هشام عباس 2019 والمقدمة بعنوان (دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز

المؤسسي):

- استهدفت الدراسة إلى معرفة درجة تأثير القيادة الأخلاقية على تحسين التميز المؤسسي التوصل إلى مجموعة من النتائج التى تفيد في تعظيم الاستفادة من القيادة الأخلاقية لتحسين التميز المؤسسي.

- توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط موجب وذي دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية لتحقيق التميز المؤسسي. ضرورة الزام القادة بالهيئة علي كافة المستويات الإدارية بأخلاقيات العمل، وذلك لتنمية وتدعيم السلوكيات الأخلاقية من خلال خلق مناخ يتسم بالثقة المتبادلة بين الرؤساء ومرووسيهم وكذلك من خلال إلتزام القادة بالوعود واتفاق أقوالهم مع الأفعال وإتباع مبدأ الشفافية في التعامل، فتح قنوات اتصالات بين الإدارة العليا والمرووسين بالهيئة لتقديم المقترحات والشكاوي لتحقيق التميز المؤسسي.

### 5-1-3 دراسة يوسف وآخرون 2021 والمقدمة بعنوان ( دور مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي. دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية):

6 استهدفت الدراسة بشكل عام إلى التعرف على دور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

7 توصلت الدراسة- من خلال نتائج الدراسة الميدانية أن مبادئ حوكمة الشركات لها أهمية نسبية كبيرة في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.

### 5-1-5 دراسة دراسة زبيدة وجمال الدين 2021 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 (2019-2020) 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.

6-1-5 دراسة نصيرة ،سفيان 2022 والمقدمة بعنوان (دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي "دراسة حالة مؤسسة النسيج والألبسة الجاهزة):

- استهدفت الدراسة عن الكشف عن نوع العلاقة بين حوكمة الشركات والأداء المالي 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 والأداء المالي في المؤسسة، حيث كلما كان تطبيق حوكمة الشركات بشكل جيد تحسن الأداء المالي للمؤسسة.

#### 2-5- الدراسات الاجنبية:

1-2-5 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 236 مؤسسة مالية خلال الفترة 2010-2015.
- 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. وتوصلت 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.

2-2-5 دراسة ( A. Mohan and S. Chandramohan, 2018 ) 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** إلى 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 أيضًا إلى أن الرافعة المالية ودوران الأصول سيكون لهما تأثير إيجابي كبير على أداء الشركة.

- **3-2-5 دراسة (T.Guluma, 2021) - والمقدمة بعنوان (تأثير مقاييس حوكمة الشركات على أداء الشركة: تأثيرات الثقة الإدارية الزائدة):**

- **استهدفت الدراسة** إلى تحديد مدى تأثير حوكمة الشركات (CG) على أداء الشركة ودورها في العلاقة بين آليات حوكمة الشركات وأداء الشركة. وقد 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 التميز المؤسسي وتحسين الأداء المالي فمن خلال الدراسات السابقة، استفاد الباحثين في الجوانب التالية:

- بناء فكرة هذه الدراسة.
- بناء الإطار النظري للدراسة.
- تطوير أداة الدراسة الحالية الاستبانة.
- اختيار عينة الدراسة وتحديد لها.
- اختيار منهجية الدراسة والأدوات التي تناسب للدراسة الحالية.
- تتميز الدراسة الحالية بالدارسات السابقة من خلال بيان دور الحوكمة في تحقيق التميز المؤسسي وتحسين الأداء المالي 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 الباحثين.

## 6- أهداف الدراسة:

- 1-6 تهدف هذه الدراسة إلى معرفة وعي المنظمة محل الدراسة لأهمية الحوكمة.
- 2-6 تحديد درجة إدراك العاملين لأهمية الحوكمة في الشركة محل الدراسة.
- 3-6 تقديم التوصيات والمقترحات التي تعزز دور الحوكمة في تحقيق التميز المؤسسي وتحسين الأداء المالي.

## 7- متغيرات البحث:

المتغير التابع	المتغير المستقل
(1) تحسين الأداء المالي	الحوكمة
أ. نسبة السيولة ب. نسبة الربحية	1- توفر إطار فعال 2- حماية حقوق المساهمين 3- المعاملة العادلة للمساهمين
(2) التميز المؤسسي	4- دور أصحاب المصالح 5- الإفصاح والشفافية 6- مسؤوليات مجلس الإدارة
أ. ثقافة المنظمة ب. التميز القيادي: ج. تميز العاملين د. التعليم والتحسين المستمر	

## 8- فروض البحث

تقوم هذه الدراسة على فرضين أساسيين وعدد من الفروض الفرعية كما يلي:

1-8 الفرض الرئيسي الأول: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الحوكمة وتحسين الأداء المالي في الشركة.

ويشتق من الفرض الرئيسي الأول عدد من الفروض الفرعية التالية:

1-1-8 الفرض الفرعي الأول: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الحوكمة والسيولة.

2-1-8 الفرض الفرعي الثاني: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الحوكمة والربحية.

2-8 الفرض الرئيسي الثاني: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الحوكمة والتميز المؤسسي في الشركة.

ويشتق من الفرض الرئيسي الأول عدد من الفروض الفرعية التالية:

1-2-8 الفرض الفرعي الأول: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الحوكمة وثقافة المنظمة.

2-2-8 الفرض الفرعي الثاني: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الحوكمة والتميز القيادي.

3-2-8 الفرض الفرعي الثالث: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الحوكمة وتميز العاملين.

4-2-8 الفرض الفرعي الرابع: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الحوكمة والتعليم والتحسين المستمر.

## 9- منهج الدراسة:

من أجل دراسة الموضوع وتحليل أبعاده واختبار الفروض أعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي بغية استيعاب مفهوم كل من الحوكمة والدور الذي تقوم بها في تحسين الأداء المالي وتحقيق التميز المؤسسي 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.

## 7- حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** ستركز الدراسة على دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي وتحقيق التميز المؤسسي.
- **الحدود المكانية:** سيتم اختيار عينة من العاملين بالشركة محل الدراسة.
- **الحدود الزمانية:** سيطبق الدراسة في الفترة من 2017 الى 2021.

## 10- اختبار الفروض وتفسير النتائج

### 1-10 تحديد مجتمع وعينة البحث :

سيقوم الباحثان باستخدام أسلوب المتوسط لحساب عينة البحث لمعرفة حجم المجتمع باستخدام المعادلة التالية : (ثابت إدريس، 2007)

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

عند درجة ثقة تبلغ 95% فإن  $Z_2 = 1.96$

حيث  $N =$  حجم المجتمع، والذي قدر بـ (1500) فرداً

$Z_2 =$  الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة 1.96

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

$P =$  نسبة توفر الخاصية والمحايدة

بالتطبيق في المعادلة السابقة نجد أن حجم العينة يساوي 90 مفردة من العاملين، وتم زيادة زيادة حجم العينة للحصول على درجة من الدقة.

## 10-2 أساليب تحليل البيانات واختيار الفروض:

من أجل تحقيق اهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS، وتوصيف البيانات الأولية في قائمة الاستقصاء التي اعتمد عليها 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 .

## 10-3 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 اختباري الثبات والصدق (Reliability and Validity tests)

يتم إجراء كلاً من اختباري الثبات Reliability والصدق Validity عادةً بهدف معرفة مدى صدق وصحة صلاحية 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 وبنفس 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 واقتربها للواحد الصحيح تعني زيادة مستوى

مصادقية البيانات بما يعكس نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة. علماً بأن أقل قيمة لمعامل الثبات هي 0.7، وما يزيد عن 0.7 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 (1) يوضح نتائج تطبيق كلاً من اختباري الثبات والصدق على مستوى متغيرات الدراسة.

جدول رقم (1)  
نتائج تطبيق معاملي الثبات والصدق

المتغيرات	الأبعاد (المتغيرات الفرعية)	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
تطبيق قواعد الحوكمة	إطار فعال للحكومة	8	0.86	0.927
	حقوق المساهمين	12	0.918	0.958
	المعاملة العادلة	10	0.89	0.943
	أصحاب المصالح	6	0.921	0.960
	الإفصاح والشفافية	8	0.91	0.954
	مسئوليات الإدارة	8	0.945	0.972
	<b>الكل</b>	<b>52</b>	<b>0.974</b>	<b>0.987</b>
التميز المؤسسي	ثقافة المنظمة	6	0.954	0.977
	التميز القيادي	5	0.952	0.976
	تميز العاملين	10	0.899	0.948
	التعليم والتحسين المستمر	10	0.963	0.981
	<b>الكل</b>	<b>31</b>	<b>0.978</b>	<b>0.989</b>

تبين من الجدول (1) أن قيمة كلاً من معاملي الثبات والصدق تزيد عن 0.7، 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.

#### 10- 4 الأساليب الإحصائية الوصفية :

##### 10-4-1 توصيف عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع عددها (120) فرداً. ولقد تم توزيع (120) استبيان، بلغ عدد الاستبيانات المستردة (106) استبيان خضعت للتحليل الإحصائي. ويوضح الجدول رقم (2) توصيف لعينة البحث من واقع نتائج التحليل الإحصائي، على النحو التالي:

جدول رقم (2) توصيف عينة البحث

المتغيرات	العناصر	التكرارات	النسبة المئوية (%)
المستوى الوظيفي	إدارة عليا	18	17%
	إدارة وسطى	35	33%
	إدارة تنفيذية	53	50%
المؤهل العلمي	دراسات عليا	32	30.2%
	مؤهل عالي	70	66%
	مؤهل متوسط	4	3.8%
مدة الخبرة	أقل من 5 سنوات	10	9.4%
	من 5 – 10 سنوات	20	41.5%
	من 10 – 15 سنة	32	30.2%
	15 سنة فأكثر	44	18.9%

#### تبيين من الجدول رقم (2) أن:

أ. تم مراعاة التنوع في المستوى الوظيفي بعينة الدراسة، وقد احتلت الإدارة التنفيذية النسبة الأكبر والتي بلغت 50%.

ب. بلغت نسبة الحاصلين على مؤهل متوسط 3.8%، وهي تعتبر النسبة الأقل حيث تقل عن نسبة الحاصلين على مؤهل عالي (بكالوريوس) 66% ونسبة الحاصلين على شهادات ما بعد التعليم الجامعي (دراسات عليا) 30.2%، 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 5 سنوات 9.4%، في حين أن نسبة أفراد عينة الدراسة التي تصل خبرتهم إلى 5 سنوات فأكثر بلغت 41.5% 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.

#### 10-4-2 إجراء الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم إجراء الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة عن طريق حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الحوكمة والتميز المؤسسي، ومن ثم تم مقارنة قيمة الوسط الحسابي لتلك الأبعاد بقيمة الوسط الحسابي المرجح الموضح بالجدول (3) وذلك لمعرفة الاتجاه العام للأراء ومدى إدراك المستقصي منهم لتلك الأبعاد. والجدول (3) يعرض قيمة الوسط الحسابي، والانحراف المعياري وكذلك المنوال والذي يعني القيمة الأكثر تكراراً.

جدول رقم (3)  
الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

الإحصاء الوصفي			الأبعاد (المتغيرات الفرعية)	المتغيرات
المنوال	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
5	0.895	4.03	إطار فعال للحكومة	تطبيق قواعد الحوكمة  (المتغير المستقل)
4	0.915	3.95	حقوق المساهمين	
4	0.925	3.87	المعاملة العادلة	
4	0.995	3.66	أصحاب المصالح	
4	0.945	3.86	الإفصاح والشفافية	
4	0.905	3.96	مسئوليات الإدارة	
4	0.935	3.89	الكل	
4	0.935	3.88	ثقافة المنظمة	التميز المؤسسي (المتغير التابع)
4	0.890	3.63	التميز القيادي	
4	0.945	3.74	تميز العاملين	
4	0.955	3.60	التعليم والتحسين المستمر	
4	0.930	3.64	الكل	

يتضح من الجدول رقم (3) الأتي:

الاتجاه العام لآراء عينة الدراسة يميل إلى توافر الأبعاد المختلفة لتطبيق قواعد الحوكمة والأبعاد المختلفة للتميز المؤسسي، حيث تشير نتائج الجدول إلى أن الإجابات معظمها كان ناحية الموافقة، وذلك على جميع ابعاد 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 ابعاد المتغير المستقل لم تقل عن 3.66 وذلك لبعده أصحاب المصالح، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد 0.995 وقد بلغ المنوال 4 وهو القيمة الأكثر تكراراً، كما بلغ أعلى متوسط 4.03 وذلك لبعده فاعلية الحكومة وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة 0.895 وقد بلغ المنوال 5 هو القيمة الأكثر تكراراً. وتقع جميعاً في مدي الموافقة مما يدل علي أهمية مدى توافر أبعاد الحوكمة.

واما بالنسبة للمتغير التابع لم تقل المتوسطات عن 3.60 وذلك لبعده التعليم والتحسين المستمر وقد بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد 0.955 وقد بلغ المنوال 4 وهو القيمة الأكثر تكراراً، كما بلغ أعلى متوسط 3.88 وذلك لبعده ثقافة المنظمة وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة 0.935 وقد بلغ المنوال 4 هو القيمة الأكثر تكراراً.

#### 10-5 اختبار التوزيع الطبيعي (Test of Normality)

اختبار كولمجروف-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 (4)  
اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام اختبار Shapiro-Wilk

الاعتدالية	اختبار Shapiro-Wilk		المتغيرات الفرعية (الأبعاد)	المتغيرات
	القيمة الاحتمالية <i>p-value</i>	قيمة الاختبار <i>W</i>		
معتدل	0.246	0.984	إطار فعال للحكومة	تطبيق قواعد الحكومة
معتدل	0.853	0.993	حقوق المساهمين	
معتدل	0.355	0.986	المعاملة العادلة	
معتدل	0.727	0.991	أصحاب المصالح	
معتدل	0.917	0.994	الإفصاح والشفافية	
معتدل	0.712	0.991	مسئوليات الإدارة	
معتدل	0.834	0.992	الكل	
معتدل	0.472	0.988	ثقافة المنظمة	التميز المؤسسي
معتدل	0.507	0.988	التميز القيادي	
غير معتدل	0.013	0.968	تميز العاملين	
معتدل	0.269	0.985	التعليم والتحسين المستمر	
معتدل	0.635	0.990	الكل	

#### يتضح من الجدول (4) أن:

المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي بمستوى معنوية 5%، حيث ان القيمة الاحتمالية لاختبار Shapiro-Wilk تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري ( $p\text{-value} < \alpha = 0.05$ ) بجميع الأبعاد على مستوى جميع المتغيرات -فيما عدا رضا العاملين-، لذلك يفضل أن يستخدم معها الاختبارات الإحصائية المعلمية (*Parametric tests*). وبناء على ما سبق سوف يتم الاعتماد عند إجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة على الاختبارات المعلمية.

#### • اختبار "ت" T-test

تم تطبيق اختبار "ت" t-test للتأكيد على الاتجاه العام لتلك الآراء. والجدول (5) يعرض قيمة اختبار "ت" على مستوى كل بُعد من أبعاد الحوكمة والتميز المؤسسي.

جدول رقم (5) اختبار "ت" T-test

اختبار "ت" T-test		الأبعاد (المتغيرات الفرعية)	المتغيرات
القيمة الاحتمالية <i>p-value</i>	قيمة الاختبار T		
0.000	37.642	إطار فعال للحكومة	تطبيق قواعد الحوكمة
0.000	40.615	حقوق المساهمين	
0.000	35.252	المعاملة العادلة	
0.000	32.585	أصحاب المصالح	
0.000	36.664	الإفصاح والشفافية	
0.000	38.089	مسئوليات الإدارة	
0.000	32.994	جميع أبعاد الحوكمة	
0.000	29.494	ثقافة المنظمة	التميز المؤسسي
0.000	29.401	التميز القيادي	
0.000	33.614	تميز العاملين	
0.000	26.474	التعليم والتحسين المستمر	
0.000	28.344	جميع أبعاد التميز المؤسسي	

#### من الجداول (5) يتضح أن:

وقد جاءت نتيجة اختبار "ت" لتؤكد ذلك، حيث تبين أن القيمة الاحتمالية للاختبار تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  بجميع الأبعاد ( $p\text{-value} < \alpha = 0.05$ ). وبالتالي نخلص من واقع اختبار "ت" إلى أن آراء عينة الدراسة تُشير إلى توافر وإدراك الأبعاد تطبيق قواعد الحوكمة والأبعاد المختلفة للتميز المؤسسي.

ومن هنا وبُعد 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 التميز المؤسسي بالتطبيق.



## 6-10 اختبار فروض الدراسة:

1-6-10 الفرض الرئيسي الأول: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الحوكمة وتحسين الأداء المالي في الشركة.

ويشتق من الفرض الرئيسي الأول عدد من الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي الأول: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الحوكمة والسيولة.
- الفرض الفرعي الثاني: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الحوكمة والربحية.

جدول رقم (6): يوضح مؤشر السيولة ومؤشر العائد على الأصول والذي يعد مقياس للربحية للشركة

اسم الشركة	سنه	السيولة		مؤشر قياس الربحية	
		المتوسط	الفعلى	المتوسط	المتوسط
جولدن بيراميدز للتنمية السياحية	2017	2,30	1,76	0,04	لا
	2018	2,30	2,27	0,03	لا
	2019	2,30	2,86	0,28	لا
	2020	3,44	3,55	0,29	تم التطبيق
	2021	3,44	3,33	0,31	تم التطبيق

يتضح من الجدول رقم (6) ان هناك زيادة واضحة في مؤشر السيولة خلال عامي 2020 و 2021 بعد تطبيق قواعد الحوكمة عن السنوات السابقة.

مما يشير لوجود ارتباط وتأثير قوي لقواعد الحوكمة على السيولة بالشركات لذلك يمكن رفض الفرض الفرعي الأول وقبول الفرض البديل وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الحوكمة والسيولة.

كما يتضح من الجدول رقم (6) أن مؤشر العائد على الأصول والذي يعد مقياس للربحية شهد زيادة واضحة خلال عامي 2020 و 2021 بعد تطبيق قواعد الحوكمة عن السنوات السابقة.

لذلك يمكن رفض الفرض الفرعي الثاني وقبول الفرض البديل وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الحوكمة والربحية.

وبناء على نتائج الفرض الأول والثاني الفرعي، يمكن القول برفض الفرض الأول الرئيسي وقبول الفرض البديل وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة وتحسين الأداء المالي.

**10-6-2 الفرض الرئيسي الثاني:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الحوكمة والتميز المؤسسي في الشركة.

ويشتق من الفرض الرئيسي الثاني عدد من الفروض الفرعية التالية:

- **الفرض الفرعي الأول:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الحوكمة وثقافة المنظمة.

- **الفرض الفرعي الثاني:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الحوكمة والتميز القيادي.

- **الفرض الفرعي الثالث:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الحوكمة وتميز العاملين .

- **الفرض الفرعي الرابع:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الحوكمة والتعليم والتحسين المستمر.

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

#### **10-6-2-1 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 (7) يُعطي توصيفاً للمتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة التي تم تكوينها وسوف تتضمنها التحليلات الإحصائية اللاحقة.

جدول رقم (7) توصيف متغيرات الدراسة

المتغيرات	الأبعاد (المتغيرات الفرعية)	عدد العبارات	معاملاتصدق
تطبيق الحوكمة	إطار فعال للحكومة	8	X <sub>1</sub>
	حقوق المساهمين	12	X <sub>2</sub>
	المعاملة العادلة	10	X <sub>3</sub>
	أصحاب المصالح	6	X <sub>4</sub>
	الإفصاح والشفافية	8	X <sub>5</sub>
	مسئوليات الإدارة	8	X <sub>6</sub>
	<b>الكل</b>	<b>52</b>	<b>X</b>
التميز المؤسسي	ثقافة المنظمة	6	Y <sub>1</sub>
	التميز القيادي	5	Y <sub>2</sub>
	تميز العاملين	10	Y <sub>3</sub>
	التعليم والتحسين المستمر	10	Y <sub>4</sub>
	<b>الكل</b>	<b>31</b>	<b>Y</b>

#### 10-2-6-2 اختبار الفرض الرئيسي الثاني:

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 الأداء المؤسسي أم لا. ومن ثم تم تطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد كخطوة ثانية لدراسة تأثير أبعاد الحوكمة (المتغيرات المستقلة) على أبعاد الأداء المؤسسي (المتغيرات التابعة).

#### أولاً: مصفوفة الارتباط

يوضح الجدول (8) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الحوكمة وأبعاد التميز المؤسسي.

جدول (8) مصفوفة الارتباط بين أبعاد الحوكمة وأبعاد التميز المؤسسي

Y4	Y3	Y2	Y1	X6	X5	X4	X3	X2	X1	المتغيرات								
									1	الارتباط	إطار فعال للحكومة X1							
										p-value								
								1	0.657	الارتباط	حقوق المساهمين X2							
									0.000	p-value								
							1	0.811	0.620	الارتباط	المعاملة العادلة X3							
								0.000	0.000	p-value								
							1	0.651	0.611	0.508	الارتباط	أصحاب المصالح X4						
								0.000	0.000	0.000	p-value							
							1	0.644	0.733	0.716	0.591	الارتباط	الإفصاح والشفافية X5					
								0.000	0.000	0.000	0.000	p-value						
							1	0.801	0.754	0.643	0.613	0.501	الارتباط	مسئوليات الإدارة X6				
								0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	p-value					
							1	0.640	0.518	0.620	0.503	0.513	0.561	الارتباط	ثقافة المنظمة Y1			
								0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	p-value				
							1	0.841	0.755	0.720	0.814	0.708	0.799	0.717	الارتباط	التميز القيادي Y2		
								0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	p-value			
							1	0.755	0.719	0.598	0.558	0.637	0.545	0.532	0.567	الارتباط	تميز العاملين Y3	
								0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	p-value		
							1	0.788	0.725	0.617	0.568	0.554	0.579	0.575	0.516	0.504	الارتباط	التعليم والتحسن المستمر Y4
								0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	p-value	

يتضح من الجدول رقم (8) أن:

- 1- هناك علاقة ارتباط طردية (إيجابية) متوسطة ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الحوكمة و بُعد ثقافة المنظمة (Y1) بمستوى معنوية 5%، حيث تزيد قيم معاملات الارتباط عن 0.5، كما أن القيمة الاحتمالية لمعاملات الارتباط تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  (  $p-value$  )  $(= 0.000 < \alpha = 0.05)$ .

- لذا تم رفض الفرض الأول الفرعي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحوكمة على ثقافة المنظمة كأحد عناصر التمييز المؤسسي " وقبول الفرض البديل "يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية معنوية لأبعاد الحوكمة على ثقافة المنظمة كأحد عناصر التمييز المؤسسي "

2- هناك علاقة ارتباط طردية (إيجابية) قوية ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الحوكمة و**بُعد التمييز القيادي (Y<sub>2</sub>)** بمستوى معنوية 5%، حيث تزيد قيم معاملات الارتباط عن 0.7، كما أن القيمة الاحتمالية لمعاملات الارتباط تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$ ).

- تم رفض الفرض الثاني الفرعي لا يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية معنوية لأبعاد الحوكمة على التمييز القيادة كأحد عناصر التمييز المؤسسي " وقبول الفرض البديل "يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية معنوية لأبعاد الحوكمة على التمييز القيادي كأحد عناصر التمييز المؤسسي "

3- هناك علاقة ارتباط طردية (إيجابية) متوسطه ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الحوكمة و**بُعد تمييز العاملين (Y<sub>3</sub>)** بمستوى معنوية 5%، حيث تزيد قيم معاملات الارتباط عن 0.5، كما أن أن القيمة الاحتمالية لمعاملات الارتباط تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $p\text{-value} = 0.05 < \alpha = 0.000$ ).

- تم رفض الفرض الثاني الفرعي لا يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية معنوية لأبعاد الحوكمة على تمييز العاملين كأحد عناصر التمييز المؤسسي " وقبول الفرض البديل "يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية معنوية لأبعاد الحوكمة على تمييز العاملين كأحد عناصر التمييز المؤسسي "

4- هناك علاقة ارتباط طردية (إيجابية) متوسطه ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الحوكمة و**بُعد التعليم (Y<sub>4</sub>)** بمستوى معنوية 5%، حيث تزيد قيم معاملات الارتباط عن 0.5، كما أن أن القيمة الاحتمالية لمعاملات الارتباط تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $p\text{-value} = 0.05 < \alpha = 0.000$ ).

- تم رفض الفرض الثاني الفرعي لا يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية معنوية لأبعاد الحوكمة على التعليم والتحسين المستمر كأحد عناصر التمييز المؤسسي " وقبول الفرض

البديل "يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية معنوية لأبعاد الحوكمة على التعليم والتحسين المستمر كأحد عناصر التمييز المؤسسي "

5- كمحصلة نهائية، هناك علاقة ارتباط طردية (إيجابية) قوية ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الحوكمة وأبعاد التمييز المؤسسي (Y) بمستوى معنوية 5%، حيث قيم معاملات الارتباط عن 0.7، كما أن القيمة الاحتمالية لمعاملات الارتباط تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $p = 0.05 < \alpha = 0.000$  value). لأبعاد الحوكمة على أبعاد التمييز المؤسسي.

- لذلك تم رفض الفرض الثاى الرئيسى " لا يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية معنوية ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحوكمة على أبعاد التمييز المؤسسي "، وقبول الفرض البديل "يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية معنوية لأبعاد الحوكمة على أبعاد التمييز المؤسسي.

#### ثانياً: الانحدار الخطى المتعدد

جدول رقم (9)  
ملخص نموذج الانحدار بين أبعاد الحوكمة وأبعاد التمييز المؤسسي

جدول تحليل التباين ANOVA		الخطأ المعياري ريللتقدير	معامل التحديد المعدل (Adjusted R <sup>2</sup> )	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	المتغيرات التابعة
القيمة الاحتمالية p-value	اختبار F					
0.000	100.255	0.63051	0.485	0.490	0.700	التمييز المؤسسي (Y)
0.000	103.416	0.67955	0.496	0.501	0.708	ثقافة المنظمة Y <sub>1</sub>
0.000	133.666	0.56609	0.561	0.565	0.752	التمييز القيادى Y <sub>2</sub>
0.000	96.083	0.55384	0.475	0.480	0.693	تمييز العاملين Y <sub>3</sub>
0.000	66.736	0.71993	0.385	0.391	0.625	التعليم والتحسين المستمر Y <sub>4</sub>

كما يوضح الجدول رقم (9) نتيجة كلاً من معامل الارتباط المتعدد (Multiple Coefficient of Determination (r<sup>2</sup>))، ومعامل التحديد المتعدد (Coefficient of Determination (r<sup>2</sup>))، ومعامل التحديد المعدل (Adjusted Coefficient of Determination (Adjusted r<sup>2</sup>))، 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.

جدول رقم (10)  
اختبار (T) ومعاملات نموذج الانحدار بين أبعاد الحوكمة وأبعاد التميز المؤسسي

الازدواج الخطي	اختبار T-test		المعاملات المعيارية	معاملات نموذج الانحدار		المتغيرات المستقلة المعنوية	المتغير
	القيمة الاحتمالية p-value	قيمة اختبار T		معامل Beta	الخطأ المعياري		
VIF	0.229	1.212	----	0.468	0.567	الثابت (a)	ثقافة المنظمة Y <sub>1</sub>
1.000	0.029	2.214	0.198	0.150	0.333	إطار فعال للحكومة X <sub>1</sub>	
1.000	0.000	4.554	0.464	0.122	0.555	أصحاب المصالح X <sub>4</sub>	
1.000	0.001	3.542	0.461	0.182	0.644	مسئوليات الإدارة X <sub>6</sub>	
----	0.332	0.976	----	0.321	0.313	الثابت (a)	التميز القيادي Y <sub>2</sub>
1.000	0.025	2.265	0.227	0.138	0.313	حقوق المساهمين X <sub>2</sub>	
1.000	0.026	2.269	0.209	0.139	0.315	المعاملة العادلة X <sub>3</sub>	
1.000	0.000	9.612	0.754	0.084	0.804	أصحاب المصالح X <sub>4</sub>	
1.000	0.015	2.470	0.247	0.125	0.308	مسئوليات الإدارة X <sub>6</sub>	
----	0.396	0.852	----	0.392	0.334	الثابت (a)	تمييز العاملين Y <sub>3</sub>
	0.019	2.389	0.226	0.127	0.303	إطار فعال للحكومة X <sub>1</sub>	
1.000	0.00	4.864	0.523	0.103	0.500	أصحاب المصالح X <sub>4</sub>	
----	0.001	0.471	----	0.506	0.238	الثابت (a)	التعليم والتحصين المستمر Y <sub>4</sub>
1.000	0.000	5.452	0.631	0.133	0.725	أصحاب المصالح X <sub>4</sub>	

كما يوضح الجدول رقم (10) قيم معاملات الانحدار غير المعيارية (Unstandardized Coefficients) والمعيارية (Standardized Coefficients)، ونتيجة اختبار t-test للتأكد من معنوية المتغيرات المستقلة المكونة للنموذج كلاً على حده، بالإضافة إلى نتيجة اختبار الازدواج الخطي

(Collinearity) باستخدام معامل تضخم التباين (*Variance Inflation Factor (VIF)*) على أبعاد التميز المؤسسي.

جدول رقم (11)

المتغيرات غير المعنوية في نموذج الانحدار بين أبعاد الحوكمة وأبعاد التميز المؤسسي

الازدواج الخطي <i>Collinearity</i>	اختبار <i>t-test</i>		المعاملات المعيارية	المتغيرات غير المعنوية	المتغيرات التابعة
	القيمة الاحتمالية <i>p-value</i>	قيمة اختبار T	معامل Beta		
VIF					
4.075	0.433	0.771	0.1	حقوق المساهمين X <sub>2</sub>	ثقافة المنظمة Y <sub>1</sub>
3.976	0.832	0.213	0.026	المعاملة العادلة X <sub>3</sub>	
4.768	0.149	0.197	0.197	الإفصاح والشفافية X <sub>5</sub>	
2.040	0.669	0.429	0.30	إطار فعال للحكومة X <sub>1</sub>	التميز القيادي Y <sub>2</sub>
4.768	0.095	1.084	0.55	الإفصاح والشفافية X <sub>5</sub>	
4.075	0.982	0.022	0.003	حقوق المساهمين X <sub>2</sub>	تميز العاملين Y <sub>3</sub>
3.976	0.755	0.314	0.068	المعاملة العادلة X <sub>3</sub>	
4.768	0.281	1.083	0.155	الإفصاح والشفافية X <sub>5</sub>	
4.504	0.104	1.639	0.224	مسئوليات الإدارة X <sub>6</sub>	
2.040	0.054	1.952	0.199	إطار فعال للحكومة X <sub>1</sub>	التعليم والتحسين المستمر Y <sub>4</sub>
4.075	0.236	1.191	0.177	حقوق المساهمين X <sub>2</sub>	
3.976	0.084	1.746	0.239	المعاملة العادلة X <sub>3</sub>	
4.768	0.489	0.694	0.107	الإفصاح والشفافية X <sub>5</sub>	
4.504	0.379	0.884	0.130	مسئوليات الإدارة X <sub>6</sub>	

كما يوضح الجدول رقم (11) المتغيرات غير المعنوية احصائياً على مستوى كل بُعد من أبعاد التميز المؤسسي.

• يتضح من الجداول رقم (9)، (10)، (11) الآتي:

1. إطار فعال للحكومة (X<sub>1</sub>) و أصحاب المصالح (X<sub>4</sub>) وكذلك مسئوليات الإدارة (X<sub>6</sub>) يُعتبروا من أهم أبعاد الحوكمة وأكثرهم تأثيراً في ثقافة المنظمة (Y<sub>1</sub>)، نظراً لاحتوائه بنموذج الانحدار وفقاً لطردية الانحدار المتدرج. وتبين أن نموذج الانحدار الذي تم بناءه يعتبر نموذج معنوي احصائياً بمستوى



معنوية 5%، حيث أن القيمة الاحتمالية لاختبار  $F$  تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $F=$  )  $\alpha = 0.05 < p\text{-value} = 0.000$ )، كما أن أصحاب المصالح (X4) و إطار فعال للحكومة (X1) وكذلك مسئوليات الإدارة (X6) متغيرات ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية 5%، حيث أن القيمة الاحتمالية لاختبار  $t$  تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $p\text{-value} =$  )  $\alpha = 0.05 < 0.000$ ). في حين أنه لم يتبين وجود تأثير لكل من حقوق المساهمين (X2) المعاملة العادلة (X3) وكذلك الإفصاح والشفافية (X5)، على ثقافة المنظمة بمستوى معنوية 5%، حيث أن القيمة الاحتمالية لاختبار  $t$  لكل منهم تزيد عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $p\text{-value} > \alpha =$  )  $0.05$ ).

2. تبين وجود تأثير حقوق المساهمين و المعاملة العادلة و أصحاب المصالح وكذلك مسئوليات الإدارة، علاوة على ذلك تبين أن نموذج الانحدار الذي تم بناءه يعتبر نموذج معنوي احصائياً بمستوى معنوية 5%، حيث أن القيمة الاحتمالية لاختبار  $F$  تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $F= 77.943$ ، )  $\alpha = 0.05 < p\text{-value} = 0.000$ )، كما أن حقوق المساهمين و المعاملة العادلة و أصحاب المصالح وكذلك مسئوليات الإدارة متغيرات ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية 5%، حيث أن القيمة الاحتمالية لاختبار  $T$  تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $p\text{-value} = 0.000 < \alpha =$  )  $0.05$ ). في حين أنه لم يتبين وجود تأثير لكل من اطار فعال للحكومة والافصاح والشفافية على الحوكمة بمستوى معنوية 5%، حيث أن القيمة الاحتمالية لاختبار  $T$  لكل منهم تزيد عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $p\text{-value} > \alpha = 0.05$ ).

3. يعتبر المتغيران إطار فعال للحكومة وكذلك أصحاب المصالح من أهم أبعاد الحوكمة وأكثرهم تأثيراً في تمييز العاملين (Y3)، نظراً لاحتوائه بنموذج الانحدار وفقاً لطرية الانحدار المتدرج. هذا ويرتبط هذا المتغير ارتباطاً قوياً بتمييز العاملين. علاوة على ذلك تبين أن نموذج الانحدار الذي تم بناءه يعتبر نموذج معنوي احصائياً بمستوى معنوية 5%، حيث أن القيمة الاحتمالية لاختبار  $F$  تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $F= 68.844$ ،  $p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$ )، كما أن اطار فعال للحكومة وكذلك أصحاب المصالح يعتبران متغيران ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية 5%، حيث أن القيمة الاحتمالية لاختبار  $t$  تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $p\text{-value} = 0.000 < \alpha =$  )  $0.05$ ).

(0.05). في حين أنه لم يتبين وجود تأثير لكل من لباقي متغيرات الحوكمة حقوق المساهمين والمعاملة العادلة والافصاح والشفافية ومسئوليات الإدارة على تميز العاملين بمستوى معنوية 5%، حيث أن القيمة الاحتمالية لاختبار  $t$  لكل منهم تزيد عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $p\text{-value} > \alpha = 0.05$ ).

4. دور أصحاب المصالح ( $X_4$ ) يُعتبر من أهم أبعاد الحوكمة وأكثرهم تأثيراً في التعليم والتحسين المستمر ( $Y_4$ )، نظراً لاحتوائه بنموذج الانحدار وفقاً لطرية الانحدار المتدرج. هذا ويرتبط هذا المتغير ارتباطاً قوياً بالتعليم والتحسين المستمر. علاوة على ذلك تبين أن نموذج الانحدار الذي تم بناءه يعتبر نموذج معنوي إحصائياً بمستوى معنوية 5%، حيث أن القيمة الاحتمالية لاختبار  $F$  تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $F = 90.019, p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$ )، كما أن دور أصحاب المصالح يعتبر متغير ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية 5%، حيث أن القيمة الاحتمالية لاختبار  $t$  تقل عن قيمة مستوى المعنوية المعياري  $\alpha$  ( $p\text{-value} = 0.000 < \alpha = 0.05$ ). في حين أنه لم يتبين وجود تأثير لباقي متغيرات الحوكمة على التعليم والتحسين المستمر بمستوى معنوية 5%، 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 عدة نتائج ساهمت في حل المشكلة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، ومن أبرز هذه النتائج:

1. أن هناك زيادة واضحة في مؤشر السيولة خلال عامي 2020 و 2021 بعد تطبيق قواعد الحوكمة عن السنوات السابقة بمعدل قدرة 67%
2. كما يتضح أن مؤشر العائد على الأصول والذي يعد مقياس للربحية شهد زيادة واضحة بعد تطبيق قواعد الحوكمة بمعدل قدرة 57%.
3. هناك علاقة ارتباط طردية (إيجابية) متوسطة ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الحوكمة وبعدها ثقافة المنظمة.

4. هناك علاقة ارتباط طردية (إيجابية) قوية ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الحوكمة وُبعد التميز القيادي.
5. هناك علاقة ارتباط طردية (إيجابية) متوسطة ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الحوكمة وُبعد تميز العاملين.
6. هناك علاقة ارتباط طردية (إيجابية) متوسطة ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد الحوكمة وُبعد التعليم والتحسين المستمر.
7. كما يتضح أن فعالية الحكومة وأصحاب المصالح وكذلك مسؤوليات الإدارة، يُعتبروا من أهم أبعاد الحوكمة وأكثرهم تأثيراً في ثقافة المنظمة.
8. كما أظهرت النتائج أن إطار فعال للحكومة وكذلك أصحاب المصالح من أهم أبعاد الحوكمة وأكثرهم تأثيراً في تميز العاملين.
9. ويُعتبر دور أصحاب المصالح من أهم أبعاد الحوكمة وأكثرهم تأثيراً في التعليم والتحسين المستمر.

#### ثانياً: التوصيات :

وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات، تم الخروج بالتوصيات الآتية:

مؤشرات النجاح	الزمن اللازم للتنفيذ	المسئول	الأنشطة اللازمة لتنفيذها	التوصية
من خلال زيادة الاستثمار	من 6 شهور إلى سنة واحدة.	مجلس الوزراء مجلس النواب	- وضع القوانين والتعليمات الملزمة لتطبيق حوكمة الشركات. - المتابعة المستمرة لتطبيق حوكمة الشركات على جميع المستويات الإدارية والوقوف على أي انحرافات.	1- ضرورة إلزام المؤسسات قانونياً بتطبيق أساسيات ومبادئ حوكمة الشركات.

بقياس أثر التدريب والتوجيه في تحسين مستوى الأداء	من 6 شهور إلى سنة واحدة.	إدارة الموارد البشرية	- وضع خطة للتأهيل لجميع المديرين والعاملين على جميع المستويات الإدارية أثناء العمل على كيفية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات.	2-ضرورة عقد دورات تدريبية وندوات متخصصة للتوعية بأهمية وكيفية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ودورها في تحسين الأداء المالي والإداري، يحضرها كل من المهنيين والأكاديميين.
تحسين الأداء المالي وتحقيق التميز المؤسسي.	من 6 شهور إلى سنة واحدة.	مجلس الوزارة مجلس النواب	- وضع القوانين والتعليمات لمنح صلاحيات لأصحاب المصالح في ممارسة الدور الرقابي على الإدارة.	3-العمل على منح صلاحيات ودور أوسع لأصحاب المصالح في ممارسة الدور الرقابي على الإدارة مما يساهم في دعم وتشجيع المستثمرين.
تحسين الأداء المالي وتحقيق التميز المؤسسي.	من 3 إلى 6 شهور	الإدارة العليا	- عن طريق عقد المؤتمرات والندوات لمعرفة ومتابعة المستجدات المتعلقة بتطبيق قواعد الحوكمة في الشركات بهدف تنميته الوعي والدور الاستثماري في المجتمع.	4-العمل على بذل المزيد من الجهود والمتابعة للمستجدات المتعلقة بتطبيق قواعد الحوكمة في الشركات بهدف تنميته الوعي والدور الاستثماري في المجتمع.
زيادة رضا العملاء	من 3 شهور إلى سنة واحدة.	الإدارة العليا والإدارة الوسطى جميع العاملين بالمنظمة.	- ضرورة فتح قنوات اتصالات بين الإدارة العليا والموظفين بالمنظمة. - ضرورة أن تركز الشركات على تحسين سمعتها وذلك من خلال الإعلان عن منتجاتها وخدماتها.	5-ضرورة أن تسعى القيادات بالشركات على دعم وتعزيز كافة الجهود لتحقيق التميز المؤسسي واحتلال مركزا تنافسيا في السوق.
زيادة رضا وولاء العملاء	من 3 إلى 6 شهور	الإدارة العليا	- من خلال تشكيل فرق وخلايا لإدارة وتحقيق التميز المؤسسي، والتعامل معها بأساليب غير تقليدية.	6- ضرورة الاهتمام بأبعاد التميز المؤسسي وتطويره من خلال إنتاج المعرفة واكتسابها وصولا إلى التوظيف المناسب بالشركة.

## المراجع

### أولا المراجع العربية :

#### الكتب العربية:

1. الحيايلى، وليد،(2004)، دراسات في المشاكل المحاسبية المعاصرة، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
2. السيد، رضا،(2007)، عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا ، الشركة العربية المتحدة للتسويق – القاهرة، مصر.
3. إدريس، ثابت عبد الرحمن (2007)، بحوث التسويق، "أساليب القياس واختبار الفروض"، الإسكندرية: الدار الجامعية.
4. حماد، طارق عبد العال،(2005)، حوكمة الشركات ( المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف)، الدر الجامعية، مصر.
5. القاضي، حسين،(2001)، المحاسبة الدولية، الطبعة الأولى، الدار العلمية ودار الثقافة، عمان.
6. داود، محمد (2020)، إدارة التميز والإبداع الإدارية، الأردن، عمان: ابن النفيس للنشر والتوزيع.
7. عبد الوهاب نصر على، شحاته السيد شحاته، (2007) ، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الاسكندرية .
8. على، عبد الوهاب وشحاته، شحاته،(2007)، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الإسكندرية الدار الجامعية.
9. محمد طارق يوسف،(2003)، حوكمة الشركات، مجلة المحاسب، جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية، العدد السادس عشر.
10. محمد محمود الخطيب (2009)، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
11. محمد مصطفى سليمان،(2008)، حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
12. محمد مصطفى سليمان،(2006)، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

13. مصطفى يوسف كافي،(2013)، الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات، مكتبة المجتمع العربي، الأردن.
14. منير ابراهيم هندي، حوكمة الشركات "مدخل في التحليل المالي و تقييم الاداء"، الطبعة الاولى، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
15. مطر، محمد عطية؛ ناجي؛ الراوي،(1995)، نظرية المحاسبة واقتصاد المعلومات، دار حنين، مكتبة الفلاح.
16. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي،(2009)، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، عمان .

#### •الدراسات والأبحاث:

1. السعدني، مصطفى حسن بسيوني،(2007)، مدى ارتباط الشفافية والإفصاح بالتقارير المالية وحوكمة الشركات، المؤتمر الدولي (مهنة المحاسبة والمراجعة والتحديات المعاصرة)، جمعية المحاسبين ومدققي الحسابات بدولة الإمارات العربية المتحدة.
2. السهلي، أسيل(2017)، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف في مدينة الرياض (استراتيجية مقترحة)، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.
3. النصور، أسماء (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط،الأردن.
4. القشي، ظاهر والخطيب، حازم،(2006)، الحاكمية المؤسسية وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية، مجلة إربد للبحوث العلمية، المجلد العاشر، العدد الأول.
5. حبوش، محمد، مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات، دراسة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية 2007.
6. خليل، محمد، دور المحاسب الإداري في إطار حوكمة الشركات، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، العدد الثاني، 2003.
7. عوض، أمال،(200)، قياس أثر الدور الحوكمي لمراجع الحسابات على سلوك إدارة الأرباح للشركات المسجلة في سوق الأوراق المالية المصري، مجلة الدراسات المالية والتجارية القاهرة، العدد الثالث.

8. فاتح، وبشير، (2006)، حوكمة الشركات كأداة لضمان صدق المعلومة المالية والأنظمة المحاسبية وأثرها على مستوى أداء الأسواق، منتدى محاسبة دوت نت.
9. قباجة، عدنان، (2008)، أثر فاعلية الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
10. محمد محمود احمد الخطيب، (2007)، أثر الاداء المالي على عوائد أسهم الشركات الصناعية المساهمة في بورصة عمان، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال، عمان .
11. نهى أحمد الحايك، (2016)، 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".

#### •المجلات والدوريات:

1. حابي أحمد، زبيدي البشير(2015)، دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي، Lemanger، المجلد 15 العدد 1.
2. العبد، جلال، حوكمة الشركات.. ماذا تعني؟ وما انعكاساتها على سوق المال وحملة الأسهم؟، شبكة اقتصاديات، [www.4eqt.com](http://www.4eqt.com)، مقالة، 2006.
3. بومعيزة نصيرة ، بوقطاية سفيان ( 2022)، دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي "دراسة حالة مؤسسة النسيج والألبسة الجاهزة دراسات اقتصادية، مجلد 16 ، عدد( 2 ) .
4. سحنون جمال الدين ، سمروود زبيدة (2021) ، مدى تطبيق حوكمة الشركات ودورها في تحسين الأداء المالي باستعمال مؤشرات نسب السيولة- دراسة حالة مؤسسة سوكوتيد، التكامل الاقتصادي، مجلد 9 ، عدد( 2 ) .
5. شوقي، ماجد، حوكمة الشركات سهلة المنال بالنسبة للأسواق المتقدمة .. صعبة المنال بالنسبة للأسواق الناشئة؟ مركز المشروعات الدولية الخاصة، -[www.cipe](http://www.cipe)
6. عباس، هشام (2019)، "دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي"، دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية -جامعة قناة السويس - كلية التجارة - المجلد العاشر - العدد الأول .
7. عواد بهاء و الكبابجي مجدي (2019)، أثر الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للبنوك التجارية الفلسطينية. العدد 21.

8. قباجة، وآخرون،(2008)، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية.

9. محمد طارق يوسف،(2007)، حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة .

10. ناور حداد، (2008)، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، جامعة دمشق

11. يوسف السعيد أحمد ، سعداوي مراد مسعود، عبد المنعم نجلاء (2021). دور مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الأغواط والبويرة ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مجلد( 14) رقم (1).

ثانياً المراجع الأجنبية :

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. 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



6. Charkham, Jonathan, (2005), **Keepin better company, Corporate Governance** ten years on, second edition, Oxford University Press, ,  
www.worldcat.org.
7. Colley, John, et al, (2005) **What is Corporate Governance**, McGraw-Hill Professional, www.worldcat.org.
8. Frank Yu (2004). **Corporate Governance and Earnings Management**, working paper, Carlson School of Managemnt University of Minnesota.
9. 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.
10. 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.
11. Gompers, Paul, (2003), **Corporate Governance and Equity Prices**, Quarterly Journal of Economics, 118.
12. Gruszczynski, M (2006). **Corporate governance and financial performance of companies in Poland**. International Advances in Economic Research, 12(2), P 251-952
13. Guluma, T. (2021). **The impact of corporate governance measures on firm performance: the influences of managerial overconfidence**, Future Business Journal, 7(1):50.
14. 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.

15. Hamid, Saremi, Behrad, Moin Nejad .(2013) .**Impact of organizational culture on Employees Empowerment** .Human Resources Management. (65) . pp.19821-19829.
16. Huse ,Morten, Boards,(2007) Governance and Value Creation, Cambridge University Press, [www.cambridge.org](http://www.cambridge.org)
17. 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,.
18. Marco Becht, Patrick Bolton, and Ailsa Roell (2012). **Why bank governance is different**, Oxford University Press, Volume 27, 3, p 437–463.
19. Miller Kent & Bromiley Philip (1990).**Strategic risk and corporate performance**: an Analysis of alternative risk measures, Management Journal, Vol 33 No (4), p759.
20. 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.
21. OECD,(2004),**Principles of Corporate Governance Available**: <http://www.oecd.org>.
22. Peters,T. J.& Waterman.H. (2004). “**In Search of Excellence**” 2nd edition, London:Profile Books.
23. 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.

**Abstract:**

The study aimed to clarify the role of corporate governance to achieve institutional excellence and improve financial performance, and corporate governance is a means to enhance confidence in the economy of any country and an indicator of the level of performance reached by institutions, and this is what led investors to search for companies that apply the concept of governance. Therefore, it has become of interest to all developed and developing countries alike. Governance is an integrated system of financial and administrative oversight through which the company is managed and monitored. It is based on rules and foundations capable of detecting cases of manipulation and corruption, ensuring oversight of performance, the right to hold management accountable, achieving transparency and justice in a way that leads to gaining the confidence of dealers in the markets and ensuring its stability. Corporate governance has become seen as one of the important solutions to improve financial performance and achieve institutional excellence.

The study found that there is a statistically significant positive correlation between corporate governance and improving financial performance and achieving institutional excellence. Which supports the recommendation of the need to expedite, care, and pay attention to the application of corporate governance in Egyptian organizations, as corporate governance is a gateway to success for any organization that seeks growth and achieves goals. Their growth, in order to ensure the development of performance, maximize the benefit of shareholders, take into account the interests of the various parties, and improve the financial and administrative performance.

**Keywords:** corporate governance, achieving institutional excellence, improving financial performance.