

عنوان البحث

أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين

إعداد الطالب/

فهي زاهي علاونة

رقم الطالب/

243000925

إشراف/

الدكتور/ فايز علي جراد

الدكتور/ الفیصل عبد الحمید محمد

العام الدراسي:

1447هـ / 2025م

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وتوفيقه تم إنجاز هذا المشروع، الذي يمثل خلاصة جهد علمي ومعرفي خلال سنوات الدراسة الجامعية.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لعائلتي الكريمة واصدقائي، الذين كانوا دوماً مصدر دعم وتشجيع، وتحملوا معي أوقات الانشغال والضغط طوال فترة إعداد المشروع. ولا يسعني إلا أن أعبر عن شكري وتقديري لكل من ساهم، من قريب أو بعيد، في إنجاح هذا العمل، سواء بالنصيحة أو التشجيع أو الدعم الفني والمعنوي.

كما أخص بالشكر والامتنان إلى جامعة ميدأوشن ومشرفي المقرر د. الفیصل عبد الحمید و د. فايز علي جراد على توجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، ودعمهم المستمر الذي كان له بالغ الأثر في إخراج هذا العمل على النحو المرجو. كما لا يفوتني أن أشكر جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ميدأوشن الذين لم يخلوا علينا بعلمهم وخبراتهم.

راجياً من الله أن يوفقني والجميع لما فيه الخير والصلاح، وأن يسهم هذا المشروع في إثراء المعرفة العلمية والعملية في مجال إدارة الأعمال.

الباحث

فهرس المحتويات

2	شكر وتقدير
3	فهرس المحتويات
5	قائمة الجداول
7	الملخص العربي:
8	الفصل الأول: مقدمة البحث
9	مقدمة:
10	مشكلة الدراسة:
10	أهمية الدراسة:
11	أهداف الدراسة:
12	تساؤلات الدراسة:
12	فروض الدراسة:
14	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
15	مقدمة:
15	المتغير التابع:
15	المتغير المستقل:
17	الدراسات السابقة:
25	التعليق على الدراسات السابقة:
26	المنطلقات النظرية للدراسة:
39	الفصل الثالث: منهجية البحث
40	مقدمة:
41	المنهجية وطرق البحث:
41	مجتمع البحث وخصائص العينة:
43	حدود البحث:
44	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات:
45	مقدمة:
46	تحليل البيانات:
65	النتائج:
66	التوصيات:
67	الفصل الخامس: المراجع
68	المراجع العربية:
71	المراجع الاجنبية:
72	الفصل السادس: الملاحق
73	ملحق (1)

73	قائمة بأسماء محكمي اداة الدراسة.....
74	ملحق رقم (2)
74	الاستبيان.....

قائمة الجداول

الرقم	الجدول
رقم (1)	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة
رقم (2)	مفتاح تصحيح استجابات عينة الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي
رقم (3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة مجالات إعداد الدراسة
رقم (4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لمجال (الافصاح والشفافية)
رقم (5)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لمجال (الاستقلالية)
رقم (6)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لمجال (العدالة والمساواة)
رقم (7)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لمجال (المسؤولية الاجتماعية)
رقم (8)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لمجال (المسؤولية)
رقم (9)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لمجال (المساءلة)
رقم (10)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لمجال (الانضباط)
رقم (11)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لمجال (النزاهة)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لمجال (النظام والترتيب)	رقم (12)
نتائج اختبار الفرضية الأولى	رقم (13)
نتائج اختبار الفرضية الثانية	رقم (14)
نتائج اختبار الفرضية الثالثة	(15)
نتائج اختبار الفرضية الرابعة	(16)
نتائج اختبار الفرضية الخامسة	(17)
نتائج اختبار الفرضية السادسة	(18)
نتائج اختبار الفرضية السابعة	(19)
نتائج اختبار الفرضية الثامنة	(20)
نتائج اختبار الفرضية التاسعة	(21)

الملخص العربي:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات المساهمة العامة في فلسطين، وذلك في ظل التوجهات العالمية المتزايدة نحو تعزيز مبادئ الحوكمة كوسيلة لضمان الشفافية، والمساءلة، وتحقيق الكفاءة في الأداء الإداري والمالي للمؤسسات. تأتي أهمية الدراسة من الحاجة الماسة لتقوية ممارسات الحوكمة في البيئة الفلسطينية، لا سيما في ظل التحديات الاقتصادية والتنظيمية، وتأثيرها المباشر على ثقة المستثمرين واستقرار الأسواق المالية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم أداة قياس متمثلة في استبانة استنادًا إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، وتوزيعها على عينة عشوائية مكونة من (100) موظف من العاملين في الشركات المساهمة العامة في مختلف محافظات الضفة الغربية. تناولت الاستبانة تسعة مجالات رئيسية من معايير الحوكمة، شملت: الإفصاح والشفافية، الاستقلالية، العدالة، المسؤولية، المساءلة، الانضباط، النزاهة، التنظيم، والهيكلية الإدارية.

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، حيث جرى تطبيق عدد من الأساليب الإحصائية مثل التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النسب المئوية، ومعادلة كرونباخ ألفا لقياس الثبات، بالإضافة إلى اختبار (T) لعينة واحدة.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق معايير الحوكمة في الشركات المساهمة العامة الفلسطينية يتراوح بين المتوسط والمرتفع، مع تفاوت في مدى الالتزام ببعض المعايير دون غيرها. حيث كان الالتزام بمعايير الشفافية والمساءلة أعلى مقارنةً بمعايير الاستقلالية والانضباط. كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق الحوكمة تبعًا للمتغيرات الشخصية مثل المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

خلصت الدراسة إلى التأكيد على الدور الحيوي الذي تلعبه الحوكمة في تعزيز الأداء المؤسسي وضمان الاستدامة والفاعلية. وأوصت بضرورة تطوير الأطر التنظيمية لتفعيل ممارسات الحوكمة، وزيادة الوعي لدى العاملين، وتكثيف برامج التدريب والتأهيل، إضافة إلى إجراء المزيد من الدراسات المتخصصة في هذا المجال داخل السياق الفلسطيني.

تشكل هذه الدراسة مرجعًا مهمًا لصانعي السياسات، والهيئات الرقابية، وإدارات الشركات، الراغبين في تحسين ممارسات الحوكمة وتحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي والاستقرار المالي.

الفصل الأول

المقدمة

مقدمة:

تعتبر الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي زادت أهميتها في قطاع الأعمال الخاص والعام حيث لها أهمية كبيرة في إدارة الشركة وحماية المساهمين وحقوقهم، حيث تتعدد الاتجاهات الفكرية في أهمية الحوكمة فمنها ما ذهب إلى أهمية الحوكمة في القطاع العام لما لها من تأثير كبير على الاقتصاد الوطني ومنهم من ذهب إلى أن حوكمة الشركات ذات بالغة الأهمية في القطاع الخاص والمتمثلة في القطاع الصناعي والتجاري بوجه عام والقطاع المصرفي بوجه خاص .(آل غزوي، الحسين، 2010، ص2)

ولقد تعاضم الاهتمام بمفهوم الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة في العقود القليلة الماضية ، وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها العدد من دول آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي من تداعيات وانهيارات مالية ومحاسبية ، حيث عزتها العديد من الدراسات لهشاشة هياكل الحوكمة وضعف ممارستها .(قباجة وآخرون، 2008، ص1)

ويلعب القطاع العام دورا بارزا في المجتمع ،تبنيه نهج الحاكمية الرشيدة ،حيث يؤدي ذلك حتماً الى الاستخدام الفعال للموارد المتاحة ،وتعزيز المساءلة في إدارة الموارد ،وتحسين جودة تقديم الخدمات .كما ان الحاكمية الرشيدة تعتبر ضرورة ملحة لبناء الثقة بمؤسسات القطاع العام ،وهذا بحد ذاته ما أرادته مؤسسات القطاع العام أن تتسم بكفاءة التحصيل فبتحقيق أهدافها وأهداف المواطنين على حد سواء .(النجداوي، أروى، ب.ت، ص1).

خلال السنوات الأخيرة لقد طرأ اهتمام كبير بقضايا الحوكمة في المجتمع الفلسطيني، سواءً من قبل المسؤولين في المؤسسات الحكومية أو مؤسسات المجتمع المدني أو الشركات على اختلاف أنواعها.(معهد الحوكمة الفلسطيني، 2013، ص 4)، ومن هذه المنظمات الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)، المركز الفلسطيني لتعميم الديمقراطية وتنمية المجتمع (بانوراما)، وملتقى الفكر العربي. ومن المؤكد أن أحد الأسباب الرئيسية للاهتمام بالحوكمة هو دورها في زيادة الكفاءة الاقتصادية، ومعالجة المشكلات الناتجة عن الممارسات الخاطئة للإدارة العليا في كل من مؤسسات الخاص والعام .

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الاهتمام المتزايد في فلسطين بتعزيز مبادئ الحوكمة في الشركات المساهمة العامة، لا يزال هناك تفاوت ملحوظ في مستوى الالتزام بتطبيق المعايير العالمية المعتمدة، مثل الإفصاح والشفافية، وضمان حقوق المساهمين، والمسؤولية الاجتماعية، واستقلالية مجلس الإدارة. ففي حين تتجح بعض الشركات في تحقيق أداء مالي وتشغيلي متميز نتيجة الالتزام بهذه المعايير، تعاني شركات أخرى من ضعف الأداء وربما التعثر المالي والإداري بسبب غياب أو ضعف تطبيقها. وتزداد أهمية هذا الموضوع في ظل خصوصية البيئة الفلسطينية التي تتسم بتحديات سياسية واقتصادية قد تعيق الالتزام الصارم بممارسات الحوكمة، الأمر الذي يثير تساؤلات حول الأثر الفعلي لتبني هذه المعايير على تحسين أداء الشركات. بناءً على ذلك، تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين؟

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة لعدة أسباب، فهي تمثل إضافة نوعية على المستويين العلمي والعملية في مجال الحوكمة وأثرها على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين.

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

1. سد فجوة معرفية في الأدبيات المحلية والعربية: رغم الانتشار العالمي لمفهوم الحوكمة وازدياد الاهتمام به في الأوساط الأكاديمية، ما تزال الدراسات التي تتناول أثر معايير الحوكمة في البيئة الفلسطينية محدودة جداً. وبالتالي، فإن هذه الدراسة تمثل إضافة بحثية تسهم في سد هذه الفجوة، خاصة وأن البيئة الفلسطينية تتميز بخصوصية سياسية واقتصادية وتنظيمية تجعل نتائجها ذات دلالة خاصة.

2. إثراء الإطار النظري: تقدم الدراسة إطاراً تحليلياً لفهم العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة (كالشفافية، والإفصاح، واستقلالية مجلس الإدارة، وضمان حقوق المساهمين) وبين مؤشرات الأداء المؤسسي والمالي. هذا الإطار يمكن أن يكون مرجعاً للباحثين وطلبة كليات الاقتصاد والإدارة والعلوم المالية.

3. إضافة منظور مقارن: تمكّن هذه الدراسة من مقارنة نتائجها مع نتائج أبحاث مشابهة في دول أخرى، ما يفتح المجال لمناقشات أكاديمية أوسع حول تأثير الخصوصية المحلية على فعالية الحوكمة.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

1. دعم مجالس الإدارة وصانعي القرار :من خلال توفير بيانات وتحليلات علمية حول أثر الحوكمة على الأداء، يمكن لمجالس الإدارة استخدام هذه النتائج لتطوير سياسات داخلية ترفع من الكفاءة التشغيلية وتحقق استدامة مالية أفضل.
2. إرشاد المستثمرين :تساعد الدراسة المستثمرين المحليين والأجانب على اتخاذ قرارات استثمارية مبنية على أسس واضحة، إذ تعكس مدى التزام الشركات بالحوكمة كمؤشر على مصداقيتها واستقرارها.
3. تعزيز فعالية الجهات الرقابية :من خلال كشف نقاط القوة والقصور في تطبيق الحوكمة، تزود الدراسة هيئة سوق فلسطين للأوراق المالية والجهات التنظيمية بأدوات لتطوير القوانين وتعزيز آليات الرقابة.
4. تحسين بيئة الأعمال :تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة يرفع من مستوى الثقة بين الشركات وأصحاب المصلحة، ما ينعكس إيجاباً على مناخ الاستثمار ويسهم في تنشيط الاقتصاد الفلسطيني.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تساعد في فهم وتقييم أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين، وتشمل الأهداف ما يلي:

1. تحديد اثر تطبيق معيار الافصاح والشفافية على اداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين
2. تحديد اثر تطبيق معيار الاستقلالية على اداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين.
3. تحديد اثر تطبيق معيار العدالة والمساواة على اداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين
4. تحديد اثر تطبيق معيار المسؤولية الاجتماعية على اداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين
5. تحديد اثر تطبيق معيار المسؤولية على اداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين
6. تحديد اثر تطبيق معيار المساءلة على اداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين
7. تحديد اثر تطبيق معيار الانضباط على اداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين
8. تحديد اثر تطبيق معيار النزاهة على اداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين

9. تحديد اثر تطبيق معيار النظام والترتيب على اداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين.
10. الوصول الى نتائج يمكن الاستفادة منها من قبل الجهات ذات العلاقة .

تساؤلات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة على الأسئلة الرئيسة التالية:

1. ما اثر تطبيق معيار الإفصاح والشفافية على اداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين ؟
2. ما اثر تطبيق معيار الاستقلالية على اداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين؟
3. ما اثر تطبيق معيار العدالة والمساواة على اداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين؟
4. ما اثر تطبيق معيار المسؤولية الاجتماعية على اداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين ؟
5. ما اثر تطبيق معيار المسؤولية على اداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين ؟
6. ما اثر تطبيق معيار المساءلة على اداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين ؟
7. ما اثر تطبيق معيار الانضباط على اداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين ؟
8. ما اثر تطبيق معيار النزاهة على اداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين ؟
- ما اثر تطبيق معيار النظام والترتيب على اداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين ؟

فروض الدراسة:

تعتمد الدراسة على اختبار الفرضيات التالية للتحقق من أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تطبيق معيار الإفصاح والشفافية وأداء أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تطبيق معيار الاستقلالية وأداء أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تطبيق معيار العدالة والمساواة وأداء أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تطبيق معيار المسؤولية الاجتماعية و أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين .

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تطبيق معيار المسؤولية و أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تطبيق معيار المساءلة و أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تطبيق معيار الانضباط و أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين.
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تطبيق معيار النزاهة و أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين.
9. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تطبيق معيار النظام والترتيب و أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي نظرًا لملاءمته لأهداف البحث، حيث يُعنى هذا المنهج بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع الفعلي، من خلال وصفها وصفًا دقيقًا وتحليل مكوناتها وعلاقاتها بالظواهر الأخرى ذات الصلة.

وقد استند الباحث في جمع المعلومات إلى المصادر النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة، بما في ذلك الكتب والمراجع العلمية والأبحاث السابقة، بهدف بناء إطار نظري متكامل.

كما تم تصميم أداة الاستبانة وتطويرها استنادًا إلى الإطار النظري ونتائج الدراسات السابقة، لتكون أداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة، وتحليلها إحصائيًا لاستخلاص النتائج التي تحقق أهداف البحث.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

مقدمة:

يُعد استعراض الدراسات السابقة خطوة جوهرية في بناء الأساس النظري والمنهجي لأي بحث علمي، إذ يُسهم في إغناء الدراسة الحالية من خلال الوقوف على ما توصلت إليه الأبحاث السابقة من نتائج، وتحديد الثغرات المعرفية التي ما زالت بحاجة إلى معالجة. وفي هذا السياق، يهدف هذا الفصل إلى استعراض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الحوكمة وأثرها على أداء الشركات المساهمة العامة، مع التركيز على المبادئ الأساسية للحوكمة مثل الشفافية، الاستقلالية، المساءلة، العدالة، النزاهة، والانضباط، وغيرها من المبادئ التي تُشكل الركائز الأساسية لفعالية الحوكمة المؤسسية.

ويأتي هذا الاستعراض في إطار إبراز مدى التنوع في المنهجيات والأدوات المستخدمة، وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات، بما يساهم في توجيه الدراسة الحالية نحو تحقيق أهدافها العلمية والعملية بدقة وفعالية. كما يُمكن هذا العرض من توضيح مدى اتفاق أو تعارض نتائج الدراسات السابقة مع الفرضيات المطروحة، وتحديد القيمة المضافة التي ستقدمها هذه الدراسة في مجال حوكمة الشركات وأثرها على الأداء المؤسسي.

المتغير التابع:

اداء الشركات المساهمة العامة

المتغير المستقل:

يتكون المتغير المستقل في هذه الدراسة من مجموعة من معايير الحوكمة المستقاة من الأدبيات والدراسات السابقة، وهي كالتالي:

1. الشفافية والإفصاح:

تعني حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والأنشطة في المؤسسة متاحة للمعنيين بها، مع ضمان توافر معلومات كافية تمكّنهم من فهم ومتابعة سير العمل في المؤسسة (الداعور، 2008).

2. الاستقلالية:

تتحقق من خلال المعاملة العادلة للمساهمين من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا، ووجود

رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة التنفيذية، بالإضافة إلى تشكيل لجنة مختصة بتحديد المرتبات والمكافآت يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل (العشماوي، 2008).

3. العدالة والمساواة:

يقصد بها إتاحة الفرص المتكافئة للجميع، مع احترام حقوق ومصالح مختلف أصحاب المصلحة في الشركة (إمام، 2007).

4. المسؤولية الاجتماعية:

عرّفها الاتحاد الأوروبي بأنها النهج الذي تتبناه الشركات والمؤسسات لدمج القضايا الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في عملية صنع القرار، مع الالتزام بالقوانين والتشريعات الخاصة بمكافحة الفساد والرشوة، والحفاظ على الصحة، وحماية البيئة، وصون حقوق العمال (صايح، 2018).

5. المسؤولية:

تتمثل في التزام الشركة بالمسؤولية أمام جميع الأطراف ذات المصلحة، من خلال عدم قيام مجلس الإدارة بأدوار تنفيذية، ووجود أعضاء مستقلين في المجلس من غير الموظفين، ومراجعة تقارير المراجعين الداخليين، والإشراف على أعمال المراجعة الداخلية، واحترام حقوق جميع الفئات ذات العلاقة (العشماوي، 2008).

6. المساءلة:

يقصد بها التزام متخذي القرارات في القطاعين العام والخاص وفي منظمات المجتمع المدني بالمساءلة أمام الجمهور والجهات ذات العلاقة، وأمام جميع الأطراف التي لها مصلحة في المؤسسة (الداعور، 2008).

7. الانضباط:

يتحقق من خلال توفير بيانات واضحة للجمهور، ووجود حافز لدى الإدارة لتحقيق سعر عادل للسهم، والتقدير السليم لحقوق الملكية، مع إظهار نتائج الحوكمة في التقدير السنوي بصورة شفافة ودقيقة (العشماوي، 2008).

8. النزاهة:

تمثل منظومة من القيم التي تشمل الصدق والأمانة وعدم الإضرار بمصالح الآخرين، مع الالتزام بالحفاظ على الممتلكات واستخدامها بكفاءة (عمرو، 2010).

9. النظام والترتيب:

يشير إلى وجود أنظمة وهياكل تنظيمية فعّالة ووسائل عمل منظمة تسهم في تحقيق الهدف العام للمؤسسة، والمتمثل في تحقيق مستويات عالية من الأرباح والعمل بانضباط وانتظام.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية :

دراسة (عوض، 2003) ، بعنوان قياس أثر الدور الحوكمي لمراجع الحسابات على سلوك إدارة الأرباح للشركات المسجلة في سوق الأوراق المالية المصري .

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر محددات دور مراجع الحسابات الخارجي في التقليل من ممارسة أنشطة إدارة الأرباح وتعزيز الدور الحوكمي للمراجعة الخارجية ، وتمثلت عينة الدراسة الشركات المسجلة في سوق الأوراق المالية المصري وعددها (50) شركة وتنتج عن هذه الدراسة أن الإدارة العليا في المنشآت تعمل على استخدام الدور الحوكمي لمراجعة الحسابات في تحقيق منافع ذاتية خاصة بها.

دراسة (حبوش، 2007)، مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات، دراسة تحليلية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة اعتمادا على الدراسة النظرية والدراسات السابقة، مكونة من أربعة أجزاء، وزعت على مراجعي الحسابات الخارجيين والمراجعين الداخليين ومدراء الشركات المساهمة العامة ، بلغ عددها (137) استبانة ، واستخدم الباحث البرنامج الإحصائي للدراسات الاجتماعية (spss) لتحليل البيانات.

وقد ولخصت نتائج هذه الدراسة فيما يلي :يجب ان تلتزم الشركات المساهمة العامة بالمبادئ المتعارف عليها لحوكمة الشركات مع أن التزامها بتلك المبادئ جميعها وحدة واحدة هو بمستوى متوسط ويتفاوت مستوى الالتزام من مبدأ إلى آخر، في فلسطين لا يوجد لجان مراجعة في الشركات المساهمة العامة باستثناء البنوك الخاضعة لرقابة سلطة النقد الفلسطينية بالرغم من تواجدها في أمريكا والدول الأوروبية منذ مدة طويلة.

دراسة (مطر، ونور 2007) ، مدى التزام الشركات المساهمة العامة الاردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية ، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين المصرفي والصناعي.

اهداف هذه الدراسة كانت في البحث عن الشركات المساهمة العامة في ما اذا كانت تلتزم بالمبادئ الاساسية للحاكمة المؤسسية ، وتم اخذ الشركات المساهمة العامة في القطاعين المصرفي والصناعي كعينة للدراسة ، وكان استخدام المنهج الوصفي التحليلي من الأدب النظري والدراسات السابقة ودراسة ميدانية من خلال المقابلات الشخصية مع المسؤولين ،اضافة إلى استبانة اشتملت على الجوانب الاساسية للبحث.

ولخصت نتائج هذه الدراسة فيما يلي مدى التزام الشركات المساهمة العامة العاملة في القطاعين تتراوح بين قوي وضعيف جدا، ولكن بشكل عام متوسط ومقبول ومستوى الالتزام يميل لصالح القطاع العام المصرفي على حساب القطاع الصناعي

واوصى الباحث في إصدار جهات الرقابة والإشراف على هذه الشركات دليل يوضح المبادئ الاساسية لنظام الحاكمية المؤسسية وتشجيعها على تشكيل لجان للحاكمة المؤسسية من اعضاء مستقلين

دراسة دهمش، الهنييني (2004)، تطوير نظام للحاكمة المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الأردنية لتعزيز استقلالية مدقق الحسابات القانوني.

ان اهداف الدراسة كانت في تطوير نظام للحاكمة المؤسسية يوصى بتطبيقه في الشركات المساهمة العامة الأردنية لتعزيز استقلالية مدقق الحسابات القانوني، واختبار مدى إدراك مدقق الحسابات في الأردن لمفهوم الحاكمية المؤسسية ،ودراسة مدى اهتمام مدقق الحسابات بمراجعة كفاءة نظام الحاكمية المؤسسية المطبق في الشركات المساهمة العامة الأردنية وأثر كفاءة النظام على استقلالية مدقق الحسابات . وقام الباحث بتصميم الاستبانة ووزعها على عينة الدراسة التي بلغت 120 مدققا ممارسا للمهنة، بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع مجموعة من المدققين.

ولخصت نتائج الدراسة فيما يلي :-

وجود إدراك جيد من قبل مدقق الحسابات في الأردن لمفهوم الحاكمية المؤسسية ،وانه يهتم بدراسة وتقييم كفاءة نظام الحاكمية المؤسسية للشركة موضع التدقيق ،والتي لها تاثير ايجابي على استقلالية مدقق الحسابات ،كما تم التوصل الى أهداف ومقومات ومبادئ نظام الحاكمية المؤسسية المعززة لاستقلالية مدقق الحسابات من وجهة نظر المدقق .

دراسة (الداعور، 2008) مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية

من اهم اهداف هذه الدراسة كانت قياس مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها، وفي ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية في مستويات تطبيق معايير الحوكمة الجيدة، تعزى إلى متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، موقع البلدية وتصنيفها. قام الباحث بالاعتماد في هذه الدراسة على معايير الحوكمة الجيدة الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وكانت عينة الدراسة مكونة من (276) عضو بلدي، ولخصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية كانت متوسطة، و يوجد تفاوت في مدى تطبيق هذه المعايير للحوكمة، ويرجع السبب في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية من وجهة نظر أعضائها تعزى إلى متغير الجنس، هو أن المستوى الثقافي بين الجنسين أصبح في تقارب

دراسة جبير (2008) مدى التزام النقابات المهنية الاردنية بتطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية، دراسة تحليلية

من اهم اهداف هذه الدراسة كانت قياس مدى التزام النقابات المهنية الاردنية بتطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية، وكانت الاستبانة الاداة للدراسة حيث كانت مكونة من (40) فقرة تغطي مبادئ الحاكمية المؤسسية وكانت عينة الدراسة مكونة من نقابة المهندسين الاردنيين وتوصل الباحث الى النتائج الاتية

1. التزام نقابة المهندسين الاردنيين بتوفير متطلبات وشروط الافصاح والشفافية بالنسبة للمعلومات التي تنشرها للغير.
2. وتلتزم نقابة المهندسين بالوفاء بمسؤوليتها والتزاماتها الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة التي تعمل فيها

ولخصت توصيات الباحث الى حث مجلس النقابة والادارات التنفيذية في النقابات المهنية على ضرورة مراعاة معاملة كافة الاعضاء معاملة عادلة ومتكافئة، وحث مجلس النقابة على وضع نظام كفؤ وفعال للرقابة الداخلية من قبل خبراء ومستشارين في هذا المجال.

دراسة (ابو حمام 2009)، اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الافصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية (دراسة ميدانية).

كانت الاهداف التي وضعها الباحث التعرف على الابعاد التنظيمية والجوانب التقييمية لحوكمة الشركات والوقوف على الجوانب الفكرية لحوكمة الشركات ودور الافصاح والشفافية وتأثره بقواعد الحوكمة والتعرف على مدى العلاقة بين قواعد الحوكمة وكل من الافصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة ، وقام باستخدام الاستبانة وتم توزيعها على مجتمع الدراسة البالغ عدده (150) مكون من مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين في الشركات المساهمة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية واستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

1. ان تطبيق قواعد الحوكمة قد ساهم بشكل كبير في تعزيز دور الافصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية
2. ان تطور مفهوم الحوكمة انعكس بشكل رئيسي على تحسين موقع الشركات واستمراريتها نحو اهدافها.

ولخصت توصيات الدراسة في ضرورة تعميق المفاهيم ، والالتزام بالقواعد التي قضت بها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من خلال عقد دورات تدريبية ، وتحديث وتطوير التطبيقات السليمة لقواعد الحوكمة وتشكيل لجنة لمتابعة تطبيقات ومبادئ الحوكمة ، واصدار النشرات والتعليمات بخصوص ذلك.

دراسة (عمرو، 2010) ، مدى تطبيق معايير الحوكمة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية وأثرها في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء .

اهداف هذه الدراسة كانت تقييم مدى تطبيق معايير الحوكمة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية وأثرها على كفاءة وفاعلية الاداء ، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اهداف البحث واستخدمت الاستبانة حيث تم توزيع (45) استبانة وكان مجتمع البحث مكاتب ضريبة الدخل.

خرجت في الدراسة فيهنالك علاقة ارتباط قوية بين الفاعلية والكفاءة من جهة ومعايير الحوكمة من جهة أخرى
ولخصت الباحثة توصياتها في :

1. ضرورة الالتزام بمعايير الحوكمة وتوفير البيئة السياسية والاقتصادية المناسبة في دوائر ضريبة الدخل لتطبيقها.
2. العمل على توفير دليل عملي للحوكمة في مؤسسات القطاع العام يعزز الشفافية والنزاهة والعدالة والمسؤولية والالتزام الاخلاقي بالوظيفة.
3. التركيز على زيادة الوعي الموظفين بأهمية الحوكمة لما لها دور فعال في إرساء قواعد الحوكمة الرشيدة.

دراسة (دراوشة، 2014) ، مبادئ الحوكمة في إطار مدونة الحوكمة لعام 2009 ومدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين

من اهداف هذه الدراسة بيان مدى التزام الشركات المدرجة في بورصة فلسطين بمبادئ مدونة حوكمة الشركات ، استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي في إجراء الدراسة ، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على مجتمع الدراسة.

ومن اهم نتائجها كانت وجود تطبيق لمدونة الحوكمة لدى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين بنسبة مرتفعة ، ولكن الامر يحتاج إلى مزيد من التطوير والمتابعة لكافة المستجدات بتطبيق مدونة الحوكمة ولخصت توصياتها في ضرورة قيام الشركات المدرجة في بورصة فلسطين العمل على رفع مستوى تطبيق معايير مدونة الحوكمة لتحفيز المستثمرين على الاستثمار في هذه الشركات ، والعمل على نشر الثقافة الحوكمة ومفاهيمها بشكل اوسع.

دراسة (الحافي، 2015) ، بعنوان مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين وأثر ذلك على أدائها.

كانت تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى الالتزام الشركات العائلية بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين وأثر ذلك على أدائها .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات ، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة ، وخرجت الدراسة في نتيجة أنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسط استجاباتهم نحو مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها تعزى لمتغيرات الدراسة . ولخصت توصيات الدراسة فيما يلي :

1. ضرورة عقد دورات تدريبية للمديرين العاملين في الشركات العائلية لزيادة معرفتهم بالتكنولوجيا وكيفية توظيفها.

2. توفير ثقافة تنظيمية داعمة لحوكمة الشركات العائلية .

3. الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية وتواجد قوانين وتشريعات تشرف على تطبيقه .

4. توعية اصحاب الشركات العائلية بأهمية تطبيق الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات وما يكسبها من رفع أدائها

الدراسات الاجنبية :

دراسة (Good and seowK,2002)

تناولت هذه الدراسة تأثير أليات حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية ودور المديرين والمراجعين في ذلك يمر بتطبيقها على الوحدات الاقتصادية في سنغافورة .

وخلصت الدراسة إلى تأكيد دور المراجعة الداخلية ولجان المراجعة في عملية الحوكمة في تحقيق جودة التقارير المالية بالإضافة إلى أهمية الضوابط الاخلاقية في ذلك.

دراسة (Hepworth, 2003)

**Hepworth noel ,corporate governance at the public sector ,solovenia-
2003**

هدف الدراسة بحث تحسين العلاقة بين حوكمة الشركات واداء مؤسسات القطاع العام وصممت لهذا الغرض معايير تتمثل في الشفافية والمساءلة ،النزاهة ،الكفاءة والفعالية في انجاز الاعمال وتحسين نوعية التقارير المالية الداخلية والخارجية وتحسين في مستويات الرقابة الداخلية وتحسين في اداء وسلوك الموظفين

دراسة Brown, caylor, Marcos (2004) بعنوان : العلاقة بين تطبيق الحوكمة وأداء الشركات المساهمة . corporate Governanz and firm performance.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين حوكمة الشركات وأدائها ، حيث تم وضع مقاييس واسعة لحوكمة الشركات تم الحصول عليها من خدمات حملة الأسهم المؤسسية ، واخذت العينة من (51) عامل تشتمل على (8) فئات للحوكمة ، المراجعة، مجلس الإدارة ، القانون الداخلي ، مدير التعليم، المدير التنفيذي للتعويضات ، حقوق الملكية ، وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي تم الربط بين فئات الحوكمة ومقاييس الأداء الستة المعتمدة من معهد جو للإدارة ودفعات حملة ل 2327 شركة .

وخلصت الدراسة إلى أن الشركات تتمتع بمستوى حوكمة الشركات أفضل نسبيا وأكثر ربحية وقيمة وتدفع أموالا أكثر لحملة الأسهم ، كما أن رسوم الاستشارات التي تدفع للمدققين الخارجيين أقل من الأتعاب التي تدفع لهم وهذا مرتبط بشكل كبير بضعف الأداء .

دراسة (frank ya, 2006) ، بعنوان اليات تأثير حوكمة الشركات على إدارة الارباح

Corporate governance and earnings management

كانت اهداف الدراسة هو توضيح اليات تأثير حوكمة الشركات على إدارة الارباح حيث تم اختبار العلاقة بين ادارة الارباح وحوكمة الشركات ، وكانت نتائج الدراسة تشير إلى أن الشركات التي لها حوكمة داخلية قوية مثل التركيز على الملكية وتركيز مجلس الادارة في عدد قليل فإنها تقوم بإدارة

الأرباح بشكل أكبر ، في حين أنه في حالة وجود حوكمة خارجية قوية فإن الشركة تقوم بإدارة الأرباح بشكل أقل وتوصلت الدراسة أن إدارة الأرباح ليست المحرك الرئيسي بين طرفي الملكية والحوكمة.

دراسة AZAM , et al (2011) : بعنوان The impact of corporate governance on the company's performance is evidence of the oil and gas sector in bakstain.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر حوكمة الشركات على أداء الشركة ، اشتملت عينة الدراسة أربع عشرة شركة من شركات النفط والغاز ذات الصلة بين عام 2005-2010. وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر الحوكمة على أداء الشركة وتم التركيز على المتغيرات الثلاثة لقياس أداء الشركة وهي العائد على الأصول والعائد على حقوق المساهمين ، وصافي الربح . وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير كبير وإيجابي للهاكمية المؤسسية على أداء الشركة ويمكن تحسين الأداء في الشركات من خلال تحسين هيكل الهاكمية المؤسسية في الشركات .

دراسة Doey weak Governance cause weak stock returns :an examination of firm operating performance and invertors exactions

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار العلاقة بين الحوكمة الضعيفة وعائد الاسهم ، لقد تم فحص الأداء التشغيلي للشركات وتوقعات المستثمرين . وخلصت الدراسة إلى أن الشركات التي تعاني من ضعف في حقوق حملة الأسهم يؤدي إلى ضعف الإداء التشغيلي لها

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت دراستنا مع دراسة عوض (2003) ودراسة حبوش (2007) ودراسة الداعور (2008) ودراسة جبر (2008) ودراسة ابو الحمام (2009) ودراسة عمرو (2010) ودراسة دراوشة (2014) ودراسة الحافي (2015) ودراسة (Caylor,Brown) حيث ان الباحثين في هذه الدراسات قاموا باتباع المنهج الوصفي الاحصائي من خلال بناء وتشكيل الاستبانة وتوزيعها على عينة معينة من مجتمع الدراسة فمنها كانت مستهدفة مجتمع دراسة من القطاع العام ومنها استهدفت القطاع الخاص وبعد ذلك بادخالها وتحليلها من خلال البرنامج الاحصائي spss وهو ما سنتبعه في دراستنا هذه ، اما دراستنا تعارضت من حيث منهج الدراسة المتبع للحصول على المعلومات مع دراسة دهمش (2008) حيث قام الباحث باتباع اسلوب المقابلات الشخصية لعينة الدراسة للحصول على المعلومات ولاكن اتفقت مع دراستنا بانها تناولت اثر معايير الحوكمة على القطاع الخاص وتعارضت ايضا مع دراسة Azam (2007) التي استخدمت اسلوب الانحدار المتعدد وتم التركيز على المتغيرات الثلاثة ولكن اتفقت مع دراستنا بانها تناولت اثر معايير الحوكمة على الاداء وهذا تأكيد على امكانية قياس اثر معايير الحوكمة على الاداء واتفقت ايضا مع مجتمع الدراسة حيث اخذته عينة الدراسة من القطاع الخاص اما دراسة مطر ونور (2007) فقد اتبعت المنهج الوصفي الاحصائي وهو ما تتفق فيه مع دراستنا واتبعت ايضا اسلوب المقابلات الشخصية وهو ما تتعارض فيه مع دراستنا .

المنطلقات النظرية للدراسة:

شهد مفهوم الحوكمة في السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا من قبل مختلف الشركات والمؤسسات، نظرًا لدوره المحوري في تعزيز كفاءة الإدارة وضمان الشفافية والمساءلة. وقد كان من أبرز الجهات الدولية التي أولت الحوكمة اهتمامًا خاصًا كل من صندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، حيث أصدرت الأخيرة في عام 1999 مبادئ توجيهية للحوكمة تصلح للتطبيق في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، بالإضافة إلى البنك الدولي الذي قدّم العديد من الخطط الإرشادية لدعم إدارة المؤسسات ورفع كفاءتها، بهدف تحقيق النمو الاقتصادي وتعزيز الاستقرار (خليل، 2003؛ الحافي، 2015).

وقد برزت أهمية الحوكمة بشكل أكبر في أعقاب سلسلة من حالات الفشل المالي والإداري التي تعرضت لها شركات كبرى في الولايات المتحدة، إذ أظهرت التحقيقات أن أحد الأسباب الرئيسة لتلك الانهيارات هو غياب أو ضعف تطبيق أساليب الحوكمة السليمة التي كان ينبغي أن تشكل الأساس في إدارة تلك الشركات (المنظمة العربية للتنمية، 2009).

مفهوم الحوكمة

لا يوجد تعريف متفق عليه بين القوانين والاقتصاديين والمحليلين الأكاديميين لمفهوم الحوكمة governance ويرجع ذلك إلى سبب تداخل مفهوم الحوكمة في العديد من الأمور الاقتصادية والمالية والاجتماعية والتنظيمية للمؤسسات (سلمان، 2008).

مؤسسة التمويل الدولية (IFC) لقد عرفت مفهوم الحوكمة "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسة والتحكم في أعمالها". كما عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها مجموعة من العلاقات بين القائمين على إدارة المؤسسة وجميع الاطراف ذات العلاقة بالمؤسسة لحماية المصالح والحقوق المالية (دراوشة، 2014).

وهناك تعريف آخر لمفهوم الحوكمة: وهي مجموعة من القواعد والحوافز التي تتبعها المؤسسة وذلك لزيادة كفاءتها وزيادة ثقة اصحاب العلاقة بها .

وعُرفت أيضًا : مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين الإدارة من ناحية والموظفين وجميع الاطراف المرتبطة بالمؤسسة (سلمان، 2008).

لقد عرفها (نصر وشحاته، 2006) ، على أنها مجموعة من القوانين والإجراءات والنظم التي تضم كل من المسؤولية والشفافية والانضباط والعدالة وبالتالي تهدف الى تحقيق الجودة في الأداء .

كما عرفها (الخضيرى، 2005) بأنها حالة وعملية واتجاه وتيار كما أنها في الوقت نفس مزيج من هذا وذاك ، وهي عامل صحة وحيوية ، كما أنها نظام مناعة وحماية وتفعيل نظام الحوكمة يضبط الاتجاه ويحمي ويؤمن سلامة كافة التصرفات ونزاهة السلوكيات داخل المؤسسة ، ويصنع من أجلها سياق أمان أو حاجز حماية فعال.

حيث ان الحوكمة تعد بمثابة عملية إدارية تمارسها سلطة الإدارة الإشرافية سواء داخل المؤسسة أو خارجها وبغض النظر اذا كانت هذه المؤسسة حكومية أو غير حكومية .

وهناك تعريف آخر للحوكمة : بأنها إقامة التوازن بين الأطراف الاجتماعية الاقتصادية والأهداف الفردية و الجماعية فهي تهدف إلى تشجيع الاستخدام الكفء للموارد وهدفها الربط قدر الامكان بين مصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمع كله (Monkir.and Minow,2001).

من خلال التعريفات السابقة نلخص تعريف مفهوم الحوكمة :

استنادًا إلى التعريفات الواردة في الأدبيات، يمكن تلخيص مفهوم الحوكمة بأنها فن ممارسة الرشادة والعقلانية في إدارة المؤسسات، بما يعزز الثقة وينمي عوامل الأمان، ويضمن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتنمية الموارد المادية، مع تحقيق الرصانة في السلوك الإداري وحماية الممتلكات من الفساد الإداري وسوء التصرف .وهي كذلك مجموعة من القواعد والآليات التي تُدار من خلالها المؤسسة وتُراقب أداؤها عبر نظام أو هيكل تنظيمي يحدد بوضوح توزيع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف ذات العلاقة، بما في ذلك الموظفون وأصحاب المصالح.

مفهوم حوكمة الشركات أما حوكمة الشركات، فهي مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تنظم العلاقة بين إدارة الشركة من جهة، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح من جهة أخرى، مثل حملة السندات والدائنين والعاملين والمجتمع. وتشمل هذه القواعد الأسس التي تُدار بموجبها الشركة وتُمارس من خلالها الرقابة على أداؤها، عبر هيكل تنظيمي يوضح توزيع الواجبات والحقوق بين جميع المشاركين في إدارة الشركة.

أهمية حوكمة الشركات :

تعد الحوكمة من العمليات الأساسية اللازمة لتحسين أداء المؤسسات، حيث تؤكد على النزاهة والوفاء بالالتزامات وتحقيق أهداف الشركة. وقد أبرزت الأزمة المالية العالمية في الفترة 2008-2009 في الولايات المتحدة الأمريكية أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة، إذ أثرت هذه الأزمة على الاقتصاد العالمي من خلال ارتفاع أسعار النفط والأسهم، وظهور مشاكل الرهن العقاري والائتمان، وارتفاع معدلات التضخم، مما تسبب في نتائج اقتصادية وخيمة على نطاق عالمي (سليمان، 2006).

تساهم الحوكمة الجيدة في نمو الاقتصاد من خلال زيادة مصادر التمويل الخارجي، وتعزيز الاستثمارات، وتحقيق النمو الاقتصادي، كما تسهم في تحسين الأداء التشغيلي، وإدارة الموارد بكفاءة، وحماية الشركات من مخاطر الإفلاس والانهيارات المالية (الخضيري، 2005).

ويعتبر مفهوم الحوكمة ضروريًا لكل المؤسسات، سواء كانت خاصة أو عامة، لأنه يوفر فوائد عديدة. فقد أظهرت دراسة حالات الفشل المالي والإداري للشركات الكبرى في الولايات المتحدة ودول شرق آسيا أن غياب أساليب حوكمة الشركات أدى إلى تفضيل المسؤولين الداخليين لمصالحهم الشخصية على حساب مصالح المساهمين والدائنين وأصحاب المصالح الآخرين (سليمان، 2006).

تطبق الحوكمة السليمة لتحقيق عدة أهداف عملية، منها:

- مكافحة الفساد الداخلي من خلال تنظيم الرقابة على أداء الموظفين داخل الشركة.
- ضمان النزاهة والشفافية في أعمال الشركة.
- تقليل المخاطر الناتجة عن سوء الإدارة أو القرارات الفردية.
- تحقيق الاستقامة ومنع الانحراف عن السلوكيات المهنية الصحيحة.
- تعزيز فعالية المراجعة الداخلية والمحاسبة (الخضيري، 2005؛ العشماوي، 2009).
- تحسين السلامة والصحة المهنية، وتقليل الأخطاء الناتجة عن الإهمال.

كما تعمل الحوكمة على تحفيز الأداء الذاتي نحو الأفضل، وتعزيز العقل والضمير والحس الأخلاقي داخل مجتمع الشركة، من خلال:

1. الامتثال للنواهي ومنع الإضرار بالآخرين أو حقوقهم.
2. الحرص على النظام داخل الشركة وتعزيز ثقافة العمل الجماعي وروح الفريق.
3. السعي لتحقيق أقصى قدر من المكاسب بما يحقق أهداف الشركة.
4. مقاومة الفساد ومنع الاستفادة الشخصية على حساب الآخرين.
5. الطاعة والتنفيذ السليم لتعليمات الإدارة (الخضيري، 2005).

من العوامل التي أدت إلى ظهور الحاجة للحوكمة:

- اهتزاز الثقة بالأسواق نتيجة فقدان العملاء والممولين والمتعاملين.
 - شعور المستثمرين بالغش والاندفاع والإحباط، مما يقلل من رغبتهم في الاستثمار.
 - عدم القدرة على اتخاذ قرارات استثمارية أو متابعة العمليات.
 - انسحاب بعض المستثمرين من الأسواق المحلية والدولية (الخضيري، 2005).
- وفي فلسطين، ساهم الوعي بفوائد تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز بيئة استثمارية جاذبة للاستثمارات المحلية والدولية، وتحقيق النمو الاقتصادي، والحد من البطالة، وتعزيز القدرة التنافسية بين الشركات.

أهداف الحوكمة

تسعى الحوكمة من خلال رفع كفاءة أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها ، ووضع الأنظمة التي تمكن المؤسسة من محاربة الفساد وتقليل الغش وتضارب المصالح الشخصية مع المصلحة العامة ، ووضع الأنظمة التي تفي بغرض الرقابة على أداء المؤسسات (معزوز، 2016). ويمكن تلخيص أهداف الحوكمة على النحو الآتي :

- 1 - التأكد من الالتزام بأحكام القانون ووجود للإدارة هيكل يمكن محاسبته أمام الجهات والسلطات العليا ، وتشكيل لجان لمراجعة ومراقبة أداء الإدارة والتأكد من عملها باستقلالية ونزاهة (قباچه، 2008).
- 2- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات المؤسسة وكافة شؤونها المحاسبية و الإدارية بحيث يمكن ضبط الفساد في أي مرحلة من مراحله (ابو حمام، 2017).

3- العمل على تعزيز فاعلية المؤسسة وزيادة كفاءتها من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل ، ووضع القوانين والقواعد التي سوف تسترشد بها الادارة في تولي الأعمال الإدارية بما يكفل تحقيق العدالة لكافة الاطراف (معزوز ،2016)

أهداف حوكمة الشركات :

يساهم التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة الشركات في دعم الأداء الاقتصادي للشركة وتعزيز قدراتها التنافسية، بالإضافة إلى جذب الاستثمارات للشركات العامة والخاصة. وتهدف حوكمة الشركات إلى تحقيق ما يلي:

1. الفصل بين الملكية والإدارة وضمان الرقابة على الأداء.
2. مراجعة القوانين والإجراءات الحاكمة لأداء الشركات وتحديد مسؤوليات كل من مجلس الإدارة والمساهمين (أبو حمام، 2017).
3. تحسين الكفاءة المالية والإدارية والاقتصادية للشركات (عبد الصمد، 2016).
4. تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة بين الأطراف ذات العلاقة.
5. تمكين الشركات من الحصول على التمويل من المستثمرين المحليين والدوليين.
6. تشجيع مشاركة الأطراف المعنية من مساهمين وموظفين ودائنين ومقرضين، والاضطلاع بدور المراقبة على أداء الشركات (سيد عبد الرحمن، 2012).
7. الفصل الواضح بين مهام ومسؤوليات المديرين التنفيذيين ومجلس الإدارة لضمان تنظيم الإدارة وتوضيح المسؤوليات.
8. الحفاظ على استقرار الشركة ماليًا ومحاسبياً لتجنب الانهيارات والأزمات.
9. تحسين الصورة الذهنية للشركة وزيادة ثقة المستثمرين بها.
10. توضيح صلاحيات جميع الأطراف بما يعزز جودة صنع القرار داخل الشركة.

11. وضع أنظمة للرقابة والكشف عن الغش ومعالجة تضارب المصالح بين الأطراف ذات العلاقة.

12. تعميم ثقافة الالتزام بالمبادئ والمعايير والقوانين المتفق عليها.

13. تعزيز الشفافية والوضوح لدعم ثقة مستخدمي القوائم المالية ومحاربة أشكال الفساد.

14. تحسين الإدارة وتطوير الخطط الاستراتيجية بما يزيد كفاءة الأداء.

تعد هذه الأهداف مناسبة لجميع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، وخاصة الشركات، وينبغي إدراجها ضمن خططها السنوية والاستراتيجية لتحقيق أفضل استفادة من مبادئ الحوكمة.

خصائص الحوكمة الجيدة في الشركات:

يمكن للشركات الانتقال إلى مرحلة الحوكمة الجيدة بعد تجنب الحكم السيئ، والذي يتميز بعدة مظاهر، منها: غياب الإطار القانوني أو عدم تطبيقه، ضعف شفافية المعلومات، الفشل في الفصل بين المصالح الشخصية والمصلحة العامة، ضعف ثقة الجمهور بالقوانين، ووجود أولويات تتعارض مع أهداف الشركة (دراوشة، 2014).

لذلك، تحتاج المؤسسات الاقتصادية وغير الاقتصادية إلى نظام فعال للحوكمة، قادر على التكيف مع المتغيرات ومتطلبات سوق العمل. ووفقاً لجون كوبي وآخرين (Colley et al., 2005)، فإن النموذج الناجح للحوكمة يجب أن يتصف بالخصائص التالية:

1. مجلس إدارة قوي وفعال ينفذ مسؤولياته بكفاءة وسلامة.
2. رئيس تنفيذي مؤهل يتم اختياره من قبل مجلس الإدارة ومنحه السلطات والصلاحيات اللازمة لإدارة أعمال الشركة.
3. تنفيذ الأعمال ضمن موافقة مجلس الإدارة لضمان توافق القرارات مع استراتيجيات الشركة.
4. بساطة التطبيق والتنفيذ لتسهيل التزام جميع الموظفين بمبادئ الحوكمة دون تعقيد.

5. وجود نموذج عمل واضح يتم اعتماده من الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة وبموافقة مجلس الإدارة.

6. الإفصاح الكافي والملائم عن أداء الشركة للمساهمين والمجتمع المالي.

معايير تطبيق مبادئ الحوكمة:

تتواجد مبادئ الحوكمة عادةً ضمن التشريعات والقوانين واللوائح التي تطبقها الدولة، لذلك تختلف هذه المبادئ من دولة إلى أخرى (سليمان، 2008). ولا يوجد نظام موحد يمكن تطبيقه في جميع الدول. وقد طور بنك "كريدي لبونيه" مبادئ حوكمة للشركات على أساس سبعة أقسام رئيسية، لكل قسم مجموعة من النقاط العملية (حبوش، 2007).

1. الإفصاح والشفافية: تركز على حرية تدفق المعلومات لجميع الأطراف المعنية (معزوز، 2016) ويمكن تحقيقها من خلال:

- نشر التقارير السنوية للشركة وميزانيتها.
 - الإفصاح عن المعلومات السوقية والأهداف المالية ونسب العائد على حقوق الملكية.
 - عدم تسريب المعلومات قبل الإعلان الرسمي عنها.
 - تطبيق معايير المحاسبة الدولية والمراجعة الدولية (الخضيري، 2005).
- ولتكون البيانات المالية فعّالة، يجب أن تتمتع بالصفات التالية (خربوع، 2004): الشمولية، الدقة، الملاءمة، التوقيت، والوضوح.

2. الاستقلالية: تتمثل في المعاملة العادلة لجميع أصحاب المصالح، ويمكن تحقيقها من خلال:

- استقلالية مجلس الإدارة عن الإدارة التنفيذية.
- وجود مدققين ومراجعين خارجيين مستقلين عن الشركة.
- تشكيل لجنة مراجعة يرأسها عضو مستقل.

3. المساءلة: تقوم على مسؤولية متخذي القرارات تجاه الشركة وأصحاب المصلحة والمجتمع (معزوز، 2016). ويمكن تحقيقها من خلال:
- عدالة وشفافية التعامل من قبل الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة.
 - التحقيق في أي إساءة وظيفية ووضع آليات للمحاسبة.
4. العدالة والمساواة: تعني توفير الفرص المتساوية لجميع العاملين والمساهمين، مع ضمان حق الأقلية في حضور الاجتماعات والتصويت، وعدم ربط مكافآت مجلس الإدارة مباشرة بارتفاع الأرباح (سلمان، 2008).
5. النزاهة: تركز على تطبيق القانون بدقة لضمان السلامة والأمان داخل الشركة (معزوز، 2016).
6. الكفاءة والفاعلية: تشير الكفاءة إلى الاستغلال الأمثل للموارد لتحقيق أعلى منفعة ممكنة مقابل التكاليف، بينما تعني الفاعلية مدى تحقيق أهداف الشركة التنظيمية (عمرو، 2010).
7. المسؤولية: تتعلق بتحديد المهام والصلاحيات بوضوح لجميع الموظفين، ومنع تركيز أكثر من وظيفة لشخص واحد، مع متابعة الاجتماعات الدورية والمراجعة الداخلية (العشماوي، 2009).
8. الانضباط: يتم تحقيقه من خلال: وجود بيانات واضحة، نظام حوافز مناسب، تقدير تكاليف المنتجات ورأس المال بدقة، والتحكم في الدين وإعادة استثماره.
9. المسؤولية الاجتماعية: تتعلق بوعي المؤسسة بدورها كمواطن صالح، من خلال تعزيز السلوك المثالي والقيم لدى العاملين (مصطفى وحسين، 2013).

مزايا حوكمة الشركات :

تتمثل مزايا تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات فيما يلي (العشماوي، 2009):

- تعزيز التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تعمل فيها الشركات.
 - تقليل المخاطر المالية والإدارية وجذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي.
 - تحقيق الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية.
 - حماية حقوق المساهمين سواء كانوا أقلية أم أغلبية.
 - وجود هياكل إدارية تسمح بمحاسبة الإدارة مع ضمان الرقابة المستقلة.
 - تحسين مراجعة الأداء المالي والالتزام بالقوانين والمسؤولية الاجتماعية.
 - تعزيز قوة مجلس الإدارة وقدرته على اختيار مدراء مؤهلين.
 - زيادة قيمة أسهم الشركة واستقرار نشاطها المالي.
 - مراعاة مصالح المجتمع والعمال، وزيادة الثقة بين الشركة والجمهور.
- يجب التنويه إلى أن غياب الحوكمة يعرض الشركات لمخاطر عدة، منها الخسائر المالية، الفساد الإداري، وانخفاض العائدات، مما يؤثر سلبًا على استقرار نشاط الشركة وسمعتها.

مقومات فعالية الحوكمة :

لكي تكون منظومة الإفصاح والشفافية فعالة، يجب توافر عدد من المقومات الأساسية التي يركز عليها نظام الحوكمة لضمان التنفيذ الجيد لمبادئها، ومن أهم هذه المقومات ما يلي:

1. الإطار القانوني: وجود قوانين وتشريعات تحدد حقوق جميع الأطراف الأساسية المعنية بالشركة ومسؤولياتها، وتوضح اختصاصات المؤسسين، الجمعية العمومية للمساهمين، المساهم الفرد، مجلس الإدارة، اللجان الرئيسية، ومراجع الحسابات. كما يشمل الإطار القانوني تحديد عقوبات التقصير في المسؤوليات أو تجاوز الاختصاصات (الحيزان، 2016).
2. نظام فعال للتقارير: وجود نظام تقارير شفاف يوفر المعلومات المناسبة لجميع الأطراف ذات العلاقة، بما يضمن الوصول إلى البيانات المالية بشكل دقيق وموثوق (عمر، 2010).

3. أنظمة إدارية داخلية فعالة: توفر هذه الأنظمة القدرة على محاسبة المسؤولية بدقة، وضمان الإفصاح عن المعلومات اللازمة لأصحاب المصالح، مع رفع كفاءة العمليات الداخلية (قباجه، 2008).

4. عمليات حوكمة فعالة داخل الشركة: تنظيم الاجتماعات والاتصالات بين الإدارة العليا، الإدارة التنفيذية، والموظفين، بما يضمن وضوح المهام وتحقيق التنسيق المطلوب (مطر، 2003).

5. لجنة تدقيق مستقلة ومؤهلة: تتسم اللجنة بالاستقلالية والخبرة والكفاءة العالية، لضمان مراقبة الأداء المالي والإداري بدقة (قباجه، 2008).

6. تحديد المسؤوليات والصلاحيات بوضوح: يجب إجراء مراجعة دورية لتحديد وتحديث حدود عمل كل فرد في الشركة، لتسهيل معرفة الصلاحيات والمسؤوليات وضمان الالتزام بها.

مراحل تطبيق الحوكمة في الشركات :

تمر عملية تطبيق الحوكمة في الشركات بعدة مراحل مترابطة لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (معزوز، 2016):

1. مرحلة التعريف بالحوكمة: تعد هذه المرحلة الأولى والأهم، حيث يتم التفرقة بين الحوكمة كثقافة وكأسلوب إداري يلتزم به الجميع. وتشمل توضيح طبيعة الحوكمة، منهجها، أهميتها، أدواتها ووسائل إدارتها.

2. مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة: تتطلب الحوكمة وجود بنية أساسية متينة تمكن المؤسسة من التفاعل مع المستجدات والمتغيرات المحيطة بها، بما يضمن استمرارية وفعالية تطبيق المبادئ.

3. مرحلة إعداد برنامج قياسي للحوكمة: تشمل وضع برنامج زمني محدد للمهام والأعمال المتعلقة بالحوكمة، مما يسمح بمتابعة مدى التقدم في التنفيذ، وتحديد المعوقات والصعوبات التي تعيق التطبيق، والعمل على تقويمها.

4. مرحلة التنفيذ: تتم في هذه المرحلة تطبيق المبادئ الأساسية للحوكمة، مثل: الاستقلالية، الشفافية، المساءلة، المسؤولية، والمساواة. وتشمل دراسة وتحليل العمليات لتحديد مواطن الضعف وإيجاد الحلول المناسبة لضمان التطبيق الفعال.

5. مرحلة المتابعة والتطوير: تهدف هذه المرحلة إلى التأكد من حسن تنفيذ الحوكمة من خلال الرقابة والمراجعات الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى التدقيق في آليات تنفيذ الإجراءات والعمليات الإدارية، لضمان التطوير المستمر وتحسين الأداء.

الاطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات:

تلعب عدة أطراف دورًا محوريًا في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وضمان فعالية إدارتها وشفافيتها، وتشمل هذه الأطراف ما يلي:

1. المساهمون (Shareholders / Stockholders) : هم الأطراف الذين يقدمون رأس المال للشركة من خلال ملكيتهم للأسهم، ويهدفون إلى تعظيم قيمة الشركة مقابل الحصول على الأرباح. كما يملكون الحق في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة لحماية حقوقهم وضمان متابعة الأداء المالي والإداري للشركة (حسين، 2005).
2. مجلس الإدارة (Board of Directors) : يقوم مجلس الإدارة باختيار المديرين التنفيذيين وتقويضهم بصلاحيات إدارة الأعمال اليومية للشركة. كما يضع السياسات العامة للشركة ويعمل على حماية حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أداء الإدارة التنفيذية (سابا خوري، 2005).
3. الإدارة التنفيذية (Management) : تمثل الإدارة التنفيذية الجهة المسؤولة عن تقديم تقارير الأداء الفعال إلى مجلس الإدارة، وتعمل على تعظيم الأرباح وضمان الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية والإدارية للمساهمين. كما تعتبر الإدارة حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المعنية بالشركة (سليمان، 2006).
4. أصحاب المصالح (Stakeholders) : يشمل هذا المصطلح مجموعة من الأطراف لهم مصالح مباشرة أو غير مباشرة داخل الشركة، مثل الدائنين، الموردين، العمال، والموظفين. وقد تتباين مصالح هذه الأطراف أحيانًا، مما يتطلب إدارة متوازنة لضمان تحقيق مصالح جميع الأطراف (سليمان، 2006).

متطلبات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات

يعد اتباع مبادئ الحوكمة السليمة أساسًا لمكافحة الفساد، وتعزيز الشفافية، وتحسين الأداء والكفاءة الإنتاجية، بما يضمن استقرار الشركات ويقلل من المخاطر المالية والمعنوية. ويمكن تقسيم متطلبات تطبيق الحوكمة إلى مستويين:

1. متطلبات على مستوى الشركات

- توفير تقارير مالية وإدارية شفافة تشمل السيولة، الأرباح، والعمليات، إضافةً إلى الإفصاح عن مكافآت الإدارة العليا.
- تفعيل اللجان المتخصصة (المخاطر، المراجعة، المكافآت) وضمان استقلالية بعض أعضاء مجلس الإدارة.
- ضمان وضوح وتوثيق السياسات والإجراءات وتعزيز مشاركة الموظفين.
- تبني نظم توظيف قائمة على الكفاءة العلمية، مع برامج تدريبية وحوافز للكوادر الإدارية.
- إتاحة المعلومات لجميع المستثمرين بشكل متساوٍ وشفاف.

2. متطلبات على المستوى العام

- تطوير المنظومة التشريعية وإزالة التكرار والتناقضات لضمان كفاءة تطبيق الحوكمة.
- توحيد جهات الرقابة على الشركات وضمان استقلال الجهاز القضائي المتخصص.
- وضع آليات لمشاركة المجتمع في صياغة التشريعات والقرارات المتعلقة بالحوكمة.
- تعزيز دور الإعلام الحر والموضوعي في رفع مستوى الوعي لدى المساهمين وأصحاب المصالح.

معوقات تطبيق قواعد الحوكمة في فلسطين

تشير الدراسات إلى أن تطبيق قواعد الحوكمة في فلسطين يواجه عدداً من التحديات والمعوقات، ومن أبرزها (دراوشة، 2014):

- ضعف الوعي الاستثماري لدى صغار المستثمرين، مما يحد من مشاركتهم الفاعلة في السوق.
- عدم وجود جمعية أو هيئة متخصصة لحماية حقوق صغار المساهمين.
- ضعف البيئة القانونية، سواء على مستوى التشريعات أو النظام القضائي، ما يحد من قدرة تطبيق قواعد الحوكمة بشكل فعال.
- غياب شركات أو مؤسسات تقوم بتقييم مدى التزام الشركات المساهمة بمبادئ الحوكمة.
- محدودية عدد الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، حيث بلغ عددها 50 شركة وفقاً لإحصائيات عام 2017 (alwatanvoice, 2017)

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

تُعد حوكمة الشركات من الموضوعات الحيوية التي باتت تحظى باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة، نظراً لأثرها المباشر في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة داخل الشركات، لا سيما في ظل التحديات الاقتصادية والمالية المتزايدة. وتأتي هذه الدراسة استجابةً لحاجة ماسة لفهم مدى التزام الشركات المساهمة العامة في فلسطين بمبادئ الحوكمة، ودورها في تعزيز كفاءة الإدارة وجودة التقارير المالية واتخاذ القرارات السليمة.

انطلقت هذه الدراسة من أهمية بناء بيئة تنظيمية ورقابية قائمة على معايير الحوكمة، وذلك للمساهمة في تقليص الفساد المالي والإداري، وتعزيز الثقة لدى المستثمرين وأصحاب المصالح. وقد اختارت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لتحقيق أهداف الدراسة، من خلال تحليل الواقع القائم وربطه بالأطر النظرية والدراسات السابقة.

تم جمع البيانات بواسطة استبانة صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على عينة عشوائية من موظفي الشركات المساهمة العامة في فلسطين، حيث شملت عينة الدراسة مختلف المستويات الوظيفية والتخصصات الأكاديمية. وتم تحليل البيانات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الملائمة من خلال برنامج SPSS، للخروج بنتائج دقيقة تدعم التوصيات والمقترحات العملية.

تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الحوكمة في الشركات المساهمة العامة، والكشف عن مدى تطبيقها الفعلي، مما يساهم في تعزيز النقاش الأكاديمي والمهني حول تطوير بيئة الأعمال في فلسطين.

المنهجية وطرق البحث:

قام الباحث بإتباع المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لأغراض هذه الدراسة ، وهو المنهج الذي يهتم بالظاهرة كما هي في الواقع، ويعمل على وصفها، وتحليلها، وربطها بالظواهر الأخرى، حيث اعتمد الباحث على مصادر المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتحليلها، و ثم تجميع البيانات عن طريق الاستبانة، التي تم تطويرها بناء على الإطار النظري والدراسات السابقة.

قام الباحث باستخدام أداة الدراسة (الاستبانة) وذلك بعد مراجعة أدبيات الدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، وتكونت الأداة في صورتها النهائية من تسعة مجالات و (46) فقرة

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية :

1. تطوير أداة الدراسة بصورتها النهائية
2. تحديد أفراد عينة الدراسة
3. قامت الباحث بتوزيع الاستبانات على عينة الدراسة
4. إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وبعد جمع البيانات، وترميزها، ومعالجتها بالطرق الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS ، فقد استخدم الباحث التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، ومعادلة كرونباخ ألفا. اختبار (ت) لعينة واحدة (One Sample T-test)

مجتمع البحث وخصائص العينة:

تكون مجتمع الدراسة من الشركات المساهمة العامة في فلسطين ، حيث قامت الباحثتان باختيار عينة عشوائية مؤلفة من (100) من الشركات المساهمة العامة ، وفيما يلي وصف لخصائص عينة الدراسة حسب متغيراتها:

جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
المركز الوظيفي	مدير عام	8	8.0
	نائب مدير عام	12	12.0
	رئيس قسم	12	12.0
	موظف	68	68.0
التخصص	محاسبة	36	36.0
	علوم مالية	32	32.0
	تسويق	20	20.0
	اقتصاد	12	12.0
المؤهل العلمي	ماجستير	10	10.0
	بكالوريوس	84	84.0
	دبلوم عالي	6	6.0
سنوات الخبرة	اقل من 3 سنوات	12	12.0
	من 5-10 سنوات	26	26.0
	من 11-15 سنة	18	18.0
	أكثر من 15 سنة	44	44.0
	أكثر من 15 سنة	10	10.0
المديرية	رام الله	20	20.0
	بيت لحم	10	10.0
	الخليل	14	14.0
	جنين	10	10.0
	قلقيلية	8	8.0
	طوباس	5	5.0

8.0	8	طولكرم	
10.0	10	سلفيت	
15.0	15	نابلس	
100.0	100	المجموع	

يبين الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة، ومستوى كل متغير، وتكراراته،

حدود البحث:

اقتصرت هذه الدراسة على الحدود الآتية:

1. حدود مكانية :تجري هذه الدراسة في الشركات المساهمة العامة في فلسطين .
2. حدود زمانية : تجري هذه الدراسة خلال السنة الدراسية (2020-2021).
3. حدود بشرية : تجري هذه الدراسة على موظفي الشركات المساهمة العامة في الضفة الغربية

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

مقدمة:

في ظل التغيرات الاقتصادية المتسارعة، والتحديات الإدارية والرقابية التي تواجه بيئة الأعمال في فلسطين، برزت أهمية حوكمة الشركات كإحدى الركائز الأساسية التي تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق مبادئ الشفافية والمساءلة والعدالة داخل الشركات. وقد أصبحت معايير الحوكمة أداة فعالة لضمان الإدارة الرشيدة، وتحقيق التوازن بين مصالح مختلف أصحاب العلاقة، من مساهمين، ومجالس إدارة، وجهات رقابية.

جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات المساهمة العامة في فلسطين، ومدى مساهمتها في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، من خلال دراسة ميدانية اعتمدت على تحليل استجابات عينة من العاملين في تلك الشركات. حيث تم تصميم استبانة علمية شاملة وزعت على عينة مكونة من 100 مشارك، لقياس تأثير تسعة معايير حوكمة رئيسية، منها: الإفصاح والشفافية، الاستقلالية، العدالة والمساواة، المسؤولية، المساءلة، الانضباط، النزاهة، والنظام والترتيب.

وتهدف هذه الدراسة إلى تقديم فهم أعمق للعلاقة بين تطبيق تلك المعايير وبين أداء الشركات، وتحليل الفروق الدالة إحصائياً التي قد تنشأ وفقاً للمتغيرات التنظيمية. كما تسعى إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الممارسات الإدارية الرشيدة في البيئة الفلسطينية.

تحليل البيانات:

أولاً : النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين، ومن أجل تحقيق ذلك استخدمت الباحثتان استبانة مؤلفة من (45) فقرة تم توزيعها على عينة مؤلفة من (100) من الشركات المساهمة العامة في الضفة الغربية .

هذا وقد تم تصميم الاستبانة على الأساس التالي : الشركات المساهمة العامة في فلسطين، مقياس ليكرت خماسي الأبعاد وقد بينت الفقرات وأعطيت الأوزان كما يبين الجدول التالي

جدول 2 : مفتاح تصحيح استجابات عينة الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

تفسير النتائج (مقياس التقويم):

يتم تحويل المتوسطات الحسابية إلى نسب مئوية وتفسر النتائج على هذا الأساس وفق المعيار التالي للموافقة :

- (أكثر من 80%) كبيرة جداً
- (من 70 و أقل من 80%) كبيرة.
- (من 60 و أقل من 70%) متوسطة.
- (من 50 و أقل من 60%) قليلة
- أقل من 50% درجة قليلة جداً

وفيما يلي عرضاً لنتائج الدراسة:

نتائج سؤال الدراسة الرئيس

والذي ينص على

ما أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين ؟

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لكل مجال من مجالات الأداة ، وفيما يلي بيان ذلك :

جدول رقم(3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة مجالات أداة الدراسة

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	الإفصاح والشفافية	3.49	0.71	69.8	متوسطة
2	الاستقلالية	3.94	0.74	78.8	كبيرة
3	العدالة والمساواة	3.76	0.76	75.2	كبيرة
4	المسؤولية الاجتماعية	3.78	0.76	75.6	كبيرة
5	المسؤولية	3.63	0.58	72.6	كبيرة
6	المساءلة	3.90	0.79	78.0	كبيرة
7	الانضباط	3.80	0.82	76.0	كبيرة
8	النزاهة	3.59	1.02	71.8	كبيرة
9	النظام والترتيب	3.45	0.74	69.0	متوسطة
	المجموع	3.70	0.44	74.0	كبيرة

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (3) ما يلي :

إن درجة مجالات أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين كانت جميعها بين المتوسطة والكبيرة. فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.49) إلى (3.94) وهما المجالات (النظام والترتيب) و(الاستقلالية) .

و تشير هذه النتيجة إلى أن درجة أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين كانت كبيرة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.70).

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصل اليه الداعور (2008) ، أن هنالك فروق ذات دلالة احصائية في مستويات تطبيق معايير الحوكمة تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وايضا تتفق مع دراسة الحافي (2015)، أنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.005$) بين متوسط استجاباتهم نحو مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية واثّر ذلك على أدائها تعزى لمتغيرات الدراسة

أما بالنسبة لأسئلة الدراسة الفرعية ، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لكل مجال من مجالات الأداة و جاءت نتائجها كالتالي:

نتائج سؤال الدراسة الفرعي الأول:

والذي ينص على

ما أثر تطبيق معيار الإفصاح والشفافية على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين ؟

جدول رقم(4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لفقرات المجال الأول (الإفصاح والشفافية)

رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	الإفصاح عن البيانات يحسن من أداء الشركة	3.00	1.52	متوسطة
2	الإفصاح عن الأهداف العامة للشركة يؤثر على الأداء	3.04	1.49	متوسطة
3	يؤثر الإفصاح عن الأداء التاريخي على أداء الشركة	3.54	1.13	كبيرة

4	يؤثر الإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم الرقابة على أداء الشركة	3.58	1.09	كبيرة
5	نشر التقارير السنوية له أثر على زيادة أداء الشركة	3.52	1.06	كبيرة
6	نشر الميزانية السنوية ليطلع عليها المساهمين والمستثمرين له أثر على أداء الشركة وحجم إرباحها	3.68	1.02	كبيرة
	المجموع	3.49	0.71	متوسطة

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (4) ما يلي :

إن درجة أثر تطبيق الإفصاح والشفافية على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين كانت جميعها بين المتوسطة والكبيرة. فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (300) إلى (3.68) وهما الفقرات (الإفصاح عن البيانات يحسن من أداء الشركة) و (نشر الميزانية السنوية ليطلع عليها المساهمين والمستثمرين له أثر على أداء الشركة وحجم إرباحها) .

و تشير هذه النتيجة إلى أن درجة أثر تطبيق الإفصاح والشفافية على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين كانت متوسطة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.49).

نتائج سؤال الدراسة الفرعي الثاني:

والذي ينص على

ما أثر تطبيق معيار الاستقلالية على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين ؟

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لفقرات المجال الثاني (الاستقلالية)

رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
7	وجود لجنة تدقيق داخلي مستقلة عن الإدارة العليا يزيّد من ثقة المتعاملين بأداء الشركة	3.90	1.07	كبيرة
8	المعاملة العادلة للمساهمين يحفز المستثمرين الاستثمار في الشركة ويرفع من مستوى أداء الشركة	4.20	0.88	كبيرة جداً
9	وجود لدى الشركة مجلس لجنة مراجعه يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل يحسن من أداء الشركة	4.06	0.84	كبيرة جداً

1 0	وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة العليا يرفع من مستوى أداء الشركة	3.92	1.04	كبيرة
1 1	وجود لجنة لتحديد المرتبات والمكافآت يحسن من أداء الشركة	3.66	1.04	كبيرة
	المجموع	3.94	0.74	كبيرة

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (5) ما يلي :

إن درجة أثر تطبيق الاستقلالية على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين كانت جميعها بين الكبيرة والكبيرة جداً. فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.66) إلى (4.20) وهما الفقرات (وجود لجنة لتحديد المرتبات والمكافآت يحسن من أداء الشركة) و (المعاملة العادلة للمساهمين يحفز المستثمرين الاستثمار في الشركة ويرفع من مستوى أداء الشركة) .

و تشير هذه النتيجة إلى أن درجة أثر تطبيق الاستقلالية على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين كانت كبيرة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.94).

نتائج سؤال الدراسة الفرعي الثالث:

والذي ينص على

ما أثر تطبيق معيار العدالة والمساواة على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين ؟

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لفقرات المجال الثالث (العدالة والمساواة)

رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
12	وجود نظم ولوائح عادلة في معاملة جميع المساهمين يحسن من أداء الشركة	3.42	1.17	متوسطة
13	تقديم الشركة المعلومات لجميع الأطراف (أصحاب المصالح) بشكل عادل وعلى حد سواء يعزز من أداءها	3.70	.88	كبيرة
14	إن توفر نظام يمنع الموظفين والمديرين من الاستفادة من مناصبهم لتحقيق أغراضهم الشخصية يعزز أداء الشركة	3.44	1.03	كبيرة

15	دعوة كافة حملة الأسهم للاحتجاجات العامة لتقديم حقهم بتعديل القرارات الغير لائقة بمصالحهم يرفع من مستوى أداء الشركة	3.70	.95	كبيرة
16	يراعي مجلس الإدارة بقرارته مصلحة جميع الأطراف ذات المصالح بالشركة بما يحقق لهم من أرباح ويرفع من قيمة أداء الشركة	4.04	1.02	كبيرة جداً
17	يؤثر توفر نظام بالشركة لفرض العقوبات على كل من يخالف النظام على أداءها	3.82	1.06	كبيرة
18	المعاملة العادلة لمساهمي الأقلية من قبل المساهمين أصحاب الأغلبية لحماية حقوق الجميع يعزز من أداء الشركة	3.82	1.11	كبيرة
19	المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة لتعزيز ولائهم وانتمائهم للشركة يرفع مستوى أداء الشركة	4.18	0.87	كبيرة جداً
	المجموع	3.76	0.76	كبيرة

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (6) ما يلي :

إن درجة أثر تطبيق العدالة والمساواة على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين كانت جميعها بين المتوسطة والكبيرة جداً. فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.66) إلى (4.18) وهما الفئرتان (يؤثر وجود نظم ولوائح عادلة في معاملة جميع المساهمين يحسن من أداء الشركة) و (المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة لتعزيز ولائهم وانتمائهم للشركة يرفع مستوى أداء الشركة) .

و تشير هذه النتيجة إلى أن درجة أثر تطبيق العدالة والمساواة على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين كانت كبيرة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.76).

نتائج سؤال الدراسة الفرعي الرابع:

والذي ينص على

ما أثر تطبيق معيار المسؤولية الاجتماعية على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين ؟

جدول رقم(7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لفقرات المجال الرابع (المسؤولية الاجتماعية)

رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
20	يعزز وجود دليل في الشركة مكتوب لأخلاقيات وسلوكيات المهنة من أدائها	4.00	0.96	كبيرة جداً
21	عقد الشركة لموظفيها ندوات وورشات عمل حول الحوكمة وأهمية تطبيقها له أثر في رفع أداء الشركة	3.76	1.00	كبيرة
22	إن وجود سياسة واضحة تؤكد على التمسك بالسلوك الأخلاقي يعزز من أداء الشركة	3.42	1.03	متوسطة
23	إن وجود سياسة توظيف واضحة وعادلة في الشركة تعمل على زيادة الكفاءة الإنتاجية ورفع الأداء	3.84	1.01	كبيرة
24	يؤثر وجود سياسة واضحة عن المسؤولية البيئية على أداء الشركة	3.92	0.98	كبيرة
	المجموع	3.78	0.76	كبيرة

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (7) ما يلي :

إن درجة أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين كانت جميعها بين المتوسطة والكبيرة جداً. فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.42) إلى (4.00) وهما الفقرات (يؤثر وجود نظم ولوائح عادلة في معاملة جميع المساهمين يحسن من أداء الشركة) و (المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة لتعزيز ولائهم وانتمائهم للشركة يرفع مستوى أداء الشركة) .

و تشير هذه النتيجة إلى أن درجة أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين كانت كبيرة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.78).

نتائج سؤال الدراسة الفرعي الخامس:

والذي ينص على

ما أثر تطبيق معيار المسؤولية على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين ؟

جدول رقم(8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لفقرات المجال الخامس (المسؤولية)

رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
25	وجود سياسة واضحة لزيادة حجم ارباح الشركة يرفع من أداء الشركة	3.32	0.97	متوسطة
26	يؤثر الغاء القرارات التي تتخذ بشكل خاطئ على أداء الشركة	3.56	1.03	كبيرة
27	يؤثر وجود أعضاء لمجلس الإدارة مستقلين ومنغير الموظفين في رفع مستوى أداء الشركة	3.64	0.87	كبيرة
28	وجود احترام لحقوق كل الجهات ذات المصلحة يرفع من أداء الشركة	3.58	0.99	كبيرة
29	وجود مراجعة لتقارير المراجعين الداخلي ي حسن من أداء الشركة	4.06	0.79	كبيرة جداً
	المجموع	3.63	0.58	كبيرة

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (8) ما يلي :

إن درجة أثر تطبيق المسؤولية على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين كانت جميعها بين المتوسطة والكبيرة جداً. فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين(3.32) إلى (4.06) وهما الفقرات(وجود سياسة واضحة لزيادة حجم ارباح الشركة يرفع من أداء الشركة) و(وجود مراجعة لتقارير المراجعين الداخلي ي حسن من أداء الشركة) .

و تشير هذه النتيجة إلى أن درجة أثر تطبيق المسؤولية على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين كانت كبيرة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.63).

نتائج سؤال الدراسة الفرعي السادس:

والذي ينص على

ما أثر تطبيق معيار المساءلة على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين ؟

جدول رقم(9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لفقرات المجال السادس (المساءلة)

رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
30	إن تحديد مجلس الإدارة صلاحيات ومسؤوليات كل مسؤول في الشركة يعمل على تشغيل الموارد بما يضمن زيادة أداء الموظفين ورفع إنتاجية الشركة	3.84	0.88	كبيرة
31	يؤثر وجود لجان مراقبة وتفتيش من خارج الشركة للتأكد من سير العمل على أداء الشركة	3.88	1.04	كبيرة
32	يؤثر تحديد معايير كمية لقياس الأداء على أداء الشركة	3.86	1.14	كبيرة
33	وجود نظام فعال في الشركة للرقابة والتدقيق يعزز من أداء الشركة	3.98	0.99	كبيرة
34	يؤثر وجود وصف كامل ومحدد لك لوظيفة في الشركة بما يضمن استغلال الموارد البشرية على أداء الشركة	4.00	1.03	كبيرة جداً
35	يؤثر قيام الشركة بإيقاع العقوبة بحق كل من يخالف القانون أو ثبت بقضية فساد منا لموظفين على رفع أدائها	3.84	1.11	كبيرة
	المجموع	3.90	0.79	كبيرة

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (9) ما يلي :

إن درجة أثر تطبيق المساءلة على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين كانت جميعها بين الكبيرة والكبيرة جداً. فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.84) إلى (4.00) وهما الفقرات (إن تحديد مجلس الإدارة صلاحيات ومسؤوليات كل مسؤول في الشركة يعمل على تشغيل الموارد بما يضمن زيادة أداء الموظفين ورفع إنتاجية الشركة، و يؤثر قيام الشركة بإيقاع العقوبة بحق كل من يخالف القانون أو

ثبت بقضية فساد منا لموظفين على رفع أدائها) و(يؤثر وجود وصف كامل ومحدد لك لوظيفة في الشركة بما يضمن استغلال الموارد البشرية على أداء الشركة) .

و تشير هذه النتيجة إلى أن درجة أثر تطبيق المساءلة على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين كانت كبيرة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.90).

نتائج سؤال الدراسة الفرعي السابع:

والذي ينص على

ما أثر تطبيق الانضباط على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين ؟

جدول رقم(10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لفقرات المجال السابع (الانضباط)

رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
36	توفر الشركة بيانات واضحة للمساهمين والمستثمرين واصحاب المصالح مما يحسن من سمعة الشركة ويزيد من تداول اسهمها .	3.78	0.99	كبيرة
37	يؤثر وجود حافز لدى الإدارة اتجاه تحقيق سعر عادل للسهم على رفع أدائها.	3.80	1.10	كبيرة
38	وجود حوافز لدى الموظفين لتحقيق ارباح عالية يرفع من أداء الشركة	3.86	1.14	كبيرة
39	تقديم اقرار نتيجة الحوكمة في التقدير السنوي بصورة واضحة وحقيقية يعزز من أداء الشركة	3.98	1.02	كبيرة
40	هنالك تقدير سليم لحجم الارباح السنوية يحسن من أداء الشركة	3.62	1.04	كبيرة
	المجموع	3.80	0.82	كبيرة

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (10) ما يلي :

إن درجة أثر تطبيق الانضباط على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين كانت جميعها بين كبيرة . فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين(3.62) إلى (3.98) وهما الفقرات(هنالك تقدير سليم

لحجم الأرباح السنوية يحسن من أداء الشركة) و(تقديم اقرار نتيجة الحوكمة في التقدير السنوي بصورة واضحة وحقيقية يعزز من أداء الشركة) .

و تشير هذه النتيجة إلى أن درجة أثر تطبيق الانضباط على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين كانت كبيرة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.80).

نتائج سؤال الدراسة الفرعي الثامن :

والذي ينص على

ما أثر تطبيق النزاهة على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين ؟

جدول رقم(11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لفقرات المجال الثامن (النزاهة)

رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
41	تستعين الشركة بلجنة تدقيق خارجي مستقلة عن مجلس الإدارة له أثر على أداء الشركة	3.60	1.04	كبيرة
42	تستعين الشركة باستشاريين ماليين وتنفيذيين له أثر في رفع أداء الشركة	3.58	1.10	كبيرة
	المجموع	3.59	1.02	كبيرة

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (11) ما يلي :

إن درجة أثر تطبيق النزاهة على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين كانت جميعها بين كبيرة . فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين(3.58) إلى (3.60) وهما الفقرات(تستعين الشركة باستشاريين ماليين وتنفيذيين له أثر في رفع أداء الشركة) و(تستعين الشركة بلجنة تدقيق خارجي مستقلة عن مجلس الإدارة له أثر على أداء الشركة) .

و تشير هذه النتيجة إلى أن درجة أثر تطبيق النزاهة على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين كانت كبيرة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.59).

نتائج سؤال الدراسة الفرعي التاسع :

والذي ينص على

ما أثر تطبيق النظام والترتيب على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين ؟

جدول رقم(12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير لفقرات المجال التاسع (النظام والترتيب)

رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
43	يؤثر توفر في الشركة أنظمة للحفاظ على سرية المعلومات وعدم تحريفها من أدائها	3.32	1.13	متوسطة
44	توافر دليل وكتيبات في الشركة لتطوير مهارات الموظفين يزيد من حجم انتاجهم وزيادة كفاءتهم ورفع مستوى أداء الشركة	3.46	1.07	متوسطة
45	توفر حوافز تشجع الموظفين لرفع ادائهم يؤثر على رفع أداء الشركة	3.30	1.07	متوسطة
46	يؤثر على أداء الشركة وجود هيكل تنظيمي يعمل بشكل متناسق	3.72	1.03	كبيرة
	المجموع	3.45	0.74	متوسطة

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (12) ما يلي :

إن درجة أثر تطبيق النظام والترتيب على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين كانت جميعها بين المتوسطة والكبيرة . فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين(3.30) إلى (3.72) وهما الفقرات توفر حوافز تشجع الموظفين لرفع ادائهم يؤثر على رفع أداء الشركة) و(يؤثر على أداء الشركة وجود هيكل تنظيمي يعمل بشكل متناسق) .

و تشير هذه النتيجة إلى أن درجة أثر تطبيق النظام والترتيب على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين كانت متوسطة, وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.45).

ثانياً: تحليل فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تطبيق معيار الإفصاح والشفافية وأداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين.

بهدف اختبار الفرضية الأولى تم استخدام اختبار **One Sample T-test**، وكانت نتائجه على النحو التالي:

جدول رقم (13): نتائج اختبار الفرضية الأولى

T المحسوبة	الدلالة Sig	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتيجة اختبار الفرضية
4.889	*0.000	3.49	0.71	رفض

* (دال إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ وقيمة اختبار 3.00)

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (*0.000) أقل من قيمتها 0.05، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تطبيق معيار الإفصاح والشفافية وأداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين.

اختبار الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تطبيق معيار الاستقلالية وأداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين.

بهدف اختبار الفرضية الثانية تم استخدام اختبار **One Sample T-test**، وكانت نتائجه على النحو التالي:

جدول رقم (14): نتائج اختبار الفرضية الثانية

T المحسوبة	الدلالة Sig	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتيجة اختبار الفرضية
9.040	*0.000	3.94	0.74	رفض

* (دال إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ وقيمة اختبار 3.00)

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (*0.000) أقل من قيمتها 0.05، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تطبيق معيار الاستقلالية وأداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين.

اختبار الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تطبيق معيار العدالة والمساواة وأداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين.

بهدف اختبار الفرضية الثالثة تم استخدام اختبار **One Sample T-test**، وكانت نتائجه على النحو التالي:

جدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

T المحسوبة	الدلالة Sig	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتيجة اختبار الفرضية
9.040	*0.000	3.94	0.74	رفض

* (دال إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ وقيمة اختبار 3.00)

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (*0.000) أقل من قيمتها 0.05، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين بين تطبيق معيار العدالة والمساواة وأداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين.

اختبار الفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تطبيق معيار المسؤولية الاجتماعية و أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين.

بهدف اختبار الفرضية الرابعة تم استخدام اختبار **One Sample T-test**، وكانت نتائجه على النحو التالي:

جدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

T المحسوبة	الدلالة Sig	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتيجة اختبار الفرضية
7.264	*0.000	3.78	0.76	رفض

* (دال إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ وقيمة اختبار 3.00)

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (*0.000) أقل من قيمتها 0.05، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تطبيق معيار المسؤولية الاجتماعية وأداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين.

اختبار الفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تطبيق معيار المسؤولية و أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين.

بهدف اختبار الفرضية الخامسة تم استخدام اختبار **One Sample T-test**، وكانت نتائجه على النحو التالي:

جدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الخامسة

T المحسوبة	الدلالة Sig	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتيجة اختبار الفرضية
7.644	*0.000	3.63	0.58	رفض

* (دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ وقيمة اختبار 3.00)

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (0.000^*) أقل من قيمتها 0.05، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تطبيق معيار المسؤولية وأداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين.

اختبار الفرضية السادسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تطبيق معيار المساءلة و أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين.

بهدف اختبار الفرضية السادسة تم استخدام اختبار **One Sample T-test**، وكانت نتائجه على النحو التالي:

جدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية السادسة

T المحسوبة	الدلالة Sig	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتيجة اختبار الفرضية
8.015	*0.000	3.90	0.79	رفض

* (دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ وقيمة اختبار 3.00)

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (0.000^*) أقل من قيمتها 0.05، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تطبيق معيار المساءلة وأداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين.

اختبار الفرضية السابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تطبيق معيار الانضباط و أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين.

بهدف اختبار الفرضية السابعة تم استخدام اختبار **One Sample T-test**، وكانت نتائجه على النحو التالي:

جدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضية السابعة

T المحسوبة	الدلالة Sig	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتيجة اختبار الفرضية
6.958	*0.000	3.80	0.82	رفض

* (دال إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ وقيمة اختبار 3.00)

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (*0.000) أقل من قيمتها 0.05، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تطبيق معيار الانضباط وأداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين.

اختبار الفرضية الثامنة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تطبيق معيار النزاهة و أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين.

بهدف اختبار الفرضية الثامنة تم استخدام اختبار **One Sample T-test**، وكانت نتائجه على النحو التالي:

جدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الثامنة

T المحسوبة	الدلالة Sig	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتيجة اختبار الفرضية
4.056	*0.000	3.59	1.02	رفض

* (دال إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ وقيمة اختبار 3.00)

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (0.000*) أقل من قيمتها 0.05، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تطبيق معيار النزاهة وأداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين.

اختبار الفرضية التاسعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تطبيق معيار النظام والترتيب و أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين.

بهدف اختبار الفرضية التاسعة تم استخدام اختبار **One Sample T-test**، وكانت نتائجه على النحو التالي:

جدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية التاسعة

T المحسوبة	الدلالة Sig	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نتيجة اختبار الفرضية
4.257	*0.000	3.45	0.74	رفض

* (دال إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ وقيمة اختبار 3.00)

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (0.000^*) أقل من قيمتها 0.05 ، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تطبيق معيار النظام والترتيب وأداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين.

النتائج:

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى معرفة أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين ، فإن الباحثان قد توصلت إلى النتائج التالية:

1. تبين أن مجالات درجة أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين كانت كبيرة، كانت جميعها بين المتوسطة والكبيرة. وأن أعلاها (الاستقلالية)، وأدناها (النظام والترتيب) .
2. تبين أن أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين كانت كبيرة.
3. تبين أن درجة أثر تطبيق الإفصاح والشفافية على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين كانت متوسطة.
4. تبين أن أثر تطبيق الاستقلالية على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين كانت كبيرة.
5. أن درجة أثر تطبيق العدالة والمساواة على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين كانت كبيرة
- 6 . تبين أن درجة أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين كانت كبيرة.
7. أن درجة أثر تطبيق المسؤولية على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين كانت كبيرة.
8. تبين أن درجة أثر تطبيق المساءلة على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين كانت كبيرة.
9. تبين أن درجة أثر تطبيق الانضباط على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين كانت كبيرة.
10. تبين أن درجة أثر تطبيق النزاهة على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين كانت كبيرة.
11. أن درجة أثر تطبيق النظام والترتيب على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين كانت متوسطة.

12. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تطبيق معيار (الإفصاح والشفافية، و الاستقلالية، و العدالة والمساواة، و المسؤولية الاجتماعية، و المسؤولية، و المساءلة، و الانضباط، و النزاهة، و النظام والترتيب) وأداء أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين

التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة فإن الباحث يقترح ويوصي بما يلي:

1. العمل على تعزيز ونشر معايير الحوكمة بين العاملين في الشركات المساهمة العامة في فلسطين لما له أثر كبير على رفع مستوى أداء الشركة.
2. حث الشركات المساهمة العامة عن الإفصاح عن بياناتها بشكل واضح وإطلاع الجمهور على الاهداف العامة لما له أثر أدائها.
3. قيام الشركات المساهمة العامة ببناء نظم ولوائح عادلة في معاملة جميع المساهمين
4. قيام الشركات المساهمة العامة في توفير سياسات واضحة تؤكد على التمسك بالسلوك الاخلاقي وذلك من المسؤولية الاجتماعية للشركة
5. يجب على الشركة وضع سياسات واضحة من اجل زيادة ارباحها ورفع أدائها.
6. العمل على توفير أنظمة حماية وامان في الشركات المساهمة العامة للحفاظ على سرية معلوماتها وبالتالي زيادة ثقة المتعاملين معها .
7. توفير ادلة وكتيبات لتطوير مهارات الموظفين لما له اثر في تحسين مستوى ادائها .
8. توفير حوافز تشجيعية للموظفين لما له اثر في تحسين اداء الشركة .

الفصل الخامس
المراجع

المراجع العربية:

الأبحاث والرسائل العلمية:

1. أبو حمام، ماجد (2009). "أثر تطبيق الحوكمة على الإفصاح المحاسبي في المجلس وجودة التقارير المالية: دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين". رسالة ماجستير.
2. الجيزان، أسامة (2016). "تطوير أداء المراجعة الداخلية لتنفيذ متطلبات الحوكمة - دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية". مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد (70).
3. حبوش، محمد جميل (2007). "مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات: دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين، مدراء الشركات المساهمة". الجامعة الإسلامية، غزة.
4. دراوشة، هاني زياد (2014). "مبادئ الحوكمة في إطار مدونة الحوكمة لعام (2009) ومدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بها". رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
5. الداعور، بدوي (2008). "مدى تطبيق معايير الحوكمة في بلديات الضفة الغربية". رسالة ماجستير، جامعة الخليل.
6. دهمش، نعيم حسني، الهنيني، إيمان أحمد (2004). "تطوير نظام للحاكمة المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الأردنية لتعزيز استقلالية مدقق الحسابات القانوني". رسالة دكتوراه، جامعة عمان، الأردن.
7. جربوع، (2007). "مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
8. جبير، إياد - وليد (2008). "مدى التزام النقابات المهنية الأردنية بتطبيق مبادئ الحاكمة المؤسسية". دراسة تحليلية - جامعة الشرق الأوسط، عمان.
9. خليل، محمد عبد اللطيف (2003). "دور المحاسب الإداري في إطار حوكمة الشركات". مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، العدد (2).
10. صايح، جوربت جميل (2018). "أثر تطبيق الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني". جامعة القدس.

11. عبد الصمد، عمر (2016). "دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة الشركات". رسالة ماجستير غير منشورة، المدية، الجزائر.
12. عطاء الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي (2008). "الحوكمة المؤسسية - المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة". مكتبة الحرية للنشر والتوزيع.
13. عوض، آمال، محمد (2003). "قياس أثر الدور الحوكمي لمراجع الحسابات على سلوك إدارة الأرباح للشركات المسجلة في سوق الأوراق المالية المصرية". مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد الثالث، جامعة القاهرة، مصر.
14. عمرو، بيان (2010). "مدى تطبيق معايير الحوكمة في دوائر ضريبة الدخل الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية وأثرها في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء". رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
15. قباجه، عدنان عبد المجيد (2008). "أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية". رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
16. معزوز، جمال (2016). "درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة إجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم". رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
17. نور، عبد الناصر، مطر، محمد (2007). "مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية في مبادئ الحاكمية المؤسسية المحلية الأردنية في إدارة الأعمال". المجلد (3)، العدد (1)، الجامعة الأردنية، الأردن.
18. تلاحمة، خالد إبراهيم (2012). "حوكمة الشركات المساهمة في فلسطين: النظرية والتصنيف". المجلة المحلية الأردنية، مجلد (4)، العدد (3).
19. ثائر إبراهيم رجا، الحافي (2015). "مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين وأثر ذلك على أدائها". جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

الكتب:

1. إمام، كامل (2007) حوكمة الشركات، المؤتمر الضريبي، الثاني عشر، فاعلية تطبيق النظام الضريبي المصري، مصر.
2. الخضير، محسن أحمد (2005): "حوكمة الشركات"، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية.
3. خوري، نعيم سابا (2003): أين يقف الأردن من التحكم المؤسسي، جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، المؤتمر العلمي المهني الخامس تحت شعار التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة، عمان - الأردن.
4. سليمان، (2009): "دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري"، دراسة مقارنة، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر.
5. سليمان - محمد (2008): "حوكمة الشركات"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
6. سليمان، محمد مصطفى (2006): "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري"، دراسة مقارنة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
7. عبادي، سليمان (2007): دور البورصة في الاقتصاد - تقييم تجربة سوق فلسطين للأوراق المالية، ورقة عمل، الملتقى السنوي الأول لسوق رأس المال الفلسطيني، فلسطين.
8. عباس بله سيد عبد الرحمن (2012): "دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد (12).
9. العشماوي، محمد عبد الفتاح (2009): الحوكمة والإصلاح المالي والإداري، آليات حوكمة الخزنة العامة، الرباط.
10. عطاء الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي (2008): "الحوكمة المؤسسية - المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة"، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع.
11. القاضي، حسين (2005): المحاسبة الدولية، الطبعة الأولى، الدار العلمية ودار الثقافة، عمان.
12. قباجه، وآخرون (2008): "تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين"، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس).
13. مصطفى، حسين (2013): دور الحوكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد الثامن، العدد 22، الفصل الأول.

14. مطر، محمد (2003): "دور الإفصاح عن المعلومات المحاسبية في تعزيز وتفعيل التحكم المؤسسي"، المؤتمر العلمي المهني الخامس لجمعية المحاسبين القانونيين، عمان.
15. معهد الحكومة الفلسطيني (2013): "الدليل الاستشاري لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين"، رام الله.
16. المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2009): "الحوكمة والإصلاح المالي والإداري"، ملتقى حوكمة الخزانة العامة، الرباط، المغرب.
17. نصر علي، عبد الوهاب، وشحات السيد (2006): "مراجعة الحسابات حوكمة المؤسسات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية.

المراجع الأجنبية:

1. Azam, et al. (2011). The impact of corporate governance on the company's performance: Evidence of the oil and gas sector in Abstein.
2. Brown, L., & Caylor, M. (2004). Working paper. Georgia State University. Available online at: www.ssrn.com
3. Colley, John, et al. (2005). What is corporate governance. McGraw-Hill Professional. Available at: www.worldcat.org
4. Doey. Weak governance cause weak stock returns: An examination of firm operating performance and investors' expectations. (Please confirm spelling of "Doey" – it may be a typo.)
5. Frank, Ya. (2006). Corporate Governance and Earnings Management.
6. Hepworth, Noel. (2003). Corporate governance at the public sector – Slovenia.
7. Monks, Robert A.G., & Minow, Nell. (2001). Corporate Governance. Blackwell Publisher

الفصل السادس
الملاحق

ملحق (1)
قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة

الاسم	التخصص	مكان العمل
الدكتور معاذ الاسمر	علوم مالية ومصرفية	جامعة النجاح الوطنية
الدكتور ناصر عبد النور	محاسبة	جامعة النجاح الوطنية

ملحق رقم (2)

الاستبيان



عزيزي/عزيزتي المشارك/المشاركة،

أنا طالب ماجستير في الإدارة في جامعة ميداوون حالياً، أقوم بإجراء دراسة بعنوان " أثر تطبيق معايير الحوكمة على اداء شركات المساهمة العامة في فلسطين"

أرجو تعاونكم الكريم في الإجابة على الاستبيان المرفق. نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي تقدمونها ستظل سرية تماماً وسنستخدم فقط للأغراض الأكاديمية.

مشاركتم قيمة للغاية وستساهم بشكل كبير في نجاح هذه الدراسة.

إذا كان لديكم أي استفسارات أو تحتاجون إلى مزيد من التوضيح، لا تترددوا في التواصل مع مشرفي الأستاذ المساعد الدكتور/ الفيصل عبد الحميد محمد ، أو معي، فهمي زاهي علاونة (طالب ماجستير)، على البريد الإلكتروني/رقم الهاتف :

Fahmi.alawneh@gmail.com

شكراً جزيلاً لمساهمتم القيمة.

الطالب: فهمي زاهي علاونة

كلية إدارة الاعمال

جامعة ميداوون

Fahmi.alawneh@gamil.com

اولاً: البيانات الشخصية

1- المركز الوظيفي: مدير عام () نائب مدير عام () رئيس قسم ()

موظف ()

2- المؤهل العلمي: ماجستير () بكالوريوس () دبلوم عالي ()

غير ذلك ()

3- التخصص العلمي: محاسبة () علوم مالية () تسويق () اقتصاد ()

علوم سياسية () إدارة اعمال () غير ذلك ()

4- الخبرة العلمية: اقل من 3 سنوات () من 3- اقل 5 سنوات ()

من 5-10 سنوات () من 11-15 سنة ()

أكثر من 15 سنة ()

5- المديرية : رام الله () بيت لحم () الخليل () جنين () قلقيلية ()

طوباس () طولكرم () سلفيت () نابلس ()

السؤال الاول : فقرات اداة الدراسة, الرجاء وضع اشارة (X) في المكان المناسب

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
-------	---------	---------------	-------	-------	-------	---------------

المحور الاول: معيار الافصاح والشفافية وأثره على أداء الشركة

1	الافصاح عن البيانات يحسن من اداء الشركة					
2	الافصاح عن الأهداف العامة للشركة يؤثر على الأداء					
3	يؤثر الافصاح عن الأداء التاريخي على أداء الشركة					
4	يؤثر الافصاح عن القواعد والاجراءات التي تحكم الرقابة على أداء الشركة					
5	نشر التقارير السنوية له أثر على زيادة أداء الشركة					
6	نشر الميزانية السنوية ليطلع عليها المساهمين والمستثمرين له أثر على أداء الشركة وحجم ارباحها					

المحور الثاني: معيار الاستقلالية وأثره على أداء الشركة

7	وجود لجنة تدقيق داخلي مستقلة عن الادارة العليا يزيد من ثقة المتعاملين بأداء الشركة					
8	المعاملة العادلة للمساهمين يحفز المستثمرين الاستثمار					

					في الشركة ويرفع من مستوى أداء الشركة	
					وجود لدى الشركة مجلس لجنة مراجعه يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل يحسن من أداء الشركة	9
					وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة العليا يرفع من مستوى أداء الشركة	10
					وجود لجنة لتحديد المرتبات والمكافآت يحسن من أداء الشركة	11

المحور الثالث: معيار العدالة والمساواة وأثره على أداء الشركة

					يؤثر وجود نظم ولوائح عادلة في معاملة جميع المساهمين يحسن من أداء الشركة	12
					تقديم الشركة المعلومات لجميع الاطراف (اصحاب المصالح) بشكل عادل وعلى حد سواء يعزز من أداءها	13

					14 إن توفر نظام يمنع الموظفين والمديرين من الاستفادة من مناصبهم لتحقيق اغراضهم الشخصية يؤثر في أداء الشركة
					15 دعوة كافة حملة الأسهم للاحتجاجات العامة لتقديم حقهم بتعديل القرارات الغير لائقة بمصالحهم يرفع من مستوى أداء الشركة
					16 يراعي مجلس الإدارة بقراراته مصلحة جميع الاطراف ذات المصالح بالشركة بما يحقق لهم من ارباح ويرفع من قيمة أداء الشركة
					17 توفر نظام بالشركة لفرض العقوبات على كل من يخالف النظام يؤثر على أداءها
					18 المعاملة العادلة لمساهمي الأقلية من قبل المساهمين أصحاب الأغلبية لحماية حقوق الجميع يعزز من اداء الشركة
					19 المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة لتعزيز ولائهم وانتمائهم للشركة يرفع مستوى أداء الشركة

المحور الرابع : معيار المسؤولية الاجتماعية وأثره على أداء الشركة

					يعزز وجود دليل في الشركة مكتوب لأخلاقيات وسلوكيات المهنة من أدائها	20
					عقد الشركة لموظفيها ندوات وورشات عمل حول الحوكمة وأهمية تطبيقها له أثر في رفع أداء الشركة	21
					إن وجود سياسة واضحة تؤكد على التمسك بالسلوك الأخلاقي يعزز من أداء الشركة	22
					إن وجود سياسة توظيف واضحة وعادلة في الشركة تعمل على زيادة الكفاءة الانتاجية ورفع الأداء	23
					يؤثر وجود سياسة واضحة عن المسؤولية البيئية على أداء الشركة	24

المعيار الخامس : معيار المسؤولية وأثره على أداء الشركة

					وجود سياسة واضحة لزيادة حجم ارباح الشركة يرفع من أداء الشركة	25
					يؤثر الغاء القرارات التي تتخذ بشكل خاطئ على أداء الشركة	26

					يؤثر وجود أعضاء لمجلس الإدارة مستقلين ومن غير الموظفين في رفع مستوى أداء الشركة	27
					وجود احترام لحقوق كل الجهات ذات المصلحة يرفع من أداء الشركة	28
					وجود مراجعة لتقارير المراجعين الداخليين يحسن من أداء الشركة	29
المحور السادس : معيار المساءلة وأثره على أداء الشركة						
					إن تحديد مجلس الإدارة صلاحيات ومسؤوليات كل مسؤول في الشركة يعمل على تشغيل الموارد بما يضمن زيادة أداء الموظفين ورفع انتاجية الشركة	30
					يؤثر وجود لجان مراقبة وتفتيش من خارج الشركة للتأكد من سير العمل على أداء الشركة	31
					يؤثر تحديد معايير كمية لقياس الأداء على أداء الشركة	32

					وجود نظام فعال في الشركة للرقابة والتدقيق يعزز من أداء الشركة	33
					يؤثر وجود وصف كامل ومحدد لكل وظيفة في الشركة بما يضمن استغلال الموارد البشرية على أداء الشركة	34
					يؤثر قيام الشركة بإيقاع العقوبة بحق كل من يخالف القانون أو ثبت بقضية فساد من الموظفين على رفع أدائها	35

المحور السابع : معيار الانضباط وأثره على أداء الشركة

					توفر الشركة بيانات واضحة للمساهمين والمستثمرين واصحاب المصالح مما يحسن من سمعة الشركة ويزيد من تداول اسهمها .	36
					يؤثر وجود حافظ لدى الإدارة اتجاه تحقيق سعر عادل للسهم على رفع أدائها.	37

					وجود حوافز لدى الموظفين لتحقيق ارباح عالية يرفع من أداء الشركة	38
					تقديم اقرار نتيجة الحوكمة في التقدير السنوي بصورة واضحة وحقيقية يعزز من أداء الشركة	39
					هنالك تقدير سليم لحجم الارباح السنوية يحسن من أداء الشركة	40

المحور الثامن : معيار النزاهة وأثره على أداء الشركة

					تستعين الشركة بلجنة تدقيق خارجي مستقلة عن مجلس الإدارة له أثر على أداء الشركة	41
					تستعين الشركة باستشاريين ماليين وتنفيذيين له أثر في رفع أداء الشركة	42

المحور التاسع : النظام والترتيب وأثره على أداء الشركة

					يؤثر توفر في الشركة أنظمة للحفاظ على سرية المعلومات وعدم تحريفها من أدائها	43
					توافر دليل وكتيبات في الشركة لتطوير مهارات الموظفين يزيد من حجم	44

					انتاجهم وزيادة كفاءتهم ورفع مستوى أداء الشركة	
					توفر حوافز تشجع الموظفين لرفع ادائهم يؤثر على رفع أداء الشركة	45
					يؤثر على أداء الشركة وجود هيكل تنظيمي يعمل بشكل متناسق	46

"شكراً لحسن تعاونكم"

This study investigates the impact of implementing corporate governance standards on the performance of public shareholding companies in Palestine. In light of the global trend toward reinforcing governance principles and in response to increasing demands for transparency, accountability, and efficiency in organizational management, this research aims to assess how well governance standards are applied in Palestinian companies and how these applications influence their administrative and financial performance.

The study adopts a **descriptive analytical approach**, utilizing a well-structured questionnaire designed based on theoretical literature and previous research. The questionnaire targeted a randomly selected sample of 100 employees from public shareholding companies across various regions in Palestine. The instrument was developed to measure the application level of nine essential governance principles: disclosure and transparency, independence, fairness, responsibility, accountability, discipline, integrity, and organizational structure. Statistical analysis was conducted using the SPSS software package, applying techniques such as frequencies, means, standard deviations, percentages, and the One-Sample T-test.

Results reveal a moderate to high level of compliance with governance standards among the surveyed companies, with varying degrees of implementation across different dimensions. Notably, principles related to transparency and accountability were more consistently applied compared to those related to independence and discipline. Furthermore, the analysis identified statistically significant differences in perception of governance application based on job position, educational background, and years of experience.

The study concludes by emphasizing the critical role of governance in promoting sustainable performance, enhancing investor confidence, and fostering ethical management practices. It recommends intensifying efforts to institutionalize governance frameworks through capacity building, regulatory enforcement, and awareness programs. Additionally, it calls for further research on governance mechanisms and their linkage to specific performance metrics within the Palestinian context.

By addressing a key aspect of organizational development, this research contributes valuable insights to policymakers, regulatory bodies, and company leadership seeking to improve corporate governance practices and, in turn, overall corporate performance.

Midocean University

College of Management

Master of Business Administration

Title:

The effect of applying corporate governance standards on the performance of public joint-stock companies in Palestine

Prepared by:

Fahmi Zahi Alawneh

243000925

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdelhameed

Dr. Fayez Ali Jarad

Year:2025