

مدى الأثر بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية  
في فلسطين وأثر ذلك على أدائها

إعداد

ثائر إبراهيم رجا الحافي

إشراف

د. سامح العطعوط

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المنازعات الضريبية  
بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

2015م

مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية

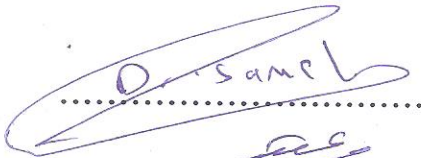
في فلسطين واثر ذلك على أدائها

إعداد

ثائر إبراهيم رجا الحافي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 2015/10/20، وأجيزت:

التوقيع

  
.....

  
.....

  
.....

أعضاء لجنة المناقشة

1. د. سامح العطوط / مشرفاً ورئيساً

2. د. هشام عورتاني / ممتحناً خارجياً

3. د. غسان خالد / ممتحناً داخلياً

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.. ولا

تطيب الآخرة إلا بعفوك.. ولا تطيب الجنة إلا برويتك

الله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.. ونصح الأمة.. إلى نبي الرحمة ونور العالمين..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهبة والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من أحمل أسمه

بكل افتخار.. أرجو من الله أن يمد في عمرك ليري ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار

وستبقى كلماتك نجوم أهدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد..

والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة.. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني.. إلى بسمة الحياة وسر

الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحبايب

أمي الحبيبة

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد.. إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي..

إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها..

أخواني

إلى الأخوة اللذين لم تلدهم أمي.. إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع

الصدق الصافي

أصدقائي

إلى من دافع عن كرامتنا وأرضنا

شهادتنا الإبرار والجرحى الإبطال

إلى المرابطين على الثغور القابضين علي جمرة الدين والوطن

إلى جدار الأمة وأسطورة الرجال في زمن التخاذل والانتكسار

## الشكر والتقدير

لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية، من وقفة نعود بها إلى أعوام قضيناها في رحاب جامعة النجاح مع أساتذتنا الكرام الذين بذلوا جهوداً كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد وقبل أن نمضي أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين قدموا لي من المعرفة الكثير كي أنهى رسالتي على أكمل وجه، وأخص بالذكر الدكتور العزيز د. سامح العطوط

## إقرار

أنا الموقع أدناه، مقدمة الرسالة التي تحمل العنوان: مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحكومة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها.

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يُقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

## Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

Student's Name:

اسم الطالب: شادي إبراهيم جارا الحافي

Signature:

التوقيع: 

Date:

التاريخ: ١٠ / ١٥ / ٢٠١٥

## فهرس المحتويات

ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	إقرار
ح	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
ز	فهرس الملحقات
س	المخلص باللغة العربية
<b>1</b>	<b>الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها</b>
2	مقدمة
3	أهمية الدراسة
4	مشكلة الدراسة
5	فرضيات الدراسة
6	حدود الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
<b>9</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
9	الإطار النظري:
27	الدراسات السابقة:
38	التعقيب على الدراسات السابقة
<b>39</b>	<b>الفصل الثالث: المنهجية</b>
40	منهج الدراسة
40	أدوات الدراسة
42	مجتمع الدراسة
43	عينة الدراسة
44	إجراءات الدراسة
46	المعالجات الإحصائية
<b>48</b>	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>
49	أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والرئيس للدراسة
64	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

81	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
82	أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والرئيس للدراسة
82	مناقشة مجال الموارد البشرية:
83	مناقشة النتائج المتعلقة بمجال الإدارة المالية
83	مناقشة النتائج المتعلقة بمجال الشفافية والإفصاح
84	مناقشة النتائج المتعلقة بمجال تقييم الموظفين
85	مناقشة النتائج المتعلقة بمجال ممارسة المسائلة
85	مناقشة النتائج المتعلقة بمجال توزيع الأرباح
86	مناقشة النتائج المتعلقة بمجال التدقيق
86	مناقشة النتائج المتعلقة بمجال أصحاب المصالح
87	مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
91	التوصيات
93	المصادر والمراجع
94	أولاً: المراجع العربية:
99	المراجع الاجنبية:
103	الملاحق
B	الملخص باللغة الإنجليزية

## فهرس الجداول

41	الجدول (1): مجالات الدراسة
42	الجدول (2): توزيع الشركات العائلية في فلسطين حسب المحافظة
43	الجدول (3): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها
45	الجدول (4): معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها
50	الجدول (5): الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للفقرات مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي لمجال (الموارد البشرية)
52	الجدول (6): الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لفقرات مجال (الإدارة المالية)
53	الجدول (7): الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمجال (الشفافية والإفصاح)
56	الجدول (8): الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمجال (تقييم الموظفين)
57	الجدول (9): الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمجال (ممارسة المسائلة)
58	الجدول (10): الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمجال (توزيع الأرباح)
59	الجدول (11): الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمجال (بمجال التدقيق)
61	الجدول (12): الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمجال (أصحاب المصالح)
62	الجدول (13): الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمجالات إستجاباتهم لمدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها

63	<b>الجدول (14):</b> الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمجال (اداء الشركات العائلية)
65	<b>الجدول (15):</b> نتائج إختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات إستجاباتهم مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها تعزى لمتغير نوع النشاط
66	<b>الجدول (16):</b> نتائج إختبار المقارنات البعدية LSD لمعرفة الفروق بين متوسطات إستجاباتهم نحو الدرجة الكلية مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها تعزى لمتغير الشركات العائلية في فلسطين في المجال الأول (الموارد البشرية)
67	<b>الجدول (17):</b> نتائج إختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات إستجاباتهم مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة
68	<b>الجدول (18):</b> نتائج إختبار المقارنات البعدية LSD لمعرفة الفروق بين متوسطات إستجاباتهم نحو الدرجة الكلية مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة
70	<b>الجدول (19):</b> نتائج إختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات إستجاباتهم مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها تعزى لمتغير المحافظة
72	<b>الجدول (20):</b> نتائج إختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات إستجاباتهم مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها تعزى لمتغير رأس مال الشركة

74	<p><b>الجدول (21):</b> نتائج إختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات إستجاباتهم مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها تعزى لمتغير المؤهل العلمي</p>
76	<p><b>الجدول (22):</b> نتائج إختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات إستجاباتهم مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها تعزى لمتغير التخصص</p>
78	<p><b>الجدول (23):</b> نتائج إختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات إستجاباتهم مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي</p>
79	<p><b>الجدول رقم (24):</b> معادلة الانحدار البسيط لأثر المتغير المستقل (أداء الشركات) على مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين (المتغير التابع).</p>

فهرس الملحقاا

الصفءة	اسم الملحق	رقم الملحق
104	أسماء أعضاء محكمي الاستبانه	(1)
105	الاستبانه	(2)

"مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثار ذلك على أدائها "

إعداد

ثائر إبراهيم رجا الحافي

إشراف

د. سامح العطوط

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التزام الشركات العائلية بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثار ذلك على أدائها، ومن أجل التعرف على التزام الشركات العائلية بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثار ذلك على أدائها. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة. واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة تكونت من (784) فقرة موزعة على (8) مجالات فيما يتعلق بمدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثار ذلك على أدائها.

وقام الباحث بإجراء الدراسة على الشركات العائلية في فلسطين، وتكونت العينة النهائية للدراسة من (906) شركة أي ما نسبة (5%) من مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a=0.05$ ) ، بين متوسطات إستجاباتهم نحو مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثار ذلك على أدائها تعزى لمتغيرات الدراسة، كما توصلت الدراسة بأنه يوجد هناك ارتباط قوي بين أداء الشركات ومدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين فقد كان معامل الارتباط ايجابي، وأن هناك قدرة تفسيرية قوية.

وتوصلت الدراسة بان الدرجة الكلية لمجال حوكمة الشركات العائلية قد أتت بمتوسط حسابي بلغ 3.9 وبنسبة مئوية بلغت 78.2% ودرجة عالية، وفي ما يتعلق بترتيب المجالات فقد حصل مجال الشفافية والإفصاح على الترتيب الأول وبمتوسط

حسابي (4.20)، بينما حصل مجال الموارد البشرية على الترتيب الثاني وبمتوسط (3.62) ومجال تقييم الموظفين على الترتيب الثالث وبمتوسط (3.49) وأخيراً مجال الإدارة المالية والذي حصل على الترتيب الرابع والأخير وبمتوسط حسابي وصل إلى (3.44).

في ضوء ما تقدم من نتائج خرج الباحث بعدة توصيات من أهمها أن تقوم الشركات العائلية بعقد الدورات وورش العمل التي تتضمن الاتجاهات الإدارية الحديثة وعلى رأسها حوكمة الشركات العائلية لتبصير المديرين والعاملين بمفهوم حوكمة الشركات العائلية وأنشطتها وعملياتها.

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وخلفيتها

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- فرضيات الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة وخلفيتها

#### مقدمة:

في خضم الأزمات المالية والانهيارات الاقتصادية التي حصلت في العديد من الدول في شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا وإيطاليا في العقود القليلة الماضية وما شهده الاقتصاد الأمريكي من انهيارات مالية ومحاسبية خلال الاعوام 2000 و2008 حيث كان لا بد من البحث عن وسيلة لإعادة الثقة للمستثمرين وتحسين الصورة الذهنية لهم من خلال تطبيق حوكمة الشركات التي ستكون احد ابرز سياسات الشركات والاستراتيجيات المتبعة في اتخاذ القرار.

لقد ساهمت الأزمات والانهيارات والفضائح التي حدثت في شركات أمريكية وأخرى عالمية مثل شركة أنرون للطاقة، والتي تبعها انهيار شركة آرثر أندرسون التي تمثل أكبر شركة تدقيق في العالم وذلك لثبوت تورطها بانهيار شركة أنرون أنفة الذكر وغير ذلك من العوامل التي ساهمت كلها بدفع مفهوم جديد إلى الظهور وهو مفهوم حوكمة الشركات التي جاءت لتمثل الحل المناسب لمعالجة أسباب الانهيار وأزمة الثقة التي ترتبت عليه والتي طال تأثيرها أغلب التعاملات في الأسواق العالمية و التي كان من أهم مسبباتها الرئيسية هو التضليل وضعف مستوى الأداء مما أدى إلى فقدان الثقة في إدارات و مجالس إدارات الشركات والأنظمة الرقابية والمحاسبية المتبعة في تلك الشركات الأمر الذي أسحب تأثيره على مدى إقبال المستثمرين للاستثمار في تلك الشركات<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> سليمان، محمد مصطفى (2008) "حوكمة الشركات"، ط1، الدار الجامعية الأولى، الإسكندرية، مصر. ص.13.

ويبحث المستثمرون قبل توجيه استثماراتهم عن الشركات التي تتميز بوجود هيكلية سليمة لها، والتي تتبع أساليب حوكمة الشركات داخلها، وتضمن له مستويات من الدقة لاتخاذ القرارات السليمة والتي تشمل على الإفصاح والشفافية وغيرها<sup>1</sup>.

أن نظم الحوكمة القوية غالباً ما تلعب دوراً محورياً في ضمان نمو مستدام للشركات وخصوصاً الشركات العائلية على المدى الطويل، ولكن الشركات العائلية تعتبر من الشركات التي تتسم بصعوبة كبيرة حين دراستها، حيث أنها تكون مملوكة للعائلة، وهي الأقدم والأكثر انتشاراً، حيث إن التقديرات تشير إلى أن 90% من الشركات في العالم هي شركات عائلية مثل شركة سامسونغ وشركة وال مارت الأمريكية.

ومن هنا يمكن القول بان الحوكمة مهمة للشركات العائلية في فلسطين لما لها من دور ايجابي في تشجيع الاستثمار وضمان استمراريتها، ويبرز دورها في تقديم المعلومات اللازمة للمستثمرين في الوقت المناسب والتكلفة المناسبة وللتدقيق هنا دور بارز في إعطاء معلومات صحيحة وذات ثقة لاستخدام الإدارة وإخراج معلومات يستفيد منها أصحاب المصالح. وعليه فان الدراسة الحالية تسعى إلى التعرف على مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها.

### أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة الحالية من خلال أهمية موضوعها والذي يتعلق ببيان مدى تطور مفهوم حوكمة الشركات العائلية في فلسطين والتي تشكل الجزء الأكبر من الاقتصاد الفلسطيني، حيث ان اهمية الشركات العائلية كبيرة جدا لاقتصاد الفلسطيني حيث ان 90%<sup>2</sup> من مجمل الاقتصاد الفلسطيني يتمثل في الشركات العائلية، كما ان هذه الشركات قد تندثر بعد الجيل الثاني والثالث بسبب عدم وجود قواعد سليمة للعمل ومن ثم التطرق الى حداثة الدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية واهمية معرفة

<sup>1</sup> سليمان، محمد مصطفى (2008) "حوكمة الشركات"، مرجع سابق. ص، 14

<sup>2</sup> سليمان، محمد مصطفى (2008) "حوكمة الشركات"، مرجع سابق. ص، 15

مدى الالتزام به. وتمكن المستثمر الفلسطيني من الاطلاع على مدى ممارسة الشركات العائلية الفلسطينية للحوكمة، والذي يمكنه من التنبؤ بمستقبل هذه الشركة والبقاء والاستثمار فيها.

### مشكلة الدراسة

سوف تختبر هذه الدراسة مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثار ذلك على أدائها، وتفهم دور هذا الالتزام بالدليل الاسترشادي في دفع المستثمرين وأصحاب الشركات العائلية إلى بناء علاقة قوية مع الشركة وترفع الأداء العام للشركة، وتعزز مصداقية الشركة لدى المستثمرين في إضافة قيمة لدى الشركة والتي تمكنها من تحقيق أهدافها من الربح والنمو. حيث تكمن مشكلة الدراسة في ضعف التزام الشركات العائلية بالدليل الاسترشادي، حيث تسعى الدراسة الى الاجابة على السؤال الرئيسي التالي: **ما مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثار ذلك على أدائها؟**

انبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي في مجال الموارد البشرية لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين؟

2- ما مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي في مجال الإدارة المالية لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين؟

3- ما مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي في مجال الشفافية والإفصاح لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين؟

4- ما مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي في مجال تقييم الموظفين لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين؟

5- ما مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي في مجال ممارسة المسائلة لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين؟

6- ما مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي في مجال توزيع الأرباح لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين؟

7- ما مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي في مجال قواعد التدقيق لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين؟

8- ما مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي في مجال أصحاب المصالح لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين؟

#### فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية " اثر التزام الشركات العائلية في فلسطين بالدليل الاسترشادي للحوكمة على الاداء".

ومنها ينبثق الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) ، إستجابة أفراد عينة الدراسة نحو مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها تعزى لمتغير نوع النشاط.

2. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) ، في متوسطات إستجاباتهم نحو مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة.

3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) ، في متوسطات إستجاباتهم نحو مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها تعزى لمتغير المحافظة.

4. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) ، في متوسطات إستجاباتهم نحو مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها تعزى لمتغير رأس مال الشركة.

5. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) ، في متوسطات إستجاباتهم نحو مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

6. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) ، بين متوسطات إستجاباتهم نحو مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها تعزى لمتغير التخصص.

7. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) ، في متوسطات إستجاباتهم نحو مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

#### حدود الدراسة:

خضعت الدراسة لعدة محددات وهي:-

**الحد الزمني:** سيتم تطبيق الجانب العلمي (الميداني) لهذه الدراسة خلال العام 2015/2014م.

**الحد المكاني:** ستقتصر هذه الدراسة على لشركات العائلية في الضفة الغربية في فلسطين.

**الحدود البشرية:** وهي التي تتمثل في العاملين في الشركات العائلية في الضفة الغربية في فلسطين.

**الحد الإجرائي:** وهي التي تتمثل في حدود الأداة ومجالاتها. تتأثر نتائج هذه الدراسة بالخصائص العلمية (الصدق والثبات والموضوعية) للأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

### مصطلحات الدراسة

**الحوكمة:** أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد، وتحديد المسئول والمسئولية، إن الحوكمة في مضمونها هي الإدارة الرشيدة Rational Management أو ترشيد الإدارة the Management Rationalization بما يتطلب مراجعة كل ما هو مستقر في أسس وقواعد وأساليب التنظيم والإدارة<sup>1</sup>.

**الشركة العائلية:** ذات مسؤولية محدودة أصحاب القرار فيها هم من العائلة المالكة للشركة التي يجمعهم رابط القرابة. من نقاط قوتها انه يعيش أفراد العائلة حياتهم لأجل هذه الشركة، و اغلب افراد العائلة ينخرطون في العمل في سنوات مبكرة من عمرهم فيتشربون اسلوب العمل و مسؤوليته ويتعلمون ادارته و طريقة عمل السوق، و يواكبون التطورات في الزمن من خلال حياتهم الطبيعية و دراستهم الجامعية. نقاط ضعفها يكمن في ما كانت الادارة من أصحاب العقول غير محبة للتغيير واصحاب المدارس القديمة فلا يقبلون دخول الدماء الجديدة للإدارة و اتخاذ القرارات وذلك بسبب نظرتهم الدائمة بعدم كفاءتهم و حداثة سنهم. 2

<sup>1</sup> بركة، كامل يوسف (2012). "دور أساليب المحاسبة الإدارية في تفعيل حوكمة الشركات". دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير -الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، ص78.

<sup>2</sup> Carlock, Randel S; Manfred Kets de Vries and Elizabeth Florent-Treacy (2007). "Family Business". International Encyclopedia of Organizational Studies.

وهناك أيضا من يخلط العمل بالحياة الاجتماعية الطبيعية، حيث انه قد تنتقل مشاكل العمل إلى المنزل او العكس، غير انه قد لا يستطيع اخذ الكلام بحرية و الابداء رأيه في العمل بما هو مصلحة الشركة بسبب ان أحد اقاربه من الأصول او لا يتقبل النصح او التغيير و تطغى ثقافة "العيب". وهذا ما يؤثر سلبا على سير العمل في الغالب.

### الدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين:

وهو عبارة عن رزمة من الإرشادات والأحكام التي يعتقد بأنها تصب بشكل تراكمي في تحديث الحوكمة في المنشآت التجارية التي لا تطبق عليها مدونة حوكمة الشركات الفلسطينية ودليل حوكمة البنوك، وهي تشمل المنشآت الفردية والشركات العادية العامة والمحدودة والشركات المساهمة الخصوصية، وكما هو معروف فان المنشآت من الأنواع السابقة أهمية كبيرة في البنية الاقتصادية الفلسطينية وحيث أنها تشكل 99% من العدد الكلي للمنشآت التجارية الفلسطينية وهي تستوعب العدد الأكبر للأيدي العاملة والمساهم الأهم في الناتج المحلي الإجمالي، وبالرغم من تفاوت في طبيعة الإطار القانوني لهذه المنشآت إلا أنها تشترك جميعا في أنها يغلب عليها الطابع العائلي سواء من حيث الملكية أو الإدارة التنفيذية<sup>1</sup>.

**الأداء:** هو انجاز مهمة معينة قياساً بالمعايير المعروفة مسبقاً من دقة واكتمال والتكلفة والسرعة. وليعتبر الأداء كاملاً يجب أن يتناسب مع العقد. ويعرف الاداء على انه...

<sup>1</sup>معهد الحوكمة الفلسطيني(2014). الدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين، رام الله،فلسطين. ص2

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري:

مفهوم الحوكمة:

برز مفهوم الحوكمة للشركات والذي يقوم بشكل أساسي على تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة في الشركات وبين المديرين التنفيذيين ولجان التدقيق وكذلك المساهمين وأصحاب المصالح في الشركات. ونظرا لما اكتسبه مفهوم الحوكمة من الاهتمام بشكل مستمر فقد حرص العديد من الهيئات الدولية على دراسة وتحليل هذا المفهوم والتي كان على رأس هذه المؤسسات صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتي صدرت في عام 1999 مبادئ الحوكمة لكل الشركات العامة والخاصة وتقديم العديد من الخطوط العريضة والإرشادية لتدعيم إدارة الشركات وكفاءة أسواق المال واستقرار الاقتصاد.

إن مصطلح "حوكمة الشركات" حديث في اللغة العربية، وقد اختلف الكتاب حول التسمية في البداية، إلى أن قرر مجمع اللغة العربية في القاهرة تسمية النظام قيد البحث بـ "حوكمة الشركات". حيث لا يوجد اتفاق على المستوى العالمي لمفهوم الحوكمة والسبب في ذلك يعود إلى التداخل مع المواضيع التنظيمية والاقتصادية والإلية والاجتماعية للشركات ولكن هناك خطوط عريضة للتعريف الحوكمة نذكر منها:

فهي نظام متكامل للرقابة المالية وغير مالية والذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها. وهي مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم. وهي مجموعة من القواعد والحوافز التي تهدي بها الشركات لتعظيم ربحيتها وقيمتها على المدى البعيد<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> سليمان، محمد مصطفى (2008) "حوكمة الشركات"، مرجع سابق. ص14

هي مجموعة القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح والأطراف المرتبطة بالشركة من ناحية أخرى<sup>1</sup>.

وتعرف الحوكمة على أنها مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كل من الانضباط والشفافية والعدالة وبالتالي تهدف الى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة ولأفراد المجتمع ككل<sup>2</sup>.

وتعرف الحوكمة بأنها إقامة التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والأهداف الفردية والجماعية، وهو مصطلح يهدف إلى تشجيع الاستخدام الكفء للموارد وطلب المساءلة عن الوصايا عليها وهدفها هو الربط قدر الإمكان بين مصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمع كله<sup>3</sup>.

ويرى الباحث من خلال التعريفات السابقة بأن الحوكمة إطار متكامل من الأركان والمعايير يهدف تبنيتها الى ايجاد مؤسسة تعزز الشفافية والمساءلة والمحاسبة ويتوازن فيها توزيع المهام والمسئوليات بين الأجسام الإدارية المسؤولة قانونيا عن إدارة المؤسسة مع وجود دور لأصحاب المصالح في العمليات الإدارية.

ويقوم مصطلح الحوكمة كما عرفه البرنامج الانمائي للأمم المتحدة على ثلاثة دعائم:-

- الدعامة الاقتصادية وتتضمن عمليات صنع القرار التي تؤثر على أنشطة الدولة الاقتصادية وعلاقتها بالاقتصاديات الاخرى.

<sup>1</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2009): "الحوكمة والإصلاح المالي والإداري"، ملتقى حوكمة الخزانة العامة، الرباط، المغرب ص 4-5

<sup>2</sup> نصر علي، عبد الوهاب، وشحاته السيد (2006). "مراجعة الحسابات وحوكمة المؤسسات في بيئة الاعمال العربية والدولية المعاصرة". الدار الجامعية، الاسكندرية. ص15.

<sup>3</sup> Monk،R. and Minow،N(2001).Talking Governance "The Role of Magic Concepts "Corporate Governance .Malden: Well Publishers ،p.8.

• الدعامة السياسية وتتضمن عمليات صنع القرار المتعلقة بصناعة وتكوين السياسات العامة.

• الدعامة الإدارية وتتضمن النظام الخاص بتنفيذ السياسات ويهتم بالإدارة الجيدة للدولة والمجتمع بالإضافة الى التركيز على ادارة الأعمال<sup>1</sup>.

### اهمية الحوكمة:

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بمفهوم الحوكمة وهو من المفاهيم الهامة التي ظهرت في أواخر الثمانينات من القرن العشرين وبرزت بقوة في أوائل التسعينات من ذات القرن، بعد ما طرح البنك الدولي مفهوم Corporate Governance، وهو ما تعرف عليه بحوكمة الشركات وزاد الاهتمام بهذا المفهوم عام 1997، وذلك مع انفجار الأزمة المالية الآسيوية والتي كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم الأعمال والعلاقات في ما بين منشآت الأعمال والحكومة والتي جعلت العالم ينظر نظرة جديدة إلى مفهوم الحوكمة (Gujler 2009)،<sup>2</sup> بعد ذلك أصبح على المنظمات ضرورة الاستجابة لمنهجية الحوكمة الجيدة أمر ينطوي عليه متطلبات البقاء والنمو والتطور متجسدا برغبة قوية للمنافسة وتلبية متطلباتها<sup>3</sup>.

يمكن للحكومة السليمة مساعدة المستثمرين لما ترسله من أشارت حول الأداء المادي في اتخاذ القرارات الرشيدة ولعل المستثمرين في الأسواق الناشئة بحاجة إلى مثل هذه المعلومات والإشارات خاصة في فلسطين والتي تعاني من حالة من عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي أما حوكمة الشركات بالمفهوم الواسع، الذي تتبناه مدونة حوكمة

<sup>1</sup> حلاوة، جمال، وطه، نداء(2012). "واقع الحوكمة في جامعة القدس". معهد التنمية المستدامة، دار العلوم التنموية، القدس، فلسطين.

<sup>2</sup> Gujler، (2009) K. P.، "Mueller"Corporate governance and the returns on investment". In EFA 2002،Berlin Meetings، Presented Paper).p1(

<sup>3</sup> الغالبي، طاهر محسن منصور، وجماليران، عمار نجم الدين(2005). اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية. ورقة عمل- المؤتمر العلمي الدولي الخامس، مصر، ص10.

الشركات في فلسطين فيقصد به "مجموعة القواعد والإجراءات التي يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها، عن طريق تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمساهمين، وأصحاب المصالح الآخرين، وكذلك المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركة". وعليه، تهتم حوكمة الشركات، بشكل رئيسي، بالأسلوب الذي يتم فيه إدارة الشركة والرقابة عليها، وبفحص قدرات مجلس الإدارة على وضع سياسات ورسم أهداف للشركة تتفق ومصالحة المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين.<sup>1</sup>

لقد حظيت الحوكمة بالاهتمام نتيجة الفشل الإداري والمالي التي منيت بها العديد من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة ومن خلال دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث هذا الفشل الإداري والمالي تبين انعدام أساليب حوكمة الشركات يمكن للقائمين على الشركة من الداخل سواء كانت مجلس إدارة أو موظفين عموميين في تفضيل مصلحتهم على المصلحة العامة.<sup>2</sup>

الأهمية الاقتصادية لحوكمة الشركات، وتشمل، أهمية الحوكمة للشركات ذاتها، حيث لا تعد حوكمة الشركات هدفا في حد ذاتها، فهي لا ترتبط بعمليات رقابية إجرائية أو شكلية ولا تمثل التزاما دقيقا بإرشادات محدودة أو بملاحظة أو مراعاة سلوكيات إدارية معينة، بل إن ما تهدف إليه في حقيقة الأمر هو تحسين أداء الشركات وضمان حصولها على الأموال وبتكلفة معقولة، حيث أن هناك علاقة طردية بين نوعية الحوكمة ودرجة الأداء الاقتصادي للشركة، فالشركات التي تتمتع بحوكمة جيدة تملك مدراء بمستويات عالية الجودة وتتعامل بصورة أكثر شفافية بشكل يوحي لحملة الأسهم والمتعاملين الآخرين معها بالثقة، ويعمل على تخفيض مخاطر الاستثمار وبالنتيجة تخفيض تكلفة

---

<sup>1</sup>التعريف بالحوكمة28 Retrieved September 2014،(n.d.). from

<http://www.hawkama.ps/Pages/About.aspx>.

<sup>2</sup>المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2009): "الحوكمة والإصلاح المالي والإداري"، مرجع سابق، ص 11

رأس المال، وتعد جودة حوكمة الشركات واحدة من أنظمة الضبط ذات الأهمية لنجاح الاستثمارات في الشركات<sup>1</sup>.

وتعد حوكمة الشركات ذات أهمية أيضا بالنسبة لحملة الأسهم والمستثمرين المرتقبين، إذ توفر حوكمة الشركات ضمان قدر ملائم من الطمأنينة لحملة الأسهم والمستثمرين المرتقبين في تحقيق عائد مناسب على استثماراتهم مع تعظيم قيمة حملة الأسهم والمحافظة على حقوقهم ولاسيما حاملي أقلية الأسهم ، إذ تأتي أهمية حوكمة الشركات في سد الفجوة التي يمكن أن تحصل بين الأصيل (مالك الشركة) والوكيل (المدير) من جراء رغبة الأخير في تبني الممارسات التي من الممكن أن تحقق رفايته الشخصية وليس رفاهية حملة الأسهم<sup>2</sup>.

وتمتد أهمية حوكمة الشركات لتشمل أسواق رأس المال، حيث أن تبني معايير جيدة لحوكمة الشركات يمكن أن تمتد فوائده إلى أسواق رأس المال، إذ أن تطبيق تلك المعايير سوف يعزز من كفاءة الأسواق، ويقدم المعلومات الملائمة للمستثمرين لمعرفة المزيد عن الشركات وعن أداءها ويدركون في ذات الوقت مستوى تنفيذ إستراتيجيات الشركات وطرق تحديد المخاطر وكذلك السبل الكفيلة بإدارتها، وعند ذلك تستطيع أسواق المال أن تخصص أموال أولئك المستثمرين و إدارتها بشكل أفضل<sup>3</sup>.

وأخيرا تعد حوكمة الشركات ذات أهمية بالنسبة للاقتصاد كله، إذ إن هناك ارتباطا وثيقا بين حوكمة الشركات ونظام الاقتصاد في أي بلد، فالمشاكل الناجمة عن ضعف حوكمة الشركات لا تؤدي فقط إلى فشل الاستثمارات، وإنما تمتد إلى أبعد من ذلك متمثلة في ضعف مستويات الثقة العامة في الأعمال كلها، حيث أن المسألة لا تعد

<sup>1</sup> Kambil ،Ajit & Others،" The Seven Disciplines for Venturing in China " ،Mistsloan – Management Review،Vol. 47،No. 2 ،2006 ،p. 85 .

<sup>2</sup> Wheelen ،Thomas L . & Hunger ،David J. ،Strategic Management & Business Policy Concepts ،Pearson Education، Inc. ،2004 ،p. 30

<sup>3</sup> Stein ،Bob ،" Effective Governance : Are We There Yet " ؟ Cross Currenst،The Magazine for Financial Services Executives ،Issue No. 17 ،Spring، 2004 ،p. 4-5 . Ernst & young LLP، www.ey - com .

مجرد انهيار سمعة القليل من الشركات أو ضعف الاحترام للبعض من مدرائها بل إن المسألة تشير إلى فقدان مصداقية النظام الاقتصادي كله، وعليه يجب النظر إلى تحسين حوكمة الشركات وكأنه يمثل كسباً لكافة الأطراف ذات الصلة، فهو يعد كسباً للشركة من خلال تحسين الأداء وتخفيض تكاليف الحصول على رأس المال، ويعد كسباً لحملة الأسهم من خلال تعظيم القيمة وفي المدى الطويل، وأخيراً فهو يعد كسباً للاقتصاد القومي من خلال النشاط المستقر والمستمر والأكثر كفاءة للشركات التي تعمل في ظلّه.<sup>1</sup>

ويرى الباحث ان تطبيق قواعد الحوكمة يهدف الى تحقيق الشفافية والعدالة وتعميق امكانية منح حق مساءلة الإدارة، وبالتالي تحقيق الحماية لباقي الاطراف المعنية والمرؤوسة من قبل الإدارة والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وإتاحة فرص عمل جديدة. كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ وهذا ما اشار اليه فقهاء الاقتصاد<sup>2</sup>.

### الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة:

#### المساهمين:

هم الذين يقدمون رأس المال عن طريق تملك الأسهم بهدف الحصول على الإرباح واستثمار وتعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، ولهم الحق في اختيار مجلس

<sup>1</sup> ميللستين، ابرام ، " دور مجالس الإدارة والمساهمين في حوكمة الشركات "، من كتاب حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، الطبعة الثالثة 2003، ، 32 .

<sup>2</sup> يوسف، محمد حسن (2007). "محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر". بنك الاستثمار القومي -ص5.

الإدارة.<sup>1</sup> وهم معينين بتعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل وهذا يحقق مدى استمرارية الشركة من عدمه<sup>2</sup>

وأيضاً يحدد إرباحهم ونموها في الوقت نفسه، فإن اهتمام المساهمين وتحقيق أهدافهم يكون من خلال الإسهام في اختيار أعضاء مجالس الإدارة بصفة جيدة وحسن الاختيار للإدارة العليا لإدارة شؤون الشركة، وضمن القوانين والسياسات المطلوبة، كما أن تعزيز الحوكمة يطمئن صغار المساهمين ويشجع الأطراف الأخرى على الاستثمار في الشركات المساهمة وليست القوانين وحدها كافية لطمأنة المستثمرين في الشركة

### مجلس الإدارة:

وهم من يمثلون المساهمين وباقي الأطراف من أصحاب المصالح، ويختارون المدراء التنفيذيين وهم من يوكل لهم الإدارة اليومية للشركة.<sup>3</sup> ويراقب المجلس يستمر في الرقابة على أدائهم كما يقوم برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين. ويجب أن يؤمن توجيهها استراتيجيات للمؤسسة ومساهمتها وهذا يعني أن أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يعملوا على أساس معلومات شاملة وبنية حسنة وبحذر شديد لصالح المؤسسة ومساهمتها، وكما أن على مجلس الإدارة أن يؤمن الالتزام بالقوانين المرعية أخذاً بعين الاعتبار معاملة المساهمين على أساس متساوي وممارسة الحكم الموضوعي المستقل عن الإدارة، والوصول إلى المعلومات الدقيقة والمهمة في الوقت المناسب.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سليمان، محمد مصطفى (2008) "حوكمة الشركات"، مرجع سابق، ص16.

<sup>2</sup> حسين، صالح (2003). ممارسة وإدارة السلطة في منظمات الأعمال: التطورات العالمية والوضع القائم في مملكة البحرين، البحرين. ص18

<sup>3</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2009): "الحوكمة والإصلاح المالي والإداري"، مرجع سابق، ص7

<sup>4</sup> اتحاد المصارف العربية (2003). الحكم المؤسسي في القطاع المصرفي العربي ومتطلبات تطوير ممارساته وفق المعايير الدولية، بيروت، لبنان. ص 27

## الإدارة:

وهي الإدارة الفعلية للشركة وتقدم التقارير إلى مجلس الإدارة وهي المسؤولة عن تعظيم الأرباح وزيادة قيمتها. 1 كما أنها هي المسؤولة عن الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين والإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة فهم الذين ينفذون توصيات المجلس والاستراتيجيات والأهداف الموضوعية، ولذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم في نهاية الأمر هم الجهة المنوط بها تنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة. 2

## أصحاب المصالح:

وهم الأطراف الذين لهم مصالح في الشركة، مثل العمال والموظفين والدائنين. 3 وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل العملاء والدائنين والموردين والعمال والموظفين ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف لديهم مصالح قد تكون متضاربة ومختلفة في بعض الأحيان فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بقدرة الشركة على السداد في حين يهتم العمال والموظفون بقدرة الشركة على الاستمرار. 4

والعملاء فهم الطرف الذي يشتري السلع والخدمات وبدونهم لا داع لوجود الشركة، أو المؤسسة، حيث يجب إن يتأكد من حسن إدارة الشركة لخدمة العميل وإرضائه، إما الموردون فهم من يبيع المواد الخام والسلع والبضائع والخدمات الأخرى، فالشركة تعتمد على كفاءة هؤلاء الموردين في توريد المواد والسلع والخدمات في الوقت المناسب. أما فيما يتعلق بالمولين كالمصارف والشركات المالية وجميع الأطراف التي تمنح الشركة

<sup>1</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2009): "الحوكمة والإصلاح المالي والإداري"، مرجع سابق، ص 7

<sup>2</sup> سليمان، محمد مصطفى (2008) "حوكمة الشركات"، مرجع سابق. ص، 218

<sup>3</sup> سليمان، محمد مصطفى (2008) "حوكمة الشركات"، مرجع سابق. ص، 17

<sup>4</sup> (مركز المعلومات الدولية الخاصة، 2005).

تسهيلات ائتمانية ومنهم الموردون الذي يمنحون الشركة مهلة من الوقت لدفع المبالغ المستحقة عليهم نتيجة خدمات أو مواد يبيعونها لها.<sup>1</sup>

### حوكمة الشركات في فلسطين:

تكتسب حوكمة الشركات أهمية بالنسبة للدول الناشئة وذلك لأسباب عدة منها ضعف النظام القانوني والتشريعي الذي لا يمكن معه تنفيذ العقود وحل المنازعات بطرق فعالة. وغيرها من الأسباب مثل ضعف نوعية المعلومات التي تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة بالشكل الكافي، وهي أيضا بدورها في حال انعدامها تعمل على نشر الفساد وانعدام الثقة من جميع الأطراف سواء كانوا مساهمين أو أصحاب مصالح أو غيرهم.<sup>2</sup>

وفي ظل التوجه الدولي نحو نشر ثقافة الحوكمة، ظهرت مبادرة شراكة الشرق الأوسط في عام 2003 والتي كانت عبارة عن مشروع إقليمي لمدة عامين يستهدف قطاع الأعمال والاقتصاد ويركز الجهود على حوكمة الشركات بصفتها أساسا لتنمية القطاع الخاص والإصلاح المؤسسي.<sup>3</sup>

ونتيجة لكون فلسطين ليست بمنأى على العالم الخارجي وتماشيا مع متطلبات المجتمع الدولي وبتاريخ 2007/6/3 عقد أول اجتماع للجنة الوطنية للحوكمة في مقر هيئة سوق رأس المال وقد اطلع الحضور على الجهود التي بذلت من الهيئة وعدد من الجهات التي تبدي اهتماماً في موضوع الحوكمة، وقد اتفق الحضور على تشكيل اللجنة الوطنية للحوكمة، التي وضعت نصب عينيها منذ تأسيسها على التواصل مع مختلف المعنيين من خلال التعريف بحوكمة الشركات وأهدافها ونطاق تطبيقها ونشأتها في فلسطين من حيث تشكيل اللجنة الوطنية للحوكمة والفريق الفني الذي تكفل بإعداد

<sup>1</sup> حسين، صالح (2003). ممارسة وإدارة السلطة في منظمات الاعمال: التطورات العالمية والوضع القائم في مملكة البحرين، البحرين. ص18

<sup>2</sup> قباجة، وآخرون، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية(ماس)،2008. ص14

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 15

الجوانب الفنية الخاصة بإعداد مدونة الحوكمة، إلى جانب القوانين والتشريعات ذات العلاقة، والأخبار الصحافية الخاصة بشؤون الحوكمة في فلسطين، كما يمكن الموقع الجديد المتصفح الحصول على مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين باللغتين العربية والانجليزية بالإضافة إلى مدونة حوكمة البنوك.<sup>1</sup>

وكانت احد أهم الخطوات التي شهدتها فلسطين في مجال تحديث بنية الحوكمة في شركاتها وقطاعها الخاص بشكل عام هو حيث قام السلطة الوطنية الفلسطينية بتشكيل لجنة وطنية لحوكمة الشركات في فلسطين، وضمت ممثلين عن جهات رقابية واقتصادية وقانونية وأكاديمية متنوعة، وعملت اللجنة على تشكيل فريق فني لصياغة مدونة قواعد حوكمة الشركات بما يتفق والظروف والتشريعات السائدة في فلسطين، مع مراعاة المبادئ المستقرة في مجال حوكمة الشركات على الصعيدين الإقليمي والدولي، وهي تحكم الشركات المدرجة في بورصة فلسطين لعام (2009) وأيضاً في إعداد الدليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين (2010) إلا انه ويرغم من الإجراءات إلا انه لم تؤدي إلى إحداث تغيير في مستوى الحوكمة بالنسبة للشركات الغير مدرجة في السوق المالي وبالتالي كانت هناك حاجة إلى ملء هذا الفراغ وخصوصاً وان المنشآت العائلية تشكل العمود الفقري للاقتصاد الفلسطيني.<sup>2</sup>

### أهداف حوكمة الشركات في فلسطين:

1- إن أهداف الحوكمة في فلسطين وكما رسمتها اللجنة الوطنية للحوكمة هي على النحو التالي:

2- تحسين أداء الشركات وقدرتها على المنافسة وإمكانية حصولها على رأس مال إضافي.

<sup>1</sup> قباجة، وآخرون، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية(ماس)،2008. ص18

<sup>2</sup> معهد الحوكمة الفلسطيني(2014). الدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين، رام الله، فلسطين. ص1

3- تحسين نوعية المعلومات ذات الصلة بالحوكمة والمتاحة لأسواق الأسهم.

4- بناء ثقة المستثمرين وأصحاب المجتمع ككل.

5- الارتقاء بالمعايير ودفع عجلة إصلاح أنظمة حوكمة الشركات.

6- مدونة قواعد حوكمة الشركات<sup>1</sup>

لدى وضع هذه المدونة، تم الاسترشاد بمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الدولية (OECD)، بالإضافة إلى مدونات أخرى لحوكمة الشركات تم وضعها على الصعيدين الدولي والإقليمي. وعليه، والى جانب التقديم، فقد تضمنت مدونة حوكمة الشركات قواعد تعالج الجوانب الأساسية لحوكمة الشركات والمتمثلة في الأمور التالية:

1- اجتماع الهيئة العامة.

2- حقوق المساهمين المتكافئة.

3- إدارة الشركة.

4- التدقيق.

5- الإفصاح والشفافية.

6- أصحاب المصالح الآخرين في الشركة.

**الطبيعة القانونية لقواعد حوكمة الشركات:**

وتتمثل الأهمية القانونية لحوكمة الشركات في قدرة المعايير التي تستند إليها حوكمة الشركات على الوفاء بحقوق كافة الأطراف المستفيدة في الشركة، وتعد القوانين

---

<sup>1</sup> الدليل الاسترشادي

والمعايير المنظمة لعمل الشركات العمود الفقري لإطار حوكمة الشركات، إذ تنظم تلك القوانين و المعايير العلاقة بين الأطراف المهتمة بالشركة والمعنية بالاقتصاد كله<sup>1</sup>.

إن حوكمة الشركات في فلسطين يعتبر في بعض النواحي إجباريا وفي بعضها الأخر استرشاديا ويضع الخطوط العريضة لنظام الإدارة الرشيدة والحكم الرشيد في القطاع الخاص بشكل أساسي<sup>2</sup> فنرى بان الحوكمة في الشركات بالعديد من التشريعات والأنظمة الصادرة من جهات مختلفة ومنها قانون هيئة سوق رأس المال رقم(13) لسنة 2004، وقانون الأوراق المالية رقم (12) لسنة 2004م، وقانون سلطة النقد رقم(2) لسنة 1997 بشأن سلطة النقد الفلسطينية، قانون رقم (21) لسنة 1964 وغيرها من القوانين التي تعتبر الأساس في قانون حوكمة الشركات. حيث يتضح من خلال هذه القوانين ذات العلاقة بمفهوم الحوكمة، حيث يلاحظ بان هناك اتساقا في القوانين والتشريعات الفلسطينية مع قواعد ومبادئ الحاكمة المؤسسية الصادرة عن (OECD) ولكنها تعاني من التكرار، وعدم وجود نصوص قانونية صريحة بشأن الموضوعات مثل ما يتعلق بإزالة العوائق لعملية التصويت عبر الحدود، وتقديم قنوات نشر المعلومات ذات الصلة والعلاقة بمستخدميها بشكل متساوي وفي الوقت المناسب، وبكفاءة، والإفصاح عن المعلومات المهمة والجوهرية المتعلقة بتعيين الموظفين وأصحاب المصالح الأخرى، وما يتعلق بان تسمح العمليات والإجراءات المتعلقة بالاجتماعات العمومية للمساهمين المعاملة العادلة، وما يتعلق بالإفصاح عن الحوكمة المؤسسية في التقارير السنوية للشركات.

تشمل مدونة الحوكمة المعمول بها في فلسطين ثلاثة أنواع من القواعد القانونية مقسمة كما يلي:

<sup>1</sup> Zingales ، Louigie ، Corporate Governance ،NBER ،Working Paper ،1997 ،p. 2 .

<sup>2</sup> (قباجة وآخرون، 2008).ص24

**النوع الأول:** وهو القواعد التي تستند إلى نصوص تشريعية صريحة، وهنا يكون التطبيق إلزامياً من قبل الشركات تحت طائلة المسؤولية القانونية. وقد تمت صياغة هذه القواعد في المدونة بلغة تفيد الإلزام، مثل: يجب، ولا يجوز، ويحق، ويلتزم، ويحظر.

**النوع الثاني:** وهو القواعد التي تتسجم مع الممارسات الدولية في مجال حوكمة الشركات، ولا تتعارض مع أي نص تشريعي صريح، أو على الأقل تكون واحداً من الاحتمالات التي يجيزها نص تشريعي ما، وهنا يكون التطبيق طوعياً من قبل الشركات ضمن مقولة "الالتزام وتفسير عدم الالتزام". وقد تمت صياغة هذه القواعد في المدونة بلغة تفيد الجواز والنصيحة بالتطبيق، مثل: يحدّد، ويُنصح، ويجوز.

**النوع الثالث:** وهو القواعد التي تتسجم مع الممارسات الدولية في مجال حوكمة الشركات، ولكنها تتعارض مع نصوص تشريعية صريحة، وهنا تمت التوصية بصراحة بضرورة تعديل التشريع القائم ليتناسب مع هذه الممارسات والقواعد. وهكذا فإن نطاق تطبيق الحوكمة يجري على الشركات المساهمة العامة (المدرجة وغير المدرجة) ، وسوق فلسطين للأوراق المالية، (بورصة فلسطين والمركز) ، وشركات الرهن العقاري، وشركات التأجير التمويلي، وشركات الأوراق المالية، و الشركات العائلية.

### **الشركات العائلية في فلسطين:**

تلعب الشركات العائلية دوراً مهماً وحيوياً في اقتصاديات الدول، وتعرف الشركة العائلية بأنها شركة مملوكة بصفة أساسية لأفراد ينتمون إلى عائلة معينة، ويقومون بإدارتها من أجل تحقيق منافع حالية ومستقبلية، وذلك لمصلحة عدد من أعضاء هذه العائلة<sup>1</sup>.

وعلى ذلك فإن الشركات العائلية بشكل عام وفي فلسطين بشكل خاص هي مشروعات تكون فيها للعائلة دوراً إدارياً ومالياً ورقابياً مؤثراً على العمليات الحالية

<sup>1</sup> الخطيب، خالد (2009). تأثير مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية. جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الاردن. 1.

والمستقبلية للشركة، فمهما كان حجم التحديات التي تفرضها التحولات الاقتصادية في العالم، فإن مثل هذا النوع من الشركات باق ببقاء أشخاص قادرين على العطاء وتحقيق نجاح تجاري واقتصادي ينسب لهم، وينتقل بالتوريث لأبنائهم وأحفادهم.

إن الشركات العائلية الضخمة في الدول الصناعية لم تستطع الشركات الكبيرة تهميش دورها بل بالعكس وجدت أنه في الشركات العائلية طوياً لكثير من احتياجاتها الصغيرة الحجم والمتكررة الطلب، فإن الشركات العائلية بطبيعتها تعتبر بعيدة عن ضغوط أسواق المال، والتي تتمثل في ضرورة تحقيق الشركة لنتائج سريعة، وذلك لأنها لا تنتمي لهذه الأسواق، كما لا يوجد لديها حملة أسهم<sup>1</sup>.

ولا تركز مجموعات الملكية العائلية السيطرة بيد أفراد العائلة وحسب، بل تتصف أيضاً أحياناً كثيرة بتعلق قوي بشركاتها، ويمكن أن يكون لدى العائلة إحساس بالواجب الأخلاقي إزاء أصحاب المصلحة الآخرين في الشركة، كثيراً ما ينظر أصحاب الشركات العائلية إلى شركاتهم كإرث اجتماعي ويجب أن تستمر مع الأجيال اللاحقة وتضع بعض العائلات قيوداً قانونية على بيع الأسهم، وهذا يعني أن أصحاب الشركة العائلية كمجموعة من المستثمرين تكون لديهم نسبة أقل من التنوع ومخاطر أعلى مما كانوا سيواجهونه لو كانوا مستثمرين في سوق الأسهم الأوسع، ويدفع مثل هذه المخاطر الشديدة أصحاب الشركات العائلية إلى إعطاء استثماراتهم اهتماماً أكبر وهذا بدوره، يجعل العائلات ملتزمة بإصلاح العيوب في شركاتها بدلاً من الهروب منها اقتصادياً، وفي بعض الأحيان، يمكن أن يبدو هاجس المحافظة على سمعة العائلة بنفس الأهمية التي تعطى للمحافظة على الاستثمارات العائلية الجماعية في الشركة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> الخطيب، خالد (2009)، المراجع السابق، ص1.

<sup>2</sup> الخطيب، خالد (2009). تأثير مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية. جامعة العلوم الطبيعية، عمان، الأردن. ص13

## تطور الشركات العائلية:

تبدأ معظم الشركات العائلية مع مؤسس صاحب مشروع يجسد نظام الحوكمة بصفته المالك ومدير أعمال الشركة ويحتفظ بصورة عامة بجميع حقوق اتخاذ القرارات، ويكمن التحدي بالنسبة للمؤسسين في تحقيق استدامة شركاتهم العائلية وأن عدداً أكبر منهم ينظر إلى الشركات العائلية كإرث جماعي ويوزعونه على أفراد العائلة وعندما تنتقل الملكية عبر الأجيال، فأنها تمر في المرحلة الأولى بشراكة الأخوة أو الشراكة العائلية، حيث يتقاسم الوالدين الملكية مع أبنائهم، و ينتهي دور الوالدين ويتقاسم الأخوة الملكية بروح الشراكة وفي هذه المرحلة، قد تبدأ الأدوار في التميز إذ قد يكون بعض الأخوة نشطين في الشركة بينما لا تكون هذه حال الآخرين أما الجيل الثالث فيضم في الكثير من الأحيان كمجموعة متباينة من أفراد العمومة ويؤدي إلى تمييز أكبر بين أدوار أفراد العائلة، ويمكن لأفراد العائلة أن يكونوا نشطين بدرجات مختلفة ويأخذ مجلس الإدارة أحياناً كثيرة صفة الهيئة المؤتمنة إلى حد أكبر<sup>1</sup>.

### حوكمة الشركات العائلية في فلسطين:

إن تناول تطبيق الحوكمة في فلسطين يتطلب مشاركة جميع أنواع المنشآت وبما في ذلك الشركات المساهمة الخاصة، والملكيات الفردية، والتي هي أيضاً بحاجة إلى الحوكمة وبخاصة في نواحي الشفافية، والإفصاح، والمسائلة، وتحديث الأوضاع المحاسبية فيها، وذلك لأن ضعف الحوكمة يؤدي إلى ضعف أداءها وبالتالي ضعف قدراتها التنافسية مع الشركات المنافسة محليا وفي البلدان الأخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمرو علاء الدين زيدان، مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص236-238

<sup>2</sup> قباجة، وآخرون، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني(ماس)، 2008، ص18

معهد الحوكمة الفلسطيني(2014). الدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين، رام الله، فلسطين. ص24

ويرى قباجة وآخرون (2008) بأنه وبالرغم من الشوط الكبير الذي قطعتة فلسطين في نشر مبادئ الحوكمة لدى الشركات فان مجموعة من المحددات والصعوبات تواجه واقع الحوكمة في فلسطين والتي من أهمها الضعف في مجالات المحاسبة والتدقيق والإفصاح، قلة الشركات التي يمكن أن تصنف على أنها مجموعة الشركات المساهمة العامة الطابع الفردي والعائلي لأغلبية المنشآت التجارية الأمر الذي يؤدي على الحوكمة من حيث تشديد البنوك ومصادر التمويل بسبب ضعف الصفة الاعتبارية للمنشأة، وعدم الالتزام الكامل بالمعايير المهنية عند التوظيف، وضعف مستوى الإفصاح والشفافية ومحدودية دور مجالس الإدارة وسيطرة الشخص أو عدد قليل من الأشخاص على إدارة المنشأة وغياب نسبي لمجموعة من المفاهيم المركزية للحوكمة، الانتخابات الحرة والمسائلة والشفافية وحرية الصحافة والالتزام بالقوانين وتوفر آليات مكافحة الفساد<sup>1</sup>.

ان البيئة الفلسطينية وعلى الرغم من الجهود لتطويرها لا تزال تعتبر قاصرة وهو ما يفرض ضرورة ترسيخ مجموعة من المفاهيم العامة والمؤسسات التي يجب توافرها كأساس للحوكمة ففي حين أن قواعد الحوكمة التي تضاف إلى مشاريع القوانين تكون إلزامية فان الجزء الأكبر من قواعد حوكمة الشركات ليست متواجدة وبالتالي فهي طوعية. وبالتالي فان الشركات تقوم بأي قاعدة مثلى أو أسلوب امثل طالما انه غير موجود في القانون سواء بتعيين جهة التدقيق الداخلي أو الإفصاح والشفافية أو في زيادة رأس المال أو بالاطلاع صغار المساهمين على حقوقهم وممارساته لها. وقد سعت سلطة النقد منذ تأسيسها على أكثر من صعيد من اجل نشر الحوكمة في الجهاز المصرفي الفلسطيني فقد أدخلت معايير الحوكمة في القوانين والأنظمة الحاكمة للقطاع المصرفي الفلسطيني<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> قباجة، وآخرون، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني(ماس)،2008، ص18

معهد الحوكمة الفلسطيني(2014). الدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين، رام الله،فلسطين. ص1

<sup>2</sup> قباجة، وآخرون، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني(ماس)،2008، ص18

معهد الحوكمة الفلسطيني(2014). الدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين، رام الله،فلسطين. ص1

وتختلف حوكمة الشركات العائلية بصورة جوهرية عن حوكمة الشركات العامة التي يملكها عدد كبير من المساهمين، فامتلاك عائلة ما لشركة يركز السلطة في يدها فيسهل اتخاذ القرارات، الأمر الذي يخفض التكاليف الإدارية كما يسمح باتخاذ قرارات غير تقليدية ولكنها مؤاتية استراتيجياً و تصبح الحيوية العائلية بدورها مصدر قوة للمؤسسة لأنها تسمح لكل قسم منفصل من أقسام الحوكمة بالعمل بصورة أفضل مع البقاء متناغماً مع المكونات الأخرى لنظام الحوكمة، ويمكن لقواعد الحوكمة هذه أن تعود بفوائد اقتصادية أكبر، غير أن الأعمال التجارية المتنامية تصبح معقدة أكثر فأكثر وتخلق متطلباتها بشأن إيجاد هيكلية تنظيمية رسمية أكثر مطابقة للأنظمة والقواعد<sup>1</sup>.

### أهمية حوكمة الشركات العائلية:

تتبع الحاجة إلى ممارسة حوكمة للشركات للفصل بين الملكية والإدارة ففي المنشآت العائلية نجد انه لا يوجد فصل بين الإدارة والملكية بمعنى أن أصحاب الشركة هم مجلس الإدارة، وكذلك الإدارة التنفيذية مما يتسبب في خلق النزاعات ومدى تأثيرها على مسيرة الشركة ومن ناحية أخرى مدى تأثير المشاكل العائلية على اتخاذ القرارات الخاصة بالشركة وهذا واضح في الشركات العائلية التي تحتل نسبة كبيرة من نسبة الشركات الصغيرة فنجد أن معظمها تملكها عائلات ومن هنا نجد أن حوكمة الشركات نظمت لكي تكون أساسية في تلك الشركات، ولكن نجد أن معظم الشركات العائلية لا تميل بالاعتراف إلى أهمية تطبيق الشركات وذلك لعدة أسباب ومنها<sup>2</sup>:

كشف بياناتها وموضعها وخططها بالنسبة للشركات المنافسة.

1- معرفة المساهم الصغير الذي يمتلك عدة أسهم قليلة على حقيقة الوضع في

الشركة.

<sup>1</sup> الخطيب، خالد (2009). تأثير مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية. جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن.

<sup>2</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص

2- في بعض الشركات نجد أن الأعراف والتمسك بها أهم بكثير من تطبيق حوكمة الشركات.

3- عدم تعيين أفراد من خارج العائلة في مراكز حساسة مما يؤثر على مركزهم الاجتماعي.

ومن هنا كان لا بد من أن تواجه حوكمة الشركات صعوبات ومقاومة في التطبيق، ومن ناحية أخرى نجد أن حوكمة الشركات أصبحت ثقافة تنمو في ازدياد وذلك نتيجة أن الحوكمة هي الباب الأساسي لدخول الشركات إلى الأسواق العالمية وأيضاً إلى أسواق الأوراق المالية لذلك تتطلع الحوكمة إلى عمل المؤتمرات ودعوة الشركات العائلية لحضورها وذلك لمعرفة ما هي الحوكمة وما مدى تأثيرها على الشركات عند تطبيقها، لأنه من خلال هذه المؤتمرات تقوم الحوكمة بتعريف نفسها أو تقديم نفسها وذلك عن طريق عرض مبادئها ومدى الاستفادة من هذه المبادئ في كيفية الفصل بين الملكية والإدارة ومجلس الإدارة وبين وظائف كل واحد على حده وبالتالي تقلل من النزاعات التي توجد داخل الشركات العائلية لأن في الشركات العائلية تختلط الأمور العائلية مع الأمور التي تخص الشركة، وبالتالي سوف يكون لهذا تأثير على نشاط وازدهار الشركة، كما أكد تقرير مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)<sup>1</sup> والذي تعلق بحوكمة الشركات في الشركات العائلية أيضاً على ممارسة حوكمة الشركات التي من شأنها تحسين أداء الشركة ومساعدة المديرين ومجالس الإدارات على تطوير إستراتيجية الشركات وضمان اتخاذ قراراتهم بناء على أسس سليمة و أهم ممارسات الحوكمة هو تقليل المخاطر وتشجيع الأداء وتحسين فرص الوصول إلى أسواق المال والقدرة على خلق الشفافية والقبالية للمحاسبة.

---

<sup>1</sup> CIPE يسمى مركز المشروعات الدولية الخاصة ويشجع على الإصلاحات الاقتصادية الموجهة للاقتصاد نحو تبني مبدأ السوق الحرة من خلال العمل مباشرة مع القطاع الخاص في الأسواق النامية والناشئة، وتقوم الطريقة المؤسسية التي ينتهجها مركز المشروعات الدولية الخاصة بإزاء الحوكمة الشركاتية على الجمع بين الخبرات الدولية والمعارف المحلية لأجل التوصل إلى وضع الآليات لتحسين الحوكمة الذاتية في الشركات .

## الدراسات السابقة:

دراسة الهيني(2005): هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نظام للحوكمة المؤسسية يوصى بتطبيقه في الشركات المساهمة العامة الأردنية لتعزيز استقلالية مدقق الحسابات القانوني، واختبار مدى إدراك مدقق الحسابات في الأردن لمفهوم الحوكمة، ودراسة مدى اهتمام مدقق الحسابات بمراجعة كفاءة نظام الحوكمة المؤسسية المطبق بالشركات المساهمة العامة الأردنية وأثر كفاءة النظام على استقلالية مدقق الحسابات. ونتيجة لتحليل مفردات الإستبانة، تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها: يوجد إدراك جيد من قبل مدقق الحسابات في الأردن لمفهوم الحوكمة المؤسسية. تؤثر كفاءة نظام الحوكمة المؤسسية في الشركات المساهمة العامة إيجابياً على استقلالية مدقق الحسابات. إن مبادئ نظام الحوكمة المؤسسية المتعلقة بمجلس الإدارة والمتمثلة في استقلال أعضائه الظاهري والحقيقي، وفي تركيزهم على أمانة ووضوح التقارير المالية، وقيامهم بمراجعة الخطط السنوية التشغيلية والموازنات، واختيارهم للمدير التنفيذي والإدارة العليا والتخطيط لأعمالهم، واستخدام مدقق حسابات خارجي، تؤثر إيجابياً على استقلالية مدقق الحسابات. إن مبادئ نظام الحوكمة المؤسسية المتعلقة بالإدارة التنفيذية مثل مراعاة الآداب والسلوك المهني، وإيجاد نظام كفؤ للرقابة الداخلية، وتحديد وإدارة مخاطر الشركة، وتطوير الخطط الإستراتيجية، والإشراف على عمليات الشركة التشغيلية، وإعداد التقارير المالية بأمانة، تؤثر إيجابياً على استقلالية مدقق الحسابات. تؤثر مبادئ نظام الحوكمة المؤسسية المتعلقة بعلاقة الشركة مع أصحاب المصالح كالمساهمين، والموظفين، والمجتمع المحلي، إيجابياً على استقلالية مدقق الحسابات.

دراسة حبوش(2007): وكانت هذه الدراسة بعنوان " مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين، مدراء الشركات المساهمة العامة ". حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الشركات المساهمة العامة الفلسطينية تلتزم بالمبادئ المتعارف عليها لحوكمة الشركات مع وجود

تفاوت نسبي فيما بينها حول هذا الالتزام بشكل عام، وأوضحت عدم وجود لجان مراجعة في الشركات المساهمة العامة باستثناء المصارف الخاضعة لرقابة سلطة النقد الفلسطينية، ويتبين أن المصارف الفلسطينية تتفوق على غيرها من الشركات المساهمة العامة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، وأوضحت وجود علاقة ايجابية بين قيام كل من مجلس الإدارة والمراجع الخارجي والمراجع الداخلي بأداء مهامه المنوطة به وبين تحسين القرارات المالية الصادرة عن الإدارة حسب قواعد حوكمة الشركات. وأوصت الدراسة بوجوب الإسراع في إصدار الإرشادات عن طريق الجمعيات المهنية حول تكوين لجان مراجعة في الشركات المساهمة العامة وأهمية هذه اللجان، بالإضافة إلى التركيز على مراعاة الاختيار المناسب للمراجعين الداخليين والخارجيين بحيث يكون لديهم الخبرة والإلمام الكافي بأنشطة تلك الشركات وطبيعة المخاطر التي تواجهها ونظم الرقابة المستخدمة.

**دراسة قباجة (2008):** هدفت الدراسة إلى بيان اثر فاعلية الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحلي لي حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية من 20 شركة، أي ما نسبته 71.4% من مجتمع الدراسة البالغ 28 شركة مدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية للعام 2005 حتى نهاية عام 2006، وتم استخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحديد اثر التغير في جودة الحوكمة على الأداء المالي لها، ممثلا في العائد على حقوق الملكية، والعائد على الاستثمار، وسعر السهم إلى ربحيته، والقيمة السوقية إلى الدفترية، وتباين سعر السهم اليومي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود علاقة طردية بين فاعلية تطبيق قواعد الحوكمة من جهة وبين العائد على حقوق الملكية، والعائد على الاستثمار، وسعر السهم والقيمة السوقية إلى الدفترية، من جهة أخرى، ووجود علاقة عكسية بين فاعلية تطبيق قواعد الحوكمة وتباين سعر السهم اليومي. وأوصت الدراسة بإمكانية اعتماد المستثمرين في سوق فلسطين للأوراق المالية

على مستوى فاعلية الحوكمة للشركات في ترشيد قراراتهم الاستثمارية، وضرورة اعتماد مؤشر للحوكمة يتم في ضوءه تقييم مستوى فاعلية الحوكمة ومستوى أدائها في فلسطين.

**دراسة العاني والعزاوي (2008):** حيث هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى تأثير الأداء في زيادة قيمة الشركات المدرجة في سوق العراق لأوراق المالية وذلك من خلال اختيار احد مؤشرات أو آليات تطبيق حوكمة الشركات والتي تمثل بالأداء. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي والاستنباطي في اختبار فرضية الدراسة، إذ اعتمدت على التقارير المالية السنوية للمصارف عينة الدراسة، والتقارير المالية لسوق العراق للأوراق المالية، وكذلك اعتمدت تحليل لإستبانة بأساليب إحصائية دقيقة للوصول إلى تأثير قيمة الشركات عينة الدراسة مع المؤشر المختار لتعبير عن حوكمة الشركات وكذلك لمعرفة إمكانية تطبيق حوكمة الشركات في الشركات عينة الدراسة من خلال قياس ما هو مطبق في هذه الشركات في الوقت الحاضر ومدى ملائمة هذه الشركات واستعدادها للتطبيق الكامل في إطار حوكمة الشركات في المستقبل. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها التأثير الواضح للتدقيق الداخلي على قيمة الشركة ودفعها نحو الزيادة كذلك التقدم الحاصل في الأداء ووظائفه لكن بالرغم من هذا التطور لم يصل إلى المستوى الذي يلبي فيه متطلبات الحوكمة. أهم التوصيات كانت ضرورة تطوير الأداء وتفعيل وظائفه من منظور حوكمة الشركات وهي تقويم وتحسين عمليات الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر و حوكمة الشركات.

**دراسة جودة (2008):** فقد كانت هذه الدراسة بعنوان "مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية - دراسة حالة بنك فلسطين " وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن بنك فلسطين يلتزم بمبادئ الحوكمة المؤسسية بدرجة مرتفعة، وأن تطبيق هذه المبادئ يؤثر ايجابيا على مؤشرات أداء البنك. وأوصت الدراسة بالعمل على تطوير تعليمات سلطة النقد الفلسطينية في

مجال الحوكمة المؤسسية من خلال اعتماد نموذج الحوكمة المقترح كإطار عمل ملزم للمصارف الفلسطينية، وأوصت أيضا باستحداث مجلس إدارة البنك للجنة مختصة بإدارة المخاطر تكون مهمتها تحديد وتصنيف المخاطر التشغيلية ومخاطر السوق ورسم الاستراتيجيات الخاصة بالتعامل مع كل المخاطر.

**دراسة عيسى (2008):** وقد كانت هذه الدراسة بعنوان " العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات في مصر " وقد تناولت هذه الدراسة مناقشة العوامل المحددة لوظيفة المراجعة الداخلية والمتمثلة في أهلية المراجعين الداخليين ومستوى الخبرة المهنية والتدريب والتأهيل والتي تؤدي إلى زيادة جودة وظيفة المراجعة الداخلية. وقد استخدم المنهج الوصفي لمناقشة هذه العوامل، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن زيادة موضوعية المراجعين الداخليين من خلال زيادة درجة الاستقلال تؤدي إلى زيادة جودة وظيفة المراجعة، وتحسين جودة أداء عمل وظيفة المراجعة الداخلية من خلال وجود خطة ملائمة للمراجعة الداخلية بالموارد اللازمة، وفحص الجودة يؤدي إلى تحسن جودة وظيفة المراجعة الداخلية. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور وظيفة المراجعة الداخلية في الشركات المصرية، واستمرارية فحص جودتها بمعرفة أطراف خارجية تتوافر لديهم الخبرة في هذا المجال كالمراجعين الخارجيين، وذلك لضمان أداء وظيفة المراجعة الداخلية بمستوى مرضي من الجودة.

**دراسة حلاوة وطه (2011):** هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي حيث تم جمع المعلومات وتحليل البيانات من خلال توزيع (120) إستبانة، بنسبة (12%) من مجتمع الدراسة تقريباً منها (60) وزعت على أعضاء الهيئة الإدارية و(60) وزعت على أعضاء الهيئة التدريسية، تم استرجاع (100) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي بعد تعديل بسيط ممكن تلاشييه، وبذلك تكون النسبة (10%) من مجتمع الدراسة، وهو (1117) موظف، وهذه تعتبر نسبة مقبولة تفي لمتطلبات البحث العلمي. ثم أخذت المنهجية محور

خاص بالمقابلات الشخصية مع بعض أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية العليا. وتم تحليل ما جاء فيها وإضافتها إلى النتائج والتوصيات. وقد أظهرت نتائجها أن الحوكمة في جامعة القدس موجودة ولكن ليس بالمستوى المطلوب، وفق معايير الحوكمة عالميا، إذ أنها تميل إلى التعامل في حل المشكلات إلى القيم والاتجاهات أكثر من تطبيق متطلبات الحوكمة ومعاييرها. فضلا على أن معظم القرارات تكون ارتجالية، على الرغم من وجود كتاب صادر عن شؤون الموظفين يختص في أنظمة وقوانين الجامعة (ألا وهي الحوكمة)، كما أظهرت النتائج أن معظم الموظفين في الجامعة لا يعودون إلى الكتاب الخاص بالأنظمة والقوانين أو يجهلون ما فيه من نصوص، أو لا يعلمون بوجوده بين أيديهم كما أن هنالك بعض البنود في هذا الكتاب غامضة أو تفسر بطريقة غير مفهومة، كما أظهرت النتائج أن ضعف الموارد المالية كان له الأثر الكبير في عدم المقدرة على تطبيق الأنظمة والقوانين.

#### ثانيا: الدراسات الأجنبية

دراسة بلاك وآخرون (al, black, et, 2003): تعرضت الدراسة لموضوع "تأثير حوكمة الشركات على قيمة الشركة" وقد شملت الدراسة الشركات الكورية الجنوبية المدرجة في السوق المالي، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل للشركات المدرجة في، وذلك بهدف إيجاد مؤشر للحاكمية المؤسسية، وقد تكون المؤشر من خمسة مؤشرات فرعية تشكل في مجموعها مقياسا للحوكمة، والمتمثلة في (حقوق المساهمين، ومجلس الإدارة، ولجنة التدقيق، والإفصاح، وتركز الملكية)، وتم اختبار أثر التباين في ممارسات الحوكمة في الشركات الكورية المدرجة في السوق المالي الكوري على الأداء المالي للشركات ممثلا في القيمة السوقية إلى الدفترية باستخدام تحليل الانحدار. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين مستوى الحوكمة في الشركات والقيمة السوقية للشركة، وأن الزيادة بمقدار 10 نقاط في مؤشر الحوكمة قاد لزيادة قدرها 14% في القيمة السوقية لسهم الشركة.

دراسة كايلر براون (Brown Caylor,2004): تناول الدراسة مناقشة " العلاقة بين حوكمة الشركات والأداء المالي في الشركات الأمريكية " وقام بقياس العلاقة بين حوكمة الشركات وأدائها وذلك بوضع مقاييس لحوكمة الشركات استنادا إلى 51 مبدأ من مبادئ الحوكمة ممثلة في سبع مجموعات وهي: المرجعة، مجلس الإدارة، المحاسبون القانونيون، ومستوى التعليم، والمديرون التنفيذيون، المكافآت لأعضاء مجلس الإدارة، وتعاون الحكومة، أما مقاييس الأداء فتمثلت في ثلاث مجموعات: الأداء مقاسا بكل من العائد على حقوق الملكية وهامش الربح ونمو المبيعات، قيمة الشركة، التوزيعات للمساهمين، وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة حيث تم الربط بين مبادئ الحوكمة السبعة ومقاييس الأداء، وخلصت الدراسة إلى أن الشركات التي تتمتع بمستوى حوكمة أفضل نسبيا أكثر ربحية وتقوم بدفع أرباح أكبر لحملة الأسهم، كما أن رسوم الاستشارات التي تدفع للمدققين الخارجيين أقل من الأتعاب التي تدفع لهم، وأن هناك علاقة ذات دلالة بين جودة الحوكمة وبين مؤشرات الأداء المالي جميعا.

دراسة مير ونشأت (Mir and Nishat ,2004): بعنوان "هيكل الحوكمة والأداء للمشروعات في باكستان"، والتي هدفت لاختبار العلاقة بين الحوكمة والأداء للشركات الباكستانية باستخدام تحليل الانحدار لعينة من 248 شركة خلال العام 2003، وتوصلت إلى أن هنالك علاقة ذات دلالة بين هيكل الملكية للشركات وأدائها، فكلما قلت درجة التركيز في الشركة، زاد مستوى الأداء بها. كما بينت بان الأداء المالي للشركة يرتبط ايجابيا مع مستوى جودة الحوكمة. وضحت الدراسة بان أداء الشركات ينخفض في حال جمع المديرين بين وظيفة إدارية وعضوية مجلس الإدارة.

دراسة كوري وآخرون (Core et.Al ,2004): هدفت هذه الدراسة إلى إظهار العلاقة بين الحوكمة الضعيفة وعائدات الأسهم حيث تم فحص الأداء التشغيلي للشركات وتوقعات المستثمرين، وقد شملت العينة الأساسية للدراسة كل الشركات التي لها دليل الحوكمة، وتم استخدام معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين دليل الحوكمة المعد

وخصائص الشركات محل الدراسة. وخلصت الدراسة إلى أن الشركات تعاني من ضعف في حقوق حملة الأسهم يؤدي إلى ضعف الأداء التشغيلي لها، بينما أخطاء توقعات المحللين والإعلان عن توزيعات الأرباح لا تعطي مؤشرا على ضعف الأداء كما أوضحت الدراسة بأن فرضية الحوكمة الضعيفة لا تكون سببا في تحقيق عوائد قليلة على الأسهم.

دراسة روس و داونز (Downes & Russ, 2005): هدفت الدراسة التي قام بها Downes & Russ إلى فحص الوضع المتعلق بانهيار شركة إنرون (Enron) والذي يبدو في ظاهره اعتياديا، بطريقة لا توجب التفكير بهيكله الحوكمة، حيث قام الباحثان بإجراء تحليل مفصل عن تكوين أعضاء مجلس إدارة الشركة الخاضعة للدراسة واثبتوا كيف أن السمات الظاهرة ليست العامل الوحيد للحوكمة المؤسسية الفعالة. توصلت الدراسة إلى أن مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة له تأثير معنوي على عملية الحوكمة، إلا أن تأثير مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة أقل حجما من تأثير الأخلاقيات والمعنويات على عملية الحوكمة. وقد قدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها ضرورة التقيد بالأخلاقيات والمعنويات لأنها ترفع من مستوى الحوكمة المؤسسية.

دراسة خدمات المساهمين الأساسية (Institutional shareholder Services, 2005): بعنوان حوكمة أفضل أرباح أعلى و مخاطر أقل. قام فريق المؤسسة بتحليل العلاقة بين كل من عوامل الحوكمة مقابل كل مقياس من مقاييس الأداء، مستخدمين بيانات للسنوات المالية (2004-2007)، وباستخدام اختبار T لتحديد العلاقة بين مستوى الحوكمة بواسطة (Governance Index) والأداء المالي لعينة من (5200) شركة أمريكية، بعد اختبار (77) عاملا من عوامل الحوكمة و (16) مقياسا من مقاييس الأداء المالي ضمن أربع مجموعات (المخاطرة، الربحية، القيمة السوقية، التقييم)، وبعد إجراء العديد من الاختبارات وخلصت الدراسة إلى:

- الشركة ذات الحوكمة الأفضل أقل مخاطرة، وذلك لانخفاض تباين أسعار سهمها وانخفاض احتمالات إفلاسها.

- الشركات ذات الحوكمة الأفضل أكثر ربحية وعائدا على الإستثمار.

- الشركات ذات الحوكمة الأفضل أعلى في القيمة السوقية إلى الدفترية وسعر السهم إلى عائده.

وقد امتازت الدراسة بتناولها عدداً كبيراً من مقاييس الأداء و (5200) شركة لقياس العلاقة بين الممارسة السليمة للحوكمة، وهو ما لم تعهده كثير من الدراسات التطبيقية في مجال الحوكمة.

دراسة فرانك يو (Frank Yu, 2006) هدفت الدراسة إلى توضيح آليات تأثير حوكمة الشركات على إدارة الأرباح حيث تم اختبار العلاقة بين حوكمة الشركات وبين إدارة الأرباح، وقد خلصت الدراسة إلى أن الشركات التي لها حوكمة داخلية قوية مثل التركيز العالي للملكية وتركيز مجلس الإدارة فيعدد قليل فإنها تقوم بإدارة الأرباح بشكل اكبر، حيث أنه في حالة وجود حوكمة خارجية قوية فإن الشركة تقوم بإدارة الأرباح بشكل أقل، وأشارت الدراسة أن إدارة الأرباح ليس المحرك الرئيس بين طرفي الملكية والحوكمة.

دراسة فرانكور (Francoeur, 2008): هدفت الدراسة إلى اختبار مدى تأثير مشاركة المرأة في مجلس إدارة الشركات والإدارة العليا على الأداء المالي لهذه الشركات. قام الباحثون باستخدام إطارا خاصا للتقييم اخذين بعين الاعتبار درجة المخاطرة عند مقارنة أداء الشركات، على الرغم من أن باحثين آخرين كانوا قد اخذوا بعين الاعتبار أما عائدات الأسهم أو النسب المالية. توصل الباحثون إلى أن الشركات تعمل في بيئة معقدة تحقق عوائد وقيمة عالية ومساهمة اكبر من الحوكمة المؤسسية عندما يكون لديهم نسبة عالية من النساء في الإدارة العليا، إن هذه النتائج تعزز السياسات الحالية المطبقة في بعض الدول والمنظمات لتبني مساهمة المرأة في العمل.

دراسة كراوث وأراس (Aras & Crowthe, 2008): هدفت هذه الدراسة إلى إثبات أن الحوكمة المؤسسية تعد ضرورية بالنسبة إلى استمرارية عمليات أي منظمة، وبالتالي فإن على المنظمات الاهتمام بشكل أكبر في كل ما يتعلق بإجراء الحوكمة. وقد ركزت الدراسة بشكل أساسي على اختبار العلاقة بين الحوكمة المؤسسية واستمرارية المنظمة وبقائها من خلال دراسة أوضاع أكبر مائة شركة في بورصة لندن من حيث حجم رأس المال حسب مؤشر Financial Times Stock Exchange (FTSE100) وتحليل السياسات المتعلقة بالحوكمة المؤسسية في هذه الشركات. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين الأطراف المعنية في هذا الصدد. المتغيرين المذكورين، بالإضافة إلى أنها أظهرت بعض نقاط القوة وكذلك نقاط الضعف في مجال الحوكمة ومناطق الضعف التي تحتاج إلى جهد أكبر للتغلب عليها. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مكونات ومبادئ الحوكمة المؤسسية ونشر الوعي بين كافة أفراد المؤسسة.

دراسة إبراهيم وصاماد (Ibrahim & Samad, 2001): حيث تفحص الدراسة العلاقة بين ميكانزمات حوكمة الشركات وأداء الشركات العائلية في ماليزيا في الفترة ما بين 1999 إلى 2005، وقد بينت الدراسة بأنها قد استخدم مقياس توبين (ROA - ROE) وتبين نتائج الدراسة بان قيمة المنظمة تعتبر منخفضة بشكل عام في الشركات العائلية، بالإضافة إلى أن آليات حوكمة مثل هذه الشركات تعتبر واسعة وتستهدف الحجم، ووظائف الإدارة والازدواجية في المعايير، وهي جميعها من معايير حوكمة الشركات والتي تؤثر بشكل كبير على أداء مثل هذه الشركات.

دراسة يو ويانغ (Yoo & Jung, 2013) حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى نظرة الإدارة وأصحاب المصالح إلى الحوكمة ودور ذلك في تحسين أداء الشركات العائلية، حيث تبين الدراسة بان الشركات في غير الولايات المتحدة تحافظ على التقاليد الخاصة بالحوكمة التي تتبعها وتنفيذ بها، مثل المحافظة على دور أصحاب المصالح في الحفاظ على السيطرة، ومستوى تدخل أفراد العائلة في إدارة مثل هذه الشركات. حيث أجريت

الدراسة على الشركات العائلية في فرنسا وكوريا الجنوبية من اجل التعرف إلى تقاليد مثل هذه الدول في حوكمة الشركات العائلية، واثر ذلك على أداءها، حيث تبين نتائج الدراسة بان استمرار التقاليد والآليات التقليدية في حوكمة الشركات تفسر بشكل كبير أداء مثل هذه الشركات.

دراسة سماني وزافار (Usmani & Zafar, 2014) حيث ركزت الدراسة على التحديات التي تواجه الشركات العائلية من حيث نقلها واستدامتها في الباكستان، حيث أشارت الدراسة إلى أن الشركات العائلية تتمثل بكونها صغيرة ومتوسطة الحجم وهي تشكل العمود الفقري لأي اقتصاد، وتبين الدراسة بان مثل هذه الشركات العائلية تواجه تحديات في ظل المنافسة التي تفرضها العولمة الاقتصادية، وهذه المنافسة تحدد مدى نجاح أو فشل مثل هذه الشركات، وتبين الدراسة بان تطبيق حوكمة الشركات وأطره على الشركات العائلية يساعد في مواجهة العديد من المشكلات التي تواجه الشركات العائلية، وعليه فان الدراسة تخلص بان تطبيق حوكمة الشركات العائلية أصبح ضرورة لهذه الشركات، كما توصي الدراسة بان معايير التوظيف يجب أن تتنوع في الشركات العائلية من حيث استقدام العاملين من خارج العائلة، والابتعاد عن مواضيع التحيز في التوظيف كأحد معايير الحوكمة.

دراسة صديقي وفردوس (Siddiqui & Ferdous, 2014): حيث كانت الدراسة تهدف إلى التعرف إلى الخصائص المميزة للاقتصاديات النامية ودور المتغيرات الاجتماعية والسياسية في تطوير مثل هذه الاقتصاديات في بنغلادش من منظور اقتصاديات العولمة، حيث تبين الدراسة بان الاقتصاديات النامية تختلف اختلافا جوهريا عن تلك الموجودة في الدول المتقدمة، والفرق يكمن في تطبيق وهيكلية حوكمة الشركات، حيث أن بنغلادش تنظر إلى الشركات العائلية من منظور أصحاب المصالح فقط، وهو منظور حسب ما يرى الدراسة بأنه منقوص ولا يؤدي إلى حل مشكلات الحوكمة في الشركات العائلية السائدة في الاقتصاديات في الدول النامية، وتبين

الدراسة بان مشكلات الحكومة في مثل هذه الشركات تتمثل في انخفاض تكاليف التدقيق كأحد أهم الأسباب في انخفاض جودة حوكمة مثل هذه الشركات.

**دراسة ديماسس وآخرون (De Massis & Chrisman ، Chua ، Kotlar 2014):** حيث هدفت الدراسة إلى تركيز الضوء على خصائص الشركات العائلية من حيث دراسات ظروفها ومحاولة تكييفها مع الأطر النظرية والتطبيقية، حيث أن أي عمل عائلي يحتاج إلى أن يكون قادرا ولديه الإرادة على الاستمرار، حيث توصي الدراسة بان معايير حوكمة الشركات العائلية يجب أن تتطرق من مفاهيم ذات علاقة في دراسة المجتمع بعينه ودراسة طبيعة مثل هذه الشركات من اجل الوصول إلى تطبيق أفضل لمعايير الحوكمة في الشركات العائلية.

**دراسة لوكمان وآخرون (Lokman ، & Cotter ، J. M. ، Mula ، N. 2014):** حيث هدفت الدراسة الحالية إلى فحص تأثير سيطرة العائلة على العلاقة بين جودة حوكمة الشركات العائلية وعلى الإفصاح حسب معايير الحوكمة في مثل هذه الشركات، في الشركات العائلية في ماليزيا، بالإضافة إلى أن الدراسة تحاول التعرف إلى العوامل المشجعة التي تؤثر تطبيق معايير حوكمة الشركات العائلية في ماليزيا، حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة الإفصاح في الشركات العائلية يكون منخفضا.

**دراسة ليم وآخرون (How ، Lim & Verhoeven ، 2014):** حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين ملكية الشركة ومدى التزامها في توقيت الإفصاح، حيث أجريت الدراسة على 1276 شركة في ماليزيا في الفترة ما بين 1996 إلى 2009. حيث بينت الدراسة بان الالتزام بالإفصاح يعتبر أدق وأسرع في الشركات غير العائلية، مقارنة مع الشركات المدرجة، وتقرن الدراسة مثل هذه الالتزام بتوقيت الإفصاح بمدى تقييد الشركات العائلية بمعايير الحوكمة الخاصة بها، ودور أصحاب هذه الشركات والذين يتمثلون في أصحاب المصالح في مثل هذا الالتزام.

دراسة روندي وآخرون (Bhattacharyya & Rondi, Elston, 2014): حيث تهدف هذه الدراسة إلى فحص اثر توزيع الإرباح كآلية هامة على بنود التكاليف في الشركات العائلية في ايطاليا من منظور الحوكمة، حيث تبين الدراسة بان الشركات في ايطاليا هي ذات طبيعة عائلية، حيث أجريت الدراسة على الشركات في الفترة ما بين 2000 إلى 2007، حيث تبين الدراسة بان توزيع الإرباح تؤثر بشكل كبير على التكاليف في الشركات العائلية، وتبين الدراسة بان زيادة سيطرة العائلة على إدارة الشركات العائلية يؤدي إلى زيادة على توزيع الإرباح، مقارنة مع أن أجور الإدارة تتأثر بشكل كبير في توزيع الإرباح، وتفسر الدراسة هذه النتائج بكون الالتزام بمعايير الحوكمة يعتبر مفهوماً فضفاضاً في الشركات العائلية عنها في الشركات الأخرى.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

إن جل الدراسات السابقة التي تناولها هذه الدراسة كانت تتناول الحوكمة من مجالات مختلفة، حيث استفاد الباحث من هذه الدراسات في رسم هذه المجالات، والتعرف إليها، كما أن هذه الدراسات السابقة قد أجريت في سياقات مختلفة وعلى مجتمع وعينات مختلفة فيما بينها، في حين أن الدراسة الحالية تركز على الشركات العائلية في فلسطين، وعلى المجالات التي وردت في الدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات فلسطين. إن الدراسة الحالية تختلف بشكل جوهري عن ما سبقها من دراسات كونها تلقي الضوء على مفهوم الحوكمة في ظل سياق جديدة ومختلف تماماً وهو الشركات العائلية في مجتمع صغير مثل المجتمع الفلسطيني، وعليه فإن ما يميز هذه الدراسة عن غيرها هو حدائه صدور الدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية، حيث إن هذه الدراسة الحالية تعتبر الأولى من نوعها والتي تتناول مدى الالتزام به، هذا الجانب بالإضافة إلى المجالات السابقة التي تم الإشارة عليها والتي تم استلهاها من الدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات في فلسطين.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

- منهج الدراسة
- أدوات الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- إجراءات الدراسة
- متغلبت الدراسة
- المعالجات الإحصائية

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

تناول الباحث في هذا الفصل وصفاً مفصلاً للطريقة والإجراءات التي اتبعها في تنفيذ الدراسة والتي تضمنت منهج الدراسة، وأدوات الدراسة والتحقق من صدق الأداة وثباتها، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وإجراءات الدراسة، بالإضافة إلى متغيرات الدراسة، والمعالجات الإحصائية في تحليل الدراسة.

#### منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائته لطبيعة الدراسة، حيث أن المنهج الوصفي يقوم بدراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها بشكل دقيق ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

#### أدوات الدراسة:

استخدم الباحث أداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة وهي:

**الاستبانة:** وهي مجموعة من الأسئلة المكتوبة، التي تُعد بقصد الحصول على معلومات، أو آراء المبحوثين حول ظاهرة، أو موقف معين (الخرابشة، 2012)، واستخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع المعلومات في هذه الدراسة قام بتصميمها وتطويرها وفقاً لخطوات سيتم ذكرها لاحقاً في إجراءات الدراسة، وقد اشتملت الإستبانة في صورتها النهائية على جزئين: (ملحق رقم 1)

**الجزء الأول:** ويشمل المعلومات الأولية عن الشركات العائلية في فلسطين الذي قام بتعبئة الإستبانة، وهي معلومات ديموغرافية عامة.

**الجزء الثاني:** تكون من (74) فقرة موزعة على (9) مجالات فيما يتعلق مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثّر ذلك على أدائها، وهذه المجالات موضحة في الجدول التالي:

**الجدول (1): مجالات الدراسة**

الرقم	المجال	الفقرات
1.	الموارد البشرية	16
2.	الإدارة المالية	5
3.	الشفافية والإفصاح	18
4.	تقييم الموظفين	4
5.	ممارسة المسائلة	4
6.	توزيع الأرباح	4
7.	التدقيق	9
8.	أصحاب المصالح	4
9.	إداء الشركات العائلية	15
	مجموع الفقرات	79

تم الاستجابة عن هذه الفقرات من خلال مقياس ليكرت الخماسي يبدأ بدرجة أوافق بشدة وتُعطى (5) درجات، ثم أوافق وتُعطى (4) درجات، ثم محايد وتُعطى (3) درجات، ثم أعارض وتُعطى درجتين، وتنتهي بـ أعارض بشدة وتُعطى درجة واحدة فقط. كما تم تحويل المتوسطات الحسابية إلى نسب مئوية اعتمد الباحث في هذه الدراسة لتفسير النتائج على هذا الأساس وفق المعيار التالي للموافقة حسب ما ورد في دراسات وأبحاث أخرى كدراسة (الديك، 2009).

- (80% فأعلى) كبيرة جداً.
- (70-79.9%) كبيرة.
- (60-69.9%) متوسطة
- (50-59.9%) قليلة.
- (أقل من 50%) قليلة جداً.

## مجتمع الدراسة:

المجتمع في هذه الدراسة هم الشركات العائلية في فلسطين والبالغ عددهم (18120) شركة عائلية، والجدول (2،3) يوضحان عدد الشركات العائلية في فلسطين.

### الجدول (2): توزيع الشركات العائلية في فلسطين حسب المحافظة<sup>1</sup>

المحافظة	عدد الشركات العائلية	العينة بنسبة 5%
غزة	7800	-
سلفيت	216	10
قلقيلية	531	26
بيت لحم	587	30
أريحا	592	30
القدس	648	32
طولكرم	795	40
جنين وطوباس	1562	78
نابلس	3072	154
الخليل	3640	182
رام الله	6477	324
المجموع	25920	

فقد بلغ عدد الشركات المسجلة في الضفة الغربية نحو 19 ألف شركة، وكان في قطاع غزة نحو 7.8 ألف شركة. وتتوزع الشركات المسجلة في الضفة الغربية حسب المحافظات كما يلي: 1562 شركة في محافظة جنين، و 6477 شركة في محافظة رام الله، و 3072 شركة في محافظة نابلس، و 3640 شركة في محافظة الخليل، و 795 شركة في محافظة طولكرم، و 531 شركة في محافظة قلقيلية، و 592 شركة في محافظة أريحا، و 648 شركة في محافظة القدس، و 587 شركة في محافظة بيت لحم، و 216 شركة في محافظة سلفيت<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نظام أيوب، الشركات العائلية في محافظة الخليل بين الواقع الراهن والآفاق المستقبلية الصادر عن معهد الحوكمة في العام 2012.

<sup>2</sup> نظام أيوب، الشركات العائلية في محافظة الخليل بين الواقع الراهن والآفاق المستقبلية الصادر عن معهد الحوكمة في العام 2012.

## عينة الدراسة:

قام الباحث بإجراء الدراسة على الشركات العائلية في فلسطين، وعددهم (877) وشكلت العينة النهائية للدراسة أي ما نسبة (5%) من مجتمع الدراسة، كما قام الباحث بتوزيع (950) إستبانة على عينة عشوائية بسيطة من الشركات العائلية في فلسطين، وقد تم الاختيار بطريقة عشوائية، وتم استرجاع (877) إستبانة، بنسبة استرداد بلغت (92%) ، وقد شكلت العينة النهائية للدراسة، والجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها:

**الجدول(3): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها**

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة%
المؤهل العلمي:	ثانوية عامة فاقل	331	37.7
	دبلوم	281	32.0
	بكالوريوس	229	26.1
	ماجستير فأعلى	36	4.1
	<b>المجموع</b>	<b>877</b>	<b>100%</b>
نوع النشاط:	صناعي	277	31.6
	زراعي	86	9.8
	خدماتي	337	38.4
	تجاري	177	20.2
	<b>المجموع</b>	<b>877</b>	<b>100%</b>
رأس مال الشركة:	اقل من 50 ألف دينار	387	44.1
	51-100 ألف دينار	138	15.7
	150-101 ألف دينار	140	16.0
	151 - 200 ألف دينار	88	10.0
	201-250 ألف دينار	88	10.0
	أكثر من 251 ألف دينار	36	4.1
	<b>المجموع</b>	<b>877</b>	<b>100%</b>
عدد العاملين في الشركة	اقل من 5	439	50.1
	5-9	157	17.9
	10-19	138	15.7
	20-29	35	4.0
	30-39	54	6.2
	40-49	54	6.2
	<b>المجموع</b>	<b>877</b>	<b>100%</b>

21.9	192	أقل من 5 سنوات	العمر الزمني للشركة:	
18.0	158	6-10 سنوات		
11.9	104	11-15 سنة		
12.0	105	15-20		
16.0	140	21-25		
20.3	178	أكثر من 25 سنة		
<b>%100</b>	<b>877</b>	<b>المجموع</b>		
26.2	230	محاسبة	التخصص:	
14.1	124	إدارة أعمال		
45.7	401	مالية		
13.9	122	غير ذلك		
<b>%100</b>	<b>877</b>	<b>المجموع</b>		
36.5	320	رام الله		المحافظة:
15.4	135	الخليل		
14.7	129	نابلس		
13.0	114	جنين وطوباس		
7.2	63	طولكرم		
7.0	61	القدس		
2.4	55	أريحا		
<b>%100</b>	<b>877</b>	<b>المجموع</b>		
28.7	252	مدير عام	المسمى الوظيفي:	
24.5	215	مدير تنفيذي		
21.6	189	محاسب		
25.2	221	موظف		
<b>100.0</b>	<b>877</b>	<b>المجموع</b>		

#### إجراءات الدراسة:

تم إجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية:

#### إعداد الإستبانة وقد تمت وفق الخطوات الآتية:

1) مراجعة والإطلاع على الدراسات السابقة للاستفادة من أدواتهم.

2) إعداد الإستبانة بصورتها الأولية، من خلال كتابة فقرات كل مجال من مجالات الدراسة الأربعة.

3) الأخذ بأراء المحكمين الذين قاموا بتحكيم الاستبانة وبلغ عددهم (6) محكمين كما هو مبين في (الملحق 2) ، وإجراء التعديل المطلوب عليها، وذلك بعرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين ، وقد طُلب منهم إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة، من حيث صياغة الفقرات ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وقد رأى المحكمون بضرورة تعديل بعض الفقرات وتصحيح بعضها لغوياً، كما تم تصحيح بعض العبارات من عدم إلى ضعف نتيجة لأن عدم تعني النفي القطعي وهذا في الواقع لا يوجد على هذا النحو بل يتوفر ولكن بنسبه ضعيفة، وأيضاً حذف كلمة ندره لأننا هنا نكون قد حكمنا على الشيء وفيها شيء من التحيز وابتعدنا عن الموضوعية، و أيضاً تم حذف بعض الفقرات وردت مضامينها في فقرات أخرى، وحذف فقرة في مجال الشفافية والإفصاح، بالإضافة لحذف فقرتين في مجال الموارد البشرية، وإضافة بعض الفقرات الأخرى وقد تكونت أداة الدراسة في صورتها الأولية من (79) فقرة وانتهت بعد التحكيم إلى (74) فقرة، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للإستبانة، لتكون الاستبانة بصورتها النهائية، كما هو مبين في الملحق(3).

تم إستخراج معامل ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ -ألفا ((Alpha-Cronbach)) والجدول (4) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

**الجدول(4): معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها**

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا
1	الموارد البشرية	16	0.79
2	الإدارة المالية	5	0.86
3	الشفافية والإفصاح	18	0.70
4	تقييم الموظفين	4	0.74
5	ممارسة المسائلة	4	0.76
6	توزيع الإرباح	4	0.80
7	التدقيق	9	0.73
8	أصحاب المصالح	4	0.84
9	اداء الشركات العائلية	15	0.89
	<b>الثبات الكلي</b>	<b>79</b>	<b>0.89</b>

يتضح من الجدول (4) أن معاملات الثبات لمجالات الإستبانة تراوحت بين (0.70-0.86) في حين بلغ الثبات الكلي (0.89) وهو معامل ثبات عالي وبفي بأغراض البحث العلمي.

5) تحديد مجتمع الدراسة وهم (18120) من الشركات العائلية في فلسطين.

6) قام الباحث بتوزيع الأداة على عينة الدراسة وهي عينة عشوائية بسيطة، إذ تم توزيع (906) إستبانة، وتم استرجاع (877) منها وهي استبانات صالحة للتحليل، وهي التي شكلت عينة الدراسة النهائية، و تشكل ما نسبته (5%) من مجتمع الدراسة.

7) ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب ومعالجته إحصائيا باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)).

8) إستخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

### المعالجات الإحصائية:

بعد تفرغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن النسبي لفقرات الإستبانة.

2. إختبار "ت" لعينتين مستقلتين. (Independent T-test)

3. تحليل التباين الأحادي. (One-Way ANOVA)

4. إختبار المقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية (شيفيه) لتحديد الفروق في مجالات المتغيرات في حال وجودها.

5. معادلة كرونباخ - ألفا (Alpha-Cronbach)) لتحديد الإتساق بين المجالات والثبات الكلي.

6. سيتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام أساليب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد إضافة لاختبار بيرسون للارتباط حيث سيتم احتساب الإحصائيات  $f(t)$  وكذلك معامل التفسير ( $R^2$ ) ومعاملات الارتباط ( $R$ ).

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

## الفصل الرابع نتائج الدراسة

تم في هذا الفصل إستعراض النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة، والنتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة، بالإضافة إلى النتائج العامة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثّر ذلك على أدائها، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على دور متغيرات الدراسة وفيما يلي نتائج الدراسة تبعاً لأسئلتها وفرضياتها.

### أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والرئيس للدراسة:

من أجل تحليل نتائج أسئلة الدراسة قام الباحث بإستخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات ومجالات الدراسة ومن ثم ترتيبها تنازلياً وفق النسبة المئوية، وذلك للإجابة على السؤال الرئيس الثاني والذي نصه: **ما مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثّر ذلك على أدائها؟**

وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة المقياس الآتي لتقدير مستوى التحديد، وذلك

وفق ما ورد في دراسة (الديك، 2009) ، ويتدرج المقياس كما يلي:-

(80.0 % فأعلى) كبيرة جداً.

(70%- 79.9 %) كبيرة.

(60.0%- 69.9 %) متوسطة.

(50.0%- 59.9 %) قليلة.

(50% فأقل) قليلة جداً.

ونظراً لوجود ثمانية مجالات تتناولها النتائج تحت السؤال وتتمثل في ثمانية

مجالات فسوف يتناول الباحث هذه النتائج كل واحدة منها بشكل منفرد.

## مجال الموارد البشرية

للإجابة على هذا المجال، قام الباحث بإستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة التقدير لمجال (الموارد البشرية) ، كما يتضح ذلك من الجدول (5):

الجدول (5): الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للفقرات مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي لمجال (الموارد البشرية)

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	متوسط حسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1.	16	لا يقوم المدير التنفيذي بتعيين من ينب عنه إلا من خلال اتفاق في العقد.	4.06	.97	81.25	كبيرة جداً
2.	1	يتم تعيين الموظفين على أسس مهنية وتنافسية موضوعية وحسب مؤهلاتهم ويتم التأكد من قدراتهم وإمكاناتهم.	4.04	1.08	80.78	كبيرة جداً
3.	2	وضع نظام المراقبة على الأداء والتقييم.	4.01	.94	80.16	كبيرة جداً
4.	6	يلتزم جميع الشركاء بمبدأ تحديد الرواتب والزيادات السنوية للموظفين على أساس المستويات الدارجة في السوق.	3.74	1.17	74.80	كبيرة
5.	7	يخضع جميع الموظفين في الشركة لمساءلة عند الإهمال أو التقصير أو التعدي على موجودات ومصالح الشركة.	3.72	1.08	74.34	كبيرة
6.	4	يتم تعيين الموظفين على أسس مهنية وتنافسية موضوعية.	3.64	1.20	72.82	كبيرة
7.	3	يتم الفصل بين الموظف المسؤول عن مراجعة الفواتير والموظف المسؤول عن توقيع الشيكات.	3.62	1.10	72.38	كبيرة
8.	8	يتم معالجة النتائج التي تترتب على التفاوت المحتمل بين حصص الشركاء.	3.53	1.15	70.51	كبيرة

كبيرة	70.10	1.12	3.51	يتم اختيار أعضاء مجلس الشركة من خلال الانتخابات.	10	.9
كبيرة	70.08	1.02	3.50	يتم تحديد صلاحيات المدير التنفيذي للشركة وأجره ومكافأته.	14	.10
متوسطة	69.37	1.13	3.47	يتم تعيين المدير التنفيذي من خلال عقد التأسيس للشركة ولا يعزل إلا بطرق متوافقة مع العقد.	15	.11
متوسطة	68.85	1.13	3.44	يتناسب عدد الأصوات التي يتمتع بها المساهم مع عدد أسهمه وحصصه في الشركة.	9	.12
متوسطة	68.48	1.25	3.42	يتوفر لدى الشركة لجنة استشارية تتميز بالكفاءة والخبرة ويتم الاستعانة بها قبل اتخاذ القرارات.	12	.13
متوسطة	68.21	1.16	3.41	يتم تعيين المدير التنفيذي للشركة من خلال اعتبارات مهنية وعن طريق مجلس الإدارة بقرار الأكثرية.	13	.14
متوسطة	66.07	1.20	3.30	يزيد عدد اجتماعات مجلس الإدارة عن أربع اجتماعات في العام.	11	.15
متوسطة	64.72	1.03	3.24	يشتمل تعيين الموظفين في الشركة في المناصب الإدارية العليا في الشركة.	5	.16
كبيرة	72.06	.52	3.60	الدرجة الكلية لمجال (الموارد البشرية)		

يتبين من الجدول رقم (5) السابق ان الفقرات ذات الارقام (9، 12، 13، 11، 5) قد حصلت على درجة استجابة متوسطة، حيث ترواح المتوسط الحسابي لها ما بين (3.2-3.4). وتمثل مواضيع هذه الفقرات أدنى الفقرات من حيث درجة الاستجابة تتمثل في مواضع تتعلق بتعيين المدير التنفيذي للشركة من خلال اعتبارات مهنية وعن طريق مجلس الإدارة بقرار الأكثرية- وتعيين الموظفين في الشركة في المناصب الإدارية العليا في الشركة. اما الفقرات ذات الارقام (6، 7، 4، 3، 8، 10، 14) قد حصل على درجة استجابة كبيرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ليها ما بين (3.5-3.7). اما الفقرات ذات الارقام (16، 1، 2) قد حصلت على درجة استجابة كبيرة جدا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ليها ما بين (4.01-4.07). كما إن الدرجة الكلية لإتجاهات عينة الدراسة لمجال الموارد البشرية في الشركات العائلية في فلسطين

بلغت (72.06%) ، وهذا يدل على نسبة موافقة كبيرة نحو الأسئلة المتعلقة بالمجال الأول وهي الموارد البشرية في الشركات العائلية في فلسطين.

### النتائج المتعلقة بمجال الإدارة المالية

للإجابة على هذا المجال، قام الباحث بإستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة التقدير لمجال الإدارة المالية في الشركات العائلية في فلسطين من وجهة نظر الشركات العائلية في فلسطين أنفسهم كما يتضح من الجدول (6):

الجدول (6): الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لفقرات

#### مجال (الإدارة المالية)

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
17.	21	يتم الالتزام بقوانين الضرائب ولوائحها والأنظمة والتعليمات المتعلقة بها.	3.52	1.19	70.38	كبيرة
18.	17	يتم إدخال كافة العمليات المالية من خلال النظم المحاسبية ومن خلال محاسب معتمد.	3.50	1.22	69.94	متوسطة
19.	18	يتم تدقيق العمليات المالية بشكل دوري من قبل المدير المالي للشركة.	3.48	1.14	69.67	متوسطة
20.	20	يتم توثيق جميع الأنشطة والعمليات المالية المختلفة من قبل المحاسب المعتمد وبشكل دوري وعبر نظام معتمد ووضح وسليم.	3.40	1.28	67.96	متوسطة
21.	19	يتم تدقيق دفاتر فواتير البيع النقدي والأجل وسندات القبض والصيرفه وكافة الدفاتر المحاسبية من قبل المدير المالي.	3.37	1.23	67.34	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال (الإدارة المالية)	3.45	.90	69.06	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (6) ان الفقرات ذات الارقام (17، 18، 20، 19) قد حصلت على درجة استجابة متوسطة، حيث ترواح المتوسط الحسابي لها ما بين (3.3-3.5). أدنى الفقرات من حيث درجة الاستجابة تتمثل بالفقرات ذات العلاقة بموضوع

توثيق جميع الأنشطة والعمليات المالية المختلفة من قبل المحاسب المعتمد وبشكل دوري وعبر نظام معتمد ووضح وسليم. و تدقيق دفاتر فواتير البيع النقدي والأجل وسندات القبض والصيرفه وكافة الدفاتر المحاسبية من قبل المدير المالي.. اما الفقرة رقم (21) قد حصل على درجة استجابة كبيرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ليها ما بين (3.5). كما إنَّ الدرجة الكلية لإتجاهات عينة الدراسة لمجال الموارد البشرية في الشركات العائلية في فلسطين بلغت (72.06%) ، وهذا يدل على نسبة موافقة كبيرة نحو الأسئلة المتعلقة بالمجال الأول وهي الموارد البشرية في الشركات العائلية في فلسطين. إنَّ الدرجة الكلية لإتجاهات عينة الدراسة لمجال الإدارة المالية بلغت (69.06%) ، وهذا يدل على نسبة موافقة متوسطة نحو الفقرات المتعلقة بمجال الإدارة المالية.

### النتائج المتعلقة بالشفافية والإفصاح

للإجابة عن هذا المجال، قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة الموافقة لمجال الشفافية والإفصاح كما يتضح من الجدول (7):

الجدول (7): الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمجال(الشفافية

#### والإفصاح)

رقمها في الاستبانة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
22.	29	تتضمن المعلومات المالية المفصوح عنها بيان الدخل الشامل.	4.16	.92	83.28	كبيرة جداً
23.	26	تتضمن المعلومات المالية المفصوح عنها التغييرات في حقول الملاك.	4.14	5.85	82.76	كبيرة جداً
24.	30	يتم الإفصاح عن هيكل الملكية ويتضمن الإفصاح عن الملاك الذين يمتلكون أكثر من 10% من الأسهم أو الحصص.	3.90	.75	78.06	كبيرة
25.	23	تقوم الشركة بالإفصاح في الوقت الملائم عن تقييم متوازن لوضعها وتطلعاتها وعن كافة المعلومات التي قد تؤثر على قرارات الملاك وأصحاب المصالح.	3.74	1.01	74.89	كبيرة

كبيرة	73.68	1.19	3.68	تتضمن المعلومات المالية المفصح عنها البيانات المالية وتقرير المدقق المالي.	24	.26
كبيرة	72.82	1.13	3.64	يحافظ على سرية التامة المتعلقة بالمعلومات المالية والإدارية للشركة.	38	.27
كبيرة	71.31	1.10	3.57	يتم الإفصاح في الوقت الملائم بما يتضمن الوصول العادل للمعلومة المفصح عنها لكافة الملاك وأصحاب المصالح ذات العلاقة.	22	.28
متوسطة	69.62	1.23	3.48	يتم إعداد كافة التقارير المرحلية وبناء على المعايير المحاسبية المعتمدة.	37	.29
متوسطة	67.71	1.18	3.39	يتم الإفصاح عن عدد الاجتماعات ومجلس الإدارة وقائمة أسماء الحاضرين.	31	.30
متوسطة	67.69	1.29	3.38	يتم الإفصاح عن القروض الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة والأطراف ذات العلاقة.	32	.31
متوسطة	67.64	1.16	3.38	تتضمن المعلومات المالية المفصح عنها التدفقات النقدية.	27	.32
متوسطة	67.23	1.25	3.36	يستخدم الموقع الإلكتروني وكافة الوسائل المتاحة في عملية الإفصاح مثل الصحف اليومية والنشرات.	39	.33
متوسطة	66.84	1.05	3.34	تتضمن المعلومات المالية المفصح عنها قائمة الدخل.	25	.34
متوسطة	65.29	1.26	3.26	يتم الإفصاح عن السياسات والإجراءات المتعلقة بأطراف ذات العلاقة.	34	.35
متوسطة	64.52	1.27	3.23	تتضمن المعلومات المالية المفصح عنها إيضاحات المركز المالي.	28	.36
متوسطة	64.06	1.15	3.20	تعتمد جميع البيانات المنشورة في التقارير المالية من قبل المدقق الداخلي والخارجي للشركة قبل نشرها ويطلع عليها كافة المالكين وأعضاء مجلس الإدارة.	36	.37

متوسطة	64.04	1.13	3.20	يتم الإفصاح عن تقرير المدقق الخارجي.	33	.38
متوسطة	62.44	1.16	3.12	يتم الإفصاح عن التقارير المالية والدولية والمدققة بصورة صحيحة وحسب الفترة الزمنية الملائمة.	35	.39
كبيرة	70.22	.68	3.51	الدرجة الكلية لمجال الشفافية والإفصاح		

يتبين من الجدول رقم (7) ان الفقرات ذات الارقام (37، 31، 32، 27، 39، 25، 34، 28، 36، 33، 35) قد حصلت على درجة استجابة متوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي لها ما بين (3.1-3.4). وتمثل مواضيع هذه الفقرات أدنى الفقرات من حيث درجة الاستجابة تتمثل في مواضع تتعلق وكانت اقل الفقرات من حيث الاستجابة تتمثل في انه يتم الإفصاح عن تقرير المدقق الخارجي. والإفصاح عن التقارير المالية والدولية والمدققة بصورة صحيحة وحسب الفترة الزمنية الملائمة. اما الفقرات ذات الارقام (30، 23، 24، 38، 22) قد حصل على درجة استجابة كبيرة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ليها ما بين (3.5-3.9). اما الفقرات ذات الارقام (29، 26) قد حصلت على درجة استجابة كبيرة جدا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ليها ما بين (4.14-4.16). كما إن الدرجة الكلية لإتجاهات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال الشفافية والإفصاح في الشركات العائلية في فلسطين بلغت (70.22%) وهذا يدل على نسبة موافقة كبيرة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال الشفافية والإفصاح في الشركات العائلية في فلسطين.

#### النتائج المتعلقة بمجال تقييم الموظفين:

للإجابة عن هذا المجال، قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة الموافقة لمجال تقييم الموظفين كما يتضح من الجدول (8):

الجدول (8): الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة  
لمجال (تقييم الموظفين)

رقمها في الاستبانة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
40.	43	تشمل عملية التقييم جميع مستويات العاملين في الشركة بمن فيم الإدارة العليا وأعضاء الإدارة.	4.26	4.31	85.20	كبيرة جدا
41.	42	يتم افتراض أن توثيق نتائج عملية التقييم من خلال التقارير الدورية التي الموظفين على كافة المستويات.	4.00	1.04	79.91	كبيرة
42.	40	يتم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بكل موظف في الشركة.	3.60	1.30	71.93	كبيرة
43.	41	إن مدى الالتزام بساعات الدوام بشكل أيضا وسيلة هامة لمراقبة مدى الانضباط خاصة للموظفين من أبناء العائلة أصحاب الشركة.	3.50	1.33	70.03	كبيرة
الدرجة الكلية لمجال تقييم الموظفين						
			3.84	1.24	76.77	كبيرة

يتبين من الجدول رقم (8) ان الفقرات ذات الارقام (42، 40، 41) قد حصلت على درجة استجابة كبيرة، حيث ترواح المتوسط الحسابي لها ما بين (3.5-4). وتمثل مواضيع هذه الفقرات أدنى الفقرات من حيث درجة الاستجابة تتمثل في مواضع تتعلق وكانت اقل الفقرات من حيث الاستجابة تتمثل في إن مدى الالتزام بساعات الدوام بشكل أيضا وسيلة هامة لمراقبة مدى الانضباط خاصة للموظفين من أبناء العائلة أصحاب الشركة. اما الفقرات ذات الارقام (43) قد حصل على درجة استجابة كبيرة جدا حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (4.2). إن الدرجة الكلية لإتجاهات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال تقييم الموظفين في الشركات العائلية في فلسطين بلغت (76.77%) وهذا يدل على نسبة موافقة متوسطة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال الشفافية والإفصاح التي تواجه الشركات العائلية في فلسطين.

## النتائج المتعلقة بمجال ممارسة المسائلة:

للإجابة عن هذا المجال، قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة الموافقة لمجال ممارسة المسائلة كما يتضح من الجدول (9):

الجدول (9): الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمجال (ممارسة المسائلة)

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
.44	45	يتم تحديد معايير كمية لقياس الأداء بعد الاتفاق عليها وتعميمها على الأشخاص ذوي العلاقة.	3.20	1.13	63.99	متوسطة
.45	46	يتم وضع نظام موضوعي للرقابة على الإدارة من اجل تطبيق المسائلة.	3.30	1.25	66.07	متوسطة
.46	47	يتم إعداد وتطبيق الإجراءات المتفق عليها بالنسبة للعقوبات المفروضة والمخالفة للقوانين والأنظمة وقرارات مجلس الإدارة.	3.32	1.12	66.36	متوسطة
.47	44	يتم تطبيق المسائلة على كافة المستويات الإدارية هو احد المبادئ الأساسية للحوكمة.	3.44	1.10	68.89	متوسطة
الدرجة الكلية لمجال ممارسة المسائلة						
			3.32	.78	66.33	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (9) ان الفقرات ذات الارقام (45، 46، 47، 44) قد حصلت على درجة استجابة متوسطة، حيث ترواح المتوسط الحسابي لها ما بين (3.4-3.3). وتمثل مواضيع هذه الفقرات أدنى الفقرات من حيث درجة الاستجابة تتمثل في مواضيع تتعلق بوضع نظام موضوعي للرقابة على الإدارة من اجل تطبيق المسائلة وإعداد وتطبيق الإجراءات المتفق عليها بالنسبة للعقوبات المفروضة والمخالفة للقوانين والأنظمة وقرارات مجلس الإدارة، وتطبيق المسائلة على كافة المستويات الإدارية هو احد المبادئ الأساسية للحوكمة. كما إن الدرجة الكلية لإتجاهات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة

بمجال ممارسة المسائلة في الشركات العائلية في فلسطين بلغت (66.33%) وهذا يدل على نسبة موافقة متوسطة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال المسائلة التي تواجه الشركات العائلية في فلسطين.

### النتائج المتعلقة بمجال توزيع الأرباح:

للإجابة عن هذا المجال، قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة الموافقة لمجال توزيع الأرباح كما يتضح من الجدول (10):

### الجدول (10): الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة

#### لمجال (توزيع الأرباح)

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
48	51	لا يتم توزيع أي إرباح إلا بعد اقتطاع المبلغ المخصص لصالح الاحتياط الإجمالي.	3.14	1.30	62.85	متوسطة
49	49	لا يتم اقتطاع حساب الاحتياط الإجمالي قبل أن يبلغ ربع رأس مال الشركة.	3.19	1.27	63.72	متوسطة
50	50	لا يتم توزيع الاحتياطي الإجمالي على المساهمين.	3.21	1.15	64.15	متوسطة
51	48	يقتطع 10% من الأرباح ويخصص لحساب الاحتياطي الإجمالي.	3.31	1.24	66.20	متوسطة
		الدرجة الكلية لمجال توزيع الأرباح	3.21	.89	64.23	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (10) ان الفقرات ذات الارقام (48، 50، 49، 51) قد حصلت على درجة استجابة متوسطة، حيث ترواح المتوسط الحسابي لها ما بين (3.3-3.1). وتمثل مواضيع هذه الفقرات أدنى الفقرات من حيث درجة الاستجابة تتمثل في مواضيع تتعلق بتوزيع إرباح بعد اقتطاع المبلغ المخصص لصالح الاحتياط الإجمالي. لا واقطاع حساب الاحتياط الإجمالي قبل أن يبلغ ربع رأس مال الشركة، وتوزيع الاحتياطي

الإجباري على المساهمين. واقتطاع 10% من الأرباح ويخصص لحساب الاحتياطي الإجباري. كما إن الدرجة الكلية لإتجاهات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال توزيع الأرباح في الشركات العائلية في فلسطين بلغت (64.23%) وهذا يدل على نسبة موافقة متوسطة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال توزيع الأرباح التي تواجه الشركات العائلية في فلسطين.

### النتائج المتعلقة بمجال التدقيق:

للإجابة عن هذا المجال، قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة الموافقة لمجال التدقيق كما يتضح من الجدول (11):

الجدول (11): الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة

### لمجال (بمجال التدقيق)

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
.52	55	تعمل لجنة التدقيق كقناة اتصال بين مجلس الإدارة والمدقق الخارجي والمدقق الداخلي.	3.84	1.07	76.81	كبيرة
.53	52	يتم تشكيل لجنة تدقيق بين أعضاء مجلس الإدارة ويكونوا خبيرين في الشؤون المالية والمحاسبية.	3.65	1.13	72.95	كبيرة
.54	56	تراقب لجنة التدقيق استقلالية المدقق الخارجي وتقدم تقرير للمجلس متضمن كافة المعلومات والملاحظات حول علاقة المدقق الخارجي بموظفي الشركة.	3.40	1.09	67.94	متوسطة
.55	60	يبلغ المدقق عن المخالفات للقانون ولنظام الشركة خطيا لرئيس مجلس الإدارة.	3.39	1.13	67.71	متوسطة
.56	54	يتم توضيح أهداف اللجنة وصلاحياتها ومواعيد اجتماعاتها ومكافآت أعضائها.	3.30	1.19	66.07	متوسطة

متوسطة	65.86	1.23	3.29	تقوم لجنة التدقيق بإعداد برامج عمل واضحة ويتم مناقشتها من قبل مجلس الإدارة.	53	57.
متوسطة	64.81	1.21	3.24	ينتخب المدقق الخارجي للشركة ويحدد شروط عمله من قبل الهيئة العامة في اجتماعها السنوي.	57	58.
متوسطة	61.37	1.10	3.07	يحضر مدقق الحسابات اجتماعات الهيئة العامة لشركة ويدلي برأيه.	59	59.
منخفضة	59.73	1.01	2.99	يحافظ المدقق الخارجي على استقلاليته ولا يقدم خدمات أخرى من شأنها التأثير على استقلاليته.	58	60.
متوسطة	3.35	.59	67.03	الدرجة الكلية لمجال التدقيق		

يتبين من الجدول رقم (11) ان الفقرات ذات الارقام (56، 60، 54، 53، 57، 59، 58) قد حصلت على درجة استجابة متوسطة، حيث ترواح المتوسط الحسابي لها ما بين (3.0-3.4). وتمثل مواضيع هذه الفقرات أدنى الفقرات من حيث درجة الاستجابة تتمثل في مواضع تتعلق وكانت أدنى الفقرات من حيث الاستجابة على الفقرات ذات العلاقة بموضوع حضور مدقق الحسابات اجتماعات الهيئة العامة لشركة ويدلي برأيه. وتبليغ المدقق عم المخالفات للقانون ولنظام الشركة خطيا لرئيس مجلس الإدارة. في اغلب الشركات وينسب كبيرة جدا يكون المدقق هو المحاسب هو مدير الشركة كما إن الدرجة الكلية لإتجاهات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال التدقيق في الشركات العائلية في فلسطين بلغت (67.03%) وهذا يدل على نسبة موافقة متوسطة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال التدقيق في الشركات العائلية في فلسطين.

#### النتائج المتعلقة بمجال أصحاب المصالح:

للإجابة عن هذا المجال، قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة الموافقة لمجال تقييم الموظفين كما يتضح من الجدول (12):

الجدول (12): الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة  
لمجال (أصحاب المصالح)

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
61.	61	تقوم الإدارة التنفيذية بوضع نظام مالي وإداري يتم إقراره من قبل مجلس الإدارة.	3.31	1.39	66.27	متوسطة
62.	63	تضع إدارة الشركة تعليمات واضحة بخصوص حوافز الموظفين لتعميق ولائهم وانتمائهم للشركة مثل التأمين الصحي وظروف عمل مريحة.	3.22	1.42	64.49	متوسطة
63.	64	يتضمن النظام الإداري للشركة العقوبات المفروضة على أنواع المخالفات المختلفة.	3.05	1.32	60.94	متوسطة
64.	62	يخضع جميع أصحاب العلاقات بين أصحاب المصالح للقوانين والأنظمة المرعية حسب العقود الموقعة معهم.	3.03	1.33	60.66	متوسطة
الدرجة الكلية لمجال أصحاب المصالح						
			3.15	1.03	63.09	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (12) ان الفقرات ذات الارقام (61، 63، 64، 62) قد حصلت على درجة استجابة متوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي لها ما بين (3.0-3.3). وتمثل مواضيع هذه الفقرات أدنى الفقرات من حيث درجة الاستجابة تتمثل في مواضيع تتعلق وكانت أدنى الفقرات من حيث الاستجابة على الفقرات ذات العلاقة بموضوع تضع إدارة الشركة تعليمات واضحة بخصوص حوافز الموظفين لتعميق ولائهم وانتمائهم للشركة مثل التأمين الصحي وظروف عمل مريحة. يتضمن النظام الإداري للشركة العقوبات المفروضة على أنواع المخالفات المختلفة. يخضع جميع أصحاب العلاقات بين أصحاب المصالح للقوانين والأنظمة المرعية حسب العقود الموقعة معهم. إن الدرجة الكلية لإتجاهات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال أصحاب المصالح في الشركات العائلية في فلسطين بلغت (69.48%) وهذا يدل على نسبة موافقة متوسطة

نحو الأسئلة المتعلقة بمجال أصحاب المصالح التي تواجه الشركات العائلية في فلسطين.

أما بالنسبة لسؤال الدراسة الرئيس ولمجالات الدراسة، فقد جاءت نتائجها حسب الجدول (13) التالي:

**الجدول (13): الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمجالات إستجاباتهم لمدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها**

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	الاداء	3.91	0.40	78.20	عالية
2	الموارد البشرية	3.60	0.52	72.06	كبيرة
3	الشفافية والإفصاح	3.51	0.68	70.22	كبيرة
4	الإدارة المالية	3.45	0.90	69.06	متوسطة
5	توزيع الإرباح	3.21	0.89	64.23	متوسطة
6	تقييم الموظفين	3.32	0.78	66.33	متوسطة
7	ممارسة المسائلة	3.21	0.89	64.23	متوسطة
8	التدقيق	3.35	0.59	67.03	متوسطة
9	أصحاب المصالح	3.15	1.03	63.09	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.47	0.51	69.48	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (13) أن الالتزام بدليل حوكمة الشركات العائلية في فلسطين بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية قد أتى بمتوسط (3.47) وانحراف معياري (0.51) على الدرجة الكلية للمجالات وهذا يدل على درجة موافقة (متوسطة) وفي ما يتعلق بترتيب المجالات فقد حصل مجال الشفافية والإفصاح على الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.20)، بينما حصل مجال الموارد البشرية على الترتيب الثاني وبمتوسط (3.62) ومجال تقييم الموظفين على الترتيب الثالث وبمتوسط (3.49) وأخيراً مجال الإدارة المالية والذي حصل على الترتيب الرابع والأخير وبمتوسط حسابي وصل إلى (3.44).

الجدول (14): الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة  
لمجال (اداء الشركات العائلية)

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة	
	عالية	79.32	.90	3.97	تقوم الشركات العائلية بمراقبة أداء العاملين باستمرار.	1	.1
	عالية	75.91	.89	3.80	تقوم الشركات العائلية بتقويم الانحرافات المخالفة للأداء المخطط الناتجة عن الأداء الفعلي.	2	.2
	عالية	82.73	.71	4.14	أرى أن ثقافة التعاون تؤدي إلى رفع الأداء.	3	.3
	عالية جدا	84.77	.76	4.24	أرى أن حوكمة الشركات العائلية تساعدني في تحسين الأداء وفاعلية العاملين.	4	.4
	عالية جدا	86.59	.75	4.33	أقوم بعملتي بإتقان	5	.5
	عالية	79.09	.66	3.95	ينطبق الأداء الفعلي مع الأهداف المنشودة	6	.6
	عالية	80.68	.72	4.03	أنجز المهام المطلوبة بأقل قدر من الأخطاء	7	.7
	عالية	82.27	.81	4.11	أسعى للقيام بالأعمال المتميزة	8	.8
	عالية	80.23	.88	4.01	يؤدي فهم احتياجات الموظفين عبر الحوكمة الشركات العائلية الى رضاهم.	9	.9
	عالية	81.82	.83	4.09	تساهم حوكمة الشركات العائلية في تطوير وتحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في الشركات العائلية .	10	.10
	عالية	78.41	.91	3.92	تساهم حوكمة الشركات العائلية في تسهيل وتسريع تقديم الخدمات للعاملين.	11	.11
	عالية	79.77	0.78	3.99	تساهم حوكمة الشركات العائلية في تطوير وتبسيط اجراءات وخطوات العمل.	12	.12

عالية	82.05	0.90	4.10	تساهم حوكمة الشركات العائلية في تقليل التعامل بالأوراق والنماذج اليدوية.	13	13.
عالية	80.23	.92	4.01	تساهم حوكمة الشركات العائلية في ربط كافة المؤسسات مع بعضها البعض.	14	14.
عالية	80.68	.84	4.03	يؤدي فهم احتياجات الموظفين عبر حوكمة الشركات العائلية الى رضاهم.	15	15.
عالية	78.20	.40	3.91	الأداء		

ويتضح من نتائج الجدول (14) بان الدرجة الكلية لاداء الشركات العائلية قد أتت بمتوسط حسابي بلغ 3.9 وبنسبة مئوية بلغت 78.2% ودرجة عالية، حيث حصلت الفقرة (15) والتي تبين الشركات العائلية والعاملين فيها لا يشعرون بأن غياب أحد الإداريين يعيق الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب على أدنى درجة استجابة، أما الفقرة (2، 7) فقد حصلت على أعلى درجة موافقة حيث نصت على ان رؤية العاملين في الشركات العائلية لحوكمة الشركات العائلية بأنها تساعد على الحصول على المعلومات اللازمة بإتقان وأنها تتعلق بمفاهيم الخبرة ومعلومات، وهذا بدوره يعكس ان هناك تفهم من قبل الشركات العائلية لمفهوم الاداء بشكل عالي.

#### النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

من أجل الإطلاع على صحة الفرضية الأولى القائلة بأنه "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، إستجابة أفراد عينة الدراسة نحو مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثّر ذلك على أدائها تعزى لمتغير نوع النشاط. " تم استخدام إختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات إستجاباتهم، ونتائج الجداول التالية توضح ذلك:

الجدول (15): نتائج إختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات إستجاباتهم مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها تعزى لمتغير نوع النشاط

الدرجة الكلية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة(ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
	المربعات بين الفئات	19.168	3	6.389	26.221	.000
	المربعات الداخلية	212.724	873	0.244		
	المجموع الكلي	231.892	876			

\*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (a=0.05)

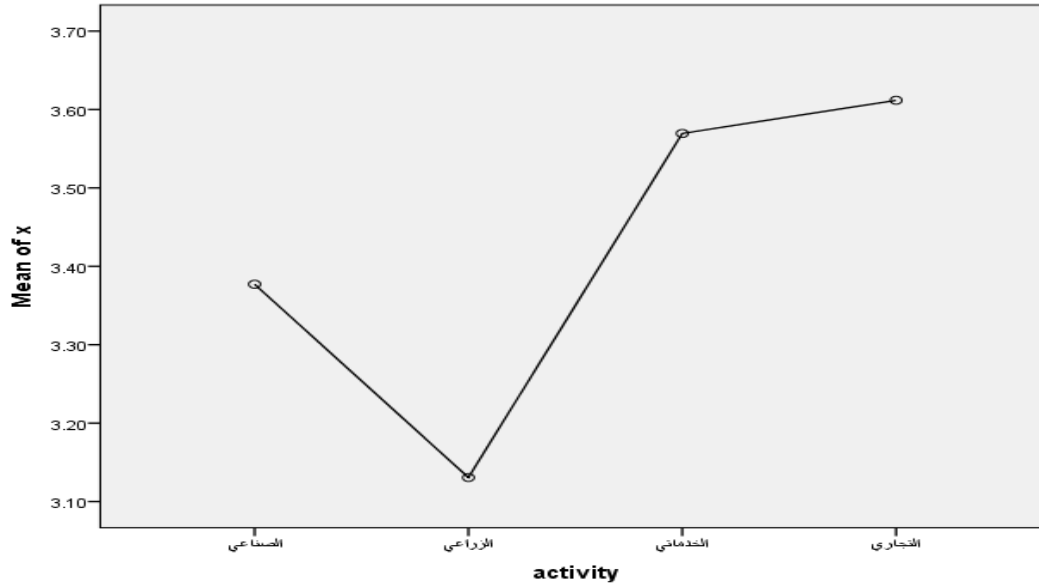
يتبين من الجدول رقم (15) إن قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها تعزى لمتغير نوع النشاط يساوي (0.00) وهذه القيمة اقل من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05) ، ولذلك فإننا لا نقبل الفرضية ونقول بأنه " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) ، بين متوسطات إستجاباتهم مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها تعزى لمتغير نوع النشاط. ولمعرفة لمن تعود الفروق بين متوسطات إستجاباتهم نحو الدرجة الكلية مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها تعزى لمتغير نوع النشاط ، فقد تم إستخدام إختبار المقارنات البعدية LSD والجدول (16) يوضح ذلك.

الجدول (16): نتائج إختبار المقارنات البعدية LSD لمعرفة الفروق بين متوسطات إستجاباتهم نحو الدرجة الكلية مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها تعزى لمتغير الشركات العائلية في فلسطين في المجال الأول (الموارد البشرية)

المستوى	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
صناعي	زراعي	0.24*
	خدماتي	-0.19*
	تجاري	-0.23*
زراعي	صناعي	-0.24*
	خدماتي	-0.43*
	تجاري	-0.48*
خدماتي	صناعي	0.19*
	زراعي	0.43*
	تجاري	-0.04
تجاري	صناعي	0.23*
	زراعي	0.48*
	خدماتي	0.04

\*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (a=0.05)

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق بين نوع النشاط التجاري من جهة ومستويات (الزراعي، والخدماتي والصناعي) من جهة أخرى، وان هذه الفروق تعود لصالح التجاري.



### النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

من أجل الإطلاع على صحة الفرضية الثانية القائلة بأنه " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) ، بين متوسطات إستجاباتهم نحو مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثّر ذلك على أدائها تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة. تم إستخدام إختبار التباين الأحادي ( One WayANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات إستجابة عينة الدراسة، ونتائج الجداول التالية توضح ذلك:

الجدول (17): نتائج إختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات إستجاباتهم مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثّر ذلك على أدائها تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة

الدرجة الكلية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
	المربعات بين الفئات	47.948	5	9.590	45.408	.000
	المربعات الداخلية	183.94	871	.211		
	المجموع الكلي	231.89	876			

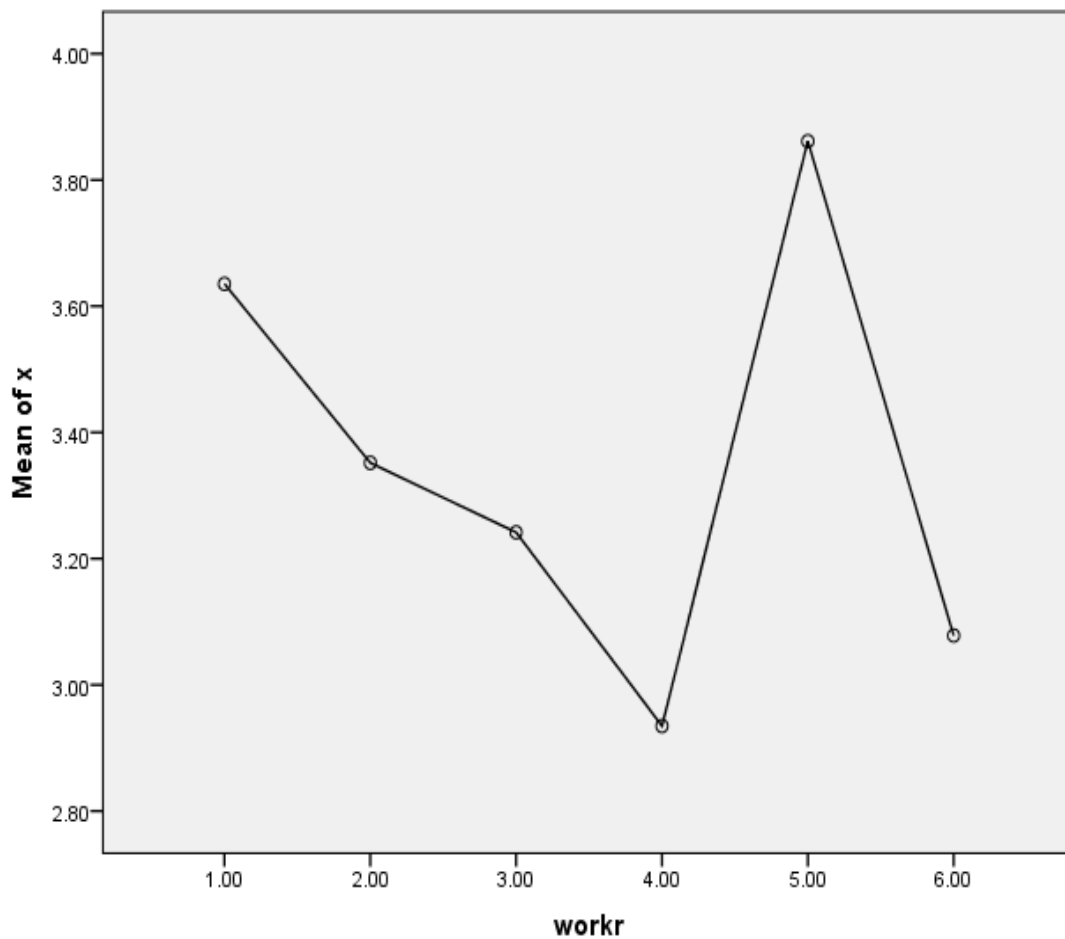
\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

يتبين من الجدول رقم (17) إن قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثار ذلك على أدائها تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة يساوي (0.000) وهذه القيمة اقل من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05) ، ولذلك فإننا لا نقبل الفرضية ونقول بأنه " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) ، بين متوسطات إستجاباتهم مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثار ذلك على أدائها تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة. ولمعرفة لمن تعود الفروق بين متوسطات إستجاباتهم نحو الدرجة الكلية مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثار ذلك على أدائها تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة ، فقد تم إستخدام إختبار المقارنات البعدية LSD والجدول (18) يوضح ذلك.

**الجدول (18): نتائج إختبار المقارنات البعدية LSD لمعرفة الفروق بين متوسطات إستجاباتهم نحو الدرجة الكلية مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثار ذلك على أدائها تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة**

عدد العاملين	عدد العاملين	الفرق في المتوسطات	مستوى الدلالة
5 من 9	5-9	.28340*	.000
10 من 19	10-19	.39359*	.000
20 من 29	20-29	.70039*	.000
30 من 39	30-39	-.22619*	.041
40 من 49	40-49	.55709*	.000
5 من 9	5-9	-.28340*	.000
10 من 19	10-19	.11019	.518
20 من 29	20-29	.41699*	.000
30 من 39	30-39	-.50959*	.000
40 من 49	40-49	.27369*	.015
5 من 9	5-9	-.39359*	.000
9 من 5	5-9	-.11019	.518
10 من 19	10-19	.30680*	.030
30 من 39	30-39	-.61978*	.000
40 من 49	40-49	.16350	.427
5 من 9	5-9	-.70039*	.000

.000	-.41699*	9-5	
.030	-.30680*	19-10	
.000	-.92658*	39-30	
.840	-.14330	49-40	
.041	.22619*	أقل من 5	39-30
.000	.50959*	9-5	
.000	.61978*	19-10	
.000	.92658*	29-20	
.000	.78328*	49-40	49-40
.000	-.55709*	39-30	
.015	-.27369*	9-5	
.427	-.16350	19-10	
.840	.14330	29-20	
.000	-.78328*	39-30	



\*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (a=0.05)

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق بين عدد العاملين في الشركة من فئة (30-39) من جهة وبقية الفئات الأخرى من جهة أخرى، وان هذه الفروق تعود لصالح هذه الفئة.

### النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

من أجل الإطلاع على صحة الفرضية الثالثة القائلة بأنه " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a=0.05$ ) ، بين متوسطات إستجاباتهم نحو مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها تعزى لمتغير المحافظة. تم إستخدام إختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات إستجاباتهم، ونتائج الجداول التالية توضح ذلك:

**الجدول (19): نتائج إختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات إستجاباتهم مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها تعزى لمتغير المحافظة**

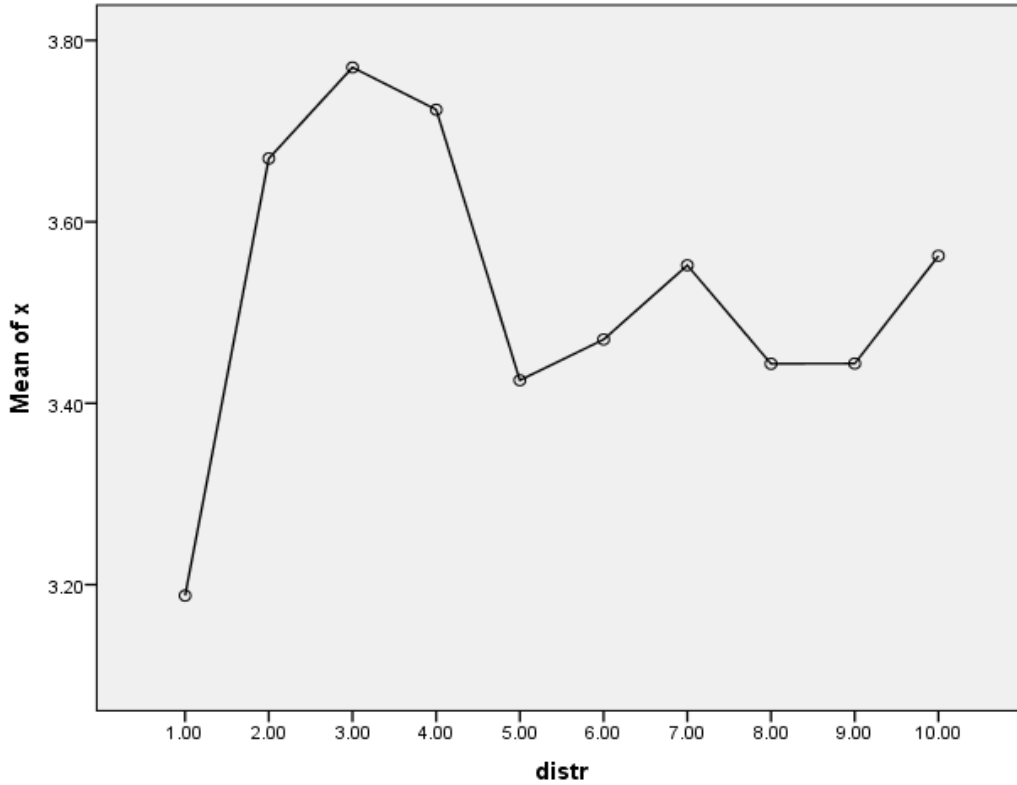
الدرجة الكلية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
	المربعات بين الفئات	50.156	9	5.573	26.587	.000
	المربعات الداخلية	181.736	867	.210		
	المجموع الكلي	231.892	876			

\*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ )

يتبين من الجدول (19) إن قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها تعزى لمتغير المحافظة يساوي (0.00) وهذه القيمة اقل من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05) ، ولذلك فإننا لا نقبل الفرضية ونقول بأنه " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a=0.05$ ) ، بين متوسطات إستجاباتهم مدى الالتزام بالدليل

الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها تعزى لمتغير المحافظة

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق بين محافظة نابلس من جهة والمحافظات الأخرى من جهة أخرى وأن هذه الفروق تعود لصالح محافظة نابلس ويفسر الباحث هذا السبب كون أن معهد الحوكمة الفلسطيني مقره في مدينة نابلس



#### النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

من أجل الإطلاع على صحة الفرضية الرابعة القائلة بأنه " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) ، بين متوسطات إستجاباتهم نحو مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها تعزى لمتغير رأس مال الشركة. تم إستخدام إختبار التباين الأحادي ( One Way

(ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات إستجاباتهم، ونتائج الجداول التالية توضح ذلك:

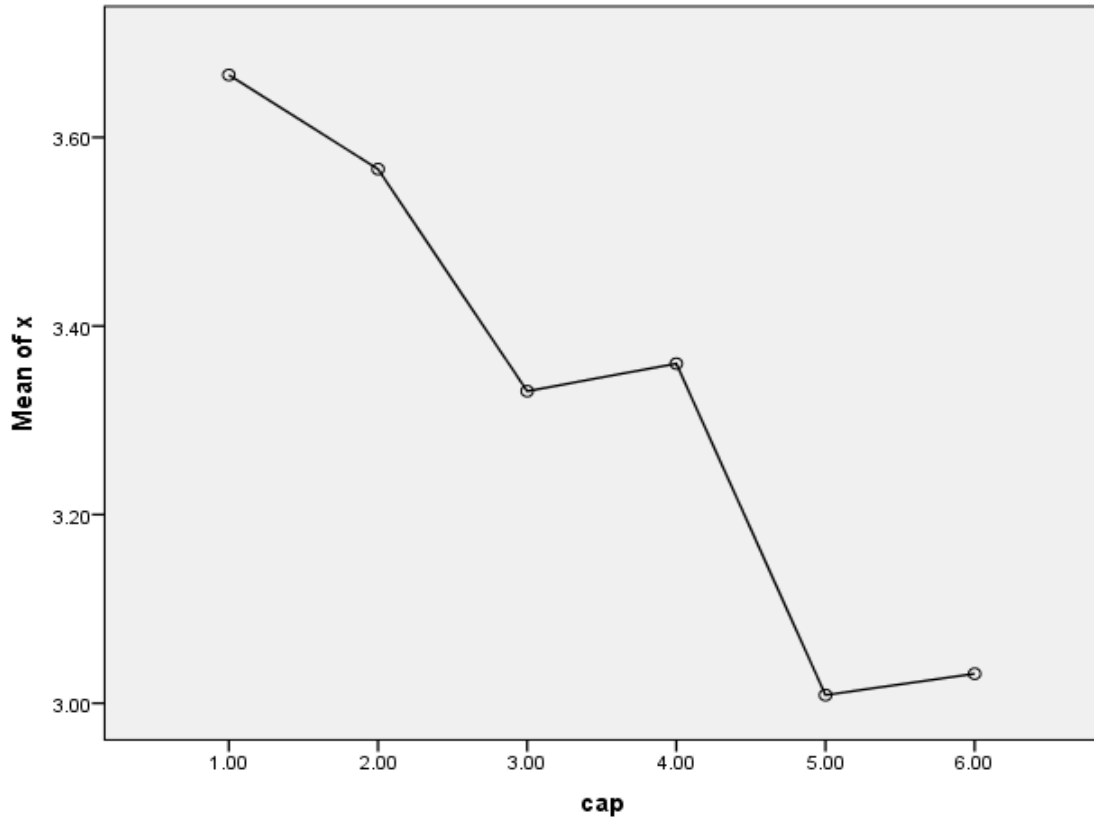
الجدول (20): نتائج إختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات إستجاباتهم مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثّر ذلك على أدائها تعزى لمتغير رأس مال الشركة

الدرجة الكلية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
	المربعات بين الفئات	45.594	5	9.119	42.633	.000
	المربعات الداخلية	186.298	871	.214		
	المجموع الكلي	231.892	876			

\*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (a=0.05)

يتبين من الجدول (20) إن قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثّر ذلك على أدائها تعزى لمتغير رأس مال الشركة يساوي (0.00) وهذه القيمة اقل من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05) ، ولذلك فإننا نرفض الفرضية ونقول بأنه " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) ، بين متوسطات إستجاباتهم مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثّر ذلك على أدائها تعزى لمتغير رأس مال الشركة

ولمعرفة لمن تعود الفروق بين متوسطات إستجاباتهم نحو الدرجة الكلية مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثّر ذلك على أدائها تعزى لمتغير رأس مال الشركة في المجال الأول (الموارد البشرية) ، فقد تم إستخدام إختبار المقارنات البعدية LSD والشكل يوضح ذلك.



#### النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

من أجل الإطلاع على صحة الفرضية الخامسة القائلة بأنه " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) ، بين متوسطات إستجاباتهم نحو مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثّر ذلك على أدائها تعزى لمتغير المؤهل العلمي. تم إستخدام إختبار التباين الأحادي ( One Way ANOVA ) لدلالة الفروق بين متوسطات إستجاباتهم، ونتائج الجداول التالية توضح ذلك:

الجدول (21): نتائج إختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات إستجاباتهم مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها تعزى

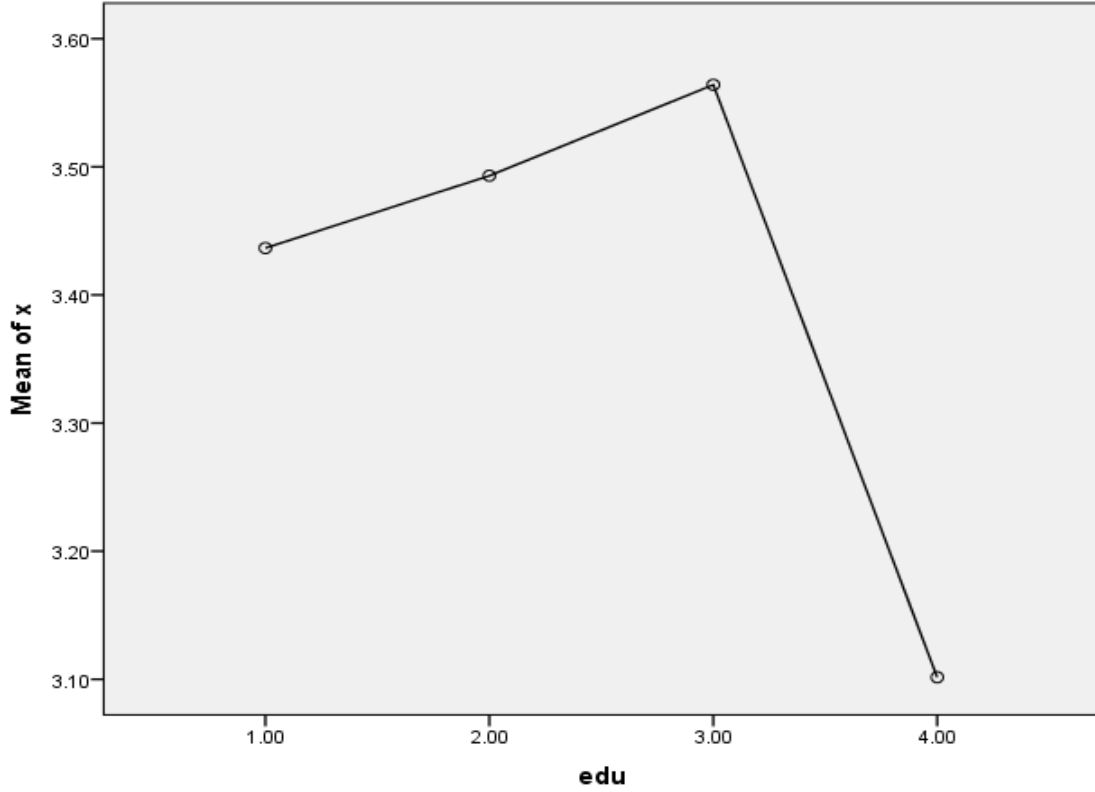
#### لمتغير المؤهل العلمي

الدرجة الكلية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
	المربعات بين الفئات	7.416	3	2.472	9.614	.000
	المربعات الداخلية	224.476	873	.257		
	المجموع الكلي	231.892	876			

\*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (a=0.05)

يتبين من الجدول (21) إن قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها تعزى لمتغير المؤهل العلمي يساوي (0.00) وهذه القيمة اقل من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05) ، ولذلك فإننا نرفض الفرضية ونقول بأنه " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) ، بين متوسطات إستجاباتهم مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولمعرفة لمن تعود الفروق بين متوسطات إستجاباتهم نحو الدرجة الكلية مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها تعزى لمتغير المؤهل العلمي فقد تم إستخدام إختبار المقارنات البعدية LSD حيث تبين بان الفروق كانت لصالح حملة البكالوريوس.



#### النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

من أجل الإطلاع على صحة الفرضية السادسة القائلة بأنه " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) ، بين متوسطات إستجاباتهم نحو مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثّر ذلك على أدائها تعزى لمتغير التخصص. تم إستخدام إختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات إستجاباتهم، ونتائج الجداول التالية توضح ذلك:

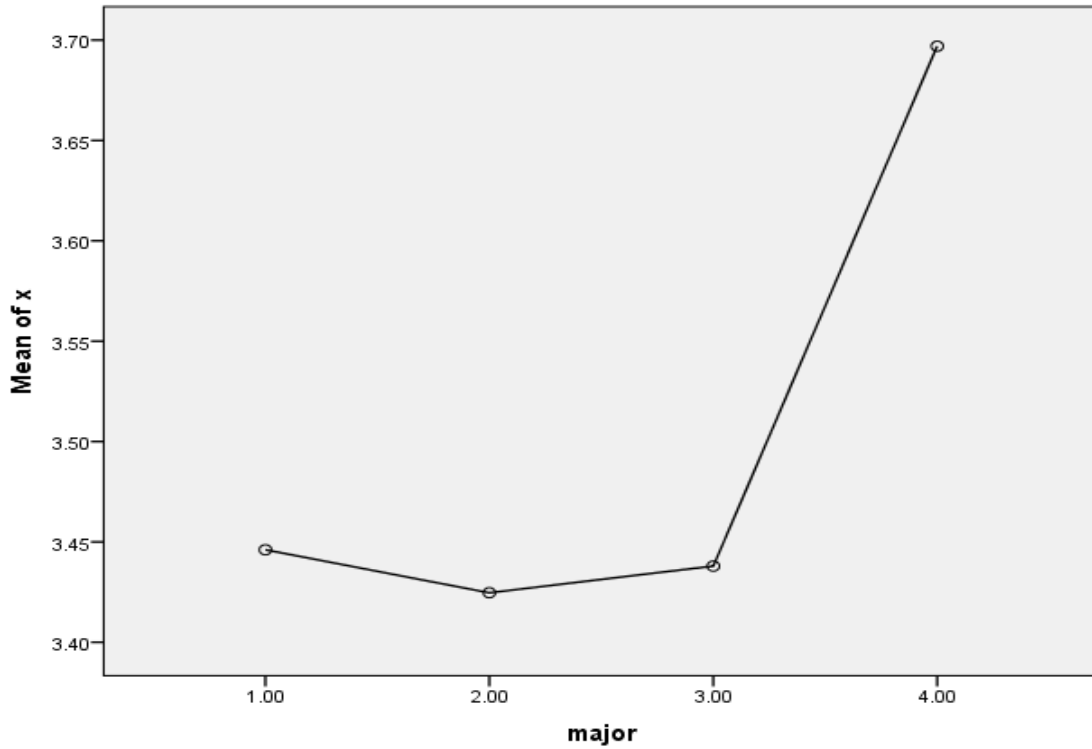
الجدول (22): نتائج إختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات إستجاباتهم مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها تعزى لمتغير التخصص

الدرجة الكلية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
	المربعات بين الفئات	7.069	3	2.356	9.150	.000
	المربعات الداخلية	224.823	873	.258		
	المجموع الكلي	231.892	876			

\*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (a=0.05)

يتبين من الجدول (22) إن قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها تعزى لمتغير التخصص يساوي (0.00) وهذه القيمة اقل من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05) ، ولذلك فإننا نرفض الفرضية ونقول بأنه " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) ، بين متوسطات إستجاباتهم مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها تعزى لمتغير التخصص.

ولمعرفة لمن تعود الفروق بين متوسطات إستجاباتهم نحو الدرجة الكلية مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها تعزى لمتغير التخصص فقد تم إستخدام إختبار المقارنات البعدية LSD حيث تبين بان الفروق كانت لصالح تخصص المحاسبة.



#### النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة:

من أجل الإطلاع على صحة الفرضية السابعة القائلة بأنه " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) ، بين متوسطات إستجاباتهم نحو مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثّر ذلك على أدائها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. تم إستخدام إختبار التباين الأحادي ( One Way ANOVA ) لدلالة الفروق بين متوسطات إستجاباتهم، ونتائج الجداول التالية توضح ذلك:

الجدول (23): نتائج إختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات إستجاباتهم مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها تعزى

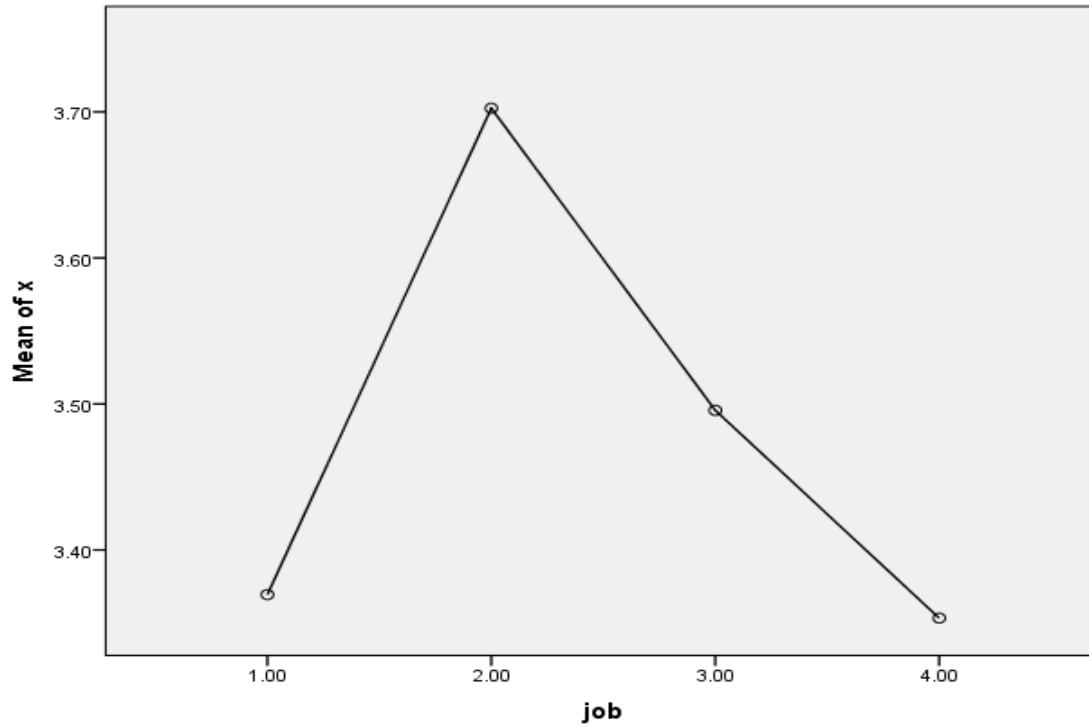
#### لمتغير المسمى الوظيفي

الدرجة الكلية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
	المربعات بين الفئات	17.283	3	5.761	23.435	.000
	المربعات الداخلية	214.609	873	.246		
	المجموع الكلي	231.892	876			

\*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (a=0.05)

يتبين من الجدول (24) إن قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي يساوي (0.00) وهذه القيمة اقل من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05) ، ولذلك فإننا نرفض الفرضية ونقول بأنه " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) ، بين متوسطات إستجاباتهم مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ولمعرفة لمن تعود الفروق بين متوسطات إستجاباتهم نحو الدرجة الكلية مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي فقد تم إستخدام إختبار المقارنات البعدية LSD حيث تبين بان الفروق كانت لصالح المدير التنفيذي.



#### النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة:

النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) أداء الشركات على مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين.

جدول رقم (24) معادلة الانحدار البسيط لأثر المتغير المستقل (أداء الشركات) على مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين (المتغير التابع).

مستوى الدلالة	t	معامل بيتا	R2 قيمة المعدلة	R2 قيمة	R	
0.004	3.492	0.696	0.444	0.484	0.696 <sup>a</sup>	أداء الشركات

يلاحظ من نتائج اختبار الفرضية الأولى بأنه رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمتغير المستقل (أداء الشركات) على مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية

في فلسطين (المتغير التابع) حيث احتمالية الاختبار sig. (0.004) اقل من قيمة ألفا (0.05) ، كما أن T المحسوبة (3.49) أعلى من T الجدولية (1.96) ،

وأيضاً يوجد هناك ارتباط قوي بين للمتغير المستقل (أداء الشركات) على مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين (المتغير التابع) فقد كان معامل الارتباط R (0.696) ، وهو ايجابي، ونسبة تفسير المستقل لتباين التابع هو  $R^2 = 48\%$  ، أي أن هناك قدرة تفسيرية قوية.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

ثانياً: النتائج المتعلقة بالفرضيات

ثالثاً: التوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة التي بحثت في مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثـر ذلك على أدائها، وسيتم فيه عرض مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة من وجهة نظر الشركات العائلية في فلسطين، النتائج المتعلقة بالفرضيات.

#### أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والرئيس للدراسة:

ما مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثـر ذلك على أدائها؟

#### مناقشة مجال الموارد البشرية:

يتبين من نتائج الدراسة إنَّ الدرجة الكلية لإتجاهات عينة الدراسة لمجال الموارد البشرية في الشركات العائلية في فلسطين بلغت (72.06%) ، وهذا يدل على نسبة موافقة متوسطة نحو الأسئلة المتعلقة بالمجال الأول وهي الموارد البشرية في الشركات العائلية في فلسطين. وكانت أدنى الفقرات من حيث درجة الاستجابة تتمثل في مواضع تتعلق بتعيين المدير التنفيذي للشركة من خلال اعتبارات مهنية وعن طريق مجلس الإدارة بقرار الأكثرية. وتعيين الموظفين في الشركة في المناصب الإدارية العليا في الشركة. وتختلف نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة brown (2004) دراسة الهيني (2005) حيث ان درجة الاستجابة كانت متوسطة، كما انها تتفق مع ما توصلت إليه دراسة حبوش (2007) ودراسة حلاوة وطه (2011) من حيث وجود تفاوت نسبي فيما بينها حول هذا الالتزام بالموارد البشرية بشكل عام. وان الموظفين في الشركات يجهلون حقوقهم ولا يوجد هناك التزام بحقوقهم. وتتفق ايضا مع ما توصلت إليه دراسة سماني وزافار (2014 Usmani & Zafar) بان معايير التوظيف يجب أن تتنوع في الشركات العائلية من حيث استقدام العاملين من خارج العائلة، والابتعاد عن مواضيع التحيز في التوظيف كأحد معايير الحوكمة. ويفسر الباحث أن السبب وراء كبر النتيجة

هو قناعة العدد الأكبر من أصحاب المصالح بأنه نجاح الإدارة وجلب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية هو السر وراء استمرار المشروع ونجاحه.

### مناقشة النتائج المتعلقة بمجال الإدارة المالية

يتبين من نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لإتجاهات عينة الدراسة لمجال الإدارة المالية بلغت (69.06%) ، وهذا يدل على نسبة موافقة متوسطة نحو الفقرات المتعلقة بمجال الإدارة المالية. حيث كانت أدنى الفقرات من حيث درجة الاستجابة تتمثل بالفقرات ذات العلاقة بموضوع توثيق جميع الأنشطة والعمليات المالية المختلفة من قبل المحاسب المعتمد وبشكل دوري وعبر نظام معتمد ووضح وسليم. و تدقيق دفاتر فواتير البيع النقدي والأجل وسندات القبض والصيرفه وكافة الدفاتر المحاسبية من قبل المدير المالي. وتختلف نتائج الدراسة مع ما توصلت اليه دراسة الهنيني (2005) إن مبادئ نظام الحوكمة في الشركات العائلية المتعلقة في وضوح التقارير المالية واختيارهم للمدير التنفيذي والإدارة العليا والتخطيط لأعمالهم والتي كانت متوسطة في هذه الدراسة. كما تتفق مع توصلت اليه دراسة حبوش (2007) من حيث وجود تفاوت نسبي فيما بينها حول هذا الالتزام بشكل عام، من حيث تحسين القرارات المالية الصادرة عن الإدارة حسب قواعد حوكمة الشركات. ويفسر الباحث ضعف النسبة بأنه في العادة وفي اغلب الشركات العائلية يكون المحاسب هو نفسه المدير لتلك الشركة فلا يمكن أن يقوم بالتدقيق على نفسه.

### مناقشة النتائج المتعلقة بمجال الشفافية والإفصاح

يتبين من نتائج الدراسة إن الدرجة الكلية لإتجاهات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال الشفافية والإفصاح في الشركات العائلية في فلسطين بلغت (70.22%) وهذا يدل على نسبة موافقة متوسطة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال الشفافية والإفصاح في الشركات العائلية في فلسطين. وكانت اقل الفقرات من حيث الاستجابة تتمثل في انه يتم الإفصاح عن تقرير المدقق الخارجي.والإفصاح عن التقارير المالية والدولية والمدققة بصورة صحيحة وحسب الفترة الزمنية الملائمة. وتتفق هذه

النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ليم وآخرون (Verhoeven، How، Lim، &، 2014) ودراسة لوكمان وآخرون (Lokman، & Cotter، J. M.، Mula، N. 2014) حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة الإفصاح في الشركات العائلية يكون منخفضاً. حيث بينت الدراسة بأن الالتزام بالإفصاح يعتبر فهيردقيق وغير سريع في الشركات العائلية، مقارنة مع الشركات المدرجة، وتقرن الدراسة مثل هذه الالتزام بتوقيت الإفصاح بمدى تقييد الشركات العائلية بمعايير الحوكمة الخاصة بها، ودور أصحاب هذه الشركات والذين يتمثلون في أصحاب المصالح في مثل هذا الالتزام. ويفسر الباحث هذه النتيجة كون مسألة الإفصاح ليس لها علاقة بالدليل الاسترشادي وإنما لها علاقة بقانون مراقب الشركات ويكونوا أكثر التزاماً خوفاً من الوقوع في بعض المشكلات.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بمجال تقييم الموظفين:

يتبين من نتائج الدراسة إن الدرجة الكلية لإتجاهات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال تقييم الموظفين في الشركات العائلية في فلسطين بلغت (76.77%) وهذا يدل على نسبة موافقة متوسطة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال تقييم الموظفين التي تواجه الشركات العائلية في فلسطين. وتتفق نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة الهنيني (2005) ودراسة حلاوة وطه (2011) دراسة كراوث وأراس (Crowthe & Aras، 2008) ودراسة سماني وزافار (Usmani & Zafar 2014) بأن مبادئ نظام الحوكمة متعلقة بعلاقة الشركة العائلية مع الموظفين، والمجتمع المحلي. وأن معظم الموظفين لا يعودون إلى الكتاب الخاص بالأنظمة والقوانين أو يجهلون ما فيه من نصوص، أو لا يعلمون بوجوده بين أيديهم كما أن هنالك بعض البنود في هذا الكتاب غامضة أو تفسر بطريقة غير مفهومة. وإن هناك ضرورة تعزيز مكونات ومبادئ الحوكمة المؤسسية ونشر الوعي بين كافة أفراد المؤسسة وإن تتنوع معايير التوظيف في الشركات العائلية من حيث استقدام العاملين من خارج العائلة، والابتعاد عن مواضيع التحيز في التوظيف كأحد معايير الحوكمة

## مناقشة النتائج المتعلقة بممارسة المسائلة:

يتبين من نتائج الدراسة إن الدرجة الكلية لإتجاهات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال ممارسة المسائلة في الشركات العائلية في فلسطين بلغت (66.33%) وهذا يدل على نسبة موافقة متوسطة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال المسائلة التي تواجه الشركات العائلية في فلسطين الماجستير في الشركات العائلية في فلسطين. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة ليم وآخرون (Lim، How، Verhoeven، &، 2014) ودراسة لوكمان وآخرون (Mula، N.، 2014، M.، J.، Cotter، &، Lokman) والتي اشارت الى ان المسائلة في الشركات العائلية تكون بطيئة وغير دقيقه. أن مستوى جودة المسائلة في الشركات العائلية يكون منخفضا

## مناقشة النتائج المتعلقة بمجال توزيع الأرباح:

يتبين من نتائج الدراسة إن الدرجة الكلية لإتجاهات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال تقييم الموظفين في الشركات العائلية في فلسطين بلغت (64.23%) وهذا يدل على نسبة موافقة متوسطة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال توزيع الأرباح في الشركات العائلية في فلسطين وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة روندي وآخرون (Elston، 2014، Bhattacharyya&Rondi) ودراسة Frank (2006) Yu، حيث تبين الدراسة بان توزيع الإرباح تؤثر بشكل كبير على التكاليف في الشركات العائلية، وتبين الدراسة بان زيادة سيطرة العائلة على إدارة الشركات العائلية يؤدي إلى زيادة على توزيع الإرباح، مقارنة مع أن أجور الإدارة تتأثر بشكل كبير في توزيع الإرباح، وتفسر الدراسة هذه النتائج بكون الالتزام بمعايير الحوكمة يعتبر مفهوما فضفاضا في الشركات العائلية عنها في الشركات الأخرى. من حيث انها تقوم بإدارة الأرباح بشكل اكبر، حيث أنه في حالة وجود حوكمة خارجية قوية فإن الشركة تقوم بإدارة الأرباح بشكل أقل، وأشارت الدراسة أن إدارة الأرباح ليس المحرك الرئيس بين طرفي الملكية والحوكمة. كما تتفق مع دراسة Caylor (2004، brown) من حيث أن

الشركات التي تتمتع بمستوى حوكمة أفضل نسبيا أكثر ربحية وتقوم بدفع أرباح أكبر لحملة الأسهم.

### مناقشة النتائج المتعلقة بمجال التدقيق:

يتبين من نتائج الدراسة إن الدرجة الكلية لإتجاهات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال التدقيق في الشركات العائلية في فلسطين بلغت (67.03%) وهذا يدل على نسبة موافقة متوسطة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال التدقيق في الشركات العائلية في فلسطين. وكانت أدنى الفقرات من حيث الاستجابة على الفقرات ذات العلاقة بموضوع حضور مدقق الحسابات اجتماعات الهيئة العامة لشركة ويدلي برأيه. وتبليغ المدقق عم المخالفات للقانون ولنظام الشركة خطيا لرئيس مجلس الإدارة. وتتفق نتائج الدراسة مع ما توصلت اليه دراسة العاني والعزاوي (2008) ودراسة عيسى (2008) والتي اشارت الى التأثير الواضح للتدقيق الداخلي على قيمة الشركة ودفعها نحو الزيادة كذلك التقدم الحاصل في الأداء ووظائفه لكن بالرغم من هذا التطور لم يصل إلى المستوى الذي يلبي فيه متطلبات الحوكمة. وان هناك ضرورة تفعيل دور وظيفة المراجعة الداخلية في الشركات المصرية، واستمرارية فحص جودتها بمعرفة أطراف خارجية تتوافر لديهم الخبرة في هذا المجال كالمراجعين الخارجيين، وذلك لضمان أداء وظيفة المراجعة الداخلية بمستوى مرضي من الجودة. ويفسر الباحث هذه النتيجة الى عدم تبليغ المدقق المخالفات للقانون ولنظام الشركة خطيا لرئيس مجلس الإدارة. في اغلب الشركات وبنسب كبيرة جدا يكون المدقق هو المحاسب هو مدير الشركة.

### مناقشة النتائج المتعلقة بمجال أصحاب المصالح:

يتبين من نتائج الدراسة إن الدرجة الكلية لإتجاهات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال أصحاب المصالح في الشركات العائلية في فلسطين بلغت (69.48%) وهذا يدل على نسبة موافقة متوسطة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال أصحاب المصالح التي تواجه الشركات العائلية في فلسطين. يتضح من نتائج الدراسة أن الصعوبات التي تواجه الشركات العائلية في فلسطين قد أتى بمتوسط (3.69) وإنحراف معياري

(0.47) على الدرجة الكلية للمجالات وهذا يدل على درجة موافقة (كبيرة) على الصعوبات التي تواجه الشركات العائلية في فلسطين، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية لإستجابة أفراد الدراسة بين المجالات (3.44 - 4.20) وهو مستوى إستجابة متوسط إلى كبيرة جداً. وتتفق نتائج الدراسة مع ما توصلت اليه الهيني(2005) ودراسة ليم وآخرين (Lim، How، &Verhoeven، 2014) والتي اشارت الى ان دور أصحاب هذه الشركات والذين يتمثلون في أصحاب المصالح في مثل هذا الالتزام. وان مبادئ نظام الحوكمة تؤثر بعلاقة الشركة مع أصحاب المصالح كالمساهمين.

وفي ما يتعلق بترتيب المجالات فقد حصل مجال الشفافية والإفصاح على الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (4.20) ، بينما حصل مجال الموارد البشرية على الترتيب الثاني وبمتوسط (3.62) ومجال تقييم الموظفين على الترتيب الثالث وبمتوسط (3.49) وأخيراً مجال الإدارة المالية والذي حصل على الترتيب الرابع والأخير وبمتوسط حسابي وصل إلى (3.44).

#### مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

يتبين من نتائج الدراسة إن قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثّر ذلك على أدائها تعزى لمتغير نوع النشاط يساوي (0.00) وهذه القيمة اقل من القيمة المحددة في الفرضية وهي(0.05) ، ولذلك فإننا لا نقبل الفرضية ونقول بأنه " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $a=0.05$  ، بين متوسطات إستجاباتهم مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثّر ذلك على أدائها تعزى لمتغير نوع النشاط ) ولمعرفة لمن تعود الفروق بين متوسطات إستجاباتهم نحو الدرجة الكلية مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثّر ذلك على أدائها تعزى لمتغير نوع النشاط ، فقد تم إستخدام إختبار المقارنات البعدية LSD والجدول (16) يوضح ذلك. يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق بين نوع النشاط

التجاري من جهة ومستويات (الزراعي، والخدماتي والصناعي) من جهة أخرى، وان هذه الفروق تعود لصالح التجاري.

### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

يتبين من نتائج الدراسة إن قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثّر ذلك على أدائها تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة يساوي (0.000) وهذه القيمة اقل من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05) ، ولذلك فإننا لا نقبل الفرضية ونقول بأنه " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) ، بين متوسطات إستجاباتهم مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثّر ذلك على أدائها تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق بين عدد العاملين في الشركة من فئة (30-39) من جهة وبقية الفئات الأخرى من جهة أخرى، وان هذه الفروق تعود لصالح هذه الفئة.

### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

يتبين من نتائج الدراسة إن قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثّر ذلك على أدائها تعزى لمتغير المحافظة يساوي (0.00) وهذه القيمة اقل من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05) ، ولذلك فإننا لا نقبل الفرضية ونقول بأنه " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) بين متوسطات إستجاباتهم مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثّر ذلك على أدائها تعزى لمتغير المحافظة يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق بين محافظة نابلس من جهة والمحافظات الأخرى من جهة أخرى وأن هذه الفروق تعود لصالح محافظة نابلس

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

يتبين من نتائج الدراسة إن قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثّر ذلك على أدائها تعزى لمتغير رأس مال الشركة يساوي (0.00) وهذه القيمة اقل من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05) ، ولذلك فإننا لا نرفض الفرضية ونقول بأنه " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05)، بين متوسطات إستجاباتهم مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثّر ذلك على أدائها تعزى لمتغير رأس مال الشركة

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

من أجل الإطلاع على صحة الفرضية القائلة بأنه " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05)، بين متوسطات إستجاباتهم نحو مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثّر ذلك على أدائها تعزى لمتغير المؤهل العلمي. يتبين من نتائج الدراسة إن قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثّر ذلك على أدائها تعزى لمتغير المؤهل العلمي يساوي (0.00) وهذه القيمة اقل من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05) ، ولذلك فإننا لا نرفض الفرضية ونقول بأنه " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) ، بين متوسطات إستجاباتهم مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثّر ذلك على أدائها تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث تبين بان الفروق كانت لصالح حملة البكالوريوس.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

من أجل الإطلاع على صحة الفرضية القائلة بأنه " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05)، بين متوسطات إستجاباتهم نحو مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثّر ذلك على أدائها تعزى لمتغير التخصص. يتبين من نتائج الدراسة إن قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية مدى

الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثّر ذلك على أدائها تعزى لمتغير التخصص يساوي (0.00) وهذه القيمة اقل من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05) ، ولذلك فإننا لا نرفض الفرضية ونقول بأنه " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) ، بين متوسطات إستجاباتهم مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثّر ذلك على أدائها تعزى لمتغير التخصص حيث تبين بان الفروق كانت لصالح تخصص المحاسبة.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة:

من أجل الإطلاع على صحة الفرضية القائلة بأنه " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05)، بين متوسطات إستجاباتهم نحو مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثّر ذلك على أدائها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. يتبين من نتائج الدراسة إن قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثّر ذلك على أدائها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي يساوي (0.00) وهذه القيمة اقل من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05) ، ولذلك فإننا لا نرفض الفرضية ونقول بأنه " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05) ، بين متوسطات إستجاباتهم مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثّر ذلك على أدائها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي حيث تبين بان الفروق كانت لصالح المدير التنفيذي.

#### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة:

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمتغير المستقل (أداء الشركات) على مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين (المتغير التابع). يلاحظ من نتائج اختبار الفرضية بأنه رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمتغير المستقل على مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين

(المتغير التابع) ، حيث احتمالية الاختبار (0.004 sig.) اقل من قيمة ألفا (0.05) ، كما أن T المحسوبة (3.49) أعلى من T الجدولية (1.96). وأيضاً يوجد هناك ارتباط قوي بين للمتغير المستقل (أداء الشركات) على مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين (المتغير التابع). فقد كان معامل الارتباط R (0.696a) وهو ايجابي، ونسبة تفسير المستقل لتباين التابع هو  $R^2 = 48\%$ ، أي أن هناك قدرة تفسيرية قوية. وتتفق نتائج الدراسة مع ما توصلت اليه دراسة قباجة (2008) والتي اشارت وجود علاقة طردية بين فاعلية تطبيق قواعد الحوكمة من جهة وبين العائد على حقوق الملكية، والعائد على الاستثمار، وسعر السهم والقيمة السوقية إلى الدفترية، وان اعتماد مؤشر للحوكمة يتم في ضوءه تقييم مستوى فاعلية الحوكمة ومستوى أدائها في فلسطين. وتتفق نتائج الدراسة مع ما توصلت اليه دراسة العاني والعزاوي (2008) التي توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها التقدم الحاصل في الأداء ووظائفه لكن بالرغم من هذا التطور لم يصل إلى المستوى الذي يلبي فيه متطلبات الحوكمة.

## التوصيات

في ضوء ما تقدم من نتائج خرج الباحث بعدة توصيات هي:

1. ان الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية يجب ان يتم العمل به حسب الاصول، وان تكون هناك تشريعات وقوانين ناظمة تشرف على عملية التطبيق.
2. يجب ان يتم توعية اصحاب الشركات العائلية بان الالتزام بالدليل الاسترشادي يرفع من اداء الشركات وخصوصا عند تدعيمه في المجالات التي كانت درجة الالتزام بها منخفضة.
3. ضرورة عقد دورات تدريبية للمديرين العاملين في الشركات العائلية لزيادة معرفتهم بتكنولوجيا المعلومات وكيفية توظيفها في مجال العمل المعرفي والأنشطة الإدارية.
4. ضرورة توفير ثقافة تنظيمية داعمة لحوكمة الشركات العائلية في الشركات العائلية.

5. ضرورة الاهتمام ببناء بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الشركات العائلية التي تعتبر من أهم متطلبات تحقيق حوكمة الشركات العائلية.

6. التحول من الأساليب الإدارية التقليدية القائمة على مركزية القرار واحتكار السلطة إلى الأساليب الإدارية المعاصرة وعلى رأسها حوكمة الشركات العائلية والتي تقوم على التعاون وبناء المعرفة والخبرات والمشاركة في اتخاذ القرار والتخطيط ووضع الأهداف.

7. أن تقوم الشركات العائلية بعقد الدورات وورش العمل التي تتضمن الاتجاهات الإدارية الحديثة وعلى رأسها حوكمة الشركات العائلية لتبصير المديرين والعاملين بمفهوم حوكمة الشركات العائلية وأنشطتها وعملياتها.

8. أن تبادر الشركات العائلية بوضع استراتيجية مناسبة لتطبيق حوكمة الشركات العائلية في الشركات العائلية بما يتفق مع إمكاناتها.

التوصيات للباحثين الجدد:

- اجراء دراسة تتناول موضوع الدراسة بشكل موسع بحيث تشمل مجتمع اوسع ومتغيرات اكثر من اجل الوصول الى نتائج يمكن تعميمها.
- اجراء دراسات مستقبلية تتناول مجالات ومفاهيم مختلفة مثل الابداع الاداري والتنظيمي و الشركات العائلية المتعلمة.

## المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

ثالثاً: المواقع الالكترونية

## المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو زر، عفاف اسحق (2006). "إستراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية في القطاع المصرفي الأردني". أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

اتحاد المصارف العربية (2003). الحكم المؤسسي في القطاع المصرفي العربي ومتطلبات تطوير ممارساته وفق المعايير الدولية، بيروت، لبنان. ص 27.

بركة، كامل يوسف (2012). "دور أساليب المحاسبة الإدارية في تفعيل حوكمة الشركات". دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير -الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، ص ص78.

بزواوية، عبد الحكيم وسالمي، عبد الجبار (2011). "جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الحوكمة تجربة المملكة المتحدة في حوكمة الجامعات". مؤتمر بعنوان الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة في الجامعة، جامعة وهران، الجزائر، يومي 3- 4 نيسان.

البشير، محمد (2003). "التحكم المؤسسي ومدقق الحسابات". المؤتمر العلمي المهني الخامس لجمعية المحاسبين القانونيين، 24-25 أيلول، عمان، الأردن.

التممية الإنسانية العربية (2002). "خلق فرص للأجيال القادمة". برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الصندوق العربي للإنماء الاجتماعي والاقتصادي، نيويورك.

حسين، صالح (2003). ممارسة وإدارة السلطة في منظمات الأعمال: التطورات العالمية والوضع القائم في مملكة البحرين، البحرين. ص18.

حلاوة، جمال، وطه، نداء (2012). "واقع الحوكمة في جامعة القدس". معهد التنمية المستدامة، دار العلوم التنموية، القدس، فلسطين.

حماد، طارق عبد العال(2010). "دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري". ورقة عمل بتاريخ 2010/11/25، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ص 62.

الحولي، عليان عبد الله(2005). *القسم الأكاديمي في الجامعة المفهوم والدور*. مجلة الجودة في التعليم العالي -الجامعة الإسلامية -مج 1-ع2-غزة ص ص 13-20.

الخطيب، خالد (2008) " مفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها، حالة الأردن ومصر"، المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الإقتصادي، دمشق، 15-16 تشرين أول/أكتوبر.

الخطيب، خالد (2009). *تأثير مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية*. جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن. 1.

الحوالدة، عايد (2007). *نموذج مقترح لتطبيق الحكمانية في النظام التعليمي الأردني نحو التعليم المبني على اقتصاد المعرفة*. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع 63 ص ص 3-23، جامعة المنصورة -مصر.

خورشيد، معتز ويوسف، محسن (2009). "حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر" سلسلة منتدى الإصلاح العربي، ط1، مج1.

خوري، نعيم (2003). ورقة عمل بعنوان " أين يقف الأردن من التحكم المؤسسي؟". المؤتمر العلمي المهني الخامس لجمعية المحاسبين القانونيين، عمان، 24-25 أيلول

دراوشة، هاني زياد أحمد (2010). "أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على أداء الشركة الوطنية لصناعة الكرتون". بحث مقدم في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الديب، سامر كمال حامد(2012). "مدى ممارسة القيادات الادارية الاكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها" رسالة ماجستير، جامعة الازهر، غزة.

ديوب، زهاء(2010). "الحوكمة(الإدارة الرشيدة) وفرص تطبيقها في المنظمات السورية". رسالة ماجستير غير منشورة، دمشق.

رمزي، مها محمود(2008). "الشركات المساهمة مابين الحوكمة والقوانين والتعليمات. مجلة

جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج24، ع 1، دمشق، ص ص 9-10.

زين الدين، صلاح (2008) "دور مبادئ حوكمة الشركات في رفع كفاءة البورصة المصرية".

المؤتمر العلمي الأول في حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، دمشق 15-

16 تشرين أول/أكتوبر.

سليمان، محمد مصطفى (2008) " حوكمة الشركات"، ط1، الدار الجامعية الاولى، الإسكندرية

مصر. ص 13.

سليمان، محمد مصطفى(2006). "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة

مقارنة) ". الدار الجامعية -جمهورية مصر العربية -الإسكندرية.

الشرع، مجيد، ومحمد النجار (2003). *تأثير التحكم المؤسسي على استقلالية مدقق الحسابات*

*في ظل التشريعات الأردنية، دراسة تطبيقية، المؤتمر العلمي المهني الخامس لجمعية*

المحاسبين القانونيين، عمان 24-25 أيلول.

ضحاوي، بيومي محمد(2011). *دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية في كل من جنوب افريقيا*

*وزمبابوي وإمكانية الافادة منها في مصر.* المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية

المصرية للتربية والمقارنة والإدارة التعليمية، (التعليم والتنمية البشرية في دولة قارة افريقيا) ،

مصر، ص ص 41-117.

الطائي، علي وحمد، علاء (2010). *أبعاد الحاكمية المحلية في العراق". دراسة ميدانية في*

*المجلس المحلي لقضاء المحمودية.* مجلة كلية بغداد الإقتصادية، ع 25، ص ص 41-

68.

عبد الحكيم، فاروق جعفر(2011). "حوكمة الجامعات العلوم التربوية"، مصر، مج19، ع1 ص

ص 315-326.

عبد الكريم، نهى حامد(2006). *المساءلة التربوية كمدخل لتقويم أداء عضو هيئة التدريس بالجامعة* ". المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر (العربي الخامس) لمركز تطوير التعليم الجامعي، الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين: الواقع والرؤى، القاهرة جامعة عين شمس، مركز تطوير التعليم الجامعي، 26-27 نوفمبر.

عزت، احمد(2009). "مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها". عمان، الأردن. علي، أسامة عبد المنعم (2008). "اثر رأس المال الفكري والتدقيق الداخلي على الحاكمية المؤسسية في الشركات الصناعية الأردنية". أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأردن، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

عمرو علاء الدين زيدان (2005). *مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 236-238*.

عيدا روس، أحمد نجم الدين (1999). "تطوير الأداء الإداري بالكليات الجامعية المصرية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية". رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بالزقازيق. العيسى، إيناس سليمان، وآخرون(2013). "نماذج الحوكمة الجامعية". *المجلة السعودية للتعليم العالي*، ع 10، ص 152.

الغالبى، طاهر محسن منصور، وجالميران، عمار نجم الدين(2005). *اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية*. ورقة عمل- المؤتمر العلمي الدولي الخامس، مصر، ص10.

الفر، ماجد محمد(2013). "مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي". ورقة عمل مقدمة لليوم الدراسي حوكمة مؤسسات التعليم العالي المنظم من قبل هيئة الاعتماد والجودة بوزارة التربية والتعليم العالي، غزة، فلسطين.

قباجة، وآخرون (2008). *تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين*. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية(ماس) ، ص14.

قباجة، وآخرون (2008). *تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين*. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية(ماس) ، ص18

قباجة، عدنان عبد المجيد (2008). "أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية". رسالة دكتوراة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

مجمع اللغة العربية (1961). "المعجم الوسيط" - ج 2 - مطبعة مصر - القاهرة ص ص 643.

محمد مصطفى سليمان (2007). حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 249-250.

محمد، مديحة فخري محمود (2011). "دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية". مجلة مستقبل التربية العربية، ع72، ص ص 83-86.

مطر، محمد (2003). "دور الإفصاح عن المعلومات المحاسبية في تعزيز وتفعيل التحكم المؤسسي". المؤتمر العلمي المهني الخامس لجمعية المحاسبين القانونيين، عمان، 24-25 أيلول.

معهد الحوكمة الفلسطيني (2014). الدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين، رام الله، فلسطين. ص 1.

المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2009): "الحوكمة والإصلاح المالي والإداري"، ملتقى حوكمة الخزانة العامة، الرباط، المغرب ص 4-5.

ميخائيل، أشرف حنا (2005). "تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات". المؤتمر العربي الأول: التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 24-26 سبتمبر.

ميللستاين، ابرام (2003). القرن الحادي والعشرين، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، الطبعة الثالثة، 32.

ناصر الدين، يعقوب (2012). إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة". بحث مقبول للنشر في الإعداد القادمة. مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة.

ناصر الدين، يعقوب عادل (2012). "الحاكمية وابعادها والاصلاح المجتمعي". ورقة عمل مقدمة الى ملتقى الاصلاح المجتمعي الشامل، هيئة الاغاثة الاردنية، عمان- الاردن. 2012/3/24.

نصر علي، عبد الوهاب، وشحاته السيد (2006). "مراجعة الحسابات وحوكمة المؤسسات في بيئة الاعمال العربية والدولية المعاصرة". الدار الجامعية، الاسكندرية. ص15.

الهنيني، إيمان أحمد (2005) "تطوير نظام الحاكمية المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الأردنية لتعزيز استقلالية مدقق الحسابات القانوني"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأردن، جامعة عمان العربية للدراسات العليا

هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي (2013). " ورشة عمل بعنوان: حوكمة مؤسسات التعليم العالي بقاعة طيبة بغزة". الخميس الموافق 28-3- وزارة التربية والتعليم العالي - غزة.

يوسف، محمد حسن (2007). "محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر". بنك الاستثمار القومي-ص5.

ثانياً: المراجع الاجنبية:

Aras، G.، & Crowther، D. (2008). " Governance and sustainability: An investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability". **Management Decision**، 46(3) ، 433-448.

Deboer، Harry ; Huisman، Jeroen ; Meister-Scheytt Claudia (2010). "Supervision in Modern" University Governance: Boards under Scrutiny. **Studies in Higher Education**، 35 (3) p317-333.

Downes, M., & Russ, G. S. (2005). "Antecedents and consequences of failed governance: the Enron example. **Corporate Governance**" 5(5), 84-98.

Fabrice, H., Alexander M. (2008) **Governance and quality guidelines Higher Education**, OECD.

Francoeur, C., Labelle, R., & Sinclair-Desgagné, B. (2008). "Gender diversity in corporate governance and top management" **Journal of business ethics**, 81(1), 83-95.

Gopalsamy, N (1998). "**Corporate Governance**" **The New Paradigm**. Wheeler Publishing.p(3)

Gujler, (2009) K. P., Mueller "Corporate governance and the returns on investment". In *EFA 2002, Berlin Meetings, Presented Paper*.(p1)

Henke, M. (2007). "Can academic autonomy survive the knowledge society? "A perspective from Britain. **Higher Education Research & Development**, 26(1), 87-99.

Institute of International Finance (IIF), Equity Advisory Group, "Policies of Corporate Governance & Transparency in Emerging Markets", Feb., 2002, p. 3-4.

Institutional Shareholders Services (2005). **An Overview of the ISS CGQ methodology changes**. New York. ISS

Kambil, Ajit & Others, "The Seven Disciplines for Venturing in China", *Mitsloan – Management Review*, Vol. 47, No. 2, 2006, p. 85.

- Khasawneh, F. & Mrayyan, N. (2006). " **Governance in the Higher Education Sector" the case of Jordan**, Working Paper, MoHESR.
- Mok, Ka Ho.(2010).When State Centralism Meets Neo-Liberalism" Managing University Governance Change In Singapore and Malaysia" Higher Education-The World Bank: Trends Developing Economic, **Africa Region Human Development**, Washington, 2008, 60(4) , 419-440.
- Monk,R. and Minow,N(2001).**Talking Governance "The Role of Magic Concepts "Corporate Governance**.Malden: Well Publishers, p.8.
- Mungiu-Pippidi, Alina & Dusu, Andra Elena. (2011). Civil Society and Control of Corruption "Assessing Governance of Romanian Public Universities "**International Journal of Educational Development**, 31 (5) p526-540
- Salmi(2009) , **the Challenge of Establishing World-Class Universities**, World Bank Washington, D.C.Washington, D.C.
- Smith,W. & Foster, W "Restoring a Culture of learning and Teaching: The Governance and Management of Schools" in South Africa, **Education and Training in a ISEA** Volum30, Number3, 2002.p(45).
- Stein, Bob, " Effective Governance: Are We There Yet " ? Cross Currents,The Magazine for Financial Services Executives, Issue No. 17, Spring , 2004, p. 4-5. Ernst & young LLP , www. ey - com.

Stephen, Elizabeth Martinez and Arnaldo held (2009) , **What is Neo-liberalism?**, Chiapas: Realida.p.1

Trakman, L.(2008) "**Modeling University Governance**. "University Of New South Wales.

Wang, Li.(2010) ".Higher Education Governance and University Autonomy in China. **Societies and Education**"8(4) p477-495.

Wheelen, Thomas L. & Hunger, David J., Strategic Management & Business Policy Concepts, Pearson Education , Inc., 2004, p. 30

Yang, S(2007)."**Academic Governance Of Higher Education**" **Experiences Of America**, Conference, National University Of Tainan, Dec.

Zingales , Louigie , Corporate Governance, NBER, Working Paper, 1997, p. 2.

## الملاحق

الملحق (1) دراسة استطلاعية

الملحق (2) أسماء المحكمين

الملحق (3) كتب تسهيل المهمة

ملحق (1) أسماء أعضاء لجنة التحكيم

الرقم	اسم المحكم	
1.	د.أيهاب قبح إدارة الأعمال	جامعة فلسطين التقنية "خضوري"
2.	د.سامر عرقاوي العلوم المالية والمصرفية	جامعة فلسطين التقنية "خضوري"
3.	د.تامر صبري العلوم المالية والمصرفية	جامعة فلسطين التقنية "خضوري"
4.	د.عبد الفتاح سرطاوي محاسبة	جامعة فلسطين التقنية "خضوري"
5.	د.نافع عساف محاسبة	جامعة فلسطين التقنية "خضوري"
6.	أ. محمد خليفه نائب مدير معهد الحوكمة	معهد الحوكمة الفلسطيني

\* ملاحظة: رتبت الأسماء وفق الترتيب الأبجدي.

## ملحق رقم (2): الاستبانة

حضرة الأخ/ الأخت الفاضل / الفاضلة

الموضوع: تعبئة استبيان

تحية طيبة وبعد،

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة " مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي  
لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين واثر ذلك على أدائها واثر ذلك على  
أدائها "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في كلية  
الدراسات العليا من جامعة النجاح الوطنية في تخصص المنازعات الضريبية،  
حيث نرجوا منكم الاستجابة على هذا الاستبيان بموضوعية على أن المعلومات  
سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي فقط.

الباحث

ثائر إبراهيم الحافي

القسم الاول: يتضمن هذا القسم معلومات شخصية عن خلفية المبحوثين راجيا الاجابة بوضع اشارة (X) في المكان الذي ينطبق عليك.

1. الجنس: ذكر ( ) انثى ( )
2. المؤهل العلمي: ثانوية عامة فاقل ( ) دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير فاعلى ( )
3. نوع النشاط: صناعي ( ) زراعي ( ) خدماتي ( ) تجاري ( )
4. رأس مال الشركة: اقل من 50 الف دينار ( ) 51-100 الف دينار ( )
5. 101-150 الف دينار ( ) 151 - 200 الف دينار ( ) 201-250 الف دينار ( ) أكثر من 251 الف دينار ( )
6. عدد العاملين في الشركة: اقل من 5 ( ) 5-9 ( ) 10-19 ( ) 20-29 ( ) 30-39 ( ) 40-49 ( ) اكثر من 50 موظف ( )
7. العمر الزمني للشركة: اقل من 5 سنوات ( ) 6-10 سنوات ( ) 11-15 سنة ( ) 15-20 ( ) 21-25 ( ) اكثر من 25 سنة ( )
8. تاريخ تأسيس العمل: .....
9. التخصص: محاسبة ( ) إدارة أعمال ( ) مالية ( ) غير ذلك ( )
- المحافظة: سلفيت ( ) قلقيلية ( ) بيت لحم ( ) اريحا ( ) القدس ( ) طولكرم ( ) جنين وطوباس ( ) نابلس ( ) الخليل ( ) رام الله ( )
10. المسمى الوظيفي: مدير عام ( ) مدير تنفيذي ( ) مدير مالي ( ) عضو مجلس ادارة ( ) مدقق مالي ( ) محاسب ( ) موظف ( )

معارض بشده	معارض	محايد	موافق	موافق بشده	الرقم
					1. يتم تعيين الموظفين على أسس مهنية وتنافسية موضوعية وحسب مؤهلاتهم ويتم التأكد من قدراتهم وإمكانياتهم.
					2. وضع نظام المراقبة على الأداء والتقييم.
					3. يتم الفصل بين الموظف المسؤول عن مراجعة الفواتير والموظف المسؤول عن توقيع الشيكات.
					4. يتم تعيين الموظفين على أسس مهنية وتنافسية موضوعية.
					5. يشتمل تعيين الموظفين في الشركة في المناصب الإدارية العليا في الشركة.
					6. يلتزم جميع الشركاء بمبدأ تحديد الرواتب والزيادات السنوية للموظفين على أساس المستويات الدارجة في السوق.
					7. يخضع جميع الموظفين في الشركة لمساءلة عند الإهمال أو التقصير أو التعدي على موجودات ومصالح الشركة.
					8. يتم معالجة النتائج التي تترتب على التفاوت المحتمل بين حصص الشركاء.
					9. يتناسب عدد الأصوات التي يتمتع بها المساهم مع عدد أسهمه وحصصه في الشركة.
					10. يتم اختيار أعضاء مجلس الشركة من خلال الانتخابات.
					11. يزيد عدد اجتماعات مجلس الإدارة عن أربع اجتماعات في العام.

					12. يتوفر لدى الشركة لجنة استشارية تتميز بالكفاءة والخبرة ويتم الاستعانة بها قبل اتخاذ القرارات.
					13. يتم تعيين المدير التنفيذي للشركة من خلال اعتبارات مهنية وعن طريق مجلس الإدارة بقرار الأكثرية.
					14. يتم تحديد صلاحيات المدير التنفيذي للشركة وأجره ومكافأته.
					15. يتم تعيين المدير التنفيذي من خلال عقد التأسيس للشركة ولا يعزل إلا بطرق متوافقة مع العقد.
					16. لا يقوم المدير التنفيذي بتعيين من ينوب عنه إلا من خلال اتفاق في العقد.
<b>الإدارة المالية</b>					
					17. يتم إدخال كافة العمليات المالية من خلال النظم المحاسبية ومن خلال محاسب معتمد.
					18. يتم تدقيق العمليات المالية بشكل دوري من قبل المدير المالي للشركة.
					19. يتم تدقيق دفاتر فواتير فواتير البيع النقدي والأجل وسندات القبض والصيرفه وكافة الدفاتر المحاسبية من قبل المدير المالي.
					20. يتم توثيق جميع الأنشطة والعمليات المالية المختلفة من قبل المحاسب المعتمد وبشكل دوري وعبر نظام معتمد ووضح وسليم.
					21. يتم الالتزام بقوانين الضرائب ولوائحها والأنظمة والتعليمات المتعلقة بها.

الشفافية والإفصاح				
				22. يتم الإفصاح في الوقت الملائم بما يتضمن الوصول العادل للمعلومة المفصّح عنها لكافة الملاك وأصحاب المصالح ذات العلاقة.
				23. تقوم الشركة بالإفصاح في الوقت الملائم عن تقييم متوازن لوضعها وتطلعاتها وعن كافة المعلومات التي قد تؤثر على قرارات الملاك وأصحاب المصالح.
				24. تتضمن المعلومات المالية المفصّح عنها البيانات المالية وتقرير المدقق المالي.
				25. تتضمن المعلومات المالية المفصّح عنها قائمة الدخل.
				26. تتضمن المعلومات المالية المفصّح عنها التغيرات في حقول الملاك.
				27. تتضمن المعلومات المالية المفصّح عنها التدفقات النقدية.
				28. تتضمن المعلومات المالية المفصّح عنها إيضاحات المركز المالي.
				29. تتضمن المعلومات المالية المفصّح عنها بيان الدخل الشامل.
				30. يتم الإفصاح عن هيكل الملكية ويتضمن الإفصاح عن الملاك الذين يمتلكون أكثر من 10% من الأسهم أو الحصص.
				31. يتم الإفصاح عن عدد الاجتماعات ومجلس الإدارة وقائمة أسماء الحاضرين.
				32. يتم الإفصاح عن القروض الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة والأطراف ذات العلاقة.

					33. يتم الإفصاح عن تقرير المدقق الخارجي.
					34. يتم الإفصاح عن السياسات والإجراءات المتعلقة بأطراف ذات العلاقة.
					35. يتم الإفصاح عن التقارير المالية والدولية والمدققة بصورة صحيحة وحسب الفترة الزمنية الملائمة.
					36. تعتمد جميع البيانات المنشورة في التقارير المالية من قبل المدقق الداخلي والخارجي للشركة قبل نشرها ويطلع عليها كافة المالكين وأعضاء مجلس الإدارة.
					37. يتم إعداد كافة التقارير المرحلية وبناء على المعايير المحاسبية المعتمدة.
					38. يحافظ على سرية التامة المتعلقة بالمعلومات المالية والإدارية للشركة.
					39. يستخدم الموقع الإلكتروني وكافة الوسائل المتاحة في عملية الإفصاح مثل الصحف اليومية والنشرات.
<b>تقييم الموظفين</b>					
					40. يتم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بكل موظف في الشركة.
					41. إن مدى الالتزام بساعات الدوام بشكل أيضا وسيلة هامة لمراقبة مدى الانضباط خاصة للموظفين من أبناء العائلة أصحاب الشركة.
					42. يتم افتراض أن توثيق نتائج عملية التقييم من خلال التقارير الدورية التي للموظفين على كافة المستويات.

					43. تشمل عملية التقييم جميع مستويات العاملين في الشركة بمن فيهم الإدارة العليا وأعضاء الإدارة.
<b>ممارسة المسائلة</b>					
					44. يتم تطبيق المسائلة على كافة المستويات الإدارية هو احد المبادئ الأساسية للحوكمة.
					45. يتم تحديد معايير كمية لقياس الأداء بعد الاتفاق عليها وتعميمها على الأشخاص ذوي العلاقة.
					46. يتم وضع نظام موضوعي للرقابة على الإدارة من اجل تطبيق المسائلة.
					47. يتم إعداد وتطبيق الإجراءات المتفق عليها بالنسبة للعقوبات المفروضة والمخالفة للقوانين والأنظمة وقرارات مجلس الإدارة.
<b>توزيع الأرباح</b>					
					48. يقتطع 10% من الأرباح ويخصص لحساب الاحتياطي الإجباري.
					49. لا يتم اقتطاع حساب الاحتياط الإجباري قبل أن يبلغ ربع رأس مال الشركة.
					50. لا يتم توزيع الاحتياطي الإجباري على المساهمين.
					51. لا يتم توزيع أي إرباح إلا بعد اقتطاع المبلغ المخصص لصالح الاحتياط الإجباري.
<b>التدقيق</b>					
					52. يتم تشكيل لجنة تدقيق بين أعضاء مجلس الإدارة ويكونوا خبيرين في الشؤون المالية والمحاسبية.

					53. تقوم لجنة التدقيق بإعداد برامج عمل واضحة ويتم مناقشتها من قبل مجلس الإدارة.
					54. يتم توضيح أهداف اللجنة وصلحياتها ومواعيد اجتماعاتها ومكافآت أعضائها.
					55. تعمل لجنة التدقيق كقناة اتصال بين مجلس الإدارة والمدقق الخارجي والمدقق الداخلي.
					56. تراقب لجنة التدقيق استقلالية المدقق الخارجي وتقدم تقرير للمجلس متضمن كافة المعلومات والملاحظات حول علاقة المدقق الخارجي بموظفي الشركة.
					57. ينتخب المدقق الخارجي للشركة ويحدد شروط عمله من قبل الهيئة العامة في اجتماعها السنوي.
					58. يحافظ المدقق الخارجي على استقلاليته ولا يقدم خدمات أخرى من شأنها التأثير على استقلاليته.
					59. يحضر مدقق الحسابات اجتماعات الهيئة العامة لشركة ويدلي برأيه.
					60. يبلغ المدقق عم المخالفات للقانون ولنظام الشركة خطيا لرئيس مجلس الإدارة.
<b>أصحاب المصالح</b>					
					61. تقوم الإدارة التنفيذية بوضع نظام مالي وإداري يتم إقراره من قبل مجلس الإدارة.
					62. يخضع جميع أصحاب العلاقات بين أصحاب المصالح للقوانين والأنظمة المرعية حسب العقود الموقعة معهم.

					63. تضع إدارة الشركة تعليمات واضحة بخصوص حوافز الموظفين لتعميق ولائهم وانتمائهم للشركة مثل التأمين الصحي وظروف عمل مريحة.
					64. يتضمن النظام الإداري للشركة العقوبات المفروضة على أنواع المخالفات المختلفة.
					65. تقوم الشركات العائلية بمراقبة أداء العاملين باستمرار.
					66. تقوم الشركات العائلية بتقويم الانحرافات المخالفة للأداء المخطط الناتجة عن الأداء الفعلي.
					67. أرى أن ثقافة التعاون تؤدي إلى رفع الأداء.
					68. أرى أن حوكمة الشركات العائلية تساعدني في تحسين الأداء وفاعلية العاملين.
					69. أقوم بعملتي بإتقان
					70. يتطابق الأداء الفعلي مع الأهداف المنشودة
					71. أنجز المهام المطلوبة بأقل قدر من الأخطاء
					72. أسعى للقيام بالأعمال المتميزة
					73. يؤدي فهم احتياجات الموظفين عبر الحوكمة للشركات العائلية إلى رضاهم.
					74. تساهم حوكمة الشركات العائلية في تطوير وتحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في الشركات العائلية .
					75. تساهم حوكمة الشركات العائلية في تسهيل وتسريع تقديم الخدمات للعاملين.
					76. تساهم حوكمة الشركات العائلية في تطوير وتبسيط اجراءات وخطوات العمل.

					77. تساهم حوكمة الشركات العائلية في تقليل التعامل بالأوراق والنماذج اليدوية.
					78. تساهم حوكمة الشركات العائلية في ربط كافة المؤسسات مع بعضها البعض.
					79. يؤدي فهم احتياجات الموظفين عبر حوكمة الشركات العائلية الى رضاهم.
الاداء					
الموارد البشرية					

**An-Najah National University  
Faculty of Graduate Studies**

**"The Extent of Compliance With Family Business  
Governance Guide in Palestine and Its Impact on its  
Performance."**

**by  
Thaer Ibrahim Raja Hafi**

**Supervisor  
Dr. Sameh Alatoot**

**This Thesis is Submitted of Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master Taxation Disbutes, Faculty of Graduate Studies,  
An-Najah National University, Palestine.**

**2015**

**A**

**"The extent of compliance with family business governance guide in Palestine and its impact on its performance."**

by

**Thaer Ibrahim Raja Hafi**

**Supervisor**

**Dr. Sameh Alatoot**

**Abstract**

This study aimed to identify the extent of compliance with evidence indicative governance of family businesses in Palestine and its impact on performance, and also aimed to identify the role of the variables of the study, as the questionnaire was developed where the theme of the difficulties faced by the family in Palestine companies in the preparation of theses, was make sure sincerity, and the coefficient of stability, and after the process of collecting questionnaires were coded and entered into a computer and processed statistically using the statistical Package for Social Sciences (SPSS) program and the results of the study are as follows depending on the questions and hypotheses.

In order to identify the extent of compliance with evidence indicative of the family business governance in Palestine and its impact on performance, the researcher used descriptive analytical method (Descriptive Analytical Method) for data collection and that suits the nature of the study. The researcher used the tool to collect data for the study to be of (64) items distributed on (8) areas with regard to the extent of compliance with evidence indicative of the governance of family businesses in Palestine and its impact on performance, the community in this study are the family in Palestine's Companies (18120) Company Family.

The researcher conducted the study on the family business in Palestine, and the number (906) and formed the final sample for the study which is the percentage (5%) of the study population, as the researcher distributed (950) questionnaire on a simple random sample of family in Palestine companies, has been the choice at random, were retrieved (877) questionnaire, by the recovery of (90%) , have formed the final sample for the study, in this chapter parade discuss the results of the study, which included findings on questions the interview, and the results for the question of the study, and the results for the assumptions of the study, as well as to the overall results.

In terms of the order of fields area of transparency and disclosure on the first order and a mean was obtained (4.20) , while the field of human resources got the second place with an average (3.62) and field staff to assess the third place with an average (3.49) and finally the field of financial management and who got the fourth ranking The latter arrived at a mean (3.44. )

Notes from the results of the study that rejected the null hypothesis, which states that there is no effect is statistically significant at the level of significance (0.05) of the independent variable (ISP) on the extent of compliance with evidence indicative governance family in Palestine companies (dependent variable). (Dependent variable). , where the probability of the test sig. (0.004) is less than the value of alpha (0.05) , and the calculated T (3.49) is higher than T Indexed (1.96) ,

And also there is a strong correlation between the independent variable (performance of companies) on the extent of compliance with evidence

indicative governance family in Palestine companies (dependent variable). (Dependent variable) was the link R coefficient (0.696a) , which is positive, and the proportion of independent interpretation of the variation is = R248%, which means that there is a strong explanatory power.

In light of the above findings the researcher came out with several recommendations are:

1. that the family businesses to hold courses and workshops that include modern management trends and foremost governance in family businesses to enlighten managers and workers governance in concept of family businesses, activities and operations.
2. The need to focus on building infrastructure for information and communication technology in the family business, which is one of the most important requirements for achieving governance in family businesses.
3. to initiate family businesses establish appropriate to apply governance in family business in the family business in line with its potential strategy.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.  
This page will not be added after purchasing Win2PDF.