

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

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 عدد من دول آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهدته الاقتصاد الأمريكي من تداعيات وانهيارات مالية ومحاسبية، حيث عزتها العديد من الدراسات لهشاشة هياكل الحوكمة وضعف ممارستها. (قباجة وآخرون، 2008، ص1)

ويلعب القطاع العام دوراً بارزاً في المجتمع، تبنيه نهج الحاكمية الرشيدة، حيث يؤدي ذلك حتماً إلى الاستخدام الفعال للموارد المتاحة، وتعزيز المساءلة في إدارة الموارد، وتحسين جودة تقديم الخدمات. كما أن 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، سواء من قبل المسؤولين في المؤسسات الحكومية أو مؤسسات المجتمع المدني أو الشركات على اختلاف أنواعها. (معهد الحوكمة الفلسطيني، 2013، ص4)، 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، إلا أن هناك تفاوتاً ملحوظاً في مدى التزام هذه الشركات بتطبيق معايير الحوكمة المعتمدة عالمياً مثل الإفصاح والشفافية، وضمان حقوق المساهمين، والمسؤولية الاجتماعية، واستقلالية مجلس الإدارة.

يُلاحظ أن بعض الشركات تحقق أداءً ماليًا وتشغيليًا مرتفعًا بفضل الالتزام بهذه المعايير، بينما تعاني شركات أخرى من ضعف الأداء وربما التعثر المالي والإداري نتيجة غياب أو ضعف تطبيق تلك المعايير.

كما أن بيئة العمل الفلسطينية تتسم بخصوصية سياسية واقتصادية، ما يزيد من صعوبة الالتزام الصارم بممارسات الحوكمة، وي طرح تساؤلات حول مدى تأثير تبني هذه المعايير فعليًا على تحسين أداء الشركات.

وبالتالي، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيس التالي: ما هو أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب علمية وعملية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

1. سد فجوة معرفية: رغم تزايد الاهتمام بموضوع الحوكمة في العالم العربي، إلا أن هناك نقصًا في الدراسات الميدانية التي تناولت أثر معايير الحوكمة على أداء الشركات المساهمة العامة في البيئة الفلسطينية تحديدًا، ما يجعل هذه الدراسة مساهمة في إثراء الأدبيات العلمية المحلية والعربية في هذا المجال.
2. تعزيز الفهم الأكاديمي: تقدم الدراسة إطارًا نظريًا يساعد الباحثين والطلاب على فهم العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء المؤسسي والمالي للشركات، بما يعزز من المعرفة النظرية في كليات الاقتصاد والإدارة والعلوم المالية.

ثانيًا: الأهمية العملية (التطبيقية):

1. مساعدة صانعي القرار: تقدم نتائج هذه الدراسة مؤشرات هامة لمجالس إدارات الشركات المساهمة العامة في فلسطين، لتحسين التزامهم بمبادئ الحوكمة بما يحقق أداءً أفضل وزيادة ربحية الشركات.
2. دعم المستثمرين: توفر الدراسة مرجعًا للمستثمرين لتقييم الشركات بناءً على مدى التزامها بمعايير الحوكمة، وهو ما قد يؤثر في قراراتهم الاستثمارية.
3. توجيه الجهات الرقابية: تُمكن الجهات الرقابية في سوق فلسطين للأوراق المالية من تحديد مكامن القوة والضعف في التزام الشركات بمبادئ الحوكمة، ما يعزز من فعالية القوانين والأنظمة النازمة للسوق.

4. إفادة بيئة الأعمال الفلسطينية: من خلال تعزيز الشفافية وثقة الأطراف ذات العلاقة (stakeholders) بما قد ينعكس إيجاباً على الاقتصاد الفلسطيني ككل.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسة 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 الافصاح 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 ($0.05 \geq \alpha$) بين تطبيق معيار الإفصاح والشفافية وأداء أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تطبيق معيار الاستقلالية وأداء أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تطبيق معيار العدالة والمساواة وأداء أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) 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.

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 ادارة الارباح 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 الاسلامية.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات ومن اجل 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 الاحصائي 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، الهنيي (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 واثار 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 للحاكمة المؤسسية على أداء الشركة ويمكن تحسين الأداء في الشركات من خلال تحسين هيكل الحاكمة 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 الأداء التشغيلي لها

المنطلقات النظرية للدراسة:

لقد اكتسب مفهوم الحوكمة في السنوات الاخيرة اهتمام بشكل ملحوظ من قبل جميع الشركات والمؤسسات وعلى رأس هذه المؤسسات التي اهتمت بمفهوم الحوكمة صندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي التي صدرت في عام 1999 والبنك الدولي (خليل، 2003) حيث اهتمت في اصدار مبادئ الحوكمة لكل مؤسسة سواء كانت خاصة أو عامة وتقديم العديد من الخطط الارشادية لتدعيم إدارة المؤسسة وكفاءتها ومن أجل تحقيق نوع من النمو الاقتصادي والاستقرار (الحافي 2015).

لقد حظيت الحوكمة بالاهتمام نتيجة الفشل المالي والاداري الذي تعرضت له العديد من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة ومع تتبع الأسباب التي أدت إلى هذا الفشل الإداري والمالي تبين عدم وجود أساليب الحوكمة التي يجب ان تقوم عليها الشركة (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 أيضا : 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 (الخصيري، 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 سياج 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 :

هي فن ممارسة الرشادة والعقلانية وتعظيم الثقة وتنمية عوامل الأمان وتفعيل وتوظيف الموارد البشرية وزيادة وتنمية مواردها المادية ، وفي نفس الوقت تحقيق حكمة ورصانة السلوك والتصرفات الإدارية وحماية الممتلكات من عناصر الفساد الإداري والرعونة الإدارية .

وهي مجموعة من القواعد التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة والرقابة على أدائها من خلال نظام أو هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين الاطراف ذات العلاقة في المؤسسة من موظفين وأصحاب المصالح .

ومن التعريفات الاخرى التي ذكرت سابقا نلخص مفهوم حوكمة الشركات :

بأنه عبارة عن مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم واصحاب المصالح أو الأطراف ذات العلاقة بالشركة مثل حملة السندات والدائنين والعمال والمواطنين وكذلك مجموعة من القواعد التي يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها من خلال هيكل يتضمن توزيع الواجبات والحقوق بين المشاركين في إدارة الشركات .

من خلال التعريفات السابقة هنالك معاني أساسية لمفهوم حوكمة الشركات وهي :-

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات.
- تنظيم العلاقة بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح .
- التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين
- مجموعة من القواعد التي يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات.

أهمية حوكمة الشركات :

الحوكمة تعتبر من العمليات الضرورية اللازمة لتحسين عمل المؤسسة وتؤكد على مضمون النزاهة فيها وكذلك الوفاء بالتزاماتها وضمان تحقيق أهدافها ، حيث أن لحدوث الازمة المالية العالمية عام (2008-2009) في الولايات المتحدة الأمريكية أثر بشكل كبير على الاقتصاد العالمي كان من مظاهر الازمة المالية ارتفاع في أسعار النفط والأسهم والتضخم وظهور مشاكل الرهن العقاري والائتمان ، وكان للازمة الاقتصادية العالمية نتائج وخيمة حول العالم بشكل عام واثرت على الاقتصاد العالمي كله ، فالحوكمة الجيدة تؤثر على نمو اقتصاد الدولة من خلال مساهمتها في زيادة مصادر الحصول على التمويل الخارجي وزيادة الاستثمارات وتعظيم النمو الاقتصادي وتساهم الحوكمة في تحسين الأداء التشغيلي وتوزيع في الموارد وإدارتها وحماية الاقتصاد من التعرض لمخاطر الازمات والإفلاس والانهيئات المالية .

ولذلك يعتبر مفهوم الحوكمة عنصر هام في تطبيقه في أي مؤسسة سواء كانت هذه المؤسسة تابعة للقطاع الخاص أو العام لأنه يعود على المؤسسة بأهمية وفوائد كثيرة ، فالحوكمة كانت محطة انظار رجال الفكر والباحثين والمساهمين وأصحاب المصالح ، وذلك نتيجة للفشل والإفلاس المالي لكثير من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة وانهيار الاسواق في دول شرق اسيا ومن بعد ما تم دراسة اسباب الفشل الإداري والمالي اتضح بأن انعدام أسلوب حوكمة الشركات أدى إلى تفضيل القائمين على الشركة من الداخل سواء كانوا مجلس إدارة أم مديرين تنفيذيين أم موظفين مصلحتهم الشخصية على حساب مصلحة المساهمين والدائنين وأصحاب المصلحة الآخرين

لذلك الشركات التي تضعف اساليب الحوكمة الشركات أكثر عرضه لنتائج وخيمة تفوق بكثير مجرد الفضائح والأزمات المالية فإن إجراءات العولمة مثل تحرير الاقتصاد وتطور في وسائل النقل والمواصلات والتكامل بين الاسواق المالية وزيادة اعداد المستثمرين زادت من الحاجة إلى قواعد حوكمة الشركات التي تساعد في دعم الأداء الاقتصادي وزيادة القدرة التنافسية (سليمان ،2006).

فالشركات التي لا تطبق قواعد حوكمة الشركات ومبادئها معرضه للإفلاس والفشل المالي أكثر من غيرها من الشركات التي تطبق هذه المبادئ والقواعد.

فأصبح المستثمرون يبحثون عن الشركات التي تطبق مبادئ وقواعد الحوكمة الشركات ، فأصبحت هذه الشركات محط أنظار المستثمرين ، فالمستثمر غير قادر على أن يتحمل نتائج فشل وسوء الإدارة والفساد المالي والإداري .

حيث يحقق إتباع القواعد السليمة للحوكمة الآتي .:

- محاربة الفساد الداخلي في الشركات التي تتم من خلال تنظيم عمليات الرقابة على أعمال الموظفين داخل الشركة.
 - ضمان النزاهة في عمل الشركة .
 - تقليل المخاطر التي يحتمل أن تتعرض لها الشركة نتيجة سوء إدارتها .
 - تحقيق الاستقامة ومنع الانحراف الناشئ عن خطأ فردي .
 - تحقيق فعالية المراجعة الداخلية (الخضيري ،2005) .
 - تحقيق فعالية المحاسبة الداخلية .
 - تحقيق السلامة والصحة .
 - تقليل الاخطاء والقصور الناتج عن إهمال الموظفين في الشركة (العشماوي ،2009).
- إن أهمية الحوكمة سابقة الذكر تعد سبباً كافياً لأن تأخذ به جميع الشركات بغض النظر عن طبيعة عملها ربحية أو غير ربحية أو مؤسسة غير حكومية أو حكومية فمفهوم الحوكمة يجب أن يطبق في جميع المؤسسات والشركات لأنه يعالج جميع النواحي الإدارية والاجتماعية الاقتصادية والمادية.
- تعمل الحوكمة من خلال التحفيز الذاتي نحو الأفضل ونحو الأحسن ، فالحوكمة تعمل من خلال اليات استعادة العقل والضمير والحس الأخلاقي ويمكن إدارة مجتمع الشركة من خلال: (الخضيري ،2005)

- 1- الامتثال للنواهي :بمعنى الامتناع عن الإضرار بالآخرين او الاعتداء على حقوقهم .
- 2- الحرص على النظام داخل الشركة والتأكيد على ثقافة العمل الجماعي وروح الفريق .
- 3- الحرص على المنفعة من خلال تحقيق أقصى قدر من المكاسب من أجل تحقيق جميع أهداف الشركة التي تعمل من أجلها .
- 4- مقاومة الفساد : القضاء على الفساد وعدم الإضرار بالآخرين أو الحصول على منفعة خاصة على حسابهم .

5- الطاعة للأوامر التي تصدر من الإدارة وعدم مخالفتها وعدم الخروج عن أحكامها.

هنالك عدة عوامل إضافية أدت إلى ظهور الحاجة للحوكمة (الخضيري ،2005):

- اهتزاز الثقة بالاسواق ، حيث عانت العديد من الاسواق بفقد زبائنها ومموليها والمتعاملين معها
 - الشعور بالانخداع والغش والشعور بالاكنتاب والاحباط الاستثماري
 - عدم القدرة على مواصلة عمليات الاستثمار وعدم القدرة على اتخاذ قرار وعدم الرغبة في القيام بأي أعمال .
 - الانسحاب من سوق الاستثمار المحلي والعالمي .
- من العوامل التي ساعدت إلى ظهور تطبيق مبادئ الحوكمة في فلسطين هو الوعي لديهم بفوائد تطبيق مبادئ الحوكمة لخلق بيئة استثمارية واستقطاب الاستثمار المحلي والدولي وتحقيق نمو اقتصادي ، وبالتالي الحد 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 الانظمة التي تفي بغرض الرقابة على أداء المؤسسات (معزوز،2016). ويمكن تلخيص

أهداف الحوكمة على النحو الاتي :

- 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 :

إن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات يساهم في دعم الأداء الاقتصادي والقدرات التنافسية ويساهم في جذب الاستثمارات للشركات العامة والخاصة ، فحوكمة الشركات تهدف إلى تحقيق ما يلي :

- الفصل بين الملكية والإدارة وتحقيق الرقابة على الأداء .
- المراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء الشركات ، تحديد مسؤولية الرقابة لكل من مجلس إدارة الشركة والمساهمون (ابو حمام ، 2017).
- تحسين الكفاءة المالية والإدارية الاقتصادية للشركات (عبد الصمد، 2016).
- تقييم إداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة .
- تمكين الشركات من الحصول على تمويل من المستثمرين المحليين والأجانب .
- مشاركة المساهمين ، والموظفين والدائنين والمقرضين والاضطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء الشركات (سيد عبد الرحمن ، 2012).
- عدم الخلط بين المهام والمسئوليات الخاصة بالمدراء التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسئوليات أعضاء.
- عدم حدوث مشاكل محاسبية ومالية للمحافظة على استقرار نشاط الشركة وعدم حدوث انهيارات للشركات .
- تحسين الصورة الذهنية للشركة مما يعمل على زيادة ثقة المستثمرين.
- توضيح صلاحيات كل الاطراف في الشركة مما يحسن من عمليات صنع القرار داخل الشركة
- وضع الانظمة للرقابة على المؤسسات ووضع الانظمة لكشف الغش ومعالجة مشكلة تضارب المصالح بين الاطراف ذات العلاقة مع المؤسسة .

- تعميم ثقافة الالتزام بالمبادئ والمعايير والقوانين المتفق عليها .
 - اعتماد درجة الوضوح والشفافية يدعم ثقة مستخدمي القوائم المالية في الشركة ومحاربة اشكال الفساد.
 - تحسين الإدارة داخل الشركة وتطوير الخطط الاستراتيجية وزيادة كفاءة الأداء .
- إن اهداف الحوكمة التي ذكرت سابقا مناسبة لان تكون أهدافاً لجميع المؤسسات والمنظمات الحكومية والغير حكومية وعلى رأسها الشركات التي تعتبر جزءاً أساسياً من البحث ، والتي ينبغي عليها أن تدرج هذه الاهداف في جميع خططها السنوية والاستراتيجية ، والعمل على تحقيق مبادئ الحوكمة بالطريقة المثلى التي تعود بالفائدة على هذه الشركة .

خصائص الحوكمة الجيدة في الشركات

يمكن ان تنتقل الشركات إلى مرحلة الحوكمة الجيدة نتيجة حكم سيئ ، ويتصف الحكم السيئ بالعديد من الصفات وهي غياب الإطار القانوني أو عدم تطبيقه، وعدم شفافية المعلومات ، والفشل في الفصل بين المصالح الشخصية والمصلحة العامة ، وضعف ثقة الجمهور بالقوانين ووجود أولويات تتعارض مع التنمية وأهداف الشركة التي أنشأت من أجلها (دراوشة، 2014).

ولذلك تحتاج المؤسسات الاقتصادية وغير الاقتصادية إلى نظام فعال للحوكمة ،نظام قادر على التطور والتوافق مع المتغيرات وسوق العمل ، وقد ذكر جون كوبي في كتابه حول حوكمة الشركات فالنموذج الحوكمة الناجح يجب أن يشمل الخصائص التالية (colley, etal,2005).

*مجلس إدارة قوي وفعال ينفذ مسؤولياته بقدرة وسلامة .

*رئيس تنفيذي مؤهل ليتم اختياره من قبل مجلس الإدارة ويتم اعطاءه السلطات والصلاحيات لإدارة اعمال الشركة.

* الاعمال التي يتم اختيارها من قبل الرئيس التنفيذي يجب تنفيذها ضمن موافقة مجلس الإدارة.

* البساطة في التطبيق والتنفيذ حتى يصبح تطبيق جميع المبادئ على الموظفين بطريقة سهلة وبسيطة دون تعقيد .

* نموذج عمل جيد يتم اختياره من قبل الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة وكذلك ضمن نصيحة مجلس الإدارة وموافقة .

* افصاح كافي وملئم عن أداء الشركة للمساهمين والمجتمع المالي .

معايير تطبيق مبادئ الحوكمة

في العادة تتواجد مبادئ الحوكمة في التشريعات والقوانين واللوائح التي تطبقها الدولة ، لذلك تختلف مبادئ الحوكمة من دولة لأخرى (سليمان ، 2008)، ليس هناك نظام ومبادئ موحدة للحوكمة يمكن أن تطبق في كافة الدول ، لقد عمل بنك كريدي لبونيه على تطوير مبادئ تتناسب معه وتم تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على أساس سبعة اقسام رئيسية وكل قسم يتضمن مجموعة من النقاط (حبوش ، 2007):

1 -الافصاح الشفافية :ترتكز على حرية تدفق المعلومات في متناول الجميع (معزوز، 2016) والذي يمكن ان يتحقق من خلال :

- نشر التقارير السنوية لميزانية الشركة .
 - الافصاح عن المعلومات السوقية.
 - الافصاح عن الاهداف المالية ونسبة العائد على حقوق الملكية .
 - عدم تسريب المعلومات قبل الاعلان عنها .
 - الافصاح عن النتائج الختامية .
 - تطبيق معايير المحاسبة الدولية والمراجعة الدولية (الخضيري ، 2005).
- فالافصاح والشفافية هما دعامة لضمان العدالة والنزاهة والثقة في إجراءات المؤسسة وإدارة أفرادها واتخاذ القرارات الرشيدة (مصطفى وحسين ، 2013).
- ولكي يمكن تحقيق اهداف البيانات المالية في الافصاح فإنه يجب ان تتمتع بالصفات الاتية :
- (خربوع، 2004)

• **الشمولية** : يجب ان تكون القوائم المالية شاملة لكافة المعلومات ، حيث تستعمل المعلومات للإجابة عن كل استفهام ، فعدم القدرة على إعطاء الاجابة الصحيحة يدل على عدم شمولية المعلومات

• **الدقة** : أهم ميزة وخاصية للمعلومات الجيدة الدقة في اعدادها ووصفها

• **الملائمة** : يجب أن تكون المعلومات مرتبطة وذات الصلة بالقرارات التي يتم اتخاذها والمعلومات المحاسبية .

• **التوقيت** : ان الوقت عامل مهم في توفير المعلومات لمتخذي القرارات قبل أن تفقد قدرتها في التأثير على القرارات المتخذة .

• **الوضوح** : يعني خلو المعلومات المعروضة في البيانات الموضح عنها من الغموض والالتباس لتسهل على مستخدم هذه البيانات السرعة والفائدة.

2- **الاستقلالية** :وتكمن في المعاملة العادلة لجميع اصحاب المصالح ولجميع الافراد في الشركة من قبل الإدارة ويمكن ان يتحقق من خلال :

- استقلالية مجلس الإدارة عن الإدارة
- وجود موقع على الانترنت وتحديثه باستمرار
- وجود مراجعين خارجيين مستقلين عن الشركة.
- توفر لجنة مراجعة يرأسها شخص مستقل .
- وجود مدققين خارجيين غير مرتبطين بالمؤسسة او الشركة.

3- **المساءلة** : ترتكز على مسؤولية القيادات ومتخذي القرارات المستفيدين والمجتمع وكل من يهمه الامر (معزوز ،2016) ، أي أن الشركات تلتزم بالتوقيت المناسب وبالدقة في عملية الافصاح عن معلوماتها الهامة المتعلقة بالمركز المالي وبأداء الشركة حتى يمكن للجميع من الوصول إليها ،ويمكن ان يتحقق من خلال (الخضيرى ،2005):

- عدالة وشفافية التعامل من قبل موظفي الشركة
- الشفافية وعدالة التعاملات في الأسهم من قبل أعضاء مجلس الإدارة
- التحقيق في إساءة أي قسم او دائرة أو موظف لعمله ووضع اليات لمعاقبة الموظفين المخالفين

- ممارسة العمل بعناية والبعد عن تحقيق المصالح الفردية والتصرف بشكل رادع لكل من يخالف النظم والقوانين .

لذا تعتبر المساءلة على أنها قاعدة تقضي بمحاسبة المسؤولين أو الذين يتخذون القرارات والذين يقومون بتنفيذ الأعمال في الشركة عن تبعات أعمالهم نتائج قراراتهم .

1- **العدالة والمساواة** : تقوم على توفير الفرص للجميع بشكل متساوي من خلال المعاملة العادلة

لجميع ، والمشاركة في إتخاذ القرارات من قبل العاملين في الشركة

واحترام المساهمين أصحاب الاغلبية لمساهمة الاقلية والحق لجميع حملة الاسهم لحضور الاجتماعات ، سهولة طرق الادلاء بالأصوات(سلمان ،2008).

- اعطاء الاولوية للعلاقات مع المستثمرين.

- عدم ارتفاع نسبة مكافأة مجلس الإدارة بنفس نسبة ارتفاع الارباح

- نوعية المعلومات التي يتم تقديمها للاجتماعات.

5- **النزاهة** : تركز على تعزيز سلطة القانون ، أي أن القوانين عادلة ويتم تطبيقها بدقة بما يضمن مستوى عال من السلامة والأمان (معزوز،2016)

6- **الكفاءة والفاعلية** : تركز على الاستثمار الأمثل للموارد والامكانات المالية والبشرية والتنفيذية،

فالفاعلية تعني مدى تحقيق اهداف الشركة ، أي الاستخدام للموارد التنظيمية لتحقيق الأهداف التنظيمية ، وتعتبر الادارة فعالة في حال نجاحها باستخدام الموارد المتاحة في تحقيق أهداف المنظمة.

أما الكفاءة فتعني نسبة الناتج إلى المدخلات أي إمكانية الاستغلال الأقصى للموارد المتوفرة في عمليات إنجاز الاهداف ، أي تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف (عمرو،2010).

7- **المسؤولية** : تحديد المسؤوليات والمهام بوضوح لجميع الموظفين ، ويمكن تحقيق ذلك في : (العشماوي ،2009).

• عدم قيام المجلس الإداري الاشرافي بدور تنفيذي ، بمعنى عدم تركيز أكثر من وظيفة لشخص واحد داخل الشركة .

• الاجتماعات الكاملة والدورية للإدارة.

• قدرة مجلس الإدارة على المراجعة الفعالة .

- وجود لجنة مراجعة تشرف على المراجعة الداخلية والاجراءات المحاسبية .

8- الانضباط : ويتحقق ذلك من خلال

- وجود بيانات واضحة .
 - وجود نظام الحوافز
 - وجود تقدير سليم لتكلفة المنتجات
 - اعادة النقد الزائد إلى المساهمين
 - امكانية التجكم في الدين وإعادة استثماره في مشروعات ذات عائد جيد.
 - تقديم سليم لتكلفة الممتلكات
 - التحفظ على اصدار ادوات الملكية
 - تقدير سليم لتكلفة رأس المال
- 9- المسؤولية الاجتماعية : بمعنى النظر إلى المؤسسة باعتبارها المواطن الجيد ، من خلال رفع الوعي الاجتماعي بمستوى عالي من السلوك المثالي والقيم للعاملين فيها(مصطفى وحسين ،2013)

مزايا حوكمة الشركات :

يتضح من مفهوم الحوكمة أن هنالك مزايا ومنافع يمكن أن تستفيد منها المؤسسات والشركات في الدول المتقدمة وغير المتقدمة ، ومن هذه المزايا الناتجة عن تطبيق مبادئ الحوكمة الاتي :

(العشماوي،2009).

- دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي اليها الشركات
- تقليل المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي وجذب الاستثمارات الاجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية .
- الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في القوائم المالية التي تصدرها الشركات .
- حماية المساهمين بصفة عامة سواء اكانوا أقلية أم أغلبية .
- ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة الشركة أمام مساهميها مع ضمان وجود المراقبة المستقلة .
- ضمان مراجعة الأداء المالي وحسن استخدام أموال الشركة ومدى الالتزام بالقانون والإشراف على المسؤولية الاجتماعية .

- الحصول على مجلس إدارة للشركة قوي يستطيع اختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة الشركة في إطار القوانين واللوائح الحاكمة .
- تعظيم قيمة أسهم الشركة .
- تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية مما يؤثر على استقرار نشاط الشركة .
- مراعاة مصالح المجتمع والعمال .

إن مزايا الحوكمة المذكورة أعلاه تتلاءم مع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية ، وخاصة بالذكر الشركات ، إن اتباع هذه الشركات لنظام الحوكمة الجيد سيققق لها العديد من المزايا والأهداف الرئيسية لها ، حيث أن الهدف الرئيسي لهذه الشركات هو زيادة ثقة الجمهور بها كلما زادت ثقة الجمهور والمتعاملين معها بها سيعمل على زيادة حجم اعمالها وبالتالي تحقيق النمو الاقتصادي وتشجيع الاستثمار وزيادة فرص العمل ، وتحقيق العدالة والمساواة بين الاطراف ذات العلاقة ، مما يزيد من ثقة الجمهور بعدالة الشركة وعدم التمييز فيما بينهم .

يجب لفت الانتباه الى أن كل نظام له مزايا وعيوب ، وما ذكر في الأعلى هي مزايا الحوكمة التي تجنيها الشركات في حال إتباعها لنظام ومبادئ الحوكمة بالمضمون والشكل الصحيح ، وفي حال غياب الحوكمة في الشركات فهنا يحتمل أن تتعرض للعديد من المخاطر ، ومن هذه المخاطر التي يحتمل أن تتعرض لها هو تحقيق خسائر مادية أو انخفاض في العائدات المحصلة بالنسبة للشركة، وأيضاً وجود فساد مالي وإداري في الشركة ينتج عنه العديد من المشاكل تواجه الشركة .

مقومات فعالية الحوكمة :

لتكتمل منظومة الإفصاح والشفافية لا بد من وجود مقومات يرتكز عليها النظام من أجل فاعليته في التنفيذ، ومن مقومات فاعلية قواعد الحوكمة الاتي :

1- الإطار القانوني

وجود قوانين وتشريعات تحدد حقوق كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالشركة ومسؤولياتها وتوضيح اختصاصاته وخاصة المؤسسين ، والجمعية العمومية للمساهمين والمساهم الفرد، ومجلس الإدارة واللجان الرئيسية ومراجع الحسابات ، وتحديد كذلك عقوبات التقصير في المسؤوليات وتجاوز تلك الاختصاصات (الحيزان، 2016).

- 2- وجود نظام فاعل للتقارير يهتم بالشفافية وبقدر يكفل توفير المعلومات المناسبة عن الدوائر الحكومية ولجميع الأطراف ذات العلاقة المهمة بالبيانات المالية (عمر، 2010).
- 3- وجود أنظمة إدارية داخلية على درجة عالية من الكفاءة والفعالية لمحاسبة المسؤولية حيث يعمل نظام الإفصاح على توفير المعلومات والافصاحات اللازمة لأصحاب المصالح (قباجه، 2008).
- 4- وجود عمليات حوكمة فعالة داخل الشركة تعمل على تنظيم الاجتماعات والاتصالات بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية والموظفين (مطر، 2003).
- 5- وجود لجنة تدقيق داخل الشركة يتسم اعضاءها بالاستقلالية ومؤهلات عالية وخبرات جيدة (قباجه، 2008).
- 6- تحديد مسؤوليات وصلاحيات كل فرد في الشركة وإجراء المراجعة الدائمة وتعديلها ليسهل على الجميع معرفة حدود عملهم .

مراحل تطبيق الحوكمة في الشركات :

- تمر الدائرة بمراحل محددة لتطبيق الحوكمة وهي : (معزوز، 2016)
- مرحلة التعريف بالحوكمة : هي أهم وأول مرحلة من مراحل الحوكمة حيث يجب التفرقة بين الحوكمة كثقافة وكأسلوب إداري يتم الالتزام به ، حيث يتم توضيح طبيعة الحوكمة ومنهجها وأهميتها وإدارتها ووسائلها .
 - مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة : يتطلب وجود الحوكمة إلى بنية أساسية متينة قادرة على التفاعل مع المستجدات والمتغيرات المحيطة بها
 - مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة : ان الحوكمة بحاجة إلى برنامج زمني محدد المهام والأعمال حتي يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة في المؤسسة وتحديد المعوقات والصعوبات التي عرقلت تطبيق هذه المبادئ وتقويمها
 - مرحلة التنفيذ: وهي المرحلة التي يتم بها قياس مدى استعداد ورغبة الأطراف المستفيدة من تطبيق الحوكمة ، حيث يتطلب التنفيذ عدد من الممارسات كاستقلالية السلطة، والشفافية والمساءلة، والمسؤولية والمساواة ، ودارستها وتحليلها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ
 - مرحلة المتابعة والتطوير : تتهم بهدف التأكد من حسن تنفيذ ، من خلال الرقابة والمراجعات
 - الداخلية والخارجية ، والتدقيق في آلية تنفيذ الاجراءات والعمليات الإدارية .

الاطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

- المساهمون shareholders-stockholders
هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة مقابل الحصول على الأرباح ويملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم (حسين، 2005).
- مجلس الإدارة board of directors
هم من يقومون باختيار المديرين التنفيذيين ، ويوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة ويرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين والرقابة على ادائهم (سابا خوري، 2005).
- الإدارة management
الجهة المسؤولة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة كما أن الإدارة مسؤولة عن تعظيم الأرباح بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الافصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين وتعتبر الإدارة حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة (سليمان، 2006).
- اصحاب المصالح stakeholders
مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة .

اسس ومحددات حوكمة الشركات

- لتحقيق اسس الحوكمة لا بد من توفر مجموعة من الاسس والقواعد التي تضبط العمل بمختلف جوانبه في الشركات
- المحددات الداخلية: تشمل القواعد والاسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بحيث لا يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الأطراف (عبادي، 2013).
 - عقد التأسيس والنظام: الاساس للشركة عقد يكتب فيه جميع المعلومات الاساسية للشركة اسمها ومركزها ومدة الشركة ، اهدافها ، اسماء المؤسسين ، مقدار رأس المال المصدر والمصرح به
 - الهيكل التنظيمي: يحدد به الوظائف والمسؤوليات والصلاحيات .

- الرقابة على نظم المعلومات المحاسبية وذلك من خلال الرقابة على المدخلات والرقابة على العمليات التشغيلية أي التأكد من عمليات التجميع والتبويب والتلخيص تتم بما يتفق مع المبادئ والمفاهيم والسياسات والمعايير المحاسبية والرقابة على المخرجات من حيث القوائم والتقارير المالية

- نظم إعداد التقارير المالية : يبين هذا النظام نوعية التقارير المالية ومواعيدها ومن له حق الاطلاع عليها

- نظم الرقابة والضبط : ترتبط مباشرة بكل من مفهومي المسائلة والمسؤولية من خلال تحمل متخذي القرارات لتبعات قراراتهم والمعاقبة عن سوء الإدارة .

- نظم التوظيف : أن تقوم الإدارة بترتيب الشركة من الداخل وخاصة فيما يتعلق بمواردها البشرية

• المحددات الخارجية : تتجسد في مجموعة من العوامل التي تمثلها البيئة الخارجية والتي تعمل الشركة في ظلها وتتمثل هذه العوامل (سليمان، 2009):-

- القطاع المصرفي : يلعب دوراً هاماً في توفير رأس المال والسيولة اللازمة لعمليات الشركة

- الاسواق التنافسية : خلق القوانين واللوائح الهادفة إلى إنشاء بيئة اقتصادية تتسم بالوضوح والتنافسية

- قانون العقود : ابرام العقود بين الأطراف لتفعيل ممارسة حوكمة الشركات.

- النظام القضائي : وجود نظام قضائي عادل ومستقل

- التشريعات

- قوانين الفساد

- الجهاز الإعلامي : وجود جهاز إعلامي يتسم بالشفافية يساعد في تلبية احتياجات المستثمرين الدائنين وغيرهم من أصحاب المصالح

متطلبات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات

ان اتباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات إلى خلق الضمانات اللازمة لمحاربة الفساد ، وسوء الإدارة مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية ، وتحسين مستويات الأداء والكفاءة الانتاجية

فوجود إطار فعال يعزز الممارسات الجيدة للحوكمة ، يعتبر أمر ضروري لسلامة عمل الشركات ويساعدها على منع الأخطار المعنوية ، والانهيارات المالية ، التي عانت منها الكثير من الدول ، لذلك لا بد تجاه ذلك من تناول المتطلبات والعناصر الأساسية التي توجب على الشركات القيام بها لدعم تطبيق السليم لقواعد الحوكمة داخلها وذلك على النحو الاتي(قباجه، 2008):

• متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة على مستوى الشركات نفسها

دور الحوكمة لا يقتصر على وضع القوانين والتشريعات ، لكن يمتد ليشمل توفير البيئة اللازمة لدعم مصداقيتها ، وخاصة الشركات التي تستحوذ على اكبر عدد من المساهمين واكبر حجم راس مال مقارنة مع غيرها من الشركات التجارية الأخرى فلا بد من مطالبة الشركات بأن تبادر إلى ما يأتي (عدنان، 2008):

- تزويد جهات الرقابة والإشراف ببيان عن أوضاعها المالية ومقدار السيولة وملاءتها وإرباحها وعملياتها وأوضاعها الإدارية ، وايضا مكافأة مجلس الإدارة وكبار الإداريين الذين تحددهم الجهات المختصة ، كهيئة سوق راس المال .
- أن تزيد الشركات الاهتمام بتبني مبادئ الحوكمة وذلك من خلال :

■ الانسجام مع المتطلبات القانونية التي تنظم عمل الشركة سواء بالإفصاح او تفعيل بعض اللجان المتخصصة من قبل مجلس الإدارة مثل ، لجنة المخاطر ولجنة المراجع ولجنة المكافآت.

- ضمان توافق نظم الحوافز مع انظمة الشركة وأهدافها واستراتيجيتها
- ضمان وجود أعضاء مستقلين في تشكيلة مجالس إدارة الشركات.
- ضمان كفاية اعضاء مجلس الإدارة وإدراك كل فرد للمهام الموكلة اليه
- اهتمام الشركة بعمليات التوثيق ونشر الاجراءات من أجل المحافظة على حقوق المساهمين
- الإفصاح عن جميع عمليات الشركة التي تتم بين الإدارة والشركة
- وضع الآليات لتعزيز مشاركة الموظفين وان توجد السياسات مكتوبة تغطي كافة انشطتها وان يتم تعميمها على كافة المستويات الإدارية

- انتخاب لجان التدقيق من قبل الهيئة العامة للشركة بدلا من تعيينهم من قبل مجلس الإدارة
- تحديد عدد السنوات التي يسمح بها لمدقق الحسابات الشركة الخارجي الاستمرار بتدقيق الحسابات السنوية للشركة

- تبني سياسة تعيين تتناسب مع الكفاية العلمية للوظائف الشاغرة في الشركة مع تبني سياسة تدريب القائمين على إدارتها ودعم ذلك بنظام الحوافز

- إتاحة الفرصة لجميع المستثمرين للوقوف بشفافية تامة على المعلومات الخاصة بالشركة سواء أكانوا مساهمين فيها أم لا، من أجل إتاحة فرصة متساوية للجميع في الاستثمار من دون قيود أو معوقات.

• متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة على المستوى العام

يجب ان تعمل جهات الاختصاص على توفير مجموعة من العناصر الأساسية ، على المستوى العام لدعم تطبيق الحوكمة ، ومن أهم هذه العناصر (تلاحمة،2012):

- اجراء دراسة شاملة للمنظومة التشريعية المطبقة في الدولة على الشركات بحيث يتم العمل على إزالة التكرار والتناقض فيما بينها من اجل الارتقاء بكفاية تطبيق قواعد الحوكمة
- توحيد جهات الرقابة على الشركات ، بأن يكون هنالك جهات شخصية واعتبارية واحدة لمراقبتها
- توفر جهاز قضائي مستقل وفعال يملك سلطة مراقبة اصدار القرارات المتعلقة بالشركات مما يؤدي لتعزيز فرض تطبيق قواعد الحوكمة وتأهيل القضاة في إطار تعاملهم مع قواعد حوكمة الشركات بحيث يتخصص بعض القضاة في النظر في القضايا التجارية وخاصة المتعلقة بتطبيق قواعد الحوكمة
- توفر اليات فعالة للمشاركة من افراد المجتمع في وضع التشريعات وصنع القرارات المتعلقة بالحوكمة في الشركات .
- توفر وسائل إعلام حرة وموضوعية تسهم في رفع مستوى الوعي لدى المساهمين واصحاب المصالح الأخرى بطريقة واضحة ومتوازنة ومسؤولة .

حوكمة الشركات في فلسطين

أدت العولمة والتقدم السريع في وسائل الاتصالات الحديثة إلى نوع من التنافس على المستويين المحلي والخارجي بالنسبة للشركات العاملة في فلسطين .

فأصدرت السلطة الوطنية الفلسطينية عدداً من التشريعات المنظمة لعمل القطاع الخاص مثل قانون سلطة النقد وقانون المصارف وقانون تشجيع الاستثمار وقانون هيئة سوق رأس المال وقانون الأوراق المالية وقانون مزاولة مهنة التدقيق الحسابات وقانون التأمين وقانون مكافحة غسل الاموال ، واحتوت هذه التشريعات على عدد من النصوص التي تدخل ضمن قواعد الحوكمة ، فبالتنسيق مع سوق فلسطين للأوراق المالية وهيئة سوق راس المال وسلطة النقد ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) وضع قواعد لحوكمة الشركات في فلسطين نظراً لأهميتها بالنسبة للاقتصاد الفلسطيني نظراً للاهتمام المتزايد من قبل دول العالم ومن قبل المؤسسات الدولية

مكونات مدونة حوكمة الشركات في فلسطين عام 2009

تم الاسترشاد بمبادئ حوكمة الشركات عن منظمة التعاون الاقتصادية (OECD) بالإضافة إلى مدونات أخرى لحوكمة الشركات ، فالمدونة جاءت لتعالج الجوانب الأساسية لحوكمة الشركات المساهمة العامة وهي :

1- اجتماع الهيئة العامة

- الدعوة إلى اجتماع الهيئة العامة من قبل مجلس الإدارة.
- نشر تقرير مدقق الحسابات في اجتماع الهيئة العامة.
- أن تعمل الشركة على ترتيب مكان الاجتماع وموعده وزمانه بشكل يناسب الجميع
- يجب أن يقوم مجلس الإدارة بإرفاق جدول أعمال تفصيلي .

2- حقوق المساهمين المتكافئة

يجب أن يتضمن مجلس الإدارة إلى أن على المساهمين بما في ذلك صغارهم والمساهمين المقيمين في الخارج يتمتعون بكافة الحقوق الممنوحة لهم بموجب القوانين والأنظمة وهي :

- حق في توفر سجلات للملكية
- حق في المعاملة العادلة لجميع المساهمين
- حق في حصة من الأرباح النقدية والعينية
- الحق في بيع ونقل الاسهم
- الحق في التصويت على أرباح الشركة المراد توزيعها
- الحق في انتخاب مجلس الإدارة
- الحق في انتخاب مدقق حسابات الشركة
- الحف في المشاركة في العرض العام
- حق صغار المساهمين في الحماية في حالة الاندماج

3- إدارة الشركة

مجلس الإدارة

- يجب أن لا تزيد مدة مجلس الإدارة عن أربع سنوات .
- لا يجوز ان تمثل العضوية تعارضاً مع مصالح أخرى للعضو

- تحمل رئيس وأعضاء مجلس الإدارة المسؤولية تجاه المساهمين عن تقصيرهم واهمالهم
- يضع مجلس الإدارة نظاماً مكتوباً لتجنب تضارب المصالح.
- يجب التقيد بمصالح الشركة فلا يجوز أن يسعى مجلس الإدارة لتحقيق مصالح شخصية من وراء قراراته
- حماية الاقلية للمساهمين.
- يحبذ أن يكون من بين أعضاء المجلس عضوان مستقلان.
- يجب ألا يمارس رئيس المجلس أو أي عضو فيه مام تنفيذية في الشركة من أجل المحافظة على الاستقلالية .
- تحديد دقيق لمسؤوليات المجلس وأعضاءه.
- يحق لمجلس الإدارة تشكيل اللجان وتكليفها لمهام محددة ومن هذه اللجان :
- **لجنة التدقيق** : من أجل ضمان شفافية حسابات الشركة وإعلام المساهمين بحجم المخاطر التي تواجه الشركة .
- **لجنة المكافآت** : تهتم بوضع سياسة لمكافاة أعضاء مجلس الإدارة .
- **لجنة الحوكمة** : لتوجيه عملية تطبيق قواعد الحوكمة .
- إظهار مجموع المكافآت التي يحصل عليها أعضاء مجلس الإدارة وموظفو الإدارة في التقرير السنوي .
- عقد اجتماع المجلس عدداً من المرات بما يناسب حجم عمل الشركة .

الإدارة التنفيذية

- تعيين مدير عام الشركة من ذوي الكفاءة والخبرة .
- يجب أن تقدم الإدارة التنفيذية باحترام وتنفيذ تعليمات المجلس .
- يجب أن يفصح المدير العام والمسؤولون عن كل صفقة لهم للمجلس وللإدارة .

4- التدقيق

- رفع التقارير إلى مجلس الإدارة لتمكينه من القيام بمهمته في الرقابة على الإدارة .
- بناء على تنسيب لجنة التدقيق يصدر قرار من مجلس الإدارة بتشكيل إدارة تدقيق داخلي .
- يجب تعيين مدقق حسابات خارجي .
- يجب أن توفر الإدارة التنفيذية للجنة التدقيق الاحصائيات والمعلومات اللازمة .

- يتم تعيين مدير التدقيق الداخلي من قبل مجلس الإدارة بناء على توصية لجنة التدقيق .
- يجب تحديد أهداف ومسؤوليات وصلاحيات إدارة التدقيق الداخلي بقرار من مجلس الإدارة.
- يجب أن تعد إدارة التدقيق الداخلي تقاريرها الداخلي دون أي تدخل خارجي .
- الالتزام بالقواعد الأخلاقية لكل من مدير إدارة التدقيق الداخلي وكل المدققين في الدائرة.
- المراجعة المستمرة لأدائها من قبل لجنة التدقيق .

5- الإفصاح والشفافية

- التزام الشركة بمتطلبات الإفصاح الواردة في القوانين والأنظمة .
- يشترط وجود صفحة الكترونية على الانترنت تنشر عليها جميع المعلومات والتقارير .
- يجب أن يكون الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية مره في السنة على الأقل للمساهمين والعاملين في الشركة والمتعاملين معها.

6- اصحاب المصالح الآخرين في الشركة

- يقصد بأصحاب المصالح في الشركة إضافة إلى المساهمين ، موظفي الشركة، وزبائنها ولدائنيها وأي شخص آخر يكون له مع الشركة علاقة .
- يجب أن يكون نظام التوظيف والإدارة المتبع في الشركة يخضع للامتثال للقوانين والأنظمة والتعليمات
 - يجب أن تعلم الشركة موظفيها بالإجراءات التي تضعها لتمكينها من اختيار ممثلين عنهم وتقديم الحوافز والتأمين الصحي ونظام التقاعد والمكافآت السنوية .

معوقات تطبيق قواعد الحوكمة في فلسطين (دراوثة ،2014)

يمكن تلخيص الواقع الفلسطيني بشأن تطبيق قواعد الحوكمة بعدة نقاط أبرزها :

- ضعف الوعي الاستثماري لدى جمهور صغار المستثمرين .
- عدم وجود جمعية لحماية حقوق صغار المستثمرين .
- ضعف البيئة القانونية من تشريعية وقضائية .
- عدم وجود شركات تهتم بتقييم مدى التزام الشركات بالحوكمة
- محدودية عدد الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين حيث بلغ عددها في احصائية لعام 2017 (50) شركة. alwatanvoice.

المنهجية وطرق البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء الشركات المساهمة العامة في فلسطين، ولهذا تم اعتماد منهج بحثي يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية لتحقيق أهداف الدراسة بشكل شامل ودقيق.

نوع البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تهدف إلى وصف واقع تطبيق معايير الحوكمة وتحليل أثرها على أداء الشركات المساهمة العامة، مع استخدام أدوات تحليلية لإثبات العلاقات والفرضيات البحثية.

مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من الشركات المساهمة العامة في فلسطين للفترة الزمنية من 2024 إلى 2025، باختيار عينة عشوائية مؤلفة من 100 من الشركات المساهمة العامة

أدوات الدراسة :

أدوات جمع البيانات

استبيان موجه إلى مدراء الشركات وأعضاء مجالس الإدارة والموظفين لجمع آراء وتقييمات حول مدى تطبيق معايير الحوكمة وتأثيرها على الأداء

المعالجة الإحصائية:

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

حدود الدراسة :

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 (2024-2025).
3. حدود بشرية : تجري هذه الدراسة على موظفي الشركات المساهمة العامة في الضفة الغربية

المراجع:

المراجع العربية:

1. الداعور , بدوي , (2008) "مدى تطبيق معايير الحوكمة في بلديات الضفة الغربية" , رسالة ماجستير , جامعة الخليل .
2. ابو حمام , ماجد , (2009) " اثر تطبيق الحوكمة على الافصاح المحاسبي في المجلس وجودة التقارير المالية دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين " , رسالة ماجستير .
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 الاسلامية , غزة .
4. نور , عبد الناصر , مطر , محمد (2007) , " مدى التزام الشركات المساهمة العامة الاردنية في مبادئ الحاكمية المؤسسية المحلية الاردنية في ادارة الاعمال " , المجلد (3) , العدد (1) , الجامعة الاردنية , الاردن .
5. خليل , محمد عبد اللطيف (2003) " دور المحاسب الاداري في اطار حوكمة الشركات " , مجلة الدراسات والبحوث التجارية , كلية التجارة , جامعة بنها , العدد (2) .
6. تلاحمة , خالد ابراهيم (2012) " حوكمة الشركات المساهمة في فلسطين : النظرية والتصنيف , المحلية الاردنية , مجلد (4) , العدد (3)
7. معزوز , جمال (2016) , " درجة تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بجودة اجراءات العمل في مديريات التربية والتعليم " , دراسة ماجستير , جامعة النجاح الوطنية , نابلس .
8. صايح , جويريت جميل (2018) , " اثر تطبيق الحوكمة في الاداء المؤسسي في جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني , جامعة القدس .
9. دهمش , نعيم حسني , الهنيني , ايمان احمد (2004) " تطوير نظام للحاكمة المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الاردنية لتعزيز استقلالية مدقق الحسابات القانوني , رسالة دكتوراه , جامعة عمان , الاردن .
10. جبير , اياد - وليد (2008) " مدى التزام النقابات المهنية الاردنية بتطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية , دراسة تحليلية - جامعة الشرق الاوسط , عليه الاعمال - عمان .
11. دراوشة , هاني زياد (2014) : " مبادئ الحوكمة في اطار مدونة الحوكمة لعام(2009) ومدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بها " , رسالة ماجستير , جامعة النجاح الوطنية , نابلس , فلسطين .

12. جربوع، (2007) "مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
13. عبد الصمد ، عمر (2016): " دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة الشركات " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، المدينة ، الجزائر .
14. الجيزان -أسامة (2016): " تطوير أداء المراجعة الداخلية لتفعيل متطلبات الحوكمة - دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين - العدد (70) المجلة (خ).
15. عطاء الله وارد خليل ، محمد عبد الفتاح العشاوي (2008): " الحوكمة المؤسسية - المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة " _ ، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع .
16. 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 .
17. 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.
18. ثائر ابراهيم رجا،الحافي (2015): "مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين وأثر ذلك على أدائها "،جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
19. قباجه، عدنان عبد المجيد (2008). "اثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الاداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية " رسالة الدكتوراه ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الاردن .

المراجع الاجنبية

1. Monks,(2001) Robert A.G & Mino, Nell, Corporate Governance, Edition, Blackwell publisher Inc
2. Brown, I and M caylor , working paper Georgia state university, 2004 on line available .www ssrn.com
3. frank ya,(2006) Corporate Governance and Earnings Management.
4. Hepwort,(2003), Hepworth noel , corporate governance at the public sector Slovenia.
5. AZAM, et al (2011), the impact of corporate governance on the company's performance is evidence of the oil and gas sector in abstain.

6. Doey weak governance cause weak stock returns an examination of firm operating performance and invertors exactions
7. Colley,John ,et al, what is corporate governance ,mc grow Hill professional (2005),[www.worldcat , org](http://www.worldcat.org)

