جامعة عين شمس
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

# تقييم دور المدير المالي في حوكمة الشركات

# بين النظرية والتطبيق

## " دراسة ميدانية على الشركات الكويتية "

# Assessment the Role of Financial Manager in Corporate Governance Through Theory and Practice

## Empirical Study on Kuwaiti Companies

مقدم من

فهد محمد الرقيب

تحت إشراف

أ.د. محمود صبح
أستاذ الإدارة المالية ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب السابق
كلية التجارة - جامعة عين شمس

أ.د. راشد العجمي
أستاذ الإدارة – عميد كلية العلوم الإدارية –
كلية العلوم الإدارية - جامعة الكويت

٢٠١٠

**جامعة عين شمس**

**كلية تجارة**

**قسم إدارة الأعمال**

العنوان / تقييم دور المدير المالي في حوكمة الشركات بين النظرية والتطبيق

" دراسة ميدانية على الشركات الكويتية "

اسم الباحث : فهد محمد الرقيب

الدرجة العلمية / ماجستير في إدارة الأعمال "إدارة مالية"

القسم التابع له / قسم إدارة الأعمال

اسم الكلية / كلية التجارة

الجامعة / جامعة عين شمس

سنة المنح / ٢٠١٠

**جامعة عين شمس**

**كلية تجارة**

**قسم إدارة الأعمال**

**رسالة ماجستير**

**اسم الطالب** : **فهد محمد الرقيب**

عنوان الرسالة : تقييم دور المدير المالي في حوكمة الشركات بين النظرية والتطبيق " دراسة ميدانية على الشركات الكويتية "

الدرجة العلمية / ماجستير في إدارة الأعمال "إدارة مالية"

لجنة الإشراف :

**١ -أ.د. محمود صبح** أستاذ الإدارة المالية ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب السابق كلية التجارة - جامعة عين شمس

**٢ -أ.د. راشد العجمي** أستاذ الإدارة – عميد كلية العلوم الإدارية –كلية العلوم الإدارية - جامعة الكويت

تاريخ المنح : / /٢٠١٠

الدراسات العليا

ختم الاجازة / /٢٠١٠

اجيزت الرسالة بتاريخ : / /٢٠١٠

موافقة مجلس الكلية / /٢٠١٠

موافقة مجلس الجامعة / /٢٠١٠

جامعة عين شمس
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

# تقييم دور المدير المالي في حوكمة الشركات

# بين النظرية والتطبيق

## " دراسة ميدانية على الشركات الكويتية "

# Assessment the Role of Financial Manager in Corporate Governance Through Theory and Practice

## Empirical Study on Kuwaiti Companies

مقدم من

فهد محمد الرقيب

تشكلت لجنة المناقشة والحكم على الرسالة من كلاً من :

١- الأستاذ الدكتور / السعيد محمد لبده

أستاذ الإدارة المالية بكلية التجارة – جامعة طنطا.

رئيســـاً

٢- الأستاذ الدكتور / محمود عبد الهادي صبح

أستاذ التمويل والإدارة بكلية التجارة - جامعة عين شمس

مشرفـــــا

٣-الأستاذ الدكتور / طارق عبد العال حماد

أستاذ ورئيس مجلس قسم المحاسبة والمراجعة كلية التجارة جامعة عين شمس

عضـــــوا

**بسم الله الرحمن الرحيم**

# ( قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم )

**سورة البقرة - آية ( ٣٢)**

# إهداء

**إلى حضرة صاحب السمو**

**الشيخ / صباح الأحمد الصباح**

**أمير دولة الكويت المفدى**

**نزولا عند رغبة سموه**

**في تحويل الكويت إلى مركز مالي عالمي**

**راجيا أن يكون هذا البحث العلمي مساهماً في تنفيذ رغبة سموه.**

# الشكر والعرفان

الحمد لله حمداً كثيرا يليق بجلاله وعظيم سلطانه أن منَّ علي بالانتهاء من هذه الدراسة .

ثم أخص بالشكر **الأستاذ الدكتور / محمود صبح على** توجيهاته التي قدمها لي وعلى سعة صدره معي.

كما أشكر **الأستاذ الدكتور/ راشد العجمي** – عميد كلية العلوم الإدارية بجامعة الكويت على ما منحني من معلومات وتوجيهات وإرشادات ساعدتني على إتمام هذا البحث .

وأخص بالشكر والدعاء بالمغفرة **للأستاذ الدكتور المرحوم/ سيد محمود الهواري** أستاذ الإدارة المالية بجامعة عين شمس على ما قدمه لي من نصائح وتوجيهات ، فأسأل الله العظيم أن يغفر له ويدخله فسيح جناته.

ولا يفوتني في هذا المقام أن أشكر السادة الأساتذة لجنة الممتحنين (المحكمين): **الأستاذ الدكتور/ السعيد محمد لبده والأستاذ الدكتور / طارق عبدالعال حمَّاد** على ما بذلوه من جهد نحو توجيه الدراسة إلى وجهتها النهائية .

واشكر كل من ساهم وساعد في إخراج هذه الدراسة إلى النور من إداريين وموظفين في جامعتي عين شمس والكويت.

# قائمة المحتويات


| الموضوع | رقم الصفحة |
|---|---|
| **الفصل الأول: الإطار العام للبحث** | ١ |
| أولاً: المقدمة | ٢ |
| ثانياً: مشكلة البحث | ٥ |
| ثالثا: الدراسات السابقة | ٧ |
| رابعا: فروض البحث: | ١٢ |
| خامسا: أسلوب البحث: | ١٣ |
| سادسا: هدف البحث: | ١٤ |
| سابعا: أهمية البحث : | ١٤ |
| ثامنا: حدود البحث: | ١٤ |
| **الفصل الثاني: المدير المالي والحوكمة من خلال الدراسة النظرية** | ١٦ |
| أولًا: حوكمة الشركات (المفهوم والمبادئ والأهمية) | ١٨ |
| ثانيًا: المدير المالي ودوره في حوكمة الشركات | ٢٣ |
| ٢-٢-١: الأعمال التي يقوم بها المدير المالي (المسئوليات) | ٢٥ |
| ٢-٢-٢: أهمية دور المدير المالي | ٣١ |
| **الفصل الثالث: التحليل الإحصائي للبيانات** | ٣٨ |
| **الفصل الرابع: النتائج والتوصيات** | ٧٩ |
| **أولًا: النتائج** | ٨٠ |
| **ثانيًا: التوصيات** | ٨٢ |
| **قائمة المراجع:** | ٨٥ |
| **الملاحق:** | ٩٣ |
| **الملحق الاول : قائمة الاستقصاء** | ٩٤ |
| **الملحق الثاني : الجداول الإحصائية** | ١٠٢ |

## قائمة الجداول


| م | عنوان الجدول | رقم الصفحة |
|---|---|---|
| ١/٣ | معامل الثبات والصدق الذاتي | ٤٥ |
| ٢/٣ | معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية | ٤٦ |
| ٣/٣ | توزيع عينة البحث حسب الجنس | ٤٨ |
| ٤/٣ | توزيع عينة البحث حسب الدرجة العلمية | ٤٩ |
| ٥/٣ | توزيع عينة البحث حسب قطاع العمل | ٥٠ |
| ٦/٣ | توزيع عينة البحث حسب طبيعة العمل | ٥١ |
| ٧/٣ | توزيع عينة البحث حسب فئة العمر | ٥٢ |
| ٨/٣ | توزيع عينة البحث حسب مدة الخدمة بشكل عام | ٥٣ |
| ٩/٣ | توزيع عينة البحث حسب مدة الخدمة بالمنظمة الحالية | ٥٤ |
| ١٠/٣ | الاحصاء الوصفي ( التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ) لاستجابات عينة الدراسة | ٥٥ |
| ١١/٣ | العلاقة بين الاعمال التي يقوم بها المدير المالي ومحور تطبيق آلية شفافية المعلومات. | ٥٨ |
| ١٢/٣ | الاحصاء الوصفي ( التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ) تطبيق آلية مكافآت التنفيذيين | ٥٩ |
| ١٣/٣ | العلاقة بين الاعمال التي يقوم بها المدير المالي ومحور مكافأة التنفيذيين . | ٦١ |
| ١٤/٣ | الاحصاء الوصفي ( التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ) لاستجابات عينة الدراسة " درجة حقوق المساهمين" | ٦٢ |

| | | |
|---|---|---|
| ١٥/٣ | أعمال يقوم بها المدير المالي ومحور حقوق المساهمين | ٦٤ |
| ١٦/٣ | ملخص المقاييس الاحصائية الوصفية | ٦٥ |
| ١٧/٣ | مصفوفة الاختبار لتوضيح العلاقة بين المحاور | ٦٦ |
| ١٨/٣ | اختبار "ت" لقياس تأثير النوع على المحاور | ٦٨ |
| ١٩/٣ | اختبار "ت" لقياس تأثير قطاع العمل على المحاور | ٦٩ |
| ٢٠/٣ | اختبار "ت" لقياس تأثير طبيعة العمل على المحاور | ٧٠ |
| ٢١/٣ | اختبار "ف" لقياس تأثير العمر | ٧٢ |
| ٢٢/٣ | اختبار "ف" لقياس تأثير الدرجة العمرية | ٧٤ |
| ٢٣/٣ | اختبار "ف" لقياس تأثير مدة الخدمة بشكل عام | ٧٥ |
| ٢٤/٣ | اختبار "ف" لقياس تأثير مدة الخدمة بالمنظمة الحالية | ٧٧ |

# الفصل الأول

# الإطار العام للبحث

**أولاً : المقدمة**

**ثانياً : مشكلة البحث**

**ثالثا : الدراسات السابقة**

**رابعا : فروض البحث**

**خامسا : أسلوب البحث**

**سادسا : هدف البحث**

**سابعا : أهمية البحث**

**ثامنا : حدود البحث**

## أولاً: المقدمة

أصبحت حوكمة الشركات " Corporate Governance " من الموضوعات الهامة على صعيد كافة المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية وذلك بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في الكثير من الشركات وخاصة في الدول المتقدمة ، مثل الانهيارات المالية التي حدثت في عدد من دول شرق أسيا وأمريكا اللاتينية عام ١٩٩٧م ، وأزمة شركة Ernon والتي كانت تعمل في مجال تسويق الكهرباء والغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية عام ٢٠٠١م ، وكذلك أزمة شركة Worldcom الأمريكية للاتصالات عام ٢٠٠٢م ، والانهيارات المالية التي حدثت خلال النصف الثانى من عام ٢٠٠٨.

وتعني الحوكمة في الجهاز المصرفي و المالي, مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة للمؤسسة و حماية حقوق حملة الأسهم و المودعين, بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين, و النى تتحدد من خلال الإطار التنظيمي و سلطات الهيئة الرقابية و تنطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على البنوك العامة و الخاصة و المشتركة[1].

لقد جاء موضوع حوكمة الشركات استمراراً للبحث المتواصل عن تعزيز أداء الشركات، ومنها على سبيل المثال نظرية المنشأة، ونظرية الوكالة، والفصل بين الملكية والإدارة، وهياكل الملكية وتمويل المنشآت، وعلاقة الإدارة بالمساهمين، وأصحاب المصالح وغيرها من النظريات. ونتيجة لارتباط موضوع حوكمة الشركات بمجالات وأطراف مختلفة، كالإدارة ومجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح.

(1) د. طارق عبد العال حماد" حوكمة الشركات ,"الطبعة الثانية ,2007 ,الدار الجامعية, القاهرة

ومن الجدير بالذكر أن هناك العديد من الدول العربية اهتمت بتطبيق مفهوم وقواعد الحوكمة للعمل على نجاح ونمو سوق المال ودفع عجلة التنمية والنمو الاقتصادي في الدول العربية [1].

ولعل هذا الموضوع يزداد أهمية في الكويت، نظرا لازدياد دور شركات القطاع الخاص في الاقتصاد الكويتي، بما يمثله ذلك من ضرورة متابعة أداء تلك الشركات، والوصول بأدائها إلى أفضل مستوى ممكن.

وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في الاقتصاد الكويتي خلال السنوات القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا وروسيا ، كذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من انهيارات مالية واقتصادية. وتزايدت أهمية الحوكمة داخل الاقتصاد الكويتي نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية واتجاه إلى مشاركة القطاع الخاص عن طريق الخصخصة ونظام BOT وذلك لكي يساعد القطاع الخاص عن طريق تخفيف الضغط على الحكومات في إدارة المشاريع التي تثقل على بعض الحكومات إدارتها ، وأيضا يوجد هناك جانب سياسي يجعل الحكومة تسعى لمشاركة القطاع الخاص في العملي الاقتصادية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي. وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فاتجهت إلى أسواق المال. وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية. ومن أبرزها دول جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينات، ثم توالت بعد ذلك

(1) أ. د. عبد الوهاب نصر علي ، د. شحاتة السيد شحاتة: "مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة ، كلية التجارة – جامعة الإسكندرية - ٢٠٠٧ .

الأزمات، ولعل من أبرزها أزمة شركتي أنرون وورلد كوم في الولايات المتحدة في عام ٢٠٠١. وقد دفع ذلك العالم للاهتمام بالحوكمة.[1]

ولعل من أبرز الأسباب التي يجب أن تجعل الاقتصاد الكويتي يتجه إلى تطبيق نظام حوكمة الشركات هو ما تهدف إليه قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين ، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدى إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه، وتنمية المدخرات، وتعظيم الربحية، وإتاحة فرص عمل جديدة. كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.

ومن الجدير بالذكر أيضاً أن أزمة المناخ التي مرت بها سوق الكويت للأوراق المالية لم تكن الأولى فقد سبق أن مرت السوق بأزمات مماثلة سنة ١٩٧٦ م وإن كانت اقل ضراوة . فقد انخفض التداول سنة ١٩٧٧ بنسبة ٧ % عما كان عليه في العام السباق ١٩٧٦ وبلغت نسبة الانخفاض في المتوسط العام لأسعار الأسهم ٣٨ % في نهاية سنة ١٩٧٦ مما اضطرت معه الحكومة إلى التدخل في سنة ١٩٧٧ بإصدار قرارات بإيقاف تأسيس الشركات المساهمة الجديدة وبعدم زيادة رؤوس الأموال في الشركات المساهمة إلا في أضيق الحدود . كما أخذت الحكومة بعض القرارات الأخرى المتعلقة بتشجيع شراء أسهم الشركات الوطنية من جانب

---

([1]) راجع في تفصيل ذلك، كل من:

- البنك الأهلي المصري، **أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات**، ص ١١.
- إبراهيم العيسوي، **التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها**. القاهرة: دار الشروق، ٢٠٠٣، ص ص ٣٦ – ٣٧.
- Fawzy, S. (April 2003). Assessment of Corporate Governance in Egypt. Working Paper No. 82. Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies. pp: 6-7.

الأجهزة الحكومية بأسعار مدعومة وبتمديد أجل القروض الممنوحة من البنوك لتمويل عمليات الأسهم لمدة سنتين، مع إمكانية تجديدها بحسب الظروف

**ثانياً: مشكلة البحث:**

تعمل آليات حوكمة الشركات بصفة أساسية على حماية وضمان حقوق المساهمين وكافة الأطراف ذوي المصلحة المرتبطين بأعمال الشركة من خلال إحكام الرقابة والسيطرة على آليات الحوكمة الداخلية الخارجية، ومراقبة الحسابات. ويمكن تصنيف مجموعة الآليات المستخدمة إلى نوعين من آليات الحوكمة، حيث يختص النوع الأول بإدارة المنشأة ذاتها، بينما يختص النوع الثاني بمهنة المحاسبة المالية والمراجعة .

ويلاحظ أن الاقتصاد الكويتي يعاني من مشكلة عدم تنوع الإنتاج وعدم تعدد مصادره، حيث نجد أن القطاع النفطي يساهم بأكبر نصيب في الناتج المحلي الإجمالي وفي الصادرات وفي الإيرادات العامة للدولة.

وتنوع الإنتاج وتعدد مصادره يحمي الاقتصاد الكويتي من مخاطر تقلب أسعار النفط وانعكاساته السلبية على الأداء والنمو الاقتصادي كما يحقق تنمية اقتصادية واجتماعية مستقرة. وتحقيق هذا التنوع في الإنتاج يتطلب زيادة الاستثمار في القطاعات الاقتصادية الأخرى صناعية وخدمية ، كما يتطلب زيادة دور القطاع الخاص في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية. وهنا يأتي الحرص على فتح كل آفاق الاستثمار وجعله على رأس أولويات العمل الاقتصادي، في إطار استراتيجية واضحة المعالم لبناء اقتصاد قوي يستطيع أن يتعامل بكفاءة وإيجابية مع كل التحولات والتحديات التي يشهدها الاقتصاد العالمي.

لقد كانت الشركات الاستثمارية فى العقد الأخير قوة دافعة ضخمة فى الاقتصاد المحلى والإقليمى حيث وفرت خدمات تمويلية واستثمارية وإدارة الأصول إلى جانب الخدمات الاستشارية المالية مثل الدمج والحيازة وغير ذلك .. كما وسعت من نشاطاتها بصورة سريعة فى الأسواق الإقليمية والعالمية ومن ذلك تقديم خدمات مالية وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية.