

نقد ورقة بحثية النتائج والتوصيات

صلاح رباعي زايد العتيبي
الرقم الجامعي: 251001397



دراسات نقدية 1
Week 10

مقدمة



المهمة المطلوبة (9) :
نقد ورقة بحثية من حيث النتائج والتوصيات

01



كلية الدراسات العليا
برنامج إدارة أعمال

مدى تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية في
مدينة الخليل.

**The Extent of Applyin The Principles of Corporate Governance and Its
Impact on the Sustainability of Institutional Performance in Family Businesses
in the City of Hebron**

إعداد الطالبة
أدبية راتب سامي شاهين

إشراف
أ. د ياسر شاهين

قدّمت هذه الرسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي
في جامعة الخليل.

1444هـ-2023م

<https://dspace.hebron.edu/xmlui/handle/123456789/1313>

عرض لنتائج الدراسة

تم إيجاز نتائج الدراسة بعد التحليل الإحصائي في عدة نقاط كما هو موضح



الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1.5 المقدمة

يتناول هذا الفصل أهم النتائج والتوصيات التي توصّلت إليها الدراسة التي هدفت إلى معرفة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها على الأداء المؤسسي في مدينة الخليل. وفي القسم الأول لخصت الباحثة أهم النتائج التي توصّلت إليها من خلال دراستها. وتبع ذلك توصياتها للدراسة التي من الممكن أن تؤخذ بعين الاعتبار من الشركات العائلية والجهات المختصة.

2.5 النتائج

بناءً على التحليل الإحصائي تم التوصل إلى ما يلي:

النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (مبادئ حوكمة الشركات العائلية)

- بالنسبة لمعيار الحوكمة للشركات العائلية وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج بالنسبة لواقع تطبيق مبادئ الحوكمة: ومن ذلك انه ما زال هناك ضعف وغياب واضح لثقافة الحوكمة في الشركات العائلية وبخاصة أن الدرجة الكلية جاءت منخفضة، حيث بلغ الوسط الحسابي (2.02) والوزن النسبي (40%)، وكان أعلى المعايير أهمية هو معيار (حقوق أصحاب المصالح) ووسطها الحسابي (2.13) ووزنها النسبي (43%)، وأقل المعايير اهتماماً هو معيار (الإدارة المالي) ووسطها الحسابي (1.86) ووزنها النسبي (37%) .
- بالنسبة لمعيار (حقوق أصحاب المصالح) أشارت النتائج إلى أن المعيار حلّ في المرتبة الأولى من حيث التأثير على الأداء المؤسسي، فقد بلغ حجم التأثير (0.23) وكان هذا التأثير ذا دلالة إحصائية

عند مستوى (0.05) ويعني ذلك أن تحسن مستوى (حقوق أصحاب المصالح) بدرجة واحدة سيسهم في تحسين مستوى تحقيق الأداء المؤسسي بمقدار (0.23) درجة، وذلك في ظلّ ثبات سائر المتغيرات المستقلة الأخرى.

فيما يخصّ معيار الموارد البشرية (العدالة))، فقد جاءت الدرجة الكلية للمعيار منخفضة حيث بلغ الوسط الحسابي (1.93) والوزن النسبي (39%)، وكانت أكثر الفقرات أهمية (تلتزم الشركة بمبادئ العدالة والمساواة في تنفيذ القوانين) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (2.04) والوزن النسبي (41%)، بينما أقلّ الفقرات أهمية (يتمّ تعيين الموظّفين على اختلاف المستويات بناءً على خبراتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم) وبلغ الوسط الحسابي لها (1.73) والوزن النسبي (35%).

وأشارت النتائج إلى أن معيار (الإفصاح الشفافية) قد جاءت الدرجة الكلية للمعيار منخفضة، حيث بلغ الوسط الحسابي (2.07) والوزن النسبي (41%)، وكانت أكثر الفقرات أهمية (تتلك الشركة صفحة الكترونية تشمل كافة المعلومات والبيانات المالية وغير المالية عليها) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (2.36) والوزن النسبي (47%)، بينما أقلّ الفقرات أهمية (تتشر الشركة خططها ومشاريعها المستقبلية ويرامج التطوير المُنوَّية القيام بها وتنفيذها) وبلغ الوسط الحسابي لها (1.93) والوزن النسبي (39%).

وأشارت النتائج أن معيار (حقوق أصحاب المصالح) فقد جاءت الدرجة الكلية للمعيار منخفضة حيث بلغ الوسط الحسابي (2.13) والوزن النسبي (43%)، وكانت أكثر الفقرات أهمية (لا يوجد نظام أو قانون داخلي خاصة بالشركة يخصّ أصحاب المصالح) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (2.68) والوزن النسبي (54%)، بينما أقلّ الفقرات أهمية (تعقد الشركة اجتماعات دورية مع أصحاب المصالح) وبلغ الوسط الحسابي لها (1.86) والوزن النسبي (37%).

- أشارت النتائج إلى أن معيار (الإدارة المالية) فقد جاءت الدرجة الكلية للمعيار منخفضة حيث بلغ الوسط الحسابي (1.86) والوزن النسبي (37%)، وكانت أكثر الفقرات أهمية (يتمّ مراجعة وتقييمها التقارير المالية من قبل مدقّق الشركة الداخلي) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (1.78) والوزن النسبي (36%)، بينما أقلّ الفقرات أهمية (لدى المدير المالي السلطة والقدرة للوصول إلى جميع المعلومات المالية) وبلغ الوسط الحسابي لها (1.70) والوزن النسبي (70%).
- أشارت النتائج إلى أن معيار (المساواة والتفريق) فقد جاءت الدرجة الكلية للمعيار منخفضة حيث بلغ الوسط الحسابي (2.05) والوزن النسبي (41%)، وكانت أكثر الفقرات أهمية (يتمّ الالتزام ببلوائح الشركة وقوانينها خصوصاً نظام الرقابة والمُساواة (المكافآت والعقوبات)) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (2.16) والوزن النسبي (43%)، بينما أقلّ الفقرات أهمية (تُعَدّ المُساواة عنصراً مهماً داخل الشركة) وبلغ الوسط الحسابي لها (2.08) والوزن النسبي (42%).

النتائج المتعلقة بالمتغير التابع الأداء المؤسسي:

- بالنسبة لواقع استدامة الأداء المؤسسي جاءت الدرجة الكلية منخفضة حيث بلغ الوسط الحسابي لها (2.05)، والوزن النسبي (41%) وكان أعلى المعايير أهمية هو معيار (الأداء الاقتصادي) ووسطها الحسابي (2.15) ووزنها النسبي (43%)، وأقلّ المعايير اهتماماً هو معيار (الأداء التنظيمي) ووسطها الحسابي (1.89) ووزنها النسبي (38%)
- أشارت النتائج فيما يخصّ (الأداء الاقتصادي)، إلى أنه جاءت الدرجة الكلية للمعيار منخفضة، حيث بلغ الوسط الحسابي (2.15) والوزن النسبي (43%)، وكانت أكثر الفقرات أهمية (لا توفر الشركة تعويضات للمستهلكين في حال تعرضهم لأيّ أضرار جراء استخدام منتجاتها) حيث بلغ الوسط



تابع عرض النتائج

بعد عرض النتائج، لخصت الباحثة مجموعة من الاستنتاجات تتعلق بالحوكمة، والأداء المؤسسي

3.5 الاستنتاجات

بناءً على النتائج السابقة فإن هناك مجموعة من الاستنتاجات، هي كالآتي:

* الحوكمة

- بالنسبة لمبدأ الموارد البشرية، ثمة ضعف في عملية استقطاب الموظفين واختيارهم بشكلٍ علميٍّ وعادلٍ يتناسب مع الوظائف المطروحة، وعليه فإن الشركات بحاجة إلى التعامل مع عملية التوظيف بطريقة تشعر العاملين فيها بأهمية التوظيف بطرق صحيحة وعادلة.
- بالنسبة لمبدأ الإفصاح الشفافية، فثمة التزام قليل أو ضعيف فيما يخص عملية نشر المعلومات المتعلقة بالشركة وطرق تطوير الشركة.
- أما بالنسبة لمبدأ التدقيق المالي، فيجب رفع عدد الاجتماعات وزيادتها مع أصحاب المصالح وإعلامهم بالخطط المستقبلية، وزيادة الصلاحيات الخاصة بالمدقق المالي مما يساعده في تحليل الوضع المالي للشركة بشكلٍ أفضل وأوضح.
- بالنسبة لمبدأ المساءلة والتدقيق، ثمة ضعف واضح في الشركات بالالتزام في التدقيق والمساءلة على جميع المستويات، وخصوصاً المستويات العليا.

* الأداء المؤسسي:

- بالنسبة لمعيار الأداء الاقتصادي، فإن الشركات تواجه مشكلةً أو ضعفاً في اتباع الأنظمة والقوانين الموضوعية من قبل الجهات المختصة، وهناك عدم التزام بتطبيقها داخل الشركة.
- بالنسبة لمعيار الأداء التنظيمي، فإن الشركات لا تهتم بعمل هيكلٍ تنظيميٍّ واضح لها، بالإضافة إلى ذلك لا تُنسّق بين المستويات المختلفة في الشركة.

أهمية (يتمّ الالتزام باللوائح الخاصة بحماية البيئة) وبلغ الوسط الحسابي لها (1.97) والوزن النسبي (39%).

- أشارت النتائج فيما يخص بُعد (الأداء المالي) فقد جاءت الدرجة الكلية للمعيار منخفضة، حيث بلغ الوسط الحسابي (2.07) والوزن النسبي (41%)، وكانت أكثر الفقرات أهمية (لا تستطيع الشركة الوفاء بديونها في الوقت المحدد) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.05) والوزن النسبي (61%)، بينما أقل الفقرات أهمية (تحقق الشركة هامشاً ربحياً مناسباً يتوافق مع انشطتها) وبلغ الوسط الحسابي لها (1.74) والوزن النسبي (35%).
- أن حوكمة الشركات العائلية يكون عبر إنشاء مجالس للعائلات وفصل الملكية عن الإدارة، وبناء إستراتيجيات فعالة، وإعادة هيكليّة داعمة للموظفين والكفاءات الأساسيّة الضرورية لبقاء الشركة، والعمل على تأهيل الأجيال القادمة بالشركات من خلال تطوير قدراتهم ومهارتهم العملية والعلمية.
- أن تطبيق حوكمة الشركات العائلية يساعد الشركة على زيادة قدرتها على تخطي الالتزامات على اختلاف أنواعها، بالإضافة إلى تحسين عملية اتخاذ القرار على جميع المستويات في الشركة، وجذب الكفاءات والخبرات المهمة لاستدامة العمل في هذا النوع من الشركات، وتحسين جودة العمل فيها، كما تساعد أيضاً على تعزيز ضمان قيام مجلس الإدارة بكامل واجباته ومسؤولياته، وحماية الأفراد وأصحاب المصالح.

الحسابي لها (2.82) والوزن النسبي (56%)، بينما أقل الفقرات أهمية (تلتزم الشركة بالمعايير والأنظمة القانونية والاقتصادية المنصوص عليها من الجهات المختصة) وبلغ الوسط الحسابي لها (1.81) والوزن النسبي (36%).

- أشارت النتائج فيما يخص بُعد (الأداء التنظيمي) فقد جاءت الدرجة الكلية للمعيار منخفضة، حيث بلغ الوسط الحسابي (1.89) والوزن النسبي (38%)، وكانت أكثر الفقرات أهمية (يوجد هيكل تنظيمي رسمي للشركة) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (2.01) والوزن النسبي (40%)، بينما أقل الفقرات أهمية (يتمّ التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة والعمل كفريق واحد) وبلغ الوسط الحسابي لها (1.93) والوزن النسبي (39%).
- أشارت النتائج فيما يخص بُعد (الأداء الاجتماعي) فقد جاءت الدرجة الكلية للمعيار منخفضة، حيث بلغ الوسط الحسابي (2.03) والوزن النسبي (41%)، وكانت أكثر الفقرات أهمية (لا يوجد نظام أو قانون داخلي خاصة بالشركة يخص أصحاب المصالح) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (2.68) والوزن النسبي (54%)، بينما أقل الفقرات أهمية (يوجد في رسالة الشركة أو نصّها ما يدعم القيم الأخلاقية والاجتماعية) والفقرة (تعمل الشركة على التأكد من أنظمة حماية المستهلك وتلتزم بقوانينها) وبلغ الوسط الحسابي (1.93) والوزن النسبي (39%) لكل منهما.
- أشارت النتائج فيما يخص بُعد (الأداء البيئي) فقد جاءت الدرجة الكلية للمعيار منخفضة، حيث بلغ الوسط الحسابي (2.02) والوزن النسبي (40%)، وكانت أكثر الفقرات أهمية كل من الفقرة (تعدّ حماية البيئة ركيزة أساسية في ثقافة الشركة) والفقرة (يوجد خطط للتعامل مع أي تلوث قد يحصل في الشركة) حيث بلغ الوسط الحسابي لكل منهما (2.07) والوزن النسبي (41%)، بينما أقل الفقرات



نقد نتائج الدراسة

- بالنسبة للأداء الاجتماعي، فيجب على الشركات العمل على زيادة دعم للمشاريع الناشئة في المجتمع والتركيز على المسؤولية الاجتماعية في الشركة.
- بالنسبة للأداء البيئي، فتعتبر الشركات غير ملتزمة بالتعامل مع قوانين الحفاظ على البيئة، سواء الداخلية داخل الشركة أو مع قواعد البيئية المختلفة على المستوى المحلي وخاصة بموضوع التلوث البيئي.
- أما بالنسبة لحقوق أصحاب المصالح، فإن الشركات بحاجة لزيادة الاهتمام بحقوق أصحاب المصالح لضمان تطور مستوى الأداء المؤسسي وتحسينه لديها.

- عرضت الباحثة النتائج التي توصلت إليها في نهاية الدراسة على صورة نقاط مصنفة وفقاً لمتغيرات الدراسة، حيث عرضت النتائج المتعلقة بحوكمة الشركات العائلية ثم النتائج المتعلقة بالأداء المؤسسي.
- ارتبطت النتائج بتساؤلات وفرضيات الدراسة بشكل مباشر.
- استطاعت الباحثة الإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها من خلال ما توصلت إليه من نتائج.
- من الملاحظ أن نتائج هذه الدراسة توافقت مع نتائج الدراسات السابقة.
- تم عرض النتائج بعبارات واضحة وسليمة لغوياً، بشكل موجز ودقيق.
- جاءت صياغة النتائج بعبارات موضوعية واضحة، مما جعلها قابلة للتحقيق مع إمكانية الاستفادة منها في الشركات العائلية بمدينة الخليل وغيرها.

التوصيات والمقترحات

4.5 التوصيات

بناءً على التحليل واقع حوكمة الشركات العائلية وأثرها على الأداء المؤسسي تم التوصل إلى التوصيات الآتية:

فيما يخص الشركات العائلية:

1. العمل على تحسين (النظام الداخلي) و (الهيكل الإداري) للشركات العائلية، وخصوصاً فيما يخص نظام التوظيف لاختيار للعاملين (وصف وظيفي مكتوب) لتوظيف بشكل يناسب الوظيفة مع مراعاة الخبرات والمؤهلات للوظيفة لكل وظيفة.
2. العمل على عقد اجتماعات دورية مع أصحاب المصالح، لمناقشة أعمال الشركة وقراراتها.
3. إعطاء صلاحيات للمدير المالي والمدقق الداخلي بالوصول لكافة البيانات والمعلومات الخاصة بالشركة. ووضع نظام مالي واضح ومكتوب لحفظ السجلات وتوثيق الأنشطة.
4. اعلام الموظفين الإداريين بكافة القوانين الخاصة بالحوكمة والتأكد من تطبيقها في نطاق العمل.
5. العمل كفريق في كافة أقسام العمل ومستوياتها، والتأكد من ذلك من خلال عقد اجتماعات دورية على مختلف المستويات، والعمل على تحديد (مدونة سلوك) الزامية ومتخصصه للشركات العائلية.

6. زيادة الوعي بأهمية البيئة الداخلية والخارجية للعمل، وذلك من خلال نشر ثقافة تنظيمية للقوانين

الموضوعة لحماية البيئة من قبل الجهات المختصة. أو من خلال انشاء قوانين الزامية للعمل بها.

فيما يخص حوكمة الشركات على نطاق مدينة الخليل:

1. إجراء تعديلات على القوانين ذات العلاقة بحوكمة الشركات العائلية والغرف التجارية وأي مؤسسات لديها علاقة بالشركات العائلية، لتحديد صلاحيات كل منهما؛ ما يسهم في تعزيز الالتزام بمبادئ الحوكمة وينسجم مع مبادئ الحكم الرشيد.
2. إعداد خطة مفصلة من قبل اللجان أو الهيئات، من أجل تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية مرفقة بجدول زمني لإلزام الشركات بتطبيق مبادئ الحوكمة، إضافة إلى العمل على تطبيق نموذج لقياس حوكمة الشركات العائلية. والعمل على دليل ارشادي لحوكمة الشركات.
3. إعداد العديد من الدراسات على المستوى التفصيلي، كوسيلة لتعزيز الالتزام بمبادئ الحوكمة، ومنها:
 - دراسات قطاعية، على مستوى القطاع الصناعي ككل أو على صناعات معينة، أو على مستوى قطاع الإنشاءات. وتفيد هذه الدراسات في تسليط الضوء على المشكلات أو المعوقات أمام التزام الشركات العائلية بمبادئ الحوكمة، وقد تتطلب إجراءات ومعالجة مختلفة لكل قطاع.
 - إعداد دراسات تركز على كل مبدأ من مبادئ الحوكمة، ومدى الالتزام به من قبل الشركات العائلية، وتسليط الضوء على ضعف الالتزام به، واقتراح سبل معالجة نقاط الضعف.
 - إعداد دراسات لشركات بعينها، على أنها حالة دراسية، خلق نموذج ناجح لالتزام مبادئ الحوكمة.
4. توقيع مذكرات تعاون ما بين الجهات الممثلة للشركات العائلية والشركات العائلية بناءً، تتضمن تعاون هذه الجهات في تعزيز الالتزام بمبادئ الحوكمة وتطبيقها، وتنظيم الدورات التدريبية المتعلقة بالحوكمة للشركات من قبل الغرفة التجارية في الخليل، عمل لجنة الحوكمة في الغرفة التجارة في الخليل.

5. تفعيل دور هيئة مكافحة الفساد من خلال إعداد قسم خاص لمتابعة الشركات العائلية.

5.5 الأبحاث المستقبلية

1. إجراء أبحاث عن حوكمة الشركات العائلية وتطبيقها من الناحية غير الرسمية.
2. طرق تحفيز الشركات العائلية على تطبيق مبادئ الحوكمة.
3. المشكلات والحلول لمبادئ الحوكمة.
4. إعداد العديد من الدراسات على المستوى التفصيلي، كوسيلة لتعزيز الالتزام بمبادئ الحوكمة، ومنها:
 - دراسات قطاعية، على مستوى القطاع الصناعي ككل أو على صناعات معينة، أو على مستوى قطاع الإنشاءات. وتفيد هذه الدراسات في تسليط الضوء على المشكلات أو المعوقات أمام التزام الشركات العائلية بمبادئ الحوكمة، وقد تتطلب إجراءات ومعالجة مختلفة لكل قطاع.
 - إعداد دراسات تركز على كل مبدأ من مبادئ الحوكمة، ومدى الالتزام به من قبل الشركات العائلية، وتسليط الضوء على ضعف الالتزام به، واقتراح سبل معالجة نقاط الضعف.
 - إعداد دراسات لشركات بعينها، على أنها حالة دراسية، خلق نموذج ناجح لالتزام مبادئ الحوكمة.



نقد التوصيات

- تم عرض التوصيات والمقترحات في نقاط واضحة بعبارات محددة.
- من الواضح إمكانية تطبيق التوصيات والمقترحات التي أوردتها الباحثة في الدراسة.
- هذه التوصيات والمقترحات جعلت من الدراسة أكثر إثراءً في مجال البحث
- ارتبطت التوصيات والمقترحات بمشكلة الدراسة ارتباطاً مباشراً، مما أعطى هذه الدراسة أهمية علمية.
- كما أن المقترحات المتعلقة بإجراء دراسات مستقبلية في مجال موضوع الدراسة يمكن أن تكون مجدية وفعالة ويمكن تنفيذها من قِبَل الباحثين الآخرين.



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

