



**تأثير حوكمة الشركات على الاداء الهامى عند بوسيط  
بطاقة الاداء المتوازن  
دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الخدمات البترولية  
إعداد**

شريف فؤاد محمد الجندى

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (٤) - العدد (١٢) - يناير ٢٠٢٥

<https://www.rijcs.org/>

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية



# **The Impact of Corporate Governance on Financial Performance Using the Balanced Scorecard: An Empirical Study of a Petroleum Services Company**

submitted by

**Sherif Fouad Mohamed El Gendy**

**Raya International Journal of Business Sciences**  
**VOLUME (4), ISSUE (12), JANUARY 2025**  
**Publisher**

**Raya Higher Institute of Management and Foreign Trade in New Damietta**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي عند توسيط بطاقة الأداء المتوازن، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على إحدى شركات قطاع الخدمات البترولية في مصر.

## المستخلص

وقد تم تصميم استمارة استقصاء خصيصاً لغرض البحث الحالي، حيث تم توزيعه على عينة من موظفي شركات قطاع الخدمات البترولية. وقد تم استخدام أسلوب تحليل المسار لاختبار الفروض البحث.

وقد أسفرت نتائج البحث عن وجود تأثير معنوي لحوكمة الشركات على الأداء المالي، كذلك كانت لحوكمة الشركات تأثير معنوي على بطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي لبطاقة الأداء المتوازن على الأداء المالي. وفيما يخص التأثير غير المباشر، فقد اتضح أن لبطاقة الأداء المتوازن دور وسيط في العلاقة بين حوكمة الشركات والأداء المالي. وهو ما أدى إلى قبول فروض البحث.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، بطاقة الأداء المتوازن، الأداء المالي

### Abstract:

The current research aimed to measure the direct and indirect impact of corporate governance on financial performance through the balanced scorecard card, applying it to a petroleum services company in the Arab Republic of Egypt. A survey form was specifically designed for the purpose of the current research and distributed to a sample of employees in petroleum services companies. Path analysis was used to test the research hypotheses.

The research results revealed a significant impact of corporate governance on financial performance. Corporate governance also had a significant impact on the

balanced scorecard, and the balanced score card also had a significant impact on financial performance. Regarding the indirect impact, it became clear that the balanced score card played a mediating role in the relationship between corporate governance and financial performance. This led to the acceptance of the research hypotheses.

**Keywords:** corporate governance, balanced score card, financial performance

تمهيد:

ارتبطت حوكمة الشركات ارتباطاً وثيقاً بالالتزامات المالية التي شهدتها العالم خلال الفترات الماضية ، حيث أدت تلك الالتزامات المالية والانهيارات التي حدثت في كبرى شركات العالم إلى آثار وصعوبات اقتصادية لاحصر لها ( غرابوى ٢٠٢٠).

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن، من بين أهم الأساليب الحديثة في مجال تقويم الأداء، التي اثبتت تفوقها على الأسلوب التقليدي لتقويم الأداء، لأنها لم تركز على المقاييس المالية فحسب، كما هو الحال في الأسلوب التقليدي ، وإنما أخذت بعين الاعتبار المقاييس غير المالية التي اهتمت بالعملاء، والعمليات الداخلية للمنظمة سواء كانت انتاجية أو خدمية، وكذلك التعليم والنمو، وإدارة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة، من أجل إعطاء صورة واضحة وشاملة عن أداءها، وتحديد نواحي القصور في انشطتها والعمل على معالجتها (خلاف، 2013)

فالأداء المالي يمثل أهمية كبيرة في مجال الرقابة المصرفية من أجل التحقق من الوصول للأهداف المنشودة، وتزايد هذا الاهتمام في ظل توسع وتعدد أنشطة البنوك والمنافسة الشديدة الموجودة في الأسواق، حيث تسعى البنوك لتحسين أدائها ووضعها التنافسي في ظل الانفتاح العالمي الموجود حالياً وما يصحبه من مخاطر، وهو ما يتطلب دراسة ومعرفة دقيقة بالتغيرات الخارجية وكذلك التنبؤ الدقيق بالتغيرات المستقبلية لوضع الخطط المناسبة لمواجهتها من أجل الوصول

للأداء الأمثل، حيث أصبحت مؤشرات الأداء المالي والأفصاح عن المعلومات والسياسات الخاصة بها تؤثر على متخذي القرار (البنا ومحمد، ٢٠٢١؛ الجنفوي وآخرون، ٢٠٢٢؛ Mulyadi، ٢٠٢٢). وفي ضوء ذلك يتضح أهمية كل من حوكمة الشركات والاداء المالي وبطاقة الاداء المتوازن، حيث تنبع أهمية هذا البحث في تناول متغيرات ذات أهمية مثل حوكمة الشركات والاداء المالي وبطاقة الاداء المتوازن، ونظراً لعدم وجود دراسات- في حدود علم الباحث- تناولت هذه المفاهيم بالدراسة والتحليل في نموذج واحد يأتي هذا البحث في محاولة للمساعدة في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين كل من حوكمة الشركات والاداء المالي عند توسيط بطاقة الاداء المتوازن بالتطبيق على إحدى شركات قطاع الخدمات البترولية

أولاً: مصطلحات البحث

#### ١- المتغير المستقل: حوكمة الشركات:

##### أ- تعريف حوكمة الشركات:

لا يوجد مفهوم أو تعريف محدد للحوكمة تم الاتفاق عليه سواء من قبل الجهات الحكومية أو هيئات ومؤسسات المجتمع المدني أو من قبل المهتمين والمتخصصين في مجال الحوكمة ( الهباش، ٢٠٢٢؛ قباحه، ٢٠٠٨ )

وأشارت لائحة حوكمة الشركات السعودية إلى أن حوكمة الشركات هي قواعد لقيادة الشركة وتوجيهها وتشتمل على آليات لتنظيم العلاقات المختلفة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح وذلك بوضع قواعد وإجراءات خاصة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات وإضفاء طابع الشفافية والمصادقية علماً بغرض حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتحقيق العدالة والتنافسية والشفافية في السوق وبيئة الأعمال ( CMA.2023 ).

أصبح تطبيق مفهوم حوكمة الشركات في البيئة المصرية مطلباً حتمياً لتعزيز نجاح سوق الأوراق المالية وزيادة درجة كفاءته، مما يسهم في تنمية الاقتصاد الوطني، و يجب على الهيئات التنظيمية المسؤولة عن الشركات المساهمة أن تتجاوز تطبيق قواعد تنظيم الشركات إلى الإجراءات التي

تعتمدها مجالس إدارة الشركات لتقديم التوصيات والمقترحات التي تساعد على توفير الأليات التي تضمن سير عمل الشركات على وجه أفضل (السبكي، وإبراهيم، ٢٠٢٣، ص ٣٦٣). ويرى الباحث أن حوكمة الشركات هي الممارسات التي تتبعها الشركات لتحقيق الأهداف المرجوة من حوكمة الشركات ، ويعتبر الالتزام بهذه الأليات بمثابة ضمان لتقدم إدارة الشركة تقارير شفافة عن كيفية إدارتها للمتغيرات التي تحكم بيئتها الداخلية وكيفية تفاعلها مع بعضها البعض وأن الهدف من آليات الحوكمة هو دفع المديرين نحو تعظيم قيمة الشركة من خلال تحسين الأداء المالي لها.

#### ب- أبعاد حوكمة الشركات:

يمكن توضيح أبعاد حوكمة الشركات في الآتي :

- ١- سيادة القانون : تؤكد الحوكمة على تطبيق القانون باعتباره المظلة الرئيسية التي يحتكم اليها في تسيير اعمال الشركات وتعد الموجه لباقي المبادئ .( الشمري، ٢٠١٧ )
- ٢- الشفافية: أي الإفصاح عن الأهداف المالية ونسب العائد على حقوق الملكية، ونشر التقارير المالية في موعدها بدون أي تسريب قبل الإعلان، ووفق مبادئ المحاسبة المقبولة، أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث في الشركة (حبوش، ٢٠٠٧، ص ٥٤)
- ٣-المشاركة: ان جوهر الحوكمة التاكيد على اهمية مشاركة اصحاب المصالح في صنع سياسات الشركة وقراراتها ومشاورتهم. وتعني أن يسمح لاصحاب المصالح بالمشاركة في كل نواحي الحياة بحيث يتحولون في من مجرد متفرجين أو متلقين للخدمة او منفذين لها إلى مشاركين يصنعون واقعهم بأنفسهم.( سليمان ، ٢٠٠٨ )
- ٤- الاستجابة: وتعني ان العبرة ليست بمشاركة الأطراف واصحاب المصالح وانما كذلك بالاستجابة لما يبذره من اراء.( محمد ، ٢٠٢٠ )
- ٥- العدالة: أي حق كافة حملة الأسهم في الدعوة إلى اجتماعات عامة وسهولة طرق الإدلاء بالأصوات، والعدالة في نوعية المعلومات التي يتم تقديمها، وعدم ارتفاع إجمالي مكافآت أعضاء

مجلس الإدارة بنفس نسبة ارتفاع صافي الأرباح، ويجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة. (محمد ، ٢٠٢٠)

٦- المسألة: أي قيام مجلس الإدارة بدور إشرافي أكثر من قيامه بدور تنفيذي، وكذلك وجود لجنة مراجعة تشرف على المراجعة الداخلية والإجراءات المحاسبية، وقدرة أعضاء مجلس الإدارة على القيام بتدقيق فعال، وبالإمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية . في هذا السياق تؤكد الحوكمة على الانضباط أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح في أداء كل عمل من كل فرد مرتبط بأعمال الشركة، وكذلك انضباط الإدارة بكونها وسيط نزيه يحقق مصالح الأطراف المختلفة، والانضباط في مراقبة ومتابعة أعمال الشركة من جانب الجهات الداخلية والخارجية، والانضباط نحو العميل لكسب رضاه (عامر ، ٢٠٢٠)

المتغير الوسيط: بطاقة الاداء المتوازن:

أ- تعريف بطاقة الاداء المتوازن:

يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنها أداة تستخدم لنقل استراتيجياتها وتوصيلها إلى المستويات الإدارية المختلفة وترجمتها إلى أهداف ومقاييس عملية، من خلال التوازن بين البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو بما يحقق رؤية المنظمة (حسين، ٢٠١٩)

تعرف على أنها سعى المؤسسات والوحدات الاقتصادية إلى تطوير وابتكار أنظمة ومقاييس لمواجهة المستقبل وتطوراتها في ميادين الجودة وإدارة الجودة الشاملة (Rohm,2022).

ويرى الباحث أن بطاقة الاداء المتوازن هي نتاج لتطور تاريخي مر عبر عقود في المفاهيم الإدارية بدءاً بالإدارة بالأهداف والجودة الشاملة وصولاً إلى نظم التكاليف على أساس الأنشطة ومن ثم إعادة هندسة العمليات، ثم التقويم الشامل باستخدام بطاقة الاداء المتوازن.

ب- أبعاد بطاقة الاداء المتوازن:

يمكن توضيح أبعاد بطاقة الاداء المتوازن كما يلى :

- ١- البعد المالى : يلعب دوراً هاماً في تحقيق الاستدامة المالية والتمويل الكافي وتحقيق الكفاءة المالية وتحقيق الشفافية والمساءلة.(خلاف، ٢٠١٣، ) ، وقد تكون بعض الأرقام المالية مهمة مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر فيها لكنها في النهاية لابد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية (حسين، ٢٠١٩)
- ٢- بعد العملاء : إن الهدف من بعد العميل هو بشكل أساسي تقديم الخدمات للعملاء الحاليين والمحتملين، ويركز العملاء النموذجيون على التدابير المتعلقة برضا العملاء، فضلاً عن اكتساب عملاء جدد وزيادة حصة السوق (Hamdy، ٢٠١٨) كما يعكس بعد العملاء المميزات والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها، ويترتب عليها ولاء العميل ورضاه (بلاسكه، ٢٠١١).
- ٣- بعد العمليات الداخلية : يركز هذا البعد على العمليات الداخلية والإجراءات التشغيلية التي تمكن المنظمة من التميز وبالتالي تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفعالية، وأيضاً تحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين (قلعى ، وكننتور ، ٢٠٢٣).
- ٤- بعد التعليم والنمو : أن الهدف من هذا البعد هو تدريب الموظفين وتشجيعهم على التعلم والتطوير والتحسين وتزويد العملاء بخدمات جيدة و مرضية مثل ( كفاءات الأفراد العاملين ، البنية الأساسية التكنولوجية ، الأعمال المحورية) ( Kaplan.Norton.1922)



## المتغير التابع: الاداء المالي:

## أ- تعريف الاداء المالي:

يعرف الأداء بصفة عامة بأنه تحقيق الغرض من النشاط، ومن الناحية المالية يعرف الأداء المالي بأنه مقدرة المنشأة على إدارة مواردها والرقابة عليها (فرج، ٢٠٢٤). كما يعرف الأداء المالي بأنه قدرة المنشأة على إدارة عملياتها بكفاءة وفعالية بالشكل الذي يضمن تحقيق الأرباح (AL-waeli et al, 2020).

في حين عرفه محمد (٢٠٢٣) بأنه العملية المتعلقة بقياس النتائج الخاصة بسياسات المنشأة وعملياتها التشغيلية معبراً عنها في صورة كمية، ويعكس تحليل الأداء المالي المركز المالي للمنشأة ومركزها التنافسي بالنسبة للقطاع الذي تنتمي إليه. كما عرفت دراسة عبد المعطي وآخرون (٢٠٢٣) الأداء المالي بأنه مؤشر هام للمنشأة يعكس مدى فعالية المنشأة في استخدام مواردها المالية لخلق قيمة بأقل تكلفة، كما يعكس قوة أو ضعف المنشأة ومدى قدرتها على البقاء والمنافسة في السوق.

## ب- أبعاد الاداء المالي:

يمكن توضيح أبعاد الاداء المالي كما يلي :

معدل العائد على الأصول: ويشير إلى كفاءة الإدارة في استخدام الأصول لتوليد الأرباح ، كما يعكس نسبة ربحية المنشأة، أي يقيس هذا المعدل قدرة البنك في توليد أرباح من الأصول، وكلما زادت النسبة كلما دل على قوة ربحية البنك الناتجة عن الاستثمار، ويحسب من خلال قسمة صافي الربح بعد الضرائب على متوسط إجمالي الأصول. (شحاته، ٢٠٢٣).

معدل العائد على حقوق الملكية: يقيس هذا المؤشر العائد المتحقق عن كل جنيه من حقوق الملكية، وارتفاع المؤشر يدل على ارتفاع كفاءة البنك في تحقيق عائد من أموال المساهمين، ويتم حسابه بقسمة صافي الربح بعد الضرائب على متوسط إجمالي حقوق الملكية. (شحاته، ٢٠٢٣)

## ثانيًا: الدراسات السابقة

### ١- الدراسات التي تناولت العلاقة بين حوكمة الشركات والاداء المالى

هدفت دراسة (Ifada et al (2024) إلى استكشاف كيفية تأثير نموذج الحوكمة (مجلس إدارة أحادي أو ثنائي) على الأداء المالي والأداء البيئي للمؤسسات ، و توصلت الدراسة إلى أن الابعاد (مثل جودة التنظيم وسيادة القانون والتحكم في الفساد) تلعب دورًا مهمًا في تحسين الأداء البيئي والمالي للشركات. وأظهرت النتائج أن المجلس الثنائي يعزز الأداء البيئي ولكنه يؤثر سلبًا على الأداء المالي. كما توصلت الدراسة إلى أن الأداء البيئي لا يتوسط العلاقة بين نموذج الحوكمة والأداء المالي.

كما هدفت دراسة (Aibar-Guzmán et al (2024) إلى دراسة تأثير الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي في ظل التغير المناخي ، وتوصلت الدراسة إلى أن الحوكمة المؤسسية الفعالة تدعم تحقيق أداء مالي أفضل للشركات، خاصة عند وجود أداء مناخي جيد. كما أكدت الدراسة أن المستثمرين المؤسسيين ذوي الملكية طويلة الأجل يلعبون دورًا حاسمًا في تعزيز الحوكمة المؤسسية التي تساهم في تحقيق أداء مالي وبيئي متوازن.

بينما هدفت دراسة (Al Azizah et al (2024) إلى مقارنة تأثير الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي وقيمة الشركة قبل وأثناء جائحة كوفيد ١٩. وأظهرت النتائج أن حجم الشركة كان له تأثير إيجابي على الأداء المالي وسلبي على قيمة الشركة خلال الجائحة. ومع ذلك، لم يكن للحوكمة المؤسسية تأثير كبير على الأداء المالي أو قيمة الشركة خلال الجائحة، باستثناء أن لجنة التدقيق كان لها تأثير سلبي على قيمة الشركة قبل الجائحة.

واخيراً هدفت دراسة (Mandagie et al (2024) إلى دراسة تأثير الحوكمة المؤسسية والأداء المالي على الإفصاح عن تقارير الاستدامة في شركات الطاقة في إندونيسيا، و توصلت الدراسة إلى أن السيولة تؤثر سلبًا على الإفصاح عن الاستدامة، بينما حجم الشركة كان له تأثير إيجابي. ولم يتم إثبات تأثير الربحية وهيكل رأس المال والملكية الأجنبية على الإفصاح عن الاستدامة.

## ٢- الدراسات التي تناولت العلاقة بين حوكمة الشركات وبطاقة الأداء المتوازن

هدفت دراسة (Hristov & Searcy (2024 إلى تقديم إطار عمل للشركات لتنفيذ متطلبات توجيه تقارير الاستدامة المؤسسية (CSRD) من خلال بطاقة الأداء المتوازن للاستدامة (SBSC). حيث يعزز هذا الإطار دمج الاستدامة مع الحوكمة المؤسسية. وأظهرت الدراسة أن هناك أربع خطوات رئيسية لتطبيق هذا الإطار وهي: تحديد المواضيع المهمة، التقييم الأولي، صياغة الاستراتيجيات والعمل، والإبلاغ عن الاستدامة.

كما هدفت دراسة (Herath et al (2023 إلى تطوير أداة لقياس أداء الأمن المعلوماتي يمكن استخدامها من قبل المديرين التنفيذيين. تم دمج خمسة أطر حوكمة وتحكم (SABSA، COBIT، ITIL، ISO 27000، و ISG) مع بطاقة الأداء المتوازن للأمن المعلوماتي (InfoSec BSC) لتوفير أداة أكثر شمولية لتقييم الأداء الأمني. وأكدت الدراسة أن هذا الإطار يمكن أن يساعد المتخصصين في الأمن المعلوماتي على تجاوز التكرار والتعقيد.

بينما هدفت دراسة (Dao (2020 إلى تحليل نظام الحوكمة المؤسسية في فيتنام وتأثيره على أداء الشركات باستخدام أداة بطاقة الأداء المتوازن للأسيان. قامت الدراسة بتحليل خمس جوانب رئيسية للحوكمة: حقوق المساهمين، المعاملة العادلة للمساهمين، دور الأطراف ذات المصلحة، الإفصاح والشفافية، ومسؤوليات مجلس الإدارة. وخلصت إلى أن ممارسات الحوكمة المؤسسية في فيتنام تحتاج إلى تحسين.

في حين آخر هدفت دراسة (Pawa et al (2019 إلى تقييم مستوى نضج حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التعليمية من خلال دمج بطاقة الأداء المتوازن مع إطار COBIT 4.1. وخلصت الدراسة إلى أن مستوى النضج الحالي لحوكمة المؤسسات التعليمية في المستوى الثالث، مع متوسط درجة ٢,٨٠. وقدم الباحثون توصيات لزيادة مستويات النضج من خلال تبني أفضل الممارسات في إطار COBIT 4.1.

### ٣- الدراسات التى تناولت العلاقة بين بطاقة الاداء المتوازن والاداء المالى

هدفت دراسة (AlHosaini et al (2023) إلى تحليل تأثير الجوانب غير المالية لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) على الأداء المالي للجامعات الخاصة في اليمن. تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية ذات الانحدار الجزئي (PLSSEM) على بيانات تم جمعها من ١٣٦ أكاديميًا. أظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين منظور العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو مع الأداء المالي. على سبيل المثال، كان هناك ارتفاع في الكفاءة المالية بنسبة ٢,٣٤١ مع تحسن بنسبة ٠,٢٢١ في منظور العملاء.

كما استهدفت دراسة (Turshan et al (2020) تحليل تأثير اعتماد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على الأداء المالي للبنوك العاملة في فلسطين. استخدمت الدراسة الانحدار الخطي المتعدد واختبرت أربعة متغيرات: المنظور المالي، منظور العملاء، العمليات الداخلية، ومنظور الابتكار والتعلم. كشفت النتائج أن ثلاثة متغيرات (المنظور المالي، العمليات الداخلية، الابتكار والتعلم) كانت ذات دلالة إحصائية، حيث أوضح النموذج ٦٢٪ من محددات الأداء المالي لها تأثير على بطاقة الاداء المتوازن

وهدفت دراسة (Feroze et al. (2022) إلى دراسة تأثير تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في لاهور. أوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي كبير لتنفيذ جميع أبعاد BSC (المنظور المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو) على الأداء المالي. وأكدت الدراسة على أهمية التزام المؤسسات وتخصيص الموارد الكافية لتحقيق نجاح تنفيذ BSC.

واخيراً هدفت دراسة (Zaheer et al (2023) إلى دراسة تأثير تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة استراتيجية لقياس الأداء على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs). استخدمت الدراسة أربعة أبعاد لبطاقة الأداء المتوازن وهي: المنظور المالي، منظور العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو كمتغيرات مستقلة. تم جمع البيانات باستخدام استبيان تم تبنيه من دراسات سابقة استناداً إلى نظرية الموارد وبطاقة الأداء المتوازن. أشارت النتائج إلى أن

تنفيذ BSC له تأثير إيجابي كبير على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأن جميع أبعاد BSC مرتبطة إيجابياً بالأداء المالي. ومع ذلك، أشارت الدراسة إلى أن النجاح في تنفيذ BSC يتطلب التزاماً وتخصيص موارد كافية. وهناك حاجة لاستكشاف التحديات والعقبات التي تواجه التنفيذ الناجح لـ BSC.

#### التعقيب على الدراسات السابقة :

- اتفقت الدراسات السابقة على أن حوكمة الشركات تؤثر إيجابياً على الاداء المالي للمنظمات وأن بطاقة الاداء المتوازن تعد سبباً أساسياً في استمرارية المنظمات لزيادة أرباحها
- كما اتفقت معظم الدراسات على إيجابية تأثير حوكمة الشركات على الاداء المالي وأن لها أثر إيجابي في تحسين سمعة المنظمة وزيادة ميزتها التنافسية
- وتوصلت ايضاً دراسات أخرى إلى وجود علاقة إيجابية بين حوكمة الشركات وبطاقة الاداء المتوازن.
- قلة الدراسات التي جمعت بين متغيرات البحث وبعضها البعض مما يجعل هذه المتغيرات مجالاً خصباً يتناولها الباحث لإثراء المكتبة العربية والأجنبية بهذه الدراسة
- عدم تطبيق أى من الدراسات على مجال البحث الحالي وهو قطاع الخدمات البترولية وهو على الرغم من أهمية المجال التطبيقي وحدائته وهو بدوره مايسير التطور الإدارى المطلوب .

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات البحث الحالي والعلاقة فيما بينهم، يمكن للباحث استخلاص الفجوة البحثية والتي تتمثل فيما يلي:

### ثالثاً: مشكلة وتساؤلات البحث

للتأكد من مشكلة الدراسة من الناحية التطبيقية، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة ميسرة على العاملين بقطاع الخدمات البترولية<sup>١</sup> للتوصل إلى مشكلة الدراسة من الناحية التطبيقية، وبلغت ٣٥ مفردة، وذلك بهدف تحديد وصياغة مشكلة وتساؤلات البحث، في حين تمت الدراسة الاستطلاعية من خلال استطلاع رأى العينة. وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية مجموعة من المظاهر التي تشكل مشكلة بحثية وهي كما يلي:

- ٧٠٪ من العاملين ليس لديهم وعى بمفهوم حوكمة الشركات .
- أكثر من ٦٠٪ من أفراد العينة المشاركة في الدراسة الاستطلاعية لديهم نقص في معرفه مفهوم بطاقة الأداء المتوازن .
- ٨٠٪ من المشاركين في الدراسة الاستطلاعية لا يدركون أهمية حوكمة الشركات وماهى أهميته وأهمية الأداء المالى للشركات وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، يُمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:
- ١- ما تأثير حوكمة الشركات بأبعادها (سيادة القانون، الشفافية، المشاركة ، الاستجابة، العدالة ، المساواة) على الاداء المالى بأبعاده (معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية)؟
- ٢- هل يوجد تأثير لحوكمة الشركات بأبعادها (سيادة القانون، الشفافية، المشاركة ، الاستجابة، العدالة ، المساواة) على بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (البعد المالى ، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعليم والنمو) ؟

(\*) تمت المقابلة والملاحظة في الفترة ما بين ٢٠٢٤/٧/١٥ إلى ٢٠٢٤/٧/٣٠ وذلك على عينة ميسرة مكونة من (٣٥) مفردة من العاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة<sup>١</sup>.

٣- ما هو تأثير أبعاد بطاقة الاداء المتوازن (البعد المالي ، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعليم والنمو) على الاداء المالي بأبعاده (معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية)؟

٤- هل يوجد تأثير لحوكمة الشركات على الاداء المالي عند توسيط بطاقة الاداء المتوازن ؟

رابعاً: أهداف البحث

وللإجابة عن تساؤلات البحث السابق ذكرها، يتبنى البحث الحالي الأهداف التالية:

- ١- التعرف على التأثير المباشر لحوكمة الشركات بأبعاده (سيادة القانون، الشفافية، المشاركة ، الاستجابة، العدالة ، المساءلة) على الاداء المالي بأبعاده (معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية).
- ٢- تحديد التأثير المباشر لحوكمة الشركات بأبعاده (سيادة القانون، الشفافية، المشاركة ، الاستجابة، العدالة ، المساءلة) على بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده (البعد المالي ، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعليم والنمو) .
- ٣- فحص التأثير المباشر لأبعاد بطاقة الاداء المتوازن (البعد المالي ، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعليم والنمو) على الاداء المالي بأبعاده (معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية) .
- ٤- قياس التأثير غير المباشر لحوكمة الشركات على الاداء المالي عند توسيط بطاقة الاداء المتوازن.

خامساً: فروض ونموذج البحث

H1 يوجد تأثير معنوي لحوكمة الشركات بأبعاده (سيادة القانون، الشفافية، المشاركة ، الاستجابة، العدالة ، المساءلة) على الاداء المالي بأبعاده (معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية). وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية

H1/1: يوجد تأثير معنوى لحوكمة الشركات بأبعادها (سيادة القانون، الشفافية، المشاركة، الاستجابة، العدالة، المساءلة) على معدل العائد على الأصول.

H1/2: يوجد تأثير معنوى لحوكمة الشركات بأبعادها (سيادة القانون، الشفافية، المشاركة، الاستجابة، العدالة، المساءلة) على معدل العائد على حقوق الملكية.

H2: يوجد تأثير معنوى لحوكمة الشركات بأبعادها (سيادة القانون، الشفافية، المشاركة، الاستجابة، العدالة، المساءلة) على بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (البعد المالى، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو) .، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

H2/1: يوجد تأثير معنوى لحوكمة الشركات بأبعادها (سيادة القانون، الشفافية، المشاركة، الاستجابة، العدالة، المساءلة) على البعد المالى

H2/2: يوجد تأثير معنوى لحوكمة الشركات بأبعادها (سيادة القانون، الشفافية، المشاركة، الاستجابة، العدالة، المساءلة) على بعد العملاء.

H2/3: يوجد تأثير معنوى لحوكمة الشركات بأبعادها (سيادة القانون، الشفافية، المشاركة، الاستجابة، العدالة، المساءلة) على بعد العمليات الداخلية

H2/4: يوجد تأثير معنوى لحوكمة الشركات بأبعادها (سيادة القانون، الشفافية، المشاركة، الاستجابة، العدالة، المساءلة) على بعد التعليم والنمو

H3: يوجد تأثير معنوى لأبعاد بطاقة الاداء المتوازن (البعد المالى، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو) على الاداء المالى بأبعاده (معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية) .، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

H3/1: يوجد تأثير معنوى لأبعاد بطاقة الاداء المتوازن (البعد المالى، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو) على معدل العائد على الأصول.

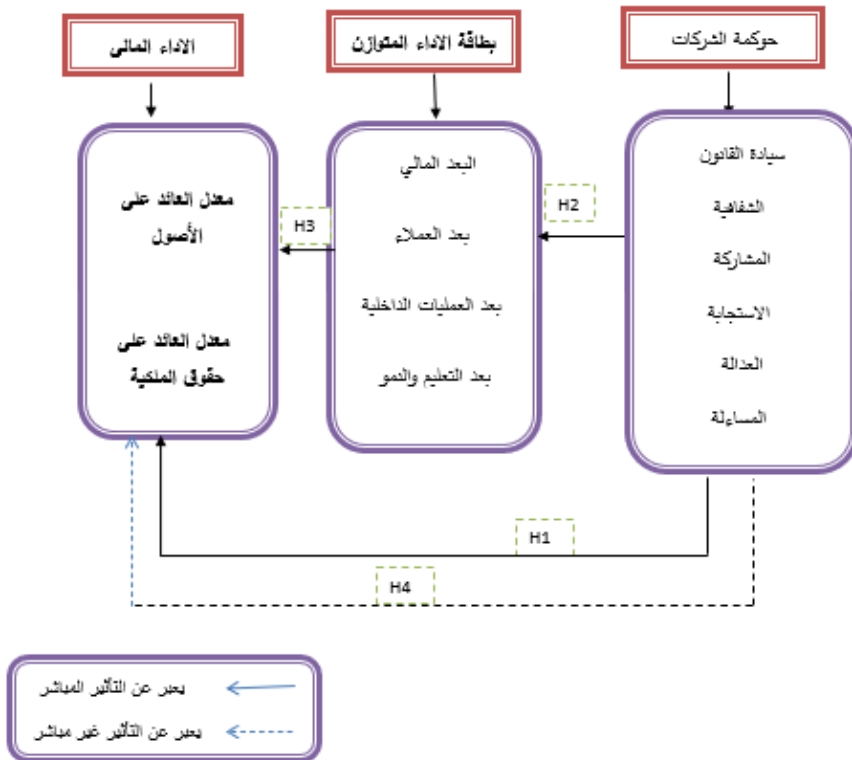


H3/2: يوجد تأثير معنوي لأبعاد بطاقة الاداء المتوازن (البعد المالي ، بعد العملاء ، بعد

العمليات الداخلية ، بعد التعليم والنمو) على معدل العائد على حقوق الملكية.

H4: يوجد تأثير معنوي غير مباشر لحوكمة الشركات على الاداء المالي عند توسيط بطاقة الاداء المتوازن.

وبناء على ما تقدم عرضه للعلاقات بين متغيرات الدراسة، وفي ضوء مشكلة وتساؤلات البحث، تمكن الباحث من وضع نموذج للبحث يوضح العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات وذلك كما هو موضح بالشكل (١) على النحو التالي:



شكل (١): نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

## سادسًا: أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث على الصعيدين العلمي والتطبيقي وذلك على النحو التالي:

### ١. المستوى العلمي:

١/١ تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تناولها لمتغيرات حديثة نسبيًا مثل: حوكمة الشركات والاداء المالى ، وبطاقة الاداء المتوازن .

٢/١ يعد البحث الحالي بمثابة استكمال للبحوث السابقة التي تناولت متغيرات البحث.  
٣/١ التكامل بين حوكمة الشركات والاداء المالى وبطاقة الاداء المتوازن يعد أمرًا ضروريًا لتحقيق النجاح المستدام. حيث تضمن حوكمة الشركات هيكلًا تنظيميًا سليمًا واتخاذ القرارات بشكل فعال، في حين يقدم الاداء المالى مؤشرات على النتائج المحققة، وتساهم بطاقة الاداء المتوازن في وضع الأهداف وتنظيم الاستراتيجية لتحقيق هذه الأهداف.

### ٢. المستوى التطبيقي:

تستمد الأهمية التطبيقية للبحث من مجال التطبيق وهو العاملين بقطاع خدمات البترول حيث:

قطاع خدمات البترول يعتبر من أهم القطاعات الاقتصادية والاستراتيجية على مستوى العالم، وذلك لأسباب عديدة، منها:

١. مصدر رئيسي للطاقة: النفط والغاز الطبيعي هما من أهم مصادر الطاقة في العالم، حيث يُستخدمان لتشغيل المصانع وتوليد الكهرباء وتشغيل وسائل النقل .
٢. تحفيز النمو الاقتصادي: يلعب قطاع البترول دورًا كبيرًا في دعم الاقتصاد الوطني من خلال العائدات الضخمة التي تولدها عمليات التنقيب والاستخراج والإنتاج.
٣. خلق فرص عمل: يوفر قطاع خدمات البترول العديد من فرص العمل في مجالات متعددة مثل الهندسة، الإدارة، التكنولوجيا، والخدمات اللوجستية.

٤. تطوير التكنولوجيا: يدفع القطاع باستمرار نحو الابتكار في تقنيات الاستكشاف والاستخراج، مما يؤدي إلى تطور صناعات أخرى مثل التكنولوجيا الحيوية والمعدات الثقيلة.

٥. الأمن الطاقوي: يساهم في تحقيق الاستقرار الاقتصادي للدول التي تعتمد على صادرات البترول كمصدر رئيسي للدخل.

٦. عائدات التصدير: كثير من الدول تعتمد على تصدير البترول لزيادة مواردها المالية من العملة الأجنبية.

بشكل عام، قطاع خدمات البترول يعتبر عنصراً أساسياً في تحقيق الاستدامة الاقتصادية والتنموية للدول التي تعتمد عليه، سواء كمصدر أساسي للطاقة أو كأحد أعمدة صادراتها. سابعاً: منهج البحث

اعتمد الباحث على المنهج الاستنباطي، حيث اتجهت الدراسة من العام إلى الخاص، وذلك من خلال مراجعة الدراسات السابقة، وتحديد الأبعاد المختلفة وصياغة الفروض، ثم جمع البيانات وتحليلها لاختبار مدى صحة الفروض ويعد المنهج الاستنباطي هو الأنسب للبحث الحالي (Robson, 2002: Saunders, et al., 2009).

ثامناً: أسلوب الدراسة

يشمل أسلوب البحث على ما يلي:

أ. أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها.

(١) بيانات الثانوية: حيث تم معالجة الإطار النظري للبحث ومصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، وكذلك الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث، والبحث وزيارة مواقع الإنترنت المختلفة ذات العلاقة.

٢) بيانات أولية: وتتمثل في البيانات التي تم تجميعها من خلال قائمة الاستقصاء من العاملين في قطاع الخدمات البترولية محل البحث، وتفريغها، وتحليلها، بما يمكن الباحث من اختبار صحة أو خطأ فروض البحث، والتوصل إلى النتائج.

تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة Population & Sampling:

#### ١- مجتمع الدراسة :

يمكن تعريف المجتمع بأنه مجموعة من المفردات أو العناصر التي يتوافر فيها خصائص ظاهرة معينة، ونظراً لصعوبة تجميع البيانات من جميع أفراد المجتمع يمكن اختيار عينة ممثلة له (Saunders, et al., 2009). ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في أكثر من ١٠٠٠٠ موظف بقطاع الخدمات البترولية.

#### ٢- عينة الدراسة :

ويعرض الباحث في النقاط التالية :

##### • نوع العينة :

اعتمدت الدراسة على استخدام عينة عشوائية ميسرة من العاملين بقطاع الخدمات البترولية ، وتم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة بسبب توافر شروط استخدامها وهي : الشرط الأول الذي يتمثل في وجود درجة كبيرة من التجانس بين مفردات المجتمع فيما يتعلق بالخصائص المفروض دراستها ، والشرط الثاني الذي يتمثل في عدم وجود اطار لمجتمع الدراسة .

##### • حجم العينة :

تم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج sample size calculator ، وذلك عند مستوى ثقة ٩٥٪ وحدود خطأ  $\pm ٥$ ، ونظراً لعدم توافر إطار محدد لمفردات مجتمع البحث ، وانتشار مفرداته وزيادة المجتمع عن ١٠,٠٠٠ مفردة، ومن ثم يصبح الحد الأدنى لعينة الدراسة ٣٨٤ مفردة. وكانت الاستجابة بواقع ٣٨٤ قائمة صالحة للتحليل، وهو ما يمثل المجتمع تمثيلاً صادقاً.

##### عاشراً: حدود البحث

• الحدود المكانية: تم تحديد بيئة الدراسة في قطاع الخدمات البترولية.

- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال مدة زمنية محددة استغرقت أربعة أشهر بدءًا من مايو ٢٠٢٤ حتى سبتمبر ٢٠٢٤.

- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على العاملين بقطاع الخدمات البترولية.

#### الحادى عشر: متغيرات الدراسة وأساليب القياس

يشمل أسلوب البحث المتغيرات التي يحتويها البحث الحالي علاوة على أساليب قياسها، إلى جانب مجتمع وعينة البحث، أسلوب جمع البيانات، البيانات المطلوبة للبحث ومصادر الحصول عليها، والأساليب الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات واختبار الفروض، وذلك على النحو التالي:

#### جدول رقم (١) متغيرات البحث وقياسها

| المتغير                | الابعاد الفرعية              | المقياس                                                | عدد العبارات |
|------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------|
| حوكمة الشركات          | سيادة القانون                | عبد المعطى و محمد ،<br>٢٠٢١                            | ٣٦           |
|                        | الشفافية                     |                                                        |              |
|                        | المشاركة                     |                                                        |              |
|                        | الاستجابة                    |                                                        |              |
|                        | العدالة                      |                                                        |              |
|                        | المساءلة                     |                                                        |              |
| الاداء المالى          | معدل العائد على الأصول       | شحاته ، ٢٠٢٣ ؛ عبد المعطى وآخرون ٢٠٢٣ ؛ ابراهيم ، ٢٠٢٠ | ١٢           |
|                        | معدل العائد على حقوق الملكية |                                                        |              |
| بطاقات الاداء المتوازن | البعد المالى                 | OBisbe & Barrube, 2012, Mubarak, & Rosmansyah, 2011    | ٢٨           |
|                        | بعد العمليات الداخلية        |                                                        |              |
|                        | العملاء                      |                                                        |              |
|                        | النمو والتعلم                |                                                        |              |

المصدر: إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

## الثنائى عشر: تحليل البيانات واختبار الفروض

### ١٠/١ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدمت الدراسة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار ٢٦ فى تحليل البيانات، وبرنامج أموس الإصدار ٢٦، وقد تم استخدام أساليب إحصائية عديدة فى هذه الدراسة منها:

\* الأساليب الإحصائية الوصفية: حيث تم الاعتماد على المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى، لقياس مدى التشتت والاختلاف بين إجابات مفردات العينة حول متغيرات الدراسة.

\* الأساليب الإحصائية الاستدلالية: حيث اعتمدت الباحثة فى اختبار فروض الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية التى تتمثل فى:

\* مقاييس الصدق: حيث تم الاعتماد على معاملات الصدق والثبات مستخدمة فى ذلك معامل ألفا كرونباخ للتأكد من صدق العبارات المعروضة على أفراد العينة فيما يتعلق بقوائم الاستبيان.

\* استخدام أسلوب تحليل المسار: بغرض تحليل العلاقة بين المتغير المستقل والتابع والوسيط من خلال بناء النموذج الهيكلى

### الثالث عشر- الإحصاء الوصفى:

#### ١. اختبار صدق وثبات المقياس:

استخدم الباحث اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات مقاييس المتغيرات، وتوضيح بيانات

الجدول (٢) قيم معاملات الثبات والصدق الذاتى للاستبيان وذلك كما يلى:

جدول (٢): قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان

| أبعاد المتغير المستقل | معامل الثبات | معامل الصدق الذاتي | أبعاد المتغير التابع         | معامل الثبات | معامل الصدق الذاتي |
|-----------------------|--------------|--------------------|------------------------------|--------------|--------------------|
| سيادة القانون         | ٠,٧٤٢        | ٠,٨٦١              | معدل العائد على الأصول       | ٠,٧٨٤        | ٠,٨٨٥              |
| الشفافية              | ٠,٧٧٤        | ٠,٨٨٠              | معدل العائد على حقوق الملكية | ٠,٨١١        | ٠,٩٠٠              |
| المشاركة              | ٠,٨٣٧        | ٠,٩١٤              |                              | ٠,٨٢٤        | ٠,٩٠٧              |
| الاستجابة             | ٠,٧٩٢        | ٠,٨٨٩              |                              | ٠,٧٢٧        | ٠,٨٥٢              |
| العدالة               | ٠,٨٠٩        | ٠,٨٩٩              |                              |              |                    |
| المساءلة              | ٠,٨١٢        | ٠,٩٠١              |                              |              |                    |

المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول (٢) ما يلي:

- ❖ فيما يخص مقياس المتغير المستقل (حوكمة الشركات) فقد تخطت قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد المتغير ٠,٧٠ وهي القيمة الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، وهو ما يوضح وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.
- ❖ بالنسبة لمقياس بطاقة الأداء المتوازن والذي يمثل المتغير الوسيط اتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد قد تجاوزت ٠,٧٠ وهي الحد الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.
- ❖ أما بالنسبة لمقياس الأداء المالي والذي يمثل المتغير التابع، اتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد قد تجاوزت ٠,٧٠ وهذا ما يشير إلى وجود درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.

❖ وفي ضوء ذلك، يتضح أن جميع المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث تحظى بصدق وثبات مرتفع.

## ٢. التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

يحتوي البحث على ثلاث متغيرات أساسية وهم حوكمة الشركات والتي تمثل المتغير المستقل وتتضمن ستة أبعاد (سيادة القانون، الشفافية، المشاركة، الاستجابة، العدالة، المساءلة)، إلى جانب بطاقة الأداء المتوازن والتي تمثل المتغير الوسيط والتي تتضمن أربع أبعاد (البعد المالى، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، وأخيراً الأداء المالى والذي يمثل المتغير التابع ببعديه (معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية)، ويمكن عرض نتائج التحليل الوصفي لهذه المتغيرات كما في الجدول (٣) وذلك كما يلي:

جدول (٣): التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الأبعاد                      | المتغيرات             |
|-------------------|---------------|------------------------------|-----------------------|
| ٠,٣٥١             | ٣,٧١          | سيادة القانون                | حوكمة الشركات         |
| ٠,٥٤٥             | ٣,٨٨          | الشفافية                     |                       |
| ٠,٦٢٧             | ٣,٩١          | المشاركة                     |                       |
| ٠,٧٥١             | ٣,٨٢          | الاستجابة                    |                       |
| ٠,٦٦٢             | ٣,٩٠          | العدالة                      |                       |
| ٠,٥٤٣             | ٣,٩٥          | المساءلة                     |                       |
| ٠,٦٢٤             | ٣,٨٦          | الوسط الحسابي العام للمتغير  |                       |
| ٠,٥٥٠             | ٣,٩٢          | البعد المالى                 | بطاقة الأداء المتوازن |
| ٠,٤٢٨             | ٣,٩٤          | العملاء                      |                       |
| ٠,٣٢٩             | ٣,٨٢          | العمليات الداخلية            |                       |
| ٠,٥٥٨             | ٣,٨٤          | التعلم والنمو                |                       |
| ٠,٤٩٦             | ٣,٨٩          | الوسط الحسابي العام للمتغير  |                       |
| ٠,٣٨٢             | ٣,٩٨          | معدل العائد على الأصول       | الأداء المالى         |
| ٠,٥٨١             | ٣,٩٢          | معدل العائد على حقوق الملكية |                       |
| ٠,٤٨٧             | ٣,٩١          | الوسط الحسابي العام للمتغير  |                       |

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS



ويتضح من الجدول (٣) ما يلي:

- ❖ حصلت أبعاد حوكمة الشركات على متوسطات تراوحت ما بين (٣,٧١:٣,٩٥)، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد حوكمة الشركات بين عينة البحث بدرجة متوسطة.
- ❖ حصلت أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على متوسطات تراوحت ما بين (٣,٨٢:٣,٩٤)، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بين عينة البحث بدرجة متوسطة.
- ❖ حصلت أبعاد الأداء المالي على متوسطات تراوحت ما بين (٣,٩٢:٣,٩٨)، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد الأداء المالي بين عينة البحث بدرجة متوسطة.

### ٣. اختبار فروض البحث:

قام الباحث باختبار فروض البحث من خلال أسلوب تحليل المسار، وذلك كما في الجدول (٣) كما يلي:

جدول (٤): نتائج تحليل المسار لفروض البحث

| النتيجة | مستوى المعنوية | معامل المسار | اتجاه المسار                                                                                   | الفرض |
|---------|----------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| قبول    | ٠,٠٠           | **,٢٤٨       | معدل العائد على الأصول ← حوكمة الشركات                                                         | ف١/١  |
|         | ٠,٠٠           | **,١٩٨       | معدل العائد على حقوق الملكية ← حوكمة الشركات                                                   | ف٢/١  |
|         | ٠,٠٢١          | *,١٧٢        | البعد المالي ← حوكمة الشركات                                                                   | ف١/٢  |
|         | ٠,٠٠           | **,٢٨٧       | العمليات الداخلية ← حوكمة الشركات                                                              | ف٢/٢  |
|         | ٠,٠٣٤          | *,٣٠٤        | العملاء ← حوكمة الشركات                                                                        | ف٣/٢  |
|         | ٠,٠٤١          | *,٢٩١        | النمو والتعلم ← حوكمة الشركات                                                                  | ف٤/٢  |
|         | ٠,٠٠           | **,٣٥٤       | معدل العائد على الأصول ← بطاقة الأداء المتوازن                                                 | ف١/٣  |
|         | ٠,٠٢٢          | *,١٦٢        | معدل العائد على حقوق الملكية ← بطاقة الأداء المتوازن                                           | ف٢/٣  |
|         | ٠,٠٢٨          | *,١٨٦        | بطاقة الأداء المتوازن ← حوكمة الشركات                                                          | ف١/٤  |
|         | ٠,٠٣٨          | *,٢٠٧        | معدل العائد على الأصول ← حوكمة الشركات<br>بطاقة الأداء المتوازن ← معدل العائد على حقوق الملكية | ف٢/٤  |

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

\*\* = مستوى معنوية = ٠,٠٠١, \* مستوى معنوية = ٠,٠٥.

ويتضح من الجدول (٤) ما يلي:

- يوجد تأثير معنوى لحكومة الشركات على أبعاد الأداء المالى، وهو ما يشير إلى قبول الفرض الأول.
- يوجد تأثير معنوى لحكومة الشركات على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وهو ما يشير إلى قبول الفرض الثانى.
- يوجد تأثير معنوى لبطاقة الأداء المتوازن على أبعاد الأداء المالى، وهو ما يشير إلى قبول الفرض الثالث.
- تتوسط بطاقة الأداء المتوازن العلاقة بين حوكمة الشركات ومعدل العائد على الأصول، كذلك تتوسط بطاقة الأداء المتوازن العلاقة بين حوكمة الشركات ومعدل العائد على حقوق الملكية، وهو ما يشير إلى قبول الفرض الرابع.

توصيات البحث:

من خلال النتائج التى تحصل عليها البحث، يوصى الباحث بما يلى:

١. ضرورة العمل على التطبيق الفعلى لحكومة الشركات داخل الشركات محل البحث.
٢. ضرورة استخدام بطاقة الأداء المتوازن داخل الشركات محل البحث.
٣. إثراء الأداء المالى للشركات محل البحث من خلال استخدام حوكمة الشركات وبطاقة الأداء المتوازن معاً جنباً إلى جنب

مقترحات لبحوث مستقبلية

وصى الباحث بإجراء المزيد من الدراسات المتعمقة والتي من شأنها أن تثرى المكتبات العربية فيما يخص متغيرات البحث، ويمكن اقتراح مجموعة من العناوين والتي يمكن أن تفيد الباحثين المهتمين بالبحث فى هذا المجال البحثى:

١. العلاقة بين حوكمة الشركات والأداء المالى بالبنوك التجارية المصرية.
٢. توسيط التكنولوجيا المالية فى العلاقة بين حوكمة الشركات والأداء المالى.
٣. تطبيق البحث الحالى على مجال تطبيقى آخر مثل شركات الاتصالات.
٤. الدول المعدل للعدالة التنظيمية المدركة فى العلاقة بين حوكمة الشركات والأداء المالى.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية

- بلاسكه ،صالح .(٢٠١١). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة لبعض المؤسسات . رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ،جامعة فرحات بسطيف الجزائر.
- البناء، بشير عبدالعظيم محمد، و محمد، نادرة علي إسماعيل.(٢٠٢١). المخاطر المالية كمؤشر لقياس وتحديد قيمة البنك في السوق المالي: دراسة تطبيقية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة ،٤٥، (٢)، ٩٢-١٣٦.
- الجنفاوي، غانم خالد، عمر، علاء الدين عبدالعزيز فهمي، و داود، ياسر إبراهيم محمد.(٢٠٢٢). أثر محددات الإفصاح المتكامل على تعظيم قيمة المنشأة لترشيد قرارات المستثمرين وتحقيق التنمية المستدامة بسوق الأوراق المالية الكويتية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، ١٣ (٦)، ط١٣٤٢-١٣٠٧.
- حبوش ،محمد جميل .(٢٠٠٧)، مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات : دراسة تحليلية لأراء المراجعين الداخليين ، المراجعين الخارجيين ومدراء الشركات المساهمة، رسالة ماجستير، لجامعة الاسلامية.
- حسين، رامز .(٢٠١٩). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على الشركات المصرية للاتصالات . المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٠ (٤)، ٢٨-٧٦.
- خلاف ،الحسن .(٢٠١٣م). مدى إمكانية تقييم أداء المستشفيات الجزائرية العمومية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ورقلة.

السبكي، باسم أحمد، والجارجي، فريد، محرم فريد إبراهيم.(٢٠٢٣). "تحليل العلاقة بين آليات الحوكمة الداخلية والأداء المالي بالتطبيق على الشركات المساهمة المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، ٣٧٠-٣٥٤،(١)١٤.

سليمان، محمد مصطفى. (٢٠٠٨). حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الادارة و المديرين التنفيذيين،الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.

الشمري ، عياد .(٢٠١٧). " دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية"، الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة المنعقدة في الفترة من ١٣١٦ /أيار ٢٠١٧ ،جامعة الملك سعود.

عامر ،عادل.(٢٠٢٠). الحوكمة وريادة الأعمال. مجلة ابو الهول السياحية،(٤)،٢٣-١٠. عبد المعطي، هدير يحي عبد المهدي، عليان ،عبد الرحمن محمود و عبد العزيز، جمال رشدي.(٢٠٢٣). إطار محاسبي لقياس أثر استخدام التقنيات الحديثة على أداء المنشأة: دراسة تطبيقية. مجلة الفكر المحاسبي كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٧ (٢٤) ، ٣١٥ - ٣٤٠.

غريباوي، شهدان عادل عبد اللطيف (٢٠٢٠) الشركات المساهمة في اطار الحوكمة والمعايير المحاسبية الدولية الطبعة الأولى دار الفكر الجامعي.

فرج، هاني خليل. (٢٠٢٤). أثر أداء مراقب الحاسبات لخدمات بخلاف المراجعة للشركات متوسطة وصغيرة الحجم على أدائها المالي دليل من بورصة النيل المصرية. مجلة البحوث المحاسبية، كلية التجارة، جامعة طنطا، (١) ، ٢٧٣ - ٣٥٧.

قباجه، عدنان عبد المجيد عبد الرحمن و العلمي، محمد وهيب.(٢٠٠٨). أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية .(رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.

قلبي، فاطمة، وكنطور، أميرة. (٢٠٢٣). استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين. كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التيسير. رسالة ماجستير منشورة جامعة ابن خلدون تيارت.

محمد، علواني. (٢٠٢٠). "مفهوم حوكمة الشركات: مفهومه وابعاده". مجلة رواد الأعمال، (٣٠). محمد، غادة مرزوق. (٢٠٢٣). إدارة رأس المال العامل الكفاء وتأثيرها على الأداء المالي للشركات المدرجة بسوق الأوراق المالية المصري. المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ١٠ (٤)، ٦٠٧ - ٦٤٩.

الهباش، مربع. (٢٠٢٢). حوكمة الشركات. الطبعة الأولى.

ثانيا المراجع بالانجليزية:

Aibar-Guzmán, B., Raimo, N., Vitolla, F., & García-Sánchez, I. M. (2024). Corporate governance and financial performance: Reframing their relationship in the context of climate change. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(3), 14931509.

Al Azizah, U. S., Nugroho, A. W., & Setiawan, E. (2024). Investigating the Impact of Corporate Governance on Financial Performance and Firm Value Prior To And During the Covid19 Pandemic. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(6), e05334e05334.

AlHosaini, F. F., Ali, B. J., Baadhem, A. M., Jawabreh, O., Atta, A. A. B., & Ali, A. (2023). The impact of the Balanced Scorecard (BSC) nonfinancial perspectives on the financial performance of private universities. *Information Sciences Letters*, 12(9), 29032913.

Al-waeli, A., R. Hanoon, H. Ageeb, and H. Idan. 2020. Impact of Accounting Information System on Financial Performance with the Moderating Role of

- Internal Control in Iraqi Industrial Companies : An Analytical Study. Jour of Adv. Research in Dynamical & Control Systems, 12(8): 246–261.
- Dao, B. (2020). Analysis of corporate governance index using ASEAN balanced scorecard and firm performance. Research Journal of Finance and Accounting, 11(6).
- Feroze, B., Nafees, B., Ahmad, N., & Zahid, M. (2022). Implementation of balanced scorecard and financial performance of SMEs. Multicultural Education, 8(3), 309320.
- Herath, T. C., Herath, H. S., & Cullum, D. (2023). An information security performance measurement tool for senior managers: Balanced scorecard integration for security governance and control frameworks. Information Systems Frontiers, 25(2), 681721.
- Hristov, I., & Searcy, C. (2024). Integrating sustainability with corporate governance: A framework to implement the corporate sustainability reporting directive through a balanced scorecard. Management Decision.
- Ifada, L. M., Hendar, H., & Mohd Saleh, N. (2024). Board governance model, institutions, financial performance, and environmental performance: Stakeholder supremacy or coordination problems?. Corporate Social Responsibility and Environmental Management.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. Harvard business review.
- Mandagie, W., Susanto, K., Endri, E., & Wiwaha, A. (2024). Corporate governance, financial performance and sustainability disclosure: Evidence from

- Indonesian energy companies. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(3), 17911800.
- Mulyadi, H. D. (2022). Determinants of Financial Performance and Its Impact on Firm Value. *Accounting and Finance Studies*, 2(1), 77-102.
- Pawan, E., Utami, E., Yunita, S., & Hasan, P. (2019, July). Measurement of maturity level higher education governance using balanced scorecard (BSC) and COBIT 4.1. In 2019 International Conference on Information and Communications Technology (ICOIACT) (pp. 948953). IEEE.
- Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers* (2nd ed.). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Rohm, H.(2022) " Improve Public Sector Results with a Balanced Score card: Nine step to success. U. S. Foundation for performance Measurement.
- Saunders, M., Thornhill, A. & Lewis, P. (2009). *Research methods for business students*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Turshan, M. N., Karim, N. A., & Ramallah, P. (2020). The effect of adopting Balanced Scorecard (BSC) as strategic planning tool on financial performance of banks operating in Palestine. *Asian Social Science*, 16(1), 95108.
- Zaheer, H., Ramzan, A., Mahmood, K., & Nagra, M. N. (2023). Implementation of balanced scorecard and financial performance of SMEs. *Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi dan Bisnis*, 8(1), 5061.

قائمة استقصاء

الأخ الفاضل/ الأخت الفاضلة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: تأثير حوكمة الشركات على الاداء المالى عند توسيط

بطاقة الاداء المتوازن

دراسه تطبيقيه على قطاع الخدمات البترولية

لذلك فإن الباحث يطمع في تعاونكم ومساعدتكم في إتمام دراسته وذلك عبر الإجابة على الأسئلة الواردة بهذه القائمة ، مع العلم أن هذه البيانات لن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين سلفاً حسن تعاونكم واهتمامكم

الباحث



**القسم الأول: (المتغير المستقل):** حوكمة الشركات يهدف هذا القسم إلى التعرف على حوكمة الشركات من خلال قياس العبارات التالية:

| غير موافق بشدة       | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارات                                                                     |
|----------------------|-----------|-------|-------|------------|------------------------------------------------------------------------------|
| حوكمة الشركات        |           |       |       |            |                                                                              |
| أولاً: سيادة القانون |           |       |       |            |                                                                              |
|                      |           |       |       |            | "تلتزم الشركة بالقانون واللوائح المنظمة للعمل الداخلي."                      |
|                      |           |       |       |            | "تحتكم الشركة إلى القانون واللوائح المنظمة عند وجود مشكلات تتعلق بالموظفين." |
|                      |           |       |       |            | "تغطي الجوانب القانونية كل أمور العمل."                                      |
|                      |           |       |       |            | "تطبق الشركة اللوائح والقوانين بدقة لضمان العدالة في المعاملات."             |
|                      |           |       |       |            | "تعتبر الشركة الالتزام بالقوانين جزءاً أساسياً من عملها."                    |
|                      |           |       |       |            | "تقوم الشركة بمراجعة دائمة للأنظمة والقوانين لضمان الامتثال الكامل."         |
| ثانياً: الشفافية :   |           |       |       |            |                                                                              |
|                      |           |       |       |            | "كل قرارات الشركة المتعلقة بالموظفين معلنة وواضحة"                           |
|                      |           |       |       |            | "تقوم إدارة الشركة بتبرير قراراتها والسبب من وراءها"                         |
|                      |           |       |       |            | "تقدم الشركة تقارير شفافة ودقيقة عن أداؤها المالي"                           |
|                      |           |       |       |            | "لا توجد أسرار فيما يتعلق بقرارات العمل داخل الشركة"                         |
|                      |           |       |       |            | "نسعى الشركة إلى الإفصاح الكامل عن المعلومات للمساهمين"                      |
|                      |           |       |       |            | "تلتزم الشركة بتوفير المعلومات اللازمة لجميع الأطراف المعنية بوضوح وشفافية"  |
| ثالثاً: المشاركة:    |           |       |       |            |                                                                              |
|                      |           |       |       |            | "تهتم الإدارة بأخذ رأي العاملين في قراراتها"                                 |
|                      |           |       |       |            | "تقوم الإدارة بمشاورة الموظفين في القرارات المتعلقة بهم"                     |
|                      |           |       |       |            | "توجد آلية دورية لإشراك الموظفين في قرارات الإدارة"                          |
| غير موافق بشدة       | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارات                                                                     |

## تأثير حوكمة الشركات على الاداء الهالى عند توسيط بطاقة الاداء المتوازن

| غير موافق بشدة     | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارات                                                                      |
|--------------------|-----------|-------|-------|------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| موافق بشدة         | موافق     |       |       | بشدة       |                                                                               |
|                    |           |       |       |            | "تشجع الشركة المشاركة الفعالة للموظفين في اتخاذ القرارات                      |
|                    |           |       |       |            | تقوم الشركة بفتح قنوات التواصل لتعزيز مشاركة الموظفين في السياسات"            |
|                    |           |       |       |            | "تهدف الإدارة إلى تضمين جميع الأطراف المعنية في عملية اتخاذ القرارات"         |
| رابعاً: العدالة:   |           |       |       |            |                                                                               |
|                    |           |       |       |            | تسعى الإدارة لتحقيق العدالة عند صياغة القرارات الوظيفية"                      |
|                    |           |       |       |            | "العدالة التنظيمية هي سمة لسياسة الشركة"                                      |
|                    |           |       |       |            | "تقوم إدارة الشركة بإجراء مواءمات لإرضاء كافة الأطراف عند وجود آراء متعارضة"  |
|                    |           |       |       |            | "تعتمد الشركة على معايير واضحة لضمان العدالة بين الموظفين"                    |
|                    |           |       |       |            | "العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات تعتبر أولوية في الشركة"                  |
|                    |           |       |       |            | "تلتزم الشركة بتحقيق المساواة بين الموظفين في جميع جوانب العمل"               |
| خامساً: الاستجابة: |           |       |       |            |                                                                               |
|                    |           |       |       |            | "تقوم الإدارة بالاستجابة بسرعة لاحتياجات واستفسارات الموظفين."                |
|                    |           |       |       |            | "تعمل الشركة على تلبية طلبات العملاء بشكل فعال وفي الوقت المناسب."            |
|                    |           |       |       |            | "تتجاوب الإدارة مع التغيرات في بيئة العمل بشكل سريع وفعال."                   |
|                    |           |       |       |            | "تهتم الشركة بالتغذية الراجعة من الموظفين وتقوم بإجراءات مناسبة بناءً عليها." |
|                    |           |       |       |            | "تتخذ الإدارة إجراءات تصحيحية سريعة عند ظهور أي مشكلات تؤثر على أداء العمل."  |

| غير موافق بشدة   | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارات                                                                      |
|------------------|-----------|-------|-------|------------|-------------------------------------------------------------------------------|
|                  |           |       |       |            | "تُظهر الشركة مرونة واستجابة سريعة للتحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها." |
| سادساً: المساءلة |           |       |       |            |                                                                               |
| غير موافق بشدة   | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارات                                                                      |
|                  |           |       |       |            | يوجد نظام قوي لمتابعة تنفيذ الأعمال في الشركة"                                |
|                  |           |       |       |            | "يتم تقييم العمل بشكل دوري لضمان الجودة"                                      |
|                  |           |       |       |            | "يوجد نظام للمحاسبة يتسم بالعدالة والشفافية"                                  |
|                  |           |       |       |            | "يكافح نظام المحاسبة محاولات الفساد والرشوة غير المشروع"                      |
|                  |           |       |       |            | "يتم تطبيق نظام المساءلة بفعالية لضمان الالتزام بمعايير الشركة"               |
|                  |           |       |       |            | "تحرص الإدارة على محاسبة المسؤولين عن أي إخفاقات أو تجاوزات"                  |

القسم الثاني: (المتغير الوسيط): بطاقات الأداء المتوازن يهدف هذا القسم إلى التعرف على

بطاقة الاداء المتوازن من خلال قياس العبارات التالية:

| غير موافق بشدة        | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارات                                                                |
|-----------------------|-----------|-------|-------|------------|-------------------------------------------------------------------------|
| بطاقة الاداء المتوازن |           |       |       |            |                                                                         |
| البُعد المالي         |           |       |       |            |                                                                         |
|                       |           |       |       |            | يتم استغلال الموارد المالية والامكانيات المتاحة لتطوير أداء الشركة.     |
|                       |           |       |       |            | يسهم تقييم الأداء المالي بشكل سليم في معرفة الاحتياجات المالية للشركة . |
|                       |           |       |       |            | تعمل الشركة علي زيادة المنتجات لتحسين الإيرادات.                        |
|                       |           |       |       |            | تقوم الشركة بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقاً.               |
|                       |           |       |       |            | تحصل الشركة على التمويل اللازم لشراء وتحديث                             |

## تأثير حوكمة الشركات على الاداء الهالى عند توسيطبطاقة الاداء المتوازن

| العبارات                                                                         | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير موافق<br>بشدة |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-------------------|
| الألات.                                                                          |               |       |       |                   |
| يتوافر في الشركة سيولة كافية تمكنه من مواجهة التحديات المفاجئة وغير المتوقعة.    |               |       |       |                   |
| بُعد العمليات الداخلية                                                           |               |       |       |                   |
| يتم تقديم المنتجات من خلال دراسة احتياجات ورغبات العملاء.                        |               |       |       |                   |
| يتم مطابقة المنتج للمواصفات المحلية                                              |               |       |       |                   |
| تسعى إدارة الشركة إلى العمل بمستويات عالية من خلال توظيف جميع المتاحة لديها      |               |       |       |                   |
| يتناسب مستوى جودة المنتجات المقدمة مع مقدار التكلفة.                             |               |       |       |                   |
| توجد سرعة في تنفيذ الإجراءات التي تخص العمليات الداخلية عما هو مخطط له.          |               |       |       |                   |
| تستجيب الشركة إلى شكاوى العملاء وتعالج الخلل في وقت قصير.                        |               |       |       |                   |
| بعد العملاء:                                                                     |               |       |       |                   |
| لدى الشركة القدرة على التطوير في تصميم المنتجات بما يتلاءم مع احتياجات العملاء . |               |       |       |                   |
| يوجد بالشركة قسم لخدمة العملاء وتم تدريبه للتعامل معهم.                          |               |       |       |                   |
| يتم الاستجابة الفورية لمتطلبات العملاء.                                          |               |       |       |                   |
| تحافظ الإدارة على الصورة الذهنية والعلامة التجارية للمصنع.                       |               |       |       |                   |
| تعتبر الشركة رضا عملائه عن الخدمات والمنتجات من أهم أولوياته.                    |               |       |       |                   |
| تحصل الشركة علي رضا العميل من خلال تقديم المنتج في أقرب وقت ممكن.                |               |       |       |                   |
| النمو والتعلم:                                                                   |               |       |       |                   |

| العبارات                                                                                                | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق<br>بشدة |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-----------|-------------------|
| يوجد في الشركة كم هائل من البيانات والمعلومات لتوجيه جهود الإدارة.                                      |               |       |       |           |                   |
| تسقطب الشركة العمالة الأكثر قدرة على التعلم.                                                            |               |       |       |           |                   |
| تحرص الشركة على التحسين المستمر لقدرات ومهارات العاملين من كافة المستويات الادارية.                     |               |       |       |           |                   |
| توجد لدى العاملين فكرة واضحة عن التوجه الاستراتيجي للمصنع.                                              |               |       |       |           |                   |
| تنخفض نسبة العاملين الذين يتركون العمل وينتقلون إلى شركات اخرى.                                         |               |       |       |           |                   |
| تسعى الشركة وبشكل مستمر إلى تدريب جميع الموظفين على استخدام تكنولوجيا المعلومات في انجاز مهامه اليومية. |               |       |       |           |                   |
| تحرص إدارة الشركة على مشاركة الموظفين في عمليات حل المشكلات واتخاذ القرارات.                            |               |       |       |           |                   |

**القسم الثالث: (المتغير التابع):** يهدف هذا القسم إلى التعرف على الأداء المالي من خلال قياس

العبارات التالية:

| العبارات                                                                                        | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق<br>بشدة |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-----------|-------------------|
| <b>المتغير التابع الأداء المالي</b>                                                             |               |       |       |           |                   |
| <b>معدل العائد على الأصول</b>                                                                   |               |       |       |           |                   |
| "تشير نسبة العائد على الأصول إلى قدرة الشركة على تحويل استثماراتها في الأصول إلى أرباح تشغيلية" |               |       |       |           |                   |
| "العائد الإيجابي على الأصول يعكس كفاءة الإدارة في استخدام الأصول المتاحة لتحقيق نمو مستدام"     |               |       |       |           |                   |
| "تزايد العائد على الأصول يعد مؤشراً على تحسن الكفاءة التشغيلية وتحقيق عوائد أعلى"               |               |       |       |           |                   |

تأثير حوكمة الشركات على الاداء الهالى عند توسيطبطاقة الاداء المتوازن

| غير موافق بشدة               | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارات                                                                                                           |
|------------------------------|-----------|-------|-------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المتغير التابع الاداء المالى |           |       |       |            |                                                                                                                    |
| معدل العائد على الأصول       |           |       |       |            |                                                                                                                    |
|                              |           |       |       |            | من الاستثمارات"                                                                                                    |
|                              |           |       |       |            | "تسهم إدارة الأصول الفعالة في تحسين معدل العائد على الأصول، مما يعزز من القيمة السوقية للشركة"                     |
|                              |           |       |       |            | "ارتفاع نسبة العائد على الأصول يشير إلى قدرة الشركة على تحقيق أرباح قوية باستخدام أقل كمية ممكنة من الأصول"        |
|                              |           |       |       |            | "تظهر نسبة العائد على الأصول مدى فعالية الشركة في تحقيق أرباح تشغيلية عالية مقارنة بحجم أصولها"                    |
| معدل العائد على حقوق الملكية |           |       |       |            |                                                                                                                    |
|                              |           |       |       |            | "بعد ارتفاع معدل العائد على حقوق الملكية مؤشراً على قدرة الشركة على تحقيق أرباح قوية باستخدام استثمارات المساهمين" |
|                              |           |       |       |            | "تحقيق الشركة معدل عائد إيجابي على حقوق الملكية يعزز من ثقة المستثمرين في الإدارة المالية"                         |
|                              |           |       |       |            | "تشير نسبة العائد على حقوق الملكية إلى مدى كفاءة الإدارة في تحقيق أرباح تعكس القيمة الفعلية للمساهمين"             |
|                              |           |       |       |            | "كلما زاد العائد على حقوق الملكية، كلما تمكنت الشركة من تحقيق عوائد مرتفعة على استثمارات المساهمين"                |
|                              |           |       |       |            | "تساهم الإدارة الجيدة لحقوق الملكية في تحسين نسبة العائد عليها، مما يعزز من استقرار وقوة الشركة المالية"           |
|                              |           |       |       |            | "العائد الإيجابي على حقوق الملكية يعكس مدى قدرة الشركة على تحقيق أرباح من استثمارات                                |

| غير موافق<br>بشدة            | غير موافق | محايد | موافق | موافق<br>بشدة | العبارات                          |
|------------------------------|-----------|-------|-------|---------------|-----------------------------------|
| المتغير التابع الأداء المالي |           |       |       |               |                                   |
| معدل العائد على الأصول       |           |       |       |               |                                   |
|                              |           |       |       |               | المساهمين وتحقيق أهدافهم المالية" |