



كلية التجارة  
الدراسات العليا  
قسم المحاسبة

**نموذج محاسبي لتفسير العلاقة بين حوكمة الشركات  
والقدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية  
"دراسة تطبيقية"**

**Accounting Model to Interpreting the  
Relationship between Corporate Governance  
and Competitiveness for Economic Units  
"An Applied Study"**

رسالة

مقدمة للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة

إعداد

الباحثة/ سارة محمود محمد حسن

تحت إشراف

الدكتور

أشرف صالح سليمان

مدرس المحاسبة والمراجعة

كلية التجارة – جامعة عين شمس

الدكتور

سيد محمد محمد جبر

أستاذ المحاسبة والمراجعة المساعد

كلية التجارة – جامعة عين شمس

٢٠١٩



كلية التجارة  
الدراسات العليا  
قسم المحاسبة

## نموذج محاسبى لتفسير العلاقة بين حوكمة الشركات والقدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية " دراسة تطبيقية "

اسم الطالب : سارة محمود محمد حسن

الدرجة العلمية : ماجستير

القسم التابع له : قسم المحاسبة والمراجعة

الكلية : التجارة

الجامعة : عين شمس

سنة المنح : ٢٠١٩



كلية التجارة  
الدراسات العليا  
قسم المحاسبة

رسالة ماجستير

مقدمة من

الباحثة/ سارة محمود محمد حسن  
نموذج محاسبى لتفسير العلاقة بين حوكمة الشركات والقدرة التنافسية  
للوحدات الاقتصادية " دراسة تطبيقية "

الدرجة العلمية: ماجستير

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة

"رئيسا"

الأستاذ الدكتور/ محمد عبدالعزيز خليفه

أستاذ المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة- جامعة عين شمس  
ورئيس قسم المحاسبة والمراجعة السابق

"مشرفا"

الأستاذ الدكتور / سيد محمد محمد جبر

أستاذ المحاسبة والمراجعة المساعد بكلية التجارة - جامعة عين شمس

"عضوا"

الأستاذ الدكتور/ محمد رأفت رشاد

أستاذ المحاسبة والمراجعة المساعد بكلية العلوم الإدارية  
أكاديمية السادات للعلوم الادارية

الدراسات العليا

أجيزت الرسالة بتاريخ

بتاريخ: / / ٢٠١٩

موافقة مجلس الجامعة

بتاريخ: / / ٢٠١٩

ختم الأجازة

بتاريخ: / / ٢٠١٩

موافقة مجلس الكلية

بتاريخ: / / ٢٠١٩



يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ  
وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ  
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

سورة المجادلة آية (١١)

# شكر وتقدير

أشكر الله تعالى على عطائه حيث أتاح لي إنجاز هذه الرسالة بفضلته، فالحمد لله رب العالمين.

♣ كما أتقدم بكثير الشكر والعرفان إلى **الأستاذ الدكتور/ سيد محمد محمد جبر**، أستاذ المحاسبة والمراجعة المساعد بكلية التجارة - جامعة عين شمس، لتفضله بالموافقة على الإشراف على هذه الرسالة لما قدمه لي من توجيهات وآراء القيمة وتشجيعه المستمر، فإكن له كل الشكر والتقدير.

♣ كما أتقدم بالشكر إلى **الدكتور/ أشرف صالح سليمان**، مدرس المحاسبة والمراجعة بكلية التجارة - جامعة عين شمس، لتكريمه بالأشتراك في الإشراف على هذه الرسالة لما قدمه لي من عون وأهتمام وآراء التي أفادتني في الرسالة، فإكن له كل التقدير والأحترام.

♣ كما أتقدم بالشكر إلى **الأستاذ الدكتور/ محمد عبدالعزيز خليفه**، أستاذ المحاسبة والمراجعة بكلية تجارة - جامعته عين شمس، ورئيس قسم المحاسبة والمراجعة السابق لقبوله الأشتراك في لجنة الحكم والمناقشة ومراجعتة الرسالة وإبداء ملاحظاته القيمة، فله مني كل الشكر والتقدير.

♣ كما أتقدم بالشكر إلى **الأستاذ الدكتور/ محمد رأفت رشاد**، أستاذ المحاسبة والمراجعة المساعد كلية العلوم الإدارية - أكاديمية السادات، عضو لجنة المناقشة على تكريمه لتقييم هذه الرسالة مما يعد إضافة قيمة، له مني كثير الشكر والأحترام.

وأخيراً أتقدم بكثير الشكر لكل من ساعدني لإتمام هذه الرسالة.

والله ولي التوفيق



كلهم إلى

❖ أمي صاحبة القلب الحنون التي تعبت كثيراً من  
أجلي ولو لم تكن في حياتي لما كنت هنا  
ودعواتها التي تستمر بها حياتي.

❖ أبي الذي ساعدني وشجعني كثيراً لأصل لهذا  
اليوم.

❖ أخوتي وأصدقائي الذي أكن لهم كل الحب والتقدير.

كلهم إلى

كل من ساعدني من أجل تحقيق أحلامي.



## قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الآية القرآنية	أ
شكر وتقدير	ب
الأهداء	ج
قائمة المحتويات	د
قائمة الجداول	ز
قائمة الأشكال	ط
<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للبحث</b>	٢٢-١
أولاً: مقدمة البحث	١
ثانياً: الدراسات السابقة	٣
ثالثاً: مشكلة البحث	١٨
رابعاً: أهداف البحث	١٨
خامساً: أهمية البحث	١٩
سادساً: فروض البحث	١٩
سابعاً: منهجية البحث	٢٠
ثامناً: حدود البحث	٢٠
تاسعاً: محتويات البحث	٢٠
<b>الفصل الثاني</b> <b>الإطار العام لحوكمة الشركات</b>	٥٤-٢٣
المبحث الأول: حوكمة الشركات	
أولاً: المقدمة	٢٣
ثانياً: نشأة وتطور حوكمة الشركات	٢٤

الموضوع	رقم الصفحة
ثالثاً: مفهوم حوكمة الشركات	٢٦
رابعاً: خصائص حوكمة الشركات	٢٩
خامساً: ركائز حوكمة الشركات	٣٠
سادساً: مقومات حوكمة الشركات	٣٢
سابعاً: الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات	٣٤
ثامناً: أهمية حوكمة الشركات	٣٥
تاسعاً: أهداف حوكمة الشركات	٣٦
عاشراً: المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات	٣٧
المبحث الثاني: معايير حوكمة الشركات	
معايير حوكمة الشركات	٣٩
المبحث الثالث: آليات حوكمة الشركات	
أولاً: آليات داخلية لحوكمة الشركات	٤٥
ثانياً: آليات خارجية لحوكمة الشركات	٥٣
<b>الفصل الثالث</b>	
<b>القدرة التنافسية</b>	
٥٥-٧٦	
المبحث الأول: مفهوم القدرة التنافسية	
أولاً: المقدمة	٥٥
ثانياً: مفهوم القدرة التنافسية	٥٦
ثالثاً: أهمية القدرة التنافسية	٥٨
رابعاً: خصائص القدرة التنافسية	٥٩
المبحث الثاني: أبعاد ومصادر ومحددات القدرة التنافسية	
أولاً: أبعاد القدرة التنافسية	٦٢
ثانياً: مصادر القدرة التنافسية	٦٤
ثالثاً: محددات القدرة التنافسية	٦٥
المبحث الثالث: إستراتيجيات ومؤشرات قياس القدرة التنافسية	
أولاً: إستراتيجيات القدرة التنافسية	٦٨



الموضوع	رقم الصفحة
ثانياً: المؤشرات المحاسبية لقياس القدرة التنافسية	٧٠
المبحث الرابع: العلاقة بين حوكمة الشركات والقدرة التنافسية	
العلاقة بين حوكمة الشركات والقدرة التنافسية	٧٣
<b>الفصل الرابع</b>	
<b>الدراسة التطبيقية لتأثير حوكمة الشركات على القدرة التنافسية</b>	١٢٣-٧٧
<b>المبحث الأول</b>	
أولاً: المقدمة	٧٧
ثانياً: عينة الدراسة	٧٩
ثالثاً: فروض الدراسة	٨٠
رابعاً: متغيرات الدراسة	٨٠
خامساً: اختبار صحة فروض الدراسة	٩٨
<b>المبحث الثاني</b>	
أولاً: نتائج الدراسة	١٢٢
ثانياً: التوصيات	١٢٣
<b>قائمة المراجع</b>	١٣٢-١٢٤
أولاً: المراجع العربية	١٢٤
ثانياً: المراجع الأجنبية	١٢٩
<b>ملخص الدراسة باللغة العربية</b>	١٣٧-١٣٣
<b>مستخلص</b>	١٣٨
<b>ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية</b>	1-6
<b>مستخلص إنجليزي</b>	7

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	البيان	رقم الجدول
٨٦	يوضح نتائج الأحصاء الوصفى لمتغيرات الدراسة	١
٩١	يوضح الفرق بين متغيرات الدراسة لشركة الدلتا للسكر قبل تطبيق الحوكمة وبعد تطبيق الحوكمة	٢
٩٢	يوضح الفرق بين متغيرات الدراسة لمطاحن شرق الدلتا قبل تطبيق الحوكمة وبعد تطبيق الحوكمة	٣
٩٣	يوضح الفرق بين متغيرات الدراسة لمطاحن وسط وغرب الدلتا قبل تطبيق الحوكمة وبعد تطبيق الحوكمة	٤
٩٤	يوضح الفرق بين متغيرات الدراسة لمطاحن ومخابر شمال القاهرة قبل تطبيق الحوكمة وبعد تطبيق الحوكمة	٥
٩٥	يوضح الفرق بين متغيرات الدراسة لمطاحن مصر العليا قبل تطبيق الحوكمة وبعد تطبيق الحوكمة	٦
٩٦	يوضح الفرق بين متغيرات الدراسة لشركة القاهرة للدواجن قبل تطبيق الحوكمة وبعد تطبيق الحوكمة	٧
٩٧	يوضح الفرق بين متغيرات الدراسة لمطاحن مصر الوسطى قبل تطبيق الحوكمة وبعد تطبيق الحوكمة	٨
٩٨	مصفوفة معاملات الارتباط لتوضيح العلاقة بين حوكمة الشركات ومعدل صافى الربح	٩
١٠٠	نتائج الانحدار لتوضيح العلاقة بين حوكمة الشركات ومعدل صافى الربح	١٠
١٠٣	مصفوفة معاملات الارتباط لتوضيح العلاقة بين حوكمة الشركات ومعدل العائد على حقوق الملكية	١١
١٠٤	نتائج الانحدار لتوضيح العلاقة بين حوكمة الشركات ومعدل العائد على حقوق الملكية	١٢

رقم الصفحة	البيان	رقم الجدول
١٠٧	مصفوفة معاملات الارتباط لتوضيح العلاقة بين حوكمة الشركات ومعدل العائد على أجمالي الأصول	١٣
١٠٩	نتائج الانحدار لتوضيح العلاقة بين حوكمة الشركات ومعدل العائد على أجمالي الأصول	١٤
١١٢	مصفوفة معاملات الارتباط لتوضيح العلاقة بين حوكمة الشركات ومعدل العائد على الاستثمار	١٥
١١٤	نتائج الانحدار لتوضيح العلاقة بين حوكمة الشركات ومعدل العائد الاستثمار	١٦
١١٧	مصفوفة معاملات الارتباط لتوضيح العلاقة بين حوكمة الشركات والقيمة السوقية	١٧
١١٩	نتائج الانحدار لتوضيح العلاقة بين حوكمة الشركات والقيمة السوقية	١٨

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
١	الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات	٣٤
٢	شكل توضيحي لمحددات حوكمة الشركات	٣٨
٣	أبعاد القدرة التنافسية	٦٣
٤	محددات القدرة التنافسية	٦٧
٥	توزيع البواقي (دقة النموذج - فرض الدراسة الأول)	١٠١
٦	توزيع البواقي (دقة النموذج - فرض الدراسة الثاني)	١٠٦
٧	توزيع البواقي (دقة النموذج - فرض الدراسة الثالث)	١١٠
٨	توزيع البواقي (دقة النموذج - فرض الدراسة الرابع)	١١٥
٩	توزيع البواقي (دقة النموذج - فرض الدراسة الخامس)	١٢٠

## أولاً: المقدمة:

شهدت معظم الدول سلسلة من الأزمات المالية المعاصرة المختلفة، ومن أبرزها انهيار العديد من الشركات العالمية الكبرى وأهمها شركة Enron وشركة Worldcom الأمريكية، وما ترتب عليها من خسارة المساهمين لأموالهم، وهذا يرجع إلى ضعف آليات الرقابة على أنشطة المؤسسات المالية ونقص الخبرة والمهارة بها، وخلل في هياكل التمويل وعدم القدرة على توليد تدفقات نقدية داخلية كافية لمواجهة الالتزامات المستحقة عليها، وعدم الاهتمام بتطبيق المبادئ المحاسبية التي تحقق الإفصاح والشفافية، وقد نتج عن ذلك الانهيارات فقد الثقة في الأسواق المالية المختلفة وإصرار المستثمرين عنها وأيضاً في مكاتب المحاسبة والمراجعة نتيجة فقد الثقة في المعلومات المحاسبية التي تتضمنها القوائم المالية للشركات المختلفة، ومن هنا ظهر مصطلح حوكمة الشركات Corporate Governance باعتبارها مدخلاً معاصراً للرقابة على الشركات<sup>(١)</sup>.

حيث أن الحوكمة الجيدة تساعد الشركات والمؤسسات المالية على مواجهة تحديات بيئة الأعمال الحديثة، وتحسين الأداء والعمليات والقدرة التنافسية والربحية والقيمة على المدى الطويل، وجذب رأس المال والاستثمار وشركاء الأعمال وبناء السمعة والثقة من خلال تعزيز العلاقات مع أصحاب المصالح، وتحسين عملية صنع القرار وجودة القرارات، وتحديد وتنفيذ استراتيجية الشركة وطرق توجيهها، وتحديد وأدارة المخاطر، وخلق الحوافز المناسبة، ومن خلال استخدام حوكمة جيدة تعمل الشركات على تطوير منتجاتها وتقنيات جديدة لخلق ميزة تنافسية والحفاظ على المنافسة<sup>(٢)</sup>.

(١) د.عزة حلمي محمود، دور آليات ضوابط الحوكمة في تحسين جودة المعلومات المحاسبية وأنعكاس ذلك على تطوير أداء المراجع الخارجى في بيئة الأعمال السعودية، مجلة علمية، كلية التجارة ببنها، السنة ٢٦، العدد الأول، ٢٠١٦، ص ٢٥٥.

(2) Mihaela Tofan, Ana-Maria Bercu, Elena Cigu "Corporate governance framework in Romanian companies", Procedia Economics and Finance 20 (2015), p 630, 636.

وتعتبر تطبيق الحوكمة أداة قوية لزيادة القدرة التنافسية وذلك عن طريق حماية حقوق أصحاب المصالح<sup>(١)</sup>، والشركات الناجحة يجب أن يتعاون كلاً من الموظفين، ومقدمي رأس المال والموردين والعملاء لتصبح الشركة قادرة على المنافسة<sup>(٢)</sup>.

وأن التزام شركات المساهمة بتكوين لجان المراجعة (أحد آليات حوكمة الشركات) بها يحقق الكثير من المزايا يوجزها Dorothy فيما يأتي:

- دعم القدرات التنافسية للوحدات الاقتصادية ومن ثم تخفيض التكلفة.
- زيادة الحصة التصديرية للشركات، وبالتالي حصة النقد الأجنبي وتحقيق منافع للاقتصاد القومي ككل.
- ارتفاع أسعار الأسهم.
- حصول الشركات على التمويل اللازم، لثقة البنوك والمقرضين في بيئة الرقابة ومصادقية التقارير المالية.
- تدعيم استقلالية مراقب الحسابات بعدم عزله في حالة أبداء رأى صحيح يخالف لرأى الإدارة حول النواحي المالية، ومن ثم زيادة جودة عملية المراجعة، وجودة الأعمال الأخرى التي يقوم بها بخلاف عملية المراجعة التقليدية<sup>(٣)</sup>.
- ترى الباحثة أن لحوكمة الشركات دور هام في الرقابة المحكمة على الأنشطة التشغيلية والمالية بما يؤدي إلى تحسين في الأداء وزيادة الربحية وتعظيم القيمة السوقية وهذا يؤدي لخلق القدرة التنافسية التي تكون هدف الكثير من الوحدات الاقتصادية.

(1) **Showkat Ahmad**, Indian Redefined Corporate Governance: In the Context of Companies Act 2013, Research Journal of Finance and Accounting, Vol7, No5, 2016, p48

(2) **Roberto E. Wessels**, Tom wansbeek, Lammertjan Dam, What is the relation (if any) between a firm's corporate governance arrangements and its financial performance?, multinational finance journal, 2016, vol.20, no. 04, p324.

(٣) **عادل على حسن**، نموذج مقترح لقياس تأثير تطبيق حوكمة الشركات في تفعيل جودة أداء وأستقلالية المراجعين (بالتطبيق على قطاع الفنادق)، كلية التجارة جامعة عين شمس، ٢٠١٦، ص ١٥-١٦.

## ثانياً: الدراسات السابقة:

### أولاً: الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات

دراسة: رضا إبراهيم صالح (٢٠١٠):

"العلاقة بين حوكمة الشركات وجودة الأرباح وأثرها على جودة التقارير المالية في بيئة الأعمال المصرية"

تهدف هذه الدراسة، إلى توضيح مفاهيم وأهمية كل من جودة الأرباح وحوكمة الشركات، ومن ثم تطوير نموذج لأختبار العلاقة بين جودة الأرباح وحوكمة الشركات وأثرها على جودة التقارير المالية ويمكن صياغة أهداف الدراسة فيما يلي:

- ١- توضيح مفهوم وأهمية كلاً من جودة الأرباح وحوكمة الشركات والعلاقة بينهما.
- ٢- أختبار العلاقة بين جودة الأرباح وبعض جوانب حوكمة الشركات والمتمثلة في مجلس الإدارة ولجنة المراجعة، وذلك عن طريق:
  - أختبار العلاقة بين نسبة ملكية أعضاء مجلس الإدارة للأسهم في الوحدة الاقتصادية وحجم مجلس الإدارة وأستقلالية أعضائه وجودة الأرباح.
  - أختبار العلاقة بين أستقلالية لجنة المراجعة وجودة الأرباح.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

نتائج أختبار الفرضيات المتعلقة بمجلس الإدارة:

- ١- وجود علاقة معنوية بين جودة الأرباح وبين نسبة ملكية أعضاء مجلس الإدارة لأسهم الوحدة الاقتصادية وقد كانت هذه العلاقة عكسية، حيث أن زيادة نسبة الملكية كانت تؤدي إلى انخفاض مستوى جودة الأرباح.
- ٢- لم يتبين وجود علاقة معنوية بين جودة الأرباح وبين حجم مجلس الإدارة.

نتائج أختبار الفرضيات المتعلقة بلجنة المراجعة:

- ٣- عند أختبار العلاقة بين جودة الأرباح وأستقلالية لجنة المراجعة، دلت الأختبارات الأحصائية على وجود علاقة معنوية بين جودة الأرباح وبين أستقلالية لجنة المراجعة.
- ٤- لم تتوصل الدراسة إلى وجود علاقة بين جودة الأرباح وبين لجنة المراجعة المتمثل بعدد أجمعاءاتها.