

جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس

إعداد

شروق "محمد علي" عبد اللطيف سكر

إشراف

أ. د. طارق الحاج

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في برنامج المنازعات
الضريبية في كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، نابلس.

2018م

أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس

إعداد

شروق "محمد علي" عبد اللطيف سكر

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2018/07/22م، وأجيزت.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

.....

1. أ. د. طارق الحاج / مشرفاً رئيساً

.....

2. د. سهير الشوملي / ممتحناً خارجياً

.....

3. مفيد الظاهر / ممتحناً داخلياً

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

إلى رفيق دربي في هذه الحياة الى من ساندني وكان لي المعية والداعم مسيرتي في الحياة
رغم بعدك جسدي عني إلا أن روحك كانت حاضره... في نهاية مشواري أريد أن أشكرك
على موافك النبيلة وتطلعك لنجاحي بنظرات الأمل

(إلى نصفي الثاني وشريك حياتي زوجي رجائي)

إلى من كلفه الله بالعبية والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من أحمل
اسمه بكل افتخار.. أرجو من الله أن يمد في عمرك لئلا تماراً قد حان قطافها بعد طول
انتظار وستبقى كلمتك نجوماً أهدني بها اليوم وغدا وإلى آخر العمر

(والدي العزيز)

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني الى من كان دعائها سر
نجاحي وحنانها بلسم جراحي رغم كل الآلام

(والدي الحبيبة)

إلى من ساندوني وكانوا لي السند والحامي

(حماتي وحماتي)

إلى تلك الشمعة التي تدير ظلمة حياتي إلى من بوجودها اكتسبت قوة ومحبة لا حدود
لها إلى من عرفت معها معنى الحياة إلى من وقفت بجانبتي وساندتني رغم كل الصعاب

(أختي لبنى)

إلى صاحبات القلوب الطيبة والنوايا الصادقة إلى من رافقتني منذ صغري في حياتي
الدراسية

(أخواتي العزيزات)

إلى شعلة الذكاء والنور إلى أجمل عطاء ربي

إلى الوجه المفعم بالبراءة إلى من تحملوا معي كل الظروف أولادي (نشأت وليه)

الشكر والتقدير

اللهم لك الحمد حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، ملء السموات والأرض، أشكرك
ربي على نعمك التي لا تعد، وآلائك التي لا تحد، أحمدك ربي وأشكرك على أن يسرت لي
إتمام هذا الرسالة على الوجه الذي أرجو أن ترضى به عني

لا بد لي وأنا أخطو خطواتي الأخيرة في الحياة الجامعية مع وقفة نعود بها إلى
تلك السنوات التي قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير
بأذنيه بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعت الأمة مع جدي

وقبل أن أمضي أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير إلى البروفسور
الدكتور طارق الحاج الذي لم يدخل علينا بأي معلومة وأي استفسار بل قدمه لنا بكل
إخلاص ومحبة ومودة

وأقدم بجزيل الشكر إلى الدكتور مفيد الظاهر الذي قدم لنا الكثير مع بداية مشوار
الماجستير

وأقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذتنا ودكاترتنا الأفاضل

الإقرار

أنا الموقعة أدناه، مقدمة الرسالة التي تحمل العنوان:

أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس

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 الطالبة:

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ:

فهرس المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|-----------|--|
| ج | الإهداء |
| هـ | الشكر والتقدير |
| و | الإقرار |
| ز | فهرس المحتويات |
| ط | فهرس الجداول |
| ك | فهرس الملاحق |
| ل | الملخص |
| 1 | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| 2 | مقدمة الدراسة |
| 5 | مشكلة الدراسة وأسئلتها |
| 7 | أهداف الدراسة |
| 7 | فرضيات الدراسة |
| 8 | أهمية الدراسة |
| 9 | حدود الدراسة |
| 9 | مصطلحات الدراسة |
| 11 | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة |
| 12 | الإطار النظري |
| 22 | الدراسات السابقة |
| 35 | التعقيب على الدراسات السابقة |
| 36 | الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات |
| 37 | منهج الدراسة |
| 37 | مجتمع وعينة الدراسة |
| 38 | أدوات الدراسة |
| 39 | إجراءات الدراسة |
| 41 | متغيرات الدراسة |
| 41 | المعالجات الإحصائية |

| الصفحة | الموضوع |
|--------|--|
| 43 | الفصل الرابع: نتائج الدراسة |
| 44 | أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس |
| 57 | ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة |
| 62 | الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات |
| 63 | مناقشة النتائج |
| 65 | التوصيات |
| 66 | قائمة المصادر والمراجع |
| 73 | الملاحق |
| b | Abstract |

فهرس الجداول

| الصفحة | الجدول | الرقم |
|--------|---|-----------|
| 38 | توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها | جدول (1) |
| 40 | معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها | جدول (2) |
| 45 | المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للفقرات مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي لمجال (ادارة الموارد البشرية) | جدول (3) |
| 47 | المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لفقرات مجال (الإدارة المالية) | جدول (4) |
| 48 | المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمجال (الشفافية والافصاح) | جدول (5) |
| 50 | المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمجال (تقييم العاملين في الشركة) | جدول (6) |
| 51 | المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمجال (ممارسة المساءلة) | جدول (7) |
| 53 | المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمجال (بمجال التدقيق) | جدول (8) |
| 54 | المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمجال (أصحاب المصالح) | جدول (9) |
| 55 | المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمجال (حجم الإيرادات في الشركة العائلية) | جدول (10) |
| 57 | نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجاباتهم اثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس تعزى لمتغير طبيعة عمل الشركة العائلية | جدول (11) |
| 58 | نتائج إختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات إستجاباتهم اثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس تعزى لمتغير موقع الشركة العائلية | جدول (12) |

| الصفحة | اسم الجدول | الرقم |
|--------|---|-----------|
| 59 | نتائج إختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات إستجاباتهم اثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس تعزى لمتغير حجم رأس المال في الشركة العائلية | جدول (13) |
| 59 | نتائج إختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات إستجاباتهم اثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس تعزى لمتغير حجم الإيرادات في الشركة العائلية | جدول (14) |
| 61 | نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير (ادارة الموارد البشرية، الإدارة المالية، الشفافية والإفصاح، تقييم العاملين في الشركة، ممارسة المسائلة، التدقيق، أصحاب المصالح) على أداء الشركات العائلية في محافظة نابلس. | جدول (15) |

فهرس الملاحق

| الصفحة | الملحق | الرقم |
|--------|----------------|----------|
| 74 | أسماء المحكمين | ملحق (1) |
| 75 | الاستبيان | ملحق (2) |

أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس

إعداد

شروق "محمد علي" عبد اللطيف سكر

إشراف

أ. د. طارق الحاج

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من الشركات العائلية في محافظة نابلس والبالغ عددها (3072) شركة، وتم اختيار عينة مكونة من (438) شركة أي بنسبة (14%) من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (450) استبانة جمع منها 438 والتي شكلت عينة الدراسة النهائية، وفي حين تبين من نتائج الدراسة بان معامل التفسير لأثر معايير الحوكمة في الشركات العائلية (ادارة الموارد البشرية، الإدارة المالية، الشفافية والافصاح، تقييم العاملين في الشركة، ممارسة المساءلة، التدقيق، أصحاب المصالح) على أداء الشركات العائلية في محافظة نابلس بلغ (4.9%)،، اما معامل التفسير المعدل فقد بلغ (3.2%) على اداء الشركات العائلية في محافظة نابلس، كما يتضح من خلال نتائج الدراسة بان اكثر المجالات تأثيراً كان متمثلاً في إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية في الشركات العائلية على أداء هذه الشركات

في ضوء ما تقدم من نتائج خرجت الباحثة بعدة توصيات من ضمنها أن التزام الشركات العائلية بتطبيق معايير الحوكمة يجب أن يتم العمل به حسب الأصول، وأن تكون هناك تشريعات وقوانين ناظمة تشرف على عملية التطبيق. كما توصي الدراسة بوجوب توعية اصحاب الشركات العائلية بأن التزام الشركات العائلية بتطبيق معايير الحوكمة يرفع من أداء الشركات وخصوصا عند تدعيمه في المجالات التي كانت درجة الالتزام بها منخفضة.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وخلفيتها

الفصل الأول

مقدمة الدراسة وخلفيتها

مقدمة الدراسة

تمثل الشركات العائلية جزءاً كبيراً من اقتصاد الوطن العربي، فهي تدخل في جميع المجالات الاقتصادية، حيث ينعكس نجاح هذه الشركات العائلية على أسماء العائلة التي تقوم بها، والتي تديرها، فالشركات العائلية تمثل غالبية الشركات في القطاع الخاص اقتصاديات الدول العربية، وذلك من خلال امتداد العائلة وفروعها التي تمثل المتغير الأساسي في نظم اقتصاديات الشركات العائلية.

إلا إن الشركات العائلية تعاني من مشكلة جوهرية تتعلق بقدرتها على الاستمرار، فطالما ارتبطت الشركة عضويًا وبيولوجيًا بأفراد العائلة نفسها، وكانت مرتبطة في وجودها بالعائلة نفسها وبوضعها النفسي، والاقتصادي والاجتماعي، وكما إن الشركة العائلية تنمو وتزدهر في فترة من الفترات إلا إنها أيضاً قد تواجه التلاشي والاندثار لأسباب مختلفة منها عدم قدرة الأجيال توارث موارد الشركة العائلية أو الحفاظ عليها أو الاستمرار فيها (جون، 2004، ص 23).

ولما كانت الحوكمة هي توجه إداري وتنظيمي واقتصادي يمكن للشركة العائلية أن تتبعه بشكل مباشر من أجل ضمان استمرارها وتوسعها ونجاحها، فإن الأداء هو يعتبر المخرج الطبيعي لقياس مدى نجاح توجهات الإدارة، ولكن يمكن الافتراض بأنه عندما يتم تقييم جودة النظام الإداري في الشركة العائلية وتطبيقها لمفاهيم أثبتت نجاحها، فإنه يمكن الحصول على مقياس كمي وموضوعي يمكن الاعتماد عليها في تمييز الأداء المالي للشركة العائلية وبالتالي تحسين القرارات الاستثمارية لها (صبح، 2005، ص 24).

إن تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية يمثل المنحنى الطبيعي لنمو هذه الشركات وتطورها واستمرارها، فهي تحمل الخطوات السلمية التي تتبعها الإدارة في الشركات العائلية من

أجل تحقيق الأداء الأفضل والتوسع والوصول إلى أفضل المستويات، وتحمل لفظ الحوكمة في العصور القديمة يطلق على الربان الذي يقود سفينته إلى بر الأمان، وما يبذله من جهد في حماية السفينة وطاقمها وبضائعها والأمانات التي تحملها، وقد كانت تمثل صفات النبالة التي يتمتع بها القائد، ومما جعلها تعبر عن سلسلة من القواعد الأساسية التي تعكس مفاهيم الإدارة السليمة والصحيحة، وأيضاً تعكس السلوكيات التي يقوم بها فريق العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام (الخصيري، 2005، ص8).

وقد ظهر مفهوم الحوكمة كردة فعل للآزمات المالية التي أثرت باقتصاديات الكثير من الدول حول العالم منذ العام 2000، والتي تهدف بشكل أساسي إلى بناء الثقة مجدداً مع المستثمر، فهي نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية. وهي مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم. وهي مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها الشركات لتعظيم ربحيتها وقيمتها على المدى البعيد (سليمان، 2008).

فالحوكمة تمثل مجموعة القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين الإدارة في الشركة العائلية من ناحية والأطراف المرتبطة بالشركة من ناحية أخرى (عبد الوهاب والسيد، 2006).

وتهدف الحوكمة إلى 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 (Monk & Minnow, 2001).

وترتبط حوكمة الشركات العائلية بالإيرادات، فالإيراد هو الدخل الذي تحققه الشركة أو المصنع أو المؤسسة التجارية من نشاط أعمالها التجاري، وهو في العادة إيراد يبيع سلع أو خدمات إلى مشترين. وفي بلاد كثيرة مثل المملكة المتحدة يعني الإيراد حجم الأعمال (اقتصاد). في الأعمال التجارية، يعرف الإيراد أو "دورة رأس المال" على أنه الدخل الذي تستحقه الشركة

من أنشطة الأعمال التجارية العادية التي تقوم بها، كبيع سلعة أو خدمة للعملاء والمستهلكين. في العديد من الدول، كالمملكة المتحدة مثلاً، يشار إلى الإيرادات "بالدوران." (حماد، 2009، ص54)

كما ان تطبيق قواعد الحوكمة والالتزام بها يحسن من وضع الشركات، لما لها من دور ايجابي في تشجيع الاستثمار وضمان استمراريتها، وتحسين الأداء المالي لها، فهي تسهم في تقديم المعلومات اللازمة للمستثمرين في الوقت المناسب والتكلفة المناسبة(نصر وشحادة، 2006).

أن نظم الحوكمة القوية غالباً ما تلعب دوراً محورياً في ضمان نمو مستدام وخصوصاً في الشركات العائلية، والتي تعتبر من الشركات التي تصعب دراستها، لأنها تكون مملوكة للعائلة، وهي الأقدم والأكثر انتشاراً، حيث تشير التقديرات إلى أن 90% من الشركات في العالم هي شركات عائلية مثل شركة سامسونغ وشركة وال مارت الأمريكية(سليمان، 2008)

وفي الحالة الفلسطينية فان الشركات العائلية تشكل الجزء الأكبر من الاقتصاد الفلسطيني، حيث أن أهمية الشركات العائلية كبيرة جداً للاقتصاد الفلسطيني حيث ان 90%، من مجمل الاقتصاد الفلسطيني يتمثل في الشركات العائلية، كما ان هذه الشركات قد تتدثر بعد الجيل الثاني والثالث بسبب عدم وجود قواعد سليمة للعمل ومن ثم التطرق الى حادثة الدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية وأهمية معرفة 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 (معهد الحوكمة، 2014).

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 أمثل طالما أنه غير موجود في القانون سواء بتعيين جهة التدقيق الداخلي أو الإفصاح والشفافية أو في زيادة رأس المال أو بإطلاع صغار المساهمين على حقوقهم وممارساته لها. وقد سعت سلطة النقد منذ تأسيسها على أكثر من صعيد من أجل نشر الحوكمة في الجهاز المصرفي الفلسطيني فقد أدخلت معايير الحوكمة في القوانين والأنظمة الحاكمة للقطاع المصرفي الفلسطيني (معهد الحوكمة الفلسطيني، 2014).

ويمكن للحوكمة ان تكون الحل لمثل هذه المشكلات التي قد تعاني منها الشركات العائلية، فهي تسهم في فتح الطريق والخيارات والبدائل التي يمكن أن تتبعها الشركة العائلية من خلال إظهار الشركة العائلية للعالم الداخلي والخارجي الذي تتعامل معه بوضوح وشفافية (جون، 2004، ص40).

ومن هنا يمكن القول بان الحوكمة مهمة للشركات العائلية في فلسطين لما لها من دور إيجابي 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 فإن الدراسة الحالية تسعى إلى التعرف على أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تشكل الشركات العائلية في فلسطين جزءاً كبيراً من الاقتصاد الوطني، ويمثل تطبيق الحوكمة فيها تحديات بسبب طبيعة ملكيتها وإدارتها في تطبيق مبادئ الحوكمة، ومن خلال اطلاعها على الدراسات السابقة رأت الباحثة بأن تطبيق الحوكمة يعدّ مسألة هامة في سبيل تحسين إيرادات هذه الشركات، فهو يعطيها المزايا التي تتمتع بها الشركات المدرجة وفي نفس الوقت يحسن من إيراداتها، وسيتم تحديد مواطن الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة في ما يتعلق بتطبيق قواعد الحوكمة الخاصة بالإدارة، وتطبيق قواعد الحوكمة الخاصة باجتماعات الهيئة

العامة، وتطبيق قواعد الحوكمة الخاصة بحقوق المساهمين، وتطبيق قواعد الحوكمة الخاصة بالإفصاح والشفافية)، وأيضا في فحص مدى الالتزام بالحكومة مع الأداء المالي للشركات العائلية نفسها، حيث تكمن مشكلة في السؤال الرئيسي التالي: ما أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس؟

وانبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مدى تطبيق الشركات العائلية لمبادئ الحوكمة الخاصة بالموارد البشرية في فلسطين/ محافظة نابلس؟
- 2- ما مدى تطبيق الشركات العائلية لمبادئ الحوكمة الخاصة بالإدارة المالية في فلسطين / محافظة نابلس؟
- 3- ما مدى تطبيق الشركات العائلية لمبادئ الحوكمة الخاصة بالشفافية والإفصاح في فلسطين/ محافظة نابلس؟
- 4- ما مدى تطبيق الشركات العائلية لمبادئ الحوكمة الخاصة بتقييم العاملين في فلسطين / محافظة نابلس؟
- 5- ما مدى تطبيق الشركات العائلية لمبادئ الحوكمة الخاصة بالمساءلة في فلسطين / محافظة نابلس؟
- 6- ما مدى تطبيق الشركات العائلية لمبادئ الحوكمة الخاصة بالتدقيق في فلسطين / محافظة نابلس؟
- 7- ما مدى تطبيق الشركات العائلية لمبادئ الحوكمة الخاصة بأصحاب المصالح في فلسطين/ محافظة نابلس؟
- 8- ما مدى تطبيق الشركات العائلية لمبادئ الحوكمة الخاصة بالإيرادات العامة في فلسطين / محافظة نابلس؟

9- ما إثر تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء الشركات العائلية في فلسطين/ محافظة نابلس؟

10- ما دور متغيرات الدراسة (طبيعة عمل الشركة، موقع الشركة العائلية، حجم راس المال في الشركة العائلية، إيرادات الشركة) على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية في فلسطين / محافظة نابلس؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف الى مدى تطبيق الشركات العائلية لمبادئ الحوكمة في فلسطين / محافظة نابلس.
- 2- التعرف الى أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء الشركات العائلية في فلسطين / محافظة نابلس.
- 3- التعرف الى دور متغيرات الدراسة (طبيعة عمل الشركة، موقع الشركة العائلية، حجم راس المال في الشركة العائلية) على اثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية في فلسطين /محافظة نابلس.

فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الى فحص الفرضيات التالية:

- 1- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية في فلسطين/ محافظة نابلس تعزى الى متغير طبيعة عمل الشركة.
- 2- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية في فلسطين/ محافظة نابلس تعزى الى متغير موقع الشركة العائلية.

3- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية في فلسطين/ محافظة نابلس تعزى الى متغير حجم راس المال في الشركة العائلية.

4- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية في فلسطين/ محافظة نابلس تعزى الى متغير إيرادات الشركة.

5- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) اثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية (ادارة الموارد البشرية، الإدارة المالية، الشفافية والافصاح، تقييم العاملين في الشركة، ممارسة المسائلة، التدقيق، أصحاب المصالح) على اداء الشركات في محافظة نابلس.

أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من خلال كون موضعها والذي يتعلق ببيان مدى الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة في الشركات وهي الشريحة التي تمثل صلب الاقتصاد الفلسطيني ونواته الصلبة.

الأهمية النظرية

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية أن حجم الإيرادات في الشركة العائلية يشكل جزءا مهما من إيرادات الدولة ككل، وهو من إجمالي أصول الشركة، وأن إدارته تشكل أهم التحديات التي تواجهها الإدارة، لكي تضمن السيولة الكافية من أجل تمويل عملياتها التشغيلية. بالإضافة إلى أهمية الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في ضبط سلوك المديرين، وسيتم تحديد أدوار جميع الأطراف في الشركة، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة الإدارة بشكل عام وكفاءة إدارة حجم الإيرادات في الشركة العائلية بشكل خاص.

الأهمية التطبيقية

كما يمكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة الجهات المعنية بتطبيق حوكمة الشركات، بالإضافة إلى المستثمرين والأطراف ذات العلاقة. على أمل أن تشكل هذه الدراسة إطاراً مرجعياً للدراسات المستقبلية لتناول موضوع الدراسة من جوانب أخرى.

كما ان هذه الدراسة تفيد الباحثين والأكاديميين حيث تعريفهم بالمزايا التي توفرها عملية تطبيق قواعد الحوكمة والالتزام بها، وأيضاً يستفيد منها الباحثون والمهتمون في هذا المجال.

حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال العام 2017/2018.

الحدود المكانية: الشركات العائلية في فلسطين /محافظة نابلس.

الحدود البشرية: العاملين في الشركات العائلية في فلسطين /محافظة نابلس.

مصطلحات الدراسة

الحوكمة: أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد، وسيتم تحديد المسئول والمسؤولية، إن الحوكمة في مضمونها هي الإدارة الرشيدة أو ترشيد الإدارة بما يتطلب مراجعة كل ما هو مستقر في أسس وقواعد وأساليب التنظيم والإدارة (بركة، 2012).

الشركات العائلية: هي مشروعات يكون فيها للعائلة دوراً إدارياً ومالياً ورقابياً مؤثراً على العمليات الحالية 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 (جون، 2004، ص23).

أصحاب المصالح: إن المقصود بأصحاب المصالح هم كل الأشخاص والجهات التي تربطها بالمنظمة مصلحة سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشر. فقد تم حصرهم في كل من الزبائن والموردون والعمال والمساهمون وكذلك الدولة والجماعات المحلية والمواطنون(العايب، 2012).

المساءلة: في الأخلاقيات والحوكمة، المساءلة هي القدرة على تقديم إجابة واستحقاق اللوم وتحمل المسؤولية وتوقع تقديم حساب. وكان أحد جوانب الحوكمة محورياً في المناقشات ذات الصلة بمشكلات عالم القطاع العام وغير الربحي والخاص (مؤسسة تجارية) (Koliba, et al., 2012).

التدقيق: هو نشاط مستقل وموضوعي، يقدم تأكيدات وخدمات استشارية بهدف إضافة قيمة للمؤسسة وتحسين عملياتها. ويساعد هذا النشاط في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم لتقييم وتحسين فاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة. ويشير هذا التعريف بوضوح إلى أن دور وظيفة التدقيق الداخلي يجب أن يحدد وأن يُنظر إليه بشكل إيجابي وليس سلبياً(صالحي وكسري، 2016).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الاطار النظري

مفهوم الحوكمة

نظرية الوكالة

لقد ظهرت نظرية الوكالة في الفكر الاقتصادي بشكلها الرسمي في بداية السبعينات من القرن الماضي، إلا أن المفاهيم التي تستند إليها هذه النظرية تعود إلى الاقتصادي المعروف آدم سميث عند مناقشته لمشكلة الفصل بين الملكية والسيطرة في كتابه ثروة الأمم (Albescu, 2014)

وتقوم هذه النظرية على مفهوم الوكالة حيث يمنح صاحب الملكية (الموكل) وكالة للإدارة (الوكيل) باستثمار أمواله وتنشأ مشكلة الوكالة نتيجة لسعي كل من الطرفين إلى تعظيم دالة هدفه وتتص نظرية الوكالة على انه مع وجود تعارض بين أهداف الوكيل و الموكل فإنه توجد دائما إجراءات لو تم تنفيذها فإنه يمكن التحقق من أن الوكيل يقوم بالأعمال التي تحقق أهداف الموكل، علي سبيل المثال فان النظرية تفترض أن المساهمين سوف يقومون بشراء أسهم فقط في حالة وجود أسس لحماية استثماراتهم، وواحدة من أهم أسس هذه الحماية هي مراجعة القوائم المالية عن طريق مراقب حسابات. و بالنسبة لأعضاء الادارة فالنظرية ترى أنهم مهتمون بثقة المساهمين في القوائم المالية التي تتم مراجعتها حيث أن شك المساهمين في نوعية المراجعة التي تمت قد تؤدي إلى احجام المساهمين عن الاستثمار في الشركة وبذلك فان علاقة الوكالة هي بمثابة عقد يشغل بموجبه شخص أو أكثر (الأصيل) شخص آخر أو أكثر (الوكيل) لانجاز أعمال معينة لصالحه يتضمن ذلك تخويله صلاحية اتخاذ بعض القرارات (Otáhal, 2006).

ومن هذا المدخل سوف ننتقل الى الحديث عن مفهوم الحوكمة.

مفهوم الحوكمة

هي التي يطلق عليها مصطلح "corporate governance" وقد اتفق على ترجمه علمية للحوكمة وهي "أسلوب ممارسة سلطات الادارة الرشيدة" وتعددت المفاهيم والمصطلحات لها بحيث يدل كل تعريف ومصطلح عن وجهة نظر التي يأخذها ويتبناها مقدم هذا التعريف ومن المفاهيم الأخرى لهذا المصطلح هو ما تقوم مؤسسة التمويل الدولي (IFC) بتعريفها: وهي أن الحوكمة عبارة عن النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها.

ولقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الحوكمة على أنها: مجموعة من العلاقات فيما بين حملة الأسهم والقائمين على الادارة في الشركة العائلية والادارة وغيرهم وأيضا تبين الإجراءات والقواعد لاتخاذ القرارات التي تتعلق بشؤون الشركة وتوفير الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل للوصول لتلك الأهداف ورقابة الأداء (محمد، 2012)

وأما من وجهة المنظور المصرفي تعتبر الحوكمة على أنها: الطريقة التي تستخدم لإدارة أعمال وشؤون المصرف عن طريق الدور المرتبط بالإدارة وهذا يؤثر في تحديد أهداف المصرف ومراعاة حقوق المستفيدين من التمويل ومراعاة حقوق المودعين (غربي، 2014).

ويقوم البنك الدولي بتعريف الحوكمة بأنها: الحالة التي يتم من خلالها ادارة الموارد الاجتماعية و الاقتصادية للمجتمع بهدف تحقيق التنمية وأيضا يعرفها على أنها التقاليد والعمليات والمؤسسات التي تقرر سماع صوت المواطنين وكيفية صنع القرارات في قضايا ذات اهتمام عام (عبد الحليم، 2007).

وتعرف أيضا على أنها النظام الذي يعمل على إدارة وتوجيه شركات الأعمال ويقوم هيكل الحوكمة على تحديد المسؤوليات والحقوق بين مختلف الأطراف الذين يمتون صلة بأعمال ونشاط الشركة كالمساهمين ومجلس الإدارة وأصحاب المصالح كما يعمل أيضا على تحديد إجراءات وقواعد اتخاذ القرارات التي تتعلق بشؤون الشركة وأيضا يحدد الهيكل الذي من خلاله يتم وضع أهداف الشركة وطرق تحقيقها ووضع وسائل الرقابة على الأداء.

وأما الناحية الاقتصادية تقوم بتعريف الحوكمة على أنها الآلية التي تقوم بمساعدة الشركات في الحصول على التمويل والتي تضمن تعظيم قيمة أسهمها واستمرارها في المدى الطويل (عبد الحميد، 2007).

وأما إذا تم تطبيق الحوكمة بشكل جيد فستعمل على: تخفيض المخاطر، والوصول بشكل أفضل الى الأسواق المالية، وتزويد من قابلية تسويق السلع والخدمات، وتقو بتعزيز الأداء بشكل أفضل، وتظهر الشفافية و تمكن من المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية وتحسن من القيادة (ال خليفة، 2007).

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة بأن الحوكمة هي عملية تشتمل على مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها الشركة تسعى من خلالها الى تعزيز ثقة السوق بها، وأيضا في تحسين صورتها المالية، وحمايتها من الوقوع في الأزمات الاقتصادية المختلفة.

أهمية الحوكمة

أدت الأزمات المالية والمصرفية التي شهدها الاقتصاد العالمي الى تعرض العديد من الشركات الى صراعات و صعوبات أثرت بشكل سلبي على أدائها الاقتصادي وأدائها المالي ومن الأمثلة عليها ضعف المتابعة والرقابة وتضارب المصالح بين المساهمين ومجلس الادارة والتلاعب بالتقارير المالية حيث ان هذه الأعمال قد تشكل جوهر الأداء الإداري، والملاحظ أنه عند حدوث الأزمة المالية الآسيوية سنة 1997 والأزمة المالية العالمية سنة 2009 أن الشركات المالية وخاصة البنوك وشركات التأمين كانت الأكثر تضررا كما حدث لشركة American International Group (AIG) والتي تعد اكبر شركة تأمين أمريكية والتي وصلت الى حد الإفلاس لولا تدخل الخزانة الأمريكية والبنك الفدرالي الأمريكي لانقاذها. (قبلي، 2017)

نظرا لأهمية الحوكمة واعتبارها من اكثر المواضيع حيوية سواء على الصعيدين العالمي والإقليمي ومع ازدياد المنافسة بين المؤسسات والاضطراب في تطبيق العولمة وتعاضم الاهتمام بموضوع سلامة النظام المالي، وذلك لما تدعوا اليه من تطوير للهياكل الداخلية للبنوك

وشركات التأمين والتركيز على موضوع الشفافية والإفصاح عن البيانات المالية، والتأثير على تركيبة الإدارة والفصل مابين الملكية والإدارة والعمل على مبدأ الرقابة المصرفية الذي أصبح من الضروري تواجده في البنوك ومدى الالتزام بمبادئ الحوكمة(عثمان، 2012).

وبسبب هذه الأحداث فقد عملت الدول المتقدمة على تبني مفهوم الحوكمة بشكل أسرع من الدول ذات الاقتصاديات الناشئة وبسبب اعتبار البنوك العصب الرئيسي لهذه الاقتصاديات فقد عملت على تبني هذا المفهوم من اجل مواجهة المخاطر المصرفية والعمل على إيجاد معايير عالمية لتطبيقها فنتج ما يسمى اتفاقيات بازل التي تتضمن معايير للحكم السليم على المؤسسات المصرفية والمالية.(طراد، 2016)

وقد أخذ مفهوم الحوكمة بالظهور في الأسواق الكبرى لدول العربية مثل مصر، والأردن والسعودية، وقد حرصت العديد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم مثل مؤسسة التمويل الدولية(IFC) ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD)، وفي فلسطين بدأ استشعار هذا المفهوم عن طريق مشروع مركز المشروعات الدولية الخاصة التابع لغرفة التجارة الأمريكية في واشنطن بإطلاق مبادرة في مجال حوكمة الشركات والاستثمار في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وكانت مشاركة فلسطين عن طريق مركز البحوث والدراسات الفلسطينية،حيث بادرت هيئة سوق رأس المال الفلسطينية عام 2007بتشكيل اللجنة الوطنية للحوكمة والتي ضمت ممثلين عن هيئة سوق رأس المال وسلطة النقد وتم تشكيل فريق فني للحوكمة وقد عملت اللجنة على إصدار مدونة قواعد حوكمة فلسطين حيث عملت سلطة النقد الفلسطينية على إصدار عام 2009 على دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين وفي عام 2003 تم إعداد دليل حوكمة المنشآت العائلية من قبل فريق فني بتكليف من معهد الحوكمة الفلسطيني الذي تأسس سنة 2011 ويهدف المعهد الى تطوير مناخ استثماري جاذب وتعزيز القدرة التنافسية لدى المنشآت التجارية وتعزيز الالتزام بالنزاهة والممارسات الفضلى. وعلى الرغم من عدم الاتفاق على تعريف محدد للحوكمة إلا ان هناك أهدافا قد تحددت معالمها ومنها تحسين وتطوير الإدارة في الشركة العائلية وضمان اتخاذ قرارات إستراتيجية سليمة والالتزام بعنصري الإفصاح والشفافية وتحسن الأداء المالي للشركات (دراوشة، 2014).

وعليه ترى الباحثة بأن مبادئ ومعايير الحوكمة قد تطورت الى مستويات كبيرة منذ بداية العمل بها، فهي في مجال الشركات العامة تعتبر إلزامية بقوة القانون، وفي حالة الشركات العائلية فهي تعتبر استرشادية، وهي تسعى إلى تعزيز عمل الشركة وبالضرورة من خلال السياسات الإدارية الرشيدة يمكن لها أن تحسن من صورتها الاقتصادية وأدائها المالي.

خصائص الحوكمة

ويوجد عدد من الخصائص للحوكمة، وهي (إمام، 2007، ص41).

- 1- الانضباط: وهو اتباع السلوك الأخلاقي الحسن المناسب والصحيح.
- 2- الاستقلالية: وهي أن لا يكون هناك تأثيرات وضغوطات غير مرغوبة ولازمة في العمل.
- 3- الشفافية: وهي أن يتم تقديم تغطية وصورة حقيقية لكل ما يجري.
- 4- المساءلة: وهي أنه يمكن أن يقوم بتقييم وتقدير أعمال الإدارة التنفيذية والإدارة
- 5- العدالة و المساواة: وهي أنه يجب أن يتواجد احترام مختلف حقوق أصحاب المصلحة في المنشأة.
- 6- المسؤولية: وهي أن تتواجد المسؤولية أمام جميع أصحاب المصلحة في المنشأة.
- 7- المسؤولية الإجتماعية: وهي أن تمتلك الشركة نظرة كمواطن جيد. (إمام، 2007)

محددات الحوكمة

ويتطلب تطبيق الحوكمة محددات خارجية و داخلية حيث ان المحددات الخارجية تتمثل

(سليمان، 2008، ص13):

- 1- تنظيم المناخ العام للاستثمار للأنشطة الاقتصادية للدول مثل تنظيم مجموعة من الإجراءات والقوانين والتشريعات لأسواق العمل والمؤسسات.

- 2- تنظيم المنافسة و ومنع القيام بالممارسات الاحتكارية و الإفلاس.
- 3- العمل على تواجد بعض من المؤسسات ذاتية التنظيم التي تشمل كفاءة عمل الأسواق كجمعيات المهنية والتي تقوم بوضع ميثاق شرف للعاملين في السوق كالمحاسبين، والمحامين، والمراجعين والمؤسسات العاملة في سوق الأوراق المالية.
- 4- كفاءة القطاع المالي كالبنوك و الأسواق المالية والذي باستطاعته توفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية لسوق السلع وعناصر الإنتاج وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية كهيئة سوق المال والبورصة في إحكام الرقابة على المؤسسات.
- 5- تواجد مؤسسات متخصصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المراجعة والمحاماة والاستشارات المالية والاستثمارية.

المحددات الداخلية

- 1- تتمثل بالقواعد والأسس والتعليمات التي يتم تطبيقها داخل المؤسسة ووضع داخل المؤسسات هياكل إدارية جيدة وسليمة توضح كيف يتم اتخاذ قرارات صائبة.
 - 2- القيام بتوزيع المهام والسلطات بين الإدارة والجمعية العامة والمديرين التنفيذيين لتخفيض التعارض بين مصالحهم.
 - 3- تعميق دور السوق المالي وزيادة قدرته على رفع معدلات الاستثمار والحفاظ على حقوق صغار المستثمرين وحقوق الأقلية.
- وترى الباحثة بان غياب النظرة الجدية الى مبادئ الحوكمة لا تسمح للشركة بالنمو والتوسع، فهي من خلال تبني مبادئ الحوكمة تخرج الشركة الى أسواق جديدة وتفتح الباب على استثمارات، ومجالات اكبر، فهي تمثل النمو الطبيعي للشركات العائلية.

مبادئ الحوكمة

- أما فيما يتعلق بقواعد الحوكمة فقد قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بوضع هيكل متكامل ومتناسق لنظام الحوكمة وذلك لبناء نظام سليم لها ولكي تتمكن من إصلاحه فقد اعتبرت هذه المبادئ من المرجعيات للاستعانة والاسترشاد بها وهي (الخطيب، 2009):
- يجب أن تشمل هذه المبادئ مسؤوليات الإدارة بحيث تكون محددة وواضحة ومعلنة سواء من حيث الحقوق والواجبات والصلاحيات والمكافآت والأجور.
- التأكد من تواجد أساس لإطار فعال للحوكمة والذي يقوم بالتشجيع على الشفافية والكفاءة السوقية والتي توضح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات التنظيمية والتنفيذية والإشرافية.
- يجب ان يكفل الإطار أساليب حماية حقوق المساهمين وحيث ان يكون المساهمون على معرفة تامة وكاملة بما يحدث داخل الشركة ويكون لديهم المقدرة الكاملة على استيعاب وفهم وإدراك لكافة النواحي الخاصة بالقوائم المالية المتعلقة بالحفاظ على مصالحهم وحقوقهم.
- وينبغي أيضا ان تتضمن المبادئ دور أصحاب المصالح (كالموظفين والمقرضين والمستهلكين وغيرهم) كما قام بتحديثها القانون واحترام الحقوق القانونية لأصحاب المصالح وتقديم التعويض عند أي انتهاك لهذه الحقوق وتشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح.
- ضمان القيام بالإفصاح السليم في الوقت الصحيح والمناسب عن كافة المواضيع المهمة والمتعلقة بالشركة بما في ذلك الأداء وحقوق الملكية والمركز المالي وحوكمة الشركات.
- وترى الباحثة بانه وبالرغم من غزارة المبادئ التي تقوم عليها الحوكمة، الا انها يمكن ان تختصر في المسؤوليات التي تقوم بها الإدارة، وأيضا في الجانب المحاسبي الخاص بالمساءلة والافصاح، والاهتمام بالعاملين واصحاب المصالح.

الشركات العائلية في فلسطين

تعرف 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، وتلعب الشركات العائلية دوراً مهماً وحيوياً في اقتصاديات الدول، (الخطيب، 2009).

لم تستطع الشركات الكبيرة تهميش دور الشركات العائلية في الدول الصناعية بل بالعكس وجدت أنه في الشركات العائلية حلولاً لكثير من احتياجاتها الصغيرة الحجم والمتكررة الطلب، فان 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. وتبدأ 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، فإنها تمر في المرحلة الأولى بشراكة الأخوة أو الشراكة العائلية، حيث يتقاسم الوالدان 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 الادارة أحياناً كثيرة صفة الهيئة المؤتمنة إلى حد أكبر (زيدان، 2005).

تحليل دورة حجم الإيرادات في الشركة العائلية

تعتبر الدورة التشغيلية أو دورة حجم الإيرادات في الشركة العائلية عن قيام المنشأة بنشاطاتها الإنتاجية لحجم عملياتها، مما يتطلب معرفة حجم الإيرادات في الشركة العائلية اللازم ليتم تحديد طول هذه الدورة ومن المعروف أن كل دورة تشغيلية تبدأ بالنقد وتنتهي بالنقد حيث

يتم شراء المواد الأولية وتجري عليها العمليات الصناعية لتتحول إلى بضاعة جاهزة تباع في السوق نقداً أو حسابات مدينة حسب سياسة البيع الأجل ليتم تحصيلها نقداً مستقبلاً، وهكذا وتقع على عاتق المدير المالي إدارة حجم الإيرادات في الشركة العائلية بأقصى سرعة لتحقيق أكبر ربحية ممكنة مع محاولته التوفيق مع هدف السيولة لسد حاجة المشروع في الوقت والحجم الملائمين (حماد، 2009).

وترى الباحثة بان الشركات العائلية تستمتع -على ما يبدو- ببصمة مميزة لدى العملاء، فاللمسة الشخصية تجذب العملاء والموردين ودوائر النفوذ. كما أن الشركات العائلية تميل إلى كونها ذات تكاليف أقل، لأن المشاركين قد يعملون جيداً بدون مقابل أو مقابل أجر أقل حتى تنهض الشركة وتسير على ما يرام. وهذه الخاصة هي التي تؤثر بشكل كبير على إيرادات الشركات العائلية.

تطبيقات الحوكمة في الشركات العائلية

تكون تطبيقات الحوكمة من خلال مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كل من الانضباط والشفافية والعدالة وبالتالي تهدف إلى 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 (عبد الوهاب، 2006).

فالحوكمة في الشركات العائلية تسهم في حماية هذه الشركات في ظل توالي الأزمات المالية على المستوى العالمي، واهتزاز الثقة في الأسواق وفقدان المصداقية أدى إلى ابتعاد المستثمرين عن الدخول في هذه المجالات، بل على العكس أدت حالة فقدان الثقة إلى تدافع المستثمرين على بيع ما لديهم من أسهم وسندات هروبا من الواقع المالي الذي يعانون منه، فقد شعر المستثمرون في ظل هذه الأجواء بالانخداع والقهر، والإحباط الاستثماري (الخضيري، 2005، ص 15).

فالأهمية الاقتصادية للحوكمة في الشركات العائلية ترتبط بعمليات رقابية إجرائية أو شكلية ولا تمثل التزاماً دقيقاً بإرشادات محدودة أو بملاحظة أو مراعاة سلوكيات إدارية معينة، بل إن ما تهدف إليه في حقيقة الأمر هو تحسين أداء الشركات و ضمان 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 رأس المال، وتعد جودة حوكمة الشركات واحدة من أنظمة الضبط ذات الأهمية لنجاح الاستثمارات في الشركات (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009).

ويجدر الإشارة إلى أن حوكمة الشركات العائلية تختلف 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 يخفف التكاليف الإدارية كما يسمح باتخاذ قرارات غير تقليدية ولكنها مؤاتية استراتيجياً وتصبح 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 (المناصير، 2013)

فالحوكمة في سياق الشركات العائلية تمثل مدلولاً تسعى فيه الشركات إلى إعادة صياغة مفهوم الأخلاقيات في طبيعة عملها، والتي جعلته الحكومة شعاراً بدأ في الظهور والتأثير ويكون دليلاً على الرشد والنضج وإعلاء القيم والمبادئ وفي ذات الوقت الحفاظ على المصلحة وتعظيم المنفعة وزيادة العائد والمردود، وبالتالي يمكن القول بأن الحوكمة تسعى إلى تحسين الصورة الذهنية للشركات، وتحسين عملية صنع القرار، وتعزيز مصداقية الشركات، وإدخال المبادئ الأخلاقية إلى صلب عملها من خلال تحسين الوضوح والشفافية (الخصيري، 2005، ص21).

يشير جل وبيجر (Amarjit S. Gill & Nahum Biger, 2013) إلى إن التطبيق السليم لحوكمة الشركات يشكل المدخل الفعال للوصول إلى رأس مال عامل كفاء، وبالتالي فإن هناك علاقة وثيقة الصلة بين تطبيق الحوكمة وإدارة حجم الإيرادات في الشركة العائلية، وتلعب حوكمة الشركات دوراً مهماً في عملية الرقابة على حجم الإيرادات في الشركة العائلية من خلال صياغة سياسات سليمة، إذ لا يمكن تجاهل دور "حجم الإدارة" و "وجود لجنة تدقيق" و "ازدواجية الإدارة" في إدارة حجم الإيرادات في الشركة العائلية. حيث أن ازدواجية الإدارة وحجمه تلعبان دوراً في التأثير على سياسات الشركة فيما يخص إدارة حجم الإيرادات في الشركة العائلية، فعندما يكون المدير التنفيذي عضواً في الإدارة فإن ذلك يؤدي إلى ازدواجية في الأدوار وبذلك تتركز السلطات وبالتالي تزداد احتمالية تأثير الإدارة على الإدارة التنفيذية.

وترى الباحثة بان تطبيقات الحوكمة في الشركات العائلية ينبغي أن يكون نابعا عن إدراك ووعي من قبل الإدارة في الشركات العائلية بماهية الحوكمة وضرورتها، والفوائد التي يمكن تنتج عنها، بالإضافة إلى أن تعزيز وعي الشركات العائلية بالحوكمة ينبغي أن يكون قائماً على نموذج عملي ومجرب يمكن للشركة العائلية من خلاله الانتقال إلى مرحلة تطبيق الحوكمة بصورة صحيحة وملائمة لاحتياجاتها.

الدراسات السابقة

قامت الباحثة بالاطلاع على بعض الدراسات والكتب والأبحاث، وذلك من أجل الحصول على قدر من الدراسات الحديثة حول موضوع الدراسة، وحل المشكلات، وفيما يأتي عرض لبعض هذه الدراسات التي ارتأيت أنها لها علاقة بموضوع الدراسة:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة النجار وعقل (2016) بعنوان قياس أثر الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات على الأداء المالي "دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين"

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الالتزام بقواعد حوكمة الشركات في فلسطين على الأداء المالي للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين لبيان أثر ذلك على مقاييس الأداء

المالي المتمثلة بالعائد على الأصول، و معدل نمو المبيعات، و القيمة الدفترية للسهم، والقيمة السوقية للشركة، ومعرفة أيهم أكثر تأثيراً. وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (36) شركة بعد تحقيقها لشروط بقواعد حوكمة الشركات الصادرة عن مدونة حوكمة الشركات في فلسطين عام معينة خلال فترة الدراسة 2009-2017، وقد تم استخدام نماذج الانحدارات، ونموذج تحليل التباين الأحادي، وذلك لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لقواعد حوكمة الشركات على المقاييس المحاسبية: العائد على الأصول، القيمة الدفترية للسهم، والقيمة السوقية للشركات، ولا يوجد أثر لقواعد حوكمة الشركات على معدل نمو المبيعات. على ذلك أوصت الدراسة بأن تقوم إدارات الشركات المساهمة العامة بزيادة الالتزام بمتطلبات حوكمة الشركات بهدف الوصول إلى أفضل نسبة مثلى لتطبيق قواعد حوكمة الشركات وذلك لضمان التأثير الإيجابي لقواعد الحوكمة على الأداء المالي.

دراسة الغانمي وجدعان (2013)

حيث هدفت الدراسة إلى البحث في أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في مصداقية التقارير المالية وفي تحديد وعاء ضريبة الدخل (دراسة في قسم الشركات في الهيئة العامة للضرائب). وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت الدراسة على عينة من (30) من مراقبي الحسابات، والمكلفين، والسلطة المالية في العراق. حيث توصلت الدراسة إلى أن تطبيق قواعد وآليات حوكمة الشركات يؤثر إيجابياً في مستوى الشفافية وسيتم تحديد المسؤولية والمساءلة وفي تحقيق العدالة والاستقلالية وفي تقليل التلاعب عن طريق الالتزام بالمبادئ المحاسبية أو القوانين النافذة وخلصت الدراسة إلى بعض الاستنتاجات والتي منها ان تساهم لجنة التدقيق في توفير المصداقية في التقارير المالية وتؤثر على أداء عمل التدقيق الداخلي والخارجي. أهمية التزام مراقب الحسابات والمدقق الداخلي بالمعايير المحمية والدولية لأداء أعمالهم بصورة صحيحة وباستقلالية لتلبية متطلبات الإفصاح في التقارير المالية. وخلصت الدراسة إلى بعض التوصيات ومنها: تتولى جهة مسؤولية الإشراف والمتابعة على مستوى التزام الشركات بقواعد حوكمة الشركات وتشكيل لجان تتولى مراقبة عملية التطبيق وإنشاء

مراكز لتوعية أفراد المجتمع بأهمية الحوكمة من خلال تبني إعداد بعض الدورات التدريبية والمؤتمرات.

دراسة علي (2011)

وكانت بعنوان: "دور حوكمة الشركات في الحد من التهرب الضريبي بالتطبيق علي ديوان الضرائب الاتحادي"، حيث هدفت الدراسة إلى تناول دور حوكمة الشركات في الحد من التهرب الضريبي بالتطبيق على ديوان الضرائب الاتحادي. وهدف البحث إلى معرفة مفهوم وأهمية الحوكمة، ومعرفة إمكانية تطبيقها في ديوان الضرائب، وأثرها في تفعيل وسائل مكافحة التهرب الضريبي. اعتمد البحث على كل من المنهج الاستنباطي ليتم تحديد محاور المشكلة ووضع الفرضيات، واستخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي والمنهج التاريخي لاستعراض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالبحث، والمنهج الوصفي التحليلي لمعرفة دور حوكمة الشركات في الحد من التهرب الضريبي. وقد توصل البحث إلى عدة نتائج: أنه منها توجد علاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة والتهرب الضريبي، تطبيق مبادئ الحوكمة يعمل على الحد من التهرب الضريبي، تطبيق الإجراءات التي يقوم به ديوان الضرائب لربط ضريبة أرباح الأعمال تؤثر على مبادئ حوكمة الشركات. يعتمد ديوان الضرائب في ربط ضريبة أرباح الأعمال على التقديرات الجزافية والذي ينعكس سلباً على مبادئ حوكمة الشركات. أوصى البحث بعدة توصيات منها على إدارة ديوان الضرائب الاتحادي التأكد من تطبيق مبادئ وقواعد حوكمة الشركات، ضرورة تدريب موظفي ديوان الضرائب على نظام حوكمة الشركات ضرورة التزام جميع الممولين بالدفاتر والسجلات المحاسبية المنتظمة.

دراسة حداد (2008)

وجاءت الدراسة بعنوان: "دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية"، هدفت الدراسة التعرف على الجوانب الإيجابية ومزايا حوكمة الشركات وكيفية الاستفادة منها من أجل تحسين جودة الشركات، والتعرف على ماهية ومفهوم حوكمة الشركات وخصائصها ومحدداتها،

والتعرف على عناصر ومبادئ الحوكمة في المصارف، وتقديم الاقتراحات والتوصيات الملائمة في هذا المجال. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي والكمي العام وذلك بالاستناد الى واقع المعلومات والنشرات والدراسات والدوريات العلمية ومصادر المعلومات الإلكترونية (الإنترنت) المتوفرة. ونظراً لأهمية البحث فقد تم تقسيم البحث إلى أربعة مباحث، شمل المبحث الأول عرضاً لتعريف ومفهوم ومحددات وأهمية وأهداف حوكمة الشركات، في حين استعرض المبحث الثاني الحوكمة في الجهاز المصرفي من خلال عناصر ومبادئ الحوكمة في الجهاز المصرفي بالإضافة الى دور المصارف في تعزيز مبادئ الحوكمة، أما المبحث الثالث فقد اشتمل على دور الحوكمة في التنمية الاقتصادية والإصلاح الاقتصادي حيث توصلت الدراسة الى على الرغم من أهمية حوكمة الشركات، إلا انه مازال مجال اختلاف وعدم اتفاق الباحثين وأنه لأكاديميين بهذا الأمر حيث ظهر كثير من المصطلحات المستخدمة، لكن المصطلح الشائع والأكثر استخداماً في المجال الأكاديمي والبحثي هو ((حوكمة الشركات)). إن حوكمة الشركات الجيدة تساعد على جذب الاستثمارات سواء الاجنبية او المحلية وتساعد على الحد من هروب رؤوس الأموال ومكافحة الفساد. الالتزام بتطبيق الجوانب الفكرية لحوكمة الشركات ينعكس بشكل جيد على أداء الوحدات الاقتصادية المالية والنقدية.

دراسة المناصير (2013) بعنوان: أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية

وقد استخدمت الباحثة استبيان تطبيق القواعد الإرشادية لحوكمة الشركات الصادر عن هيئة الاوراق المالية كمؤشر لقياس تطبيق قواعد حوكمة الشركات، والذي يحتوي على أربع مجموعات من القواعد (قواعد متعلقة بمجلس الإدارة، قواعد متعلقة باجتماعات الهيئة العامة، وقواعد متعلقة بحقوق المساهمين، وقواعد متعلقة بالإفصاح والشفافية)، وتم قياس أداء الشركات من خلال النسب المالية (نسبة العائد على السهم، والعائد للسهم الواحد ونسبة العائد على حقوق المالكين، الأصول، وقد اعتمدت الدراسة على عينة مكونة من (153) شركة خلصت الدراسة إلى أن مجموعة قواعد الحوكمة المتعلقة بالإفصاح والشفافية قد احتلت المرتبة الأولى من حيث

التطبيق بين مجموعات قواعد حوكمة شركات الخدمات الأردنية، تلاها مجموعة قواعد الحوكمة المتعلقة بحقوق المساهمين، ثم مجموعة قواعد الحوكمة المتعلقة بمجلس الإدارة بالمرتبة الثالثة، بينما جاءت مجموعة القواعد المتعلقة باجتماعات الهيئة العامة بالمرتبة الأخيرة. كما وجدت الدراسة انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق قواعد حوكمة الشركات ككل على أي من مؤشرات الأداء لشركات الخدمات المساهمة أوصت الباحثة الشركات بالالتزام لقواعد حوكمة الشركات المتعلقة بلجنة الترشيحات والمكافآت لضمان تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للشركات والمجالس وضمان أن نظم منح مكافآت العاملين في أقسام الادارة في الشركات مبنية على أساس تميز الأداء، وأن ترتيبات المكافآت تدعم الأهداف الإستراتيجية لعمل الشركات.

دراسة حلاوة وطه (2011)

جاءت بعنوان التحقق من واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس، واستخدمت الدراسة 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 تلاشيته، وبذلك تكون النسبة (10%) من مجتمع الدراسة، وهو (1117) موظف، وهذه تعتبر نسبة مقبولة تفي بمتطلبات البحث العلمي. ثم أخذت المنهجية محوراً خاصاً 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 عالمياً، إذ أنها تميل إلى التعامل في حل المشكلات إلى القيم والاتجاهات أكثر من تطبيق متطلبات الحوكمة ومعاييرها. فضلاً 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.

دراسة محفوظ (2009)

جاءت بعنوان: "نموذج مقترح لقياس أثر قواعد الحاكمية المؤسسية على قيمة الشركة في ضوء التجارب العالمية وبورصة عمان"، حيث تم بناء نموذج يتكون من سبع قواعد للحاكمية المؤسسية و تم دراسة أثرها على قيمة الشركة. واشتملت على (34) شركة تمثل عينة الدراسة على الشركات المساهمة العامة الأردنية المدرجة في بورصة عمان والمصنفة ضمن قطاعي الخدمات والصناعة، وعينة من أساتذة الجامعات والموظفين المختصين في الحاكمية المؤسسية في هيئة الأوراق المالية وبورصة عمان. ووجدت الدراسة أن هنالك علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية بين تطبيق قواعد الحاكمية المؤسسية وقيمة الشركات في بورصة عمان وقد بينت نتائج الدراسة أن 50% من التغير في قيمة الشركة في البورصة يعزى إلى قواعد الحاكمية المؤسسية التي تطبقها الشركة.

دراسة قباجة (2008)

جاءت بعنوان: بيان أثر فاعلية الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي 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 ل يتم تحديد 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 على ضوءه تقييم مستوى فاعلية الحوكمة ومستوى أدائها في فلسطين.

دراسة العاني والعزاوي (2008)

جاءت بعنوان: **الوقوف على مدى تأثير الأداء في زيادة قيمة الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي والاستنباطي في اختبار فرضية الدراسة، إذ اعتمد على التقارير المالية السنوية للمصارف عينة الدراسة، والتقارير المالية لسوق العراق للأوراق المالية، وكذلك اعتمد تحليل الاستبيان 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 ملاءمة 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 وحوكمة الشركات.**

دراسة حبوش (2007)

جاءت بعنوان: **"مدى تطبيق الشركات المساهمة العامة الفلسطينية لقواعد حوكمة الشركات المساهمة العامة". وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (34) شركة في فلسطين، وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بمبادئ الحوكمة في الشركات، وأوصت الدراسة بوجود 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 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، لذا تضمنت العينة 128 مفردة تم توزيعها كما يلي: 34 مفردة من مديري أقسام المراجعة الداخلية لبعض الشركات الكبيرة في جمهورية مصر العربية، 36 مفردة من رؤساء لجان المراجعة بتلك الشركات، و 58 مفردة من شركاء المراجعة بمكاتب

المراجعة الخارجية. 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.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة مولامين وباكاتي (Maulamin, & Bhakti, 2017) بعنوان " تأثير حوكمة الشركات على الإصلاحات الضريبية والإيرادات والادارة الضريبية في الشركات المدرجة في بورصة اندونيسيا"، حيث هدفت الدراسة على التعرف الى تأثير حوكمة الشركات على الإيرادات الضريبية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأجريت على عينة من (117) شركة مدرجة في بورصة اندونيسيا، حيث استنتجت الدراسة الشركات العامة في قطاعات الزراعة والتتجيم، والإنشاءات، حيث استخدمت الدراسة مقياس (asean) حوكمة الشركات وأدائها، حيث توصلت الدراسة إلى أن معظم الشركات تمارس أعمال الادارة الضريبية مع ادارة الأرباح من خلال مؤشرات ضريبية الدخل للشركات في اندونيسيا، كما توصلت الدراسة الى ان ادارة الضرائب تعتمد على القوانين الضريبية القائمة، وأيضاً بأن إدارة الأرباح تعتمد على الظروف الاقتصادية التي تمر بها الشركات ومخصوصاً تلك التي تتعلق بالخسائر.

دراسة أرارات ومليسا (Ararat, Melsa, Bernard S. Black, and B.)

Burcin Yurtoglu, 2017)) بعنوان " تأثير حوكمة الشركات على قيمة الشركات وربحياتها: دراسة على الشركات العائلية في تركيا"، حيث هدفت الدراسة الى دراسة تأثير حوكمة الشركات على قيمة الشركات وربحياتها في الشركات العائلية في تركيا، حيث اعتمدت الدراسة على القوائم المالية التي تنشرها الشركات في تركيا في الفترة ما بين 2006-2012

وأيضاً بالاستناد إلى مؤشر حوكمة الشركات التركي، حيث توصلت الدراسة إلى أن حوكمة الشركات يؤثر على إيرادات الشركات العائلية التركية ويؤثر على قيمة الشركة وربحياتها، وهو ما يؤثر بصورة مباشرة على الضرائب والإيرادات العامة.

دراسة لينغفيسست وزانغ (Ljungqvist., Zhang, & Zuo, 2017) بعنوان "مشاركة المخاطر مع الدولة، كيفية تأثير ضرائب الدولة على مخاطر الشركات"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تأثير سياسات الدولة الضريبية ودورها في المخاطرة في الشركات"، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأجريت على عينة من (113) شركة مسجلة في الولايات المتحدة، حيث تشير نتائج الدراسة بأن سياسات الدولة الضريبية المتمثلة في الضرائب المرتفعة تزيد من مخاطر الشركات بشكل عام، وهو ما بدوره يؤثر بشكل مباشر على إيرادات الدولة العامة.

دراسة كامنغ وريد (Cumming., Filatotchev., Knill, Reeb, & Senbet, 2017) بعنوان " دور القوانين والتمويل والتنقل الدولي على حوكمة الشركات"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القوانين في الدول المختلفة، وأساليب التمويل، والقدرة على التنقل بين الدول وحوكمة الشركات، حيث ركزت الدراسة على العلاقة بين حوكمة الشركات والقوانين التي تسنها الدول والاختلافات فيما بينها وتأثير ذلك على إيرادات الدولة بشكل عام وإيرادات هذه الشركات، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الكيفي من خلال الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة، حيث توصلت الدراسة إلى أن القوانين التي تشرعها الدول فيما يتعلق بحوكمة الشركات تؤثر على الاقتصاد وعلى الإيرادات العامة لها من حيث التأثير على ملكية الشركات، والاتجاهات العامة للشركات، وأيضاً في رفع رأس المال القومي.

دراسة بيندابيل وباتيل وياكيني (Bindabe., Patel., & Yekini, 2017) بعنوان " التحديات التي تواجه عملية مبادئ حوكمة الشركات الإسلامية في الشركات في منطقة الخليج والدول غير الإسلامية"، حيث هدفت الدراسة إلى بيان مبادئ حوكمة الشركات الإسلامية،

وايضا عملية دمجها بالشركات العاملة في منطقة الخليج العربي والمناطق الغير الاسلامية، حيث استندت الدراسة المنهج الكيفي واستخدمت الدراسات السابقة والاطلاع على نتائجها، وقد توصلت الدراسة الى ان تطبيق الحوكمة في الشركات يتأثر بشكل مباشر بالبيئة القانونية والتشريعية للدولة، كما بينت الدراسة بان مبادئ الحوكمة الإسلامية تحتاج الى مزيد من الدراسة والتطوير وخصوصا فيما يتعلق بعمليات تطبيقها في الدول غير الإسلامية.

وقد أجرى Manaseer et al (2012) دراسة بعنوان "تأثير الحوكمة على أداء البنوك: دراسة أردنية، بحثت الدراسة في أبعاد حوكمة الشركات (حجم مجلس الإدارة، وتشكيل مجلس الإدارة، والفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، والملكية الأجنبية) على أداء البنوك الأردنية، وقد تم تجميع البيانات من العينة التي تكونت من 15 بنك وتم قياس الأداء بالأبعاد (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية، الربح الحدي، العائد للسهم الواحد). وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين عدد أعضاء مجلس الإدارة والملكية الأجنبية من جهة وبين أداء البنوك الأردنية من جهة أخرى، بينما توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة سلبية بين حجم مجلس الإدارة والفصل بين دور المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة من جهة وبين أداء البنوك الأردنية من جهة أخرى.

وأجرى Bayrakdaroglu et al (2012) دراسة بعنوان " هل هناك علاقة بين حوكمة: دراسة الشركات ومقاييس الأداء المالي المعتمدة على القيمة، وقد أجريت الدراسة في الشركات في تركيا، وتم قياس الحوكمة من خلال (الفصل في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وحجم مجلس الإدارة، ونسبة تركيز الملكية، ونسبة الأسهم المملوكة من قبل الرئيس التنفيذي وأعضاء مجلس الإدارة، ونسبة المساهمة الأجنبية في الملكية ككل). واشتملت العينة على 41 شركة مدرجة، وجدت الدراسة أن القيمة النقدية المضافة تزداد إذا تم اسطنبول الفصل بين عضوية مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، ووجدت أيضا أن حجم مجلس الإدارة له تأثير قوي على أداء الشركات. وأن نسبة تركيز الملكية ترتبط بشكل كبير مع جميع مقاييس الأداء باستثناء القيمة السوقية المضافة في حين أن نسبة الأسهم المملوكة من قبل الرئيس التنفيذي لا تؤثر بشكل

كبير على الأداء، بينما تؤثر الملكية الأجنبية على الأداء بازدياد القيمة السوقية المضافة والقيمة الاقتصادية المضافة.

وقد أجرى Heenetigala and Armstrong (2012) وهي بعنوان "تأثير حوكمة

الشركات على دراسة أداء الشركات في البيئات السياسية والاقتصادية غير المستقرة: حالة سيريلانكا"، العينة المكونة من (30) شركة، (الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، وتشكيل مجلس الإدارة، واللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة) وتم قياس الأداء المالي من خلال: (العائد على الأصول، والعائد على حقوق المالكين). وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين قواعد حوكمة الشركات (الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، وتشكيل مجلس الإدارة، واللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة) وبين أداء الشركات من خلال العائد على حقوق المالكين، وان هذه العلاقات تشير إلى أن هذه الشركات ستقوم بتنفيذ استراتيجيات حوكمة الشركات والتي أدت إلى ارتفاع الربحية وارتفاع أداء سعر السهم.

وقد أجرى Kalezic (2012) دراسة بعنوان: "حوكمة الشركات وأداؤها مع الإشارة

إلى النظام المصرفي: دراسة تجريبية من جمهورية الجبل الأسود"، وأجريت على (43) شركة مساهمة في جمهورية الجبل الأسود وذلك بهدف تأسيس مقياس لحوكمة الشركات في الجبل الأسود. وأظهرت النتائج أن حوكمة البنوك تختلف كثيراً عن حوكمة الشركات، وأن تطبيق حوكمة الشركات في جمهورية الجبل الأسود ضعيف جداً مما يسمح بالانتهاكات الصارخة لحقوق المساهمين وبالأخص الأقليات. ووجدت الدراسة أيضاً أن جودة الحوكمة ترتبط إيجابياً مع أداء الشركات.

وأجرى Najjar (2012) دراسة بعنوان: "تأثير حوكمة الشركات على أداء شركات

التأمين في البحرين"، وأجريت الدراسة على عينة الدراسة (5) شركات تأمين مدرجة، وتم قياس حوكمة الشركات من خلال (حجم مجلس الإدارة، وتركيز الملكية، وحجم الشركة، وعدد الأسهم المتداولة)، كما وتم قياس عدد الموظفين وأصحاب الأسهم الكبيرة أداء الشركات من خلال (العائد على حقوق المالكين). وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد الحوكمة وتأثيراً حجم مجلس

الإدارة وحجم المؤسسة وعدد أصحاب الأسهم الكبيرة دلالة إحصائية على أداء الشركات في قطاع التأمين، ومن الناحية الأخرى وجدت الدراسة انه لا يوجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية لحوكمة الشركات من النواحي (تركيز الملكية، وعدد الموظفين، وأداء الصناعة، وعدد الأسهم المتداولة) على أداء الشركات في قطاع التأمين.

دراسة بلاك وآخرون 2003, BLACK ET AL بعنوان: " 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 التباین 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 براون وتايلر 2004, brown, Caylor بعنوان: " العلاقة بين حوكمة الشركات والأداء المالي في الشركات الأمريكية " وستقوم 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 جميعاً.

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 **FTSE100 Financial Times Stock Exchange** 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.

التعقيب على الدراسات السابقة

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة تبين بان أغلب الدراسات السابقة قد تناولت مفاهيم الحوكمة المختلفة من حيث مجالات ومعاييرها وسياقات تطبيقها، حيث ركزت أغلب الدراسة على تناول الحوكمة في مجال الشركات العامة المساهمة مثل دراسات كل من دراسة علي (2011)، دراسة حداد (2008)، دراسة علي (2011)، إلا أن الدراسات السابقة لم تتناولها في الإطار الذي طرحته الدراسة الحالية، فالدراسة الحالية تتميز عن غيرها الدراسات السابقة بكونها تناولت الحوكمة في أطر الشركات العائلية وقد تم ربطها بالأداء لهذه الشركات. وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء إطار الدراسة المفاهيمي مثل تعريفات الحوكمة والشركات العائلية وأيضاً في التعرف إلى الأدوات والمنهجيات المستخدمة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناولت الباحثة في هذا الفصل وصفاً مفصلاً للطريقة والإجراءات التي اتبعتها 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

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة، 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.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات العائلية في محافظة نابلس والبالغ عددها (3072) شركة (غرفة تجارة نابلس، 2018)، وتم اختيار عينة مكونة من (438) أي بنسبة (14%) من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (450) استبانة جمع منها 438 والتي شكلت عينة الدراسة النهائية، والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها:

جدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها

| المتغير | المستوى | التكرار | النسبة % |
|-----------------------------------|-----------------------|------------|--------------|
| طبيعة عمل الشركة العائلية: | صناعي | 138 | 31.6 |
| | زراعي | 43 | 9.8 |
| | خدمي | 168 | 38.4 |
| | تجاري | 88 | 20.2 |
| | المجموع | 438 | 100% |
| حجم رأس المال في الشركة العائلية: | أقل من 50 ألف دينار | 88 | 44.1 |
| | 51-100 ألف دينار | 193 | 15.7 |
| | 101-150 ألف دينار | 69 | 16.0 |
| | 151 - 200 ألف دينار | 70 | 10.0 |
| | 201-250 ألف دينار | 44 | 4.1 |
| | أكثر من 251 ألف دينار | 44 | 4.1 |
| | المجموع | 438 | 100% |
| إيرادات الشركة: | ربح | 220 | 50.7 |
| | خسارة | 218 | 49.77 |
| | المجموع | 438 | 100.0 |

أدوات الدراسة

استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة والتي تكونت من

جزئين وهي:

الجزء الأول: ويشمل المعلومات الأولية عن الشركات العائلية في نابلس الذي قامت بتعبئة الاستبيان، وهي معلومات ديموغرافية عامة.

الجزء الثاني: تكون من (64) فقرة موزعة على (9) مجالات فيما يتعلق بأثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس، تمت 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 ب أعارض بشدة وتعطى درجة واحدة فقط.

إجراءات الدراسة

تم إجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية:

إعداد الاستبيان وقد تمت وفق الخطوات الآتية:

- 1) الإطلاع على الدراسات السابقة مراجعتها للاستفادة من أدواتهم.
- 2) إعداد الاستبيان بصورته الأولية، من خلال كتابة فقرات كل مجال من مجالات الدراسة الأربعة.
- 3) الأخذ بأراء المحكمين الذين قاموا بتحكيم الاستبيان وبلغ عددهم (6) محكمين كما هو مبين في (الملحق 1)، وإجراء التعديل المطلوب عليها، وذلك بعرض الاستبيان 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، وقد تكونت أداة الدراسة في صورتها الأولية من (64) فقرة لتكون الاستبيان بصورتها النهائية، كما هو مبين في الملحق (2).

ثبات أداة الدراسة

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

جدول (2): معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها

| الرقم | المجال | معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا |
|-------|----------------------------------|-------------------------------------|
| 1 | إدارة الموارد البشرية | 0.69 |
| 2 | الإدارة المالية | 0.76 |
| 3 | الشفافية والإفصاح | 0.61 |
| 4 | تقييم العاملين في الشركة | 0.64 |
| 5 | ممارسة المساءلة | 0.66 |
| 7 | التدقيق | 0.63 |
| 8 | أصحاب المصالح | 0.74 |
| 9 | حجم الإيرادات في الشركة العائلية | 0.79 |
| | الثبات الكلي | 10.8 |

يتضح من الجدول (2) أن معاملات الثبات لمجالات الاستبيان تراوحت بين (0.70-0.86) في حين بلغ الثبات الكلي (0.81) وهو معامل ثبات عالٍ وفي باغراض البحث العلمي.

(4) تحديد مجتمع الدراسة من الشركات العائلية في نابلس.

(5) قامت الباحثة بتوزيع الأداة على عينة الدراسة وهي عينة عشوائية بسيطة، إذ تم توزيع (450) إستبانة، وتم استرجاع (438) منها وهي استبانات صالحة للتحليل، وهي التي شكلت عينة الدراسة النهائية، وتشكل ما نسبته (5%) من مجتمع الدراسة.

(6) ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)).

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

متغيرات الدراسة

تناولت الدراسة الحالية المتغيرات التالية:

المتغيرات المستقلة

طبيعة عمل الشركة العائلية

حجم رأس المال في الشركة العائلية

إيرادات الشركة

المتغيرات التابعة

إدارة الموارد البشرية

الإدارة المالية

الشفافية والافصاح

تقييم العاملين في الشركة

ممارسة المساءلة

التدقيق

أصحاب المصالح

حجم الإيرادات في الشركة العائلية

المعالجات الإحصائية

بعد تفرغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم

تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبيان.
2. اختبار "ت" لعينتين مستقلتين. (Independent T-test)
3. تحليل التباين الأحادي. (One-Way ANOVA)
4. اختبار المقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية (شيفيه) لتحديد الفروق في مجالات المتغيرات في حال وجودها.
5. معادلة كرونباخ – ألفا (Alpha-Cronbach) لتحديد الاتساق بين المجالات والثبات الكلي.
6. يتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام أساليب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد إضافة لاختبار بيرسون للارتباط حيث سيتم احتساب الإحصائيات (f,t) وكذلك معامل التفسير (R²) ومعاملات الارتباط (R).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تم في هذا الفصل استعراض النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة، والنتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة، بالإضافة إلى النتائج العامة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على دور متغيرات الدراسة وفيما يلي نتائج الدراسة تبعاً لأسئلتها وفرضياتها.

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس

ما اثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس؟

ومن أجل تحليل نتائج أسئلة الدراسة قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات ومجالات الدراسة ومن ثم ترتيبها تنازلياً وفق النسبة المئوية، وذلك للإجابة على السؤال الرئيس.

وقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المقياس الآتي لتقدير مستوى التحديد، 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 تتناول الباحثة هذه النتائج كل واحدة منها بشكل منفرد.

مجال إدارة الموارد البشرية

للإجابة على هذا المجال، قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة التقدير لمجال (إدارة الموارد البشرية)، كما يتضح ذلك من الجدول (3):

جدول (3): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للفقرات مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي لمجال (إدارة الموارد البشرية)

| الترتيب | رقمها في الاستبيان | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | درجة الاستجابة |
|---------|--------------------|--|-----------------|-------------------|----------------|----------------|
| 1. | 5 | يخضع جميع الموظفين في الشركة لمساءلة عند الإهمال أو التقصير أو التعدي على موجودات ومصالح الشركة. | 3.04 | 1.03 | 60.8 | متوسطة |
| 2. | 11 | لا يقوم المدير التنفيذي بتعيين من ينوب عنه إلا من خلال اتفاق في العقد. | 3.1 | 1.20 | 62 | متوسطة |
| 3. | 9 | يتم تعيين المدير التنفيذي للشركة من خلال اعتبارات مهنية وعن طريق الإدارة بقرار الأكثرية. | 3.24 | 1.13 | 64.8 | متوسطة |
| 4. | 10 | يتم تحديد صلاحيات المدير التنفيذي للشركة وأجره ومكافأته. | 3.31 | 1.12 | 66.2 | متوسطة |
| 5. | 8 | يتوفر لدى الشركة لجنة استشارية تتميز بالكفاءة والخبرة ويتم الاستعانة بها قبل اتخاذ القرارات. | 3.33 | 1.15 | 66.6 | متوسطة |
| 6. | 3 | يتم الفصل بين الموظف المسؤول عن مراجعة الفواتير والموظف المسؤول عن توقيع الشيكات. | 3.42 | 1.10 | 68.4 | متوسطة |
| 7. | 4 | يلتزم جميع الشركاء بمبدأ تحديد الرواتب والزيادات السنوية للموظفين على أساس المستويات الدارجة في السوق. | 3.44 | 1.20 | 68.8 | متوسطة |
| 8. | 7 | يتناسب عدد الأصوات التي يتمتع بها المساهم مع عدد أسهمه وحصصه في الشركة. | 3.52 | 1.08 | 70.4 | مرتفعة |
| 9. | 6 | يتم معالجة النتائج التي تترتب على التفاوت المحتمل بين حصص الشركاء. | 3.54 | 1.17 | 70.8 | مرتفعة |
| 10. | 2 | وضع نظام المراقبة على الأداء والتقييم. | 3.81 | .94 | 76.2 | مرتفعة |
| 11. | 1 | يتم تعيين الموظفين على أسس مهنية وتنافسية موضوعية وحسب مؤهلاتهم ويتم التأكد من قدراتهم وإمكانياتهم. | 3.84 | 1.08 | 76.8 | مرتفعة |
| | | الدرجة الكلية لمجال (إدارة الموارد البشرية) | 3.4 | .52 | 68 | متوسطة |

يتبين من الجدول رقم (3) إنّ الدرجة الكلية لاتجاهات عينة الدراسة لمجال إدارة الموارد البشرية في الشركات العائلية في نابلس بلغت (68%)، وهذا يدل على نسبة متوسطة نحو الأسئلة المتعلقة بالمجال الأول وهي ادارة الموارد البشرية في الشركات العائلية في نابلس. وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن درجة الموافقة على مجال الموارد البشرية كانت متوسطة بسبب كون الموارد البشرية هي من أدنى الاهتمامات التي تسعى اليها الشركات العائلية، كونها تهتم فقط بالأجور المتدنية، والرغبة في رفع إيراداتها من خلال تخفيض النفقات.

النتائج المتعلقة بمجال الإدارة المالية

للإجابة على هذا المجال، قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة التقدير لمجال الإدارة المالية في الشركات العائلية في نابلس من وجهة نظر الشركات العائلية في نابلس أنفسهم كما يتضح من الجدول رقم (4):

جدول (4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لفقرات مجال (الإدارة المالية)

| الترتيب | رقمها في الاستبيان | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | درجة الموافقة |
|---------|--------------------|---|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| .12 | 17 | يتم إدخال كافة العمليات المالية من خلال النظم المحاسبية ومن خلال محاسب معتمد. | 3.50 | 1.22 | 69.94 | متوسطة |
| .13 | 18 | يتم تدقيق العمليات المالية بشكل دوري من قبل المدير المالي للشركة. | 3.48 | 1.14 | 69.67 | متوسطة |
| .14 | 19 | يتم تدقيق دفاتر فواتير البيع النقدي والأجل وسندات القبض والصيرفة وكافة الدفاتر المحاسبية من قبل المدير المالي. | 3.37 | 1.23 | 67.34 | متوسطة |
| .15 | 20 | يتم توثيق جميع الأنشطة والعمليات المالية المختلفة من قبل المحاسب المعتمد وبشكل دوري وعبر نظام معتمد واضح وسليم. | 3.40 | 1.28 | 67.96 | متوسطة |
| .16 | 21 | يتم الالتزام بقوانين الضرائب ولوائحها والأنظمة والتعليمات المتعلقة بها. | 3.52 | 1.19 | 70.38 | كبيرة |
| | | الدرجة الكلية لمجال (الإدارة المالية) | 3.45 | .90 | 69.06 | متوسطة |

يتبين من الجدول رقم (4) ان الفقرات ذات الأرقام (17، 18، 20، 19) قد حصلت على درجة استجابة متوسطة، حيث تراوح 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 والصيرفة 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 لاتجاهات عينة الدراسة لمجال ادارة الموارد البشرية في الشركات العائلية في نابلس بلغت (69%)، وهذا يدل على نسبة موافقة متوسطة، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن الإدارة المالية حصلت على درجة موافقة

متوسطة يعود إلى كون الشركات العائلية تمتلك آليات إدارة مالية بسيطة مقارنة بالشركات العامة، فالإدارة هي نفسها تكون مسؤولة عن تحديد مبادئ الإدارة المالية لها.

النتائج المتعلقة بمجال الشفافية والإفصاح

للإجابة عن هذا المجال، قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة الموافقة لمجال الشفافية والإفصاح كما يتضح من الجدول (5):

جدول (5): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمجال (الشفافية والإفصاح)

| رقمها في الاستبيان | الترتيب | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | درجة الموافقة |
|--------------------|---------|--|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| 17. | 22 | يتم الإفصاح في الوقت الملائم بما يتضمن الوصول العادل للمعلومة المفصوح عنها لكافة الملاك وأصحاب المصالح ذات العلاقة. | 3.46 | 0.1 | 69.2 | كبيرة |
| 18. | 23 | تقوم الشركة بالإفصاح في الوقت الملائم عن تقييم متوازن لوضعها وتطلعاتها وعن كافة المعلومات التي قد تؤثر على قرارات الملاك وأصحاب المصالح. | 3.63 | 0.01 | 72.6 | كبيرة |
| 19. | 24 | تتضمن المعلومات المالية المفصوح عنها البيانات المالية وتقرير المدقق المالي. | 3.57 | 0.19 | 71.4 | كبيرة |
| 20. | 25 | تتضمن المعلومات المالية المفصوح عنها قائمة الدخل. | 3.23 | 0.05 | 64.6 | متوسطة |
| 21. | 26 | تتضمن المعلومات المالية المفصوح عنها التغيرات في حقول الملاك. | 4.03 | 4.85 | 80.6 | كبيرة جداً |
| 22. | 27 | تتضمن المعلومات المالية المفصوح عنها التدفقات النقدية. | 3.27 | 0.16 | 65.4 | متوسطة |
| 23. | 28 | تتضمن المعلومات المالية المفصوح عنها إيضاحات المركز المالي. | 3.12 | 0.27 | 62.4 | متوسطة |
| 24. | 29 | تتضمن المعلومات المالية المفصوح عنها بيان الدخل الشامل. | 4.05 | 0.08 | 81 | كبيرة جداً |

| رقمها في الاستبيان | الترتيب | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | درجة الموافقة |
|--------------------|---------|--|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| .25 | 30 | يتم الإفصاح عن هيكل الملكية ويتضمن الإفصاح عن الملاك الذين يمتلكون أكثر من 10% من الأسهم أو الحصص. | 3.79 | 0.25 | 75.8 | كبيرة |
| .26 | 31 | يتم الإفصاح عن عدد الاجتماعات والادارة وقائمة أسماء الحاضرين. | 3.28 | 0.18 | 65.6 | متوسطة |
| .27 | 32 | يتم الإفصاح عن القروض الممنوحة لأعضاء الإدارة والأطراف ذات العلاقة. | 3.27 | 0.29 | 65.4 | متوسطة |
| .28 | 33 | يتم الإفصاح عن تقرير المدقق الخارجي. | 3.09 | 0.13 | 61.8 | متوسطة |
| .29 | 34 | يتم الإفصاح عن السياسات والإجراءات المتعلقة بأطراف ذات العلاقة. | 3.15 | 0.26 | 63 | متوسطة |
| .30 | 35 | يتم الإفصاح عن التقارير المالية والدولية والمدققة بصورة صحيحة وحسب الفترة الزمنية الملائمة. | 3.01 | 0.16 | 60.2 | متوسطة |
| .31 | 36 | تعتمد جميع البيانات المنشورة في التقارير المالية من قبل المدقق الداخلي والخارجي للشركة قبل نشرها ويطلع عليها كافة المالكين وأعضاء الإدارة. | 3.09 | 0.15 | 61.8 | متوسطة |
| .32 | 37 | يتم إعداد كافة التقارير المرحلية وبناء على المعايير المحاسبية المعتمدة. | 3.37 | 0.23 | 67.4 | متوسطة |
| .33 | 38 | يحافظ على سرية التامة المتعلقة بالمعلومات المالية والإدارية للشركة. | 3.53 | 0.13 | 70.6 | كبيرة |
| .34 | 39 | يستخدم الموقع الإلكتروني وكافة الوسائل المتاحة في عملية الإفصاح مثل الصحف اليومية والنشرات. | 3.25 | 0.25 | 65 | متوسطة |
| | | الدرجة الكلية لمجال الشفافية والإفصاح | 3.4 | 0.32 | 68 | كبيرة |

وتتمثل مواضيع هذه الفقرات أدنى الفقرات من حيث درجة الاستجابة تتمثل في مواضيع تتعلق وكانت أقل الفقرات من حيث الاستجابة تتمثل في أنه يتم الإفصاح عن تقرير المدقق الخارجي. والإفصاح عن التقارير المالية والدولية والمدققة بصورة صحيحة وحسب الفترة الزمنية الملائمة.. وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى كون الشفافية والإفصاح تقتصر في الشركات

العائلية على الجانب المتعلق بالالتزامات لدى الدولة من ضرائب ورسوم، وغير مهتمة بالجانب المجتمعي او غير هذه الأطراف.

النتائج المتعلقة بمجال تقييم العاملين في الشركة

للإجابة عن هذا المجال، قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة الموافقة لمجال تقييم العاملين في الشركة كما يتضح من الجدول (6):

جدول (6): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمجال (تقييم العاملين في الشركة)

| رقمها في الاستبيان | الترتيب | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | درجة الموافقة |
|--------------------|---------|--|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| 35 | 40 | يتم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بكل موظف في الشركة. | 3.45 | 0.3 | 69 | كبيرة |
| 36 | 41 | إن مدى الالتزام بساعات الدوام يشكل أيضا وسيلة هامة لمراقبة مدى الانضباط خاصة للموظفين من أبناء العائلة أصحاب الشركة. | 3.35 | 0.33 | 67 | كبيرة |
| 37 | 42 | يتم افتراض أن توثيق نتائج عملية التقييم من خلال التقارير الدورية التي الموظفين على كافة المستويات. | 3.85 | 0.04 | 77 | كبيرة |
| 38 | 43 | تشمل عملية التقييم جميع المسميات الوظيفية في الشركة بمن فيهم الادارة وأعضاء الإدارة. | 4.11 | 0.31 | 82.2 | كبيرة جدا |
| | | الدرجة الكلية لمجال تقييم العاملين في الشركة | 3.69 | 0.24 | 73.8 | كبيرة |

يتبين من الجدول رقم (6) أن مواضيع هذه الفقرات أدنى الفقرات من حيث درجة الاستجابة تتمثل في مواضع تتعلق وكانت أقل الفقرات من حيث الاستجابة تتمثل في إن مدى الالتزام بساعات الدوام يشكل أيضا وسيلة هامة لمراقبة مدى الانضباط خاصة للموظفين من

أبناء العائلة أصحاب الشركة.، وتفسر الباحثة حصول مجال تقييم العاملين على درجة موافقة مرتفعة مقارنة ببقية المجالات إلى كون الإدارة في الشركات العائلية تسعى إلى تعظيم ربحها من خلال الحصول على أفضل أداء من العاملين، نظرا إلى أن أداء العامل في الشركة العائلية يترجم مباشرة إلى إنتاج، وبالتالي فإن أي قصور في أداء العاملين يفسر من قبل إدارة الشركات العائلية على أنه نقصان في الأرباح وتراجع في الأداء.

النتائج المتعلقة بمجال ممارسة المساءلة

للإجابة عن هذا المجال، قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة الموافقة لمجال ممارسة المساءلة كما يتضح من الجدول (7):

جدول (7): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمجال (ممارسة المساءلة)

| الترتيب | رقمها في الاستبيان | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | درجة الموافقة |
|-------------------------------------|--------------------|--|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| 39. | 44 | يتم تطبيق المساءلة على كافة المستويات الإدارية هو أحد المبادئ الأساسية للحكومة. | 3.43 | 0.09 | 68.6 | متوسطة |
| 40. | 45 | يتم تحديد معايير كمية لقياس الأداء بعد الاتفاق عليها وتعميمها على الأشخاص ذوي العلاقة. | 3.19 | 0.12 | 63.8 | متوسطة |
| 41. | 46 | يتم وضع نظام موضوعي للرقابة على الإدارة من أجل تطبيق المساءلة. | 3.29 | 0.24 | 65.8 | متوسطة |
| 42. | 47 | يتم إعداد وتطبيق الإجراءات المتفق عليها بالنسبة للعقوبات المفروضة والمخالفة للقوانين والأنظمة وقرارات الإدارة. | 3.31 | 0.11 | 66.2 | متوسطة |
| الدرجة الكلية لمجال ممارسة المساءلة | | | | | | |
| | | | 3.31 | 0.23 | 66.2 | متوسطة |

يتبين من الجدول رقم (7) أدنى الفقرات من حيث درجة الاستجابة تتمثل في مواضع تتعلق بوضع نظام موضوعي للرقابة على الإدارة من أجل تطبيق المسائلة وإعداد وتطبيق الإجراءات المتفق عليها بالنسبة إلى العقوبات المفروضة والمخالفة للقوانين والأنظمة وقرارات الإدارة، وتطبيق المساءلة على كافة المستويات الإدارية هو احد المبادئ الأساسية للحوكمة. وتفسر الباحثة حصول مجال المساءلة على درجة استجابة متوسطة، بان المساءلة الحقيقية لا يمكن تكون فاعلة في إطار الحوكمة في حال كانت الإدارة للشركة العائلية هي نفسها القائم على الشؤون الرقابية فيها، وبالتالي كانت درجة الموافقة على هذا الإطار متوسطة.

النتائج المتعلقة بمجال التدقيق

للإجابة عن هذا المجال، قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة الموافقة لمجال التدقيق كما يتضح من الجدول (8):

جدول (8): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة
لمجال (بمجال التدقيق)

| الترتيب | رقمها في الاستبيان | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | درجة الموافقة |
|------------------------------------|--------------------|--|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| .43 | 52 | تقوم لجنة التدقيق بإعداد برامج عمل واضحة. | 3.52 | 0.12 | 70.4 | كبيرة |
| .44 | 53 | يتم توضيح أهداف اللجنة وصلاحياتها. | 3.16 | 0.22 | 63.2 | متوسطة |
| .45 | 54 | تعمل لجنة التدقيق كقناة اتصال بين الإدارة والمدقق الخارجي والمدقق الداخلي. | 3.17 | 0.18 | 63.4 | متوسطة |
| .46 | 55 | تراقب لجنة التدقيق استقلالية المدقق الخارجي. | 3.71 | 0.06 | 74.2 | كبيرة |
| .47 | 56 | يحافظ المدقق الخارجي على استقلاليته. | 3.27 | 0.08 | 65.4 | متوسطة |
| .48 | 57 | يحضر المدقق اجتماعات الهيئة العامة لشركة. | 3.11 | 0.2 | 62.2 | متوسطة |
| .49 | 58 | يبلغ المدقق عن المخالفات للقانون ولنظام الشركة خطيا لرئيس الادارة. | 2.86 | 0 | 57.2 | منخفضة |
| .50 | 59 | يحضر المدقق اجتماعات الهيئة العامة للشركة ويدلي برأيه. | 2.94 | 0.09 | 58.8 | متوسطة |
| .51 | 60 | يبلغ المدقق عن المخالفات للقانون خطيا لرئيس الادارة. | 3.26 | 0.12 | 65.2 | متوسطة |
| الدرجة الكلية لمجال التدقيق | | | | | | |
| | | | 66.9 | -0.42 | 1338 | متوسطة |

يتبين من الجدول رقم (8) ان أدنى الفقرات من حيث درجة الاستجابة تتمثل في تبليغ المدقق عن المخالفات للقانون وكانت أدنى الفقرات من حيث الاستجابة على الفقرات ذات العلاقة بموضوع حضور المدقق اجتماعات الهيئة العامة لشركة ويدلي برأيه. وتبلغ المدقق عن المخالفات للقانون ولنظام الشركة خطيا لرئيس الادارة. وتفسر الباحثة هذه النتيجة كون التدقيق يعتبر من وظائف المحاسبة والتي تكون اما داخلية او خارجية وفي حالة الشركات العائلية يكون

بالعادة المدقق الداخلي هو العنصر الأساسي في عملية التدقيق ويكون خاضع للإدارة بشكل مباشر وبالتالي فاقد الاستقلالية بشكل كبير.

النتائج المتعلقة بمجال أصحاب المصالح

للإجابة عن هذا المجال، قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة الموافقة لمجال تقييم العاملين في الشركة كما يتضح من الجدول (9):

جدول (9): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمجال (أصحاب المصالح)

| الترتيب | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | درجة الموافقة |
|---------|---|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| 52. | تضع الإدارة في الشركة العائلية لوائح تتعلق حوافز الموظفين. | 3.28 | 0.319 | 60.4 | متوسطة |
| 53. | يتضمن النظام الإداري للشركة العقوبات المفروضة على أنواع المخالفات المختلفة. | 3 | 0.329 | 60 | متوسطة |
| 54. | تقوم الإدارة التنفيذية بوضع نظام مالي وإداري يتم إقراره من قبل الإدارة. | 3.19 | 0.389 | 65.6 | متوسطة |
| 55. | يخضع جميع أصحاب العلاقات بين أصحاب المصالح للقوانين والأنظمة المرعية حسب العقود الموقعة معهم. | 3.02 | 0.419 | 63.8 | متوسطة |
| 56. | الدرجة الكلية لمجال أصحاب المصالح | 3.12 | 1.03 | 60.4 | متوسطة |

يتبين من الجدول رقم (9) ان أدنى الفقرات من حيث درجة الاستجابة تتمثل في مواضع تتعلق وكانت أدنى الفقرات من حيث الاستجابة على الفقرات ذات العلاقة بموضوع تضع الإدارة في الشركة العائلية لوائح تتعلق 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. وتفسر الباحثة درجة الاستجابة المتوسطة على مجال

أصحاب المصالح كون الشركة العائلية لا تهتم بشكل فعلي ومباشر بأصحاب المصالح وإنما تهتم بمصلحتها الشخصية والتي تتعلق بتحسين أداء الشركة ورفع نسبة أرباحها، وبالتالي يكون الاهتمام بالأطراف الثالثة قليلة مقارنة مع الاهتمام بأرباح الشركة نفسها وادائها.

جدول (10): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة مجال (حجم الإيرادات في الشركة العائلية)

| الترتيب | رقمها في الاستبيان | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | درجة الموافقة |
|-----------|--------------------|--------|-----------------|--|----------------|---------------|
| عالية | 76.8 | 1.056 | 3.84 | زيادة صافي الربح بعد الضريبة يرجع إلى الوفورات والاستشارات الضريبية | 1 | .1 |
| عالية | 73.4 | 1.046 | 3.67 | القوانين الضريبية التي تساعد على تراكم الاحتياطات تسهم إيجابيا في تحقيق الوفر الضريبي | 2 | .2 |
| عالية | 80.2 | 0.866 | 4.01 | الاستفادة من الآليات المحددة من أجل تأجيل الاعتراف بالإيراد والخضوع لمعدل ضريبة منخفض | 3 | .3 |
| عالية جدا | 82.2 | 0.916 | 4.11 | تحقيق الوفورات عامل مهم في تحقيق أرباح | 4 | .4 |
| عالية جدا | 84 | 0.906 | 4.2 | الاهتمام بنقل الأرباح والخسائر بين السنوات الضريبية أو تأجيل الضريبة لتحقيق وفورات ضريبية | 5 | .5 |
| عالية | 76.4 | 0.816 | 3.82 | يتأثر العائد على الاستثمار بتذبذب تكاليف الاستشارة الضريبية المقدمة للشركة | 6 | .6 |
| عالية | 78 | 0.876 | 3.9 | تهتم الإدارة الضريبية باتباع برامج صيانة وتجديد للأصول الثابتة يهدف إلى تحقيق مزايا ضريبية | 7 | .7 |
| عالية | 79.6 | 0.966 | 3.98 | قدرة الشركة العالية على الاختيار من بين البدائل لاتخاذ القرار الذي يمكن تحقيق من خلاله وفورات ضريبية | 8 | .8 |

| الترتيب | رقمها في الاستبيان | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | درجة الموافقة |
|---------|--------------------|--------|-----------------|--|----------------|---------------|
| عالية | 77.6 | 1.036 | 3.88 | تعين الشركة الخبراء اللازمين والمختصين بأمر ضريبة الدخل لمناقشة أمور التقدير ومتابعة أمور التقدير | 9 | .9 |
| عالية | 79.2 | 0.986 | 3.96 | قيام الشركات بتقديم كشف الإقرار الضريبي بموعده للحصول على إعفاءات | 10 | .10 |
| عالية | 75.8 | 1.066 | 3.79 | التزام الشركة ضريبياً يحسن من سمعة الشركة ويزيد من تداول أسهمها. | 11 | .11 |
| عالية | 77.2 | 0.936 | 3.86 | تقارير الشركة الصادقة تعطيها امتيازاً ضريبياً مناسباً للدوائر الضريبية للدولة ويزيد من موقعها المالي وتداول اسمها. | 12 | .12 |
| عالية | 75.6 | 0.556 | 3.78 | حجم الإيرادات في الشركة العائلية | | |

ويتضح من نتائج الجدول (10) بأن أعلى درجة موافقة حيث نصت على ان رؤية العاملين في الشركات العائلية لحكومة الشركات العائلية بأنها تساعد على الحصول على المعلومات اللازمة باتقان وأنها تتعلق بمفاهيم الخبرة ومعلومات، وهذا بدوره يعكس أن هناك تفهم من قبل الشركات العائلية لمفهوم حجم الإيرادات في الشركة العائلية بشكل عالي. وتفسر الباحثة الارتفاع الكبير في درجة الموافقة على فقرات البنود التي تتعلق بحجم الإيرادات هو ان نظرة الإدارة في الشركات العائلية لادائها هي نظرة إيجابية قائمة على حركة البيع والشراء والأرباح والطلب، وأيضاً معظم الشركات العائلية في فلسطين هي شركات متوسطة العمر أي أن لها خبرة ليست قليلة في مجال عملها وفهمها للسوق واحتياجاته.

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

والتي تنص على أنه "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، إستجابة أفراد عينة الدراسة نحو أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية في محافظة نابلس تعزى لمتغير طبيعة عمل الشركة العائلية. " تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجاباتهم، ونتائج الجداول التالية توضح ذلك: جدول (11): نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجاباتهم اثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس تعزى لمتغير طبيعة عمل الشركة العائلية

| مستوى الدلالة | قيمة (ف) المحسوبة | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | الدرجة الكلية |
|---------------|-------------------|----------------|--------------|----------------|---------------------|---------------|
| .009 | 3.974 | .683 | 3 | 2.048 | المربعات بين الفئات | |
| | | .172 | 169 | 29.039 | المربعات الداخلية | |
| | | | 172 | 31.087 | المجموع الكلي | |

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

يتبين من الجدول رقم (11) إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس تعزى لمتغير طبيعة عمل الشركة العائلية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

والتي تنص بأنه " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، بين متوسطات إستجاباتهم نحو أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس تعزى لمتغير موقع الشركة العائلية. تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One

ANOVA (Way) لدلالة الفروق بين متوسطات إستجابة عينة الدراسة، ونتائج الجداول التالية توضح ذلك:

جدول (12): نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات إستجاباتهم أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس تعزى لمتغير موقع الشركة العائلية

| الدرجة الكلية | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) المحسوبة | مستوى الدلالة |
|---------------|---------------------|----------------|--------------|----------------|-------------------|---------------|
| | المربعات بين الفئات | .288 | 2 | .144 | .796 | .453 |
| | المربعات الداخلية | 30.799 | 170 | .181 | | |
| | المجموع الكلي | 31.087 | 172 | | | |

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (a=0.05)

يتبين من الجدول رقم (12) إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس تعزى لمتغير موقع الشركة العائلية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

والتي تنص بأنه "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05)، بين متوسطات استجاباتهم نحو أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس تعزى لمتغير حجم راس المال في الشركة العائلية. تم استخدام إختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجاباتهم، ونتائج الجداول التالية توضح ذلك:

جدول (13): نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجاباتهم أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس تعزى لمتغير حجم رأس المال في الشركة العائلية

| مستوى الدلالة | قيمة (ف) المحسوبة | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | الدرجة الكلية |
|---------------|-------------------|----------------|--------------|----------------|---------------------|---------------|
| .769 | 0.263 | .048 | 2 | .096 | المربعات بين الفئات | |
| | | .182 | 170 | 30.991 | المربعات الداخلية | |
| | | | 172 | 31.087 | المجموع الكلي | |

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (a=0.05)

يتبين من الجدول رقم (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس تعزى لمتغير حجم رأس المال في الشركة العائلية

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

من أجل الاطلاع على صحة الفرضية الخامسة القائلة بأنه "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0.05)، بين متوسطات استجاباتهم نحو أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس تعزى لمتغير إيرادات الشركة. تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجاباتهم، ونتائج الجداول التالية توضح ذلك:

جدول (14): نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجاباتهم أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس تعزى لمتغير حجم الإيرادات في الشركة العائلية

| مستوى الدلالة | قيمة (ف) المحسوبة | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | الدرجة الكلية |
|---------------|-------------------|----------------|--------------|----------------|---------------------|---------------|
| .580 | 1.031 | .180 | 2 | 5.392 | المربعات بين الفئات | |
| | | .174 | 170 | .523 | المربعات الداخلية | |
| | | | 172 | 5.914 | المجموع الكلي | |

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (a=0.05)

يتبين من الجدول رقم (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) اثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس تعزى لمتغير حجم الإيرادات في الشركة العائلية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) اثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية (إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية، الشفافية والافصاح، تقييم العاملين في الشركة، ممارسة المساءلة، التدقيق، أصحاب المصالح) على أداء الشركات في محافظة نابلس.

وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام معادلة الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة تأثير (إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية، الشفافية والإفصاح، تقييم العاملين في الشركة، ممارسة المساءلة، التدقيق، أصحاب المصالح) على أداء الشركات العائلية في محافظة نابلس.

جدول (15) نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط لمعرفة تأثير (إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية، الشفافية والافصاح، تقييم العاملين في الشركة، ممارسة المساءلة، التدقيق، أصحاب المصالح) على أداء الشركات العائلية في محافظة نابلس.

| Method: Panel Least Squares | | | | |
|---|--------------|----------------|-----------------|---------------|
| المتغيرات | معاملات بيتا | الخطأ المعياري | قيمة ت المحسوبة | مستوى الدلالة |
| الثابت | 5.513 | 0.583 | 9.462 | 0.000 |
| ادارة الموارد البشرية | 0.066 | 0.033 | 2.008 | 0.045* |
| الإدارة المالية | 0.352 | 0.156 | 2.256 | 0.025* |
| الشفافية والافصاح | 0.023 | 0.025 | 0.908 | 0.364 |
| تقييم العاملين في الشركة | 0.044 | 0.041 | 1.069 | 0.286 |
| ممارسة المساءلة | 0.223 | 0.150 | 1.491 | 0.137 |
| التدقيق | 0.041 | 0.030 | 1.398 | 0.163 |
| أصحاب المصالح | 0.080 | 0.071 | 1.129 | 0.259 |
| معامل التفسير (R^2) | 0.049 | | | |
| معامل التفسير المعدل ($Adjusted R^2$) | 0.032 | | | |
| قيمة (ف) | 2.859 | | | |
| مستوى الدلالة | 0.006* | | | |

ويتضح من نتائج الجدول رقم (15) يتضح من نتائج الدراسة بان معامل التفسير لأثر (ادارة الموارد البشرية، الإدارة المالية، الشفافية والإفصاح، تقييم العاملين في الشركة، ممارسة المساءلة، التدقيق، أصحاب المصالح) على حجم الإيرادات في الشركة العائلية في محافظة نابلس بلغ (4.9%) أما معامل التفسير المعدل فقد بلغ (3.2%) على أداء الشركات العائلية في محافظة نابلس، كما يتضح من خلال نتائج الدراسة بان اكثر المجالات تأثير كان متمثلا في إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية في الشركات العائلية على أداء هذه الشركات.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة التي بحثت في أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس، وسيتم فيه عرض مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة من وجهة نظر الشركات العائلية في نابلس، النتائج المتعلقة بالفرضيات.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والرئيس للدراسة

ما أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس؟

يتبين من نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية للاتجاهات عينة الدراسة لمجال إدارة الموارد البشرية في الشركات العائلية كانت متوسطة نسبة موافقة متوسطة وتختلف هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الهيني (2005) بينما تتفق مع ما أشارت إليه دراسة حبوش (2007) ودراسة العاني والعزاوي (2008) وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن أداء الشركات العائلية يمثل مدى خبرات وقدرات العاملين فيها، فإذا كانت هذه الشركات قائمة على علاقات عائلية وليس على قدرات وخبرات ومؤهلات فان ذلك لا يؤدي بالضرورة إلى نمو هذه الشركات وتفوقها.

يتبين من نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية للاتجاهات عينة الدراسة لمجال الإدارة المالية كانت متوسطة نحو الفقرات المتعلقة بمجال الإدارة المالية. حيث تتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه العاني والعزاوي (2008)، وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن أداء الشركات العائلية يعتمد بشكل كبير على قدرتها الإدارية والمالية والفنية، فالإدارة تمثل سر نجاح وتطور الشركات العائلية.

يتبين من نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية للاتجاهات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال الشفافية والإفصاح في الشركات العائلية كانت متوسطة، كما يتبين من نتائج الدراسة إن

الدرجة الكلية لإتجاهات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال تقييم العاملين في الشركة في الشركات العائلية في نابلس كانت متوسطة، وإن الدرجة الكلية لإتجاهات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال ممارسة المسائلة في الشركات العائلية في نابلس كانت متوسطة، بالإضافة الى أن الدرجة الكلية لإتجاهات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال أصحاب المصالح في الشركات العائلية في نابلس كانت أيضا متوسطة. وتفسر الباحثة هذه النتائج كونها تمثل مجالات قريبة للحوكمة من جهة الشركات المساهمة والتي يعتبر الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة بالنسبة لها إلزاميا، في حين إنها تعتبر بعيدة عن الشركات العائلية والتي ترى بان الالتزام بها يكون استرشاديا.

مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

حيث تبين من نتائج الدراسة بأنه لم تكن هناك فروق دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) بين أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس تعزى لمتغيرات الدراسة.

وفي حين تبين من نتائج الدراسة بأن معامل التفسير لأثر معايير الحوكمة في الشركات العائلية (إدارة الموارد البشرية، الإدارة المالية، الشفافية والافصاح، تقييم العاملين في الشركة، ممارسة المساءلة، التدقيق، أصحاب المصالح) على أداء الشركة العائلية في محافظة نابلس بلغ (4.9%)، أما معامل التفسير المعدل فقد بلغ (3.2%) على أداء الشركات العائلية في محافظة نابلس، كما يتضح من خلال نتائج الدراسة بان اكثر المجالات تأثيراً كان متمثلاً في إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية في الشركات العائلية على أداء هذه الشركات. وتتفق نتائج الدراسة مع ما توصلت اليه دراسة قباجة (2008) والتي أشارت وجود علاقة طردية بين فاعلية تطبيق قواعد الحوكمة من جهة وبين العائد على حقوق الملكية، والعائد على الاستثمار، وسعر السهم والقيمة السوقية إلى الدفترية، وأن اعتماد مؤشر للحوكمة يتم في ضوءه تقييم مستوى فاعلية الحوكمة ومستوى أدائها في نابلس. وتتفق نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه 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 خرجت الباحثة بعدة توصيات هي:

1. إن التزام الشركات العائلية بتطبيق معايير الحوكمة يجب أن يتم العمل به حسب الأصول، وأن تكون هناك تشريعات وقوانين ناظمة تشرف على عملية التطبيق.
2. يجب أن يتم توعية أصحاب الشركات العائلية بأن التزام الشركات العائلية بتطبيق معايير الحوكمة يرفع من أداء الشركات وخصوصا عند تدعيمه في المجالات التي كانت درجة الالتزام بها منخفضة.
3. 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.
4. إجراء دراسة تتناول موضوع الدراسة بشكل موسع بحيث تشمل مجتمع أوسع ومتغيرات أكثر من أجل الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب

ال خليفة، إمام حامد. (2007). **صناديق الاستثمار ومفهوم الحوكمة**. مؤتمر (متطلبات حوكمة الشركات واسواق المال العربية) المنظمة العربية للتنمية، مصر.

بورقبة، غربي. (2014). **أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في أداء المصارف الإسلامية، دراسة تطبيقية**. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية. الجزائر.

جون وارد، إنشاء مجالس فعالة للمشروعات الخاصة (**Family Enterprise Publishers, 1991**)؛ كيلين إي جيرسيك، جون أيه دايفيس، ماريون ماكولوم هامتون، إيفان لانسبرج، من جيل إلى جيل: دورات حياة الشركات العائلية (**Harvard University Press, 1997**).

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

حماد، طارق عبدالعال. (2005م). **حوكمة الشركات: المفاهيم - المبادئ - التجارب (تطبيقات الحوكمة في المصارف**. الإسكندرية: الدار الجامعية. مصر.

الخضيري، (2005). **حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية طباعة نشر توزيع، القاهرة، مصر**.

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

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

عبد الحميد، عبد المطلب عبد المطلب، و عبد المطلب عبد المطلب. (2007). **مدخل للتنمية والوقاية من الفساد**. مصر -القاهرة: ندوة الإدارة الحديثة في إدارة منظمات الخدمات العامة -المنظمة العربية للتنمية.

عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته. (2007) **مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

عثماني ميرة. (2012). **اهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الاعمال**. الجزائر.

قبلي، نبيل (2017). **دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الاداء المالي لشركات التامين**. الجزائر.

الأبحاث

حداد، مناور. (2008). **دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، "المؤتمر العلمي الأول" حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي خلال الفترة (15-16 تشرين الأول 2008)**، جامعة دمشق، سوريا.

صالح، محمد يزيد. كسري، يزيد (2016). **أثر تطبيق التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات: دراسة ميدانية في شركة صيدال**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية 2(7)، 74-88

عبد الحليم، محمد فرح. (2007). **منهج لتهيئة مناخ استثماري جيد في سودان ما بعد السلام**. مصر: مجلة المال والتجارة _ دار المنظومة.

العيسى، ايناس سليمان، وآخرون (2013). **"نماذج الحوكمة الجامعية"**. *المجلة السعودية للتعليم العالي*، ع 10، ص 152.

عيسى، سمير كامل محمد. (2008). " **العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات في مصر** "مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية جامعة الإسكندرية العدد رقم (1) المجلد رقم (45) (يناير 2008).

الغانمي، فيحان، وجدعان، فرقد (2013). *اثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في مصداقية التقارير المالية وفي تحديد وعاء ضريبة الدخل (دراسة في قسم الشركات في الهيئة العامة للضرائب، مجلة دراسات مالية ومحاسبية، العراق.*

محمد غادر (2012). *محددات الحوكمة ومعاييرها*. لبنان: مجلة جنان _ دار المنظومة.

النجار، جميل حسن؛ عقل، على خليل. (2016). *أثر الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات على الأداء المالي "دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، مجلة جامعة فلسطين التقنية للبحاث، 4، 6، 41-01*

الدراسات

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

جودة فكري عبد الغني محمد (2008): "مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية - دراسة حالة بنك فلسطين"، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

حبوش، محمد جميل. (2007). *مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات، فلسطين.*

دراوشة، هاني زياد احمد (2014). *مبادئ الحوكمة في اطار مدونة الحوكمة لعام 2009 ومدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بها*. نابلس.

العايب عبد الرحمن. (2012). *إشكالية إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كمدخل لممارسة المسؤولية الاجتماعية من طرف منظمات الأعمال في الجزائر: حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة - برج بو عريريج، الجزائر.*

علي الصادق احمد. (2011). "دور حوكمة الشركات في الحد من التهرب الضريبي بالتطبيق علي ديوان الضرائب الاتحادي"، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،

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

محفوظ، أحمد علي محمد. (2009). نموذج مقترح لقياس اثر قواعد الحاكمية المؤسسية على قيمة البنك في ضوء التجارب العالمية وبورصة عمان، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان - الأردن.

المناصير، عمر فلاح. (2013). أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، عمان، الأردن.

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

المؤتمرات

إمام، كامل،. (2007). حوكمة الشركات. المؤتمر الضريبي الثاني عشر (فاعلية تطبيق النظام الضريبي المصري)، مصر.

الخطيب، خالد (2009) " مفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها، حالة الأردن ومصر"، المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الإقتصادي، دمشق، 15-16 تشرين أول/أكتوبر.

طراد، مقدم، الهام،، هناء (2016). **اثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفق مقررات لجنة بازل. الجزائر.**

العاني والعزاوي (2008). **الوقوف على مدى تأثير الأداء في زيادة قيمة الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، العراق.**

المراجع الأجنبية:

Albescu, O. (2014). **The European Model Of Honorable Merchant And Its Relevance For The Contemporary Business Ethics.** Studia Universitatis Babes-Bolyai, Europaea, 59(3).

Al-Manaseer, M.; Al-Hindawi, R.; Al-Dahiyat, M. and Sartawi, I., (2012). ***“The Impact of Corporate Governance on the Performance of Jordanian Banks”***, *European Journal of Scientific Research*, Vol.67, No.3, p.p. 349-359.

Ararat, M., Black, B. S., & Yurtoglu, B. B. (2017). **The effect of corporate governance on firm value and profitability: Time-series evidence from Turkey.** *Emerging Markets Review*, 30, 113-132.

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.

Bayrakdaroglu, A., Ersoy, E., & Citak, L. (2012). ***Is There a Relationship Between Corporate Governance and Value-based Financial***

Performance Measures? A Study of Turkey as an Emerging Market. Asia-Pacific Journal of Financial Studies, 41(2), 224-239.

Bindabel, W., Patel, A., & Yekini, C. O. (2017). **The challenges faced by integrating Islamic corporate governance in companies of Gulf countries with non-Islamic companies across border through merger and acquisition.**

Black, B. S., Love, I., & Rachinsky, A. (2006). *Corporate governance indices and firms' market values: Time series evidence from Russia. Emerging Markets Review*, 7(4), 361-379.

Brown, L. D., & Caylor, M. L. (2006). *Corporate governance and firm valuation. Journal of accounting and public policy*, 25(4), 409-434.

Cumming, D., Filatotchev, I., Knill, A., Reeb, D. M., & Senbet, L. (2017). *Law, finance, and the international mobility of corporate governance. Journal of International Business Studies*, 48(2), 123-147.

Gill, A. S., & Bigger, N. (2013). *The impact of corporate governance on working capital management efficiency of American manufacturing firms. Managerial Finance*, 39(2), 116-132.

Gill, A. S., & Bigger, N. (2013). *The impact of corporate governance on working capital management efficiency of American manufacturing firms. Managerial Finance*, 39(2), 116-132.

Heenetigala, Kumi, and Anona Armstrong. **"The Impact of Corporate Governance on Firm Performance in an Unstable Economic and Political Environment: Evidence from Sri Lanka."** (2012): 1-17.

Kalezić, Z. (2012). *Corporate governance and firm performance with special reference to the banking system: empirical evidence from Monetengro.* **Journal of Central Banking Theory and Practice**, 2(1), 19-54.

Koliba, C. J., Mills, R. M., & Zia, A. (2011). *Accountability in governance networks: An assessment of public, private, and nonprofit emergency management practices following Hurricane Katrina.* **Public Administration Review**, 71(2), 210-220.

Ljungqvist, A., Zhang, L., & Zuo, L. (2017). *Sharing risk with the government: How taxes affect corporate risk taking.* **Journal of Accounting Research**, 55(3), 669-707.

Maulamin, T. M., & Bhakti, D. P. (2017). **Effect Corporate Governance and Taxation Reform of Profit and and Tax Management on Listed Companies in Indonesian Stock Market.**

Monks, R., & Minnow, N. (2001). **Corporate Governance and Control.**

Najjar, N., *"The Impact of Corporate Governance on the Insurance Firm's Performance in Bahrain"*. **International Journal of Learning and Development**, Vol. 2, No. 2, pp. 1-17. (2012).

Otáhal, T. (2006). **Why is Corruption a Problem of the State?.**

الملاحق

ملحق (1) أسماء المحكمين

| | |
|----------------------|--------------------------------------|
| 1. د. سهير الشوملي | محاضر في جامعه فلسطين التقنية خضوري |
| 2. د. مفيد الظاهر | محاضر في جامعه النجاح الوطنية |
| 3. د. سليمان العبادي | محاضر في الجامعة الأمريكية |
| 4. د. محمد معالي | محاضر في الجامعة العربية الأمريكية |
| 5. د. ناصيف ذيب | محاضر في جامعه القدس المفتوحة /سلفيت |

ملحق (2): الاستبيان

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج المنازعات الضريبية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

تقوم الطالبة بإجراء دراسة عنوانها: " اثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على اداء الشركات في محافظة نابلس." استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المنازعات الضريبية، لذا يرجى من حضرتكم التكرم بقراءة هذه الاستبيان والإجابة عنها بأمانة وموضوعية، إذ إنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الطالبة: شروق سكر

شاكرين لكم حسن التعاون

الجزء الأول: البيانات الأولية:

يُرجى الاجابه عن الاسئلة التاليه:

1. طبيعة عمل الشركة:
2. رؤوس مال الشركه:
3. مكان عمل الشركة:
4. إيرادات الشركة (ربح الشركه اخسارتها):

ثانياً: يُرجى وضع شارة (٧) أمام الإجابة التي تراها مناسبة

| الرقم | الفقرة | موافق بشده | موافق | محايد | معارض | معارض بشده |
|------------------------------|--|---------------|-------|-------|-------|---------------|
| ادارة الموارد البشرية | | | | | | |
| 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. | يلتزم جميع الشركاء بمبدأ تحديد الرواتب والزيادات السنوية للموظفين على أساس المستويات الدارجة في السوق. | | | | | |
| 5. | يخضع جميع الموظفين في الشركة لمساءلة عند الإهمال أو التقصير أو التعدي على موجودات ومصالح الشركة. | | | | | |
| 6. | يتم معالجة النتائج التي تترتب على التفاوت المحتمل بين حصص الشركاء. | | | | | |
| 7. | يتناسب عدد الأصوات التي يتمتع بها المساهم مع عدد أسهمه وحصصه في الشركة. | | | | | |
| 8. | يتوفر لدى الشركة لجنة استشارية تتميز بالكفاءة والخبرة ويتم الاستعانة بها قبل اتخاذ القرارات. | | | | | |
| 9. | يتم تعيين المدير التنفيذي للشركة من خلال اعتبارات مهنية وعن طريق الادارة بقرار الأكثرية. | | | | | |

| معارض بشده | معارض | محايد | موافق | موافق بشده | الفقرة | الرقم |
|--------------------------|-------|-------|-------|---------------|--|-------|
| | | | | | يتم تحديد صلاحيات المدير التنفيذي للشركة وأجره ومكافأته. | 10. |
| | | | | | لا يقوم المدير التنفيذي بتعيين من ينوب عنه إلا من خلال اتفاق في العقد. | 11. |
| الإدارة المالية | | | | | | |
| | | | | | يتم إدخال كافة العمليات المالية من خلال النظم المحاسبية ومن خلال محاسب معتمد. | 12. |
| | | | | | يتم تدقيق العمليات المالية بشكل دوري من قبل المدير المالي للشركة. | 13. |
| | | | | | يتم تدقيق دفاتر فواتير فواتير البيع النقدي والأجل وسندات القبض والصيرفه وكافة الدفاتر المحاسبية من قبل المدير المالي. | 14. |
| | | | | | يتم توثيق جميع الأنشطة والعمليات المالية المختلفة من قبل المحاسب المعتمد وبشكل دوري وعبر نظام معتمد واضح وسليم. | 15. |
| | | | | | يتم الالتزام بقوانين الضرائب ولوائحها والأنظمة والتعليمات المتعلقة بها. | 16. |
| الشفافية والافصاح | | | | | | |
| | | | | | يتم الإفصاح في الوقت الملائم بما يتضمن الوصول العادل للمعلومة المفصح عنها لكافة الملاك وأصحاب المصالح ذات العلاقة. | 17. |
| | | | | | تقوم الشركة بالإفصاح في الوقت الملائم عن تقييم متوازن لوضعها وتطلعاتها وعن كافة المعلومات التي قد تؤثر على قرارات الملاك وأصحاب المصالح. | 18. |

| معارض بشده | معارض | محايد | موافق | موافق بشده | الفقرة | الرقم |
|---------------|-------|-------|-------|---------------|--|-------|
| | | | | | تتضمن المعلومات المالية المفصّل عنها البيانات المالية وتقرير المدقق المالي. | 19. |
| | | | | | تتضمن المعلومات المالية المفصّل عنها قائمة الدخل. | 20. |
| | | | | | تتضمن المعلومات المالية المفصّل عنها التغيرات في حقول الملاك. | 21. |
| | | | | | تتضمن المعلومات المالية المفصّل عنها التدفقات النقدية. | 22. |
| | | | | | تتضمن المعلومات المالية المفصّل عنها إيضاحات المركز المالي. | 23. |
| | | | | | تتضمن المعلومات المالية المفصّل عنها بيان الدخل الشامل. | 24. |
| | | | | | يتم الإفصاح عن هيكل الملكية ويتضمن الإفصاح عن الملاك الذين يمتلكون أكثر من 10% من الأسهم أو الحصص. | 25. |
| | | | | | يتم الإفصاح عن عدد الاجتماعات والادارة وقائمة أسماء الحاضرين. | 26. |
| | | | | | يتم الإفصاح عن القروض الممنوحة لأعضاء الادارة والأطراف ذات العلاقة. | 27. |
| | | | | | يتم الإفصاح عن تقرير المدقق الخارجي. | 28. |
| | | | | | يتم الإفصاح عن السياسات والإجراءات المتعلقة بأطراف ذات العلاقة. | 29. |
| | | | | | يتم الإفصاح عن التقارير المالية والدولية والمدققة بصورة صحيحة وحسب الفترة الزمنية الملائمة. | 30. |

| معارض بشده | معارض | محايد | موافق | موافق بشده | الفقرة | الرقم |
|---------------------------------|-------|-------|-------|---------------|--|-------|
| | | | | | تعتمد جميع البيانات المنشورة في التقارير المالية من قبل المدقق الداخلي والخارجي للشركة قبل نشرها ويطلع عليها كافة المالكين وأعضاء الإدارة. | 31. |
| | | | | | يتم إعداد كافة التقارير المرحلية وبناء على المعايير المحاسبية المعتمدة. | 32. |
| | | | | | يحافظ على سرية التامة المتعلقة بالمعلومات المالية والإدارية للشركة. | 33. |
| | | | | | يستخدم الموقع الإلكتروني وكافة الوسائل المتاحة في عملية الإفصاح مثل الصحف اليومية والنشرات. | 34. |
| تقييم العاملين في الشركة | | | | | | |
| | | | | | يتم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بكل موظف في الشركة. | 35. |
| | | | | | إن مدى الالتزام بساعات الدوام يشكل أيضا وسيلة هامة لمراقبة مدى الانضباط خاصة للموظفين من أبناء العائلة أصحاب الشركة. | 36. |
| | | | | | يتم افتراض أن توثيق نتائج عملية التقييم من خلال التقارير الدورية التي للموظفين على كافة المستويات. | 37. |
| | | | | | تشمل عملية التقييم جميع المسميات الوظيفية في الشركة بمن فيهم الإدارة وأعضاء الإدارة. | 38. |
| ممارسة المساءلة | | | | | | |
| | | | | | يتم تطبيق المساءلة على كافة المستويات الإدارية هو احد المبادئ الأساسية للحوكمة. | 39. |

| معارض بشده | معارض | محايد | موافق | موافق بشده | الفقرة | الرقم |
|----------------|-------|-------|-------|---------------|--|-------|
| | | | | | يتم تحديد معايير كمية لقياس الأداء بعد الاتفاق عليها وتعميمها على الأشخاص ذوي العلاقة. | 40. |
| | | | | | يتم وضع نظام موضوعي للرقابة على الإدارة من أجل تطبيق المساءلة. | 41. |
| | | | | | يتم إعداد وتطبيق الإجراءات المتفق عليها بالنسبة للعقوبات المفروضة والمخالفة للقوانين والأنظمة وقرارات الإدارة. | 42. |
| التدقيق | | | | | | |
| | | | | | تقوم لجنة التدقيق بإعداد برامج عمل واضحة ويتم مناقشتها من قبل الإدارة. | 43. |
| | | | | | يتم توضيح أهداف اللجنة وصلاحياتها ومواعيد اجتماعاتها ومكافآت أعضائها. | 44. |
| | | | | | تعمل لجنة التدقيق كقناة اتصال بين الإدارة والمدقق الخارجي والمدقق الداخلي. | 45. |
| | | | | | تراقب لجنة التدقيق استقلالية المدقق الخارجي وتقدم تقرير للمجلس متضمن كافة المعلومات والملاحظات حول علاقة المدقق الخارجي بموظفي الشركة. | 46. |
| | | | | | يحافظ المدقق الخارجي على استقلاليته ولا يقدم خدمات أخرى من شأنها التأثير على استقلاليته. | 47. |
| | | | | | يحضر المدقق اجتماعات الهيئة العامة لشركة ويدلي برأيه. | 48. |
| | | | | | يبلغ المدقق عم المخالفات للقانون ولنظام الشركة خطيا لرئيس الإدارة. | 49. |

| معارض بشده | معارض | محايد | موافق | موافق بشده | الفقرة | الرقم |
|-------------------------|-------|-------|-------|---------------|---|-------|
| أصحاب المصالح | | | | | | |
| | | | | | تقوم الإدارة التنفيذية بوضع نظام مالي وإداري يتم إقراره من قبل الإدارة. | 50. |
| | | | | | يخضع جميع أصحاب العلاقات بين أصحاب المصالح للقوانين والأنظمة المرعية حسب العقود الموقعة معهم. | 51. |
| | | | | | تضع الإدارة في الشركة العائلية لوائح تتعلق حوافز الموظفين لتعميق ولائهم وانتمائهم للشركة مثل التأمين الصحي وظروف عمل مريحة. | 52. |
| الإيرادات العامة | | | | | | |
| | | | | | زيادة صافي الربح بعد الضريبة يرجع إلى الوفورات والاستشارات الضريبية | 53. |
| | | | | | القوانين الضريبية التي تساعد على تراكم الاحتياطات تسهم ايجابيا في تحقيق الوفر الضريبي | 54. |
| | | | | | الاستفادة من الآليات المحددة من اجل تأجيل الاعتراف بالإيراد والخضوع لمعدل ضريبة منخفض | 55. |
| | | | | | تحقيق الوفورات عامل مهم في تحقيق أرباح | 56. |
| | | | | | الاهتمام بنقل الأرباح والخسائر بين السنوات الضريبية أو تأجيل الضريبة لتحقيق وفورات ضريبية | 57. |
| | | | | | يتأثر العائد على الاستثمار بتذبذب تكاليف الاستشارة الضريبية المقدمة للشركة | 58. |

| معارض بشده | معارض | محايد | موافق | موافق بشده | الفقرة | الرقم |
|---------------|-------|-------|-------|---------------|--|-------|
| | | | | | تهتم الإدارة الضريبية باتتباع برامج صيانة وتجديد للأصول الثابتة يهدف إلى تحقيق مزايا ضريبية | 59. |
| | | | | | قدرة الشركة العالية على الاختيار من بين البدائل لاتخاذ القرار الذي يمكن تحقيق من خلاله وفورات ضريبية | 60. |
| | | | | | تعين الشركة الخبراء اللازمين والمختصين بأمر ضريبة الدخل لمناقشة أمور التقدير ومتابعة أمور التقدير | 61. |
| | | | | | قيام الشركات بتقديم كشف الإقرار الضريبي بموعده للحصول على إعفاءات | 62. |
| | | | | | التزام الشركة ضريبيا يحسن من سمعة الشركة ويزيد من تداول أسهمها. | 63. |
| | | | | | تقارير الشركة الصادقة تعطيها امتيازاً ضريبياً مناسب للدوائر الضريبية للدولة ويزيد من موقعها المالي وتداول اسمها. | 64. |

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

**Impact of Application of Governance in Family
Businesses on Corporate Performance
in Nablus Governorate**

**By
Shrooq "Mohammed Ali" Abdel Latif Sukkar**

**Supervisor
Prof. Tariq al-Haj**

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

2018

**Impact of Application of Governance in Family Businesses on
Corporate Performance in Nablus Governorate**

By

Shrooq "Mohammed Ali" Abdel Latif Sukkar

Supervisor

Prof. Tariq al-Haj

Abstract

The study aimed to identify the impact of applying the standards of governance in family companies on the performance of companies in Nablus Governorate. The researcher used the analytical descriptive approach to suit the nature of the study. The study society consisted of 3072 companies in the Nablus governorate. The study results show that the explanatory factor for the effect of governance standards in family businesses (resource management) was 438. Human resources, financial management, transparency and disclosure (4.9%); and the adjusted interpretation factor (3.2%) on the performance of family businesses in Nablus Governorate, as illustrated The results showed that the most influential areas were the management of human resources and the financial management of family companies on the performance of these companies.

In light of the above results, the researcher made several recommendations, including that the commitment of family businesses to implement the standards of governance must be done according to the law, and there should be legislation and laws governing the implementation process. The study also recommends that owners of family businesses should be made aware that the commitment of family businesses to apply the standards of governance increases the performance of companies, especially when they are strengthened in areas where compliance is low.