



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

أثر تطبيق حوكمة الشركات على الميزة التنافسية
للشركات المدرجة في سوق فلسطين

أسامة محمد فايز محسن

رسالة ماجستير

القدس-فلسطين

1441هـ/2020م

أثر تطبيق حوكمة الشركات على الميزة التنافسية
للشركات المدرجة في سوق فلسطين

إعداد:

أسامة محمد فايز محسن

بكالوريوس محاسبة من جامعة القدس/فلسطين

المشرف: د. فراس بركات

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
إدارة الأعمال من معهد الإدارة والأعمال/عمادة الدراسات العليا/جامعة القدس

1441هـ/2020م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج ماجستير المحاسبة والضرائب

اجازة الرسالة

أثر تطبيق حوكمة الشركات على الميزة التنافسية للشركات المدرجة في سوق فلسطين

اسم الطالب: أسامة محمد فايز محسن

الرقم الجامعي: 21210084

إشراف: د. فراس بركات

نوقشت هذه الدراسة وأجيزت بتاريخ (08 / 06 / 2020) من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

.....التوقيع

1- رئيس لجنة المناقشة: د. فراس بركات

.....التوقيع

2- ممتحناً داخلياً: د. أحمد حرز الله

.....التوقيع

3- ممتحناً خارجياً: د. مروان أبو هلال

القدس - فلسطين

1441 هـ / 2020 م


إهداء

في البداية أحمّد الله الذي وفقني وأعانني لاتمام هذه الرسالة، ومن ثم أهدي هذا الرسالة
إلى والدي العزيزين اللذين لم يوفرا جهداً إلا بذلاً في رفعتي.
إلى إخوتي وأخواتي اللذين كانوا السد والسند والرأي الصائب في كل الاوقات، كما واهديه
إلى عائلتي الصغيرة نور المستقبل وأمل الحياة وحصاد العمر اليانع.
إلى زملاء الدراسة والعمل مصدر الإلهام والنجاح.
لكل من علمني وارشدني خلال مسيرة الحياة بكل مراحلها

إقرار

أقر أنا معد الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة ابحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة اليه حيثما ورد، وأنّ هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أيّ درجة عليا لايّ جامعة أو معهد.

الاسم: أسامة محمد محسن

التوقيع: 

التاريخ: 08 / 06 / 2020م

شكر وتقدير

في نهاية هذه المرحلة المهمة من المسيرة، لا يسعني إلا أن اشكر الله واحمده على نعمه الكثيره والشكر والامتنان لأستاذي ومعلمي الدكتور فراس بركات ولكامل الهيئة التدريسية والإدارية في معهد الإدارة والأعمال في جامعة القدس.

والشكر موصول لكل من ساعد وسهل الوصول إلى المصادر والابحاث التي ساعدتني في اتمام البحث.

والشكر أيضاً للزملاء في الشركات الفلسطينية الذين أبدوا تعاوناً رائعاً اوصلني إلى انهاء هذا البحث. وفي النهاية أود أن أبرق اسمى ايات الشكر والعرفان للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تكرمهم بالموافقة على مناقشة رسالتي.

الملخص

هدفت الدراسة التعرف الى أثر تطبيق حوكمة الشركات على الميزة التنافسية للشركات المدرجة في سوق فلسطين، ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (105) من رئيس مجلس الإدارة والأعضاء، والمدير العام (التنفيذي)، والمدير المالي، ورئيس الحسابات، والمدقق الداخلي للشركات المدرجة في سوق فلسطين، واستخدم الباحث استبانته مكونه من محورين شملت قواعد حوكمة الشركات والميزة التنافسية.

توصلت الدراسة الى ان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مدى تطبيق حوكمة الشركات المدرجة في سوق فلسطين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.55) وانحراف معياري (0.146) وهذا يدل على أن مدى تطبيق حوكمة الشركات المدرجة في سوق فلسطين جاءت بدرجة عالية. وتبين أن محور الإفصاح والشفافية حصل على أعلى متوسط حسابي (4.67)، يليه محور اجتماع الهيئة العامة، ومن ثم محور أصحاب المصالح الأخرى، يليه محور تطبيق قواعد إدارة الشركة، ومن ثم محور حقوق المساهمين، يليه محور تطبيق قواعد التدقيق. كما أشارت النتائج الى ان مستوى الميزة التنافسية لدى الشركات المدرجة في سوق فلسطين جاءت بدرجة عالية. وقد حصلت جميع المحاور على درجة عالية، وتبين أن محور التكلفة المنخفضة حصل على أعلى متوسط حسابي (4.50)، يليه محور الابداع والابتكار، ومن ثم محور ميزة الجودة والتميز. كما أشارت النتائج الى وجود علاقة طردية بين تطبيق الحوكمة في الشركات والميزة التنافسية، فكلما زاد تطبيق قواعد الحوكمة كلما كان مستوى التنافسية أعلى.

وتوصي الدراسة بضرورة التركيز من قبل الشركات على استخدام قواعد التدقيق المحاسبي كونها من القواعد المهمة والتي تعمل على ضمان الشفافية والنزاهة المالية وقد جاءت في المرتبة الاخيرة من

قواعد الحوكمة المطبقة لدى الشركات، كما تسهم في استقرار الوضع المالي للشركة، وضرورة الاهتمام من قبل الشركات الكبرى بالميزة التنافسية من خلال رفع مستوى جودة المنتج، والاهتمام بالتطوير والابتكار.

Impact of the application of corporate governance on the competitive advantage of companies listed in the Palestine market

Prepared by: Osama mohammad Fayez Mohsen

Supervisor: Dr.Firas Barakat

Abstract

The study aimed to identify the impact of the application of corporate governance on the competitive advantage of companies listed in the Palestine market. In order to achieve the goals of the study, the relational descriptive approach was used in the study, and the study sample consisted of (105) from the Chairman and members, and the General Manager (Executive), The financial manager, the head of accounts, and the internal auditor of the companies listed in the Palestine market. The researcher used a two-axis questionnaire that included corporate governance rules and competitive advantage.

The study concluded that the arithmetic averages and the standard deviations of the responses of the study sample individuals over the extent of the application of corporate governance in the Palestinian market that the arithmetic mean for the total score (4.55) and a standard deviation (0.146) and this indicates that the extent of application of corporate governance in the Palestinian market came with a high degree. It turned out that the axis of disclosure and transparency got the highest arithmetic average (4.67), followed by the meeting of the General Assembly meeting, and then the axis of other stakeholders, followed by the axis of application of the company's management rules, and then the shareholder rights axis, followed by the application of auditing rules.

The results also indicated that the level of competitive advantage of companies listed in the Palestine market came with a high degree. All axes obtained a high degree, and it was found that the low cost axis got the highest arithmetic average (4.50), followed by the creativity and innovation axis, and then the quality and excellence axis. The results also indicated that there is a direct relationship between the application of corporate governance and the competitive advantage. The more the application of the rules of governance increases, the higher the level of competitiveness.

The study recommends the need for focus by companies on the use of accounting auditing rules as it is an important rule that works to ensure transparency and financial integrity and has come in the last rank of corporate governance rules applied to companies, as it contributes to the stability of the financial position of the company, and the need for attention by major companies to the advantage Competitiveness by raising the level of product quality, and interest in development and innovation.

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

تعد حوكمة الشركات من المفاهيم الحديثة نسبياً، لذلك لم يتم الاتفاق على معنى محدد للحوكمة، إذ إنّ المنظمات التي تناولت وبحثت في مضامين حوكمة الشركات قدمت تعريفات متقاربة، فالبنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ذهبا إلى أنّ الهدف من استخدام مضامين الحوكمة هو الوصول للتنمية الاقتصادية، أمّا برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فكان تعريفه للحوكمة يهدف لتعزيز التنمية البشرية المستدامة(شهيد، 2018).

وقد ظهر هذا المفهوم بشكل اساسي بعد تعرض الشركات الى أزمات وانهيارات مالية في مختلف أنحاء العالم، كما حصل في شركة انرون عام 2001 بسبب الممارسات المحاسبية الخاطئة والتلاعب بالملفات، وذلك نتيجة لسلوكيات خاطئة في ادارة الشركات، بعدم وضع قوانين وضوابط لادارة المخاطر في الشركات، وبرز الاهتمام بالحوكمة، بعد رواج الاستثمارات الضخمة التي تتطلب الفصل بين المستثمرين اصحاب المصالح وبين من يدير هذه الشركات(فرج الله، 2018).

وفي اتجاه آخر يمكن القول بأنّ الحوكمة ذلك النظام الذي يهدف إلى توجيه فعاليات الوحدات الاقتصادية، ومراقبة أدائها وبالأخص المستويات الإدارية العليا فيها لأجل التأكد من تحقيق الأهداف

المرسومة، وفق الخطط الاقتصادية بالإضافة إلى الالتزام الدقيق بالأسس والمعايير والقواعد اللازمة للمسؤولية والنزاهة والمصداقية والسلوك الأخلاقي والمهني العالي بما يضمن مصالح كافة الأطراف (عبد العظيم، 2017).

كذلك سعت المنظمات الدولية من تطبيق وترسيخ فكرة الحوكمة بهدف تحقيق الامان لجميع الموظفين والمستهلكين، وضبط مستوى الخدمات المقدمة من قبل الشركات والمؤسسات، في ظل الانهيارات الاقتصادية المختلفة التي مر بها العالم، بسبب التلاعب في بعض المنتجات أو عدم تقديم الخدمات بالشكل المطلوب مما أدى الى ضرورة وجود نظام يحكم ذلك (النعساني، 2018).

وكون تطبيق الحوكمة يؤدي الى تحقيق مستويات عالية من التميز والابتكار والابداع، كذلك رفع مستوى المنتجات المقدمة من الشركة، وبناء منظومة من الثقة بينها وبين المستهلكين، فإنّ هذا يدعم مستواها المتميز في الشركة، ويرفع من قدرة وتنافسية الشركة على المنافسة في السوق (فرج الله، 2018).

وتتحقق الميزة التنافسية من خلال تنفيذ استراتيجية علاقات عامة رائعة، أو أسلوب فريد في الإنتاج، أو إضافة بعض المزايا التي تتجاوز الفوائد التي تقدمها منتجات مماثلة في السوق، كون الغرض ان تكون منتجات الشركة فريدة من نوعها ضمن مجموعة واسعة من السلع والخدمات المماثلة الموجودة في نفس السوق (ابو بكر، 2006)

وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية أو الفكرية، فقد تتعلق بالجودة أو بالتكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية، من خلال رفع مستوى المورد البشري في الشركة من حيث التدريب والتمكين ليكون قادراً على الانتاج بما يتوافق ومتطلبات

السوق، وتطبيقاً لقواعد التميز والابتكار والجودة في المنتجات، وذلك باستخدام الانظمة التكنولوجية الحديثة في الانتاج، والسعي الى تقديم الافضل(الزعبي، 2018).

من هنا يمكن القول إنّ تحقيق حوكمة الشركات يمكن أن يسهم في رفع مستوى القدرة التنافسية للشركة في السوق، ومن أجل معرفة أثر الحوكمة على التنافسية للشركات في فلسطين، جاءت هذه الدراسة.

2.1 مشكلة الدراسة

الشركات المدرجة في سوق فلسطين المالي تعد من الشركات المهمة في فلسطين، وذات قيمة سوقية عالية، ويظهر مستوى مرتفع من التنافس بينها، وهذا شجع الباحث للقيام بدراسة حول اثر تطبيق الحوكمة على قدرتها في التنافسية مع الشركات الاخرى، كون العمل ضمن مبادئ حوكمة الشركات يسهم في تعزيز الافصاح المالي ويعمل على زيادة ثقة المستثمرين بالشركة ويعزز موقف الشركة تجاه المنافسين ويزيد من الميزة التنافسية لها، ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في تقصي أثر ممارسة حوكمة الشركات في فلسطين على الميزة التنافسية في الشركات المدرجة في سوق فلسطين من خلال الاجابة على السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر تطبيق حوكمة الشركات على الميزة التنافسية للشركات المدرجة في سوق فلسطين؟

3.1 أهمية الدراسة

تسعى الدراسة الى تقديم بيانات حديثة توضح تطبيق الحوكمة في شركات السوق الفلسطيني يمكن لمجالس إدارة الشركات الاستفادة منها في تعزيز الميزة التنافسية لشركاتهم، كذلك تسعى الى رفد المكتبة الفلسطينية بدراسة جديدة تبين طبيعة تأثير تطبيق قواعد حوكمة الشركات على رفع الميزة التنافسية، كذلك تقديم دراسة يمكن من خلالها للمستثمرين معرفة مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في

الشركات التي يستثمرون فيها أموالهم، كما تساعد الدراسة أصحاب القرار والادارة العليا على اتخاذ القرارات المناسبة فيما يخص التنافسية مع الشركات الاخرى.

5.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى تحقيق ما يأتي:

1. التعرف على مستوى تطبيق قواعد حوكمة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين.
2. التعرف على مستوى الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين.
3. التعرف على أثر تطبيق حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين؟
4. التعرف على أثر متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، القطاع التي تعمل به الشركة، حجم الشركة) على تطبيق قواعد الحوكمة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين.
5. التعرف على أثر متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، القطاع التي تعمل به الشركة، حجم الشركة) على تحقيق الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

6.1 أسئلة الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما مستوى تطبيق قواعد الحوكمة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين؟

2. ما مستوى الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين؟

3. ما أثر تطبيق حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين؟

4. ما أثر متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، القطاع التي تعمل به الشركة، حجم الشركة) على تطبيق قواعد الحوكمة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين؟

5. ما أثر متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، القطاع التي تعمل به الشركة، حجم الشركة) على تحقيق الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين؟

7.1 فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق قواعد حوكمة الشركات بأبعادها على الميزة التنافسية بأبعادها للشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق بعد الافصاح والشفافية على الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق بعد الاهتمام بحقوق المساهمين على الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق بعد اجتماع الهيئة العامة على الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

4- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق بعد تطبيق قواعد التدقيق على الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

5- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق قواعد ادارة الشركة على الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

2.الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق قواعد حوكمة الشركات بأبعادها على الميزة التنافسية بأبعادها للشركات المدرجة في بورصة فلسطين تبعا لمتغيرات الدراسة(الجنس، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات العمل).

الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية:

1- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق قواعد حوكمة الشركات بأبعادها على الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين تبعا لمتغير الجنس

2- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق قواعد حوكمة الشركات بأبعادها على الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي

3- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق قواعد حوكمة الشركات بأبعادها على الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين تبعا لمتغير التخصص العلمي

4- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق قواعد حوكمة الشركات بأبعادها على الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

5- لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق قواعد حوكمة الشركات بأبعادها على الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين تبعا لمتغير سنوات العمل.

8.1 حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

الحدود المكانية: الشركات المدرجة في سوق فلسطين المالي.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الاكاديمي 2019/2018

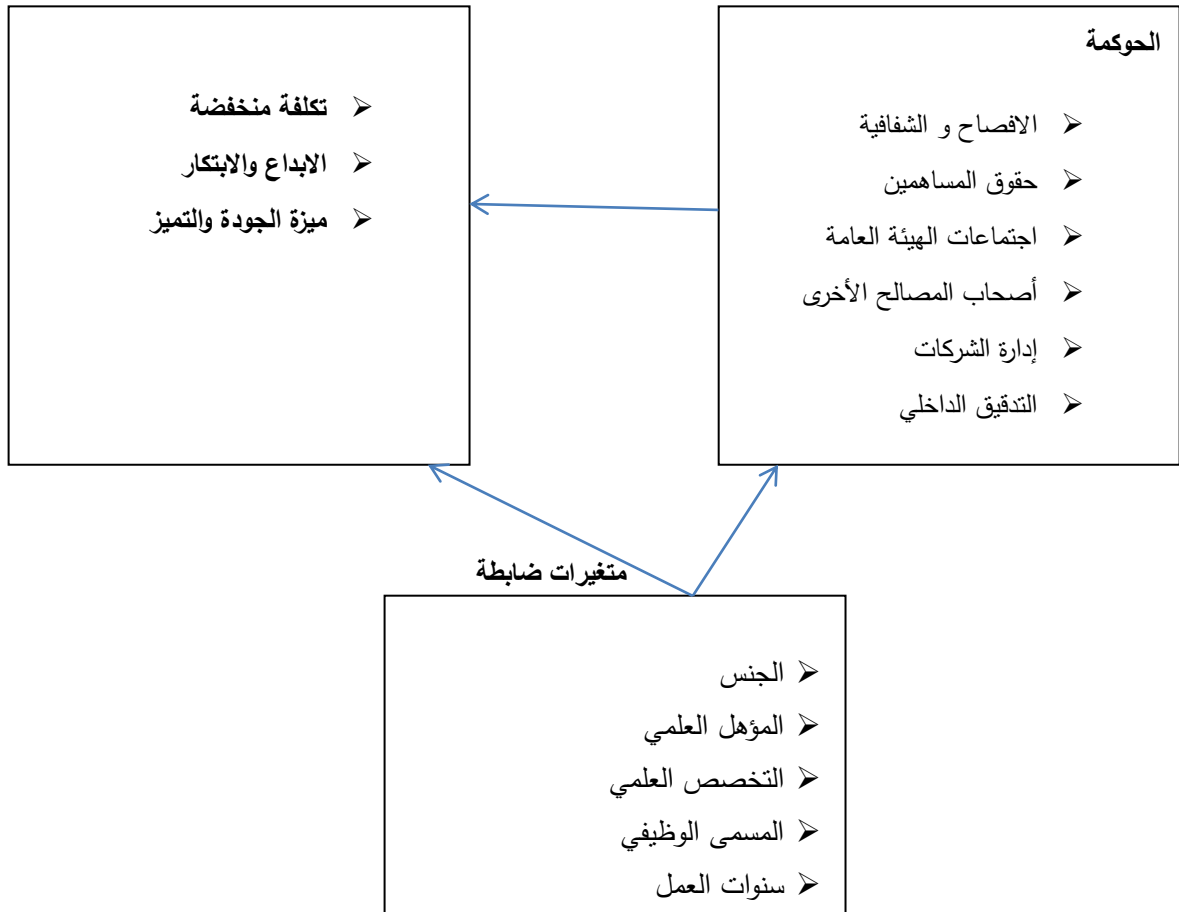
الحدود الموضوعية: حوكمة الشركات، الميزة التنافسية

الحدود البشرية: (رئيس مجلس الإدارة والأعضاء، والمدير العام (التنفيذي)، والمدير المالي، ورئيس الحسابات، والمدقق الداخلي) للشركات المدرجة في سوق فلسطين.

9.1 نموذج الدراسة

المتغير التابع: الميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة: حوكمة الشركات



الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

يتناول هذا الفصل أهم المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، وهي الحوكمة وأيضاً الشفافية حيث سيتم استعراض كلا المفهومين وأهميتهما في تحقيق الجودة والتكامل مع عمل الشركات، كما سيتم التطرق إلى أهم الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم الحوكمة، وأيضاً مفهوم الشفافية.

2.2 الاطار النظري

1.2.2 مفهوم الحوكمة

ظهر الاهتمام بالحوكمة بدرجة كبيرة في القرن الحادي والعشرين، وإن كانت جذور هذا المفهوم قد ظهرت في ثمانينيات القرن العشرين، حيث طرح المصطلح بطريقة تهدف إلى توضيح كيفية إدارة شؤون المجتمع والسياسات العامة فيه، وقد أسهم هذا المفهوم في بلورة المفهوم المنظمات الدولية التي تدعم سياسات وبرامج التنمية وعلي رأسها منظمات الأمم المتحدة، وكذلك العديد من المنظمات الدولية والإقليمية الأخرى، فضلاً عن المؤسسات الأكاديمية والأكاديميين، ونتج عن هذا الزخم من الاجتهادات حصيلة وفيرة من المفاهيم والتعريفات والمعالجات للحوكمة، وبرز مصطلح الحوكمة ليلخص ويختزل العديد من المفاهيم الجزئية المتعلقة بالأطر التي تصنع من خلالها السياسات والقواعد والضوابط الحاكمة للمعاملات الاقتصادية والأداء الاقتصادي والتنموي (بلقاسم، 2016).

وظهرت تعريفات الحوكمة في نطاقين، النطاق الأول: ما يتعلق بمجموعة من الأنماط السلوكية: أي سلوك الشركات الفعلية، كالتدابير المتعلقة بالأداء والكفاءة والنمو، والهيكلية المالية، ومعالجة المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، والنطاق الثاني: يتعلق بالإطار المعياري: والمتمثل في القواعد التي تعمل الشركات بموجبها- كالنظام القانوني والقضائي، والأسواق المالية، وأسواق (العمالة)، كذلك العلاقة بين المساهمين والدائنين والشركات؛ وبين الأسواق المالية، والمؤسسات والشركات؛ وبين الموظفين والشركات، والمسؤولية الاجتماعية للشركات، بما في ذلك جوانب مثل تعامل الشركة فيما يتعلق بالثقافة والبيئة (Claessens & Yurtoglu, 2013).

ويقصد بحوكمة الشركات: إجراءات تتخذها الشركات من أجل ضمان الجودة، وتحقيق مستوى مرتفع من الشفافية والنزاهة، والعدالة والانضباط، وتحقيق ذلك يسهم في رفع مستوى الإنتاج، وتحقيق أهداف الشركة بالربح والتنافس والتطور (نور الدين، 2005).

ويعتبر هذا المفهوم الترجمة المختصرة التي قابلت المصطلح الإنجليزي Corporate Governance، في حين اتفق علمياً على إنها الطريقة المستخدمة من قبل الإدارة للوصول الى الحكم الرشيد (يوسف، 2007).

أما مؤسسة التمويل الدولية IFC فعرفت الحوكمة بأنها : القرارات والاجراءات المتخذة من أجل إدارة الشركات والتحكم في أعمالها (Alamgir, 2007).

وعرفها (Gregory and Simms, 2003) بأنها: تنظيم وتحسين للعلاقات بين الأطراف ذات المصلحة، والارتقاء بمستوى إدارة الشركة وتشجيعها على التفكير في الأجل الطويل، وملائمة الهيكل الوظيفي لتحقيق الأمانة والنزاهة والمسائلة، والتأكد على توفير كل المعلومات المطلوبة للأطراف ذات المصلحة والالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية.

والحوكمة بناء على تعريف الشمري (2006) مجموعة من القوانين تسهم عند تطبيقها بتحقيق التميز والجودة لدى الشركات التي قامت بتطبيقها.

أما أبو زينة (2007) فعرفها بأنها: قيام الشركات بتطبيق أنظمة وإرشادات تمتلك قوة القانون الخاص بالشركة تتضمن الحصول على شفافية عالية في إدارة الشركة، والتمكن من تطبيق الرقابة لتحقيق مستوى مرتفع من الجودة والتميز في الأداء، والوصول إلى الأهداف.

ويرى المعهد الكندي للحوكمة أنها: "العمليات والهياكل التي تستخدمها المؤسسات لتوجيه وإدارة عملياتها العامة وأنشطة برامجها" (Plumptre et al, 2002, p3).

كذلك تعرف الحوكمة من المنظور الإداري بأنها: الطريقة المستخدمة من قبل إدارة الشركة في تسيير أعمالها، لتحقيق أهدافها وتطوير عملها (Ollakota & Gupta, 2006, p185)

بينما تعرف الحوكمة من المنظور القانوني بكونها قوانين ذاتية يستخدمها أصحاب الشركات خلال عملهم لضمان تحقيق مستوى مرتفع من الرقابة، حماية مصالحهم (Alexakis, 2006)

عليه يمكن للباحث القول إنّ الحوكمة هي مجموعة إجراءات أو قوانين، أو أنظمة تقوم بوضعها إدارة الشركة من أجل ضمان الوصول الى جودة عالية للمنتج، وتحقيق مستوى مرتفع من النزاهة والشفافية للزبائن وللشركة، وللمستثمرين، بما يضمن التميز في الأداء الوظيفي، ويحقق مستوى مرتفع من التنافسية مع الآخر، كما تساعد هذه التعليمات في رفع مستوى الشفافية وتطبيق الرقابة الداخلية والخارجية، وتحقيق مستوى انتاج مرتفع.

2.2.2 تاريخ الحوكمة

أشار بوهراوة (2015) أنّ بداية هذا المفهوم وظهوره بشكل يتناسب مع ما يطرح اليوم من تعريف للمفهوم في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية، وذلك بسبب ما شهدته الولايات المتحدة الأمريكية من طفرات اقتصادية، ظهرت على إثرها منازعات بين الشركات، في حين يمكن القول بأنّ التنظيم الحقيقي لهذا المفهوم بمقارباته التشريعية فيعود إلى الأزمة المالية الثانية للولايات المتحدة الأمريكية في العام 1970م، إذ أدرجت حينها اللجنة الفدرالية الأمريكية مفهوم حوكمة الشركات ضمن خطتها الإصلاحية، وأصبح هذا المفهوم بدلالاته القانونية يستخدم لحل المشكلات التي تحدث بين الشركات، كما حدث بين شركة سكك الحديد والشركات العقارية في العام 1974.

كما ترسخ هذا المفهوم مع نهاية الثمانينيات من القرن العشرين، وذلك من قبل المنظمات الدولية المانحة للقروض والمساعدات كصيغة موازنة للمشروطة، إذا كانت المشروطة هي الأساس لإقراض الدول النامية من قبل المنظمات المانحة كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي، وتتضمن فرض شروط لقيام هذه الدول بحزمة من التغييرات الاقتصادية، لتصبح أكثر رأسمالية اقتصادياً، وديمقراطية سياسياً أو ما عرف في ذلك الوقت ببرامج التكيف الهيكلي (Thomas, 2000).

في حين يوضح النعساني (2018) أنّ جذور هذا المفهوم ظهرت على يد بيريل ومينيس، وهما أول من طرح فكرة ضرورة فصل الإدارة عن الملكية وكان ذلك في العام 1932، ولكن تم اعتماده بشكل رئيسي بعد حدوث أزمة الأسواق المالية في منطقة شرق آسيا عام 1997، إذ اهتمت حينها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في فرنسا بالمبادئ الخاصة بالحوكمة، حيث تمت نواة المبادئ والمعايير التي عملت على تعزيز التزام الشركات بتنفيذ هذه المبادئ، والتي أطلقوا عليها مبادئ الحوكمة، وفيما

بعد تم تبني هذه المبادئ من قبل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي في العام 1999م، وتم إطلاق مفهوم الحكم الرشيد.

ويؤكد شهيد(2018) أنّ الأحداث الاقتصادية المختلفة التي عصفت بالعالم خلال القرن العشرين، أسهمت في ترسيخ مفهوم الحوكمة، فمثلا ما تم في بنك الائتمان والتجارة الدولي، إضافة إلى إزمة المدخرات في الولايات المتحدة في العام 1986، وهذا أدى إلى انتشار الفساد المالي والاداري في العالم، مما أدى الى التشديد من قبل المستثمرين على الشركات بضرورة وجود إثباتات توضح أن الشركة تدار بشكل قانوني ويوجد رقابة عليها مما أسهم في وجود الحوكمة كنظام يساعد في ضبط أنظمة الشركات.

فيما بين صلاح(2005) أنه منذ العام 1997، ومع وجود الازمة الاسيوية بدأ التفكير الجدي من قبل الجهات المختصة بالبنك الدولي، ومؤسسات التمويل العالمية، الى البحث في تشريعات تنظم الاعمال وتعمل على تدقيق ما تقوم به الشركات والمؤسسات المختلفة في سبيل عدم تكرار الأزمات المالية كونها تؤثر على الاقتصاد العالمي بشكل عام، فحصول الشركات على قروض طويلة الأمد، وتركم الديون عليها بمبالغ هائلة اسهم في ظهور هذه الأزمات المالية، وعليه كان لا بد من بدء مرحلة جديدة من خلال تشريعات رقابية وضابطة لعمل الشركات فكانت الحوكمة.

أهمية تطبيق الحوكمة

تكمن أهمية تطبيق الحوكمة في كونها تساعد بشكل كبير على زيادة ثقة المستثمرين، كذلك تسهم في تحسين مستوى إدارة الشركة وقدرتها على تحقيق الأهداف، كما يؤدي تطبيق الحوكمة في الشركات إلى جذب المستثمرين، إضافة إلى أنّ تطبيق أسس الحوكمة تؤدي الى خفض تكلفة رأس مال

الشركات، وهذا يعزز من تنمية اقتصاد الدول، وكما يساعد تطبيق أسس الحوكمة على التميز في الأداء، والحد من الفساد المالي والإداري، وتطبيق التدقيق الداخلي والخارجي (قويدر، 2015) وأضاف صهيون (2015) إلى أنّ الحوكمة تؤدي إلى تدعيم الشفافية وتحسين مستوى الأداء المالي في الشركات، كما انها تحقق المسؤولية الاجتماعية من خلال خدمة المجتمع المحيط، وتساعد على تحقيق الرقابة على الأداء وتساعد على تفعيل مفهوم إدارة الأزمة في ظل التخطيط الاستراتيجي والبعده عن التخبط والعشوائية، تحقق الحوكمة القيادة الرشيدة والكفاءة والفعالية في استخدام الموارد والقيادة التي تتصف بالأمانة والجديرة بالثقة والاحترام والشفافية والقابلية للمساءلة عن المسؤولية تجاه المنظمة والمتعاملين معها.

محددات الحوكمة

لقد تم تحديد مجموعتين من المحددات للحوكمة وهم:

1) المحددات الخارجية : يساعد وجود المحددات الخارجية على حسن إدارة الشركة وهو أيضا يضمن تنفيذ القوانين والقواعد وتشتمل كما بينها (نصر، 2013) على:

- المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية في الدول مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والشركات.

- تمنع الاحتكار وتعمل على تنظيم المنافسة، وأيضا تمنع الإفلاس

- كفاءة الرقابة وكفاءة وجود القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة للقيام بالمشاريع.

- وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة. ومثال هذه مؤسسة

الجمعيات المهنية والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية.

- وجود مؤسسات خاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة ومكاتب الاستشارات المالية والاستثمارية.
- وجود جهاز قضائي شفاف وعادل وقادر على تحديد المسؤولية ومحاكمة مرتكبي المخالفات المالية والإدارية في الوقت المناسب والسرعة اللازمة(غادر، 2012):

(2) المحددات الداخلية وتشمل: تحديد الأسلوب وشكل القرارات داخل المنظمة عن طريق الأسس والتعليمات والقواعد الموضوعية، بالإضافة إلى توزيع السلطات داخل المنظمة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، وأيضا زيادة الثقة في الاقتصاد القومي وخاصة في الدول النامية، كما إن رفع معدل الاستثمار، وزيادة وتعميق سوق العمل يعتبر من المحددات الداخلية، وتشجع على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وأيضا العمل على توفير فرص عمل جديدة في البلاد(سلام، 2013)

الأطراف المسؤولة عن تطبيق الحوكمة على مستوى الشركة

يرى (Anthony and Steven, 2002) أن الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة في الشركات تتمثل في مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، المدقق الداخلي، المدقق المستقل، والمساهمون بكافة فئاتهم، والأطراف ذات المصالح وتشمل(الدائنين، المقرضين، الموردين، الزبائن، العاملين، الجهات الإشرافية، الجهات الرقابية).

دور مجلس الإدارة في تطبيق الحوكمة:

بين غلاب (2011) أن دور مجلس الإدارة من خلال ما يؤديه من وظائف توجيهية وإشرافية ورقابية والتي تتطلب لأدائها بكفاءة وفاعلية في إطار الالتزام بتطبيق الحوكمة عدة اعتبارات منها المعرفة والخبرة بطبيعة نشاط الشركة والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة، والمعرفة والقدرة على التفكير

الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات والخطط والأهداف والموازنات، والقدرة على تغييرها أو تعديلها
بمرونة تامة إذا لزم الأمر.

فيما وضح شريقي(2015) أن دور مجلس الادارة يمكن في القدرة على توفير النصح والإرشاد للإدارة
التنفيذية بما يساعد على توجيهها نحو المواضيع الهامة التي إلى عناية وتفكير، وتقييم مدى القدرة على
تحديد أهمية الاستراتيجيات وخطط والأهداف التي تم صياغتها في توليد القيمة وتعظيم ثروة
المساهمين، وتوافر التدفق الملائم من المعلومات بشكل منتظم ومستمر وبشكل شامل لكل جوانب
التشغيل وكل الجوانب المؤثرة داخلياً وخارجياً.

دور الإدارة التنفيذية في تطبيق الحوكمة:

حدد (IMA,2003;BRT, 2002) دور الإدارة في التطبيق الجيد لحوكمة الشركات فيما يلي:

- على المستوى الاستراتيجي: الالتزام بتنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة من مجلس الإدارة، وإحداث
الموائمة بين الاستراتيجيات وخطط وموازنات التشغيل، ووضع آلية لاستخلاص المؤشرات
والمقاييس التي تخدم في التحقق من الموائمة المستمرة بين الإستراتيجية موضع التنفيذ والظروف
البيئية لواقع التطبيق.
- على المستوى التشغيلي: يتضمن ذلك الدور إدارة الشركة بطريقة أخلاقية مما يتضمن النزاهة
والقيم الأخلاقية والرقابة الداخلية و والإلمام بالمخاطر الجوهرية التي تواجه الشركة ووضع الوسائل
المناسبة لمواجهتها، والعمل على توفير المعلومات اللازمة للإطراف ذات المصلحة بما يمكنهم من
فهم أعمال الشركة، ويمكن للمدير التنفيذي الاعتماد في ذلك على نصيحة خبراء لتحديد
الاحتياجات الفنية والمتطلبات القانونية

دور المدقق الداخلي في تطبيق الحوكمة:

بين (UAMS,2002) أن دور وظيفة المدقق الداخلي في التطبيق الجيد لحوكمة الشركات يكون من خلال التركيز على قضايا أصبحت ضرورية في إطار الالتزام بتطبيق الحوكمة ومن أهم هذه القضايا فيما يلي:

- التوسع في إجراءات تقييم الجوانب غير الملموسة من الرقابة مثل النزاهة والقيم الأخلاقية
- تصميم إجراءات خاصة تضمن بشكل معقول اكتشاف ما قد يحدث من حالات تحريف جوهري مقصود (الغش) في كافة مواضع التشغيل داخل الشركة.
- التوسع في تقييم مدى معقولية المسؤولية الاجتماعية للشركة ومدى الالتزام بتنفيذ الأهداف الموضوعية في ذلك الصدد من خلال دراسة مدى كفاية السياسات والبرامج المنفذة.
- الاشتراك كعضو استشاري في عمليات إدارة الخطر والتوسع في عمليات تقييم الخطر ومدى كفاية الأساليب والإجراءات الرقابية المطبقة في مواجهة كافة المخاطر التي تتعرض لها الشركة، وتوفير مستوى من الضمان التشغيلي وعلى مستوى كافة المستويات الإدارية.

دور حملة الأسهم في تطبيق الحوكمة:

يتمثل دور حملة الأسهم في تطبيق مبادئ الحوكمة في تحمل اتحاد المساهمين لمجموعة من المسؤوليات كما يلي: (ICG News, 2003)

- مسؤوليات عامة: وتشمل وضع الآلية التي يتمكن من خلالها الاتحاد من التحقق من أن إدارة الاستثمارات تحقق منفعة المساهمين ، والمشاركة في التحسين المستمر لمبادئ الحوكمة في الشركة، ومتابعة ما يقدمه الاتحاد من مساهمات بشأن حماية حقوق حملة الأسهم للتحقق من

جدية الأخذ بها من جانب الإدارة، والعمل على رفع مستوى الإدراك والفهم للسياسات المؤثرة على حقوق حملة الأسهم في الأجل الطويل مثل سياسة المكافآت.

- التصويت: حيث يفترض أن كل الأصوات تساهم في إدارة قوية تركز على منافع حملة الأسهم، ويجب أن تنظم على أساس عناية التحليل بما يتسق مع سياسة مدروسة جيدا.
- مسائلة اتحاد المساهمين من قبل المستفيدين ويجب أن يوضح الإفصاح كيفية أدائهم لمسؤولياتهم والذي يتم مرة واحدة في العام على موقع الشركة على شبكة الانترنت.
- في حال تضارب المصالح والتي قد تؤثر على استقلال فان اتحاد المساهمين يمكنه الاعتماد على مصدر خارجي لأداء مسؤولية أصحاب حقوق الملكية كوكيل مستقل منفصل، ويجب أن يكون اتحاد المساهمين ملما بتعارض المصالح الجوهري من جانب وكلائه، وأن يشجع اتحاد المساهمين على إعداد خطة وإجراءات لتنفيذ أية توصيات ضرورية تقترح على الإدارة.

3.2.2 الحوكمة في فلسطين

لقد اهتمت الشركات والبنوك في فلسطين بالحوكمة، حيث تم إنشاء مدونة للشركات المسجلة في البورصة وذلك في العام(2008)، في المقابل تم إنشاء مدونة للبنوك الفلسطينية في العام(2009)، ومن الضروري الإشارة إلى أن(20%) من الشركات المدرجة على سوق فلسطين للأوراق المالية هي تلك التي تطبق قواعد الحوكمة، إذ قام مركز تطوير القطاع الخاص، وجمعية رجال الأعمال الفلسطينيين بدور رائد في تطبيق الحوكمة، وتم إطلاق مشروع لنشر ثقافة الحكم من مركز المشاريع الدولية الخاصة وبالتعاون مع مبادرة شراكة الشرق الأوسط(العرايزة، 2009).

وتم ذلك من خلال قيام هيئة سوق رأس المال الفلسطينية بتشكيل العديد من اللجان الوطنية من أجل نشر ثقافة الحوكمة، ووضع نظام خاص لفلسطين، وتم عقد العديد من اللقاءات التثقيفية في الجامعات

الفلسطينية من أجل وضع أسس وقواعد الحوكمة في فلسطين، وفي الطرف الآخر لهيئة سوق رأس المال، كانت سلطة النقد تعمل على نشر ثقافة الحوكمة في المصارف الفلسطينية من خلال عقد الدورات وورش العمل من أجل وضع مدونة لحوكمة البنوك (أيوب، 2008)، ومن جهة أخرى كان الائتلاف من أجل النزاهة والشفافية والمساءلة " أمان " ، يلعب دوراً أساسياً في نشر مفهوم الحوكمة من خلال تعزيز قيم النزاهة، مبادئ الشفافية، ونظم المساءلة في جميع القطاعات، وأيضاً تم العمل على تطوير مفهوم الحوكمة في القطاع العام من خلال الحكومة، والعمل على نشر هذه المفاهيم في المجتمع.

صعوبات تطبيق الحوكمة في فلسطين

واجهت الحوكمة في فلسطين واجهت العديد من الصعوبات منها الضعف في مجالات عديدة أهمها المحاسبة، والإدارة، والتدقيق، وقلة الشركات المساهمة العامة في فلسطين، كذلك كون الشركات في فلسطين تعد شركات عائلية، وهذا بدوره يحد من ويؤثر على تطبيق مفهوم الحوكمة من خلال عدم الالتزام بالمعايير المهنية عند التوظيف، وأيضاً ضعف مجالس الإدارة لأنه يكون مسيطر عليه من قبل شخص أو أشخاص معينين (المصري، 2013).

إضافة الى غياب نسبي لمجموعة من المتطلبات الأساسية لنجاح عملية تطبيق الحوكمة مثل الانتخابات الحرة ونظام المساءلة والشفافية، وعدم الالتزام بالقوانين، وضعف آلية مكافحة الفساد (عورتاني، 2013).

مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين

تبنت هيئة سوق رأس المال الفلسطينية موضوع حوكمة الشركات بحكم قانون هيئة سوق رأس المال الفلسطينية الذي أنشئت الهيئة بناء عليه، وقد صاغ مشروع مدونة قواعد حوكمة الشركات للجنة الوطنية لصياغة المدونة (الممثلة من 13 مؤسسة، من بينها: هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، والسوق المالي، ومراقب الشركات، وسلطة النقد الفلسطينية، وجمعية البنوك، وجمعية رجال الأعمال، والمجلس التنسيقي لمؤسسات القطاع الخاص، والإتحاد العام لشركات التأمين، ومدققو الحسابات، والمحامون، وأكاديميون)، وقد قامت في شباط من العام (2009) بإصدار النسخة النهائية من مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين (ابوب، 2013؛ عورتاني، 2013)

وقد جاءت هذه المدونة، محاولة لتلافي القصور في التنظيم القانوني لمبادئ حوكمة الشركات، في التشريعات ذات الصلة بالحوكمة السارية في فلسطين، مثل قانون الشركات الأردني رقم 12 لسنة 1964، الساري المفعول في الضفة الغربية، وقانون الشركات رقم 22 لسنة (1929) الساري المفعول في قطاع غزة، وقانون هيئة سوق رأس المال الفلسطيني رقم 13 لسنة 2004، وقانون المصارف رقم 2 لسنة (2002) (السنوي، 2013) .

وجاءت قواعد الحوكمة الواردة في المدونة الفلسطينية تتسجم إلى حد كبير مع القواعد الدولية للحوكمة حيث تم الاسترشاد بمبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الدولية بالإضافة إلى مدونات أخرى ذات علاقة دولية وإقليمية (مدونه الحوكمة الفلسطينية، 2009):

• **اجتماع الهيئة العامة:** يؤكد قانون الشركات ومدونة الحوكمة على أن الهيئة العامة هي

المصدر الرئيس للسلطات في الشركات، وبالتالي يفترض أن تتيح الاجتماعات السنوية التي

تعقدتها الفرصة لممارسة الأعضاء لحقوقهم كمساهمين في الشركة، ولضمان نجاح هذه

الاجتماعات (العادية وغير العادية) فقد تضمنت المدونة العديد من الأحكام المتعلقة ببعض القضايا الإجرائية.

- **حقوق المساهمين المتكافئة:** إن قواعد الحوكمة المنطوية تحت هذا البند كلها تتفق مع القوانين والأنظمة لمدونة الحوكمة والنظام الداخلي للشركة حيث يتمتع المساهمون بكافة الحقوق المخولة لهم.
- **مجلس الإدارة:** استحوذت الأحكام المتعلقة بمجلس الإدارة على النصيب الأكبر (حوالي الثلث) من مدونة الحوكمة.
- **التدقيق:** يعد التدقيق سواءً بخصوص الجوانب المالية أو غير المالية، أحد الركائز الأساسية لحوكمة الشركات، وتفترض المدونة وجود ثلاثة أجسام عاملة في هذا المجال، وهي لجنة التدقيق المنبثقة عن مجلس الإدارة، والمدقق الداخلي، والمدقق الخارجي.
- **الإفصاح والشفافية:** إن التزام الشركات بمتطلبات الإفصاح والشفافية_ حسبما هي محددة في الأطر التشريعية_ هو أحد أهم مقومات الحوكمة الجيدة، وينطبق ذلك بشكل خاص على الشركات المساهمة العامة، حيث إن الإفصاح يحد من فرص الفساد والشائعات المضللة.
- **أصحاب المصالح الآخرون:** إن هذا المحور يعنى بأصحاب المصالح؛ من الموظفين، و المتعاقدين، و الموردين، و كل من له منفعة من المتعاملين مع الشركة.
- **الإدارة التنفيذية والشؤون الإدارية:** أكدت مدونة الحوكمة على أهمية التزام الشركات بتطبيق قانون العمل وصياغة اللوائح والأنظمة الداخلية التي تنظم علاقاتها مع العاملين فيها، وذلك من خلال وضع معايير شفافة للتعيين والترقية والعقاب، ويبدو أن الغالبية العظمى من الشركات تلتزم بمبادئ الحوكمة بهذا الخصوص .

ويمكن القول بأنّ الشركات في سوق فلسطين المالي تطبق معايير الحوكمة في كل تعاملاتها، وتكاد تصل الى نسبة 100% حسب عورتاني(2013)، والذي يرى بأن التطبيق المرتفع لمعايير الحوكمة لدى الشركات الفلسطينية نابع من المراقبة الدائمة لها من أجل ضمان مستوى مالي مستقر يحافظ على الوضع الاقتصادي من الانهيار، كما أنه يقي من الفساد المالي والإداري في الشركات ويحافظ على المستثمرين والزبائن، ويساعد في رفع مستوى الانتاج.

3.2 الميزة التنافسية:

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية Strategic Management واقتصاديات الأعمال. وقد برز مفهوم الميزة التنافسية وبشكل واضح في مطلع الثمانينات حين قدم Porter مفهوم الاستراتيجيات التنافسية لمنظمات الأعمال، وأشار إلى أن العامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح منظمات الأعمال هو الموقف التنافسي لها Competitive Position في الصناعة التي تعمل فيها، وقد برزت أهمية هذه المفاهيم بسبب زيادة شدة المنافسة(التمييزي والخشالي، 2004)

يؤكدان كل من (بني حمدان وإدريس، 2007) على أن الميزة التنافسية هي استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم. ويقول (Stevenson, 2005) بهذا الصدد أن الميزة التنافسية تهدف عملياً إلى مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبون من أجل اقتناء الزبون السلعة أو الخدمة وبشير (دادن، 2003) بأن قوة المؤسسة وقدرتها على المنافسة تتجلى في إمكانية تخفيض الأسعار والتكاليف المتعلقة بالنشاط الإنتاجي والخدمي. كما إن المنافسة الفعلية في حد ذاتها طبيعة إبداعية وابتكارية، ويفسر هذا بأن وفرة عناصر الإنتاج ليست مهمة بقدر ما هو مهم درجة استغلالها وتسييرها، أي

التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية، إن هذا التحول الجذري الهام يعتمد على القدرة الإبداعية المستمرة في إطار التكنولوجيات الحديثة المتاحة، بغية تحقيق الرفاهية الاجتماعية وتحقيق الرخاء الاقتصادي. كما يشير (Gamble et al., 2011) بأن تحقيق الميزة التنافسية يكون من خلال بناء إستراتيجية تنافسية وهي عبارة عن مخطط إداري تنافسي للتفوق على المنافسين. ويرى (سليمان، 2004) بأن الميزة التنافسية تتحقق عندما تكون الشركة قادرة على إنجاز أنشطتها بكلفة أقل أو بفاعلية أفضل من المنافسين من خلال حسن استخدام المصادر، أو أن تستخدم براعتها وخبرتها في إنجاز أنشطتها بشكل يحقق قيمة أكبر للزبون نسبة إلى المنافسين. ويشكل الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة هدفاً بعيد الأمد تطمح الوصول إليه أغلب الشركات في ظل المنافسة القوية في الأسواق وخاصة سوق الأعمال. وقد جذب هذا الهدف تفكير الكثير من الشركات المهتمة في العقود الماضية ومازال ذلك قائماً في الوقت الحاضر. (Hines, Rich, 1998)

-الإبداع والابتكار-

يتم من خلال إدراك أو اكتشاف سبل وطرق جديدة للمنافسة في صناعة ما وتطبيقها على السوق وهذا التصرف هو حصيلة الابتكار. والابتكار هو كل التحسينات والتطورات التكنولوجية وتقديم أساليب أفضل لأداء الأشياء من خلال إحداث تغييرات في المنتج، وتغييرات في العملية، ومداخل جديدة للتسويق، وأشكال جديدة للتوزيع، ومفاهيم جديدة بشأن المنتجات، والأسواق ويتحقق ذلك أيضاً من خلال التعلم التنظيمي وإجراء البحوث والتطوير (الاستثمار في تنمية المهارات والمعرفة) ومن أهم أسباب الابتكارات التي تغير من الميزة التنافسية هي: (مرسي، 2006)

1. ظهور تكنولوجيا جديدة من خلال خلق فرص جديدة في مجالات تصميم المنتج، وطرق

التسويق، والإنتاج أو التسليم، والخدمات المقدمة للعميل.

2. ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغييرها ففي هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما خلق ميزة تنافسية جديدة.

3. ظهور قطاع جديد في الصناعة من خلال خلق قطاع سوقي جديد أو طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين.

4. تغيير تكاليف المدخلات ودرجة توافرها مثلاً العمالة، والمواد الخام، والطاقة، ووسائل النقل، والاتصالات، والدعاية والإعلان، والآلات.

أبعاد الميزة التنافسية

حدد كونلر ثلاثة أشكال للميزة التنافسية وهي قيادة التكلفة والتركيز والتميز واعتبرها أبعاد أساسية ومهمة في تحقيق موقع الشركة التنافسي في السوق كما أنها تشكل المدخل الأساسي لتحقيق المزيد من الإيرادات والأرباح. (Kotler, 2011) كما حددت أيضاً أبعاد الميزة التنافسية بأبعاد أخرى وكالاتي:

1. **قيادة التكلفة Cost leadership**: أو قيادة الكلفة الشاملة: وتعني قدرة المنظمة على تصميم

وتصنيع وتسويق منتج بأقل كلفة مقارنة مع المنظمات المنافسة، وبما يؤدي في النهاية إلى

تحقيق إيرادات أكبر. أو بعبارة أخرى هي قدرة المنظمة على إنتاج وتسويق منتجاتها بسعر

أقل من معدل السعر للمنظمات المنافسة، وهذا لا يعني أن تقدم المنتجات (أو الخدمات) بأقل

من مستويات كلفتها، ولكنه تكون أقل من الإيرادات بالنسبة للشركات الصناعات الغذائية، أو

تعمل على تحقيق مستوى قليل من نفقات كل من التسويق والإنتاج وكذلك النفقات الإدارية،

وكل نوع من هذه التكاليف يمكن أن يكون مصدراً للميزة الكفوية. (الروسان، 1999)

2. **المرونة:** في تصميم المنتج يصف (المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن). (Dilworth, 1996)

وأضاف (Slack, et al., 2004) عندما تريد أداء العمل بسرعة هذا يعني تخفيض الوقت الذي يستغرقه عند استلام طلبات الزبائن للمنتجات وتسليمهم تلك المنتجات بشكل نهائي.

3. التصنيع وفق رغبات الزبائن النوعية: إن النوعية تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. إن الزبائن يطلبون المنتجات ذات النوعية المعروفة التي تلبى وذات الخصائص الفريدة، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبى حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في ظل المنافسة (الطويل وإسماعيل، 2008)

ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما حسب (أبو بكر، 2006):

- **القيمة المدركة لدى العميل:** بمعنى "قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع".

- **التمييز:** "يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضاً من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التمييز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري والإمكانيات التنظيمية".

وتعني تميز الشركة بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات متميزة لها قيمة لدى العملاء وتتفرد به عن المنافسين، أي تستطيع من خلالها العمل على جذب واستقطاب أكبر عدد من العملاء. والتميز يتمثل في قدرة الشركة على تقديم منتج أو خدمة يصعب تقليدها من قبل المنافسين، ومن ثم استقطاب أكبر عدد من العملاء وزيادة النصيب السوقي للشركة مقارنة بالمنافسين، وكذلك في تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية تجاه الشركة (المقادمة، 2013).

مصادر الميزة التنافسية:

هناك عدة مصادر يمكن أن تتفوق الشركة من خلالها ومنها (عبود، 2007):

أ- "الابتكار" والذي يعني التحسين المستمر بإدخال الأفكار الجديدة دائماً على المنتج أو الخدمة المقدمة، مما يضمن استمرارية الشركة في التنافس.

ب- الوقت "حيث يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في الخدمات ميزة تنافسية كبيرة في الآونة الأخيرة، ويتحقق ذلك من خلال تخفيض زمن دورة تصنيع المنتج، وتخفيض زمن الانتظار الذي يقضيه العميل من وقت طلب المنتج أو الخدمة إلى وقت تلبيةها.

ج- المعرفة "والتي يقصد بها الخبرة والتجارب المتراكمة لدى الأفراد العاملين في الشركة.

العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية.

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية، كما وضحتها (حسن، 2009):

- **العوامل الخارجية:** تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، على سبيل المثال: يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق.

- **العوامل الداخلية:** هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية". و لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة.

محددات الميزة التنافسية.

تحدد الميزة التنافسية للمنظمة انطلاقاً من بعدين هامين هما كما بينتهما (حسن، 2009؛ بوشة، 2013):

- **حجم الميزة التنافسية:** حيث تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتج:
- **مرحلة التقديم:** "تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، ويعزى ذلك إلى القبول الذي تخصص به من قبل عدد متزايد من الزبائن".
- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها.
- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم.
- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً، عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

- **نطاق التنافس:** يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي:

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

• **درجة التكامل الأمامي:** "يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز".

• **البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة، ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

• **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

التهديد الذي تشكله الشركات الجديدة والوافدة:

إن العناصر الجديدة التي تدخل على الصناعة في بلد ما تكون بمثابة عائق مباشر للأرباح و المكاسب التي يمكن أن تحققها الشركات في ذلك البلد، حيث يجلب المنافسون الجدد أثناء توغلهم لقطاع صناعي معين، قدرات جديدة في الإنتاج ورغبة في إخضاع حصة من السوق لصالحهم، وعادة ما يأتون بموارد جوهرية، مما يشكل خطورة من الشركات الجديدة الوافدة على الصناعة فإذا لم يتم وضع بعض الحواجز و القيود على دخول الشركات الجديدة في هذا النشاط أو الصناعة فإن معدل

الأرباح و المكاسب سوف ينخفض وتتمثل هذه العوائق في متطلبات رأس المال في بعض الصناعات حجما كبيرا من الاستثمارات و هذا ما يمكن أن يحول دون دخول بعض المنافسين، وفي مزايا النفقات حيث تهتم بعض الشركات بوفورات الحجم مما يكسبها ميزة تنافسية ترتبط بالتوفير في النفقات على عكس الشركات الجديدة في الصناعة، والسبب في ذلك هو وضع القيود الشديدة على مصادر النفقات المتعلقة بالمواد الخام أو إلى تطبيق النظم والأساليب التي تهتم بخفض التكاليف، وغيرها من التدابير التي يمكن أن تنتهجها تلك الشركات المتميزة. (بوشة، 2013)

الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة سواء العربية أو الاجنبية الحوكمة، وتحقيق الميزة التنافسية بين الشركات، ومن أهم هذه الدراسات.

أولاً: الدراسات العربية

دراسة شهيد (2018)

والتي تهدف الى قياس مستوى الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات في هيئة الاوراق وسوق المالية السورية، ومعرفة مدى تمتع التقارير المنشورة في الهيئة بالجودة، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونه من (12) مصرفاً مدرجاً في سوق الاوراق المالية السورية في الفترة من (2009-2015) ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة تم اعتماد البنود الاساسية لقواعد الحوكمة المطبقة في هيئة الاوراق والاسواق المالية طبقا لقرار الحكومة لسنة 2008، وتم استخدام نموذج جونز المعدل لقياس ادارة الأرباح في المصارف، وقد توصلت الدراسة الى وجود التزام بتطبيق قواعد الحوكمة بنسبة 80% وأن الشركات تتمتع بجودة تقارير منخفضة بنسبة 42% وتوصلت الدراسة الى وجود اثر ذي دلالة احصائية للحوكمة في جودة التقارير المالية.

دراسة عبد العظيم (2018)

هدفت الدراسة الى معرفة اثر المعالجات المحاسبية لحوكمة الشركات في تقييم كفاءة قرارات تكوين المحافظ الاستثمارية وتشجيع الاستثمار فيها ومعرفة اثر حوكمة الشركات على الافصاح في بنود القوائم المالية ومحاربة الفساد المالي والاداري، تمثل مجتمع الدراسة في شركات المساهمة المدرجة بسوق الخرطوم للأوراق المالية وعددها (38) شركة، والوكلاء (123) وكيل، اضافة الى موظفي

الشوق (19) موظف، واعتمد الباحث على المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة الى ان حوكمة الشركات تسهم من خلال الافصاح في اعداد القوائم المالية الى اتخاذ القرارات الاستثمارية الرشيدة، وتتضمن مبادئ الحوكمة التحديد الدقيق لمسؤوليات مجلس الادارة بالتأكد من سلامة الانظمة المالية والادارية وذلك لتقليل المخاطر التي قد يتعرض لها المحافظ الاستثمارية.

دراسة القحطاني(2018)

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق الشركات المساهمة السعودية في اللائحة المركزية لحوكمة الشركات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع اجراء بعض المقابلات الشخصية مع مسؤولة الحوكمة في الشركة محل الدراسة، ومن خلال تحليل البيانات تبين ان تطبيق الحوكمة في الشركة جاء منذ منتصف 2012، وبينت النتائج ان الشركة تتطبق ما نسبته 92% من بنود لائحة الحوكمة للشركات التي وضعتها هيئة السوق المالية السعودية، وان ما نسبته 8% من بنود حوكمة الشركات لا تتطبق على نشاط الشركة في الوقت الحالي.

دراسة ابو عرب(2017)

هدفت الدراسة التعرف الى دور تطبيق قواعد الحوكمة في زيادة القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، دراسة تطبيقية على الكليات التقنية بمحافظة غزة، تكونت عينة الدراسة من (174) من اصحاب الوظائف الاستشرافية في مؤسسات التعليم العالي، تبين ان تطبيق قواعد الحوكمة (الشفافية، المشاركة، المسائلة، الفاعلية التنظيمية) في مؤسسات التعليم التقني جاء بدرجة عالية، كما تبين ان الميزة التنافسية تتحقق بنسبة عالية ايضا بلغت (73.2)%. فيما تبين عدم وجود فروق في اراء الباحثين تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة).

بلفاسم(2016)

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي يمكن أن تلعبه حوكمة الشركات في الارتقاء بكفاءة الأسواق المالية، خاصة بعد الأزمات المالية الأخيرة. والتي نتج عنها تكبد حملة الأسهم خسائر مالية فادحة انعكست سلبا على مصداقية وثقة المستثمرين في الشركات المستثمر فيها والأسواق المالية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التطبيق الجيد والصحيح لحوكمة الشركات سيكون المدخل الفعال لتعزيز الإفصاح والشفافية. مما ينعكس بالإيجاب على كفاءة السوق المالي.

دراسة السنوسي(2016)

هدفت الدراسة التعرف الى اثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، تمثلت عينة الدراسة في (240) موظفا، وقد توصلت الدراسة الى انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية فيما يخص تطبيق ابعاد الحوكمة(الشفافية، العدل، الاستقلالية) في الميزة التنافسية بأبعادها(التكلفة، الجودة، الابداع) في المستشفيات، كما تبين عدم وجود اثر للحوكمة في الميزة التنافسية تعزى لمتغيرات الدراسة(النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

دراسة فروم(2016)

هدفت الدراسة التعرف الى العلاقة بين تطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية بولاية سكيكدة وقدرتها التنافسية، تمثلت عينة الدراسة بعضو مجلس الادارة، والمدير التنفيذي ورئيس دائرة المحاسبة والمالية، ومدققي الحسابات وبلغ عددهم(50) فرداً، توصلت الدراسة الى أنه لا توجد علاقة ارتباط ذات معنوية إحصائية بين أبعاد مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، والتدقيق والرقابة

الداخلية وإدارة المخاطر، وتنافسية المؤسسات محل الدراسة، في حين توجد علاقة ارتباط متوسطة ذات معنوية إحصائية بين بعد أصحاب المصالح وتنافسية المؤسسات.

دراسة قرواني (2015)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومة المالية والإفصاح المحاسبي دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية لولايتي ورقلة وغرداية، وذلك بإبراز إسهامات حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومة المالية والإفصاح المحاسبي وكيفية الاستفادة منها في حل العديد من المشاكل التي تواجهها الشركات بشكل عام، وبشكل خاص المشاكل المالية وأهمها فقدان الثقة والمصادقية في المعلومات المالية للمؤسسات الاقتصادية، وهذا من خلال استخدام آليات الحوكمة والتي من أهمها المراجعة الداخلية، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعة الخارجية، بحيث تتعدد الأبعاد المحاسبية لحوكمة الشركات ومنها تحقيق الرقابة المحاسبية، تطوير وتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة، وتزايد دور المراجعة الداخلية والخارجية وضرورة وجود لجان المراجعة وتحقيق الإفصاح والشفافية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة وثيقة بين حوكمة الشركات والمعلومات المالية ومستوى جود الإفصاح، بحيث أن مبادئ وإجراءات الحوكمة تلعب دورا كبيرا في مجال تطوير مهنة المحاسبة وهذا بدوره ما ينعكس على مستوى جودة المعلومات المحاسبية والإفصاح المحاسبي

دراسة قويدر (2015)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى التزام الشركات المساهمة العامة في فلسطين بمبادئ الحوكمة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع (400) استبانة، واستخدم العديد من الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات منها: معامل ارتباط بيرسون، والمتوسطات الحسابية، من أهم النتائج التي توصل إليها

البحث: على مستوى القرارات الإدارية تبين أن الشركات تفصح عن الجهة المصدرة للقرارات الإدارية، كذلك تبين أن القرارات الإدارية تساهم في مجموعها على تحقيق رسالة المؤسسة، وتتسجم مع السياسة العامة للشركة ومع ذلك هناك ضعف في مستوى القرارات الإدارية في الشركات المساهمة، وعلى مستوى كفاءة النظم الإدارية تبين أن الشركات تحرص على تقديم الدعم لقرارات المديرين في الإدارة العليا، كما أنها تحقق الأهداف التنظيمية المحددة كما ويوجد هيكل تنظيمي ملائم للنظم الإدارية وتتصف هذه النظم ببساطتها وتحتاج المزيد من التحسين والتطوير لتتلاءم مع النظم الإدارية الحديثة، وعلى مستوى أداء الشركات تبين أن الشركات تقوم بتحقيق الأهداف وهي ملتزمة بمبادئ الحوكمة إلى حد مقبول إلا أن هذا الالتزام لا يزال ضعيفاً، أما عن رضى المساهمين تبين أن الشركات المساهمة تقوم بتبسيط الإجراءات للمساهمين وتقديم خدمات بشكل أفضل وبالوقت المحدد.

دراسة التميمي (2015)

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم حوكمة الشركات وعلى خطر الفساد المالي والإداري على الشركات، وأهم مظاهره ونتائجه على الاقتصاد الوطني بشكل خاص وعلى المجتمع بشكل عام، ودور آليات حوكمة الشركات في الحد منه، وطبقت هذه الدراسة في العراق على الشركات المملوكة للدولة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت نتائج الدراسة على النحو الآتي: ظهور مشكلة الفساد المالي والإداري أدى إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح والآليات التي تعمل على حماية مصالح المالكيين، يعد الفساد المالي والإداري من أخطر المشكلات التي تعاني منها الشركات، ويترتب عليه تحملها تكاليف إضافية تنعكس على أسعار السلع والخدمات، مما يضعف قدرتها على التنافس والبقاء، وتكتسب الشركات المملوكة للدولة أهمية خاصة حيث إن مساهماتها لا زالت تمثل جزءاً أساسياً من إجمالي الناتج المحلي وتوفير فرص العمل لعدد كبير من المواطنين، للفساد المالي والإداري مظاهر وتجليات سياسية ومالية وإدارية وأخلاقية، يؤدي الالتزام

بالحوكمة من قبل الشركات المملوكة للدولة إلى الحد من الفساد المالي والإداري وزيادة كفاءة أدائها، وبالتالي زيادة ثقة المستثمرين وما ينتج عنه من تنمية لاقتصاد البلد.

دراسة نور وغادر وبشائرة (2014)

قام الباحثون بدراسة مدى تأثير الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات في تضيق فجوة التوقعات في الأردن من وجهة نظر مدققي الحسابات الداخليين في شركات الوساطة المالية، واتبع الباحثون في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتكون مجتمع الدراسة من مدققي الحسابات الداخليين في شركات الوساطة المالية الأردنية المدرجة في سوق عمان، وبلغ عددها (26) شركة وساطة مالية مساهمة، حيث تم توزيع (80) استبانة بطريقة العينة العشوائية، واستخدم برنامج الرزم الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وخلصت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً مهماً وإيجابياً من خلال تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تضيق فجوة التوقعات في الأردن، وقد كان أهم مبدأ يؤثر في تضيق فجوة التوقعات هو تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية.

دراسة ابراهيم (2014)

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني في الأردن الجانب الإداري، شملت الدراسة خمسة مبادئ أو أسس هي (المشاركة، المسؤولية، سرعة الاستجابة، الشفافية، العدالة وسيادة القانون). هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهم المعوقات التي تؤخر تطبيق المبادئ سابقة الذكر، كما أنها تهدف إلى تحديد الطرق والآليات لتعزيز هذه المفاهيم.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بجمع معلومات من خلال استبيان مكون من (68) فقرة وفرع على خمس مبادئ للحكم الرشيد بالإضافة إلى ذلك قام الباحث بإجراء (13) مقابلة مسجلة مع نخبة ممتازة من طاقم منظمات المجتمع المدني.

حيث شملت عينة الدراسة (21) منظمة من منظمات المجتمع المدني بقطاعاته المختلفة وأنشطته ولم يشمل ذلك المنظمات التي تعنى بالأسرة أو الأحزاب ونقابات العمال. تم توزيع (246) إستبانة وتم إرجاع ما مجموعه (166) إستبانة أي أن نسبة المشاركة بلغت 67.5%. تم استبعاد (5) إستبانات وكانت نسبة الإستبانات الصحيحة 97% من الإستبانات المعادة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن نسبة تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني في الأردن بلغت 64.5% وهي نسبة متوسطة. وكان مؤشري الشفافية، العدالة وسيادة القانون من أعلى النسب حيث بلغت نسبتهم 67%، تبعهم المشاركة 65.5%، ومن ثم المسؤولية 64%. في حين حصل مؤشر سرعة الاستجابة على أقل النسب 59.5%.

دراسة الاسطل (2010)

هدفت الدراسة التعرف إلى دور بيانات التكاليف في تفعيل القدرة التنافسية في ضوء آليات الحوكمة : دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي تكونت عينة الدراسة من (المدير العام، المدير المالي، مدقق الحسابات، رئيس قسم الحسابات، المحاسب (في الشركات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية البالغ عددهم) 55) توصلت الدراسة إلى ان هناك أثر للتحديد الدقيق لتكلفة المنتجات على تفعيل وزيادة ودعم القدرة التنافسية للشركات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية. كذلك وجود أثر لتطبيق آليات محاسبة المسؤولية على تفعيل وزيادة ودعم القدرة التنافسية للشركات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية وجود أثر لتطبيق أساليب الإدارة الاستراتيجية لتكلفة على تفعيل وزيادة ودعم القدرة التنافسية للشركات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية،

كذلك وجود أثر لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على تفعيل وزيادة ودعم القدرة التنافسية للشركات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Uwuigbe et. al , 2018)

بحثت هذه الدراسة تأثير حوكمة الشركات في توقيت التقارير والبيانات المالية للبنوك المسجلة في نيجيريا، من أجل تقديم إجابات على أسئلة البحث التي أثبتت في هذه الدراسة ، تم إنشاء البيانات من التقرير السنوي من البنوك المسجلة في البورصة النيجيرية مع الأخذ بعين الاعتبار الفترة 2008-2015 واستخدمت الدراسة اعضاء المجلس مجلس الإدارة المستقل والمدراء التنفيذيين الأجانب كمفوضين لحوكمة الشركات، وتم تحليل البيانات باستخدام إحصاءات وصفية ومصنوفة الارتباط وتحليل الانحدار للبيانات. وظهرت النتائج أنّ حجم تحليل الانحدار لديه علاقة سلبية غير معنوية مع توقيت التقارير المالية. أيضاً لاحظت الدراسة أن استقلال مجلس الادارة كان أيضا له علاقة سلبية غير معنوية مع توقيت التقارير المالية. وأخيراً، لوحظ أن المديرين التنفيذيين الأجانب في مجلس الإدارة لديهم علاقة إيجابية كبيرة مع توقيت التقارير المالية.

دراسة (Judge & Terjesen & Aguilera, 2018).

في هذه الدراسة تطور مفهوم انحراف حوكمة الشركات ونسعى لفهم السبب ، ومتى وكيف تعتمد الشركة ممارسات الحوكمة التي لا تتوافق مع منطق الحوكمة المسيطر. بالاعتماد على النظرية المؤسسية ، إلى جانب ريادة الأعمال وأدبيات حوكمة الشركات، فقد طورنا نظرية متوسطة المدى من سابقات انحراف حوكمة الشركات الذي يأخذ بعين الاعتبار السياق المؤسسي ومستوى التوكيل في الشركة. على وجه التحديد، نركز على مركزية هوية الشركة الريادية أثناء تفاعلها مع منطق الحوكمة

الوطنية لخلق تكتّم لحوكمة الشركات بشكل مشترك (أي خط العرض لممارسات الحوكمة التي يمكن الوصول إليها) داخل الشركة. ونفترض في هذه الدراسة أنه وكلما زاد التكتّم والحذر في حوكمة الشركة، فمن الأرجح أن تعتمد الشركات تبنيًا زائدًا أو أقل من المطابقة لممارسات الحوكمة التي تحيد عن القواعد والممارسات المعمول بها. علاوة على ذلك ، فإننا نقترح أن تبني ممارسات الانحراف في حوكمة الشركات يعتمد على تنظيم الحوكمة وقدرة الشركة على تطبيق حوكمة الشركات. وتخلص الدراسة الى تقديم تصنيف انحراف حوكمة جديد استنادًا إلى امتثالية الشركة أو عدم توافقها مع المنطق الوطني المسيطر، فضلًا عن دوافعها في تنظيم المشاريع.

دراسة (Akbar& Poletti–Hughes& El–Faitouri & Shah, 2016)

تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين مناسبة حوكمة الشركات وأداء الشركة في المملكة المتحدة. حيث نقوم في هذه الدراسة بتطوير مؤشر الحوكمة والتحقيق في تأثيره على أداء الشركات بعد السيطرة على تجانس محتمل من خلال استخدام منهجية أكثر قوة وهي طريقة تقدير اللحظات المعممة (GMM) . أدلتنا أساسها عينة من 435 شركة غير مدرجة في البورصة علنا خلال الفترة 1999-2009. وبخلاف النتائج السابقة في الدراسات السابقة البريطانية ، تشير نتائجنا إلى أن الامتثال لقوانين حوكمة الشركات ليست من العوامل المحددة لأداء الشركات في المملكة المتحدة. وفي هذه الدراسة نجادل بأن النتائج التي تنتج عن دراسات سابقة والتي تظهر تأثيرًا إيجابيًا لحوكمة الشركات على أداء الشركات قد تكون مغرصة وذات هدف مريب وذلك لأنهم يفشلون في السيطرة على التجانس المحتمل. وقد يكون هناك إمكانية عكس السببية في نتائج الدراسات السابقة بسبب أن تغييرات الخصائص الداخلية

للشركات قد تكون مسؤولة عن الامتثال لحوكمة الشركات وعلاقتها بالأداء. وتستند النتائج التي توصلنا إليها على طريقة تقدير اللحظات المعممة ، التي تتحكم في التأثيرات المتغيرة التي لا يمكن ملاحظتها، وبالتالي استنتاجات الحاضر أكثر قوة مقارنة مع نتائج الدراسات المنشورة سابقا في هذا المجال.

دراسة (Ibrahim& Che–Ahmad& Johl & Rahman, 2016)

هدفت الدراسة التعرف على أثر قوانين حوكمة الشركات على استقلالية مجلس الإدارة وجودة الإبلاغ عن المعلومات المالية: دراسة مقترحة، حيث تدل البيانات المالية الخاطئة على أن مجلس الإدارة لا يمكنه ضمان دوره في المراقبة الفعالة لتقليل الصراعات الإدارية والاحتيال وتحريف المعلومات إلى أدنى الحدود. هذه بدورها ، حولت انتباه المنظمين وصانعي السياسات نحو استقلال المجلس من بين أمور أخرى. ماليزيا، مثل البلدان الأخرى، أيضا نصحت باستقلال المجلس في قانونه الثالث لحوكمة الشركات (MCCG 2012) الذي تم تقديمه في مارس 2012، حيث أوصت المدونة باستقلالية المجلس لضمان المراقبة الفعالة للإدارة. نظرية أو مشكلة التوكيل والعديد من اللوائح في جميع أنحاء العالم تفترض أن تعزيز استقلالية المجلس يحسن جودة تقارير الشركات من المعلومات المالية. لذلك، تقترح هذه الدراسة التحقيق في كيفية تأثير اللوائح الجديدة المتعلقة باستقلالية المجلس على جودة البيانات المالية والإبلاغ في الشركات الماليزية المسجلة. وتقترح الدراسة تحليلاً مسبقاً وبعدياً للمدونة من خلال مقارنة سنوات ما قبل (2010-11) وسنة (2013-14) في سياق التعليمات البرمجية. الدراسة المقترحة ستسهم في أدب محدود مع نتائج غير حاسمة. علاوة على ذلك، ستوفر أيضاً رؤى للمساهمين والمصارف والمؤسسات المالية، ولجنة الأمن وبورصة ماليزيا.

دراسة (McCahery& Sautner & Starks, 2016)

في هذه الدراسة قمنا بعمل مسح عن طريق الاستبيانات للمستثمرين المؤسسيين لفهم دورهم بشكل أفضل في حوكمة الشركات. وذلك تماشياً مع عدد من النظريات التي تم توثيقها على نطاق واسع في التدخل الذي يحدث وراء الكواليس فضلاً عن الخروج عن دوافع الحوكمة. وينظر إلى آليات الحوكمة على حد سواء على أنها آليات تكميلية، يحدث فيها التدخل عادة قبل خروج محتمل. ونجد أن المستثمرين العاديين والمستثمرين على المدى الطويل الذين يعتبرون أقل قلقاً بشأن سيولة الأسهم يتدخلون في الحوكمة بشكل مكثف. وأخيراً، فإن معظم المستثمرين يستخدمون المستشارين بالوكالة ويعتقدون أن البيانات المالية تحسن قرار التصويت الخاصة بهم.

دراسة (Al-Maryani, 2015)

هدفت الدراسة إلى اختبار الإفصاح والشفافية في إطار المبادئ الدولية لحوكمة الشركات، وانعكاساتها المحاسبية في التقارير المالية للشركات في اقتصاد الأسواق الناشئة، وقد حاول البحث أن يختبر هذا الموضوع في بيئة الشركات العراقية من خلال دراسة وتحليل التقارير المالية المنشورة ومدى توافر متطلبات مبدأ الإفصاح والشفافية، إضافة إلى بيان تأثير نوع نشاط الشركة وحجمها على توافر المعلومات الأساسية للإفصاح والشفافية، تم استخدام التقارير المالية ل(34) شركة مدرجة في سوق الأوراق المالية العراقي للفترة من 2008-2011م، ومن خلال بناء مؤشر يتكون من 20 فقرة لقياس مستوى الإفصاح والشفافية في التقارير المالية لهذه الشركات موزعة على ثلاثة أجزاء رئيسية وهي: معلومات عن الشركة، ومعلومات عن مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والمعلومات المالية والمحاسبية. وقد بينت النتائج أن توافر المتطلبات المادية من الإفصاح والشفافية في التقارير المالية للشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية العراقي كان ضعيفاً، وان هناك تأثيراً معنوياً لنوع أنشطة الشركات في مدى توفر متطلبات الإفصاح والشفافية، ولم يكن هناك أي أثر لأحجام الشركات في مدى توفر هذه المتطلبات.

دراسة (Zedan, 2014)

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين آليات الحوكمة المؤسسية وأداء الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان وذلك باستخدام مقياس العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية ومعدل دوران الأصول ومعدل دوران المخزون كمقياس للأداء، يتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، وتضمنت عينة الدراسة جميع الشركات التي توفرت عنها بيانات الدراسة وعددها (69) شركة، واستخدمت الدراسة طريقة الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة، تم من

خلال هذه الدراسة اختبار أثر كل من نسبة الأسهم من قبل كبار المساهمين ونسبة ملكية الأجانب ونسبة ملكية الدولة والفصل بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي وعدد أعضاء مجلس الإدارة على أداء الشركة المالي، وأظهرت النتائج أنّ العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية ومعدل دوران الأصول تتأثر بآليات الحاكمة المؤسسية.

التعقيب على الدراسات السابقة

اهتمت الدراسات السابقة بالحوكمة كونها من الموضوعات المهمة لدى الشركات في الوقت الحالي، فاهتمت دراسة العيسى(2018) بدراسة حوكمة الشركات في السوق المالي السوري، كذلك دراسة عبد العظيم(2018) اهتمت بدراسة حوكمة الشركات، كما ركزت دراسة القحطاني (2018) على دراسة تطبيق الشركات للحوكمة، في حين ركزت دراسة بلقاسم على دور حوكمة الشركات في الارتقاء بالسوق المالي، واهتمت دراسة قرواني (2015) وقويدر(2015) ودراسة التميمي(2015) ودراسة نور واخرون(2015) بالتركيز على حوكمة الشركات ودورها في الافصاح المالي وكذلك في دور الحوكمة في شفافية ونزاهة الشركات، فيما ركزت دراسة الاسطل(2010) ودراسة ابو عرب(2017) ودراسة السنوسي(2016) ودراسة الفروم(2016) على دراسة دور الحوكمة في التأثير على الميزة التنافسية للشركات، وتمثلت اغلب النتائج في ايجابية دور الحوكمة في تعزيز الافصاح والشفافية والنزاهة، وتطبيق وقواعد حوكمة الشركات اسهم في الحد من الفساد المالي والاداري، ورفع من مستوى التدقيق المالي الداخلي والخارجي.

استفاد الباحث من الدراسات السابقة من حيث المنهج والاهداف والعينة، وبناء اداة الدراسة، كما استفاد من الدراسات السابقة في المادة النظرية للدراسة، وغلب على الدراسات السابقة استخدام المنهج الوصفي في الدراسة.

اختلفت الدراسة الحالية في كونها تضيف آراء جديدة حول تطبيق الحوكمة في سوق المال الفلسطيني، وتأثير ذلك على الميزة التنافسية للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، وتعد من الدراسات القلائل على الصعيد الفلسطيني التي درست الحوكمة مع الميزة التنافسية على سوق الأوراق المالية الفلسطيني.

الطريقة والإجراءات

يهتم هذا الفصل بالتعريف بالاجراءات التي اتبعها الباحث الدراسة، وهي توضيح المنهج المتبع في الدراسة، وتفصيل مجتمع الدراسة، وذكر عينة الدراسة وطريقة اختيارها، وبناء أداة الدراسة (الاستبانة)، وتوضيح صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

3 . 1 منهج الدراسة

قام الباحث باستخدام المنهج الارتباطي، كونه يدرس العلاقة بين متغيرين أو أكثر، وهو المنهج الانسب للدراسة، كونه يدرس الظاهرة كما هي على أرض الواقع، ويستخدم أداة الدراسة من اجل معرفة البيانات الخاصة بالدراسة.

3 . 2 مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع موظفي الشركات (رئيس مجلس الإدارة والأعضاء، والمدير العام (التنفيذي)، والمدير المالي، ورئيس الحسابات، والمدقق الداخلي) للشركات المدرجة في سوق فلسطين، والبالغ عددهم (552)، من (48) شركة مدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

3 . 3 عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على (105) استبانة، وقد تم اختيار العينة بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة.

3 . 4 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	62	59.0
	ماجستير فأعلى	43	41.0
التخصص العلمي	العلوم الإدارية والحقوق	85	81.0
	العلوم والهندسة	20	19.0
المسمى الوظيفي	رئيس مجلس الإدارة	11	10.5
	عضو مجلس إدارة	14	13.3
	مدير عام (تنفيذي)	15	14.3
	مدير مالي	38	36.2
	مدقق داخلي	15	14.3
	رئيس حسابات	12	11.4
	سنوات الخبرة	من 6-10 سنوات	12
	من 11-15 سنة	17	16.2
	من 16-20 سنة	40	38.1
	أكثر من 20 سنة	36	34.3

28.6	30	الخدمات	القطاع التي تعمل به الشركة
15.2	16	البنوك والخدمات المالية	
14.3	15	التأمين	
30.5	32	الصناعة	
11.4	12	الاستثمار	
64.8	68	صغيرة الحجم	
17.1	18	متوسطة الحجم	
18.1	19	كبيرة الحجم	

5.3 أداة الدراسة

تم بناء أداة الدراسة والتي تكونت من قسمين خاصين بالحوكمة والتنافسية إضافة إلى القسم الأول الخاص بالمعلومات العامة، وتكون محور الحوكمة من (45) فقرة بشكلها النهائي، فيما تكون محور الميزة التنافسية من (35) فقرة بشكلها النهائي، وضم كل محور مجموعة الأبعاد الخاصة به، انظر ملحق(2).

1.5.3 صدق الأداة

تم بناء الاستبانة بشكلها الأولي، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، حيث وزع الباحث الاستبانة على عدد من المحكمين. حيث طلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات

وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة ويدل على أن هناك التساق داخلي بين الفقرات. والجداول التالية تبين ذلك:

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى تطبيق قواعد الحوكمة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين

الرقم	الفقرة	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	تستخدم الشركة النزاهة والصدق عندما يتم الإفصاح عن المعلومات المهمة	0.633	0.000
2	الإفصاح عن المعلومات المهمة في الوقت المناسب (دون تأخير).	0.631	0.000
3	يتم اعلان أسماء مالكي النسب الكبيرة من أسهم الشركة.	0.650	0.000
4	يتم تقديم معلومات بكل ما يتعلق بالمديرين التنفيذيين.	0.723	0.000
5	يتم الاعلان عن كيفية اختيار مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.	0.756	0.000
6	عادة ما يتم الاعلان عن مكافأة مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.	0.695	0.000
7	يتم الاعلان عن فاعلية نظام الرقابة الداخلية وإظهار فاعليته وقوته	0.741	0.000
8	تهتم الشركة بتسهيل معاملات ملكية الأسهم بين المساهمين (نقل وتحويل).	0.699	0.000
9	يستطيع المساهمون الحصول على المعلومات المتعلقة بالشركة بسهولة وبشكل دوري	0.726	0.000
10	يشارك المساهمون بالتصويت في اجتماعات الجمعية العمومية بشكل عادل.	0.769	0.000
11	يستطيع المساهمون مساءلة مجلس الإدارة.	0.646	0.000
12	يمكن للمساهمين اقتراح الحلول المناسبة لمجلس الإدارة.	0.662	0.000
13	يطلع المساهمون على أي عمليات غيرعادية يمكن أن تؤدي إلى التأثير على الشركة.	0.559	0.000
14	يتم المساواة بين جميع المساهمين من نفس الفئة.	0.535	0.000

0.000	6430.	يتم حماية حقوق الأقلية من المساهمين من كل النواحي.	15
0.000	0.687	يتم إرسال دعوة لاجتماع الهيئة العامة، قبل أربعة عشر يوماً على الأقل من موعد اجتماع الهيئة العامة العادية وغير العادية.	16
0.000	0.584	يناقش المساهمين تقرير مدقق الحسابات الخارجي في اجتماع الهيئة العامة.	17
0.000	0.700	يحق للمساهمين الاستفسار من مدقق الحسابات عن القضايا التي طرحت في التقرير المالي.	18
0.000	0.667	تقوم الشركة بترتيب الاجتماع (مكانه، موعده، زمانه) بالشكل المناسب.	19
0.000	0.755	يقوم مجلس الإدارة بإرفاق جدول أعمال تفصيلي بالدعوة لاجتماع الهيئة العامة (مصحوباً بالبيانات المالية المبسطة التي يفهمها الجميع).	20
0.000	0.765	يتم توضيح حقوق المساهمين بما فيهم الذين يملكون مجتمعين % 10 على الأقل من أسهم الشركة.	21
0.000	0.758	يوضح رئيس اجتماع الهيئة العامة للمساهمين عند بدء الاجتماع بأنه يحق لكل مساهم إثارة الأسئلة والاستفسارات خلال الاجتماع.	22
0.000	0.704	توفر لجنة التدقيق خطة عمل واضحة لاعتمادها من مجلس الإدارة.	23
0.000	0.647	ترفع لجنة التدقيق التقارير إلى مجلس الإدارة عن كل الأمور التي تدخل ضمن صلاحياته.	24
0.000	0.610	تتمتع لجنة التدقيق بالاستقلالية عن إدارة الشركة مما يمكنها من ممارسة دورها بفعالية.	25
0.000	0.723	تقوم إدارة التدقيق الداخلي بتحديد هيكل التدقيق الداخلي ونطاقه.	26
0.000	6400.	تناقش إدارة التدقيق الداخلي تقاريرها مع الدوائر التي تم تدقيقها.	27
0.000	7120.	تقيم إدارة التدقيق الداخلي تقييماً داخلياً من قبل لجنة التدقيق.	28
0.000	6480.	تقيم إدارة التدقيق الداخلي تقييماً خارجياً مرة كل ثلاث سنوات على الأقل.	29
0.000	5580.	يتم تسهيل مهام أصحاب المصالح وفقاً لإحكام القانون، مثل توفير ظروف عمل ملائمة.	30
0.000	0.738	يتم تطوير آليات مشاركة جميع العاملين لتحسين الأداء.	31
0.000	0.735	يتم تصميم هيكل فعال كفاء للحماية من الإعسار المالي للشركات.	32
0.000	0.760	يتم الاتصال مع أصحاب المصالح لإيجاد طرق مختلفة لتأمين تدفق رأس المال الخارجي والداخلي إلى الشركات.	33
0.000	0.753	توجد آلية عمل فعالة بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة لتوفير استمرارية الشركة.	34

0.000	0.744**	يوجد نظام مالي متوافق مع الأنظمة والقوانين المعمول بها من لجنة الحوكمة.	35
0.000	0.546**	يوجد نظام إداري متوافق مع الأنظمة والقوانين المعمول بها من لجنة الحوكمة.	36
0.000	0.681**	يتولى إدارة الشركة مجلس إدارة عدد أعضائه من 5 إلى 11.	37
0.000	0.617**	مدة عمل مجلس الإدارة لا تزيد عن أربعة سنوات.	38
0.000	0.684**	يراعي مجلس الإدارة المعاملة المتساوية لكلفتة من فئات المساهمين (وبطريقة عادلة).	39
0.000	0.713**	يلتزم المجلس بالقوانين والأنظمة مع الحرص على مصالح الأطراف ذاتالمصلحة.	40
0.000	0.693**	يعمل المجلس ضمن خطة إستراتيجية شاملة للإشراف والرقابة.	41
0.000	0.725**	يعمل مجلس الإدارة على تحقيق القدر اللازم للمساءلة من خلال نظام فعال.	42
0.000	0.740**	يتم التحديد الدقيق للإفصاح عن الهدف والتشغيل وإجراءات العمل الخاصة.	43
0.000	0.745**	يتم التحديد الدقيق لهيكل مجلس الإدارة.	44
0.000	0.644**	يقوم المجلس بالإشراف على عملية الإفصاح.	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين

الرقم	الفقرة	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	يعد خفض تكلفة المنتج من أولويات أهداف الشركة	0.771**	0.000
2	تعمل الشركة على تخفيض تكاليفها باستخدام التكنولوجيا الطرق الحديثة في مراكز المسؤولية.	0.764**	0.000
3	تهتم الشركة بتحقيق الاستخدام الامثل لمواردها من اجل تخفيض الكلفة	0.776**	0.000
4	تعمل الشركة على الاستفادة من الخبرة لدى العاملين في مركز التكلفة في خفض التكاليف.	0.714**	0.000
5	تدعم الشركة أنشطة البحث والتطوير باستمرار من اجل تقديم خدمات ومنتجات بكلف اقل	0.559**	0.000
6	جدولة الإنتاج وسهولة التوزيع تقلل من تكاليف الاستثمار في المخزون تشكل عملية تخفيض التكلفة بالنسبة للشركة رادعا لدخول منافسين جدد	0.789**	0.000

0.000	0.687	7	تتميز إدارة الشركة بقدرتها على الابتكار في أساليب تقديم المنتجات
0.000	0.744	8	تسعى الشركة إلى تركيز البحث والتطوير لتقليل التكاليف (تنقل للتكلفة المنخفضة)
0.000	0.824	9	تستطيع الشركة إدخال إضافات جديدة لمنتجاتها الحالية ضمن المواصفات والمقاييس
0.000	0.785	10	تحرص الشركة على الإبداع والابتكار في منتجاتها
0.000	0.8210	11	تشجع الشركة موظفيها على الابتكار في الأساليب الإنتاجية وتقديم الخدمات
0.000	0.7100	12	تحرص الشركة على الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات الضرورية للوصول إلى ضبط الجودة للخدمات والسلع (للجودة)
0.000	0.707	13	تتعاون الشركة مع خبرات واستشارات خارجية من أجل تقديم منتجات جديدة
0.000	0.661	14	تعمل الشركة على تطوير منتجاتها اعتماداً على دراسات السوق وتحديد حاجات ورغبات زبائنها.
0.000	0.818	15	يتم تطوير منتجات الشركة بالاعتماد على الخبرات والمهارات الموجودة في الشركة.
0.000	0.840	16	تُخصص الشركة مبالغ جيدة لجهود البحث والتطوير لتطوير منتجاتها.
0.000	0.738	17	يتم التنسيق والتعاون بين أقسام الإنتاج والتطوير والبحث والتطوير لتطوير منتجات الشركة.
0.000	0.642	18	تعمل الشركة على تصميم عمليات جديدة في ضوء متطلبات تصميم المنتج الجديد.
0.000	0.808	19	تقوم الشركة بتصميم عمليات جديدة لغرض إنتاج منتجات جديدة.
0.000	0.696	20	تسعى الشركة لتحسين العمليات الإنتاجية بالاعتماد على الإمكانيات والخبرات المتاحة في الشركة.
0.000	0.598	21	تسعى الشركة إلى إتباع الأساليب العلمية بتصميم وتحسين العمليات الإنتاجية بمساعدة أحدث التقنيات المتاحة
0.000	0.775	22	لدى الشركة سياسة واضحة وموثقة للجودة.
0.000	0.6140	23	تسعى الشركة إلى خفض نسب المعيب في منتجاتها باستمرار.
0.000	0.7920	24	تعمل الشركة على تحسين الوعي لدى الأفراد العاملين لديها باستمرار.
0.000	0.656	25	تسعى الشركة إلى جعل مواصفات منتجاتها مطابقة مع المواصفات القياسية المحلية والعالمية.
0.000	0.764	26	تعمل الشركة على تصميم عملياتها الإنتاجية بشكل سليم لتحقيق أفضل مستوى ممكن للوحدات المنتجة.

0.000	0.737**	تمتلك الشركة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصميم منتجاتها.	27
0.000	0.677**	تواكب الشركة التغيرات بالسوق وتقتنص الفرص المتاحة	28
0.000	0.694**	تسعى الشركة لتطوير انظمتها بشكل مستمر لتحقيق اعلى مستويات الجودة	29
0.000	0.684**	تسعى الشركة للحصول على شهادات الجودة العالمية مثل ISO, FSSC	30
0.000	0.674**	تقوم الشركة بمراجعة المعايير المعتمدة لديها لضمان تحقيق اعلى مستويات الجودة	31
0.000	0.743**	تعتمد الشركة أسلوب التطوير المستمر لقدرات ومهارات العاملين فيها للحفاظ على مستويات الجودة المطلوبة	32
0.000	0.731**	تقوم الشركة بمواكبة التعديلات المطبقة على المعايير الدولية للحفاظ على تميزها بين المنافسين	33
0.000	0.7580*	تعتمد الشركة التدقيق الداخلي لفحص مدى التزامها بمعايير الجودة المطلوبة	34
0.000	0.6880*	تقوم الشركة بالأخذ بملاحظات التدقيق الداخلي لتفادي اي انحرافات عن أنظمة الجودة المطلوبة	35

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2.5.3 ثبات أداة الدراسة

قام الباحث من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لفقرات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية لمستوى تطبيق قواعد الحوكمة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين (0.929)، و(0.942) لمستوى الميزة التنافسية. وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفى بأغراض الدراسة. ويبين الجدول التالي نتائج اختبار كرونباخ الفا للمحاور والدرجة الكلية:

جدول (4.3): معامل الثبات للمحاور والدرجة الكلية.

معامل الثبات	المحاور
8580.	الإفصاح والشفافية
8840.	حقوق المساهمين
8690.	اجتماع الهيئة العامة
8450.	تطبيق قواعد التدقيق
8800.	أصحاب المصالح الأخرى
8280.	تطبيق قواعد إدارة الشركة
0.929	الدرجة الكلية
8970.	التكلفة المنخفضة
9090.	الابداع والابتكار
8900.	ميزة الجودة والتميز
9420.	الدرجة الكلية للميزة التنافسية

3 . 6 إجراءات الدراسة

قام الباحث بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجاباتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحث أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (105) استبانته من أصل (150) استبانته تم توزيعها على عينة الدراسة.

7 . 3 المعالجة الإحصائية

تم استخدام برنامج وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences)، من أجل إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتم استخدام ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

نتائج الدراسة

4 . 1 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصل إليها الباحث عن موضوع الدراسة وهو " أثر تطبيق حوكمة الشركات على الميزة التنافسية للشركات المدرجة في سوق فلسطين " وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات

التالية:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
عالية	3.68 فأعلى

4. 2 نتائج أسئلة الدراسة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الأول: ما مستوى تطبيق قواعد الحوكمة للشركات

المدرجة في بورصة فلسطين؟

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة التي تعبر عن مستوى تطبيق قواعد الحوكمة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق قواعد الحوكمة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	الإفصاح والشفافية	4.6762	0.24526	عالية	93.5
3	اجتماع الهيئة العامة	4.6299	0.27713	عالية	92.6
5	أصحاب المصالح الأخرى	4.5279	0.26955	عالية	90.6
6	تطبيق قواعد إدارة الشركة	4.5143	0.23883	عالية	90.3
2	حقوق المساهمين	4.5048	0.25413	عالية	90.1
4	تطبيق قواعد التدقيق	4.4707	0.3482	عالية	89.4
91	الدرجة الكلية	4.5511	0.14616	عالية	91

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى تطبيق قواعد الحوكمة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.55) وانحراف معياري (0.146) وهذا يدل على أن مستوى تطبيق قواعد الحوكمة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين جاءت بدرجة عالية. وتبين أن محور الإفصاح والشفافية حصل على أعلى متوسط حسابي (4.67)، يليه محور اجتماع الهيئة العامة، ومن ثم محور

أصحاب المصالح الأخرى، يليه محور تطبيق قواعد إدارة الشركة، ومن ثم محور حقوق المساهمين، يليه محور تطبيق قواعد التدقيق.

ومن النتائج السابقة يمكن القول إن محور الإفصاح والشفافية جاء بدرجة عالية كون الإفصاح مهم لدى الشركات ويؤدي الى بناء علاقة قوية مع المستثمرين، كونه يساعد على تحديد البيانات المالية الخاصة بالشركة، كما أن اجتماع الهيئة العامة جاء بدرجة عالية، وهذا يبين أن مجالس الادارة تسعى الى إطلاع المستثمرين على الانتاج الخاص بالشركة، وفي هذا اطمئنان على البيانات المالية الخاصة بهم.

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن محور الإفصاح والشفافية.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الإفصاح والشفافية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	تستخدم الشركة النزاهة والصدق عندما يتم الإفصاح عن المعلومات المهمة	4.82	0.387	عالية	96.4
2	الإفصاح عن المعلومات المهمة في الوقت المناسب (دون تأخير).	4.80	0.425	عالية	96.0
3	يتم اعلان أسماء مالكي النسب الكبيرة من أسهم الشركة.	4.72	0.449	عالية	94.4
4	يتم تقديم معلومات بكل ما يتعلق بالمديرين التنفيذيين.	4.66	0.477	عالية	93.2
6	عادة ما يتم الاعلان عن مكافأة مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.	4.59	0.494	عالية	91.8
5	يتم الاعلان عن كيفية اختيار مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.	4.57	0.497	عالية	91.4
7	يتم الاعلان عن فاعلية نظام الرقابة الداخلية وإظهار فاعليته وقوته	4.57	0.552	عالية	91.4
93.5	الدرجة الكلية	4.6762	0.24526	عالية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الإفصاح والشفافية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.67) وانحراف معياري (0.245) وهذا يدل على أن محور الإفصاح والشفافية جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " تستخدم الشركة النزاهة والصدق عندما يتم الإفصاح عن المعلومات المهمة " على أعلى متوسط حسابي (4.82)، يليها فقرة " الإفصاح عن المعلومات المهمة في الوقت المناسب (دون تأخير)" بمتوسط حسابي (4.80). وحصلت الفقرة " يتم الاعلان عن فاعلية نظام الرقابة الداخلي وإظهار فاعليته وقوته " والفقرة " يتم الاعلان عن كيفية اختيار مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين " على أقل متوسط حسابي (4.57)، يليها الفقرة " عادة ما يتم الاعلان عن مكافأة مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين " بمتوسط حسابي (4.59).

يعزو الباحث ذلك الى كون النزاهة والصدق في التعاملات المالية يجلب الثقة من قبل الزبائن للشركات، وتصبح محط اهتمام وهذا يرفع من ميزتها التنافسية مع الآخرين، أما فيما يخص نظام الرقابة فقد جاء بمتوسط حسابي قليل مقارنة مع باقي الفقرات.

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور حقوق المساهمين.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور حقوق المساهمين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
8	يتم حماية حقوق الأقلية من المساهمين من كل النواحي.	4.60	0.511	عالية	92.0
1	تهتم الشركة بتسهيل معاملات ملكية الأسهم بين المساهمين (نقل وتحويل).	4.56	0.570	عالية	91.2
3	يشارك المساهمون بالتصويت في اجتماعات الجمعية العمومية بشكل عادل.	4.56	0.499	عالية	91.2
2	يستطيع المساهمون الحصول على المعلومات المتعلقة بالشركة بسهولة وبشكل دوري	4.50	0.557	عالية	90.0
5	يمكن للمساهمين اقتراح الحلول المناسبة لمجلس الإدارة.	4.48	0.539	عالية	89.6
7	يتم المساواة بين جميع المساهمين من نفس الفئة.	4.47	0.556	عالية	89.4
4	يستطيع المساهمون مساءلة مجلس الإدارة.	4.45	0.554	عالية	89.0
6	يطلع المساهمون على أي عمليات غير عادية يمكن أن تؤدي إلى التأثير على الشركة.	4.43	0.586	عالية	88.6
90.1	الدرجة الكلية	4.50	0.254	عالية	90.1

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور حقوق المساهمين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.50) وانحراف معياري (0.254) وهذا يدل على أن محور حقوق المساهمين جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يتم حماية حقوق الأقلية من المساهمين من كل النواحي " على أعلى متوسط حسابي (4.60)، ويليهما فقرة " تهتم الشركة بتسهيل معاملات ملكية الأسهم بين المساهمين (نقل وتحويل)" والفقرة " يشارك المساهمون بالتصويت في اجتماعات الجمعية العمومية بشكل عادل " بمتوسط حسابي (4.56). وحصلت الفقرة " يطلع المساهمون على أي عمليات غيرعادية يمكن أن تؤدي إلى التأثير على الشركة

" على أقل متوسط حسابي (4.43)، يليها الفقرة " يستطيع المساهمون مساءلة مجلس الإدارة " بمتوسط حسابي (4.45).

ويعزو الباحث ذلك الى أن حقوق المساهمين من اهم ما تسعى اليه الشركات لرفع مستوى الميزة التنافسية لديها، فيما تبين انه لا يتم اطلاعهم على أي من العمليات غير العادية، ويعود ذلك إلى كون الشركات تحرص على أن يكون لدى المساهمين معلومات ايجابية فقط لضمان استمرارهم من خلال حصصهم في الشركة.

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور اجتماع الهيئة العامة.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور اجتماع الهيئة العامة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	يتم إرسال دعوة لاجتماع الهيئة العامة، قبل أربعة عشر يوماً على الأقل من موعد اجتماع الهيئة العامة العادية وغير العادية.	4.86	0.378	عالية	97.2
2	يناقش المساهمين تقرير مدقق الحسابات الخارجي في اجتماع الهيئة العامة.	4.76	0.428	عالية	95.2
3	يحق للمساهمين الاستفسار من مدقق الحسابات عن القضايا التي طرحت في التقرير المالي.	4.70	0.479	عالية	94.0
4	تقوم الشركة بترتيب الاجتماع (مكانه، مواعده، زمانه) بالشكل المناسب.	4.61	0.509	عالية	92.2
5	يقوم مجلس الإدارة بإرفاق جدول أعمال تفصيلي بالدعوة لاجتماع الهيئة العامة (مصحوباً بالبيانات المالية المبسطة التي يفهمها الجميع).	4.59	0.494	عالية	91.8
6	يتم توضيح حقوق المساهمين بما فيهم الذين يملكون مجتمعين % 10 على الأقل من أسهم الشركة.	4.47	0.556	عالية	89.4
7	يوضح رئيس اجتماع الهيئة العامة للمساهمين عند بدء الاجتماع بأنه يحق لكل مساهم إثارة الأسئلة والاستفسارات خلال الاجتماع.	4.42	0.515	عالية	88.4
	الدرجة الكلية	4.6299	0.27713	عالية	92.6

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور اجتماع الهيئة العامة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.62) وانحراف معياري (0.277) وهذا يدل على أن محور اجتماع الهيئة العامة جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.4) إن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يتم إرسال دعوة لاجتماع الهيئة العامة، قبل أربعة عشر يوماً على الأقل من موعد اجتماع الهيئة العامة العادية وغير العادية " على أعلى متوسط حسابي (4.86)، يليها فقرة " يناقش المساهمين تقرير مدقق الحسابات الخارجي في اجتماع الهيئة العامة " بمتوسط حسابي (4.76)، وحصلت الفقرة " يوضح رئيس اجتماع الهيئة العامة للمساهمين عند بدء الاجتماع بأنه يحق لكل مساهم إثارة الأسئلة والاستفسارات خلال الاجتماع " على أقل متوسط حسابي (4.42)، يليها الفقرة " يتم توضيح حقوق المساهمين بما فيهم الذين يملكون مجتمعين 10% على الأقل من أسهم الشركة " بمتوسط حسابي (4.47).

ويعزو الباحث ذلك الى اهتمام مجلس الادارة بأفراد الهيئة العامة، كونهم الشركاء، والمساهمين، وهذا التقدير حتى يتسنى للجميع الحضور، ومناقشة برنامج الاعمال المعد من قبل مجلس الادارة، أما فيما يخص الأسئلة وعدم اخبارهم بالمناقشة، فقد يعود ذلك الى ان مجلس الادارة يركز بدرجة كبيرة على اعطاء المساهمين التقارير المالية والادارية لوضع الشركة.

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور تطبيق قواعد التدقيق.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور تطبيق قواعد التدقيق

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	توفر لجنة التدقيق خطة عمل واضحة لاعتمادها من مجلس الإدارة.	4.61	0.490	عالية	92.2
2	ترفع لجنة التدقيق التقارير إلى مجلس الإدارة عن كل الأمور التي تدخل ضمن صلاحياته.	4.59	0.494	عالية	91.8
3	تتمتع لجنة التدقيق بالاستقلالية عن إدارة الشركة مما يمكنها من ممارسة دورها بفعالية.	4.46	0.555	عالية	89.2
4	تقوم إدارة التدقيق الداخلي بتحديد هيكل التدقيق الداخلي ونطاقه.	4.46	0.589	عالية	89.2
6	تقيم إدارة التدقيق الداخلي تقييما داخليا من قبل لجنة التدقيق.	4.42	0.551	عالية	88.4
5	تناقش إدارة التدقيق الداخلي تقاريرها مع الدوائر التي تم تدقيقها.	4.40	0.645	عالية	88.0
7	تقيم إدارة التدقيق الداخلي تقييما خارجيا مرة كل ثلاث سنوات على الأقل.	4.36	0.574	عالية	87.2
	الدرجة الكلية	4.4707	0.3482	عالية	89.4

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على محور تطبيق قواعد التدقيق أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.47) وانحراف

معيارى (0.348) وهذا يدل على أن محور تطبيق قواعد التدقيق جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة "

توفر لجنة التدقيق خطة عمل واضحة لاعتمادها من مجلس الإدارة " على أعلى متوسط حسابي

(4.61)، ويليهما فقرة " ترفع لجنة التدقيق التقارير إلى مجلس الإدارة عن كل الأمور التي تدخل ضمن

صلاحياته " بمتوسط حسابي (4.59). وحصلت الفقرة " تقيم إدارة التدقيق الداخلي تقييما خارجيا مرة

كل ثلاث سنوات على الأقل " على أقل متوسط حسابي (4.36). يليها الفقرة " تناقش إدارة التدقيق

الداخلي تقاريرها مع الدوائر التي تم تدقيقها " بمتوسط حسابي (4.40).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور أصحاب المصالح الأخرى.

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور أصحاب المصالح الأخرى

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	يتم تسهيل مهام أصحاب المصالح وفقاً لإحكام القانون، مثل توفير ظروف عمل ملائمة.	4.62	0.526	عالية	92.4
3	يتم تصميم هيكل فعال كفاء للحماية من الإعسار المالي للشركات.	4.56	0.536	عالية	91.2
7	يوجد نظام إداري متوافق مع الأنظمة والقوانين المعمول بها من لجنة الحوكمة.	4.53	0.501	عالية	90.6
2	يتم تطوير آليات مشاركة جميع العاملين لتحسين الأداء.	4.51	0.521	عالية	90.2
4	يتم الاتصال مع أصحاب المصالح لإيجاد طرق مختلفة لتأمين تدفق رأس المال الخارجي والداخلي إلى الشركات.	4.51	0.521	عالية	90.2
6	يوجد نظام مالي متوافق مع الأنظمة والقوانين المعمول بها من لجنة الحوكمة.	4.49	0.539	عالية	89.8
5	توجد آلية عمل فعالة بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة لتوفير استمرارية الشركة.	4.47	0.538	عالية	89.4
	الدرجة الكلية	4.5279	0.26955	عالية	90.6

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على محور أصحاب المصالح الأخرى أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.52)

وانحراف معياري (0.269) وهذا يدل على أن محور أصحاب المصالح الأخرى جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (6.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يتم تسهيل مهام أصحاب المصالح وفقاً لإحكام القانون، مثل توفير ظروف عمل ملائمة " على أعلى متوسط حسابي (4.62)، ويليهما فقرة " يتم تصميم هيكل فعال كفاء للحماية من الإعسار المالي للشركات " بمتوسط حسابي (4.56). وحصلت الفقرة " توجد آلية عمل فعالة بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة لتوفير استمرارية الشركة " على أقل متوسط حسابي (4.47)، يليها الفقرة " يوجد نظام مالي متوافق مع الأنظمة والقوانين المعمول بها من لجنة الحوكمة " بمتوسط حسابي (4.49).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور تطبيق قواعد إدارة الشركة.

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور تطبيق قواعد إدارة الشركة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	يتولى إدارة الشركة مجلس إدارة عدد أعضائه من 5 إلى 11.	4.68	0.546	عالية	93.6
2	مدة عمل مجلس الإدارة لا تزيد عن أربعة سنوات.	4.61	0.509	عالية	92.2
3	يراعي مجلس الإدارة المعاملة المتساوية لكلفة من فئات المساهمين (وبطريقة عادلة).	4.52	0.521	عالية	90.4
4	يلتزم المجلس بالقوانين والأنظمة مع الحرص على مصالح الأطراف ذاتالمصلحة.	4.52	0.573	عالية	90.4
5	يعمل المجلس ضمن خطة إستراتيجية شاملة للإشراف والرقابة.	4.52	0.539	عالية	90.4
7	يتم التحديد الدقيق للإفصاح عن الهدف والتشغيل وإجراءات العمل الخاصة.	4.50	0.539	عالية	90.0
8	يتم التحديد الدقيق لهيكل مجلس الإدارة.	4.46	0.555	عالية	89.2
6	يعمل مجلس الإدارة على تحقيق القدر اللازم للمساعدة من خلال نظام فعال.	4.44	0.570	عالية	88.8

87.4	عالية	0.593	4.37	يقوم المجلس بالإشراف على عملية الإفصاح.	9
90.3	عالية	0.23883	4.5143	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور تطبيق قواعد إدارة الشركة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.51) وانحراف معياري (0.238) وهذا يدل على أن محور تطبيق قواعد إدارة الشركة جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (7.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يتولى إدارة الشركة مجلس إدارة عدد أعضائه من 5 إلى 11. " على أعلى متوسط حسابي (4.68)، يليها فقرة " مدة عمل مجلس الإدارة لا تزيد عن أربعة سنوات " بمتوسط حسابي (4.61). وحصلت الفقرة " يقوم المجلس بالإشراف على عملية الإفصاح " على أقل متوسط حسابي (4.37)، يليها الفقرة " يعمل مجلس الإدارة على تحقيق القدر اللازم للمساءلة من خلال نظام فعال " بمتوسط حسابي (4.44).

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين ؟

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الاستبانة التي تعبر عن مستوى الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	التكلفة المنخفضة	4.5095	0.30297	عالية	90.2
2	الابداع والابتكار	4.4914	0.23301	عالية	89.8
3	ميزة الجودة والتميز	4.4279	0.22446	عالية	88.6
	الدرجة الكلية	4.4691	0.18034	عالية	89.4

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.46) وانحراف معياري (0.180) وهذا يدل على أن مستوى الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين جاءت بدرجة عالية. وقد حصلت جميع المحاور على درجة عالية، وتبين أن محور التكلفة المنخفضة حصل على أعلى متوسط حسابي (4.50)، يليه محور الابداع والابتكار، ومن ثم محور ميزة الجودة والتميز.

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن محور التكلفة المنخفضة.

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور التكلفة المنخفضة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	يعد خفض تكلفة المنتج من أولويات أهداف الشركة	4.78	0.416	عالية	95.6
2	تعمل الشركة على تخفيض تكاليفها باستخدام التكنولوجيا الطرق الحديثة في مراكز المسؤولية.	4.68	0.490	عالية	93.6
3	تهتم الشركة بتحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها من أجل تخفيض الكلفة	4.48	0.637	عالية	89.6
5	تدعم الشركة أنشطة البحث والتطوير باستمرار من أجل تقديم خدمات ومنتجات بكلف أقل	4.40	0.598	عالية	88.0
6	جدولة الإنتاج وسهولة التوزيع تقلل من تكاليف الاستثمار في المخزون، تشكل عملية تخفيض التكلفة بالنسبة للشركة رادعا لدخول منافسين جدد	4.40	0.614	عالية	88.0
4	تعمل الشركة على الاستفادة من الخبرة لدى العاملين في مركز التكلفة في خفض التكاليف.	4.32	0.628	عالية	86.4
	الدرجة الكلية	4.50	0.302	عالية	90.2

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على محور التكلفة المنخفضة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.50) وانحراف

معيارى (0.302) وهذا يدل على أن محور التكلفة المنخفضة جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (9.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يعد خفض تكلفة المنتج من أولويات أهداف الشركة " على أعلى متوسط حسابي (4.78)، يليها فقرة " تعمل الشركة على تخفيض تكاليفها باستخدام التكنولوجيا الطرق الحديثة في مراكز المسؤولية " بمتوسط حسابي (4.68). وحصلت الفقرة " تعمل الشركة على الاستفادة من الخبرة لدى العاملين في مركز التكلفة في خفض التكاليف " على أقل متوسط حسابي (4.32)، يليها الفقرة " جدولة الإنتاج وسهولة التوزيع تقلل من تكاليف الاستثمار في المخزون، تشكل عملية تخفيض التكلفة بالنسبة للشركة رادعاً لدخول منافسين جدد " والفقرة " تدعم الشركة أنشطة البحث والتطوير باستمرار من أجل تقديم خدمات ومنتجات بكلف أقل " بمتوسط حسابي (4.40).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور الابداع والابتكار.

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الابداع والابتكار

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	تتميز إدارة الشركة بقدرتها على الابتكار في أساليب تقديم المنتجات	4.66	0.497	عالية	93.2
2	تسعى الشركة إلى تركيز البحث والتطوير لتقليل التكاليف (تنقل للتكلفة المنخفضة)	4.64	0.502	عالية	92.8
4	تحرص الشركة على الإبداع والابتكار في منتجاتها	4.56	0.536	عالية	91.2
3	تستطيع الشركة إدخال إضافات جديدة لمنتجاتها الحالية ضمن المواصفات والمقاييس	4.55	0.537	عالية	91.0
9	يتم تطوير منتجات الشركة بالاعتماد على الخبرات والمهارات الموجودة في الشركة.	4.54	0.519	عالية	90.8
6	تحرص الشركة على الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات الضرورية للوصول إلى ضبط الجودة للخدمات والسلع (للجودة)	4.52	0.521	عالية	90.4
14	تسعى الشركة لتحسين العمليات الإنتاجية بالاعتماد على الإمكانيات والخبرات المتاحة في الشركة.	4.51	0.539	عالية	90.2
15	تسعى الشركة إلى إتباع الأساليب العلمية بتصميم وتحسين العمليات الإنتاجية بمساعدة أحدث التقنيات المتاحة	4.50	0.502	عالية	90.0
5	تشجع الشركة موظفيها على الابتكار في الأساليب الإنتاجية وتقديم الخدمات	4.48	0.573	عالية	89.6
13	تقوم الشركة بتصميم عمليات جديدة لغرض إنتاج منتجات جديدة.	4.48	0.590	عالية	89.6
11	يتم التنسيق والتعاون بين أقسام الإنتاج والتطوير والبحث والتطوير لتطوير منتجات الشركة.	4.42	0.533	عالية	88.4
12	تعمل الشركة على تصميم عمليات جديدة في ضوء متطلبات تصميم المنتج الجديد.	4.42	0.533	عالية	88.4

88.2	عالية	0.646	4.41	تعمل الشركة على تطوير مُنتجاتها اعتماداً على دراسات السوق وتحديد حاجات ورغبات زبائننا.	8
87.6	عالية	0.685	4.38	تُخصّص الشركة مبالغ جيدة لجهود البحث والتطوير لتطوير منتجاتها.	10
86.0	عالية	0.603	4.30	تتعاون الشركة مع خبرات واستشارات خارجية من أجل تقديم منتجات جديدة	7
89.8	عالية	0.23301	4.4914	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الابداع والابتكار أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.49) وانحراف معياري (0.233) وهذا يدل على أن محور الابداع والابتكار جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (10.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " تتميز إدارة الشركة بقدرتها على الابتكار في أساليب تقديم المنتجات " على أعلى متوسط حسابي (4.66)، يليها فقرة " تسعى الشركة إلى تركيز البحث والتطوير لتقليل التكاليف (تنقل للتكلفة المنخفضة)" بمتوسط حسابي (4.64). وحصلت الفقرة " تتعاون الشركة مع خبرات واستشارات خارجية من أجل تقديم منتجات جديدة " على أقل متوسط حسابي (4.30)، يليها الفقرة " تُخصّص الشركة مبالغ جيدة لجهود البحث والتطوير لتطوير منتجاتها " بمتوسط حسابي (4.38).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور ميزة الجودة والتميز.

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور ميزة الجودة والتميز

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	لدى الشركة سياسة واضحة وموثقة للجودة.	4.67	0.531	عالية	93.4
2	تسعى الشركة إلى خفض نسب المعيب في منتجاتها باستمرار.	4.60	0.492	عالية	92.0
3	تعمل الشركة على تحسين الوعي لدى الأفراد العاملين لديها باستمرار.	4.59	0.567	عالية	91.8
13	تعتمد الشركة التدقيق الداخلي لفحص مدى التزامها بمعايير الجودة المطلوبة	4.51	0.539	عالية	90.2
4	تسعى الشركة إلى جعل مواصفات منتجاتها مُطابقة مع المواصفات القياسية المحلية والعالمية.	4.48	0.521	عالية	89.6
12	تقوم الشركة بمواكبة التعديلات المطبقة على المعايير الدولية للحفاظ على تميزها بين المنافسين	4.47	0.556	عالية	89.4
8	تسعى الشركة لتطوير انظمتها بشكل مستمر لتحقيق اعلى مستويات الجودة	4.46	0.519	عالية	89.2
14	تقوم الشركة بالأخذ بملاحظات التدقيق الداخلي لتفادي اي انحرافات عن انظمة الجودة المطلوبة	4.42	0.568	عالية	88.4
11	تعتمد الشركة أسلوب التطوير المستمر لقدرات ومهارات العاملين فيها للحفاظ على مستويات الجودة المطلوبة	4.36	0.622	عالية	87.2
7	تواكب الشركة التغيرات بالسوق وتقتنص الفرص المتاحة	4.33	0.599	عالية	86.6
5	تعمل الشركة على تصميم عملياتها الإنتاجية بشكل سليم لتحقيق أفضل مستوى ممكن للوحدات المنتجة.	4.32	0.528	عالية	86.4
10	تقوم الشركة بمراجعة المعايير المعتمدة لديها لضمان تحقيق اعلى مستويات الجودة	4.31	0.560	عالية	86.2
6	تمتلك الشركة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصميم منتجاتها.	4.27	0.609	عالية	85.4
9	تسعى الشركة للحصول على شهادات الجودة العالمية مثل ISO, FSSC	4.20	0.713	عالية	84.0
	الدرجة الكلية	4.4279	0.224	عالية	88.6

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور ميزة الجودة والتميز أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.42) وانحراف معياري (0.224) وهذا يدل على أن محور ميزة الجودة والتميز جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (11.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " لدى الشركة سياسة واضحة وموثقة للجودة " على أعلى متوسط حسابي (4.67)، يليها فقرة " تسعى الشركة إلى خفض نسب المعيب في منتجاتها باستمرار " بمتوسط حسابي (4.60). وحصلت الفقرة " تسعى الشركة للحصول على شهادات الجودة العالمية مثل ISO, FSSC " على أقل متوسط حسابي (4.20)، يليها الفقرة " تمتلك الشركة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصميم منتجاتها " بمتوسط حسابي (4.27).

3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما أثر تطبيق حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضية الرئيسية الأولى التالية:

"لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

وتم عمل تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير قواعد تطبيق حوكمة الشركات (الإفصاح والشفافية، حقوق المساهمين، اجتماع الهيئة العامة، تطبيق قواعد التدقيق، أصحاب

المصالح الأخرى، تطبيق قواعد إدارة الشركة) في تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وهي كما يلي:

جدول(12.4): تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير قواعد تطبيق حوكمة الشركات (الإفصاح والشفافية، حقوق المساهمين، اجتماع الهيئة العامة، تطبيق قواعد التدقيق، أصحاب المصالح الأخرى، تطبيق قواعد إدارة الشركة) في تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.891	6	0.148	5.837	0.000
داخل المجموعات	2.492	98	0.025		
المجموع	3.382	104			
المتغير	B قيمة	قيمة t	الدلالة الاحصائية		
(Constant)	2.344	4.633	0.000		
الإفصاح والشفافية	0.003	0.037	0.971		
حقوق المساهمين	0.039	0.590	0.556		
اجتماع الهيئة العامة	0.097	1.625	0.107		
تطبيق قواعد التدقيق	0.219	4.532	0.000		
أصحاب المصالح الأخرى	0.057	0.931	0.354		
تطبيق قواعد إدارة الشركة	0.056	0.846	0.400		
قيمة R2	26.3%				

يتبين من خلال الجداول السابق أن قيمة (R^2) بلغت 26.3%، وهذا يدل أن نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين) بلغت 26.3%، أي أنه يوجد العديد المتغيرات التي لها تأثير غير مشمولة بالمتغيرات المستقلة. وتبين من خلال قيمة ف (5.837) ومستوى الدلالة (0.000) أي أن المتغيرات المستقلة (الإفصاح والشفافية،

حقوق المساهمين، اجتماع الهيئة العامة، تطبيق قواعد التدقيق، أصحاب المصالح الأخرى، تطبيق قواعد إدارة الشركة) مجتمعه يوجد لها تأثير على المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين). وبعد فحص قيم ت تبين أنه يوجد تأثير إيجابي لمتغير تطبيق قواعد التدقيق حيث تبين أن قيمة ت (4.532) ومستوى الدلالة (0.000). أي أنه كلما كان هناك تطبيق لقواعد التدقيق زاد ذلك من تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وتم الخروج بالمعادلة التالية:

$$\gamma \text{ تحقيق الميزة التنافسية} = 344.2 + 2190(x1) \text{ تطبيق قواعد التدقيق}$$

وقام الباحث بالإجابة على الفرضيات الفرعية وهي كما يلي:

1- " لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق بعد الإفصاح والشفافية على الميزة التنافسية لدى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

تبين من خلال الجدول (12.4) الذي يبين مدى وجود أثر لتطبيق بعد الإفصاح والشفافية على الميزة التنافسية لدى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين أن قيمة ت (0.037) ومستوى الدلالة (0.971)، أي أنه لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق بعد الإفصاح والشفافية على الميزة التنافسية لدى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وبذلك تم قبول الفرضية.

2- " لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق بعد حقوق المساهمين على الميزة التنافسية لدى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

تبين من خلال الجدول (12.4) الذي يبين مدى وجود أثر لتطبيق بعد حقوق المساهمين على الميزة التنافسية لدى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين أن قيمة ت (0.590) ومستوى الدلالة (0.556)، أي أنه لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق بعد حقوق المساهمين على الميزة التنافسية لدى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وبذلك تم قبول الفرضية.

3- " لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق بعد اجتماع الهيئة العامة على الميزة التنافسية لدى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

تبين من خلال الجدول (12.4) الذي يبين مدى وجود أثر لتطبيق بعد اجتماع الهيئة العامة على الميزة التنافسية لدى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين أن قيمة ت (1.625) ومستوى الدلالة (0.107)، أي أنه لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق بعد اجتماع الهيئة العامة على الميزة التنافسية لدى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وبذلك تم قبول الفرضية.

4- " لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق بعد تطبيق قواعد التدقيق على الميزة التنافسية لدى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

تبين من خلال الجدول (12.4) الذي يبين مدى وجود أثر لتطبيق بعد تطبيق قواعد التدقيق على الميزة التنافسية لدى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين أن قيمة ت (4.532) ومستوى الدلالة

(0.000)، أي أنه يوجد أثر إيجابي ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق بعد تطبيق قواعد التدقيق على الميزة التنافسية لدى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وبذلك تم رفض الفرضية.

5- " لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق بعد أصحاب المصالح الأخرى على الميزة التنافسية لدى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

تبين من خلال الجدول (12.4) الذي يبين مدى وجود أثر لتطبيق بعد أصحاب المصالح الأخرى على الميزة التنافسية لدى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين أن قيمة ت (0.931) ومستوى الدلالة (0.354)، أي أنه لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق بعد أصحاب المصالح الأخرى على الميزة التنافسية لدى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وبذلك تم قبول الفرضية.

6- " لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق بعد تطبيق قواعد إدارة الشركة على الميزة التنافسية لدى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

تبين من خلال الجدول (12.4) الذي يبين مدى وجود أثر لتطبيق بعد تطبيق قواعد إدارة الشركة على الميزة التنافسية لدى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين أن قيمة ت (0.846) ومستوى الدلالة (0.400)، أي أنه لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتطبيق بعد تطبيق قواعد إدارة الشركة على الميزة التنافسية لدى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وبذلك تم قبول الفرضية.

4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

ما أثر متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، القطاع التي تعمل به الشركة، حجم الشركة) على تطبيق قواعد الحوكمة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضية الرئيسية الثانية التالية:

" لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، القطاع التي تعمل به الشركة، حجم الشركة) على تطبيق قواعد الحوكمة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

وتم عمل تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، القطاع التي تعمل به الشركة، حجم الشركة) على تطبيق قواعد الحوكمة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وهي كما يلي:

جدول (13.4): تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، القطاع التي تعمل به الشركة، حجم الشركة) على تطبيق قواعد الحوكمة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.118	1.749	0.036	6	0.215	بين المجموعات
		0.020	98	2.007	داخل المجموعات
			104	2.222	المجموع
	الدلالة الاحصائية		قيمة t	Bقيمة	المتغير
	0.000		34.088	4.375	(Constant)
	0.274		1.101	0.032	المؤهل العلمي
	0.054		1.950	0.085	التخصص العلمي
	0.097		1.677	0.020	المسمى الوظيفي
	0.057		-1.923	-0.031	سنوات الخبرة
	0.133		1.515	0.016	القطاع التي تعمل به الشركة
	0.936		0.080	0.001	حجم الشركة
				%9.7	قيمة R2

يتبين من خلال الجداول السابق أن قيمة (R^2) بلغت 9.7%، وهذا يدل أن نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع (تطبيق قواعد الحوكمة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين) بلغت 9.7%، أي أنه يوجد العديد المتغيرات التي لها تأثير غير مشمولة بالمتغيرات المستقلة. وتبين من خلال قيمة ف (1.749) ومستوى الدلالة (0.118) أي أن المتغيرات المستقلة (المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، القطاع التي تعمل به الشركة، حجم الشركة) مجتمعه لا يوجد لها تأثير على المتغير التابع (تطبيق قواعد الحوكمة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين). وبعد فحص قيم ت تبين أنه لا يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة (المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، القطاع التي تعمل به الشركة، حجم الشركة) على تطبيق قواعد الحوكمة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

وقام الباحث بالإجابة على الفرضيات الفرعية وهي كما يلي:

1- " لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير المؤهل العلمي على تطبيق قواعد الحوكمة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

تبين من خلال الجدول (13.4) الذي يبين مدى وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي على تطبيق قواعد الحوكمة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين أن قيمة ت (1.101) ومستوى الدلالة (0.274)، أي أنه لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير المؤهل العلمي على تطبيق قواعد الحوكمة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وبذلك تم قبول الفرضية.

2- " لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمتغير التخصص العلمي على تطبيق قواعد الحوكمة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

تبين من خلال الجدول (13.4) الذي يبين مدى وجود أثر لمتغير التخصص العلمي على تطبيق قواعد الحوكمة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين أن قيمة ت (1.950) ومستوى الدلالة (0.054)، أي أنه لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمتغير التخصص العلمي على تطبيق قواعد الحوكمة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وبذلك تم قبول الفرضية.

3- " لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمتغير المسمى الوظيفي على تطبيق قواعد الحوكمة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

تبين من خلال الجدول (13.4) الذي يبين مدى وجود أثر لمتغير المسمى الوظيفي على تطبيق قواعد الحوكمة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين أن قيمة ت (1.677) ومستوى الدلالة (0.097)، أي أنه لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمتغير المسمى الوظيفي على تطبيق قواعد الحوكمة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وبذلك تم قبول الفرضية.

4- " لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمتغير سنوات الخبرة على تطبيق قواعد الحوكمة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

تبين من خلال الجدول (13.4) الذي يبين مدى وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة على تطبيق قواعد الحوكمة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين أن قيمة ت (1.923) ومستوى الدلالة (0.057)، أي

أنه لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمتغير سنوات الخبرة على تطبيق قواعد الحوكمة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وبذلك تم قبول الفرضية.

5- " لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمتغير القطاع التي تعمل به الشركة على تطبيق قواعد الحوكمة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

تبين من خلال الجدول (13.4) الذي يبين مدى وجود أثر لمتغير القطاع التي تعمل به الشركة على تطبيق قواعد الحوكمة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين أن قيمة ت (1.515) ومستوى الدلالة (0.133)، أي أنه لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمتغير القطاع التي تعمل به الشركة على تطبيق قواعد الحوكمة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين ، وبذلك تم قبول الفرضية.

6- " لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمتغير حجم الشركة على تطبيق قواعد الحوكمة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

تبين من خلال الجدول (13.4) الذي يبين مدى وجود أثر لمتغير حجم الشركة على تطبيق قواعد الحوكمة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين أن قيمة ت (0.080) ومستوى الدلالة (0.936)، أي أنه لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمتغير حجم الشركة على تطبيق قواعد الحوكمة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وبذلك تم قبول الفرضية.

5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

ما أثر متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، القطاع التي تعمل به الشركة، حجم الشركة) على تحقيق الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضية الرئيسية الثانية التالية:

" لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، القطاع التي تعمل به الشركة، حجم الشركة) على تحقيق الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

وتم عمل تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، القطاع التي تعمل به الشركة، حجم الشركة) على تحقيق الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وهي كما يلي:

جدول(14.4): تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، القطاع التي تعمل به الشركة، حجم الشركة) على تحقيق الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.474	6	0.079	2.659	0.020
داخل المجموعات	2.909	98	0.030		
المجموع	3.382	104			
المتغير	B قيمة	قيمة t	الدلالة الاحصائية		
(Constant)	4.662	30.166	0.000		
المؤهل العلمي	0.044	1.243	0.217		
التخصص العلمي	-0.043	-0.826	0.411		
المسمى الوظيفي	0.004	0.276	0.783		
سنوات الخبرة	-0.032	-1.672	0.098		
القطاع التي تعمل به الشركة	-0.011	-0.869	0.387		
حجم الشركة	-0.066	-2.902	0.005		
قيمة R2	14%				

يتبين من خلال الجداول السابق أن قيمة (R^2) بلغت 14%، وهذا يدل أن نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين) بلغت 14%، أي أنه يوجد العديد المتغيرات التي لها تأثير غير مشمولة بالمتغيرات المستقلة. وتبين من خلال قيمة ف (2.659) ومستوى الدلالة (0.020) أي أن المتغيرات المستقلة (المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، القطاع التي تعمل به الشركة، حجم الشركة) مجتمعها يوجد لها تأثير على المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين). وبعد

فحص قيم ت تبين أنه يوجد تأثير سلبي (عكسي) لمتغير حجم الشركة حيث تبين أن قيمة ت (-2.902) ومستوى الدلالة (0.005). أي أنه كلما كان حجم الشركة أصغر زاد ذلك من تحقيق الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وتم الخروج بالمعادلة التالية:

$$Y \text{ تحقيق الميزة التنافسية} = 662.4 - 0.0660(x1) \text{ حجم الشركة}$$

وقام الباحث بالإجابة على الفرضيات الفرعية وهي كما يلي:

1- " لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمتغير المؤهل العلمي على تحقيق الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

تبين من خلال الجدول (14.4) الذي يبين مدى وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي على تحقيق الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين أن قيمة ت (1.243) ومستوى الدلالة (0.217)، أي أنه لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمتغير المؤهل العلمي على تحقيق الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وبذلك تم قبول الفرضية.

2- " لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمتغير التخصص العلمي على تحقيق الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

تبين من خلال الجدول (14.4) الذي يبين مدى وجود أثر لمتغير التخصص العلمي على تحقيق الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين أن قيمة ت (0.826) ومستوى الدلالة (0.411)، أي أنه لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمتغير التخصص العلمي على تحقيق الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وبذلك تم قبول الفرضية.

3- " لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمتغير المسمى الوظيفي على تحقيق الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

تبين من خلال الجدول (14.4) الذي يبين مدى وجود أثر لمتغير المسمى الوظيفي على تحقيق الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين أن قيمة ت (0.276) ومستوى الدلالة (0.783)، أي أنه لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمتغير المسمى الوظيفي على تحقيق الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وبذلك تم قبول الفرضية.

4- " لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمتغير سنوات الخبرة على تحقيق الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

تبين من خلال الجدول (14.4) الذي يبين مدى وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة على تحقيق الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين أن قيمة ت (1.672) ومستوى الدلالة (0.098)، أي أنه لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمتغير سنوات الخبرة على تحقيق الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وبذلك تم قبول الفرضية.

5- " لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمتغير القطاع التي تعمل به الشركة على تحقيق الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

تبين من خلال الجدول (14.4) الذي يبين مدى وجود أثر لمتغير القطاع التي تعمل به الشركة على تحقيق الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين أن قيمة ت (0.869) ومستوى الدلالة (0.387)، أي أنه لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمتغير القطاع

التي تعمل به الشركة على تحقيق الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين ، وبذلك تم قبول الفرضية.

6- " لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمتغير حجم الشركة على تحقيق الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

تبين من خلال الجدول (14.4) الذي يبين مدى وجود أثر لمتغير حجم الشركة على تحقيق الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين أن قيمة ت (2.902) ومستوى الدلالة (0.005)، أي أنه لا يوجد أثر عكسي ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمتغير حجم الشركة على تحقيق الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وبذلك تم رفض الفرضية.

ونخلص من النتائج السابقة انه لا يوجد اثر لاغلب المتغيرات الديمغرافية فيما يخص الحوكمة والميزة التنافسية، ويعود ذلك بدرجة كبيرة الى ان تحقيق الحوكمة للميزة التنافسية يكون من خلال الانتاج والابتكار والابداع، والتميز والجودة، وايضا من خلال الرقابة والشفافية والنزاهة التي تتضمن أعمال الشركة، والالتزام بها يحقق مستوى مرتفع من الميزة التنافسية.

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 مناقشة اسئلة الدراسة

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول:

ما مدى تطبيق حوكمة الشركات المدرجة في سوق فلسطين؟

واشارت النتائج الى ان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مدى تطبيق حوكمة الشركات المدرجة في سوق فلسطين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(4.55) وانحراف معياري (0.146) وهذا يدل على أن مدى تطبيق حوكمة الشركات المدرجة في سوق فلسطين جاءت بدرجة عالية. وتبين أنّ محور الإفصاح والشفافية حصل على أعلى متوسط حسابي (4.67)، يليه محور اجتماع الهيئة العامة، ومن ثم محور أصحاب المصالح الأخرى، يليه محور تطبيق قواعد إدارة الشركة، ومن ثم محور حقوق المساهمين، يليه محور تطبيق قواعد التدقيق.

يعزو الباحث ذلك إلى أن تطبيق الحوكمة أمر ضروري في ظل التقدم والتطور التكنولوجي، وفي ظل الحوكمة العالمية التي تسعى إلى الحد من مستويات الفساد، ورفع مستوى النزاهة، فالشفافية والإفصاح عادة ما تكون في القوائم المالية للشركات، كما يعني أنّ هناك توجه من قبل الشركات المختلفة الى تطبيق أنظمة الحوكمة لتحقيق الاستقرار، وأن تكون مرتفعة فهذا يعني أنّ مستوى المصداقية في التعامل مع المستثمرين والزبائن مرتفع، كذلك فإن مستوى الشفافية والإفصاح يرفع من مستوى الثقة

بين الشركات، ويؤدي الى بناء علاقة إيجابية بين الشركة والمستثمرين فيها، ويمكن من خلال ذلك تحديد مدى قدرة المستثمرين على تحديد المستقبل المالي لهم، وبهذا يكون مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات المالية فيما بعد مرتفع بين إدارة الشركة والمستثمرين، كون الافصاح يسهم في التعريف بكل ما يتعلق بالشركة، وهذا يؤدي الى قيام الشركة بالاهتمام بالهيئة العامة من خلال الحفاظ على حقوق المساهمين ودعوتهم للاجتماعات الدورية التي تساعد على تقبل المساهمين للسياسات العامة التي تقوم بها الشركة، حيث إنّ اشراكهم في القرارات واطلاعهم على السياسات العامة الانتاجية والاستثمارية للشركة يرفع من توقعات المساهمين الايجابية نحو الشركة، ويشعرهم بالرضا، كما أنّ الاهتمام بكافة قواعد حوكمة الشركات يساعدها على تعزيز اسمها السوقي، ويرفع من مستوى الانتاج والطلب على المنتج الذي تقدمه، وكون قواعد التدقيق جاء في المرتبة الاخيرة من بين قواعد الحوكمة التي تطبقها الشركات، فهذا لا يعني عدم تطبيق، وانما يكون التدقيق بدرجة قليلة وبحاجة الى الاهتمام بهذا الجانب من قبل الشركات، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه العيسى (2018) في دراسة إذ تبين أنّ ما نسبته 80% من الشركات يستخدمون الحوكمة، كذلك توافقت مع دراسة عبد العظيم (2018) والتي توصلت الى أنّ تطبيق الافصاح والشفافية يساعد الشركات بشكل كبير في الحفاظ على الاستثمارات وتزايدها بسبب رضا وثقة المستثمرين، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة القحطاني(2018) والقرواني(2015) في كون الحوكمة ضرورية وتساعد قواعدها بنسبة عالية في ضمان استمرار العمل لدى الشركات بما يضمن الابتعاد عن الفساد الاداري والمالي، وضمان حقوق المستثمرين.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى الميزة التنافسية لدى الشركات المدرجة في سوق فلسطين ؟

أشارت النتائج الى ان مستوى الميزة التنافسية لدى الشركات المدرجة في سوق فلسطين جاءت بدرجة عالية. وقد حصلت جميع المحاور على درجة عالية، وتبين أن محور التكلفة المنخفضة حصل على أعلى متوسط حسابي (4.50)، يليه محور الابداع والابتكار، ومن ثم محور ميزة الجودة والتميز.

ويعزو الباحث ذلك الى كون العملاء عادة ما يهتمون بالتكلفة المنخفضة للمنتج، وكون الشركات تعمل على خفض المنتج كوسيلة من أجل تحقيق مبيعات سوقية اعلى، فهذا يدل على اهتمام الشركات بالعملاء لديها، كون الشركات تستخدم التكنولوجيا الحديثة في الانتاج، فهذا يؤكد أن الشركات تؤتي الانتاج السوقي اهمية كبيرة وتعتبره يحقق التنافس الايجابي مع الاخرين، كما أن التكنولوجيا تساعد في رفع مستوى الانتاج الدقيق، كون مستوى الاخطاء استناداً الى التكنولوجيا الحديثة في المصانع عادة ما يكون أقل، ويؤكد ذلك أن محور الابداع والابتكار جاء بدرجة عالية ويعود ذلك الى كون الشركات تهتم بالتقدم الحاصل في مجال خطوط الانتاج، والبحث عن الاساليب والطرق التسويقية الحديثة التي من شأنها ان تساعد في رفع مستوى المنافسة مع الشركات الاخرى، وتقدم عرضوا افضل للعملاء لديها، كما أن التطور الحاصل فيما يخص التخطيط والتطوير لتقدم منتج افضل، يعود الى ان مستوى التنافس مرتفع بين الشركات، وهذا يحتم على الشركات البحث عن كل السبل والطرق التي يمكن ان تمكنهم من تقديم الخيارات الافضل لمنتجاتهم، لذلك تتبنى الشركات سياسات واضحة فيما يخص جودة المنتج، والعمل على خفض نسبة المعيب في المنتجات باستمرار لضمان تسويقها وحصولها على مرتبة عالية في السوق الفلسطيني.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه در دراسة ابو عرب(2017) كذلك مع دراسة السنوسي (2016) من حيث اهمية الميزة التنافسية وضرورة قيام الشركات بالابتكار والابداع والتطور من اجل تنمية السوق.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل توجد علاقة بين تطبيق حوكمة الشركات والميزة التنافسية لدى الشركات المدرجة في سوق فلسطين؟

أشارت النتائج الى وجود علاقة طردية بين تطبيق الحوكمة في الشركات والميزة التنافسية، فكلما زاد تطبيق قواعد الحوكمة كلما كان مستوى التنافسية أعلى، ويمكن تفسير ذلك بأنّ قواعد الحوكمة هدفها العمل على ضبط وضمان عدم تحول الشركة الى مؤسسة مهملة يستشري فيها الفساد المالي والاداري، وتطبيق قواعد الحوكمة يضمن للشركات التميز والابتكار والابداع، والتقدم على صعيد المنتجات المقدمة، والاهتمام بالعميل، والعمل على تطوير آليات الانتاج ومواكبة التطور العالمي في هذا الخصوص، لذلك يكون تطبيق الحوكمة ضروري من اجل تعزيز مستوى التنافسية بين الشركات في السوق الفلسطيني وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ابو عرب(2017) كذلك مع دراسة السنوسي (2016) والتي بينت أنّ هناك علاقة طردية بين حوكمة الشركات والميزة التنافسية، فيما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة فروم(2016) والتي بينت أنه لا توجد علاقة بين حوكمة الشركات والميزة التنافسية.

ويرى الباحث أن هناك علاقة ايجابية بين الحوكمة والميزة التنافسية كون الابداع والابتكار والتميز والجودة عادة تتأثر بجودة البيانات المالية، وبالشفاافية والرقابة، كونها تحمي الشركة من الفساد سواء المالي أو الاداري، وهذا يؤدي الى رفع أسهم الشركة بالنسبة للمستثمرين فيرتفع رأس المال، ويساعد على التقدم والتطور والانتاجية.

4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما مدى تطبيق حوكمة الشركات المدرجة في سوق

فلسطين تبعاً لمتغيرات الدراسة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مدى تطبيق حوكمة

الشركات المدرجة في سوق فلسطين يعزى لمتغير القطاع التي تعمل به الشركة"

يلاحظ أن قيمة F للدرجة الكلية (1.291) ومستوى الدلالة (0.279) وهي أكبر من مستوى الدلالة

($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مدى تطبيق حوكمة الشركات المدرجة في سوق

فلسطين يعزى لمتغير القطاع التي تعمل به الشركة. وكذلك للمحاور ما عدا محور تطبيق قواعد إدارة

الشركة، وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هناك توجه عام من قبل الشركات لتطبيق الحوكمة كونها تساعد

على الحفاظ على الاستقرار الاقتصادي، وترفع من مستوى الثقة بين الشركة والمستثمرين من جهة،

والعملاء من جهة أخرى، كذلك تحافظ قواعد الحوكمة على الابتعاد عن الفساد المالي والإداري في

الشركات، وترفع من مستوى الرقابة الداخلية والخارجية على أعمال الشركة، وهذا يؤدي إلى رفع

مستوى الانتاج لدى الشركات.

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مدى تطبيق حوكمة

الشركات المدرجة في سوق فلسطين يعزى لمتغير حجم الشركة"

يلاحظ أن قيمة F للدرجة الكلية (0.245) ومستوى الدلالة (0.783) وهي أكبر من مستوى الدلالة

($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مدى تطبيق حوكمة الشركات المدرجة في سوق

فلسطين يعزى لمتغير حجم الشركة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الشركات مهما اختلف حجمها

من حيث أعداد العمال والموظفين، أو كميات الانتاج، فهي تتخذ من الحوكمة دستوراً من أجل البناء الصحيح، كما أنّ السياسة العامة للحكومة الفلسطينية تطلب تطبيق قواعد حوكمة الشركات، حتى يتم تسجيل الشركة لدى وزارة الاقتصاد الفلسطيني، لذلك فلا يشكل حجم الشركة ضرورة من أجل تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات.

مناقشة نتائج السؤال الخامس: ما مدى تطبيق الميزة التنافسية لدى الشركات المدرجة في سوق فلسطين تبعاً لمتغيرات الدراسة؟

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الميزة التنافسية لدى الشركات المدرجة في سوق فلسطين يعزى لمتغير القطاع التي تعمل به الشركة"

يلاحظ أن قيمة F للدرجة الكلية (0.636) ومستوى الدلالة (0.638) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الميزة التنافسية لدى الشركات المدرجة في سوق فلسطين يعزى لمتغير القطاع التي تعمل به الشركة. وكذلك للمحاور، وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

يعزو الباحث هذه النتيجة الى كون الشركات تعمل من أجل الابداع والابتكار والتقدم وتسويق المنتجات، وهذا يعني لديهم أن مستوى الميزة التنافسية لا يتأثر بقطاع معين، وهو مشترك لجميع القطاعات مهما كان نوع المنتج الذي تقدمه.

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الميزة التنافسية لدى الشركات المدرجة في سوق فلسطين يعزى لمتغير حجم الشركة"

يلاحظ أن قيمة F للدرجة الكلية (4.729) ومستوى الدلالة (0.011) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الميزة التنافسية لدى الشركات المدرجة في سوق فلسطين يعزى لمتغير حجم الشركة، وكذلك للمحاور ما عدا محور ميزة الجودة والتميز، وبذلك تم رفض الفرضية السادسة، وكانت الفروق في الدرجة الكلية بين كبيرة الحجم وصغيرة الحجم لصالح صغيرة الحجم، وبين متوسطة الحجم وصغيرة الحجم لصالح صغيرة الحجم.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن الشركات الصغيرة عادة ما يكون لديها مستوى مرتفع من الجودة مقارنة بالشركات الكبيرة، فهي لم تنمو بعد، وتحافظ على خط إنتاج فعال وقوي يساعدها على التطور والتقدم، فيكون مستوى الجودة لديها مرتفع، لذلك فإن الشركات الصغيرة يكون لديها مستوى أعلى من الميزة التنافسية مقارنة بالشركات الكبيرة.

2.5 التوصيات

يمكن للباحث أن يوصي بما يأتي:

1. على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية الاستمرار في تطبيق قواعد حوكمة الشركات لما لها من أهمية كبيرة في تعزيز الميزة التنافسية لدى الشركات، وتحقيق مستوى مرتفع من التطور والتقدم والتميز للشركات.
2. التركيز من قبل الشركات على استخدام قواعد التدقيق المحاسبي كونها من القواعد المهمة والتي تعمل على ضمان الشفافية والنزاهة المالية، كما تسهم في استقرار الوضع المالي للشركة.
3. ضرورة الاهتمام من قبل الشركات الكبرى بالميزة التنافسية من خلال رفع مستوى جودة المنتج، والاهتمام بالتطوير والابتكار، إذ يسهم ذلك في رفع اسهم الشركات وزيادة عدد المساهمين فيها.
4. ضرورة الاهتمام من قبل رئيس اجتماع الهيئة العامة للمساهمين عند بدء الاجتماع بأنه يحق لكل مساهم إثارة الأسئلة والاستفسارات خلال الاجتماع، كون ذلك يرفع من مستوى ثقة المساهمين بالشركة.
5. ضرورة أن يكون هناك آلية عمل فعالة بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة لتوفير استمرارية الشركة، من أجل استمرار الثقة بين الشركة والمساهمين.
6. ضرورة ان تعمل الشركة على الاستفادة من الخبرة لدى العاملين في مركز التكلفة في خفض التكاليف.
7. ضرورة ان تتعاون الشركة مع خبرات واستشارات خارجية من اجل تقديم منتجات جديدة.
8. ان تضع الشركات ضمن اولوياتها الحصول على شهادات الجودة العالمية مثل ISO, FSSC.

المصادر والمراجع

إبراهيم، فاروق (2014) مدى تطبيق مبادئ الحكم الرشيد في منظمات المجتمع المدني في الاردن (الجانب الاداري)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، الاردن
أبو بكر، مصطفى محمود(2006) الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر.

أبو زينة، نصر. (2007)حوكمة في شركات التأمين الإطار التنظيمي والقانوني لصناعة التأمين من منظور شركات التأمين" مجلة مرآة التأمين، 5، 120-170.

ابو عرب، هبة(2017) دور تطبيق قواعد الحوكمة في زيادة القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، دراسة تطبيقية على الكليات التقنية بمحافظة غزة، المؤتمر العلمي الثاني، الاستدامة وتعزيز البيئة الابداعية للقطاع التقني، غزة.

الاسطل، أحمد(2010) دور بيانات التكاليف في تفعيل القدرة التنافسية في ضوء آليات الحوكمة، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للاوراق المالية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.

ايوب، نظام(2008) مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها، مجلة السوق المالي. رام الله، ع5.

بلقاسم، بوفاتح محمد(2016) دور حوكمة الشركات في تحسين كفاءة الاسواق المالية، دراسات- الجزائر، ع38: 181-198.

بني حمدان، خالد وإدريس، وائل (2007) الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

بوشة، ايدي(2013) ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الميزة التنافسية للبنوك، دراسة حالة على بنوك التجارية بولاية تمنراست الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مباح، الجزائر.

بوهراوة، سعيد(2015) حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية. ورقة بحثية محكمة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع2، جامعة قاصدي مباح ورقلة، الجزائر.

التميمي، عباس.(2015). آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة .بحث، العراق.

حسن، حسن (2009)استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا.

الزعيبي، محمد(2018) اثر راس المال البشري كمصدر في تحقيق الميزة التنافسية، حالة دراسية على منظمات الاعمال الصغيرة والمتوسطة في الاردن، مجلة جرش للبحوث والدراسات، 19(2): 169-196.

سلام، محمد(2013) حوكمة الشركات ودورها في جذب الاستثمارات الاجنبية وتحقيق التنمية المستدامة مع التطبيق علي الاقتصاديات الناشئة. دار النهضة العربي، القاهرة.

السنوسي، ادريس(2016) اثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، عمان.

شريقي، عمر.(2015). التدقيق الداخلي كأحد أهم الآليات في نظام الحوكمة ودوره في الرفع من

جودة

الشمري، حامد. (2006)، حوكمة الشركات، المجلة الاقتصادية، عدد 24.

شهيد، رزان (2018) اثر حوكمة الشركات في جودة التقارير المالية، دراسة تطبيقية على هيئة الاوراق والأسواق المالية السورية، مجلة جامعة القدس المفتوحة، 2(44)، 265-277.

صهيون، حسن (2015) مدى تطبيق قواعد الحوكمة وآثارها المتوقعة على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين. رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين

عبد العظيم، ايمان (2017) دور المراجعة الداخلية في تطوير كفاءة وفعالية بيئة الرقابة في ضوء متطلبات الحوكمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.

عبود، نجم (2007) إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العزيزة، ممدوح (2009) مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات. غزة : الجامعة الاسلامية، قسم ادارة الاعمال.

غادر، محمد (2012). محددات الحوكمة ومعاييرها. المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الاردارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس.

غلاب، فاتح (2011). تطوير دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة. رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.

فرج الله، احلام (2018) دور الموارد البشرية في الرفع من الميزة التنافسية للبنوك الاسلامية، مجلة دراسات، جامعة عمار تلجي، 67: 163-182.

فروم، محمد (2016) اثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيتها، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، 13(3): 667-

690.

القحطاني، محمد(2018) حوكمة الشركات وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، شركة الاسمنت نموذجاً، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، 16، 138-153.

قرواني، اسامة(2015) اثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومة المالية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.

قويدر، أكرم.(2015). "مدى التزام الشركات المساهمة العامة في فلسطين بمبادئ الحوكمة". رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

المقادمة، عبد الرحمن(2013) دور الكفاءات البشرية في تحقيق التنافسية، دراسة حالة على الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

نصر، محمد .(2013). " الحوكمة في فلسطين". نشرة دورية متخصصة بقضايا الحوكمة في المنشآت والمؤسسات الاقتصادية. معهد الحوكمة الفلسطيني

النعساني، احمد(2018) أثر الحوكمة على الأداء المالي في المصارف الإسلامية : دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في محافظة الحديدة، اليمن 2014 م، المجلة الدولية للدراسات العلمية، 2، 260-294.

نور الدين، ناصر (2005): مدخل مقترح لترشيد قرارات اختيار وتغيير ومكافأة مراقبي الحسابات في

إطار حوكمة الشركات، ورقة عمل مقدمه، المؤتمر الخامس حول حوكمة الشركات، الإسكندرية

نور، عبد الناصر، وغادر، محمد، وبشايرة، محمد(2014) مدى تأثير الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات في تضييق فجوة التوقعات في الاردن، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، 14(2):

163-178.

نور، عبدالناصر إبراهيم. (2014). "مدى تأثير الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات في تضيق فجوة التوقعات في الأردن". بحث منشور، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 14 جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن (2) .

يوسف، محمد (2007): محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، ورقة عمل مقدمة، بنك الاستثمار القومي، مصر

المراجع الاجنبية

Alamgir, M. (2007). **Corporate Governance: A Risk Perspective**, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7– 8.

Anthony, A. and Steven, S. (2002): **Shaping Good Conduct**, CMA Management Magazine.

Plumptre, t et al, (2002) **Governance and Good Governance International & Aboriginal Perspectives**.

Alexakis , D. Balios, G. Papagelis, & M .Xanthakis(2006) An Empirical Investigation of The Visible Effect of Corporate Governance: The Cace of Greece, **Journal of Managerial Finance**.

Thomas G. Weiss "Governance, Good Governance and Global Governance: Conceptual and Actual Challenges." **Third World Quarterly**, Vol. (21), No. 5 (Oct., 2000), p. 796

Ollakota, K, & V. Gupta(2006) History Ownership forms and Corpportate Governance in India , **Journal of Management History**.

Aguilera, R. V., Judge, W. Q., & Terjesen, S. A. (2018). Corporate governance deviance. **Academy of Management Review**, 43(1), 87-109.

Akbar, S., Poletti-Hughes, J., El-Faitouri, R., & Shah, S. Z. A. (2016). More On The Relationship Between Corporate Governance And Firm Performance In The UK: Evidence from the application of generalized method of moments estimation. **Research in International Business and Finance**, 38, 417-429.

Al-dmour, A., Abbod, M., & Al-dmour, H. (2017). Qualitative Characteristics of Financial Reporting and Non-Financial Business Performance. **International Journal of Corporate Finance and Accounting**. 4(2).

Berger, A. N., Imbierowicz, B., & Rauch, C. (2016). The Roles of Corporate Governance in Bank Failures During the Recent Financial Crisis. **Journal of Money, Credit and Banking**, 48(4), 729-770.

Christensen, H. B., Lee, E., Walker, M., & Zeng, C. (2015). Incentives or Standards: What Determines Accounting Quality Changes Around IFRS Adoption?. **European Accounting Review**, 24(1), 31-61

Claessens, S., & Yurtoglu, B. B. (2013). Corporate Governance in Emerging Markets: A survey. **Emerging markets review**, 15, 1-33.

Dimopoulos, T., & Wagner, H. F. (2016). Corporate Governance and CEO Turnover Decisions.

Fodio, M. I., Ibikunle, J., & Oba, V. C. (2013). Corporate Governance Mechanisms and Reported Earnings Quality on Listed Nigerian Insurance Firms. **International Journal Of Finance And Accounting**, 2(5), 279-286.

Guay, W., Samuels, D., & Taylor, D. (2016). Guiding Through the Fog: Financial Statement Complexity and Voluntary Disclosure. **Journal of Accounting and Economics**, 62(2-3), 234-269.

Ibrahim, M. Y., Che-Ahmad, A., Johl, S. K., & Rahman, H. U. (2016). The Impact of Corporate Governance Regulations on Board Independence and Quality of Financial Information Reporting: A proposed study. **The European Proceedings of Social and Behavioral Sciences** *EpSBS*, 761-768

Leuz, C., & Wysocki, P. D. (2016). The Economics of Disclosure and Financial Reporting Regulation: Evidence and Suggestions for Future Research. **Journal of Accounting Research**, 54(2), 525-622.

McCahery, J. A., Sautner, Z., & Starks, L. T. (2016). Behind the scenes: The Corporate Governance Preferences of Institutional Investors. **The Journal of Finance**, 71(6), 2905-2932.

Oluwagbemiga, E. O. (2014). The Use of Voluntary Disclosure in Determining The Quality Of Financial Statements: Evidence From the Nigeria Listed Companies. **Serbian Journal of Management**, 9(2), 263-280.

Uwuigbe, U., Felix, E. D., Uwuigbe, O. R., Teddy, O., & Irene, F. (2018). Corporate Governance and Quality of Financial Statements: **A Study of Listed Nigerian Banks. Banks and Bank Systems**, Volume 13, Issue 3 12-22.

Leuz, C., & Wysocki, P. D. (2016). The economics of disclosure and financial reporting regulation: Evidence and suggestions for future research. **Journal of Accounting Research**, 54(2), 525-622.

Al-dmour, A., Abbod, M., & Al-dmour, H. (2017). Qualitative Characteristics of Financial Reporting and Non-Financial Business Performance. **International Journal of Corporate Finance and Accounting**. 4(2).

قائمة الملاحق

ملحق (1) الاستبانة بصورتها الاولية



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

معهد الإدارة والاقتصاد

أخي المبحوث الكريم / أختي المبحوثة الكريمة:

تحية طيبة وبعد،

يهدف هذا الاستبيان إلى عمل دراسة حول:

دور الحوكمة في تعزيز جودة البيانات المالية وأثرها على التنافسية لدى الشركات المدرجة في سوق

فلسطين

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص المحاسبة والضرائب من معهد الإدارة والاقتصاد - جامعة القدس، لذا أمل منكم المساعدة في انجاز هذه الدراسة عن طريق تعبئة الاستبانة بكل دقة وموضوعية وشفافية، ويتشرف باختياركم لتعبئة هذه الاستبانة لما عرف عنكم من الصدق والأمانة، بالرغم من أن تعبئة الاستبانة طوعية وليست إجبارية، والتعهد بأن تستخدم هذه المعلومات لأغراض البحث العلمي فقط، لا يطلع عليها احد، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

أرجو أن تتقبلوا فائق التحية والاحترام

ولكم جزيل الشكر والتقدير

الباحث: أسامة محمد فايز محسن

الجزء الأول: بيانات عامة

الرجاء وضع رقم الإجابة المناسبة في المربع المقابل، أو أكمل الفراغات بالشكل الذي ينطبق عليك:

1	الجنس	()	1. ذكر 2. أنثى
2	العمر	()	1. 25 سنة فأقل 2. 26-30 سنة 3. 31-35 سنة 4. 36-40 سنة 5. 41 سنة فأكثر .
3	المؤهل العلمي	()	1. دبلوم متوسط 2. دبلوم عالي 3. بكالوريوس 4. ماجستير 5. دكتوراه
4	التخصص العلمي	()	1. محاسبة 2. علوم مالية ومصرفية 3. إدارة أعمال 4. اقتصاد 5. غير ذلك / حدد:
5	المسمى الوظيفي	()	1. مدير عام 2. مدير مالي 3. محاسب 4. مدقق داخلي 5. غير ذلك / حدد:
6	سنوات الخبرة	()	1. 5 سنوات فأقل 2. 6-10 سنوات 3. 11-15 سنة 4. 16-20 سنة 5. أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني: المجال الأول: تطبيق حوكمة الشركات في فلسطين

الرجاء وضع علامة (✓) في المكان الملائم، بما يتطابق مع وجهة نظرك.

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً
الإفصاح والشفافية:						
1.	تستخدم الشركة النزاهة والصدق عندما يتم الإفصاح عن المعلومات المهمة					
2.	الإفصاح عن المعلومات المهمة في الوقت المناسب (دون تأخير).					
3.	يتم اعلان أسماء مالكي النسب الكبيرة من أسهم الشركة.					
4.	يتم تقديم معلومات بكل ما يتعلق بالمديرين التنفيذيين.					
5.	يتم الاعلان عن كيفية اختيار مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.					
6.	عادة ما يتم الاعلان عن مكافأة مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.					
7.	يتم الاعلان عن فاعلية نظام الرقابة الداخلية وإظهار فاعليته وقوته					
حقوق المساهمين:						
8.	تهتم الشركة بتسهيل معاملات ملكية الأسهم بين المساهمين (نقل وتحويل).					
9.	يستطيع المساهمون الحصول على المعلومات المتعلقة بالشركة بسهولة وبشكل دوري					
10.	يشارك المساهمون بالتصويت في اجتماعات الجمعية العمومية بشكل عادل.					
11.	يستطيع المساهمون مساءلة مجلس الإدارة.					

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً
12.	يمكن للمساهمين اقتراح الحلول المناسبة لمجلس الإدارة.					
13.	يطلع المساهمون على أي عمليات غيرعادية يمكن أن تؤدي إلى التأثير على الشركة.					
14.	يتم المساواة بين جميع المساهمين من نفس الفئة.					
15.	يتم حماية حقوق الأقلية من المساهمين من كل النواحي.					
اجتماع الهيئة العامة:						
16.	يتم إرسال دعوة لاجتماع الهيئة العامة، قبل أربعة عشر يوماً على الأقل من موعد اجتماع الهيئة العامة العادية وغير العادية.					
17.	يناقش المساهمين تقرير مدقق الحسابات الخارجي في اجتماع الهيئة العامة.					
18.	يحق للمساهمين الاستفسار من مدقق الحسابات عن القضايا التي طرحت في التقرير المالي.					
19.	تقوم الشركة بترتيب الاجتماع (مكانه، مواعده، زمانه) بالشكل المناسب.					
20.	يقوم مجلس الإدارة بإرفاق جدول أعمال تفصيلي بالدعوة لاجتماع الهيئة العامة (مصحوباً بالبيانات المالية المبسطة التي يفهمها الجميع).					
21.	يتم توضيح حقوق المساهمين بما فيهم الذين يملكون مجتمعين % 10 على الأقل من أسهم الشركة.					
22.	يوضح رئيس اجتماع الهيئة العامة للمساهمين عند بدء الاجتماع بأنه يحق لكل مساهم إثارة الأسئلة والاستفسارات خلال الاجتماع.					

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً
مدى تطبيق قواعد التدقيق:						
23.	توفر لجنة التدقيق خطة عمل واضحة لاعتمادها من مجلس الإدارة.					
24.	ترفع لجنة التدقيق التقارير إلى مجلس الإدارة عن كل الأمور التي تدخل ضمن صلاحياته.					
25.	تتمتع لجنة التدقيق بالاستقلالية عن إدارة الشركة مما يمكنها من ممارسة دورها بفعالية.					
26.	تقوم إدارة التدقيق الداخلي بتحديد هيكل التدقيق الداخلي ونطاقه.					
27.	تناقش إدارة التدقيق الداخلي تقاريرها مع الدوائر التي تم تدقيقها.					
28.	تقيم إدارة التدقيق الداخلي تقييماً داخلياً من قبل لجنة التدقيق.					
29.	تقيم إدارة التدقيق الداخلي تقييماً خارجياً مرة كل ثلاث سنوات على الأقل.					
أصحاب المصالح الأخرى:						
30.	يتم تسهيل مهام أصحاب المصالح وفقاً لإحكام القانون، مثل توفير ظروف عمل ملائمة.					
31.	يتم تطوير آليات مشاركة جميع العاملين لتحسين الأداء.					
32.	يتم تصميم هيكل فعال كفاء للحماية من الإعسار المالي للشركات.					
33.	يتم الاتصال مع أصحاب المصالح لإيجاد طرق مختلفة لتأمين تدفق رأس المال الخارجي والداخلي إلى الشركات.					

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً
34.	توجد آلية عمل فعالة بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة لتوفير استمرارية الشركة.					
35.	يوجد نظام مالي متوافق مع الأنظمة والقوانين المعمول بها من لجنة الحوكمة.					
36.	يوجد نظام إداري متوافق مع الأنظمة والقوانين المعمول بها من لجنة الحوكمة.					
مدى تطبيق قواعد إدارة الشركة:						
37.	يتولى إدارة الشركة مجلس إدارة عدد أعضائه من 5 إلى 11.					
38.	مدة عمل مجلس الإدارة لا تزيد عن أربعة سنوات.					
39.	يراعي مجلس الإدارة المعاملة المتساوية لكل فئة من فئات المساهمين (وبطريقة عادلة).					
40.	يلتزم المجلس بالقوانين والأنظمة مع الحرص على مصالح الأطراف ذات المصلحة.					
41.	يعمل المجلس ضمن خطة إستراتيجية شاملة للإشراف والرقابة.					
42.	يعمل مجلس الإدارة على تحقيق القدر اللازم للمساعدة من خلال نظام فعال.					
43.	يتم التحديد الدقيق للإفصاح عن الهدف والتشغيل وإجراءات العمل الخاصة.					
44.	يتم التحديد الدقيق لهيكل مجلس الإدارة.					
45.	يقوم المجلس بالإشراف على عملية الإفصاح.					

المجال الثاني: التنافسية

التكلفة المنخفضة					
					46. يعد خفض تكلفة المنتج من أولويات أهداف الشركة
					47. تعمل الشركة على تخفيض تكاليفها من خلال إستخدام التكنولوجيا والساليب الحديثة في مراكز المسؤولية.
					48. تهتم الشركة بتحقيق الاستخدام الامثل لمواردها من اجل تخفيض الكلفة
					49. تعمل الشركة على الاستفادة من الخبرة لدى العاملين في مركز التكلفة في خفض التكاليف.
					50. تدعم الشركة أنشطة البحث والتطوير باستمرار من اجل تقديم خدمات ومنتجات بكلف اقل
					51. جدولة الإنتاج وسهولة التوزيع تقلل من تكاليف الاستثمار في المخزون تشكل عملية تخفيض التكلفة بالنسبة للشركة رادعا لدخول منافسين جدد
الابداع والابتكار					
					52. تتميز إدارة الشركة بقدرتها على الابتكار في أساليب تقديم المنتجات
					53. تسعى الشركة إلى تركيز البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف
					54. تستطيع الشركة إدخال إضافات جديدة لمنتجاتها الحالية ضمن المواصفات والمقاييس
					55. تحرص الشركة على الإبداع والابتكار في منتجاتها
					56. تشجع الشركة موظفيها على الابتكار في الأساليب الإنتاجية وتقديم الخدمات
					57. تحرص الشركة على الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات الضرورية للوصول إلى ضبط الجودة للخدمات والسلع

					58. تتعاون الشركة مع خبرات واستشارات خارجية من اجل تقديم منتجات جديدة
					59. تعمل الشركة على تطوير مُنتجاتها اعتماداً على دراسات السوق وتحديد حاجات ورغبات زبائننا.
					60. يتم تطوير مُنتجات الشركة بالاعتماد على الخبرات والمهارات الموجودة في الشركة.
					61. تُخصص الشركة مبالغ جيدة لجهود البحث والتطوير لتطوير منتجاتها.
					62. يتم التنسيق والتعاون بين أقسام الإنتاج والتطوير والبحث والتطوير لتطوير منتجات الشركة.
					63. تعمل الشركة على تصميم عمليات جديدة في ضوء مُتطلبات تصميم المنتج الجديد.
					64. تقوم الشركة بتصميم عمليات جديدة لغرض إنتاج مُنتجات جديدة.
					65. تسعى الشركة لتحسين العمليات الإنتاجية بالاعتماد على الإمكانيات والخبرات المُتاحة في الشركة.
					66. تسعى الشركة إلى إتباع الأساليب العلمية بتصميم وتحسين العمليات الإنتاجية بمساعدة احدث التقنيات المتاحة
ميزة الجودة والتميز					
					67. لدى الشركة سياسة واضحة وموثقة للجودة.
					68. تسعى الشركة إلى خفض نسب المعيب في منتجاتها باستمرار .
					69. تعمل الشركة على تحسين الوعي لدى الأفراد العاملين لديها باستمرار .
					70. تسعى الشركة إلى جعل مواصفات منتجاتها مُطابقة مع المواصفات القياسية المحلية والعالمية.

					تعمل الشركة على تصميم عملياتها الإنتاجية بشكل سليم لتحقيق أفضل مستوى ممكن للوحدات المنتجة.	.71
					تمتلك الشركة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصميم منتجاتها.	.72
					تواكب الشركة التغيرات بالسوق وتقتنص الفرص المتاحة	.73
					تسعى الشركة لتطوير انظمتها بشكل مستمر لتحقيق اعلى مستويات الجودة	.74
					تسعى الشركة للحصول هلى شهادات الجودة العالمية مثل ISO, FSSC	.75
					تقوم الشركة بمراجعة المعايير المعتمدة لديها لضمان تحقيق اعلى مستويات الجودة	.76
					تعتمد الشركة أسلوب التطوير المستمر لقدرات ومهارات العاملين فيها للحفاظ على مستويات الجودة المطلوبة	.77
					تقوم الشركة بمواكبة التعديلات المطبقة على المعايير الدولية للحفاظ على تميزها بين المنافسين	.78
					تعتمد الشركة التدقيق الداخلي لفحص مدى التزامها بمعايير الجودة المطلوبة	.79
					تقوم الشركة بالآخذ بملاحظات التدقيق الداخلي لتفادي اي انحرافات عن انظمة الجودة المطلوبة	.80

ملحق (2) الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة القدس
كلية الدراسات العليا
معهد الإدارة والاقتصاد

أخي المبحوث الكريم / أختي المبحوثة الكريمة:

تحية طيبة وبعد،

يهدف هذا الاستبيان إلى عمل دراسة حول:

أثر تطبيق حوكمة الشركات على الميزة التنافسية للشركات المدرجة في سوق فلسطين

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص المحاسبة والضرائب من معهد الإدارة والاقتصاد - جامعة القدس، لذا آمل منكم المساعدة في انجاز هذه الدراسة عن طريق تعبئة الاستبانة بكل دقة وموضوعية وشفافية، ويتشرف باختياركم لتعبئة هذه الاستبانة لما عرف عنكم من الصدق والأمانة، بالرغم من أن تعبئة الاستبانة طوعية وليست إجبارية، والتعهد بأن تستخدم هذه المعلومات لأغراض البحث العلمي فقط، لا يطلع عليها احد، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

أرجو أن تتقبلوا فائق التحية والاحترام

ولكم جزيل الشكر والتقدير

الباحث: أسامة محمد فايز محسن

الجزء الأول: بيانات عامة

الرجاء وضع رقم الإجابة المناسبة في المربع المقابل، أو أكمل الفراغات بالشكل الذي ينطبق عليك:

1	النوع الاجتماعي	()	1. ذكر 2. أنثى
3	المؤهل العلمي	()	1. دبلوم متوسط 2. دبلوم عالي 3. بكالوريوس 4. ماجستير 5. دكتوراه
4	التخصص العلمي	()	1. محاسبة 2. علوم مالية ومصرفية 3. إدارة أعمال 4. اقتصاد 5. غير ذلك / حدد:
5	المسمى الوظيفي	()	1. عضو مجلس ادارة 2. مدير عام 3. مدير مالي 4. محاسب 5. مدقق داخلي 6. غير ذلك / حدد:
6	سنوات الخبرة	()	1. 5 سنوات فأقل 2. 6-10 سنوات 3. 11-15 سنة 4. 16-20 سنة 5. اكثر من 20 سنة

الجزء الثاني: المجال الأول: تطبيق حوكمة الشركات في فلسطين

الرجاء وضع علامة (✓) في المكان الملائم، بما يتطابق مع وجهة نظرك.

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً
الإفصاح والشفافية:						
1.	تستخدم الشركة النزاهة والصدق عندما يتم الإفصاح عن المعلومات المهمة					
2.	الإفصاح عن المعلومات المهمة في الوقت المناسب (دون تأخير).					
3.	يتم اعلان أسماء مالكي النسب الكبيرة من أسهم الشركة.					
4.	يتم تقديم معلومات بكل ما يتعلق بالمديرين التنفيذيين.					
5.	يتم الاعلان عن كيفية اختيار مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.					
6.	عادة ما يتم الاعلان عن مكافأة مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.					
7.	يتم الاعلان عن فاعلية نظام الرقابة الداخلية وإظهار فاعليته وقوته					
حقوق المساهمين:						
8.	تهتم الشركة بتسهيل معاملات ملكية الأسهم بين المساهمين (نقل وتحويل).					
9.	يستطيع المساهمون الحصول على المعلومات المتعلقة بالشركة بسهولة وبشكل دوري					
10.	يشارك المساهمون بالتصويت في اجتماعات الجمعية العمومية بشكل عادل.					
11.	يستطيع المساهمون مساعدة مجلس الإدارة.					
12.	يمكن للمساهمين اقتراح الحلول المناسبة لمجلس الإدارة.					
13.	يطلع المساهمون على أي عمليات غير عادية يمكن أن تؤدي إلى التأثير على الشركة.					
14.	يتم المساواة بين جميع المساهمين من نفس الفئة.					

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً
15.	يتم حماية حقوق الأقلية من المساهمين من كل النواحي.					
اجتماع الهيئة العامة:						
16.	يتم إرسال دعوة لاجتماع الهيئة العامة، قبل أربعة عشر يوماً على الأقل من موعد اجتماع الهيئة العامة العادية وغير العادية.					
17.	يناقش المساهمين تقرير مدقق الحسابات الخارجي في اجتماع الهيئة العامة.					
18.	يحق للمساهمين الاستفسار من مدقق الحسابات عن القضايا التي طرحت في التقرير المالي.					
19.	تقوم الشركة بترتيب الاجتماع (مكانه، مواعده، زمانه) بالشكل المناسب.					
20.	يقوم مجلس الإدارة بإرفاق جدول أعمال تفصيلي بالدعوة لاجتماع الهيئة العامة (مصحوباً بالبيانات المالية المبسطة التي يفهما الجميع).					
21.	يتم توضيح حقوق المساهمين بما فيهم الذين يملكون مجتمعين % 10 على الأقل من أسهم الشركة.					
22.	يوضح رئيس اجتماع الهيئة العامة للمساهمين عند بدء الاجتماع بأنه يحق لكل مساهم إثارة الأسئلة والاستفسارات خلال الاجتماع.					
مدى تطبيق قواعد التدقيق:						
23.	توفر لجنة التدقيق خطة عمل واضحة لاعتمادها من مجلس الإدارة.					
24.	ترفع لجنة التدقيق التقارير إلى مجلس الإدارة عن كل الأمور التي تدخل ضمن صلاحياته.					
25.	تتمتع لجنة التدقيق بالاستقلالية عن إدارة الشركة مما يمكنها من ممارسة دورها بفعالية.					
26.	تقوم إدارة التدقيق الداخلي بتحديد هيكل التدقيق الداخلي ونطاقه.					
27.	تتناقش إدارة التدقيق الداخلي تقاريرها مع الدوائر التي تم تدقيقها.					
28.	تقيم إدارة التدقيق الداخلي تقييماً داخلياً من قبل لجنة التدقيق.					
29.	تقيم إدارة التدقيق الداخلي تقييماً خارجياً مرة كل ثلاث سنوات على الأقل.					

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً
أصحاب المصالح الأخرى:						
30.	يتم تسهيل مهام أصحاب المصالح وفقاً لإحكام القانون، مثل توفير ظروف عمل ملائمة.					
31.	يتم تطوير آليات مشاركة جميع العاملين لتحسين الأداء.					
32.	يتم تصميم هيكل فعال كفاء للحماية من الإعسار المالي للشركات.					
33.	يتم الاتصال مع أصحاب المصالح لإيجاد طرق مختلفة لتأمين تدفق رأس المال الخارجي والداخلي إلى الشركات.					
34.	توجد آلية عمل فعالة بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة لتوفير استمرارية الشركة.					
35.	يوجد نظام مالي متوافق مع الأنظمة والقوانين المعمول بها من لجنة الحوكمة.					
36.	يوجد نظام إداري متوافق مع الأنظمة والقوانين المعمول بها من لجنة الحوكمة.					
مدى تطبيق قواعد إدارة الشركة:						
37.	يتولى إدارة الشركة مجلس إدارة عدد أعضائه من 5 إلى 11.					
38.	مدة عمل مجلس الإدارة لا تزيد عن أربعة سنوات.					
39.	يراعي مجلس الإدارة المعاملة المتساوية لكل فئة من فئات المساهمين (وبطريقة عادلة).					
40.	يلتزم المجلس بالقوانين والأنظمة مع الحرص على مصالح الأطراف ذات المصلحة.					
41.	يعمل المجلس ضمن خطة إستراتيجية شاملة للإشراف والرقابة.					
42.	يعمل مجلس الإدارة على تحقيق القدر اللازم للمساءلة من خلال نظام فعال.					
43.	يتم التحديد الدقيق للإفصاح عن الهدف والتشغيل وإجراءات العمل الخاصة.					
44.	يتم التحديد الدقيق لهيكل مجلس الإدارة.					

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً
45.	يقوم المجلس بالإشراف على عملية الإفصاح.					

المجال الثاني: التنافسية

التكلفة المنخفضة						
46.	يعد خفض تكلفة المنتج من أولويات أهداف الشركة					
47.	تعمل الشركة على تخفيض تكاليفها باستخدام التكنولوجيا الطرق الحديثة في مراكز المسؤولية.					
48.	تهتم الشركة بتحقيق الاستخدام الامثل لمواردها من اجل تخفيض الكلفة					
49.	تعمل الشركة على الاستفادة من الخبرة لدى العاملين في مركز التكلفة في خفض التكاليف.					
50.	تدعم الشركة أنشطة البحث والتطوير باستمرار من اجل تقديم خدمات ومنتجات بكلف اقل					
51.	جدولة الإنتاج وسهولة التوزيع تقلل من تكاليف الاستثمار في المخزون تشكل عملية تخفيض التكلفة بالنسبة للشركة رادعا لدخول منافسين جدد					

الإبداع والابتكار

					52. تتميز إدارة الشركة بقدرتها على الابتكار في أساليب تقديم المنتجات
					53. تسعى الشركة إلى تركيز البحث والتطوير من أجل تقليل التكاليف (تنقل للتكلفة المنخفضة)
					54. تستطيع الشركة إدخال إضافات جديدة لمنتجاتها الحالية ضمن المواصفات والمقاييس
					55. تحرص الشركة على الإبداع والابتكار في منتجاتها
					56. تشجع الشركة موظفيها على الابتكار في الأساليب الإنتاجية وتقديم الخدمات
					57. تحرص الشركة على الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات الضرورية للوصول إلى ضبط الجودة للخدمات والسلع (للجودة)
					58. تتعاون الشركة مع خبرات واستشارات خارجية من أجل تقديم منتجات جديدة
					59. تعمل الشركة على تطوير منتجاتها اعتماداً على دراسات السوق وتحديد حاجات ورغبات زبائننا.
					60. يتم تطوير منتجات الشركة بالاعتماد على الخبرات والمهارات الموجودة في الشركة.
					61. تُخصص الشركة مبالغ جيدة لجهود البحث والتطوير لتطوير منتجاتها.
					62. يتم التنسيق والتعاون بين أقسام الإنتاج والتطوير والبحث والتطوير لتطوير منتجات الشركة.
					63. تعمل الشركة على تصميم عمليات جديدة في ضوء متطلبات تصميم المنتج الجديد.
					64. تقوم الشركة بتصميم عمليات جديدة لغرض إنتاج منتجات جديدة.
					65. تسعى الشركة لتحسين العمليات الإنتاجية بالاعتماد على الإمكانيات والخبرات المتاحة في الشركة.
					66. تسعى الشركة إلى إتباع الأساليب العلمية بتصميم وتحسين العمليات الإنتاجية بمساعدة أحدث التقنيات المتاحة

ميزة الجودة والتميز

					67. لدى الشركة سياسة واضحة وموثقة للجودة.
					68. تسعى الشركة إلى خفض نسب المعيب في منتجاتها باستمرار.
					69. تعمل الشركة على تحسين الوعي لدى الأفراد العاملين لديها باستمرار.
					70. تسعى الشركة إلى جعل مواصفات منتجاتها مُطابقة مع المواصفات القياسية المحلية والعالمية.
					71. تعمل الشركة على تصميم عملياتها الإنتاجية بشكل سليم لتحقيق أفضل مستوى ممكن للوحدات المنتجة.
					72. تمتلك الشركة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصميم منتجاتها.
					73. تواكب الشركة التغيرات بالسوق وتقتنص الفرص المتاحة
					74. تسعى الشركة لتطوير انظمتها بشكل مستمر لتحقيق اعلى مستويات الجودة
					75. تسعى الشركة للحصول على شهادات الجودة العالمية مثل ISO, FSSC
					76. تقوم الشركة بمراجعة المعايير المعتمدة لديها لضمان تحقيق اعلى مستويات الجودة
					77. تعتمد الشركة أسلوب التطوير المستمر لقدرات ومهارات العاملين فيها للحفاظ على مستويات الجودة المطلوبة
					78. تقوم الشركة بمواكبة التعديلات المطبقة على المعايير الدولية للحفاظ على تميزها بين المنافسين
					79. تعتمد الشركة التدقيق الداخلي لفحص مدى التزامها بمعايير الجودة المطلوبة
					80. تقوم الشركة بالأخذ بملاحظات التدقيق الداخلي لتفادي اي انحرافات عن انظمة الجودة المطلوبة

ملحق (3) قائمة المحكمين

د.نضال درويش	جامعة القدس
د. منذر نجم	جامعة بيرزيت

فهرس الملاحق

99	ملحق(1) الاستبانة بصورتها الاولية.....
109	ملحق(2) الاستبانة بصورتها النهائية.....
117	ملحق(3) قائمة المحكمين
Error! Bookmark not defined.	ملحق(4) تسهيل المهمة

فهرس الجداول

- جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة..... 44
- جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى تطبيق قواعد الحوكمة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين..... 46
- جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين..... 48
- جدول (4.3): معامل الثبات للمحاور والدرجة الكلية..... 51
- جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق قواعد الحوكمة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين..... 54
- جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الإفصاح والشفافية..... 55
- جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور حقوق المساهمين..... 57
- جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور اجتماع الهيئة العامة..... 58
- جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور تطبيق قواعد التدقيق..... 60
- جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور أصحاب المصالح الأخرى..... 61

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور
تطبيق قواعد إدارة الشركة 62

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى
الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين 64

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور
التكلفة المنخفضة 65

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور
الابداع والابتكار 66

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور ميزة
الجودة والتميز 68

جدول(12.4): تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير قواعد تطبيق حوكمة
الشركات (الإفصاح والشفافية، حقوق المساهمين، اجتماع الهيئة العامة، تطبيق قواعد التدقيق،
أصحاب المصالح الأخرى، تطبيق قواعد إدارة الشركة) في تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركات
المدرجة في بورصة فلسطين 70

جدول(13.4): تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير متغيرات الدراسة (المؤهل
العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، القطاع التي تعمل به الشركة، حجم
الشركة) على تطبيق قواعد الحوكمة للشركات المدرجة في بورصة فلسطين 74

جدول(14.4): تحليل ميل خط الانحدار (Regression) لفحص تأثير متغيرات الدراسة (المؤهل
العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، القطاع التي تعمل به الشركة، حجم
الشركة) على تحقيق الميزة التنافسية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين 79

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	شكر وتقدير
ت.....	المخلص
ج.....	Abstract
1.....	الفصل الاول
1.....	الاطار العام للدراسة
1.....	1.1 مقدمة
3.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهمية الدراسة
4.....	5.1 أهداف الدراسة
5.....	6.1 فرضيات الدراسة
7.....	7.1 حدود الدراسة:
7.....	8.1 نموذج الدراسة
8.....	الفصل الثاني
8.....	الاطار النظري والدراسات السابقة
8.....	1.2 مقدمة
8.....	2.2 الاطار النظري
8.....	1.2.2 مفهوم الحوكمة
11.....	2.2.2 تاريخ الحوكمة
21.....	3.2 الميزة التنافسية:
29.....	4.2 الدراسات السابقة
41.....	التعقيب على الدراسات السابقة

43	الفصل الثالث
43	الطريقة والإجراءات
43	3 . 1 منهج الدراسة
43	3 . 2 مجتمع الدراسة
44	3 . 3 عينة الدراسة
44	3 . 4 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة
45	3.5 أداة الدراسة
45	3.5.1 صدق الأداة
50	3.5.2 ثبات أداة الدراسة
51	3 . 7 إجراءات الدراسة
52	3 . 8 المعالجة الإحصائية
53	الفصل الرابع
53	نتائج الدراسة
53	4 . 1 تمهيد
54	4 . 2 نتائج أسئلة الدراسة:
83	الفصل الخامس
83	مناقشة النتائج والتوصيات
83	1.5 مناقشة أسئلة الدراسة
90	2.5 التوصيات
91	المصادر والمراجع
98	قائمة الملاحق
118	فهرس الملاحق
119	فهرس الجداول
121	فهرس المحتويات