



كلية الدراسات العليا  
برنامج إدارة أعمال

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

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

إعداد الطالبة  
أديبة راتب سامي شاهين

إشراف  
أ. د ياسر شاهين

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

1444هـ-2023م

بسم الله الرحمن الرحيم

## إجازة الرسالة

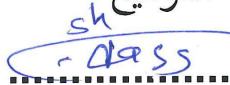


مدى تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات  
العائلية في مدينة الخليل.

### The Extent of Applying The Principles of Corporate Governance and Its Impact on The Sustainability of Institutional Performance in The Family Businesses in The City Of Hebron

إعداد الطالبة: أديبه راتب سامي شاهين

إشراف: د. ياسر شاهين

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2023/6/1 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم أدناه:

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
 ..... مشرفاً ورئيساً	1. د. ياسر شاهين
 ..... ممتحن داخلي	2. د. بشير الترتوري
 ..... ممتحن خارجي	3. د. محمود صلاحات

06/2023

## الإهداء

إلى غاليتي التي دعاؤها سرُّ توفيقِي... أمي الحبيبة  
إلى النور الذي ينير لي درب النجاح، نور عيني ... والدي الغالي  
إلى مَنْ كان سنداً لي ووقف إلى جانبي ورفيق دربي... زوجي الغالي  
إلى فلذات أكبادي وأغلى ما أملك، إلى أميراتي وأمرأتي الصغار... أبنائي حفظهم الله  
إلى مَنْ تربيّت معهم، عزوتي وسندي... إخوتي رزقهم الله السداد والتوفيق  
إلى عائلتي ... وزملائي ... وأصدقائي  
إلى مَنْ أمدني بكلّ ما احتجتُ إليه لإنجاز هذا العمل ... مشرفي الفاضل  
إلى كلّ مَنْ علّمني حرفاً وأنار طريقي... أساتذتي الأفاضل  
إلى أرواح شهدائنا  
إلى فلسطينَ الحبيبة

## الشكر والعرفان

مَن لا يشكرِ الناس لا يشكرِ الله، فالحمد لله حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي أعانني على إتمام هذه الرسالة، وإتني لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الدكتور/ياسر شاهين الذي أشرف على هذه الدراسة، فكان خير مرشد، فله مني كامل الاحترام والتقدير

وأقدم بخالص الشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة، كُلاً بحفظ لُقبه وقدره

الدكتور ياسر شاهين مشرفاً على الرسالة

الدكتور بشير الترتوري ممتحناً داخلياً

الدكتور محمود صلاحات ممتحناً خارجياً

وأقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعتي جامعة الخليل، ممثلة بعمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، وكلية العلوم الإدارية، وأخص بالذكر أعضاء الهيئة التدريسية في قسم إدارة الأعمال، الدكتور سمير أبو زنيد والدكتور محمد الجعبري

ولا يسعني في نهاية المطاف إلا أن أتقدم بجزيل الشكر إلى السادة الأساتذة الأفاضل الذين حكّموا الاستبانة لهذه الرسالة، وإلى المحلّل الإحصائيّ الدكتور عناد نواجعه، وإلى المُدقق اللغويّ الدكتور إسحق محمّد الجعبري على جهودهم المباركة

## فهرس المحتويات

ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	فهرس المحتويات
خ	فهرس الجداول
ر	فهرس الأشكال
ر	فهرس الملاحق
ز	ملخص الدراسة
ش	Abstract
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
2	1.1 المُقدمة
4	2.1 مشكلة الدراسة
5	3.1 فَرَضِيَّات الدراسة
6	4.1 أهداف الدراسة
7	5.1 أهميَّة الدراسة
8	6.1 محددات الدراسة
9	7.1 التعريفات الإجرائية
11	8.1 نموذج الدراسة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظريّ</b>	
1.2 الإطار النظريّ لحوكمة الشَّرَكَات العائليَّة والأداء المؤسَّسيّ	
13	1.1.2 الحوكمة
25	2.1.2 الحوكمة في الشَّرَكَات العائليَّة
36	3.1.2 الأداء المؤسَّسيّ
<b>الدراسات السابقة</b>	
46	1.2.2 الدراسات باللغة العربيَّة

56	2.2.2 الدراسات باللغة الأجنبية
59	3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية
<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة</b>	
63	1.3 المُقدِّمة
63	2.3 منهج الدراسة
63	3.3 مجتمَع الدراسة
64	4.3 عينة الدراسة
67	5.3 صدق أدوات الدراسة
70	6.3 ثبات أداة الدراسة
71	7.3 الأساليب الإحصائية
<b>الفصل الرابع: تحليل البيانات</b>	
74	1.4 تحليل نتائج الدراسة
<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات</b>	
98	1.5 المُقدِّمة
98	2.5 النتائج
103	3.5 الاستنتاجات
104	4.5 التوصيات
106	5.5 الأبحاث المستقبلية
107	المصادر والمراجع
117	الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
64	خصائص العينة الديمغرافية	1
65	خصائص العينة الخاصة بالشركة	2
67	نتائج مُعامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط كل فقره من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس	3
70	نتائج مُعامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة	4
72	مفتاح التصحيح لفقرات المقياس	5
74	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد قياس أبعاد واقع تطبيق مبادئ الحوكمة	6
74	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد قياس أبعاد العمل المؤسسي	7
75	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستويات قياس واقع تطبيق مبادئ الحوكمة	8
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى قياس واقع استدامة الأداء المؤسسي	9
82	مُعامل الارتباط بين (الموارد البشرية (العدالة)) والأداء المؤسسي في الشركات العائلية في محافظة الخليل	10
83	مُعامل الارتباط بين (الإفصاح الشفافية) والأداء المؤسسي في الشركات العائلية في محافظة الخليل	11
84	مُعامل الارتباط بين (حقوق أصحاب المصالح) والأداء المؤسسي في الشركات العائلية في محافظة الخليل	12
85	مُعامل الارتباط بين (الإدارة المالية) والأداء المؤسسي في الشركات العائلية في	13

	محافظة الخليل	
85	مُعامل الارتباط بين (المساءلة والتدقيق) والأداء المؤسسي في الشركات العائلية في محافظة الخليل	14
86	مُعامل الارتباط بين الالتزام بمعايير الحوكمة والأداء المؤسسي في الشركات العائلية في محافظة الخليل	15
87	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد (أبعاد الالتزام بمعايير الحوكمة) في الشركات العائلية على محور الأداء المؤسسي	16
88	نتائج اختبار (One Way Anova) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معايير الحوكمة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي	17
88	نتائج اختبار (One Way Anova) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معايير الحوكمة تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي	18
89	نتائج اختبار (One Way Anova) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معايير الحوكمة تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة	19
89	نتائج اختبار (One Way Anova) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معايير الحوكمة تُعزى إلى متغير مؤسس الشركة	20
90	نتائج اختبار (One Way Anova) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معايير الحوكمة تُعزى إلى متغير نوع النشاط	21
90	نتائج اختبار (One Way Anova) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معايير الحوكمة تُعزى إلى متغير رأس المال	22
91	نتائج اختبار (One Way Anova) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معايير الحوكمة تُعزى إلى متغير عدد الموظفين	23
92	نتائج اختبار (One Way Anova) لمتوسط إجابات المبحوثين حول معايير الحوكمة تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة للشركة	24



93	نتائج اختبار (One Way Anova) لمتوسط إجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي تعزى إلى المؤهل العلمي	25
93	نتائج اختبار (One Way Anova) لمتوسط إجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي	26
94	نتائج اختبار (One Way Anova) لمتوسط إجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي تُعزى إلى عدد سنوات الخدمة	27
94	نتائج اختبار (One Way Anova) لمتوسط إجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي تُعزى إلى متغير مؤسس الشركة	28
95	نتائج اختبار (One Way Anova) لمتوسط إجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي تُعزى إلى متغير نوع النشاط	29
95	نتائج اختبار (One Way Anova) لمتوسط إجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي تُعزى إلى متغير رأس مال الشركة	30
96	نتائج اختبار (One Way Anova) لمتوسط إجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في الشركة	31

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
118	أسماء المحكمين	1
119	الاستبانة	2

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

## الخليل.

إعداد الطالبة: أديبة راتب شاهين

إشراف: أ. د ياسر شاهين

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى تطبيق مبادئ الحوكمة، وأثرها على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية في مدينة الخليل، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، لغرض تحقيق أهداف الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من الشركات العائلية في مدينة الخليل، والتي بلغ عددها (3156) شركة حسب إحصائية وزارة الاقتصاد الوطني وغرفة التجارة والصناعة في مدينة الخليل من أجل الحصول على أسماء الشركات العائلية. وبعد تحديد متغيرات الدراسة تم تحديد عينة الدراسة المكونة من (100) شركة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، حيث تم توزيع (100) استبانة على العينة المحددة من الشركات، وتم استرداد (80) استبانة منها.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الدرجة الكلية لواقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية كانت منخفضة، حيث بلغ الوسط الحسابي (2.02) والوزن النسبي (40%)، وكان أعلى المعايير أهمية هو معيار (حقوق أصحاب المصالح) بمتوسط حسابي (2.13) والوزن النسبي (43%)، أما أقل المعايير تطبيقاً فكان معيار (الإدارة المالي) بمتوسط حسابي (1.86) والوزن النسبي (37%) . أما بالنسبة لواقع استدامة الأداء المؤسسي، فقد جاءت الدرجة الكلية منخفضة، حيث بلغ الوسط الحسابي (2.05)، والوزن النسبي (41%)، وكان أعلى المعايير أهمية معيار (الأداء الاقتصادي) بمتوسط حسابي

(2.15) والوزن النسبيّ (43%)، وأقلّ المعايير اهتمامًا معيار (الأداء التنظيمي) بوسط حسابي (1.89) والوزن النسبيّ (38%)

بناءً على نتائج الدراسة، أوصت الباحثة ضرورة العمل على زيادة الوعي بمُدونة حوكمة الشركات العائليّة، وذلك من خلال عقد ندوات ودورات تدريبية للملاك وإدارة الشركات العائليّة بالشراكة مع المؤسسات المتخصّصة بالحوكمة، مثل لجنة الحوكمة، وغرفة التجارة والصناعة في مدينة الخليل، وإلزام الشركات بتطبيق مبادئ الحوكمة من مدخل الزامي وليس طوعي، وتفعيل دور لجنة الحوكمة أو تشكيل لجانٍ مُتخصّصة للشركات العائليّة للعمل على متابعة تطبيق الحوكمة، وأهميّة الالتزام بتطبيقها من أجل تحسين الأداء المؤسسيّ لشركاتهم.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة، الأداء المؤسسي، الشركات العائليّة، الاستدامة.

## Abstract

The study aimed to identify the extent to which the principles of governance are applied, and their impact on the sustainability of institutional performance in family companies in the city of Hebron. The researcher used the descriptive analytical approach, for the purpose of achieving the objectives of the study. The study population consisted of family companies in the city of Hebron, which numbered (3156) companies, according to the statistics of the Ministry of National Economy and the Chamber of Commerce and Industry in Hebron, in order to obtain the names of family companies. After defining the variables of the study, the study sample consisting of (100) companies were determined by the random stratified method, where (100) questionnaires were distributed to the specified sample of companies, and (80) questionnaires were retrieved from them.

The study reached a set of results, the most important of which are: that the overall degree of the reality of applying the principles of governance in family companies was low, as the arithmetic mean was (2.02) and the relative weight was (40%), and the most important criteria was the criterion (stakeholders' rights) with an arithmetic mean (2.13). ) and the relative weight (43%), while the least applied criteria was the (financial management) criterion with an arithmetic mean (1.86) and a relative weight (37%). As for the reality of institutional performance sustainability, the total score was low, as the arithmetic mean was (2.05), and the relative weight was (41%). Criteria: Attention to the criterion (organizational performance) with an arithmetic mean (1.89) and a relative weight (38%).

Based on the results of the study, the researcher recommended the need to work on increasing awareness of the family corporate governance code, by holding seminars and training courses for owners and family business management in partnership with institutions specialized in governance, such as the Governance Committee and the Chamber of Commerce and Industry in Hebron, and obligating companies to apply the principles of governance From a mandatory rather than voluntary approach, activating the role of the governance committee or forming specialized committees for family businesses to work on following up on the implementation of governance, and the importance of commitment to applying it in order to improve the institutional performance of their companies.

**Key words:** corporate governance, institutional performance, family business, sustainability.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

1.1 المُقدِّمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 متغيرات الدراسة

4.1 فَرَضِيَّات الدراسة

5.1 أهداف الدراسة

6.1 أهميَّة الدراسة

7.1 محددات الدراسة

8.1 التعريفات الإجرائيَّة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 المقدمة

تشكّل الشَّركات العائليَّة أقدم أشكال شركات الأعمال وأكثرها هيمنةً في العالم بشكل عام والمجتمع الفلسطينيّ بشكل خاصّ، وتمثّل الشركات العائلية في فلسطين ما نسبته (95%) أو ما يقارب ذلك من الشركات والمصانع، وتعتبر نواه الاقتصاد الوطني. غير أن معظمها لا يتجاوز عُمره الجيلين أو الثلاثة أجيال (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، مسح منشآت الصناعية، 2019). وهي تتمتع غالباً بالعديد من المزايا عن نظرائها من الشَّركات غير العائليَّة. وبسبب وجود عنصر العائلة، فعلى الأرجح أن يكون هناك فهم شائع للقيم المشتركة، كما تتمتع الكثير من الشَّركات العائليَّة أيضاً بمستوياتٍ عاليةٍ من الالتزام والولاء للشَّركة، ومع ذلك فإنّ الرابطة العاطفيَّة التي تساعد أعمال العائلة في الازدهار والنجاح قد تصبح أيضاً مصدراً للتدخل غير المنظم والفسل؛ وخاصّة في الأجيال اللاحقة فإنّ شؤون العائلة قد تتداخل مع أعمالها، ويكون التحديّ أمام أعمال العائلة يكمن في كفيَّة الحفاظ على نقاط قوتها الجوهرية وتهميش نقاط ضعفها، ويكون الاستعداد للتعقيدات المستقبلية هو التحدي الأساسي (فروخ، 2015).

تعدّ حوكمة مؤسّسات الأعمال المملوكة للعائلات عمليَّة صعبةً ومختلفةً عن حوكمة الأنواع الأخرى من الشَّركات. ويُعزى ذلك بصورةٍ أساسيَّةً إلى التداخل بين العائلة والشَّركة، لذا تحتاج الشَّركات المملوكة للعائلات إلى حوكمة الشَّركات، فضلاً عن "حوكمة العائلة" نفسها، وتشير "حوكمة العائلة" إلى الآليات الحاكمة لعلاقة العائلة بالشَّركة، ومن الواضح أنّ الشَّركات المملوكة للعائلات التي تتمتع بالقدرة على تنظيم العلاقة وتوضيح بين العائلة والشَّركة هي فقط التي تستمرّ إلى ما بعد الجيل الثالث، ويشير الواقع من حولنا

بوضوح إلى وقوع الكثير من العائلات في نزاعاتٍ قضائيةٍ وخلافاتٍ تقضي إلى تدمير ثروات العائلة وشركاتها(الخطيب، 2017).

أما على الصعيد الفلسطيني فقد حظي موضوع حوكمة الشركات ومدى الالتزام بمعاييرها على باهتمام كبير من قبل الجهات المختلفة، حيث أصدرت اللجنة الوطنية للحوكمة العام (2009) المكونة من (13) مؤسسة، من بينها هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، والسوق المالي، ومراقب الشركات، وسلطة النقد الفلسطينية، وجمعية البنوك، وجمعية رجال الأعمال، والمجلس التنسيقي لمؤسسات القطاع الخاصة، والاتحاد العام لشركات التأمين، ومدقق الحسابات، والمحامون وأكاديميون، النسخة النهائية من مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين، وقد جاءت هذه المدونة محاولة لتلافي القصور في التنظيم القانوني لمبادئ حوكمة الشركات، في التشريعات ذات الصلة بالحوكمة السارية في فلسطين، مثل: قانون الشركات الأردني رقم (12) لسنة 1964م، الساري المفعول في الضفة الغربية، وقانون هيئة سوق رأس المال الفلسطيني رقم (13) لسنة 2004 م، وقانون المصارف رقم (2) لسنة (2002) (التلاحم، 2011).

تعتبر التنمية المستدامة الحل الأمثل لتلبية الحاجات الحاضرة والمستقبلية، وخاصة لما واجهه العالم من أزمات مختلفة على مر العصور، والتي جعلت من استدامة الأداء المؤسسي ضروره من أجل الحفاظ على الشركات. ومن أجل تحديد قدرات الشركات على التكيف مع البيئة والاستقرار وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسن استغلال الموارد المتاحة من أجل تحقيق أداء مؤسسي مستدام، فإن الشركات بحاجة إلى الاستدامة كوسيلة من أجل الاستمرار والنجاح في أعمالها (محمد جصاص، 2020: ص24).



## 2.1 مشكلة الدراسة:

من أهم أسباب انهيار الشركات هو افتقار إدارتها إلى الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة، وكذلك عدم القدرة على توليد تدفقات نقدية داخلية كافية لسداد التزاماتها، ويضاف إلى ذلك نقص الشفافية وعدم الاهتمام بتطبيق المبادئ المحاسبية التي تحقق الإفصاح المناسب، بجانب عدم إظهار المعلومات المحاسبية لحقيقة الأوضاع المالية للشركة، وفي ضوء ذلك يمكن القول أن من أهم الأسباب لانهيار الكثير من الشركات هو عدم تطبيق مبادئ المحاسبة بالإضافة إلى نقص الشفافية و الإفصاح و عدم إظهار البيانات والمعلومات الحقيقية التي تعبر عن الأوضاع المالية لهذه الوحدات الاقتصادية(غادر، 2012) لدعم إدارة الاستدامة الفعالة، من الضروري تطبيق آليات حوكمة داخلية للتأثير على العمل داخل الشركة. وبشكل أكثر تحديداً، فإن ملف مجلس الإدارة، وهياكل رأس المال والحوافز، وتركيز الملكية، ويمكن تعريف شفافية الإفصاح على أنها آليات داخلية لحوكمة الشركات (كول، 2019).

نتيجة لذلك زاد الاهتمام بمفهوم الحوكمة، وأصبحت من أهم الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الشركات من أجل تحقيق منافع ومزايا على جميع الأصعدة سواء كانت الاقتصادية أو المالية أو حتى الإدارية وذلك بهدف حماية أصحاب المصالح والحد من الفساد الإداري والمالي (سفيان وآخرون، 2020، غريب، 2021).

مع تزايد التحديات العالمية الحديثة المؤثرة على قطاعات عديدة للمنظمات، باتت هناك توجهات لابتكار ممارسات مؤسسية قائمة على عنصر الاستدامة الذي يعد في حد ذاته متغير مهم وحيوي لبقاء المنظمات في بيئة الأعمال وعدم الخروج من مجالات العمل، بل والوصول إلى التميز في الأداء المؤسسي كونه أداة مهمة للبقاء في بيئة الأعمال(أشرف، 2021)

يتضح مما سبق أن انهيار الكثير من الشركات يؤدي إلى ضياع حقوق أصحاب المصالح، كما يؤدي إلى عدم وجود شفافية و ثقة في المعلومات التي تقدمها هذه الشركات، ونظرا لأن المؤسسات يتم توجيهها من خلال حوكمة الشركات، فإن تكامل استدامة الشركات يعد خطوة ضرورية لضمان نجاحها على المدى الطويل ومهم أيضا للاستجابة للتطورات البيئية والاجتماعية، وعليه يمكن القول أن من الواجب أن تُجري دراسة ميدانية حول هذا الموضوع الذي هدف في المقام الأول إلى معرفة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها على استدامة الأداء المؤسسي، تعزيز مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة. فإن الدراسة تسعى للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

"ما مدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات العائلية؟، وأثر ذلك على استدامة الأداء المؤسسي في مدينة الخليل؟" ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

1. ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة للشركات العائلية في مدينة الخليل (الموارد البشرية (العدالة)، الإدارة المالية، الإفصاح الشفافية، حماية حقوق أصحاب المصالح، المساواة والتدقيق)؟

2. ما هو مستوى استدامة الأداء المؤسسي (المالي، البيئي، الاجتماعي، الاقتصادي، والتنظيمي) في الشركات العائلية في مدينة الخليل؟

3. ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها على مستوى استدامة الأداء المؤسسي (المالي، البيئي، الاجتماعي، الاقتصادي، والتنظيمي) في الشركات العائلية في مدينة الخليل؟

### 3.1 فرضيات الدراسة:

بناءً على العلاقة التي تضمنها متغيرات الدراسة وأسئلتها، فقد تم صياغة فرضيات الدراسة الرئيسية:

**الفرضية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمدي تطبيق مبادئ الحوكمة للشركات العائلية في مدينة الخليل (الموارد البشرية (العدالة)، الإدارة المالية، الإفصاح الشفافية، حماية حقوق أصحاب المصالح، المساءلة والتدقيق) تعود للمتغيرات الديمغرافية للشركة.

**الفرضية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستدامة الأداء المؤسسي (المالي، البيئي، الاجتماعي، الاقتصادي، الأداء التنظيمي) في الشركات العائلية في مدينة الخليل تُعزى للمتغيرات الديمغرافية للشركة.

**الفرضية الثالثة:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين مدى تطبيق مبادئ الحوكمة للشركات العائلية وأثرها على استدامة الأداء المؤسسي في مدينة الخليل.

#### 4.1 أهداف الدراسة:

تتم أهداف الدراسة في الآتي:

1- التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة للشركات العائلية في مدينة الخليل (الموارد البشرية (العدالة)، الإدارة المالية، الإفصاح الشفافية، حماية حقوق أصحاب المصالح، المساءلة والتدقيق).

2- التحقق من درجة استدامة الأداء المؤسسي (المالي، البيئي، الاجتماعي، الاقتصادي، والتنظيمي) في الشركات العائلية في مدينة الخليل.

3- معرفة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها على استدامة الأداء المؤسسي (المالي، البيئي، الاجتماعي، الاقتصادي) في الشركات العائلية في مدينة الخليل.

#### 4.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كون الشركات العائلية تمثل النسبة (95%) من الشركات وقطاع الأعمال في مدينة الخليل (غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل:2020)، وأنه في إطار الحديث عن الاستدامة الأداء المؤسسي في قطاع الشركات العائلية، فإن بُعد حوكمة الشركات بالإضافة إلى البعد البيئي والمسؤولية المجتمعية تُعدّ أهم ركائز هذه الاستدامة، وبالتالي فإنّ عدم التحضير لاستمرارية هذه الشركات قد يؤدي إلى انهيارها، الأمر الذي له الأثر الكبير من الناحية الاقتصادية والاجتماعية.

#### • الأهمية من الناحية العلمية:

1- يُعدّ مفهوم الحوكمة واستدامة الأداء المؤسسي من المفاهيم المهمة في الوقت الحالي، وتهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى تطبيق الحوكمة وأثرها في استدامة الأداء المؤسسي، حيث يشكل كل من المتغيرات التابعة والمستقلة في الدراسة توجه عالمي مطلوب من أجل تحسين استدامة الإداء في المؤسسات من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة.

2- سلطت الدراسة الضوء على الشركات العائلية في مدينة الخليل، والتي تُعدّ من أكثر المدن التي يوجد بها هذا النوع من الشركات، بالإضافة إلى تميز هذه الشركات بتنوع أنشطتها في المحافظة (غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل:2020).

3- من الدراسات الحديثة التي استهدفت الشركات العائلية من ناحية تطبيق مبادئ الحوكمة في مدينة الخليل. كما ان نتائج هذه الدراسة قد تساعد في تطوير الأداء المؤسسي إذا أخذت بعين الاعتبار.

4- مع تزايد التحديات العالمية الحديثة المؤثرة على قطاعات عديدة للمنظمات، باتت هناك توجهات لابتكار ممارسات مؤسسية قائمة على عنصر الاستدامة الذي يعد في حد ذاته متغير مهم وحيوي

لبقاء المنظمات في بيئة الأعمال وعدم الخروج من مجالات العمل، بل والوصول إلى التميز في

الأداء المؤسسي كونه أداة مهمة للبقاء في بيئة الأعمال (أشرف، 2021)

بالإضافة إلى كل ما ذكر سابقاً، فإنّ هناك حاجة لتسليط الضوء على العوامل الخاصّة بالأداء

المؤسسيّ الذي يضمّ جميع المحاور التي تتعلّق بالمؤسّسات (الاجتماعيّة والبيئيّة والماليّة والاقتصاديّة والأداء التنظيمي).  
التنظيمي).

#### • الأهميّة من الناحية العمليّة:

1- من خلال هذه الدراسة يمكن للشركات العائليّة في مدينة الخليل التعرّف على مدى تطبيق الحوكمة وأثرها على استدامة الأداء المؤسسيّ الخاصّة بها.

2- تسليط الضوء على موضوع الحوكمة في الشركات العائلية وكيفية تطبيقه لديها، ومعرفة قدرة الشركات العائلية على تنفيذ مبادئ الحوكمة من خلال التركيز على مبادئ الحوكمة كل على حدى.

#### • الأهميّة بالنسبة للباحثة:

تكمن الأهميّة للباحثة بزيادة القدرة المعرفية لديها وتزويدها بالمعرفة الإضافية في مناهج البحث العلميّ وأساليب البحث العالميّ الحديث، بالإضافة إلى أنّ هذا البحث يُعدّ من متطلبات التخرّج للحصول على درجة الماجستير في تخصّص "إدارة الأعمال" من جامعة الخليل.

#### 5.1 محددات الدراسة

##### • الحدود الموضوعيّة:

اقتصرت هذه الدراسة على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة (الموارد البشريّة "العدالة"، الإفصاح الشفافية

في الوصول للمعلومات، الإدارة الماليّة، حقوق أصحاب المصالح وحقوق المساهمين المتكافئة، ممارسات

المساءلة والتدقيق، من حيث الفصل الواضح في مسؤوليات الصلاحيّات وتفويضها). وأثرها على الأداء

المؤسسي للشركات العائلية (الأداء المالي، الأداء الاجتماعي، الأداء التنظيمي، الأداء البيئي، الأداء الاقتصادي) في الشركات العائلية في مدينة الخليل.

- **الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة على الشركات العائلية في مدينة الخليل.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على الفئات المختلفة (رئيس مجلس إدارة، أو عضو مجلس إدارة، أو رئيس شركة أو مدير عام أو مدير تنفيذي أو مدير مالي أو مدير موارد بشرية) في الشركات العائلية في مدينة الخليل.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال فترة (2022-2023) ميلادي.

## 6.1 التعريفات الإجرائية:

تحقيقاً لأغراض الدراسة العلمية وتجنباً للتداخل بين المعلومات تم إجراء التعريف العلمي "الإداري" للمصطلحات والمرادفات الرئيسية الواردة في الدراسة، والتي لن يتم ذكرها في الأجزاء اللاحقة في هذه الدراسة: (حوكمة الشركات، الاستدامة، الأداء المؤسسي، الشركات العائلية)

### • **حوكمة الشركات: (Corporate Governance)**

عرّفت مُدونة الحوكمة الفلسطينية (الحوكمة) بأنها (مجموعة القواعد والإجراءات التي يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها، عن طريق تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمساهمين، وأصحاب المصالح الآخرين، وكذلك المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركة) وعليه، تهتم حوكمة الشركات، بشكل رئيسي، بالأسلوب الذي يتم فيه إدارة الشركة والرقابة عليها، وبفحص قدرات مجلس الإدارة على وضع سياسات ورسم أهداف للشركة تتفق ومصالحةً المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين. (مُدونة الحوكمة الفلسطينية، 2009-ص14)

- **الشركات العائلية: (Family business)**

في دليل مؤسسة التمويل الدولية عرّفت (الشركة العائلية) بأنها "الشركة التي يكون فيها الأغلبية التصويتية في أيدي العائلة المسيطرة، بما في ذلك المؤسس (المؤسسون) الذي يعتزم نقل الشركة إلى أحفاده". (IFC,2012, pg:12).

- **الأداء المؤسسي: (organization performance)**

هو "منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسات في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئتين الداخلية والخارجية" ويشمل أداء الأفراد في إطار وحداتهم الفرعية المتخصصة وأداء الوحدات الفرعية في إطار السياسات العامة للمؤسسة وأداء الوحدات الفرعية في إطار السياسات العامة والبيئة الاقتصادية والاجتماعية. (الفهاء،2021)

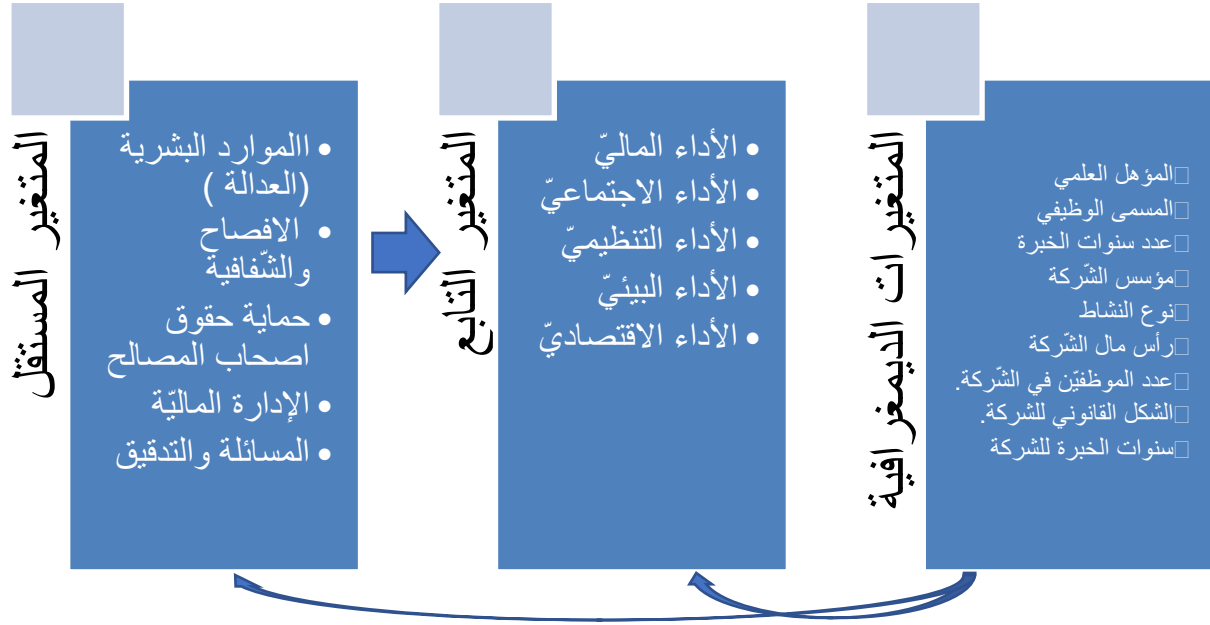
وبناء على التعريف السابق تصل الباحثة إلى تعريف إجرائي للأداء المؤسسي " مجموعة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة والتي تمكنها من تحقيق أهدافها الموضوعية مسبقا، وذلك بترشيح مواردها واستدامتها لتحقيق أعلى عائد مادي ومعنوي والوصول إلى نتائج المطلوبة."

- **الاستدامة: (sustainability)**

القدرة التنظيمية والمؤسسية على تحقيق إدارة فعالة ومستدامة للجوانب المالية والتنظيمية والبيئية بحيث تتحقق أكبر قيمة مضافة وأحسن أسلوب لإدارة وتطور مستمر في أساليب الحفاظ على استمرارية أداء المؤسسة لنشاطها فيما يتعلق بالأبعاد التنظيمية والمالية والبيئية (Amoah, 2022).

## 7.1 نموذج الدراسة:

استناداً لمتغيرات الدراسة المستقل والتابع والديموغرافية، يمكن التوضيح كما هو بالشكل الآتي: شكل (1)





## الفصل الثّاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الإطار النظريّ

1.1.2 المبحث الأوّل: الحوكمة

2.1.2 المبحث الثّاني: الحوكمة في الشّركات العائليّة

3.1.2 المبحث الثالث: الأداء المؤسّسيّ

4.1.2 المبحث الرابع: تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسّسيّ للشّركات العائليّة

#### 2.2 الدراسات السابقة

1.2.2 الدراسات باللّغة العربيّة

2.2.2 الدراسات باللّغة الأجنبيّة

## 1.2 الإطار النظري

### 1.1.2 المبحث الأول: الحوكمة

#### 1.1.1.2 المقدمة:

نظراً للاهتمام العالمي المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات على وضع محددات ومعايير وتحليلها بغية تطبيقها، وإصدار قواعد وقوانين لتنظيم حوكمة الشركات، ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي (IFC) وبنك التسويات الدولي (BIS) ممثلاً بلجنة بازل. أما على نطاق فلسطين فقد أصدرت سلطة النقد تعليمات الحوكمة الخاصة بالمصارف، وأصدرت بورصة فلسطين التعليمات الخاصة بالشركات المدرجة في البورصة، وأصدرت اللجنة الوطنية للحوكمة في فلسطين عام 2009 مَدونة حوكمة الشركات وكلّ هذه التعليمات كان لا بُدّ منها من أجل الحفاظ على هذه المؤسسات التي تمثّل عماد الاقتصاد من الانهيار والفضّل الماليّ (الغزال، 2015).

تعتبر نظرية الوكالة التي ينظر إليها (Jensen & Mackling, 1976) بأنها من أقدم النظريات التي تمّ تطبيقها بالشركات العائلية في الجيل الثاني أو الثالث، وذلك لعدد من الأسباب التي من أهمها: عدد الملاك والحاجة إلى شخص قادر على القيادة، وإدارة الشركة بشكل جيد. ومع تطور النظام العائلي أصبحت مشاكل الوكالة والمالكين والموكّلين ليس الطرف الوحيد، بل ثمة أطراف أخرى لها علاقة في الشركة، مثل (صاحب العمل والوكيل والمساهمين والدائنين والموظفين والعملاء) وكلّ مصالحه الخاصة، فصاحب العمل يسعى إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية مع تقليل حجم المخاطرة، بينما يسعى الوكيل إلى زيادة المكافأة والحوافز مع بذل مجود أقلّ ومخاطره أقلّ.

وتمّ انتقاد نظرية الوكالة على يد (Fame.F,1980) في مقالته المرسومة بـ "مشاكل الوكالة ونظرية الشركات" بأنها أحادية الجانب ومؤكدة على بعض العوامل الاقتصادية، ولكنها لا تشمل المشاكل السياسية

والداخلية للحوكمة، ودور أصحاب المصالح الآخرين، وتحدّ الحوكمة من مخاطر الوكالة وذلك من خلال فرض بعض الأحكام والآليات الداخلية والخارجية التي تضمن كفاءة الشركة في استغلال مواردها وتحقيق أهدافها.

تعتبر نظرية الوكالة و نظرية أصحاب المصالح من أهمّ النظريات العملية الداعمة للإفصاح، و لكن يُعاب على نظرية الوكالة بأنها تهتمّ فقط بأصحاب الشركة و الوكيل، الأمر الذي تتجنبه نظرية أصحاب المصالح إذ إنها اهتمت بتفسير العلاقة بين الشركة و جميع فئات أصحاب العمل و تلبية جمع احتياجات التي تتطلبها جميع الفئات ذات الصلة و المصلحة بالعمل مع تقسيم أصحاب المصالح إلى فئتين رئيسيتين ( من يؤثر على استمرارية الشركة و لا يؤثر على استمرارية الشركة) و تميل نظرية أصحاب المصالح إلى ضمان استمرارية الشركاء وبقائهم من خلال كسب ثقة الفئات المختلفة .

وتمكنت نظرية الإشراف، و يُعتبر ( ليفيزي، 1997 ) الذي تحدث عن انه " ليس هنالك أيّ تعارض بين مصالح المدراء و الوكلاء، وأنّ الهدف من الحوكمة هو التحديد و إيجاد الآليات و الهياكل التي تُسهّل التنسيق الأكثر فاعليةً بين الطرفين، كما يفترض عدم وجود مشاكل متأصلة في حوافز أو دوافع المديرين التنفيذيين للشركة، وأنّ الهدف هو تسهيل عمل المهام و تيسير قيام كلّ فرد بدوره ( الحكم الذاتي )، و ذلك سيكون مفيداً في تعظيم قيمة الفرد و أحساسة بالانتماء الذي سيؤدي بدوره إلى تعظيم قيمة الشركة، بما ينعكس بالإيجاب على مساهمتها و مالكيها و إدارتها .

وتأتي نظرية اعتماد الموارد (Pfeffer & Salanick,1978) لتعالج بشكل أساسي الموارد المكتسبة من البيئة التي تعمل فيها الشركة، وهي مفيدة في وصف أهمية الخبرة المكتسبة من قبل الشركة لخدمة مصالح أصحابها بشكل أفضل، وهي بدورها تدعم الحوكمة التي تتكلم على أهمية الخبرة في خدمة أصحاب

المصالح بشكل أفضل، وبذلك زيادة الرقابة والامتثال القانوني. بالإضافة إلى تقديم المشورة التي تُعتبر من معايير الحوكمة الجيدة.

لذلك تجد بان نظرية الاعتماد على الموارد تُعدّ من أكثر النظريات التي يمكن اعتمادها لتكون محور أساسيًا في حوكمة الشركات العائلية لأنها تقوم على تنظيم كامل وتسهّل عمل الشركة بشكل كلي وليس جزئي أو متعلق بفتنة محددة كما هو الحال في نظرية الوكالة أو الاشراف أو حتى أصحاب المصالح. يعرض هذا المبحث مفاهيم أساسية متعلّقة بالحوكمة، تتنوع بين تعريف الحوكمة وأهدافها وأهميّتها، وضوابطها، ومبررات وجودها، وما إلى ذلك من موضوعات تساعد في توضيح موضوع الحوكمة وتبسطه للقارئ.

## 2.1.1.2 تعريفات المنظّمات الدوليّة لمفهوم الحوكمة

### أ- تعريف البنك الدولي:

ربط البنك الدولي بين الإدارة الرشيدة لموارد الدولة وديمقراطية الحكم، عرّف البنك الدولي (الحكم السيئ) على أنه "سوء استخدام السلطة وعدم احترام حقوق الإنسان، وانتشار الفساد ووجود حكومات غير منتخبة وغير ممثلة". وعرّف (الحكم الجيد) على أنه "الطريقة التي يتم من خلالها ممارسة السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة، وجعل للحكم الجيد ثلاثة أبعاد هي: (شكل النظام السياسي) الهياكل والمؤسسات، (إدارة العملية السياسية) اتخاذ القرارات من أجل استغلال موارد الدولة لتحقيق التنمية فيها، (وقدرة الحكومة على تخطيط السياسات المناسبة وتنفيذها)". وبالتالي، فإنّ تعزيز الحكم الجيد هو المقابل الطبيعي للحصول على مساعدات التنمية، أو استثمارات من وكالات الإقراض، ومن ثمّ ربطه بتبني الدول لسياسات جديدة. (غادر، 2012: 12).

## ب - تعريف الوكالة الكندية للتنمية الدولية :

ويقترَب منَ التعريف السابق للبنك الدوليّ، إذ تعرّف مفهوم (أسلوب الحكم) على أنه "أسلوب ممارسة التخصيص السلطويّ للقيم من قِبَل الحكومات في إدارة موارد الدولة "الاقتصاديّة والاجتماعيّة"، وتعرّف (الحكم الرشيد أو الجيد) على أنه "ممارسة القوة بواسطة المستويات المختلفة للحكومة بأسلوب يتسم بالفعالية، الأمانة، الإنصاف، الشفافية والمساءلة". ويختلف تعريف البنك الدوليّ بأنه يقصر ممارسة القوة على الحكومات فقط دون غيرها من الفاعلين. (الشبلي، 2017: 42).

ج - تعريف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكّم في أعمالها".

د- عرّفت جمعية كادبوري، 1992: حوكمة الشركات " الأسلوب الذي يحقق التوازن بين الأهداف الاقتصاديّة والاجتماعيّة من جهة، وبين الأهداف الفردية والمشاركة من جهة أخرى، وأنّ إطار حوكمة المنشأة يُشجّع على استخدام الفعّال للموارد، ويحثّ أيضاً على توفير نُظم المحاسبة والمساءلة عن إدارة هذه الموارد، والهدف من ذلك هو التقريب قدر الإمكان بين مصالح الأفراد والمنشآت والمجتمع" (بورقة وآخرون، 2015: 129).

هـ- تعرّف مؤسسة التمويل الدولية (OECD): هي "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات أو المؤسسات والتحكّم في أعمالها "كما تعرّفه منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. الحوكمة " مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح". عموماً، فإنّ الحوكمة تعني "وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسيّة في الشركة أو المؤسسة، بهدف تحقيق الشفافية والعدالة، ومكافحة الفساد". (OECD, 2015).

و - عرّفت مُدونة قواعد الحوكمة للشركات الفلسطينية حوكمة الشركات بأنها " مجموعة القواعد والإجراءات التي يتم بموجبها إدارة الشركات والرقابة عليها، عن طريق تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين، وأصحاب المصالح الآخرين، وكذلك المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركة" (اللجنة الوطنية للحوكمة، 2009: 14)

ويمتد مفهوم (الحوكمة) ليشمل المجتمع ككل، و ذلك لما جاء في تعريف البنك الدولي للحوكمة بأنها : "حالة تتم من خلالها إدارة الموارد الاقتصادية للمجتمع بهدف التنمية"، كما جاء تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي " هي ممارسة السلطات الاقتصادية و السياسية و الإدارية لإدارة شؤون المجتمع على كافة مستوياته" مما يعني أنّ تطبيق مفهوم الحوكمة في الشركات يتطلب بالضرورة تطبيقاً له في المجتمع بأكمله، و ذلك من خلال تهيئة البيئة التي تعمل فيها الشركات ، من خلال القوانين المدعّمة لهذا الاتجاه و خلق الوعي بأهميّة الحوكمة ووجود نظام مصرفي جيد و أسواق ماليّة سليمة، ومن ثمّ فإنّ وجود إصدار متكامل وفعال للحوكمة يعتمد بصفة أساسية على توافر مجموعة متكاملة من الأطر المؤسسية و التشريعية ( عيسى، 2014 : 37)

### 3.1.1.2 فلسفة الحوكمة

ثمة ميزتان تميّز بهما الشركات المعاصرة، ممّا يستدعي وجود ضوابط للحوكمة، وهما:

**الميزة الأولى:** حقيقة أنّ الشركات الحديثة تميّز بالفصل بين ملكية الشركة وإدارتها.

**الميزة الثانية:** النفوذ الذي يمتّع به كبار المساهمين على حساب صغار المساهمين.

دفعت هاتان الميزتان الدول إلى وضع نظام رقابيّ يضمن لأصحاب المصالح في الشركة بأن الإدارة تقوم بمهامها على أفضل وجه؛ في الوقت الذي يحمي هذا النظام صغار المساهمين من تسلّط كبار المساهمين.

## 4.1.1.2 مبادئ الحوكمة

ثمة مجموعة من المبادئ التي يجب أن تتوفر في الشركات وتساعد على تكامل الجوانب الفكرية الخاصة بها، كما تساعد على تحقيق أهدافها وميزاتها، ومن أهم هذه المبادئ التي يجب أن تتصف بها الحوكمة الجيدة للشركات تتمثل في الآتي.

### 1- الشفافية الإفصاح (Disclosure & Transparency) + الإدارة المالية

**الإفصاح:** هو عبارة عن معلومات (مالية وغير مالية) تهم المستثمرين، وتتمّ أما بصورة دورية أو لفترات مالية محددة أو بصورة فورية عند حدوث المعلومة، وذلك حتى تتوفر المعلومات في الوقت نفسه للجميع، وعدم إمكانية استفادة أحد الأشخاص قبل غيره من المعلومة. (المستثمرون العرب، 2016)

**الشفافية:** عُرِّفت (الشفافية) بأنها "الكشف الكامل عن الصورة المالية الحقيقية للشركة. وتتطلب الشفافية أن تكون البيانات المالية أو الأحداث الجوهرية المعلنة عاكسة للواقع الحقيقي للشركة بشكل واضح صريح". (المستثمرون العرب، 2016)

وتُعتبر الشفافية من المفاهيم الحديثة والمتطورة في الحوكمة، والتي يجب على الإدارة الواعية العمل بها وانتهاجها لما لها من أهمية على الشركة والأطراف المعنية بها. وتعني الشفافية الانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل، وجعل كل شيء قابلاً للتحقق والرؤية السليمة. فمن أهم المؤشرات التي يمكن أن تساعد في الأعمال مبدأ الشفافية: (المستثمرون العرب، 2016)

- وجود تقارير دورية منتظمة عن أنشطة كل مؤسسات الدولة، ومصادر إعلام دقيقة ووجود قاعدة بيانات.

- نشر ميزانية الحكومة والمؤسسات، ووضوح أسس اتخاذ القرار لدى صانعيه.

- سهولة الحصول على الإحصائيات عن مختلف الأنشطة في الحكومة والمؤسسات والشركات.

- وجود آليات مُعدّدة للتعبير عن الرأي بحرية.

**الإدارة الماليّة:** تتعلّق بجملة من التكاليف والمصاريف الخاصّة بالمؤسّسة، ومصادر تمويلها وأوجه الإنفاق. ويُعدّ مبدأ الإدارة الماليّة من أهمّ القضايا المرتبطة بالحوكمة، بل ومن أسباب تشكّلها، إذ إنّ الحوكمة بالأساس نتاج سياسات تستهدف التحقّق من سلامة الإنفاق، وقد تزايد الاهتمام بالإدارة الماليّة مع ظهور مفهوم الشفافية والمحاسبية، الأمر الذي جعل من الإنفاق الحكومي محلّ اهتمام أفراد ومتابعة. ومن أهمّ المؤشّرات التي يمكن أن تحكم عمل مبدأ (الإدارة الماليّة) ما يلي :

-وجود مصادر تمويل متعدّدة للمؤسّسة.

-وجود خطط لتطوير موارد المؤسّسة الماليّة.

-وجود ميزانية سنوية للمؤسّسة.

-تقويم فعالية أنشطة المؤسّسة في ضوء التكاليف المنصرفة.

-تناسب حجم الإنفاق مع أنشطة المؤسّسة.

## **2- التدقيق والمساءلة (Review and audit):**

هو عبارة عن نشاط تقيميّ مُستمرّ مصاحب للأداء؛ لمراجعته من حيث التنفيذ والإنجاز، ثمّ التدقيق على جودة هذا الإنجاز، ويُعدّ هذا النشاط أحد أهمّ العناصر التي تتركز عليها إدارة الجودة، في ظلّ المستدامة العالميّة لتحقيق الجودة. (الأكاديمية العربيّة البريطانيّة للتعليم العالي، 2017)

أمّا التعريف الإجرائيّ للباحثة فهو: "أنّها كافة العمليّات الداخليّة والخارجيّة الإداريّة والماليّة التي تضمن بأنّ الشركة تقوم بأعماله المنوطة بها بالشكل المطلوب حسب المعايير الإداريّة والمحاسبية، واكتشاف أيّ خلل أو انحراف وإصلاحها والعمل على تقييمها ورقابتها، وبحقّ للمساهمين مساعلة الإدارة التّفيذيّة عن



أدائها". كما ت ضمن المساءلة مسؤولية الإدارة التنفيذية أمّا م مجلس الإدارة ومسؤولية المجلس أمّا م المساهمين.

ولا تقتصر المساءلة على جانب العقاب فقط، بل تركز أيضاً على وجود حوافر لتشجيع المسؤولين على أداء مهامهم بإخلاص وفعالية وأمانة، وهناك نوعان من المساءلة، هما: كما ذكر في (الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2017)

أ-المساءلة الوظيفية: تنصبّ على طبيعة استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة داخل الإدارة أو المؤسسة، والآثار المباشرة على البيئة التي تباشر المؤسسة عملها فيها.

ب - المساءلة الإستراتيجية: تنصبّ على الآثار بعيدة المدى للمنظمة أو المؤسسة على البيئة، والقُدرة على تحسين جودة الحياة لأعضائها. ومما سبق يتضح أنّ أيّ مسؤولية لا بدّ لها من شقين، هما: أولهما: الالتزام أو التعهد.

ثانيهما: المحاسبة أو المساءلة، وهو نتيجتها المنطقية، فبقدر الالتزام تكون المحاسبة.

ومن أهمّ المؤشرات التي يمكن أن تحكم مبدأ المساءلة ما يلي:

- تناسب حجم مسؤولية الفرد مع السلطة الممنوحة له.
- وجود آليات لمحاسبة الأفراد وتطبيق آليات المساءلة على جميع العاملين دون تمييز.
- تناسب الجزاءات الموقّعة على المخالفين مع حجم المخالفة ووجود معايير قانونية للثواب والعقاب.

### 3- المسؤولية (Responsibility):

هي توفير هيكل تنظيمي يحدد نقاط السلطة والمسؤولية، وتهدف أنظمة الحوكمة إلى رفع الحسّ بالمسؤولية لدى شقّي الإدارة (مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية) وأن يتصرّف كلّ عضوٍ من أعضاء مجلس

الإدارة بدرجة عالية من الأخلاق المهنية، كما تقرّ المسؤولية بالحقوق القانونية للمساهمين، وتشجّع التعاون بين الشركة والمساهمين في أمور شتى، منها الربح وتوفير فرص العمل، وتحقيق الاستدامة الاقتصادية، بالإضافة إلى محاسبة المسؤولين ومتخذي القرار. (صاف، 2018)

#### 4- المساواة والعدالة (حقوق أصحاب المصالح) (fairness) :

المقصود بالمساواة هنا هو المساواة بين صغار المستثمرين وكبارهم؛ كما يقصد بها المساواة بين المستثمرين المحليين والأجانب على حدّ سواء، فعلى سبيل المثال، فإنّ مالك السهم الواحد يمتلك الحقوق نفسها التي يمتلكها مالك المليون سهم كالتصويت والمشاركة في الجمعية العمومية، ومساءلة مجلس الإدارة، وحصّة من توزيع الأرباح، وكما يرى صاف بأنّ العدالة تكون في المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين في الشركة. (صاف، 2018)

#### 5- المشاركة:

المشاركة إلى تجاوز الفجوة القائمة بين القيادة والجمهور، وإبداع أشكالٍ هرمية لممارسة السلطة لا تقوم على مبدأ الإنابة والمشاركة الشكلية، بل على مشاركة الجماعة في صنع القرار وتنفيذه. وتقوم علاقة المشاركة على أسسٍ محددة، منها: كما يراها (صاف، 2018):

- وجود دولة قانون ومؤسسات راسخة ومجتمع مدني ناضج.
- توافر القناعة الكاملة بأن المشاركة حقّ كلّ الأطراف، وليست منحةً أو هبةً من الدولة.
- امتلاك كلّ طرفٍ لإستراتيجية تنموية محددة ومستقرة تتضمّن أهدافاً مرحلية، وأخرى بعيدة المدى.
- وجود أرضية التقاء مشتركة بين الأطراف، وقبولهم لفكرة المشاركة والتكامل والتفاعل.

- إرساء مناخٍ ديمقراطيٍّ حقيقيٍّ بما يتضمّنهُ ذلك من تمثّلٍ نيابيٍّ، وتداولٍ سلميٍّ للسلطة، وسيادة القانون.

- سيادة علاقة المشاركة في كافة المستويات بدءاً من صنع السياسات، إلى تصميم البرامج، إلى اتخاذ القرارات البيئية والتنفيذ.

### جهود معهد الحوكمة الفلسطيني:

تأسّس معهدُ الحوكمة الفلسطينيّ في إبريل (2011) بهدف نشر الحوكمة في منشآت القطاع الخاصّة والحكوميّ وفقاً للمبادئ المتعارف إليها دولياً، كما أجرى المعهد في العام (2012) دراسةً ميدانيّةً هدفت بشكلٍ مباشرٍ إلى تقييم أوضاع الحوكمة في الشّركات المساهمة العامّة، وبخاصّة تلك الشّركات المُدرجة في بورصة فلسطين، وتضمّنت الدراسة التّعرف إلى مدى التزام الشّركات باللوائح والأنظمة والقوانين الواردة في مُدونة حوكمة الشّركات الفلسطينيّة (معهد الحوكمة الفلسطينيّ، 2013)

### جهود اللجنة الوطنيّة للحوكمة:

شكّلت هيئة سوق المال الفلسطينيّة وبعُد التنسيق مع بورصة فلسطين وسلطة النقد ومؤسسة التمويل الدوليّة اللجنة الوطنيّة للحوكمة، لإعداد لائحةٍ خاصّة لحوكمة الشّركات في فلسطين، من خلال مجموعة من المؤسّسات والشخصيّات ذات العلاقة، نتج عنها في تشرين الثّاني (2009) مُدونة قواعد حوكمة الشّركات في فلسطين، وتمّ إقرارها لاحقاً من قِبَل مجلس الوزراء الفلسطينيّ، واحتوت المُدونة على (تعريف الحوكمة والهدف من تطبيقها وقواعد الحوكمة واسسها وأهميّتها) وتضمّنت أيضاً أسس الحوكمة ومعاييرها واشتملت هذه المعايير على (إدارة الشّركة، مجلس الإدارة، الإفصاح الشّفافية، التدقيق)

## جهود مؤسّسة أمان:

أناطت مؤسّسة أمان -على عاتقها- نشر مفهوم الحوكمة وتطبيقها ولأجل هذا الهدف نفّدت العديد من

النشاطات وأهمّها: (مؤسّسة أمان، 2022)

1- إطلاق مشروع إصدار شهادات النزاهة للشركات الفلسطينية في ابريل (2007).

2- تطوير مدوّنة سلوك للشركات لتوجيهها نحو تعزيز الحوكمة الرشيدة.

3- عقد مجموعة من الاجتماعات وورش العمل على صعيد المسؤولين وأصحاب العلاقة والجهات ذات

الاختصاص بما يتعلّق بموضوع حوكمة الشركات.

## جهود سلطة النقد الفلسطينية:

يُعتبر الجهاز المصرفي الفلسطيني من أكبر القطاعات في فلسطين، وتقوم سلطة النقد بالعمل على

ضمان سلامة الجهاز المصرفي الفلسطيني والحفاظ على استقراره النقدي، وتشجيع النمو الاقتصادي. وقد

اعتمدت سلطة النقد الفلسطينية مجموعة من القرارات والتعليمات والنظم التي تُصبّ في إطار الحوكمة الجيدة

وأهمّها ما يلي: (جوده، 60:2008):

1- إلزام المصرف الفلسطيني بتشكيل لجان للمراجعة والتدقيق.

2- استحداث وظيفة مراقب في الهيكل التنظيمي للمصارف الفلسطينية.

3- إصدار دليل حوكمة المصارف في فلسطين.

مؤتمّر بعنوان "ديمومة وتطوير الشركات العائلية - فرص وتحديات": (2017/4/12)

بعنوان " حوكمة الشركات العائلية" التي ترأسها د. عماد الخطيب/ رئيس جامعة بوليتكنك فلسطين ،

فقد تحدث كلّ من: د. عاطف علاونة/ رئيس مجلس ادارة البنك الإسلامي العربي، ود. سمير أبو زنيد/ عميد

كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الخليل، ود. عبد الفتاح أبو شكر/أستاذ الاقتصاد في جامعة النجاح،

والأستاذة جينا حمامة/ مساعد مدير قسم استشارات المخاطر في KPMG مؤكدين أنّ حوكمة الشركات العائلية وبوضع الأنظمة الإدارية والمالية ومواكبة التطورات العالمية في ادارة الشركات تُعتبر من أهمّ وسائل نجاح الشركات العائلية واستمرارها وتطويرها جيلاً بعد جيل، وأنّ الحوكمة ببساطة تعني النجاح والاستمرار. وقد أبدى الملتقى استعداداًه للمتابعة الحثيثة وعقد الورشات والندوات التخصصية والدورات التدريبية، وفي هذا السياق وزّع الملتقى على المشاركين في المؤتمر دليلاً ارشادياً معداً من خبراء ومتخصصين في هذا المجال، إذ جاء به استخلاص وافٍ لكلمات المتحدثين والتي كان أهمها الاستنتاجات الآتية:

- إعداد ميثاق العائلة وميثاق حوكمة الشركات.
- الهيكل التنظيمي للشركات العائلية والوصف الوظيفي.
- دليل سياسات واجراءات للشركات العائلية للعمليات الرئيسية والأنشطة.
- الرقابة الداخلية والتقييم.

## 2.1.2 المبحث الثاني: الحوكمة في الشركات العائلية

### 2.2.1.2 المقدمة:

ليس هناك شك في أن التأثير الاقتصادي العالمي للشركات العائلية مهم للغاية. فعلى سبيل المثال، تُقدر الشركات العائلية بأكثر من 70 % من الناتج المحلي الإجمالي على مستوى العالم المنتج ( De Masses et al. 2018). وفي الاتحاد الأوروبي يبلغ حجم الشركات العائلية ما بين (70-95%) وتأثيرها على الاقتصاد (70%) ، كما يبلغ حجم العائلات في المنطقة العربية ودول الخليج بحدود (95%) وتأثيرها على الاقتصاد بحدود (70%)، ويظهر من ذلك التأثير الكبير لتلك الشركات على الاقتصاد العالمي (العمادي، 2012).

وأمام هذه الحقائق الجوهرية تأتي أهمية دراسة الشركات العائلية، وبحث أفضل الأطر القانونية المناسبة لها، وبخاصة في ظل الصعوبات المتعددة التي تواجه غالبية هذه الشركات، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى حلها أو تصفيتها بعد فترة من الزمن، فما يقارب (95%) من الشركات العائلية التي تستمر من الجيل الأول ولمواجهة التحديات والصعوبات التي تواجه الشركات العائلية، حتى الجيل الثالث من العائلة ينبغي وضع أطر قانونية وتنظيمية ملائمة لطبيعتها الخاصة، ويُعتبر اتباع الشركات العائلية لمبادئ الإدارة السليمة (الحوكمة) أحد أهم العوامل المؤدية إلى طول عمرها، والذي يُعدّ أمراً ذا أهمية كبرى وبخاصة في ظل تفوقها على الشركات غير العائلية العاملة في القطاع ذاته. (Coli, 2003)

وسيتم شرح في هذا القسم أهم مفاهيم الشركات العائلية، ومراحل تطورها، وأهميتها وأهدافها ومشاكلها

وأركانها .

## 2.2.1.2 أهم مفاهيم الشركات العائلية:

إن الشركات العائلية من حيث المبدأ لها مفهوم الشركات العادية نفسه بصيغتها القانونية المختلفة، إلا أنها تتضمن البعد العائلي، ومن هنا فقد تُعددت التعريفات الخاصة بالشركات العائلية، فيرى البعض أن الشركة العائلية هي المملوكة بالكامل لعائلة واحدة. (زغلول والأزهر، 2020)

وقد يعرف الناس معنى الشركات العائلية، لكن عندما تدخل الأمور إلى المقالات نجد أن هناك بعض التعقيد، وخصوصاً في الأمور الآتية: نمة شركات تملكها عائلة، لكن يديرها شخص من خارج الشركة. وشركات عائلية يملكها عدد من شركات متعدد الجنسيات أو عالمية، وهناك شركات عائلية يملكها شريكان غير قريبين وكلّ هذه الشركات هي شركات عائلية ((Landsberg ET.AL, 1988)). ومن عام (1990) كان التركيز على انفرادية الشركات العائلية والتي تختلف عن باقي الشركات، فهي شركات فريدة من نوعها ولها فلسفتها الخاصة بها، وفي بداية عام 2000 أشار جومي في مجلة أكاديمية في علوم المنظمات إلى مفهوم حوكمة الشركات المتوارثة، ويُعتبر موضوع الشركات العائلية من الموضوعات التي تحتل أهمية كبيرة في الأبحاث الإدارية، ولا يُعتبر هذا الاهتمام حديثاً، فأول من تكلم على مشاكل الشركات العائلية كان المدير في عام 1953، وركز على مشاكل الإدارة في الشركات صغيرة الحجم. (Sharman et.al 2014)

ويرى الدكتور النجار وهو المتخصص في شؤون الدراسات العائلية في مركز (IMD) في لوزان بسويسرا أن الشركة العائلية هي تلك المؤسسة التي تسيطر عائلة واحدة على القوة التصويتية فيها، أو التي يكون القرار فيها حكراً على أفراد العائلة التي تملك معظم أسهم هذه الشركة، وبالتالي فإنّ التعريف يركّز على أهمية القوة التصويتية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة أو الشركة ومن يتخذها، مثل تعيين المدير التنفيذي الجديد والتوجهات العامة للشركة ودور العائلة بها وليس بالأمور اليومية. وبمعنى آخر، فإنه ليس بالضرورة أن تكون ملكية العائلة لحصص الشركة بالكامل حتى تكون قادرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، طالما أن

لديها حصّة وقوّة تصويتية كافية تجعلها قادرةً على ممارسة ذلك الحقّ. (كانو، ماذا تعني الشركة العائلية، 2016)

ولتحديد المقصود بالشركة العائلية، فقد اعتمد الاتحاد الأوروبي على عدد من الحالات التي في حال

توافر أيّ منها تُعتبر الشركة بمثابة شركاتٍ عائلية، وهذه الحالات هي: (EIDGEC, 2019)

1. أن تكون أغلبية الملكية تحت سيطرة الشخص المؤسس للشركة أو أحد أفراد أسرته، أو أيّ شخص الاستحواذ عليها.

2. ألا تقلّ ملكية العائلة عن خمس وعشرين بالمائة (25%) من أسهم الشركة، في حال كانت الشركة مُدرجةً في سوق الأوراق المالية.

3. تحكّم العائلة في اتخاذ القرارات في الشركة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر

4. وجود أحد أفراد العائلة على الأقلّ في مجلس إدارة الشركة.

### 3.2.1.2 مراحل تطور الشركات العائلية:

المرحلة الأولى الجيل المؤسس	المرحلة الثانية الجيل التالي	المرحلة الثالثة العائلة الممتدة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يمتلك المشروع ويديره المؤسس (رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي)</li> <li>• يتخذ المؤسس القرارات بشكل عام بتدخل خارجي بسيط.</li> <li>• هيكل حوكمة بسيط وغير رسمي.</li> <li>• مساهمون قليلون</li> <li>• يتكون المجلس من أفراد من أفراد العائلة والمساهمين أيضاً.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنتقل الإدارة والملكية إلى أبناء المؤسس</li> <li>• تصبح أمور الحوكمة أكثر تعقيدا ولكبر حجم الشركة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتدخل عدد أكبر من أفراد الأسرة ومن بينهم الأبناء والأخوة وأبناء العمّ والأنساب.</li> <li>• تحمل أية صراعات.</li> </ul>	<b>خصائص الشائعة</b>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• تخصيص رأس مال الشركة: توزيع الأرباح والدين ومستويات الربح</li> <li>• حقوق المساهمين</li> <li>• توظيف أفراد العائلة</li> <li>• السيولة المالية</li> <li>• للمساهمين</li> <li>• تسوية النزاعات العائلية</li> <li>• مشاركة العائلة ومهمتها</li> <li>• رؤية ومهمة العائلة</li> <li>• صلة الشركة بالعمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحفاظ على عمل الفريق والانسجام</li> <li>• حفظ ملكية الأسرة</li> <li>• انتقال الأجيال في الإدارة</li> <li>• تعاقب عمليات العمل وإجراءات في إطار رسمي.</li> <li>• وضع أساليب تواصل فعال.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• انتقال القيادة</li> <li>• تعاقب الأجيال في الإدارة</li> <li>• تخطيط الأملاك</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نماذج من</li> <li>• مشكلات</li> <li>• المساهمين</li> </ul>

المصدر: مركز المشروعات الدولية الخاصة، فبراير 2011، ص 76

من الحقائق أيضاً أن معظم الشركات العائلية لها عمر قصير جداً وأن حوالي (95%) من الشركات العائلية لا تنجو في الجيل الثالث من الملكية. وهذا غالباً ما يكون نتيجة النقص لإعداد الأجيال اللاحقة للتعامل مع متطلبات الأعمال التجارية المتنامية. ويمكن للشركات العائلية تحسين احتمالات البقاء من خلال وضع هياكل الحكم الصحيحة في مكانها وبدء العملية التعليمية للأجيال اللاحقة في هذا المجال في أقرب وقت ممكن بقدر الإمكان. ((IFC family business governance, 2014))

برزت لدى الشركات العائلية بعض المزايا ونقاط القوة ويمكن أن تجمل كما أوردها بنك قطر للتنمية، 2017 بما يلي (الالتزام بصفتها مالكة للشركة وهناك درجة عالمية من التفاني واستمرارية المعرفة، وذلك من خلال نقل الخبرات والمعرفة من جيل إلى آخر والثقة المتبادلة بين أفراد العائلة وتجمع الشركات

العائليّة بين الربح والحافز والأبعاد الاجتماعيّة التي تربط بين أفراد العائلة الواحدة، بالإضافة إلى أنها تحمي أسرارها التجاريّة). (بنك قطر للتنمية، 2017)

أمّا بنسبه لنقاط الضعف فينظر ((Anderson R.C , 2006) في مقالته "إيجاد الأداء وتحديده في الشراكات العائليّة" بأنّ تأثير ملكية العائلة على القرارات الصّادرة والأداء المؤسّسيّ يكون من أجل الحفاظ على الإرث الاجتماعيّ والعاطفيّ للعائلة والذي بدوره يؤثّر على الأعمال التجاريّة، ويزيد أيضاً من المشاكل الداخليّة. بالإضافة إلى أنّ اندرسون يرى بأنّ إدارة الشركة من قبل أفراد العائلة يعمل على تقليل احتماليّة تطبيق القوانين بالاعتماد على المحسوبية للأقارب والعائلة، والتي بدورها تؤدي إلى عدم تطبيق الحوكمة بحيث تُقلّ من جودة الأداء المؤسّسيّ.

#### 4.2.1.2 حوكمة الشراكات العائليّة:

رغم اختلاف طبيعة ملكية المؤسسات العائليّة وحجمها عن باقي المؤسسات الأخرى وبخاصّة المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الماليّة، إلا أنّ حوكمة المؤسسات العائليّة لم تخرج في إطارها العام عن حوكمة المؤسسات وإن اختلفت في بعض آليّتها وخاصّة في طبيعة الملكية وحجم مجلس الإدارة وخصائصه. (ثروة، 2016: 61)

فحوكمة المؤسسات العائليّة هي مجموعة من المبادئ التي ظهرت وتطورت مع وجود المؤسسات ونموّها، لتوجيه المؤسسة ومراقبتها لتحقيق أهداف العائلة أساساً، وإيجاد توازن بين المصالح المتضاربة لأفراد العائلة المتضاربة فيما بينهم، والمسؤولين عن المؤسسة بصفتهم ممثلين لهم ولإدارة التّفديّة والأطراف ذات الصلة بالمؤسسة". (زناقي ومعاريف، 2019: 90)

ويهدف هيكل حوكمة الأسرة الذي يعمل بشكل جيد بشكل أساسي إلى: (الخطيب، 2018)

- إيصال قيم الأسرة ورسالتها ورؤيتها طويلة المدى إلى جميع أفراد الأسرة.

- اطلع على الإنجازات التجارية الرئيسية، التحديات والتوجهات الإستراتيجية.

- إيصال القواعد والقرارات التي قد تؤثر على الأسرة وعمل الأعضاء وأرباح الأسهم والمزايا الأخرى التي يحص لون عليها.

- إنشاء قنوات اتصالٍ رسميةٍ تسمح بالأسرة والأعضاء بتبادل أفكارهم وتطلعاتهم وقضاياهم. السماح للأسرة بالالتقاء والقيام باتخاذ أي قراراتٍ مهمةٍ.

إن تطوير مثل هذا الهيكل الإداري سيساعد في بناء الثقة بين الأسرة والأعضاء (خاصة بين أولئك داخل الشركة وخارجها)، وبالتالي زيادة فرص بقاء الشركة. ومن المكونات الرئيسية لهيكل حوكمة الأسرة:

• دستور الأسرة الذي ينص بوضوح على رؤية الأسرة ورسالتها، وتعزيز القيم والسياسات التي تنظم علاقة أفراد الأسرة مع العمل.

• المؤسسات العائلية، التي يمكن أن يكون لها أشكال وأغراض مختلفة، فعلى سبيل المثال مجلس الأسرة ومجلس الأسرة ولجان الأسرة الأخرى

تواجه الشركات العائلية أحياناً كثيرة الحاجة إلى خلق نظام جديد لحوكمتها. ويمكن أن تقود دورات حياة الشركات العائلية إلى تغييرات جوهرية في أدوار ووظائف وممارسات نظام الحوكمة. وتعتمد العائلات في كثير من الأحيان على دراسة أفضل ممارسات مع الاكتفاء بتبني أفضل طرق إدارة الأعمال الحالية لدى مواجهتها معضلة التغيير. غير أن العائلات تميل، لممارسات محددة لقواعد الحوكمة وإلى تكييف هذه الممارسات مع ثقافتها الداخلية للأعمال التجارية، مجددةً بذلك فعالية وسيلة حوكمتها مع مرور الوقت.

(الخطيب، 2018)

## 5.2.1.2. أهمية حوكمة الشركات بالنسبة للشركات العائلية:

تتبع الحاجة إلى ممارسة حوكمة للشركات للفصل بين الملكية والإدارة، ففي المنشآت العائلية نجد أنه لا يوجد فصل بين الإدارة والملكية، بمعنى أن أصحاب الشركة هم مجلس الإدارة، وكذلك الإدارة مما يتسبب في خلق النزاعات، ومن ناحية أخرى مدى تأثير المشاكل العائلية على اتخاذ القرارات الخاصة في الشركات العائلية التي تحتل نسبة كبيرة من نسبة الشركات الصغيرة فنجد أن معظمها تملكها عائلات. ومن هنا نجد أن حوكمة الشركات كأنها نُظمت لكي تكون أساساً في تلك الشركات، ولكن نجد أن معظم الشركات العائلية لا تميل بالاعتراف إلى أهمية تطبيق حوكمة الشركات وذلك لعدة أسباب منها: (الخطيب، 2018)

- كشف بياناتها وموضعها وخططها بالنسبة للشركات المنافسة.
- معرفة المساهم الصغير الذي يملك عدة أسهم قليلة على حقيقة الوضع في الشركة.
- نجد في بعض الشركات أن الاعتراف والتمسك بها أهم بكثير من تطبيق حوكمة الشركات.
- عدم تعيين أفراد من خارج العائلة في مراكز حساسة، مما يؤثر على مركزهم الاجتماعي.

## 6.2.1.2 المحفزات الداعية لحوكمة العائلات:

يرى (توفيق، 2021) أن هناك مجموعة من المحفزات من الشركات للعمل بالحوكمة ومنها

- الخلافة في الملكية: هل يرغب الجيل القادم في أن يكون المالك المستقبلي للمؤسسة؟ وكيف يتم إعدادهم ليكونوا مسؤولين؟ قد لا يعترف أفراد الجيل القادم بعدم معرفتهم لكيفية أن يصبحوا مساهمين أو ملاكاً للحقوق والمسؤوليات التي يستتبعها هذا الامتياز. أو أن يكون القائد أحد أفراد العائلة.
- الخلافة في القيادة: من الذي ينبغي له قيادة المؤسسة عائلياً وربما يكون الجيل التالي من أفراد العائلة على غير دراية بكيفية اكتساب مواقعهم في الشركة غالباً أفراد العائلة، توظيف أفراد العائلة.

### 7.2.1.2 تهدف حوكمة المؤسسات العائلية إلى ما يلي:

أما بالنسبة لمزايا حوكمة المؤسسات العائلية فهي تتمثل فيما يلي (الشامي وأحمد، 2018)

- ضمان الاتصال بين أفراد العائلة المنتمين إلى الشركة الواحدة.
- توفير مختلف الآليات التي يُمكن من تشكيل اجتماعات الشركة كالعامل على إبراز القرارات المتعلقة بها.
- نشر القواعد كالسياسات الخاصة بمختلف الإستراتيجيات في الشركة كسياسة توزيع الأرباح وتوظيف أفراد العائلة.
- رفع الدرجة المهنية في تسيير إدارة الشركة.
- الفصل بين مالكي الشركة والإدارة، وذلك لإيجاد إدارة أفضل للمخاطر المرتبطة بالاستثمار كأساليب الرقابة

### 8.2.1.2 مخاطر الحوكمة في الشركات العائلية: (شكول يكوف وولسون، 2007)

- **عدم التوازن بين نمو ربحية الشركة وزيادة حجم الأسرة:** الزيادة متوالية هندسية لحجم الأسرة، وكذلك احتياجاتها مقارنةً بحجم الشركة قد يقوض النمو والاستثمار في مشروعات تُعتبر أساسيةً لنجاح الشركة على المدى الطويل.
- **الانتقال من جيل إلى جيل وخطّة الخلافة:** إنّ فترات تتابع القيادات ودخول أجيال جديدة إلى الشركات العائلية تُعتبر فترات حرجة، حيث تخلّق أوضاعاً قد تفضي إلى نشوب نزاعات داخلية.
- **فصل مصالح الشركة عن مصالح العائلة:** مناقشة شؤون العائلة في الشركة والعكس، والافتقار إلى معايير للفصل بين أصول العائلة وأصول الشركة قد يضرّ بالشركة.

- **الحفاظ على المهنية في أوضاع معينة:** تقاليد العائلة التاريخية وأعرافها (العلاقات الشخصية وما تنطوي عليه من تاريخ للعائلة، قد تؤثر في القرارات المتعلقة بالعمل، هذا فضلاً عن أن ممارسة السلطة وممارسات السوق بين الأقارب قد تكون أكثر صعوبةً.
- **المحابة:** ترقية أحد الأفراد بناء على العلاقات الأسرية قد يؤثر على بيئة العمل، فينجم عنه هروب الأفراد المدربين وزيادة الصراعات الشخصية والداخلية.
- **الصراع بين الأجيال والأقران:** تعايش مختلف الأجيال في شركة واحدة قد يُولد نزاعاتٍ من أجل تأكيد الذات والسلطة، هذا فضلاً عن أن محاولة الشركاء ترقية المنتمين إلى الفرع الأقرب لهم في العائلة قد يكون له آثار سلبية على الشركة بمرور الوقت.

#### 9.2.1.2 المشاكل العامة للحكومة بالمؤسسة العائلية: (جدول 2)

المؤسسات العائلية التي تواجه صعوبة البقاء.	المؤسسة العائلية التي تواجه تحديات النمو.	
العلاقات بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة	باعتبار أن ملاك المؤسسات مما يولد حالة خلط بين الوضعين، وهذا يمتد حتى على مستوى العلاقات مع الأطراف الخارجية.	عملية الفصل بين وظيفة المدير والمسير تكون أكثر تحديداً. وحتى لو كانتوظيفتان مجموعتين في شخص واحد وتتجم عن ذلك جودة العلاقات مع الأطراف الخارجية الأخرى.
الوضع الاقتصادية لنتائج المؤسسة	ضعف قواعد التسيير لا تسمح بضبط دقيق لنتيجة المؤسسة	وجود قواعد التسيير، ويسمح ذلك بضبط أفضل للنتائج، ولكن السؤال عن مدى صحتها يبقى مطروحاً.
الانتقال والخلافة	مشاكل الانتقال والخلافة وغير متوقع عادة وعندما تنشأ تجد المؤسسة نفسها غارقة في وضعيات	تكون مشاكل الانتقال والخلافة أكثر توقعاً ولكن معالجتها يمكن أن تثير

اضطرابا في سيرة المؤسسة	مستعصية يمكن ان تقودها إلى الخطر	
تكون للمؤسسة قدرة على وضع إستراتيجية ولكن مدى تنسيقها، هذه الإستراتيجية مع مصالحها تستحق الدعم	المؤسسة غير قادرة على توقع المستقبل لأن اهتمامها ينحصر في ضمان بقائها يوماً بعد يوم	التناسق بين الإستراتيجية ومصالح المؤسسة

المصدر: (مولاي لخضر عبد الرزاق 2013، ص 15).

### 10.2.1.2 الأركان الرئيسية للحكومة في المؤسسات العائلية:

من الأركان الرئيسية الفاعلة للحكومة في المؤسسات العائلية وضع إجراءات مكتوبة يمكن الرجوع إليها بشكل دوري مثل دستور العائلة وسياسات حملة الأسهم، وثمة عدد من الأمور المهمة مثل: اجتماع العائلة، يتم فيه (مراجعة التغييرات والأنشطة الجارية وتطوير المهمة والرؤية للشركة على أساس قيم العائلة، ووضع السياسات المتعلقة بالملكية، ومناقشة الإعداد للجيل التالي). ويكون هناك جمعية العائلة التي تعمل على تبادل الفرص والآراء المتعلقة بالمشاريع في المراحل القادمة للشركة، ومراجعة تغييرات في قيم العائلة وإبلاغ باقي أفراد العائلة بحقوقهم ومسؤولياتهم، وتنتخب الجمعية مجلس العائلة الذي يعمل كنقطة اتصال رئيسية بين العائلة والإدارة العليا يقترح المرشحين للعمل في المجلس يرسم الدستور الخاصة بالعائلة أو ما يُسمى أيضاً ببروتوكول العائلة. ويحتوي الدستور على القواعد والتعليمات والسياسات الخاصة بالتوظيف وتسوية النزاعات والحقوق الخاصة بالمساهمين، والتعاقب بالأجيال وقواعد الإشراف والتسلسل الوظيفي والمكافآت والأجور والتقييم والتطوير وهيكل الرقبة والهيكل العام للشركة. (غالبا وآخرون، 2019: 249).

## 11.2.1.2 ملخص الشركات العائلية وحوكمتها

الشركة العائلية هي " تلك الشركة التي يمتلكها بالكامل، أو تسيطر عليها عائلة معينة، كما تُعدّ شركةً عائليةً كلُّ شركة تسيطر العائلة على الملكية الرئيسيّة لأسهم القدرة على التصويت، كأن تكون مسيطرّة على رأس إدارة الشركة، حيث تستطيع تعيينُ المدير التنفيذي، ولا تُعتبر الشركة عائليةً إذا كان المدير التنفيذي خارج أفراد العائلة". (Anderson, 2006)

أمّا حوكمة المؤسسات العائلية، فهي تقدم إطاراً لضمان استدامة الأجيال وتعاقبهم في إدارة المؤسسات العائلية، حيث تساعد معايير الحوكمة في هذا النوع من المؤسسات في انتقال الأمور كاستدامة نموّها من جيل إلى آخر كالتخفيف من تضارب المصالح بين أفراد العائلة في الشركة.



## 3.1.2 المبحث الثالث: استدامة الأداء المؤسسي للشركات

### 1.3.1.2 المقدمة:

يُعتبر الأداء المؤسسي جوهر البحث التقييمي، وكان أصحاب الشركات يَعدّون الأداء المؤسسيّ الجيد يقوم على معدل وارتفاع نسبة الأرباح والإنتاج، ومع تطور النشاطات الاقتصادية والتوسع في طرق المنافسة انتقل المنظور المؤسسيّ إلى التوسع والتطور ليتأثر بالعوامل الاجتماعية والبيئية والاقتصادية والسياسية والتنظيمية. (الدأوي، 2010:217)

تُفصي التغيرات والتحديات الخطيرة التي تقابلها المنظّمات في وقتنا الحاليّ إلى زيادة قدرات العاملين في هذه المنظّمات، فيجب على المنظّمات إجراء تغييرات وتحولات متعدّدة في طريقة أداء أعمالها لتحسين الأداء المؤسسيّ للمنظمة، فالمنظّمات الضعيفة التي لا تُحسن استعمال قدرتها ومهاراتها أصبحت غير قادرة على البقاء والاستمرار في ظلّ هذه التحديات والتطورات الهائلة بشل يومي، وأصبح من الواضح أنّ تحسين الأداء المؤسسيّ ضرورة واقعية على جميع المنظّمات. (عبد الهادي، 2021)

وسيتّم التعرّف على مفهوم الأداء المؤسسيّ والتطور مفهومه ومكوناته وأهميته ومعايير تصنيفه حسب مصدره وشموليته وطبيعة عمل الشركة ومن ثمّ سيتمّ التكلّم على الأبعاد وطرق القياس للأداء المؤسسيّ

### 2.3.1.2 تطور مفهوم استدامة الأداء المؤسسيّ

في بداية القرن العشرين تطور مفهوم استدامة الأداء المؤسسيّ نتيجة العولمة والزيادة في القوة التنافسية ليشمل أموراً أخرى غير المردود الماليّ والتكاليف وكيفية خفضها، فقد امتدّد اهتمام الشركات ليشمل أبعاداً أخرى مثل البيئة الخارجية والداخلية ليؤثّر ذلك على مفهوم الأداء المؤسسيّ. (الكردي، 2015: 18)

وقد تمثلت أهم هذه التطورات في التحديات الجيدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات و الشركات على إثر ظهور التسويق باعتباره علماً و فناً، و تطور الفكر الإستراتيجي في الإدارة و الاتجاهات المتزايدة نحو تطبيق الإستراتيجيات المختلفة في نطاق إدارة الشراكة، ومن ثم فإن أداء المؤسسات لم يُعدّ يُعبر عن تخفيض التكاليف و النفقات المالية في مقابل زيادة الأرباح و التدفقات المالية فحسب ، و إنما تجوزها هذا المفهوم لأبعاد أخرى تمثلت بمسؤولية الشركات تجاه المجتمع و البيئة و القيمة التي يجنيها العميل من تعامله مع هذه الشركة ومن خلال ذلك يمكن ملاحظة أنّ مفهوم الأداء تجاوز عنصر التكلفة إلى عنصر القيمة و أصبح النظر للأداء بمفهوم أوسع و أعمق على أنه خليط و توليفة من القيمة و الكلفة (الداوي، 2009:ص 223)

يُعبّر الأداء المؤسسي عن المنظومة المتكاملة لنواتج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويشتمل الأداء المؤسسي على مستويات هي: (إبراهيم،2020)

أ- المستوى التنظيمي للأداء: وهو المستوى الكلي للنظام الذي يتعلّق بالأهداف على المستوى التنظيمي ويعكس الأهداف المتعلقة بالتقديم للمنتجات والخدمات

ب- المستوى العمليّ: ويُعنى هذا المستوى بكيفية تدقيق العمل وتطبيقه داخل المنظمة.

ج- المستوى الوظيفي: يقيس الأهداف الوظيفية التي تتمثل في الواجبات والمسؤوليات.

### 3.3.1.2 خصائص الأداء المؤسسي

يرى (الفهاء، 2021) أنّ خصائص الأداء المؤسسي تتمثل فيما يلي:

- التركيز على العنصر البشري، والعمل على تنمية مهاراته وتطويرها باستمرار، واستقطاب الكفاءات والحفاظ عليها.
- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، وعلى كافة المستويات، وخلق قيادة بديله، وإتاحة المجال لكافة المستويات والكفاءات.

- المحافظة على الاستقرار المالي والإداري من خلال السياسات والأنظمة والقوانين المتبعة.
- استثمار جهود العاملين في تطوير المؤسسة، ورفع مستوى الأداء والمشاركة الجماعية في تحقيق الأهداف، وتعزيز الولاء والانتماء، ورفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة.
- التركيز على الأساليب والنظريات الإدارية التي تضمن للمؤسسة تقديم أفضل الخدمات.

#### 4.3.1.2 أهمية الأداء المؤسسي

بدأ الاهتمام بعملية قياس الأداء في القطاع العام في الآونة الأخيرة يحتل اهتماماً كبيراً نظراً لما يُمثله ذلك من قدرة المنظمة من تقييم الممارسات الحالية، ومدى ارتباطها بتحقيق الأهداف الموضوعية، ويُعدّ قياس الأداء منهجاً إستراتيجياً يهدف إلى زيادة كفاءة أداء المنظمات من خلال تطوير أداء العاملين وخلق العمل وزيادة قدراتهم، وهو عبارة أخرى يهدف إلى ربط إدارة أداء الأفراد بالأهداف والإستراتيجيات الموضوعية للمنظمة، وعليه فإنّ على المنظمات أن تقيس نتائج أعمالها أو إدارتها حتّى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد كما أنّ المعلومات التي يتم الحصول عليها تقود أداء المنظمة إلى الأفضل (الجبوري و الحكم، 2019 )

#### 5.3.1.2 تظهر أهمية الأداء المؤسسي في مجموعة من النقاط الاتي:

- تُعزى أهمية الأداء المؤسسي إلى التغيرات المُستمرّة والسريعة، وسعة المعلومات المستخدمة بنطاق واسع في ضوء بيئةٍ مختلفةٍ ومتغيرةٍ تحيط بمنظمات الأعمال، وبذلك فإنّ المؤسسات التي تتميز بالأداء الأفضل تستطيع، النمو، والمنافسة والاستمرار، (جيايد، 2019) وتكمن أهمية الأداء المؤسسي بما يلي:
- الأداء المؤسسي، وسيلةً توجيه المؤسسة نحو إنجاز الأهداف المرسومة.
- الأداء المؤسسي مؤشر لوضع المنظمة الحالي والمستقبلي.

- الأداء المؤسسي وسيلة لكشف الملل الفعلي ومقداره.
- يُعتبر وسيلةً من وسائل تطوير الأفراد العاملين وحثهم على تطوير ذواتهم.
- يساعد المنظمة على مقارنة أداء الفترة الحالية مع أداء الفترات السابقة.
- يساعد في عملية إجراء المقارنات بين أداء المنظمة بالمنظمات الأخرى.
- يسهم في تقدير حجم التغير الذي تحدثه التغيرات الهامة في المؤسسة.

### 6.3.1.2 عناصر الأداء المؤسسي:

يتكون الأداء المؤسسي من ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي:

**أولاً: الأداء التنظيمي:** يتفاوت مفهومه لدى المنظمات تبعاً لأهدافها وتوجهاتها، وتبعاً لفهم المديرين لذلك، وهذا الفهم المنبثق من رؤية الباحثين المتعددة في هذا الموضوع وقد أشار (حمود وآخرون، 2008 ص:45) إلى أن الأداء الفعال يأتي من خلال دراسة العوامل البيئية والتكنولوجية والمنافسة، وتحديد الفرص والتهديدات، ورسم الإستراتيجيات، واختيار البديل الذي يضمن تحقيق أفضل منفعة وأعلى مستوى من الأداء.

ووفقاً لما جاء في دراسة (ال عيون، 2021) فإنّ الأداء التنظيمي هو جوهر أنشطة أيّ منظمة وفاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها، وللحكم على أداء المنظمة المالي وغير المالي لا بد من توفر مؤشرات ومقاييس مثل: قسم المبيعات والعملاء ودوران الموظّفين وغيرها (سهى غريب، 2022)

### ثانياً: الأداء الإداري:

هو قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات للعملاء باستخدام العمليات الاقتصادية، وربط التصنيع الخالي من الأخطاء والمنهجية المتبعة من قبل المنظمة لتوزيع الموارد وتشغيلها بالطريقة الملائمة ممّا يقود إلى نموها (Naseer et al, 2021)

### ثالثاً: الأداء المالي:

يركز الأداء المالي على استخدام المؤشرات المالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، وبيان الموارد المالية، ويزود المؤسسة بفرص الاستثمار في الميادين، ويمكن أن يُعرّف بأنه "مدى قدرة المؤسسة على توليد إيرادات، سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية، وتحقيق فائض من هذه الأنشطة، أو من أجل مكافأة العمال وزيادة الإنتاج وفقاً للنظريات الحديثة"، ويصف بعض الباحثين مدى تمتع المؤسسة بهامش أمان يزيل عنها العسر المالي، وأن ظاهرة الإفلاس. وبعبارة أخرى مدى قدرة المؤسسة على التصدي للمخاطر والصعاب المالية (Aggarwal.2013)

### رابعاً: الأداء البيئي

تُعرّف مُنظمة الأيزو (الأداء البيئي) على أنه " النتائج الكمية القابلة للقياس لنظام الإدارة البيئية ذات العلاقة بالأبعاد البيئية التي تم وضعها على أساس السياسة والأهداف البيئية للمنظمة". ويُعتبر البعد البيئي طريقة الإدارة التي تعمل على تشجيع المؤسسة لتكون أكثر تنافسية في الحفاظ على بيئتها الداخلية والخارجية. (العايب، 2018: 84)

### خامساً: الأداء الاقتصادي

يتحقق من خلال إشباع رغبات المساهمين والزبائن والموردين، وكسب ثقتهم، ويمكن أن يقاس الأداء الاقتصادي من خلال بعض القوائم المالية (الدأوي، 2010: ص219) وتشمل معدلات التضخم، وأسعار الفائدة، ومعدلات البطالة، والأجور ....

## 7.3.1.2 العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي

### أ- العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المؤسسي:

هي تلك العوامل التي يكون لها تأثير على الأداء المؤسسي، والتي تقع خارج نطاق السيطرة عليها من قبل المنظمة، وتتصف بعدم الاستقرار ودرجة من التعقيد، وتتبلور هذه العوامل على شكل فرص يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي إذا ما تم استغلالها، وقد يكون لها تأثير سلبي على أداء المنظمة، ومن تلك العوامل (العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية، العوامل التكنولوجية، العوامل السياسية، والعوامل القانونية) ... وتختلف هذه العوامل بمستوى التأثير في أداء المنظمة. (شرف الدين، 2016: ص 29)

-**العُملاء:** أصبحت المنظمات تهتم بالزبائن، ولذلك كونهم الأساس في العملية الإنتاجية، فاليوم أصبح العملاء يُحددون رغباتهم على المنتجين من خلال تصميم المنتج، وأوقات التسليم، وأساليب الدفع، وأنواع المنتجات.

-**المنافسون:** يتسم العصر الراهن ويتميز بالمنافسة الشديدة، وهي صفة مميزة في بيئة الأعمال. لذا أصبح إلزاماً على المنظمة أن تعمل على تقوية مركزها التنافسي ومواكبة التغيرات السريعة والمتلاحقة من أجل عدم منح المنافسين فرصة التقدم على نصيب المنظمة في السوق، ولغرض أن تكون قادرة على المواجهة في السوق التنافسي.

-**العوامل السياسية:** هي كافة العوامل التي لها تأثير على المنظمة، والتي تتمثل بالقوانين والتعليمات والتشريعات المختلفة، والعوامل المتعلقة بالاستقرار السياسي.

-**العوامل الاجتماعية والثقافية:** هي تلك العوامل التي توجب على المنظمة مراعاتها كونها، عوامل مؤثرة في تحقيق النتائج (كالقيم الثقافية، والعادات والتقاليد)، التي تمثل لبنة أساسية للمجتمع، والتي تؤدي بتغيراتها إلى تغيرات مختلفة في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية.

## ب-العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المؤسسي:

هي تلك العوامل المختلفة المؤثرة على الأداء الكلي للمؤسسة، التي تمتاز بإمكانية السيطرة والتحكم بها من قبل المديرين في المنظمات، وتتسأ نتيجة طبيعة التفاعل بين مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، والتي يكون لها دور مؤثر في أداء أهم تلك العوامل ويحددها بما يلي ( كحيلي، 2015):

-مجموعة العوامل التقنية: وتشمل كافة العوامل التي لها صلة بالجوانب التقنية في نشاط المؤسسة، مثل (نوع التكنولوجيا، درجة استدامة الآليات والمكان، مقارنة بإعداد المستخدمين، المواد الأولية المستخدمة في العمليات ونوعيتها، سياسات التسعير ومستوياتها) ...

-الهيكل التنظيمي: هي العلاقات التنظيمية بين الوحدات التي تُحدد وفقاً للهيكل التنظيمي للمنظمة، والذي يتضمن عدد المستويات الإدارية، الاتصالات، تقسيم العمل، الصلاحيات والسلطات، درجة التنسيق بين الوحدات المختلفة داخل التنظيم.

8.3.1.2 ويعرض أبو زنيد (2022) بعض الأمور المتعلقة بالبيئة الداخلية، ومنها: إجراء مسح شامل

للبيئة ويشمل:

1. الأنظمة: مدى كفاية الأنظمة وفعاليتها، وهل تعزز الأنظمة والقوانين الكفاية والفاعلية في محاربة

الفساد والآلية الموجودة لذلك.

2. عمليته مطالعة القرارات وتعزيزها، ومتابعة النتائج ومطالعة، ودور الجهاز التنفيذي ومدى توفر

الأنظمة لضمان السرية والحماية للمبلغين، وتحقيق النزاهة في التحقق والتحقيق في مكافحة الفساد،

وأن تكون الغاية التحقق، وليس التصيد في حالات الفساد.

3. الموظفون والعاملين: فعلى صعيد العاملين ضرورة التأكد من مدى توفر النزاهة والمهنية في عمليات الاستقطاب والترقية، وإنهاء الخدمة ومدى توفر أنظمة الرقابة الداخلية التي تضمن نزاهة العمل الحكومي، ونزاهة العاملين والطاقم التنفيذي في مؤسسات الدولة ووزاراتها.
4. المهارات: مدى توفر المهارات المطلوبة وتحديدها لتنفيذ المهام بالشكل المطلوب، ومدى توفر التدريب المتعلق بالنزاهة الشفافية في عمل المؤسسات بكافة أشكاله لضمان مهنية الطاقم التنفيذي، بالإضافة إلى مدى توفر الخدمات والحوافز الداعمة والمشجعة للمهنية في العمل.
5. الهيكلية: مدى تعزيز الهيكلية للمهنية ومحاربة الفساد، ومدى تحقيق الهيكلية المعتمدة للمهنية، بالإضافة إلى مدى ضمان هذه الهيكلية وتحقيقها للمحاسبة الإشرافية .
6. التأكد من نمط الإدارة السائد، ومدى جاهزيته وتعزيزه للاتصال والاستشارات المهنية الفاعلة.

### 9.3.1.3 الاستدامة المؤسسية

يركز مفهوم الاستدامة المؤسسية على تحسين الوضع التنظيمي التنافسي، وتقديم الأداء المرن المناسب لاستمرار العمل من الزاوية الإجرائية التنظيمية والزاوية البيئية، التي تزيد من قوة الوضع التنافسي للمؤسسة في أجواء غاية بالتعقيدات والتحديات (Amoah, 2022) ، إلى جانب أن الاستدامة المؤسسية تركز في جوهرها على حسن التخطيط لاستخدام الموارد المتاحة للمنظمة وصولاً إلى تحقيق استمرارية منافع تلك الموارد وتحقيق أهداف المنظمة وأهداف المجتمع بشكل فعال، من خلال تنفيذ إجراءات وخطط الاستخدام الأمثل لها (السعيد، 2022). وفي أثناء الضغوط والتحديات التي تتعرض لها المؤسسة تجد المنظمات نفسها أمام واقع يفرض عليها الرقابة على الأداء من أجل توافق مخرجاتها مع تلك التحديات، ويتيح لها الصمود والاستمرار في العمل بقدرة تنافسية عالية، لذلك من الضروري أن تركز على الاستدامة المؤسسية التي تجعلها تستجيب بشكل استراتيجي للأحداث المفاجئة، ولا تفقد مواردها بل وتستطيع تنميتها والاستفادة منها بشكل



كبير في ظل المتغيرات والضغوطات عبر رقابة إدارية فعالة للأداء المستدام (Wijethilake and Appuhami, 2017).

كما تشير دراسة (Farooq and De Villiers, 2019) إلى أن الاستدامة المؤسسية تتضح في التقارير التي تقدمها المنظمات، وتشير إلى قدراتها في مجالات استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية للاستدامة وتقارير تقييم الأهمية النسبية للتخطيط، واتخاذ القرار وتحديد الأهداف وتقييم الأداء والحوافز (العزوني، 2020)، والإجراءات المتخذة بشكل مستمر للحفاظ على التطوير المؤسسي والدور المجتمعي والبيئي الذي تقدمه المؤسسة تجاه المجتمع. كما حددت دراسة (Garcia-Sanchez et al, 2022) أن الاستدامة المؤسسية تحقق وتضمن استمرارها عبر تفعيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والعمل على تنفيذ أهداف التنمية المستدامة، جعل مجلس إدارة المؤسسة يهتم بكل تفاصيل الأداء التنظيمي ويعزز من استمرارية الأداء الناجح، التنبؤ والتوقع بالتطوير المؤسسي وضمان زيادة الإيرادات بشكل مستمر مع رفع مستويات جودة الأداء البشري والمؤسسي في مسارات تخدم بقاء المؤسسة وأدائها لدورها التنافسي. تتضح كذلك براهين استدامة المؤسسة في قدرتها التنظيمية (عبد المنعم، 2020) والبشرية على تنفيذ المشاريع العملاقة وتحقيقها للمنافع التنظيمية والاقتصادية والبيئية في ذات الوقت من خلال إجراءات تنظيمية فعالة تضمن نجاحها المستمر في تنفيذ تلك المشاريع (Thounaojam and Laishram, 2022) إلى جانب الإمدادات وسلاسل التوريد المستدامة التي تعمل وفق إجراءات مؤسسية تحقق الاستمرار في الأداء بدون توقف لتوفير الخدمات والمخرجات النهائية للمؤسسة (Nath and Eweje, 2021) حيث تُعد سلاسل التوريد بعداً مهم جداً في تحقيق الاستدامة المؤسسية القائمة على ممارسات الحفاظ على الموارد، من خلال تطبيق إجراءات تنظيمية للعمليات الفعالة للشراء. والمناسبة والتعبئة والتغليف لاستمرار أداء ومخرجات المؤسسة، وفي ذات الوقت يحافظ على الدور والمسئولية البيئية الناتجة عن نشاط المؤسسة بما يحقق

الاستدامة المؤسسية وزيادة البعد التنافسي المبني على سلاسل التوريد من زاوية الشراء (Pullman , 2017 ) ،  
(and Wiko) وهذا وتشير دراسة (داود، 2017) إلى أن توافر القيم المؤسسية المناسبة تزيد من قدرة  
المنظمة على تحقيق الاستدامة، خاصة قيم الجودة والالتزام والابتكار والتقييم المبني على معايير التطوير  
والتطور المؤسسي (Ribeiro, et al, 2016)

بالإضافة إلى قيم دعم اتخاذ القرار السليم والترشيد والمشاركة من أصحاب المصالح في تعزيز  
الاستدامة المؤسسية التي تحقق منافع مشتركة وتطور الأداء (Tarquinio and Xhindole, 2022) ، مع  
توفر التشريعات والإجراءات التي تضمن تفعيل الاستدامة، بالتركيز على الأداء التنظيمي الفعال والاحترافية  
المهنية للتخصصات لدى المورد البشري بالمؤسسة بصورة متوازنة مع ضوابط الاستدامة، ومعايير الأداء  
المهني الذي يحدث التطوير والاستمرار فيه. (Lai and Stacchezzini, 2021) كما تركز إدارة الاستدامة  
المؤسسية على تحقيق الاستمرارية في العلاقة الفعالة مع العملاء، والأخذ بتطبيقات أنماط مختلفة في أساليب  
الإدارة مثل الإدارة البيئية، والإدارة الاجتماعية (عبد السميع، 2021)، والإدارة الاقتصادية، وإدارة العملاء،  
والصحة، وإدارة السلامة والمخاطر، والاستدامة التقنية، والاستدامة المؤسسية، وإدارة المعلومات  
والتكنولوجيا، قياس الأداء، وتطوير معايير الأداء التشغيلي والأداء التنظيمي (Nagariya et al, 2022) ،  
لذلك تحتاج المؤسسات إلى وضع استراتيجية محددة الأبعاد لتحقيق الاستدامة من عدة زوايا قابلة للتنفيذ مع  
توفير تسهيلات للأداء الفعال المترابط في ظل وجود مرونة ولا مركزية (Maine et al, 2022).

## 2.2 الدراسات السابقة

### 1.2.2 الدراسات العربية

يتناول هذا المبحث بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تحدثت عن الحوكمة وحوكمة الشركات العائلية وما يتعلّق بالأداء المؤسسي ذي العلاقة بموضوع البحث، وذلك من أجل تحديد موقع الرسالة بالنسبة لهذه الدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها في الإجراءات، وتصميم الأدوات، واختيار عينة الدراسة، والاستفادة منها في النتائج، وسيتمّ تناول الدراسات على مستوى فلسطين والدول العربية والدول الأجنبية و ترتيبها على التسلسل الزمنيّ من الأحدث إلى الأقدم، وتعقيباً على الدراسات لتوضيح وجهة الاتفاق و الاختلاف مع الدراسات السابقة و الفجوة البحثية.

1. المحور الأول: الدراسات العربية

2. المحور الثاني: الدراسات الأجنبية

### 1.1.3.2 الدراسات العربية

دراسة توفيق (2021) بعنوان "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الإستراتيجي للعمليات في

الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية العاملة في السوق المصري".

يهدف هذا البحث إلى التعرف على العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وبين تطوير الأداء

الإستراتيجي للعمليات في الشركات العاملة في السوق المصري، وكانت العينة (430) شركة من الشركات

العائلية في إقليم القاهرة الكبرى. ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي وباستخدام الاستقصاء أداة لجمع

البيانات اللازمة للدراسة وتحليل هذه البيانات من خلال حزمة البرامج الإحصائية المستخدمة في العلوم

الاجتماعية (Spss).

توصّلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وتطوير الأداء الإستراتيجي للعمليات (الأداء التنافسي للعمليات- الأداء التشغيلي للعمليات- الأداء المالي للعمليات) في الشركات العائلية العاملة محلّ الدراسة والبحث.

وأوصت الدراسة الشركات محلّ الدراسة والبحث من خلال مدخل Action Plan إلى ضرورة تبني مفاهيم الحوكمة عن طريق تطوير الأداء الإستراتيجي للعمليات وتحقيق لديها ضرورة الاهتمام بعمليات التخطيط الإستراتيجي، واختيار مجالس الإدارات الكفؤة التي تسعى إلى تطوير أداء العمليات، نظراً لأن ذلك يدعم الثقة الشفافية في الأداء من جانب العاملين والمتعاملين على المدى البعيد.

#### دراسة سفيان والأزهر (2020) عنوان " حوكمة الشركات كإطار لتطوير ونمو الشركات العائلية "

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان أهمية الحوكمة في الشركات العائلية وتحديد مزاياها وسبل تطبيقها لهذا النوع من المؤسسات التي تمثّل العصب الرئيسيّ والنواة الأساسيةً للاقتصاد الجزائريّ ولأيّ اقتصاد بالعالم.. وتوصّلت الدراسة إلى أنّ الشركات العائلية تواجه العديد من الصّعوبات عند الانتقال من جيل إلى آخر، وأنّ الحوكمة تُسهم في الضبط والرقابة، وتساعد على تحسين الشركات وتقليل الفساد فيه، وكما تسهم الحوكمة في تحقيق العديد من المزايا الإيجابية وأهمّها الأداء المتميّز، وأنّ فصل الملكية عن الإدارة يُعتبر أساساً لإرساء قواعد فعّالة لحوكمة المؤسسات.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالحوكمة من قِبَل الحكومات، والعمل على مساعدة الشركات على الاستمرارية من جيل إلى آخر من خلال الالتزام بمبادئ الحوكمة، وأنه ليس بخيار، بل ضرورة لضمان ديمومتها، وتفعيل دور مجالس الإدارة وتحفيزها لوضع سياسات واضحة وميثاق عائليّ، وتكثيف البرامج والتدريبات والتدوات للتوعية والعمل على مبادئ الحوكمة.

دراسة غلاب وآخرون (2019) بعنوان " إشكاليات التحكّم في استدامة الشّركات العائليّة من منظور حوكمة الشّركات: دراسة تحليلية"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرّف على الإشكالات التي تحكم الاستدامة في الشّركات العائليّة، واعتمد الباحثون على المنهج التحليلي، ومن خلال هذا البحث اتضح أنّ الشّركات العائليّة ركيزة أساسية في تطوير الاقتصاد الوطني، وأنّ هناك ضرورةً لإدخال الحوكمة ومعاييرها لضمان استدامة الشّركات العائليّة وانتقالها إلى الأجيال المتعاقبة، إضافةً إلى أهميّة إدخال أعضاء مستقلّين يملكون الخبرة الكافية إلى عضوية مجلس الإدارة، بهدف اكتساب معلوماتٍ مختلفةٍ وخبراتٍ متنوعةٍ جديدةً للشّركات.

دراسة حبيبة (2019) بعنوان " دور الحوكمة المؤسّسية في تعزيز واستدامة نموّ المؤسّسات - دراسة حالة بعض المؤسّسات الاقتصاديّة من ولاية جيجل"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة المؤسّسة في تعزيز نموّ المؤسّسات واستدامتها، من خلال فحص وضعية بعض المؤسّسات الاقتصاديّة من ولاية جيجل (مؤسّسة مدبغة جيجل، مؤسّسة الكاتمة للفلين، مؤسّسة عياشي لإنتاج البلاط) نموذجاً. وتتمّ هذه الدراسة بالاعتماد على التّحليل الماليّ للقوائم الماليّة بالنسبة لمتغيرات استدامة نموّ المؤسّسة (متغير تابع) لِق فترة (2012-2016) وباستعمال مبادئ منظّمة التعاون الاقتصاديّ (OCED) بالنسبة لمتغير الحوكمة المؤسّسية (المتغير المستقل).

وتوصّلت الدراسة إلى أنّ التّغيير في حوكمة الشّركات مرتبط بمكافآت مجلس الإدارة والمديرين التّنفيذيين وقوة مجلس الإدارة وشفافية المعلومات والأطراف ذات العلاقة، وضرورة الجمع بين المؤشّرات الماليّة وغير الماليّة في بناء نموذج التنبؤ باستمرارية المؤسّسة، وضرورة التمييز بين المركز الماليّ للمؤسّسة والحالة الماليّة، له وأوصت الدراسة بما يلي:

1- إعطاء لائحة حوكمة الشركات المزيد من العناية والاهتمام بالمؤسسات قيد الدراسة، وتُعدّلها بما يحقق المصلحة من إصدارها، وذلك لحماية حقوق ملاكها وأصحاب المصالح على حدٍ سواء.

2- العمل على التزام المؤسسات قيد الدراسة بتحليل النسب الماليّة، لما له من أهميّة في وضع مؤشرات هامة عن وضعيتها، ولفت أنظار القائمين على تلك المؤسسات بجدوى تحليل النسب الماليّة.

3- ضرورة الاهتمام بدقة البيانات الماليّة للمؤسسة، وأن تعمل المؤسسات على إصدار قوائم ماليّة (جدول حسابات النتائج، جدول تدفقات الخزينة، الميزانيات (دوريّة ومننظمة ودقيقة).

4- تطوير التحليل الماليّ من خلال التحليل الكميّ للبيانات حتّى يتسنى للمؤسسة معرفة الوضع الحاليّ، والتنبؤ بالمستقبل، فيتسع لها اتخاذ الإجراءات المناسبة لضمان بقائها ونموّها.

5- تأسيس معهدٍ يعنى بالحوكمة المؤسسيّة في الجزائر، كما هو في الدول المتقدمة، وعدد من الدول النامية، ومنها العربيّة كمعهد الحوكمة الموجود في دبي في الأمّارات العربيّة المتّحدة.

6- العمل على تكثيف البحث ودراسة أدواتٍ وعواملٍ أخرى غير المؤشّرات الماليّة في قياس استمرار نموّ المؤسسات.

7- أهميّة إجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال حيث تُعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها في مجال استمرارية نموّ المؤسسات الجزائريّة، واستخدام أساليب إحصائيّة أخرى، وتطبيق أسلوب الدراسة على قطاعات اقتصادية أخرى غير الصناعيّة، والتوسع في عينة الدراسة.

**دراسة عوده (2017) عنوان: " أثر حوكمة وخصائص الشركات على الإفصاح الاختياريّ " .**

هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر الحوكمة وخصائص الشركات على الإفصاح الاختياريّ في التقارير السنوية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وهدفت أيضاً إلى معرفة مستوى الإفصاح الاختياريّ للشركات المساهمة المدرجة في بورصة فلسطين، واعتمد الباحث على المنهج الاستقرائيّ الوصفيّ في الجانب النظريّ

والمنهج الكميّ "السلاسل الزمنية المقطعية" في الجانب التطبيقيّ، واشتملت عينة الدراسة على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين والبالغ عددها (48) شركة واشتملت عينة الدراسة على (28) شركة تتوفّر بها البيانات اللازمة.

وتوصّلت الدراسة إلى أن الشركات المدرجة في بورصة فلسطين تعتمد نظام الحوكمة بنسبة (86%)، وتمّ إيجاد أثر ذي دلالة إحصائية لحوكمة الشركات، وخصائص الشركات في التقارير السنوية لبورصة فلسطين عند مستوى (0.05) وكانت النتيجة أن نموذج التأثيرات أكثر ملاءمةً من النموذج التجميعي للبيانات بخصوص ضرورة تطبيق الحوكمة، والذي ينعكس -بشكلٍ مباشر- على خصائص هذه الشركات وأدائها. وتوصّلت الدراسة إلى أن هناك ضرورةً لتطبيق مبادئ الحوكمة والانتقال بها من جانب الإجماع على استخدام ها من قبل الشركات، وأنّ الحوكمة تؤدي دوراً أساسياً في تطوير المؤسسات، وضبط أدائها وإكسابها الأدوات والآليات اللازمة للاستمرار والنموّ.

وأوصت الدراسة بضرورة قيام الجهات المنظمة للسوق الماليّ الفلسطينيّ بتطوير دليل يتناسب مع البيئة الفلسطينية وضرورة قيام الإدارات بزيادة الوعي لدى العاملين فيها بأهميّة قواعد الحوكمة وأثرها على الأداء، وبضرورة قيام اللجان الوطنيّة للحوكمة بتطوير مقاييس كمية لقياس مدى الالتزام بمتطلبات قواعد الحوكمة.

**دراسة الصالحي (2016) عنوان "أثر تطبيق التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات، دراسة ميدانية في شركة صيدال "**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات في الجزائر، واستخدم المنهج الوصفيّ التحليليّ في الجانب النظريّ، واستخدم الاستبانة في الحصول على البيانات من (100) من المدقّقين الداخليين ومحافظي الحسابات.

وتوصّلت الدراسة إلى أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدقيق الداخلي والحوكمة على مستوى شركات صيدل، وأنّ التفاعل الجيد للتدقيق الداخلي وباقي أطراف الحوكمة وتفعيل الحوكمة على مستوى الشركات في صيدال بلغت نسبتها (83%)

وأوصت الدراسة على ضرورة تفعيل دور التدقيق الداخلي بالتعاون مع المدققين الخارجيين للمساهمة في حماية حقوق أصحاب المصالح بالشركات والحفاظ على أصولها وتوفير البيانات الموثقة لهيئات الحوكمة.

دراسة إسماعيل والرشيدي (2021) بعنوان: "دور القيادة المستدامة في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية)"

يهدف الباحث إلى دراسة الواقع الحالي لممارسة القيادات في مؤسسات النفط الكويتية للقيادة المستدامة والأداء المؤسسي لها، وتحديد نوع العلاقة وقوتها بين القيادة المستدامة والأداء المؤسسي لمؤسسات النفط الكويتية، إلى جانب الدراسة الميدانية لجمع البيانات اللازمة وتحليلها لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تمّ إعداد قائمة استقصاء اشتملت على ثلاث مجموعات رئيسية تمثّلت في القيادة المستدامة والأداء المؤسسي إلى جانب المتغيرات الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة، واشتملت عينة الدراسة على (360) من العاملين في مؤسسات النفط الكويتية.

وقد أظهرت نتائج البحث أنّ واقع القيادات المستدامة متوسط على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكلّ من أبعاده، ووجد أنّ مستوى الأداء المؤسسي كان متوسطاً على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكلّ من أبعاده، كشفت النتائج أنّ هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة المستدامة وأبعاد الأداء المؤسسي. وتوصّل الباحثان إلى مجموعة من التوصيات لتدعيم الأداء المؤسسي لمؤسسات النفط الكويتية من خلال الاهتمام بالقيادة المستدامة. ومن أهمّ التوصيات: تحسين الأداء المؤسسي لشركات النفط الكويتية من



خلال عمل فريق وخطّة، ووضع رؤية ومؤشرات للأداء، وعمل لجان للحوكمة الإلكترونيّة وتحسين الأداء الإلكترونيّ، وتطوير الأنظمة الإلكترونيّة.

وتحسين مستوى استخدام القيادات لنمط القيادة المستدامة، من خلال تطوير المنتجات والعاملين وتبني سياسات الإداريّة والاقتصاديّة الحديثة.

دراسة سهى غريب (2021) بعنوان: " دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة والموظفين. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بشقيه: الكمي والكيفي، إذ صممت الباحثة أداتين لتطبيق هذه الدراسة وهما: الاستبانة والمقابلة. ووزعت الباحثة الاستبانة على مئة وتسعة وخمسين (159) موظفًا في ثلاث عشرة (13) غرفة تجارية صناعية، استرجع منها مئة وتسع وعشرون (129) استبانة صالحة للتحليل الإحصائيّ، جرى تحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). أمّا الأداة الثانية، فهي المقابلة التي أجرتها الباحثة مع ثمانية وثلاثين (38) عضوًا من أعضاء مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية.

وقد توصلت الباحثة -في دراستها هذه- إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: أنّ هنالك دورًا مهمًا لمجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية، كما بيّنت الدراسة ضعف تمثيل النساء في مجالس الإدارة في عدد كبير من الغرف التجارية الصناعية. إضافة إلى أنّ دور مجالس الإدارة في عملية تقييم أداء الموظفين في معظم الغرف التجارية الصناعية يقتصر على الاطلاع والمصادقة على التقييم، باستثناء غرفة محافظة بيت لحم التي تعمل وفق معايير دولية في تقييم أداء موظفيها، إذ يعقد مجلس الإدارة

اجتماعاً مع كل موظف لمناقشة نتائج تقييمه. وأبانت النتائج أنّ هنالك عدداً من الغرف التجارية الصناعية لا تقوم بإعداد خطط إستراتيجية، ولا يوجد لديها لجنة حوكمة.

ووفقاً لنتائج الدراسة أوصت الباحثة بضرورة إشراك المرأة في عضوية مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية، إذ سيّيح ذلك لهنّ فرصة الإسهام في عضوية المجالس بما لديهنّ من معارف وخبرات ستفيد في عملية صنع القرار وتنفيذه. إضافةً إلى تشكيل لجان الحوكمة في الغرف التجارية الصناعية كافة، بوصفها أداة رقابة فعّالة؛ لما لها من أثر إيجابي في تعزيز الأداء المالي والإداري ورفع مستواهما في الغرف التجارية الصناعية. كذلك ضرورة إعداد موازنة سنوية في جميع الغرف نظراً لأهميتها في المقارنة بين التّقدّيرات الواردة في الموازنة مع النتائج الفعلية من أجل عدم تجاوز التّقدّيرات التي وقع تخصيصها للأنشطة. إضافة إلى أنّ هنالك ضرورة لتشكيل لجنة من أعضاء مجلس الإدارة لمتابعة نتائج تقييم الموظفين وتقديم تغذية راجعة لهم.

دراسة المطيري (2021) بعنوان: "دور الأداء المؤسسي في دعم المزايا التنافسية المستدامة في عصر الرقمية"

اتجه البحث نحو محاورة نظرية تدور حول معالجة مشكلة بحثية تتضمن ما يمكن إتباعه من آليات متاحة أمام منظمة الاعمال للاستدامة المزايا التنافسية واستمرارية جني منافعها بالشكل الذي يُمكن المنظمة من المحافظة على النجاح المتحقق في السباق التنافسي،. وخُصّ البحث إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار مجموعة المخاطر المؤثرة في استدامة المزايا التنافسية، فضلاً عن الآيات المطلوبة لمواجهتها، لا سيما وأنّ إغفال تلك الممّاطر يمكن أن ينعكس بآثار سلبية على استمرارية لأداء المؤسسي، فضلاً عن إمكانية استدامتها بوصفها نظريات إستراتيجية صالحة للتطبيق الميداني من حالات التكامل التي يحتويها، وبما

ينعكس بآثاره الإيجابية المتمثلة الأداء المؤسسي المتميز المُستمرّ جراء القدرة المنظّمة على مواكبة الديناميكية التي تمتاز بها المتضمنات العمليّة الاستدامة المزايا التنافسية في عصر الأرقام.

وأوصت الدراسة بالتركيز على أركان الميزات التنافسية، وذلك من خلال المقارنة المرجعية والتحسين المُستمرّ والتكْيُفِ التَّنْظِيمِيّ الداخليّ ويتطلب تنفيذ التغير المُستمرّ من خلال القيادات الإداريّة الواعية.

دراسة الكويتي (2019) بعنوان: "حوكمة الشّركات الإطار المؤسسيّ والأداء المؤسسيّ وتطبيقها في الأمّات العربيّة المتّحدة"

هدفت هذه الرسالة إلى البحث في أنظمة الحوكمة للشّركات والتطبيق العمليّ لها في دولة الأمّات العربيّة المتّحدة. تقدم أيضاً اختباراً عملياً لدور مجالس إدارات الشّركات وتوزيع ملكيتها بين فئات المستثمرين المختلفة، في توطيد ممارسات الحوكمة الرشيدة وتعزيز الأداء الماليّ للشّركات. إنّ الهدف الرئيسيّ لهذه الرسالة هو التحقّق من تأثير آليات حوكمة الشّركات المختلفة على الأداء الماليّ للشّركات المُدرجة في أسواق دولة الأمّات العربيّة المتّحدة باستخدام عشر سنوات من البيانات الماليّة لاثنتين وتسعين شركة إماراتية مُدرجة في سوق أبو ظبي للأوراق الماليّة ودُبي الماليّ خلال الفترة 2008 إلى 2017) ما مجموعة (406 شركة- عن طريق- اختبار دور التشكيلات المختلفة لمجالس الإدارات والهياكل المختلفة لملكيات الشّركات في تنمية الأداء الماليّ وتعزيزه لهذه الشّركات.

تشير نتائج الانحدار الإحصائيّ لاحتساب آثار تشكيلات مجالس إدارات الشّركات وهياكل مُلكياتها إلى التأثير الإيجابيّ) وإن كان بدرجات متفاوتة (للعوامل التالية على أداء الشّركات: استقلالية أعضاء مجلس الإدارة، المشاركة النسائية في عضوية مجالس الإدارات، وتركز الملكية لدى فئة قليلة، وحضور الملكية العائليّة، وعدم تمثيل الرئيس التنفيذيّ في مجلس الإدارة. ومن جهة أخرى تبين نتائج الانحدار أنّ الملكية المتبادلة وملكية الدولة في الشّركات تؤثر سلباً على الأداء الماليّ للشّركات الإماراتية، كما لم تبين نتائج

الانحدار لهذا البحث وجود أي تأثير لحجم مجلس الإدارة أو الملكية الأجنبية على أداء الشركة، وقد تُعَلَّل هذه النتائج بخصائص محدودة الملكية الأجنبية في الأمارات وإلى حقيقة وجود سقف محدد لحجم المجلس في القوانين المرعية في الدولة.

تم اختبار قوة هذه النتائج ومرونتها باستخدام أكثر من معيار لقياس كل من تركيز الملكيات والملكية الحكومية في الشركات، فقد بينت نتائج الانحدار عدم تغير النتائج. كما تظهر قوة النتائج وعدم انخفاض دلالتها الإحصائية عند إدخال متغيرات عملية مثل الحجم، العمر والرفع المالي في كل من الشركات المالية وغير المالية، أو باستخدام آليات إحصائية مثل المؤثرات وتعدّ هذه الدراسة من الأعمال الأكاديمية القليلة في هذا المجال وتتفرد في العديد من الجوانب العلمية والبحثية؛ فهي أول عمل يجرى بهذا الزخم والشمول لفرضيات الحوكمة الرشيدة على الشركات الإماراتية، كما أنها تستخدم قاعدة بيانات تم جمعها بشكل يدوي خصيصاً لهذه الدراسة. وبشكل أكبر، فإن هذه الرسالة تُعدّ إضافة نوعية لأدبيات الحوكمة من خلال مساهمتها في اختبار التطبيق العملي لنظريات حوكمة الشركات وآلياتها في الإطار المؤسسي والاقتصادي الخاصة في دولة الأمارات العربية المتحدة. وتوفّر هذه الرسالة نتائج ذات أهمية كبيرة للهيئات التنظيمية تساعد في قياس تأثير أنظمة حوكمة الشركات المعتمدة حالياً على أداء الشركات المدرجة والسوق المالي ككل، كما أنها تقدم فحصاً عملياً لهذه الأنظمة، وتبين مواطن تحسينها وتعزيز إنفاذها للوصول إلى نتائج أفضل ولتعزيز دور الحوكمة في تطوير أداء الشركات والأسواق. ومن الممكن أيضاً تعميم هذه النتائج على دول مجلس التعاون الخليجي ودول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا نظراً لأنها تميل إلى تجانس بيئتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. الثابتة والعشوائية.

## 2.2.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة (Rustam & NASA 2021) بعنوان " الحوكمة الجيدة: دراسة حالة في الشركات العائلية في اندونيسيا "

### "Good Corporate Governance: A Case Study Of Family Business In Indonesia "

يهدف هذا البحث إلى معرفة دور وظيفة التدقيق الداخلي في تعزيز ممارسات (GCG). هذا البحث عبارة عن دراسة نوعية تستخدم المقابلات المتعمقة والملاحظة لجمع الأدلة من دراسات الحالة الاستكشافية التي أجريت في ثلاث شركات تجارية عائلية استخدمت فيها المقابلات غير المهيكلة والملاحظات العميقة. ووجدت نتائج هذه الدراسة أن الحوكمة أمر ضروري لتسيير الأعمال العائلية بنجاح. وبعد تحليل البيانات، وطور الباحثان بتطوير نظرية جديدة تُسمى (حوكمة النزاهة الإسلامية). يؤدي المدقق الداخلي دورًا رئيسيًا في تحسين (GCG) ويمكن أن تكون وظيفة التدقيق الداخلي الحيوية والرشاقة موردًا لا غنى عنه لدعم الحوكمة السليمة للشركات. يوفر المدقق الداخلي تأكيدات موضوعية ورؤية ثابتة حول فعالية إدارة المخاطر والرقابة الداخلية وعمليات الحوكمة وكفاءتها. لذلك، يُعدّ المدقق الداخلي ركيزةً مهمةً لتنفيذ (GCG) بكفاءة وفعالية. تختتم هذه النظرية عدة مفاهيم مثل (THTCL) (جدير بالثقة، صادق، شفاف، مبدع، مخلص). وثمة حاجة إلى مدققين داخليين، لأن مفهوم الحوكمة مفيد لتحسين (GCG) في الأعمال.

دراسة (Khatib,2019) بعنوان " حوكمة الشركات في ماليزيا: مراجعه منهجية للأدبيات وأجندات الأبحاث "

## "Corporate Governance In Malasada Systematic Literature Review And Research Agenda"

تقدم هذه الدراسة مراجعةً شاملةً للأدبيات حول حوكمة الشركات في السوق الماليزي. ومراحل حوكمة الشركات والمتغيرات التي تحصل عبر الزمن، ويتبع الباحث المسح بالعينة لأكثر من (125) شركة، ودراسة قواعد البيانات من الناحية النظرية.

ووجد الباحث أن هناك اهتمامًا متزايدًا باستكشاف جوانب الحوكمة من قبل الشركات الماليزية بسبب التطور المستمر لقواعد الحوكمة في الشركات الماليزية.

ويوصي الباحث بضرورة التركيز على التطوير على قواعد الحوكمة الماليزية، وفقاً للقواعد الماليزية وليس العالمية فهناك اختلاف في المعايير بسبب الثقافات.

دراسة (Trang & Dinh,2018) بعنوان " الشركات الآسيوية من خلال الحوكمة والدستور: مراجعة واجندة للأبحاث المستقبلية "

## "Asian Family Firms Through Corporate Governance And Institution: A Systematic Review Of The Literature And Agenda For Future Research "

تعدّ هذه الورقة عبارةً عن مراجعة شاملة لعدد من الأوراق العلمية من عام 1980- 2015 لأكثر من (148) ورقة علمية تتكلم على المؤسسات الصناعية العائلية، وآلية الحكومة وكفاءتها في الشركات العائلية الآسيوية.

وتوصلت هذه الورقة إلى أنّ السياسة البيئية والقيم الثقافية والعلاقات الاجتماعية هي أهمّ الركائز لنجاح المؤسسات العائلية، بالإضافة إلى أنّ هناك قلةً في دعم القواعد الموضوعة التي تدعم السوق الآسيوي، وأنّ

الشركات تقوم بعمل دستور أو ثقافه خاصه بها تعمل بدل السياسات الحكوميه من أجل الاستمرارية. وأنه ما زال هناك مشاكل في قنوات الاتصال الشخصية من أجل الحصول على موارد خارجيه. بالإضافة إلى القيم والثقافة والعادات الاجتماعيه مثل السمعة، وتبني الكبار للصغار من أفراد العائلة وهي التي تقود المجتمع وليس الحكومه والسياسات.

وتوصي الدراسة بضرورة التركيز على الديانات والروحانيات في الثقافة المؤسسية وتحويلها إلى سلوك من أجل تطبيق الحكومه، وضرورة تحديد الوريث من خلال تحديد مسبق له عبر الأجيال في الشركة، بناءً على عدد من المعايير والضوابط، التعريف بكلفة عدم الالتزام بمبادئ الحكومه الرشيدة ووضع معايير غير رسميه للحكومه للمساعدة في التحكم والرقابة في الشركات العائليه، وربط هذه المعايير بمعايير الحكومه الموجوده من قبل الحكومات، وتطويرها بشكل يخدم المؤسسات والشركات العائليه، وضرورة نقل الصورة والتطبيق الإيجابي والمفيد للحكومه من التجربة الأجنبية، بالإضافة إلى الاستثمار في قواعد الحكومه، وبناء منهج متعدد لعدد من الأبعاد للمساعدة في تحقيق مبادئ الحكومه الرشيدة.

دراسة (Barbu,2007) بعنوان: حوكمة الشركات والأداء المؤسسي

### “Corporate Governance and Firm Performance “

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طرق قياس الحوكمة في الشركات وعلاقتها بالأداء المؤسسي، وكانت الدراسة على مجلس الاعضاء والمديرين الإداريين في الشركتين (GIM , BCF) وتم اخذ هيكل الشركة من ناحية الملكية والهيكل لراس المال بالإضافة إلى ملكية الأسهم لأعضاء مجلس الإدارة وفصل الملكية عن

الإدارة

من أهمّ النتائج التي توصلت لها الدراسة: عدم وجود علاقة بين الأداء والحوكمة كما هو مذكور في الأدبيات السابقة، ولا يوجد أي تدابير للحوكمة مرتبطة بأداء السوق الماليّ في المستقبل وأنّ هناك علاقة سلبية بين مؤشر Tobin's Q و GIM.

وتوصي الدراسة بأهميّة الاعتماد على الاستدلالات بُعد التحكم في التجانس بين الحوكمة والأداء المؤسسيّ. وضرورة وضع نظام رقابة للأداء بالإضافة إلى المحاسبة بناء على القوانين لقياس حقيقيّ للأداء المؤسسيّ. والتركيز على نظام الحوافز والتعويضات للإدارة العليا من أجل زيادة تحفيز العاملين في مجالس الإدارة. ويجب تركيز الجهود على تحسين حوكمة الشركات ونظام ملكية الأسهم بوضع قوانين وأنظمة تُسهّل عملها.

### 3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

تُعتبر الدراسة الحاليّة \_ في حدود علم الباحثة \_ هي الدراسة الأولى التي اشتملت على قياس الحوكمة والأداء المؤسسيّ للشركات العائليّة في مدينة الخليل، ولم تقتصر على الأداء الماليّ أو مقياس واحد من مقاييس أو الأداء المؤسسيّ ومعاييرها.

وكما هو موضّح في الدراسات السابقة، والتي أبدت اهتمامًا واضحًا بالحوكمة وأهميّتها وكذلك الأداء المؤسسيّ ودورها في تطوّر الشركات ونموها في جميع جوانب الأداء، سواء الماليّ أو الاقتصاديّ أو الاجتماعيّ أو البيئيّ بشكلٍ منفرد.

ومن الملاحظ أنّ الدراسات السابقة بحثت موضوع الحوكمة بشكلٍ جيد، وقد كانت هناك مجموعة من الدراسات ومنها دراسة (توفيق، 2021)، ودراسة (سفيان والأزهر، 2020) ودراسة (غلاب وآخرون، 2019) ودراسة (حبيبة، 2019) ودراسة (الصالح، 2016)، ( ) (Khatib,2019) trung & Rustam,2021. (Dinh,2018) (Wahidin & Sarkha,2017)



والملاحظ أيضاً اهتمام الباحثين بموضوع الأداء المؤسسي كما كان واضحاً في دراسة (إسماعيل والرشيدي، 2021) ودراسة (سهى غريب، 2021) ودرسه (المطيري، 2021) ودرسية (الكويتي، 2019) ودرسه ودارسات اخرى تم تناولها في البحث.

بالإضافة إلى مجموعة من الأبحاث الأجنبية الحديثة التي تؤكد أهمية البحث على الصعيدين العربي والأجنبي على حد سواء. ويمكن ملاحظة أن بعض النقاط المتكررة في البحوث السابقة من الناحية النظرية، وخاصة في متطلبات النمو والتطور في الشركات والتي يُعدّ النمو المحور الأساسي لاستمراريتها وتحسين أدائها الكلي والجزئي.

بالإضافة إلى الاستفاضة في شرح المعايير الخاصة بالحوكمة، التي تم اعتمادها من قبل اللجنة الوطنية للحوكمة الفلسطينية، والتي تقوم الشركات المحلية باعتمادها إذ سيتم التأكد في هذه الدراسة من تطبيقها سواء على النطاق الرسمي أو غير الرسمي في الشركات العائلية في مدينة الخليل.

وما يُميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة هو أن هذه الدراسة ركزت على توضيح مدى تطبيق الحوكمة وأثرها على الأداء المؤسسي في الشركات العائلية في مدينة الخليل، ولما يقع من أهمية اقتصادية كبيرة وخصوصاً أن مدينة الخليل تُعتبر من أكبر المدن التجارية والاقتصادية في فلسطين.

#### ما تم الاستفادة منه في الدراسات السابقة:

تم تحديد المحاور الأساسية للدراسة من خلال الدراسات السابقة، وتم اختيار منهج الدراسة والأساليب البحثية والإحصائية المتبعة في هذه الدراسات والكيفية التي تم بها تحليل البيانات، وتم الاستفادة أيضاً من الأبحاث السابقة في تدعيم القدرات المعرفية للباحث وصياغة الفروض وتكوين الاستبانة.

## الفجوة البحثية والجوانب الإضافية للدراسة:

يُعتبر وجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة العربية والأجنبية هو قلة الدراسة والأبحاث التي تأخذ البُعدين أو المتغيرين (الحوكمة والأداء المؤسسي) بشكلٍ شاملٍ لهما الاثنان، واعتماد الأبحاث السابقة على بُعد أو مُتغير واحد فقط، مع ربطه بأمرٍ مختلفة.

وأنّ هذه الدراسة تقوم على عدد من الجوانب، أهمّها (العلاقة بين المتغيرات، شمولية الأبعاد، مجال التطبيق والبيئة المختارة). والتعرّف على مدى تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية في الخليل، والكشف عن مستوى الأداء المؤسسي للشركات العائلية. وتحديد الفروقات بين متوسط الاستجابة في الشركات العائلية في الخليل، وتحديد الفروق بين أبعاد الأداء المؤسسي في الشركات العائلية في الخليل.

## الفصل الثالث:

### طريقة وإجراءاتها الدراسة

#### المقدمة

1.3 منهج الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

4.3 صدق أداة الدراسة

5.3 ثبات أداة الدراسة

6.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

7.3 تحليل نتائج الدراسة

## الفصل الثالث

### طريقة وإجراءاتها الدراسة

#### 1.3 المقدمة:

سيتناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة الدراسة وإجراءاتها التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة وتشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

#### 2.3 منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي التجريبي وهو طريقة في البحث عن الحاضر، وتهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة تمهيداً للإجابة عن تساؤلات محددة - سلفاً - بدقة تتعلق بالظواهر الحالية والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمان إجراء البحث وذلك باستخدام أدوات مناسبة. والهدف من استخدام المنهج الوصفي هنا معرفة واقع الحكومة ومدى تطبيقها وأثرها على الأداء المؤسسي في الشركات العائلية في مدينة الخليل.

#### 3.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الشركات العائلية في مدينة الخليل والتي بلغ عددها (3156) شركة حسب إحصائية وزارة الاقتصاد الوطني. وبناءً على مشكلة الدراسة، فإن مجتمع الدراسة المستهدف سيكون (رئيس مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة ومديرها العام ومديرها التنفيذي والمالي موظفين إداريين)

### 4.3 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من العينة الطبقية العشوائية للمجتمع الأصلي المستهدف وتم توزيع (100) استبانة، تم استرجاع منها (80) استبانة ويُعد التأكد من استكمال الإجابات كانت الاستبانات الصحيحة من (73) مدراء في محافظة الخليل، موزعين حسب متغيرات الدراسة التالية: المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي وغيرهما، والجدول التالية توضح خصائص العينة الديموغرافية (1.3) و(2.3).

جدول (1.3): خصائص العينة الديموغرافية

المتغير	الخيارات	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	2	2.7%
	دبلوم	13	17.8%
	بكالوريوس	51	69.9%
	دراسات عليا	7	9.6%
المسمى الوظيفي	رئيس/ عضو مجلس ادارة	5	6.8%
	رئيس شركة / مدير عام	11	15.1%
	مدير تنفيذي/ مالي/ اداري	13	17.8%
	موظف اداري	44	60.3%
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	12	16.4%
	من 5-10 سنوات	24	32.9%
	من 11-15 سنة	22	30.1%
	أكثر من 15 سنة	15	20.5%

تشير نتائج الجدول (1.3) إلى ما يلي:

- لمتغير المؤهل العلمي: جاء أكبر عدد من المستجيبين من حملة البكالوريوس وعددهم (51) فرداً وبنسبة (69.9%) من عينة الدراسة وأقلهم عدداً من حملة الشهادة الثانوية أو أقل وعددهم فرداً اثنان وبنسبة (2.7%) من عينة الدراسة.

- أما فيما يخص متغير المسمى الوظيفي: فقد جاء أكبر عدد من المستجيبين من خيار (موظف اداري) وعددهم (44) فرداً وبنسبة (60.3%) من عينة الدراسة، وأقلهم عدداً من (رئيس/ عضو مجلس إدارة) وعددهم (5) فرداً وبنسبة (6.8%) من عينة الدراسة.
- أما متغير عدد سنوات الخدمة: فقد جاء أكبر عدد من المستجيبين من الفئة (5-10 سنوات) وعددهم (24) فرداً وبنسبة (32.9%) من عينة الدراسة وأقلهم عدداً ممن لديهم خبرة أقل من (5) سنوات أقل وعددهم (12) فرداً وبنسبة (16.4%) من عينة الدراسة.

### جدول (2.3): خصائص العينة الخاصة بالشركة

المتغير	الخيارات	العدد	النسبة المئوية
مؤسس الشركة	الجدد	8	11%
	الأب	26	35.6%
	الاخ الأكبر	15	20.5%
	غير ذلك	24	32.9%
نوع النشاط الذي تمارسه الشركة	صناعي	11	15.1%
	تجاري	44	60.3%
	زراعي	2	2.7%
	خدماتي	13	17.8%
	غير ذلك	3	4.1%
راس مال الشركة	من 50 ألف ل 150 ألف دينار	19	26%
	أكثر من 150 ألف - 300 ألف دينار	24	32.9%
	أكثر من 300 ألف - 500 ألف	11	15.1%
	أكثر من 500 ألف دينار	19	26%
عدد الموظفين في الشركة	من 01 - 100 موظف	39	53.4%
	100 موظف فأكثر	34	46.6%
	مساهمة خصوصية	29	39.7%
الشكل القانوني للشركة	مساهمة عادية عامة	6	8.2%
	شركة عادية محدودة	9	12.3%
	شركة مسؤولية محدودة	3	4.1%
	شركة أشخاص (تضامن)	3	4.1%

7	9.6%	مساهمة عامة	
16	21.9%	شركة فردية	
17	23.3%	1 - 5 سنوات	سنوات الخبرة للشركة
25	34.2%	6 - 10 سنوات	
31	42.4%	أكثر من 10 سنوات	

تشير نتائج الجدول (2.3) إلى ما يلي:

- **لمتغير مؤسس الشركة:** جاء أكبر عدد من المستجيبين من خيار الأب وعددهم (26) فرداً وبنسبة (35.6%) من عينة الدراسة وأقلهم عدداً من خيار الجد وعددهم (8) أفراد وبنسبة (11%) من عينة الدراسة.
- **بينما لمتغير نوع النشاط الذي تمارسه الشركة:** فقد جاء أكبر عدد من المستجيبين من النشاط التجاري وعددهم (44) فرداً وبنسبة (60.3%) من عينة الدراسة وأقلهم عدداً من النشاط الزراعي وعددهم فردان اثنان وبنسبة (2.7%) من عينة الدراسة.
- **أما بخصوص رأس مال الشركة:** فقد جاء أكبر عدد من المستجيبين من الفئة (أكثر من 150 ألف - 300 ألف دينار) وعددهم (24) فرداً وبنسبة (32.9%) من عينة الدراسة وأقلهم عدداً من الفئة (أكثر من 300 ألف - 500 ألف) وعددهم (11) فرداً وبنسبة (15.1%) من عينة الدراسة.
- **لمتغير عدد الموظفين في الشركة:** فقد جاء أكبر عدد من المستجيبين من الفئة (من 01 - 99 موظف) وعددهم (39) فرداً وبنسبة (53.4%) من عينة الدراسة وأقلهم عدداً من الفئة (100 موظف فأكثر) وعددهم (34) فرداً وبنسبة (53.4%) من عينة الدراسة.

- ولمتغير الشكل القانوني للشركة: فقد جاء أكبر عدد من المستجيبين من شركات مساهمة خصوصية وعددهم (29) فرداً وبنسبة (39.7%) من عينة الدراسة وأقلهم عدداً من شركات التضامن وشركات مسؤولية محدودة وعددهم (3) أفراد وبنسبة (4.1%) من عينة الدراسة لكل منهما.
- سنوات الخبرة للشركة: جاء أكبر عدد من المستجيبين من شركات لها خبرة أكبر من 10 سنوات في سوق العمل حيث بلغ عدد المحبيين (31) بنسبة مقدارها (42.2%)

### 5.3 صدق أدوات الدراسة:

تمّ التحقق من صدق أداة الدراسة بحساب معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة، وذلك كما هو واضح في الجدول (3).

(3.3) نتائج معامل الارتباط بيرسون (PERSON CORRELATION) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس.

الرقم	المعيار الأول: الموارد البشرية (العدالة)	قيمة (ر)	القيمة الاحتمالية
1	يتمّ تعيين الموظّفين على اختلاف المستويات بناءً على خبراتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم.	0.57	0.00
2	يتمّ تقييم أداء الموظّفين بشكل دوريّ.	0.73	0.00
3	تقوم الشركة بإعطاء إجازات مدفوعة الأجر للعاملين.	0.40	0.00
4	تهتمّ الشركة بالمهارات الموجودة لدى الأفراد وتطويرها.	0.75	0.00
5	تلتزم الشركة بمبدأ العدالة والمساواة في تنفيذ القوانين.	0.63	0.00
*	المعيار الثاني: الإفصاح الشفافية	0.62	0.00
1	لا يوجد نظام داخليّ متعلق بالمكافآت والرواتب والعلاوات التي تمنحها الشركة.	0.57	0.00
2	يتمّ الإفصاح عن المخاطر التي يمكن ان تتعرض لها الشركة.	0.43	0.00
3	تمتلك الشركة صفحة إلكترونية تشمل كافة المعلومات والبيانات المالية وغير المالية عليها.	0.51	0.00
4	تنشر الشركة خططها ومشاريعها المستقبلية وبرامج التطوير المتويّ القيام بها وتنفيذها.	0.59	0.00



0.00	0.54	يوجد تطبيق للنظام الداخلي الخاصّة بالشركة.	5
		<b>المعيار الثالث: حقوق أصحاب المصالح</b>	*
0.00	0.51	تعقد الشركة اجتماعات دورية مع أصحاب المصالح.	1
0.00	0.49	يتم تزويد أصحاب المصالح بكافة المعلومات ذات الصلة بشكل دوري وواضح.	2
0.00	0.67	لدى أصحاب المصالح السلطة لانتخاب أعضاء مجلس الإدارة أو عزلهم.	3
0.00	0.46	يتم الرد على جميع استفسارات أصحاب المصالح من قبل مجلس الإدارة.	4
0.00	0.65	لا يوجد نظام أو قانون داخلي خاصّة بالشركة يخص أصحاب المصالح.	5
0.00	0.45	<b>المعيار الرابع: الإدارة المالية</b>	
0.00	0.53	يتم وضع نظام مالي بناء على دراسة المخاطر والتحديات التي تواجهها الشركة.	1
0.00	0.36	لدى المدير المالي السلطة والقدرة للوصول إلى جميع المعلومات المالية.	2
0.00	0.31	يتم توثيق كافة العمليات المالية وتوقيعها من قبل المحاسب والمدقق الداخلي للشركة.	3
0.00	0.49	يتم مراجعة التقارير المالية وتدقيقها من قبل مدقق الشركة الداخلي.	4
0.00	0.59	تتم العمليات المالية وتولي المناصب المالية للشركة من قبل أفراد العائلة.	5
0.00	0.55	<b>المعيار الخامس: المساءلة والتدقيق</b>	*
0.00	0.65	يتم وضع معايير كمية لقياس الأداء وعمليات التقييم في الشركة وتحديثها.	1
0.00	0.65	يتم الالتزام بلوائح الشركة وقوانينها خصوصا (نظام الرقابة والمساءلة) (المكافآت والعقوبات).	2
0.00	0.52	يطبق مبدأ المساءلة على كافة المستويات الإدارية.	3
0.00	0.59	تعد المساءلة عنصرا مهما داخل الشركة.	4
0.00	0.57	يقوم المدقق المالي بتدقيق التجاوزات القانونية وتوثيقها خطيا وتقديمها إلى الجهات ذات الاختصاص.	5
<b>قياس واقع استدامة الأداء المؤسسي</b>			
0.00	0.58	<b>البعد الأول: الأداء الاقتصادي</b>	*
0.00	0.56	تلتزم الشركة بالمعايير والأنظمة القانونية والاقتصادية المنصوص عليها من الجهات المختصة.	1
0.00	0.57	تمنح الشركة المستهلك الحق في إعادة السلع أو استبدالها في حال وجود عيوب مصنعية فيها.	2
0.00	0.52	لا توفر الشركة تعويضات للمستهلكين في حال تعرضهم لأي أضرار جراء استخدام منتجاتها.	3
0.00	0.58	يوجد صندوق للشكاوى للمستهلكين أو موقع يتم فيه استقبال الشكاوى ويتم الاهتمام بها ومعالجتها.	4

0.00	0.57	يوجد أنظمة رقابة للجودة وينتج عنها زيادة في الكفاءة.	5
0.00	0.62	<b>البُعد الثاني: الأداء التنظيمي</b>	*
0.00		يوجد هيكل تنظيمي رسمي للشركة.	1
0.00	0.55	يتم استخدام معايير محددة في عملية توزيع المهام الوظيفية على الأفراد العاملين في الشركة.	2
0.00	0.54	يتم التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة والعمل كفريق واحد.	3
0.00	0.62	يتم مراجعة التعليمات الصادرة وتنفيذها من قبل الإدارة العليا.	4
0.00	0.49	تقوم الشركة بتجديد الأقسام وتغيرها لما يناسب الهيكل التنظيمي عند الحاجة لذلك.	5
0.00	0.55	<b>البُعد الثالث: الأداء الاجتماعي</b>	*
0.00	0.54	تدعم الشركة المشروعات الأساسية (مدارس - مستشفيات) لصالح المجتمع المحلي.	1
0.00	0.56	يتساوى جميع أفراد المجتمع في الحق في العمل داخل الشركة.	2
0.00	0.58	لا يتم تقييم الاعمال التي تقوم بها الشركة اتجاه المجتمع كل سنة.	3
0.00	0.58	يوجد في رسالة الشركة أو نصها ما يدعم القيم الأخلاقية والاجتماعية.	4
0.00	0.49	تعمل الشركة على التأكد من أنظمة حماية المستهلك وتلتزم بقوانينها.	5
0.00	0.57	<b>البُعد الرابع: الأداء البيئي</b>	*
0.00	0.58	يتم الالتزام باللوائح الخاصة بحماية البيئة.	1
0.00	0.45	تُعد حماية البيئة ركيزة أساسية في ثقافة الشركة.	2
0.00	0.49	تقوم الشركة باستخدام ادوات لتقليل أو التعامل مع مسببات التلوث.	3
0.00	0.57	يتم تدريب الموظفين وتوعيتهم بأهمية البيئة والحفاظ عليها.	4
0.00	0.53	يوجد خطط للتعامل مع اي تلوث قد يحصل في الشركة.	5
0.00	0.54	<b>البُعد الخامس: الأداء المالي</b>	*
0.00	0.58	تحقق الشركة هامشاً ربحياً مناسباً يتوافق مع انشطته.	1
0.00	0.63	تتمتع الشركة بكفاءة توليد الأرباح من المبيعات والأموال المستثمرة.	2
0.00	0.64	يتميز العائد على حقوق الملكية بالنمو والتطور.	3
0.00	0.62	تمتلك الشركة هامش أمان مالي يساعدها على تحقيق التوازن والاستمرار.	4
0.00	0.62	تحقق الشركة في الوفاء بديونها في الوقت المحدد.	5
0.00	0.63	للشركة قيمة موجبة للتدفقات النقدية في الخزينة.	6

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3.3) إلى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات كل مجال مع

الدرجة الكلية للمجال دالة إحصائياً، مما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات كل مجال من مجالات الأداة،

وأنها تشترك معا في قياس واقع الحكومة وواقع العمل المؤسسي في محافظة الخليل، على ضوء المقياس الذي تمّ اعتّماده.

### 6.3 ثبات أداة الدراسة:

حسبت الباحثة الثبات بطريقة الاتساق الداخلي. يقصد بالاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة بأنها قوة الارتباط بين درجات كلّ مجال ودرجات أسئلة الاستبانة الكلية، والصدق ببساطة هو أنّ تقيس أسئلة الاستبانة أو الاختبار ما وضعت لقياسه، أيّ يقيس فعلاً الوظيفة التي يفترض أنه يقيسها. ولمعرفة الاتساق الداخلي تمّ حساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وذلك كما هو موضّح في الجدول (4.3).

#### (4.3) نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

المحور	المجال	عدد فقرات	قيمة ألفا
قياس واقع تطبيق مبادئ الحوكمة	المعيار الأول: الموارد البشرية (العدالة)	5	0.77
	المعيار الثاني: الإفصاح الشفافية	5	0.85
	المعيار الثالث: حقوق أصحاب المصالح	5	0.88
	المعيار الرابع: الإدارة الماليّة	5	0.83
	المعيار الخامس: المساءلة والتدقيق	5	0.82
	الدرجة الكلية	25	0.86
قياس واقع استدامة الأداء المؤسسي	البُعد الأول: الأداء الاقتصادي	5	0.81
	البُعد الثاني: الأداء التنظيمي	5	0.86
	البُعد الثالث: الأداء الاجتماعي	5	0.89
	البُعد الرابع: الأداء البيئي	5	0.88
	البُعد الخامس: الأداء المالي	6	0.85
	الدرجة الكلية	26	0.88
للإجمالي	الدرجة الكلية	51	0.89

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4.3) إلى أنّ قيمة ثبات أداة الدراسة عند الدرجة الكليّة بلغت (0.89) وبذلك يتمّتع المقياس بدرجة عالية من الثبات وقابلة لاعتمّادها لتحقيق أهداف الدراسة. أمّا محاور الاستبانة فبلغت قيمة مُعامل ألفا كرونباخ لمحور الالتزام بمعايير الحوكمة حيث تتراوح بين (0.77 - 0.88) (بينما لجميع المجالات (0.86) أمّا محاور الأداء المؤسسيّ فبلغت قيمة مُعامل ألفا كرونباخ لمحور الأداء المؤسسيّ حيث تتراوح بين (0.81-0.89) قيمة مُعامل ألفا كرونباخ هي 0.88.

### 7.3 الأساليب الإحصائيّة:

ورّعت الباحثة الاستبانة وحلّلتها من خلال برنامج (SPSS) وتمّ استخدام الاختبارات الإحصائيّة التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية.
- 2- المتوسطّات الحسابيّة، الانحرافات المعياريّة.
- 3- اختبار كرونباخ ألفا لمعرفّة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- مُعامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمعرفّة صدق فقرات الاستبانة.
- 5- اختبار (ت) (Independent-Sample T-Test) لمعرفّة الفرق في المتوسطّات.
- 6- اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Analysis of Variance) للمقارنة بين المتوسطّات أو التّوصّل إلى قرار يتعلّق بوجود فروق بين متوسطّات أو عدم وجودها.

## مفتاح التصحيح:

- تمّ تفرّيع الاستبانة حسب مقياس ليكرث الخماسيّ بحيث نعطي الدرجات التالية للاختيارات وهي:

معارض بشدة	معارض	متوسطة	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

لفهم الدراسة يمكن الاستعانة بمفتاح المتوسطات الحسابية التالية كما في (5.3).

### (5.3) مفتاح التصحيح لفقرات المقياس

الوزن النسبي	المعيار	مقياس التدبر النفسي	المتوسط الحسابي
20% - 46.6%	-انحراف معياري من الوسط	مُنخفضة	2.33-1
46.8% - 73.2%	الوسط	متوسطة	3.66-2.34
73.4% - 100%	+انحراف معياري عن الوسط	مرتفعة	5- 3.67

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات

#### 1.4 تحليل نتائج الدراسة:

الإجابة عن التساؤل الرئيسي الأول: ما مدى الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة للشركات العائلية في مدينة الخليل؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى تطبيق مبادئ الحوكمة والعمل المؤسسي لدى عينة من موظفي الشركات العائلية في مدينة الخليل، وذلك كما هو موضّح في الجداول (1.4) (2.4) (3.4)

جداول (1.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد قياس واقع تطبيق مبادئ الحوكمة

الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعيار	المحور
منخفضة	39%	0.67	1.93	الموارد البشرية (العدالة)	قياس واقع تطبيق مبادئ الحوكمة
منخفضة	41%	0.95	2.07	الإفصاح الشفافية	
منخفضة	43%	0.68	2.13	حقوق أصحاب المصالح	
منخفضة	37%	0.73	1.86	الإدارة المالية	
منخفضة	41%	0.72	2.05	المساءلة والتدقيق	
منخفضة	40%	0.46	2.02	الدرجة الكلية	

جداول (2.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس أبعاد واقع تطبيق مبادئ العمل المؤسسي

الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	المحور
منخفضة	43%	0.51	2.15	الأول: الأداء الاقتصادي	قياس واقع استدامة الأداء المؤسسي
منخفضة	38%	0.76	1.89	الثاني: الأداء التنظيمي	
منخفضة	41%	0.49	2.03	الثالث: الأداء الاجتماعي	
منخفضة	40%	0.79	2.02	الرابع: الأداء البيئي	
منخفضة	41%	0.45	2.07	الخامس: الأداء المالي	
منخفضة	41%	0.43	2.05	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (3.4) ما يلي:

- **واقع تطبيق مبادئ الحوكمة:** أن الدرجة الكلية جاءت منخفضة حيث بلغ الوسط الحسابي (2.02) والوزن النسبي (40%)، وكان أعلى المعايير أهميّة هو معيار (حقوق أصحاب المصالح) ووسطها الحسابي (2.13) ووزنها النسبي (43%)، وأقلّ المعايير اهتمامًا هو معيار (الإدارة الماليّة) ووسطه الحسابي (1.86) ووزنه النسبي (37%).
- **واقع استدامة الأداء المؤسسي:** جاءت الدرجة الكلية منخفضة، حيث بلغ الوسط الحسابي لها (2.05)، والوزن النسبي (41%) وكان أعلى المعايير أهميّة هو معيار (الأداء الاقتصادي) ووسطها الحسابي (2.15) ووزنها النسبي (43%)، وأقلّ المعايير اهتمامًا هو معيار (الأداء التنظيمي) ووسطه الحسابي (1.89) ووزنه النسبي (38%).

هنا يمكن القول بان الشركات العائلية في مدينة الخليل لا تطبق مبادئ الحوكمة وخصوصا ما يتعلق الادارة المالية للشركة، وعند ربط الادارة المالية للحوكمة بمعيار الأداء المالي فان النسب منخفضة. أما بالنسبة لمعيار حقوق أصحاب المصالح فإن النسب تؤكد أيضا انخفاض الاهتمام بحقوق أصحاب المصالح والذي بدوره يعد جزءاً مهماً في حوكمة الشركات العائلية والتي تعتمد على أفراد العائلة من أجل استمراريتها وتطورها.

وجاءت النتيجة الكلية لتطبيق مبادئ الحوكمة واستدامة الأداء المؤسسي منخفضة والذي يؤكد بدوره افتقار الشركات العائلية لدورها في تطبيق مبادئ الحوكمة ونتيجة ذلك فان الأداء المؤسسي للشركات العائلية منخفض بشكل كلي.

#### جداول (3.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس واقع تطبيق مبادئ الحوكمة

* المعيار الأول: الموارد البشرية (العدالة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
5	2.04	0.95	41%	منخفضة
4	2.01	1.03	40%	منخفضة
2	1.96	0.90	39%	منخفضة
3	1.90	1.00	38%	منخفضة
1	1.73	0.63	35%	منخفضة
	<b>1.93</b>	<b>0.67</b>	<b>39%</b>	منخفضة
* المعيار الثاني: الإفصاح الشفافية	المتوسط	الانحراف	الوزن	الدرجة



	النسبي	المعياري	الحسابي	
1	47%	1.03	2.36	تمتلك الشركة صفحة الكترونية تشمل كافة المعلومات والبيانات المالية وغير المالية عليها.
2	45%	1.01	2.25	لا يوجد نظام داخلي متعلق بالمكافآت والزيارات والعلاوات التي تمنحها الشركة.
3	43%	1.11	2.15	يتم الإفصاح عن المخاطر التي يمكن ان تتعرض لها الشركة.
4	43%	0.68	2.15	يوجد تطبيق للنظام الداخلي الخاصة بالشركة.
5	39%	0.75	1.93	تتشر الشركة خططها ومشاريعها المستقبلية وبرامج التطوير المنوي القيام بها وتنفيذها.
	<b>41%</b>	<b>0.95</b>	<b>2.07</b>	<b>الدرجة الكلية</b>
<b>*</b>	<b>الوزن النسبي</b>	<b>الانحراف المعياري</b>	<b>المتوسط الحسابي</b>	<b>المعيار الثالث: حقوق أصحاب المصالح</b>
1	54%	1.19	2.68	لا يوجد نظام أو قانون داخلي خاص بالشركة يخص أصحاب المصالح
2	44%	1.07	2.22	لدى أصحاب المصالح السلطة لانتخاب أعضاء مجلس الإدارة أو عزلهم.
3	39%	0.75	1.97	يتم تزويد أصحاب المصالح بكافة المعلومات ذات الصلة بشكل دوري وواضح.
4	38%	0.70	1.92	يتم الرد على جميع استفسارات أصحاب المصالح من قبل مجلس الإدارة.
5	37%	0.77	1.86	تعقد الشركة اجتماعات دورية مع أصحاب المصالح
	<b>43%</b>	<b>0.68</b>	<b>2.13</b>	<b>الدرجة الكلية</b>
	<b>الوزن النسبي</b>	<b>الانحراف المعياري</b>	<b>المتوسط الحسابي</b>	<b>المعيار الرابع: الإدارة المالية</b>
1	36%	0.77	1.78	يتم مراجعة التقارير المالية وتدقيق من قبل مدقق الشركة الداخلي.
2	35%	0.77	1.77	يتم توثيق كافة العمليات المالية وتوقيعها من قبل المحاسب والمدقق الداخلي للشركة.
3	35%	0.50	1.77	تتم عملية الشركة المالية وتولي المناصب المالية للشركة من قبل أفراد العائلة.
4	35%	0.67	1.73	يتم وضع نظام مالي بناء على دراسة المخاطر والتحديات التي تواجهها الشركة.
5	34%	0.70	1.70	لدى المدير المالي السلطة والقدرة للوصول إلى جميع

المعلومات الماليّة			
الدرجة الكليّة	1.86	0.73	37% منخفضة
* المعيار الخامس: المساءلة والتدقيق	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
2	2.16	0.86	43% منخفضة
5	2.15	0.62	43% منخفضة
1	2.12	0.72	42% منخفضة
3	2.11	0.84	42% منخفضة
4	2.08	0.89	42% منخفضة
الدرجة الكليّة	2.05	0.72	41% منخفضة

يُلاحظ من نتائج الجدول رقم (3.4) ما يلي:

- فيما يَخُصّ معيار الموارد البشريّة (العدالة)، فقد جاءت الدرجة الكليّة للمعيار منخفضة حيث بلغ الوسط الحسابي (1.93) والوزن النسبي (39%)، وكانت أكثر الفقرات أهميّة (تلتزم الشركة بمبادئ العدالة والمساواة في تنفيذ القوانين) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (2.04) والوزن النسبي (41%)، بينما أقلّ الفقرات أهميّة (يتمّ تعيين الموظّفين على اختلاف المستويات بناء على خبراتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم) وبلغ الوسط الحسابي لها (1.73) والوزن النسبي (35%).
- فيما يَخُصّ معيار الإفصاح الشفافية فقد جاءت الدرجة الكليّة للمعيار منخفضة حيث بلغ الوسط الحسابي (2.07) والوزن النسبي (41%)، وكانت أكثر الفقرات أهميّة (تمتلك الشركة صفحة الكترونيّة تشمل كافة المعلومات والبيانات الماليّة وغير الماليّة عليها) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (2.36) والوزن النسبي (47%)، بينما أقلّ الفقرات أهميّة (تنشر الشركة خططها ومشاريعها

المستقبلية وبرامج التطوير المُنوَّي القيام بها وتنفيذها) وبلغ الوسط الحسابي لها (1.93) والوزن النسبي (39%).

• فيما يَخُصَّ معيار حقوق أصحاب المصالح فقد جاءت الدرجة الكليّة للمعيار منخفضة حيث بلغ الوسط الحسابي (2.13) والوزن النسبي (43%)، وكانت أكثر الفقرات أهميّةً (لا يوجد نظام أو قانون داخلي خاصّة بالشركة يَخُصَّ أصحاب المصالح) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (2.68) والوزن النسبي (54%)، بينما أقلّ الفقرات أهميّة (تعقد الشركة اجتماعات دورية مع أصحاب المصالح) وبلغ الوسط الحسابي لها (1.86) والوزن النسبي (37%).

• فيما يَخُصَّ معيار الإدارة الماليّة فقد جاءت الدرجة الكليّة للمعيار منخفضة حيث بلغ الوسط الحسابي (1.86) والوزن النسبي (37%)، وكانت أكثر الفقرات أهميّة (يتمّ مراجعة التقارير الماليّة وتدقيقها من قبل مدقّق الشركة الداخلي) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (1.78) والوزن النسبي (36%)، بينما أقلّ الفقرات أهميّة (لدى المدير المالي السلطة والقدرة للوصول إلى جميع المعلومات الماليّة) وبلغ الوسط الحسابي لها (1.70) والوزن النسبي (70%).

• فيما يَخُصَّ معيار المساءلة والتدقيق فقد جاءت الدرجة الكليّة للمعيار منخفضة حيث بلغ الوسط الحسابي (2.05) والوزن النسبي (41%)، وكانت أكثر الفقرات أهميّة (يتمّ الالتزام بلوائح الشركة وقوانينها خصوصا (نظام الرقابة والمُساءلة) (المكافآت والعقوبات)) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (2.16) والوزن النسبي (43%)، بينما أقلّ الفقرات أهميّة (تُعَدّ المُساءلة عنصرا مهماً داخل الشركة) وبلغ الوسط الحسابي لها (2.08) والوزن النسبي (42%).

الإجابة عن تساؤل الدراسة الرئيسي الثاني: ما هي درجة مستوى الأداء المؤسسي (المالي، البيئي، الاجتماعي، الاقتصادي) في الشركات العائلية في مدينة الخليل؟

#### جداول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس واقع استدامة الأداء المؤسسي

الأداء الاقتصادي: عملية النمو وتعظيم الثروة المالية، من خلال تحليل القوائم والتقارير المالية ويعتمد على النسب والمؤشرات المالية					
*	البعد الأول: الأداء الاقتصادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
1	تلتزم الشركة بالمعايير والأنظمة القانونية والاقتصادية المنصوص عليها من الجهات المختصة.	1.81	0.64	36%	منخفضة
2	تمتّح الشركة المستهلك الحق في إعادة السلع أو استبدالها في حال وجود عيوب مصنعية فيها.	1.82	0.69	36%	منخفضة
3	لا توفر الشركة تعويضات للمستهلكين في حال تعرضهم لأي أضرار جراء استخدام منتجاتها.	2.82	1.16	56%	متوسطة
4	يوجد صندوق للشكاوى للمستهلكين أو موقع يتم فيه استقبال الشكاوى ويتم الاهتمام بها ومعالجتها.	2.33	0.97	47%	منخفضة
5	يوجد أنظمة رقابة للجودة وينتج عنها زيادة في الكفاءة.	1.96	0.84	39%	منخفضة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>2.15</b>	<b>0.51</b>	<b>43%</b>	<b>منخفضة</b>
*	البعد الثاني: الأداء التنظيمي				
1	يوجد هيكل تنظيمي رسمي للشركة.	2.01	0.86	40%	منخفضة
2	يتم استخدام معايير محددة في عملية توزيع المهام الوظيفية على الأفراد العاملين في الشركة.	1.96	0.75	39%	منخفضة
3	يتم تنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة والعمل كفريق واحد.	1.93	0.73	39%	منخفضة
4	يتم مراجعة التعليمات الصادرة وتنفيذها من قبل الإدارة العليا.	2.00	0.88	40%	منخفضة
5	تقوم الشركة بتجديد الأقسام وتغييرها لما يناسب الهيكل التنظيمي عند الحاجة لذلك.	1.96	0.61	39%	منخفضة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>1.89</b>	<b>0.76</b>	<b>38%</b>	<b>منخفضة</b>
*	البعد الثالث: الأداء الاجتماعي				
1	تدعم الشركة المشروعات الأساسية (مدارس- مستشفيات) لصالح المجتمع المحلي.	1.82	0.86	36%	منخفضة
2	يتساوى جميع أفراد المجتمع في الحق في العمل داخل الشركة.	2.05	0.85	41%	منخفضة
3	لا يتم تقييم الاعمال التي تقوم بها الشركة اتجاه المجتمع كل	2.41	1.01	48%	متوسطة

				سنة.	
4	منخفضة	39%	0.75	1.93	تواجد في رسالة الشركة أو نصها ما يدعم القيم الأخلاقية والاجتماعية
5	منخفضة	39%	0.69	1.93	تعمل الشركة على التأكد من أنظمة حماية المستهلك وتلتزم بقوانينها
	<b>منخفضة</b>	<b>%41</b>	<b>0.49</b>	<b>2.03</b>	<b>الدرجة الكلية</b>
*					<b>البعد الرابع: الأداء البيئي</b>
1	منخفضة	%39	0.87	1.97	يتم الالتزام باللوائح الخاصة بحماية البيئة
2	منخفضة	%41	0.89	2.07	تعد حماية البيئة ركيزة أساسية في ثقافة الشركة
3	منخفضة	%40	0.86	1.99	تقوم الشركة باستخدام ادوات للتقليل أو التعامل مع مسببات التلوث
4	منخفضة	%41	1.03	2.03	يتم تدريب الموظفين وتوعيتهم بأهمية البيئة والحفاظ عليها
5	منخفضة	41%	0.99	2.07	يوجد خطط للتعامل مع اي تلوث قد يحصل في الشركة
	<b>منخفضة</b>	<b>40%</b>	<b>0.79</b>	<b>2.02</b>	<b>الدرجة الكلية</b>
*					<b>البعد الخامس: الأداء المالي</b>
1	منخفضة	35%	0.60	1.74	تحقق الشركة هامشاً ربحاً مناسباً يتوافق مع أنشطتها
2	منخفضة	37%	0.65	1.86	تتمتع الشركة بكفاءة توليد الأرباح من المبيعات والأموال المستثمرة
3	منخفضة	%36	0.62	1.81	يتميز العائد على حقوق الملكية بالنمو والتطور
4	منخفضة	38%	0.68	1.92	تمتلك الشركة هامشاً أمان مالي يساعدها على تحقيق التوازن والاستمرار
5	متوسطة	61%	1.34	3.05	لا تستطيع الشركة الوفاء بديونها في الوقت المحدد
6	منخفضة	%40	0.72	2.01	للشركة قيمة موجبة للتدفقات النقدية في الخزينة
	<b>منخفضة</b>	<b>%41</b>	<b>0.45</b>	<b>2.07</b>	<b>الدرجة الكلية</b>

يلاحظ من نتائج الجدول (4.4) ما يلي:

- فيما يخص بُعد الأداء الاقتصادي، فقد جاءت الدرجة الكلية للمعيار منخفضة حيث بلغ الوسط الحسابي (2.15) والوزن النسبي (43%)، وكانت أكثر الفقرات أهمية (لا توفر الشركة تعويضات للمستهلكين في حال تعرضهم لأي أضرار جراء استخدام منتجاتها) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (2.82) والوزن النسبي (56%)، بينما أقل الفقرات أهمية (تلتزم الشركة بالمعايير والأنظمة القانونية

والاقتصادية المنصوص عليها من الجهات المختصة) وبلغ الوسط الحسابي لها (1.81) والوزن النسبي (36%).

• فيما يخص بُعد الأداء التنظيمي فقد جاءت الدرجة الكلية للمعيار منخفضة، حيث بلغ الوسط الحسابي (1.89) والوزن النسبي (38%)، وكانت أكثر الفقرات أهمية (يوجد هيكل تنظيمي رسمي للشركة) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (2.01) والوزن النسبي (40%)، بينما أقل الفقرات أهمية (يتم تنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة والعمل كفريق واحد) وبلغ الوسط الحسابي لها (1.93) والوزن النسبي (39%).

• فيما يخص بُعد الأداء الاجتماعي فقد جاءت الدرجة الكلية للمعيار منخفضة حيث بلغ الوسط الحسابي (2.03) والوزن النسبي (41%)، وكانت أكثر الفقرات أهمية (لا يوجد نظام أو قانون داخلي خاصة بالشركة يخص أصحاب المصالح) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (2.68) والوزن النسبي (54%)، بينما أقل الفقرات أهمية (يوجد في رسالة الشركة أو نصّها ما يدعم القيم الأخلاقية والاجتماعية) والفقرة (يعمل الشركة على التأكد من أنظمة حماية المستهلك وتلتزم بقوانينها) وبلغ الوسط الحسابي (1.93) والوزن النسبي (39%) لكل منهما.

• فيما يخص بُعد الأداء البيئي فقد جاءت الدرجة الكلية للمعيار منخفضة حيث بلغ الوسط الحسابي (2.02) والوزن النسبي (40%)، وكانت أكثر الفقرات أهمية كل من الفقرة (تعدّ حماية البيئة ركيزة أساسية في ثقافة الشركة) والفقرة (يوجد خطط للتعامل مع أيّ تلوث قد يحصل في الشركة) حيث بلغ الوسط الحسابي لكل منهما (2.07) والوزن النسبي (41%)، بينما أقل الفقرات أهمية (يتمّ الالتزام باللوائح الخاصة بحماية البيئة) وبلغ الوسط الحسابي لها (1.97) والوزن النسبي (39%).

- فيما يَخُصُّ بُعد الأداء الماليّ فقد جاءت الدرجة الكليّة للمعيار منخفضة حيث بلغ الوسط الحسابيّ (2.07) والوزن النسبيّ (41%)، وكانت أكثر الفقرات أهميّة (لا تستطيع الشركة الوفاء بديونها في الوقت المحدد) حيث بلغ الوسط الحسابيّ لها (3.05) والوزن النسبيّ (61%)، بينما أقلّ الفقرات أهميّةً (تحقق الشركة هامشاً ربحياً مناسباً يتوافق مع انشطتها) وبلغ الوسط الحسابيّ لها (1.74) والوزن النسبيّ (35%).

الإجابة عن فرضيات الدراسة:

الفرضيّة الرئيسيّة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدلالة 0.05 بين الالتزام بمعايير الحوكمة والأداء المؤسسيّ للشركات العائليّة في محافظة الخليل.

ويتفرع عن الفرضيّة الرئيسيّة الأولى الفرضيات الفرعيّة الآتية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  (الموارد البشرية (العدالة) والأداء المؤسسيّ في الشركات العائليّة في محافظة الخليل.

لاختبار صحّة الفرضيّة الفرعيّة الأولى فقد تمّ استخراج نتائج اختبار (Person test)، وذلك بتحديد العلاقة بين الموارد البشرية (العدالة) والأداء المؤسسيّ في الشركات العائليّة في محافظة الخليل كما هو موضّح في الجدول (5.4).

جداول (5.4) مُعامل الارتباط بين (الموارد البشرية (العدالة)) والأداء المؤسسيّ في الشركات العائليّة في

#### محافظة الخليل

الدلالة	القيمة الاحتماليّة	مُعامل بيرسون	
دال	0.00	0.70	توجد علاقة ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ (بين (الموارد البشرية (العدالة)) والأداء المؤسسيّ في الشركات العائليّة في محافظة الخليل.

تشير نتائج الجدول (5.4) إلى وجود علاقة قوية طردية بين الموارد البشرية (العدالة) والأداء المؤسسي في الشركات العائلية في محافظة الخليل حيث بلغ قيمة معامل الارتباط (0.70)، كما بلغت القيمة الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهي دالة إحصائية، وعليه فإنه يتم عدم رفض الفرضية، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  (الموارد البشرية (العدالة)) والأداء المؤسسي في الشركات العائلية في محافظة الخليل.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  (الإفصاح الشفافية) والأداء المؤسسي في الشركات العائلية في محافظة الخليل.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية، فقد تم استخراج نتائج اختبار (Person test)، وذلك تحديد العلاقة بين الإفصاح الشفافية والأداء المؤسسي في الشركات العائلية في محافظة الخليل كما هو موضح في الجدول (6.4)

جداول (6.4) معامل الارتباط بين (الإفصاح والشفافية) والأداء المؤسسي في الشركات العائلية في محافظة الخليل

الدلالة	القيمة الاحتمالية	معامل بيرسون	
دال	0.00	0.51	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ (بين ( الإفصاح الشفافية) والأداء المؤسسي في الشركات العائلية في محافظة الخليل.

تشير نتائج الجدول (6.4) إلى وجود علاقة متوسطة طردية بين الإفصاح الشفافية والأداء المؤسسي في الشركات العائلية في محافظة الخليل، حيث بلغ قيمة معامل الارتباط (0.51)، كما بلغت القيمة الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهي دالة إحصائية، وعليه فإنه يتم عدم رفض الفرضية، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الإفصاح الشفافية والأداء المؤسسي في الشركات العائلية في محافظة الخليل.



3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) (حقوق أصحاب المصالح) والأداء المؤسسي في الشركات العائلية في محافظة الخليل.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة، فقد تم استخراج نتائج اختبار (Person test)، وذلك لتحديد العلاقة بين الإفصاح الشفافية والأداء المؤسسي في الشركات العائلية في محافظة الخليل، كما هو موضح في الجدول (7.4)

جداول (7.4) مُعامل الارتباط بين (حقوق أصحاب المصالح) والأداء المؤسسي في الشركات العائلية في محافظة الخليل

الدلالة	القيمة الاحتمالية	مُعامل بيرسون	
دال	0.00	0.69	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ (بين (حقوق أصحاب المصالح) والأداء المؤسسي في الشركات العائلية في محافظة الخليل).

تشير نتائج الجدول (7.4) إلى وجود علاقة متوسطة طردية بين حقوق أصحاب المصالح والأداء المؤسسي في الشركات العائلية في محافظة الخليل حيث بلغ قيمة مُعامل الارتباط (0.69)، كما بلغت القيمة الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهي دالة إحصائية، وعليه فإنه يتم عدم رفض الفرضية، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين حقوق أصحاب المصالح والأداء المؤسسي في الشركات العائلية في محافظة الخليل.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  (الإدارة المالية) والأداء المؤسسي في الشركات العائلية في محافظة الخليل.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة فقد تم استخراج نتائج اختبار ((Person test)، وذلك لتحديد العلاقة بين الإدارة المالية والأداء المؤسسي في الشركات العائلية في محافظة الخليل، كما هو موضح في الجدول (8.4).

جداول (8.4) مُعامل الارتباط بين (الإدارة الماليّة) والأداء المؤسسيّ في الشّركات العائليّة في محافظة الخليل

الدلالة	القيمة الاحتماليّة	مُعامل بيرسون	
دال	0.00	0.64	توجد علاقة ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ (بين ( الإدارة الماليّة) والأداء المؤسسيّ في الشّركات العائليّة في محافظة الخليل).

تشير نتائج الجدول (8.4) إلى وجود علاقة متوسطة طردية بين حقوق أصحاب المصالح

والأداء المؤسسيّ في الشّركات العائليّة في محافظة الخليل حيث بلغ قيمة مُعامل الارتباط (0.69)، كما

بلغت القيمة الاحتماليّة (0.00) وهي أقلّ من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهي دالة إحصائيًا، وعليه

فإنّه يتمّ عدم رفض الفرضيّة، أيّ أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq$

0.05) بين الإدارة الماليّة والأداء المؤسسيّ في الشّركات العائليّة في محافظة الخليل.

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  (المساءلة والتدقيق) والأداء المؤسسيّ في الشّركات العائليّة في محافظة الخليل.

لاختبار صحّة الفرضيّة الفرعيّة الخامسة فقد تمّ استخراج نتائج اختبار ((Person test)، وذلك

لتحديد العلاقة بين المُساءلة والتدقيق والأداء المؤسسيّ في الشّركات العائليّة في محافظة الخليل، كما هو

موضّح في الجدول (9.4).

جداول (9.4) مُعامل الارتباط بين (المُساءلة والتدقيق) والأداء المؤسسيّ في الشّركات العائليّة في محافظة الخليل

الدلالة	القيمة الاحتماليّة	مُعامل بيرسون	
دال	0.00	0.62	توجد علاقة ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ (بين ( المُساءلة والتدقيق) والأداء المؤسسيّ في الشّركات العائليّة في محافظة الخليل).

تشير نتائج الجدول (9.4) إلى وجود علاقة متوسطة طردية بين المساءلة والتدقيق والأداء المؤسسي في الشركات العائلية في محافظة الخليل حيث بلغ قيمة معامل الارتباط (0.62)، كما بلغت القيمة الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهي دالة إحصائية، وعليه فإنه يتم عدم رفض الفرضية، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين المساءلة والتدقيق والأداء المؤسسي في الشركات العائلية في محافظة الخليل.

6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  الالتزام معايير الحوكمة والأداء المؤسسي في الشركات العائلية في محافظة الخليل.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية السادسة فقد تم استخراج نتائج اختبار ((Person test)، وذلك لتحديد العلاقة بين الالتزام بمعايير الحوكمة والأداء المؤسسي في الشركات العائلية في محافظة الخليل كما هو موضح في الجدول (10.4)

جداول (10.4) معامل الارتباط بين الالتزام معايير الحوكمة والأداء المؤسسي في الشركات العائلية في محافظة الخليل

الدلالة	القيمة الاحتمالية	معامل بيرسون	
دال	0.00	0.83	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الالتزام معايير الحوكمة والأداء المؤسسي في الشركات العائلية في محافظة الخليل.

تشير نتائج الجدول (10.4) إلى وجود علاقة قوية طردية بين الالتزام بمعايير الحوكمة والأداء المؤسسي في الشركات العائلية في محافظة الخليل، حيث بلغ قيمة معامل الارتباط (0.83)، كما بلغت القيمة الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهي دالة إحصائية، وعليه فإنه يتم

عدم رفض الفرضية، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الالتزام بمعايير الحوكمة والأداء المؤسسي في الشركات العائلية في محافظة الخليل.

لوقوف على مستوى تأثير أبعاد الالتزام بمعايير الحوكمة في الشركات العائلية (الموارد البشرية (العدالة)، الإفصاح الشفافية، حقوق أصحاب المصالح، الإدارة المالية، المساءلة والتدقيق) مجتمعة على بُعد الأداء المؤسسي لهذه الشركات في محافظة الخليل، استخدمت الباحثة اختبار الانحدار المتعدد، كما هو موضَّح في الجدول (11.4)

جداول (11.4) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد (أبعاد الالتزام بمعايير الحوكمة) في الشركات العائلية على محور الأداء المؤسسي

المحور	المعيار	مُعَامِل الارتباط	F	مُعَامِل الانحدار	T	الدلالة
الأداء المؤسسي	الثابت	0.86	36.99	0.48	3.83	0.00
	الموارد البشرية (العدالة)			0.19	3.29	0.002
	الإفصاح الشفافية			0.00	0.002	0.99
	حقوق أصحاب المصالح			0.23	4.09	0.00
	الإدارة المالية			0.19	2.66	0.01
	المساءلة والتدقيق			0.17	3.19	0.002

نلاحظ من الجدول (11.4) أن معيار (حقوق أصحاب المصالح) من معايير الحوكمة حلَّ في المرتبة الأولى من حيث التأثير على الأداء المؤسسي، فقد بلغ حجم التأثير (0.23) وكان هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) ويعني ذلك أن تحسن مستوى (حقوق أصحاب المصالح) بدرجة واحدة سيسهم في تحسين مستوى تحقيق الأداء المؤسسي بمقدار (0.23) درجة، وذلك في ظلَّ ثبات سائر المتغيرات المستقلة الأخرى. ونلاحظ أيضاً بأنه يتم استبعاد مجال الإفصاح الشفافية ذو الدلالة الإحصائية (0.99).

وبذلك تكون الباحثة قد أجابت عن التساؤل "ما مستوى الأداء المؤسسي في الشركات العائلية في محافظة الخليل؟"، كما تمكنت الباحثة من تحقيق الهدف المنشود للدراسة وهو " التعرف إلى مستوى الأداء

المؤسسي للشركات العائلية في محافظة الخليل، والهدف الآخر للدراسة هو " بيان العلاقة بين الالتزام بمعايير الحوكمة بالشركات العائلية ومستوى الأداء المؤسسي لها في محافظة الخليل.

جداول (12.4) نتائج اختبار **One Way Anova**، لمتوسط اجابات المبحوثين حول معايير الحوكمة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي

الدالة	F	دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم أو ثانوي وأقل	معايير المتغير المستقل (الحوكمة)	المؤهل العلمي	
0.21	1.54	1.82	1.99	1.87	1		الموارد البشرية (العدالة)
0.25	1.41	1.8	2.23	2.08	1.60		الإفصاح الشفافية
0.58	0.66	1.94	2.14	2.23	1.70		حقوق أصحاب المصالح
0.78	0.36	1.85	1.78	1.66	1.60		الإدارة المالية
0.25	1.39	2.25	2.17	1.80	2		المساءلة والتدقيق
0.40	0.99	1.93	2.06	1.92	1.58		الحوكمة بمعاييرها

تشير نتائج الجدول (12.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين حول معايير الحوكمة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لكافة معايير الحوكمة أكبر من  $(\alpha \leq 0.05)$  وهي غير دالة إحصائية.

جداول (13.4) نتائج اختبار **One Way Anova**، لمتوسط اجابات المبحوثين حول معايير الحوكمة تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

الدالة	F	موظف	مدير تنفيذي/ مالي/ اداري	رئيس شركة/ مدير عام	رئيس/ عضو مجلس ادارة	المتغير المستقل (الحوكمة)	المسمى الوظيفي
0.47	0.86	1.90	2.18	1.81	1.76	الموارد البشرية (العدالة)	
0.52	0.76	2.15	2.32	2.07	1.8	الإفصاح الشفافية	
0.86	0.25	2.15	2.10	2.20	1.92	حقوق أصحاب المصالح	
0.87	0.24	1.78	1.74	1.18	1.60	الإدارة المالية	
0.61	0.62	2.11	2.20	2.15	1.76	المساءلة والتدقيق	
0.59	0.64	2.01	2.11	2.01	1.76	الحوكمة بمعاييرها	

تشير نتائج الجدول (13.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين حول معايير الحوكمة تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لكافة معايير الحوكمة أكبر من  $(\alpha \leq 0.05)$  وهي غير دالة إحصائياً.

جداول (14.4) نتائج اختبار **One Way Anova**، لمتوسط إجابات المبحوثين حول معايير الحوكمة تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة

المتغير المستقل (الحوكمة)	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	من 11-15 سنة	أكثر من 15 سنة	F	الدلالة
الموارد البشرية (العدالة)	2.05	2	1.93	2.08	0.87	0.46
الإفصاح الشفافية	2.08	2.14	2.13	2.25	0.16	0.92
حقوق أصحاب المصالح	2.36	2	2.20	2.04	1.11	0.35
المعيار الربع: الإدارة المالية	1.80	1.65	1.89	1.73	0.47	0.85
المساءلة والتدقيق	1.97	1.95	2.19	2.33	1.48	0.29
الحوكمة بمعاييرها	2.04	1.90	2.09	2.07	0.54	0.72

تشير نتائج الجدول (14.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين حول معايير الحوكمة تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لكافة معايير الحوكمة أكبر من  $(\alpha \leq 0.05)$  وهي غير دالة إحصائياً.

جداول (15.4) نتائج اختبار **One Way Anova**، لمتوسط إجابات المبحوثين حول معايير الحوكمة تُعزى إلى متغير مؤسس الشركة

المتغير المستقل (الحوكمة)	الجدد	الأب	الاخ الأكبر	غير ذلك	F	الدلالة
الموارد البشرية (العدالة)	2.24	1.92	2.22	1.90	1.54	0.23
الإفصاح الشفافية	2.57	1.65	2.37	1.62	1.22	0.19
حقوق أصحاب المصالح	2.14	1.72	2.20	1.79	0.66	0.58
الإدارة المالية	2.36	2.23	2.15	2.23	0.75	0.54
المساءلة والتدقيق	2.44	2.23	2.11	2.23	1.39	0.25
الحوكمة بمعاييرها	2.24	2.13	2.15	2.13	1.22	0.24

تشير نتائج الجدول (15.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين حول معايير الحوكمة تُعزى إلى متغير مؤسس الشركة، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لكافة معايير الحوكمة أكبر من  $(\alpha \leq 0.05)$  وهي غير دالة إحصائياً.

جداول (16.4) نتائج اختبار **One Way Anova**، لمتوسط إجابات المبحوثين حول معايير الحوكمة تُعزى إلى متغير نوع النشاط

نوع النشاط الذي تمارسه الشركة	المتغير المستقل (الحوكمة)	صناعي	تجاري	زراعي	خدماتي	غير ذلك	F	الدلالة
نوع النشاط الذي تمارسه الشركة	الموارد البشرية (العدالة)	2.22	1.91	1.90	1.73	2	1.25	0.14
	الإفصاح الشفافية	2.37	2.18	1.60	1.94	2.13	2.21	0.55
	حقوق أصحاب المصالح	2.20	2.15	1.77	1.86	2.02	0.78	0.78
	الإدارة المالية	2.15	2.21	2.23	2.29	2.01	0.98	0.42
	المساءلة والتدقيق	2.11	2.15	2.23	2.24	2	1.24	0.61
	الحوكمة بمعاييرها	2.15	2.14	2.13	2.14	2.11	2.32	0.25

تشير نتائج الجدول (16.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين حول معايير الحوكمة تُعزى إلى متغير نوع نشاط الشركة، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لكافة معايير الحوكمة أكبر من  $(\alpha \leq 0.05)$  وهي غير دالة إحصائياً.

جداول (17.4) نتائج اختبار **One Way Anova**، لمتوسط إجابات المبحوثين حول معايير الحوكمة تُعزى إلى متغير رأس مال الشركة

رأس مال الشركة	المتغير المستقل (الحوكمة)	150-50	-150 300	500-300	>500	F	الدلالة
رأس مال الشركة	الموارد البشرية (العدالة)	1.74	2.05	1.87	1.62	0.78	0.50
	الإفصاح الشفافية	2.00	2.12	2.00	2.00	0.29	0.83
	حقوق أصحاب المصالح	1.87	2.25	1.55	1.87	2.01	0.11
	الإدارة المالية	2.05	2.22	2.10	2.05	2.01	0.12
	المساءلة والتدقيق	1.74	2.15	1.66	1.74	0.24	0.86
	الحوكمة بمعاييرها	2.0	2.22	2.04	2.0	0.30	0.82

تشير نتائج الجدول (17.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين

حول معايير الحوكمة تُعزى لمتغير رأس مال الشركة، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لكافة معايير الحوكمة

أكبر من  $0.05 \leq \alpha$  وهي غير دالة إحصائياً.

جداول (18.4) نتائج اختبار **One Way Anova**، لمتوسط إجابات المبحوثين حول معايير الحوكمة

تُعزى إلى متغير عدد الموظفین

الدلالة	T	100 موظف فأكثر	من 50 - 99 موظف	المتغير المستقل (الحوكمة)	عدد الموظفین في الشركة
0.58	0.55	1.88	1.96	الموارد البشرية (العدالة)	
0.16	1.41-	2.27	2.04	الإفصاح الشفافية	
0.31	1.03-	2.21	2.06	حقوق أصحاب المصالح	
0.88	0.14-	1.77	1.75	الإدارة المالية	
0.22	1.27-	1.97	2.02	المساءلة والتدقيق	
0.38	0.89-	2.06	1.96	الحوكمة بمعايير	

تشير نتائج الجدول (18.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات

المبحوثين حول معايير الحوكمة تُعزى إلى متغير عدد موظفَي الشركة، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لكافة

معايير الحوكمة أكبر من  $(0.05 \leq \alpha)$  وهي غير دالة إحصائياً.



جداول (19.4) نتائج اختبار One Way Anova، لمتوسط اجابات المبحوثين حول معايير الحوكمة تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة للشركة

المتغير المستقل (الحوكمة)	5-1 سنة	10-6 سنة	أكثر من 10 سنة	F	الدلالة	سنوات الخبرة للشركة
الموارد البشرية (العدالة)	1.88	2.01	2.02	0.78	0.23	
الإفصاح الشفافية	2.00	2.12	2.14	0.25	0.33	
حقوق أصحاب المصالح	1.94	2.13	2.14	2.01	0.12	
الإدارة الماليّة	2.05	2.09	2.15	2.01	0.04	
المساءلة والتدقيق	1.99	2.15	1.17	0.24	0.03	
الحوكمة بمعاييرها	2.01	2.02	2.046	0.30	0.12	

تشير نتائج الجدول (19.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين حول معايير الحوكمة تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة للشركة، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لكافة معايير الحوكمة أكبر من  $(\alpha \leq 0.05)$  وهي غير دالة إحصائية. بينما محور الإدارة الماليّة ومحور المساءلة والتدقيق كانا دالّين إحصائياً حيث كان مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . وكانت النتائج لصالح الشركات التي لها خبرة أكثر من 10 سنوات. فالشركات التي لديها خبرة أكثر من (10) سنوات لديها ادارة ماليّة ومساءلة وتدقيق أفضل من الشركات التي لها سنوات خبرة أقلّ.

## الأداء المؤسسي

جداول (20.4) نتائج اختبار One Way Anova، لمتوسط اجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي

الدلالة	F	دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم أو ثانوي وأقل	المتغير التابع الأداء المؤسسي	المؤهل العلمي	
0.50	1.21	1.82	1.89	1.88	1		البُعد الأول: الأداء الاقتصادي
0.23	2.04	1.8	2.15	2.08	1.60		البُعد الثاني: الأداء التنظيمي
0.60	0.85	1.94	2.14	2.23	1.70		البُعد الثالث: الأداء الاجتماعي
0.78	1.32	1.87	1.89	1.66	1.60		البُعد الرابع: الأداء البيئي
0.24	1.23	2.24	2.17	1.80	2		البُعد الخامس: الأداء المالي
0.28	1.12	1.93	2.06	1.92	1.58		الأداء المؤسسي

تشير نتائج الجدول (20.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين

حول الأداء المؤسسي تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لكافة أبعاد الأداء المؤسسي أكبر من  $(\alpha \leq 0.05)$  وهي غير دالة إحصائياً.

جداول (21.4) نتائج اختبار One Way Anova، لمتوسط اجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

الدلالة	F	موظف	مدير تنفيذي / مالي / اداري	رئيس شركة / مدير عام	رئيس / عضو مجلس ادارة	المتغير التابع الأداء المؤسسي	المسمى الوظيفي
0.25	1.54	1.82	2.01	1.77	1.28	البُعد الأول: الأداء الاقتصادي	
0.35	1.41	1.87	2.23	1.89	1.60	البُعد الثاني: الأداء التنظيمي	
0.69	0.66	1.88	2.41	2.23	1.70	البُعد الثالث: الأداء الاجتماعي	
0.54	0.36	1.85	1.78	1.66	1.60	البُعد الرابع: الأداء البيئي	
0.25	1.39	2.25	2.17	1.80	2	البُعد الخامس: الأداء المالي	
0.6	0.99	1.87	2.06	1.89	1.88	الأداء المؤسسي	

تشير نتائج الجدول (21.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي تُعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لكافة أبعاد الأداء المؤسسي أكبر من  $(\alpha \leq 0.05)$  وهي غير دالة إحصائية.

جداول (22.4) نتائج اختبار **One Way Anova**، لمتوسط إجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة

الدلالة	F	أكثر من 15 سنة	من 11-15 سنة	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	المتغير التابع الأداء المؤسسي	عدد سنوات الخدمة
0.19	2.21	1.82	2.85	1.77	1.35	البُعد الأول: الأداء الاقتصادي	
0.24	1.28	1.79	2.23	2.00	1.60	البُعد الثاني: الأداء التنظيمي	
0.12	1.01	2.01	2.41	2.23	1.70	البُعد الثالث: الأداء الاجتماعي	
0.36	0.89	1.90	1.78	1.66	1.60	البُعد الرابع: الأداء البيئي	
0.27	1.23	2.25	2.17	1.80	2.01	البُعد الخامس: الأداء المالي	
0.25	1.51	1.89	2.01	1.77	1.28	الأداء المؤسسي	

تشير نتائج الجدول (22.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لكافة أبعاد الأداء المؤسسي أكبر من  $(\alpha \leq 0.05)$  وهي غير دالة إحصائية.

جداول (23.4) نتائج اختبار **One Way Anova**، لمتوسط إجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي تُعزى إلى متغير مؤسس الشركة

الدلالة	F	غير ذلك	الاخ الاكبر	الأب	الجد	المتغير التابع الأداء المؤسسي	مؤسس الشركة
0.60	1.40	1.95	2.23	2.01	2.21	البُعد الأول: الأداء الاقتصادي	
0.48	1.22	1.62	2.33	1.65	2.58	البُعد الثاني: الأداء التنظيمي	
0.54	0.89	1.79	2.24	1.88	2.18	البُعد الثالث: الأداء الاجتماعي	
0.54	0.88	2.23	2.15	2.23	2.14	البُعد الرابع: الأداء البيئي	
0.66	1.29	2.23	2.15	2.14	2.17	البُعد الخامس: الأداء المالي	
0.24	1.48	2.13	2.15	2.13	2.24	الأداء المؤسسي	

تشير نتائج الجدول (23.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين

حول الأداء المؤسسي تُعزى إلى مُتغير مؤسس الشركة، حيثُ بلغتِ الدلالة الإحصائية لكافة أبعاد الأداء

المؤسسي أكبر من  $(\alpha \leq 0.05)$  وهي غير دالة إحصائيًا.

جداول (24.4) نتائج اختبار **One Way Anova**، لمتوسط اجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي

تُعزى إلى متغير نوع النشاط

الدلالة	F	غير ذلك	خِدْمَاتِي	زِرَاعِي	تِجَارِي	صِنَاعِي	المتغير التابع الأداء المؤسسي	نوع النشاط الذي تمارسه الشركة
0.14	1.25	2.01	1.73	1.88	1.88	2.21	البُعد الأول: الأداء الاقتصادي	
0.57	1.85	2.15	1.94	1.60	2.18	2.37	البُعد الثاني: الأداء التنظيمي	
0.44	1.22	2.02	1.86	1.77	2.15	2.13	البُعد الثالث: الأداء الاجتماعي	
0.19	1.85	2.01	2.21	2.01	2.21	2.15	البُعد الرابع: الأداء البيئي	
0.21	0.98	2.04	2.24	2.19	2.18	2.22	البُعد الخامس: الأداء المالي	
0.23	1.24	2.11	2.14	2.13	2.14	2.15	الأداء المؤسسي	

تشير نتائج الجدول (24.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المبحوثين

حول الأداء المؤسسي تُعزى إلى متغير نوع نشاط الشركة، حيث بلغتِ الدلالة الإحصائية لكافة أبعاد الأداء

المؤسسي أكبر من  $(\alpha \leq 0.05)$  وهي غير دالة إحصائيًا.

جداول (25.4) نتائج اختبار **One Way Anova**، لمتوسط اجابات المبحوثين حول الأداء المؤسسي

تُعزى إلى متغير رأس مال الشركة

الدلالة	F	>500	-300 500	300-150	150-50	المتغير التابع الأداء المؤسسي	رأس مال الشركة
0.66	1.22	1.99	1.89	2.14	1.88	البُعد الأول: الأداء الاقتصادي	
0.45	2.68	2.00	2.11	2.13	2.10	البُعد الثاني: الأداء التنظيمي	
0.27	1.54	1.87	1.58	2.25	1.87	البُعد الثالث: الأداء الاجتماعي	

0.12	1.27	2.05	2.47	2.22	2.05	البُعد الرابع: الأداء البيئي
0.28	0.57	1.74	1.78	2.15	1.74	البُعد الخامس: الأداء المالي
0.12	1.32	2.0	1.87	2.22	2.0	الأداء المؤسسي

تشير نتائج الجدول (26.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الباحثين

حول الأداء المؤسسي تُعزى إلى متغير رأس مال الشركة، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لكافة أبعاد الأداء

المؤسسي أكبر من  $(\alpha \leq 0.05)$  وهي غير دالة إحصائية.

جداول (27.4) نتائج اختبار **One Way Anova**، لمتوسط إجابات الباحثين حول الأداء المؤسسي

تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة للشركة

الدلالة	F	أكثر من 10 سنة	-6 10 سنة	1-5 سنة	المتغير التابع الأداء المؤسسي	سنوات الخبرة للشركة
0.54	1.27	2.11	2.09	2.11	البُعد الأول: الأداء الاقتصادي	
0.24	3.68	2.15	2.11	2.13	البُعد الثاني: الأداء التنظيمي	
0.13	1.58	2.08	2.09	2.04	البُعد الثالث: الأداء الاجتماعي	
0.40	1.29	2.05	1.99	2.04	البُعد الرابع: الأداء البيئي	
0.01	1.34	2.0	1.87	1.88	البُعد الخامس: الأداء المالي	
0.11	1.77	2.09	2.05	2.03	الأداء المؤسسي	

تشير نتائج الجدول (27.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الباحثين

حول الأداء المؤسسي تُعزى لمتغير سنوات الخبرة للشركة، حيث بلغت الدلالة الإحصائية لكافة أبعاد الأداء

المؤسسي أكبر من  $(\alpha \leq 0.05)$  وهي غير دالة إحصائية بينما الأداء المالي دال إحصائياً خصوصاً

للشركات التي لها خبرة أكثر من (10) سنوات.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

1.5 المقدمة

2.5 النتائج

3.5 التوصيات

4.5 الأبحاث المستقبلية

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### 1.5 المقدمة

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

#### 2.5 النتائج

بناء على التحليل الإحصائي تم التوصل إلى ما يلي:

#### النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (مبادئ حوكمة الشركات العائلية)

- بالنسبة لمعيار الحوكمة للشركات العائلية وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج بالنسبة لواقع تطبيق مبادئ الحوكمة: ومن ذلك انه ما زال هناك ضعف وغياب واضح لثقافة الحوكمة في الشركات العائلية وبخاصة أنّ الدرجة الكلية جاءت منخفضة، حيث بلغ الوسط الحسابي (2.02) والوزن النسبي (40%)، وكان أعلى المعايير أهمية هو معيار (حقوق أصحاب المصالح) ووسطها الحسابي (2.13) ووزنها النسبي (43%)، وأقلّ المعايير اهتماماً هو معيار (الإدارة المالي) ووسطه الحسابي (1.86) ووزنه النسبي (37%) .

- بالنسبة لمعيار (حقوق أصحاب المصالح) أشارت النتائج إلى أنّ المعيار حلّ في المرتبة الأولى من حيث التأثير على الأداء المؤسسي، فقد بلغ حجم التأثير (0.23) وكان هذا التأثير ذا دلالة إحصائية

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

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

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

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



• أشارت النتائج إلى أن معيار (الإدارة الماليّة) فقد جاءت الدرجة الكليّة للمعيار منخفضة حيث بلغ الوسط الحسابي (1.86) والوزن النسبي (37%)، وكانت أكثر الفقرات أهميّة (يتمّ مراجعة وتدقيقها التقارير الماليّة من قبل مدقّق الشركة الداخلي) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (1.78) والوزن النسبي (36%)، بينما أقلّ الفقرات أهميّة (لدى المدير الماليّ السلطة والقدرة للوصول إلى جميع المعلومات الماليّة) وبلغ الوسط الحسابي لها (1.70) والوزن النسبي (70%).

• أشارت النتائج إلى أنّ معيار (المساءلة والتدقيق) فقد جاءت الدرجة الكليّة للمعيار منخفضة حيث بلغ الوسط الحسابي (2.05) والوزن النسبي (41%)، وكانت أكثر الفقرات أهميّة (يتمّ الالتزام بلوائح الشركة وقوانينها خصوصا (نظام الرقابة والمساءلة) (المكافآت والعقوبات)) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (2.16) والوزن النسبي (43%)، بينما أقلّ الفقرات أهميّة (تعدّ المساءلة عنصرا مهماً داخل الشركة) وبلغ الوسط الحسابي لها (2.08) والوزن النسبي (42%).

#### النتائج المتعلقة بالمتغير التابع الأداء المؤسسي:

• بالنسبة لواقع استدامة الأداء المؤسسيّ جاءت الدرجة الكليّة منخفضة حيث بلغ الوسط الحسابي لها (2.05)، والوزن النسبي (41%) وكان أعلى المعايير أهميّة هو معيار (الأداء الاقتصادي) ووسطها الحسابي (2.15) ووزنها النسبي (43%)، وأقلّ المعايير اهتماماً هو معيار (الأداء التنظيمي) ووسطه الحسابي (1.89) ووزنه النسبي (38%).

• أشارت النتائج فيما يخصّ (الأداء الاقتصادي)، إلى أنّه جاءت الدرجة الكليّة للمعيار منخفضة، حيث بلغ الوسط الحسابي (2.15) والوزن النسبي (43%)، وكانت أكثر الفقرات أهميّة (لا توفرّ الشركة تعويضات للمستهلكين في حال تعرضهم لأيّ أضرار جراء استخدام منتجاتها) حيث بلغ الوسط

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

• أشارت النتائج فيما يخص بُعد (الأداء التنظيمي) فقد جاءت الدرجة الكلية للمعيار منخفضة، حيث بلغ الوسط الحسابي (1.89) والوزن النسبي (38%)، وكانت أكثر الفقرات أهمية (يوجد هيكل تنظيمي رسمي للشركة) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (2.01) والوزن النسبي (40%)، بينما أقل الفقرات أهمية (يتم التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة والعمل كفريق واحد) وبلغ الوسط الحسابي لها (1.93) والوزن النسبي (39%).

• أشارت النتائج فيما يخص بُعد (الأداء الاجتماعي) فقد جاءت الدرجة الكلية للمعيار منخفضة، حيث بلغ الوسط الحسابي (2.03) والوزن النسبي (41%)، وكانت أكثر الفقرات أهمية (لا يوجد نظام أو قانون داخلي خاصة بالشركة يخص أصحاب المصالح) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (2.68) والوزن النسبي (54%)، بينما أقل الفقرات أهمية (يوجد في رسالة الشركة أو نصها ما يدعم القيم الأخلاقية والاجتماعية) والفقرة (تعمل الشركة على التأكد من أنظمة حماية المستهلك وتلتزم بقوانينها) وبلغ الوسط الحسابي (1.93) والوزن النسبي (39%) لكل منهما.

• أشارت النتائج فيما يخص بُعد (الأداء البيئي) فقد جاءت الدرجة الكلية للمعيار منخفضة، حيث بلغ الوسط الحسابي (2.02) والوزن النسبي (40%)، وكانت أكثر الفقرات أهمية كل من الفقرة (تعدّ حماية البيئة ركيزة أساسية في ثقافة الشركة) والفقرة (يوجد خطط للتعامل مع أيّ تلوث قد يحصل في الشركة) حيث بلغ الوسط الحسابي لكل منهما (2.07) والوزن النسبي (41%)، بينما أقل الفقرات

أهمّية (يتمّ الالتزام باللوائح الخاصّة بحماية البيئة) وبلغ الوسط الحسابيّ لها (1.97) والوزن النسبيّ (39%).

• أشارت النتائج فيما يَخُصُّ بُعد (الأداء الماليّ) فقد جاءت الدرجة الكليّة للمعيار منخفضة، حيث بلغ الوسط الحسابيّ (2.07) والوزن النسبيّ (41%)، وكانت أكثر الفقرات أهمّية (لا تستطيع الشركة الوفاء بديونها في الوقت المحدد) حيث بلغ الوسط الحسابيّ لها (3.05) والوزن النسبيّ (61%)، بينما أقلّ الفقرات أهمّية (تحقق الشركة هامشاً ربحياً مناسباً يتوافق مع انشطتها) وبلغ الوسط الحسابيّ لها (1.74) والوزن النسبيّ (35%).

• أن حوكمة الشركات العائليّة يكون عبر إنشاء مجالس للعائلات وفصل الملكية عن الإدارة، وبناء إستراتيجيات فعّالة، وإعادة هيكليّة داعمة للموظّفين والكفاءات الأساسيّة الضروريّة لبقاء الشركة، والعمل على تأهيل الأجيال القادمة بالشركات من خلال تطوير قدراتهم ومهارتهم العمليّة والعلميّة.

• أن تطبيق حوكمة الشركات العائليّة يساعد الشركة على زيادة قدرتها على تخطي الازمات على اختلاف أنواعها، بالإضافة إلى تحسين عمليّة اتخاذ القرار على جميع المستويات في الشركة، وجذب الكفاءات والخبرات المهمّة لاستدامة العمل في هذا النوع من الشركات، وتحسين جودة العمل فيها، كما تساعد أيضاً على تعزيز ضمان قيام مجلس الإدارة بكامل واجباته ومسؤولياته، وحماية الأفراد وأصحاب المصالح.

## 3.5 الاستنتاجات

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

### \* الحوكمة

- بالنسبة لمبدأ الموارد البشريّة، ثمة ضعف في عمليّة استقطاب الموظّفين واختيارهم بشكلٍ علميٍّ وعادلٍ يتناسب مع الوظائف المطروحة، وعليه فإنّ الشّركات بحاجة إلى التّعامل مع عمليّة التوظيف بطريقة تُشعّر العاملين فيها بأهميّة التوظيف بطرق صحيحة وعادلة.
- بالنسبة لمبدأ الإفصاح الشّافية، فنّمة التّزام قليل أو ضعيف فيما يخصّ عمليّة نشر المعلومات المتعلّقة بالشّركة وطرق تطوير الشّركة.
- أمّا بالنسبة لمبدأ التدقيق الماليّ، فيجب رفع عدد الاجتماعات وزيادتها مع أصحاب المصالح وإعلامهم بالخطط المستقبلية، وزيادة الصّلاحيّات الخاصّة بالمدقّق الماليّ ممّا يساعده في تحليل الوضع الماليّ للشّركة بشكلٍ أفضل وأوضح.
- بالنسبة لمبدأ المساءلة والتدقيق، ثمة ضعف واضح في الشّركات بالالتزام في التدقيق والمساءلة على جميع المستويات، وخصوصاً المستويات العليا.

### \* الأداء المؤسّسيّ:

- بالنسبة لمعيار الأداء الاقتصاديّ، فإنّ الشّركات تواجه مشكلةً أو ضعفاً في اتباع الأنظمة والقوانين الموضوعية من قبل الجهات المُختصّة، وهناك عدم التّزام بتطبيقها داخل الشّركة.
- بالنسبة لمعيار الأداء التنظيميّ، فإنّ الشّركات لا تهتمّ بعمل هيكلٍ تنظيميٍّ واضح لها، بالإضافة إلى ذلك لا تُنسّق بين المستويات المختلفة في الشّركة.

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

#### 4.5 التوصيات

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

فيما يخص الشركات العائلية:

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

6. زيادة الوعي بأهميّة البيئة الداخليّة والخارجيّة للعمل، وذلك من خلال نشر ثقافة تنظيميّة للقوانين

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

### فيما يُخصّ حوكمة الشّركات على نطاق مدينة الخليل:

1. إجراء تعديلات على القوانين ذات العلاقة بحوكمة الشّركات العائليّة والغرف التجاريّة وأيّ مؤسسات

لديها علاقة بالشّركات العائليّة، لتحديد صلاحيّات كلّ منهما؛ ما يسهم في تعزيز الالتزام بمبادئ

الحكومة وينسجم مع مبادئ الحكم الرشيد.

2. إعداد خطة مُفصّلة من قبل اللجان أو الهيئات، من أجل تطبيق الحوكمة في الشّركات العائليّة مرفقة

بجدول زمني لإلزام الشّركات بتطبيق مبادئ الحوكمة، إضافة إلى العمل على تطبيق نموذج لقياس

حوكمة الشّركات العائليّة. والعمل على دليل ارشادي لحوكمة الشّركات.

3. إعداد العديد من الدراسات على المستوى التفصيلي، كوسيلة لتعزيز الالتزام بمبادئ الحكومة، ومنها:

• دراسات قطاعية، على مستوى القطاع الصناعي ككلّ أو على صناعات معينة، أو على مستوى

قطاع الإنشاءات. وتفيد هذه الدراسات في تسليط الضوء على المشكلات أو المعوقات أمام التزام

الشّركات العائليّة بمبادئ الحكومة، وقد تتطلب إجراءات ومعالجة مختلفة لكلّ قطاع.

• إعداد دراسات تركّز على كلّ مبدأ من مبادئ الحوكمة، ومدى الالتزام به من قبل الشّركات

العائليّة، وتسليط الضوء على ضعف الالتزام به، واقتراح سبل معالجة نقاط الضعف.

• إعداد دراسات لشركات بعينها، على أنها حالة دراسية، خُلق نموذج ناجح لالتزام مبادئ الحوكمة.

4. توقيع مذكرات تعاون ما بين الجهات الممثلة للشّركات العائليّة والشّركات العائليّة بناءً، تتضمن تعاون

هذه الجهات في تعزيز الالتزام بمبادئ الحكومة وتطبيقها، وتنظيم الدورات التدريبية المتعلقة بالحكومة

للشّركات من قبل الغرفة التجارية في الخليل، عمل لجنة الحوكمة في الغرفة التجارية في الخليل.

5. تفعيل دور هيئة مكافحة الفساد من خلال إعداد قسم خاصّ لمتابعة الشركات العائليّة.

### 5.5 الأبحاث المستقبلية

1. إجراء أبحاث عن حوكمة الشركات العائليّة وتطبيقها من الناحية غير الرّسميّة.
2. طرق تحفيز الشركات العائليّة على تطبيق مبادئ الحوكمة.
3. المشكّلات والحلول لمبادئ الحوكمة.
4. إعداد العديد من الدراسات على المستوى التفصيلي، كوسيلة لتعزيز الالتزام بمبادئ الحكومة، ومنها:
  - دراسات قطاعية، على مستوى القطاع الصّناعي ككلّ أو على صناعات معينة، أو على مستوى قطاع الإنشاءات. وتفيد هذه الدراسات في تسليط الضوء على المشكّلات أو المعيقات أمام التزام الشركات العائليّة بمبادئ الحكومة، وقد تتطلب إجراءات ومعالجة مختلفة لكلّ قطاع.
  - إعداد دراسات تركز على كلّ مبدأ من مبادئ الحوكمة، ومدى الالتزام به من قبل الشركات العائليّة، وتسلط الضوء على ضعف الالتزام به، واقتراح سبل معالجة نقاط الضعف.
  - إعداد دراسات لشركات بعينها، على أنها حالة دراسية، خلّق نموذج ناجح لالتزام مبادئ الحوكمة.

## المراجع:

- القرآن الكريم.
- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان). (2021). التزام الشركات المساهمة العامة بمبادئ الحوكمة. الواقع وآليات التعزيز. رام الله- فلسطين.
- الأغا، عماد سليم. (2011). دور حوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية: دراسة تطبيقية على البنوك الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة الأزهر. غزة. فلسطين.
- انشاصي، رولا عبد المجيد. (2015) دور حوكمة الشركات في تحسين وظيفة التدقيق الداخلي: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة المدرجة في بورصة فلسطين. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي. (2017)، ص 14.
- إبراهيم، أسامة عبد الوهاب. (2020). أثر إدارة الوقت على الأداء المؤسسي. المجلة العربية لنشر العلمي، العدد 21: 151-185.
- أشرف، اسحق (2021) . EFQM علاقة الأداء بالثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية في الباكستان، مجلة الأبحاث الباكستانية. ص 341-344.
- ألكسندر، شكول يكوف. (2013). من شركات مستدامة إلى اقتصاديات مستدامة- حوكمة الشركات كأداة تنموية. مركز المشروعات الدولية الخاصة. ص 17-18.
- البكري، شريف. (2013). أثر حوكمة المعرفة على زيادة فعالية الأداء التنظيمي. دراسة ميدانية رسالة ماجستير. الكلية التجارية. جامعة السويس. مصر.



- بنك قطر للتنمية. (2017). حوكمة الشركات العائلية. ص 22.
- بورقيبة، شوقي عاشور، غربي عبد الحليم. (2014). أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في أداء المصارف الإسلامية. دراسة تطبيقية. المجلة الاقتصادية للتنمية الجزائرية، عدد 1 ديسمبر. ص 18.
- تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا- تجارب وحلول. (2011). ص 76-80.
- تلاحمه، خالد إبراهيم. (2011). حوكمة الشركات في فلسطين-النظرية والتطبيق. المجلة الأردنية في القانون والعلوم السياسية. المجلد 4، العدد 3، ص 32.
- توفيق مبروك (2021). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الأداء الإستراتيجي للعمليات في الشركات العائلية: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات العائلية العاملة في السوق المصري. جامعة حلوان، مصر ص:39.
- الجبوري، عدنان، الحكم، وعلي. (2019). تأثير عملية اتخاذ القرار في الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية للجامعات الحكومية- محافظة بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 20(2): 56-75
- جصاص، محمد. (2020). العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات و التنمية المستدامة مقارنة نظرية. مجلة اللوم الانسانية، 31 ( 2 ) الصفحات 24-25
- جمعه، على إسحاق محمد. (2016). أثر الإدارة الإستراتيجية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة منظمة الدعوة الإسلامية (2010- 2015). رسالة دكتوراه، معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية، جامعة ام درمان الإسلامية، السودان.
- جيا، عدنان عزيز. (2019). الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اكتمال القرار والأداء المؤسسي (دراسة ميدانية لعينة من الجامعات الحكومية في محافظة بغداد -العراق)، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

- جوده، فكري عبد الغني. (2008). تطبيق الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي. رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية. غزة.
- حاملة، حابس، ودرائش، نجوى. (2019). الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شامل الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين. مجلة دراسات العلوم التربوية، 46(2): 269-281.
- الحبار، عبد الرزاق. (2009). الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي - حالة شمال إفريقيا. اقتصاديات شمال إفريقيا، صفحة 76.
- حمودي، طارق. (2008). حوكمة الشركات - المفاهيم والمبادئ والتجارب. تطبيقات الحوكمة في المصارف. كتاب صادر عن الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ص 39.
- خضر، أحمد. (2012). حوكمة الشركات. الطبعة الأولى. دار الفكر الجماعي، جمهورية مصر العربية. الإسكندرية. مصر.
- خضرة، صديقي. (2015). واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. دراسة حالة مؤسسة أن-س-ي - أوربية الجزائرية. جامعة أبي بكر .
- الخطيب، خالد. (2017). تأثير مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية. رسالة ماجستير جامعة العلوم التطبيقية. عمان، الأردن. ص 1، 40. [www.Kantakji.com/fiq/files/com.companies40](http://www.Kantakji.com/fiq/files/com.companies40) ..
- داود، اخلاص. (2014). دور المحاسبة القضائية في الحوكمة وانعكاسها على جودة المعلومات المحاسبية. الجامعة المستنصرية. مجلة دراسات محاسبية ومالية، مجلد 9، العدد 28. الفصل الثالث. صفحة 121-147.

- الداوي، الشيخ (2010). تحليل الاسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة البحث، العدد 7. جامعة باطلة. الجزائر. ص 217-219-221-223.
- الدعجة، فراس محمود. (2016). أثر التطوير التنظيمي على تحسين الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير جامعة أبو بكر بلقاوي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. الجزائر.
- الذبياني، منى سليمان. (2020). دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية (تصوير مقترح) مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة، العدد 110: 32-84
- راضي، محمد سامي. (2011). تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار. دراسة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. ورقلة، الجزائر.
- أبو زنيد سمير. (2022). إستراتيجيات لمحاربة الفساد. صدى نيوز.. [www.sadanews.ps](http://www.sadanews.ps)
- زين، رعد فواز. (2016). التخطيط الإستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي. رسالة دكتوراه، عمان الجامعة الأردنية، كلية العلوم الإدارية. الأردن.
- زرقون، محمد والعمري، جميلة. (2013). دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل حوكمة المؤسسات. مؤتمّر الثالث للعلوم المالية والمصرفية. حاكمية الشركات والمسؤوليات الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة. جامعة اليرموك. الأردن.
- سفيان، زغلول. عزة الأزهر. (2020) حوكمة الشركات كإطار لتطوير ونمو الشركات العائلية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. المجلد 13- ال عدد 1. ص 197-199. جامعة حماة لخضر الوادي. مخبر النمو والتنمية الاقتصادية في الدول العربية. الجزائر

- الشبلي، صبري أحمد. (2014). مبادئ الحوكمة وتصنيفاتها في دول مختارة الدنمارك ولبنان. رسالة ماجستير. جامعة لبنان. ص42.
- شرف الدين، مؤمن. (2016). دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية. رسالة ماجستير، ص 51-52
- شكراني، الحسين. (2015). نحو حوكمة بيئية عالمية. كلية العلوم القانونية والاقتصادية و - الاجتماعية، جامعة القاضي عياض. المملكة المغربية، رسالة ماجستير.
- ألكندر، شكولينكوف، انتر ولسن. (2010). حوكمة الشركات كأداة تنموية. مركز المشروعات الدولية الخاصة. ص 28.
- الكردي، أحمد. (2015). ماهية الأداء الوظيفي. جامعة الأزهر. كلية التجارة. ص 18.
- صافي، صفيح صادق بن زيدا. (2018) آليات حوكمة الشركات وأجهزة دعمها لتعزيز الأداء الاقتصادي في الجزائر. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، العدد 3.
- صديق، حسين (2012). "تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية". مجلة جامعة دمشق، المجلد 11، العدد 18. ص 221.
- عايب، عبد الرحمان. (2008). التنمية المستدامة والمتطلبات المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية. المؤتمر العلمي الدولي للتنمية المستدامة. جامعة سطيف. ص 84-86.
- عبد الرزاق، مولاي خضر. (2013). حوكمة الشركات العائلية. الملتقى العالمي الدولي. جامعة ورقلة. ص 183-188.
- عبد الهادي، محمد جمال محمد. (2021). أثر القدرات الدينامية علي تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية. معهد المدينة العالي للإدارة والتكنولوجيا

- عثمانه، محمد حسنى على. (2017). رأس المال الفكري وأثره في الأداء المؤسسي لشركات الاتصالات الأردنية. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة آل البيت، الأردن.
- عرابي حمزة، وقدم مروة. (2016). " الحوكمة كآلية لتفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحقيقها للتنمية المستدامة". المؤتمر الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة.
- عورتاني، هاشم. (2013). الحوكمة في فلسطين. معهد الحوكمة الوطني. نشرة دورية متخصصة بقضايا الحوكمة في المنشأة والمؤسسات الاقتصادية، ص 22-26.
- العيون، ايمان. (2021). أثر راس المال الفكري على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في عمان. رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة الإسراء، غزة.
- عيسى، علا محمد. (2014) حوكمة الشركات ضرورة لا اختيار. مجلة الإدارة. جامعة الدول العربية. العدد يوليو. جمهورية مصر العربية. ص 38-36.
- غادر، محمد حسين. (2012). محددات الحوكمة ومعاييرها. المؤتمر العالمي الدولي. مكتبة إدارة الاعمال. جامعة جنان، ص 12.
- غانم، فتح الله أحمد. (2015). "ممارسات شركات الاتصالات الفلسطينية في المحافظة على الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي. دراسة ماجستير .
- غالب، فيروز زروخي؛ والطاهر ميمون. (2019). إشكالية التحكم في استدامة الشركات العائلية من منظور حوكمة الشركات: دراسة تحليلية. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة الجزائر، المجلد 3.

- غريب، سهى (2021). دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشوره. جامعة الخليل.
- الغزالي، رامي. (2015). دور تطبيق قواعد حوكمة الشركات في منع حدوث التعثر المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين: دراسة تحليلية. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو الفخر، طارق. (2011). واقع المؤسسات العائلية في دبي: تعريفها بنيتها أداؤها. ورقة بحثية مقدمة في مؤتمر أعمال ملتقيات الشركات العائلية في الوطن العربي. صفحات 83-82. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الفقهاء، ملاك. (2021) أثر مرونة التصنيع على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الادوية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسرائ، غزة.
- فروخ، رانيا. (2015). دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات. دراسة حالة شركة اليانغ للتأمينات. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.
- قباجه، عدنان عبد المجيد. (2008). " تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين". رسالة ماجستير معهد أبحاث السياسات الاقتصادية. مارس. ص 41. رام الله. فلسطين.
- قبلي، نبيل. (2017). " دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين". رسالة ماجستير جامعة حسبية بنت بوعلي الشل. كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، الجزائر.
- قدرى، إبراهيم. (2015). " أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء ". دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية. رسالة دكتوراة، جامعة دمشق. كلية الأعمال. سوريا.

- كانو، خالد محمد. (2016). ماذا تعني الشركات العائلية. تمّ استرداد من الجمعية البحرينية للشركات

العائلية: [www.bfba.com.bh/administrator/media/Documents/KK%20Articles/Test-](http://www.bfba.com.bh/administrator/media/Documents/KK%20Articles/Test-42.pdf)

[.42.pdf](#)

- كحيلي، الجابرية (2015). دور إستراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة

حدود سليم لتوضيب وتصدير التمور - طولقة بسكرة. رسالة ماجستير. غير منشورة، جامعة محمد

خضير، الجزائر

- اللجنة الوطنية للحوكمة. (2009). مُدونة قواعد الحوكمة للشركات في فلسطين، تشرين الثاني.

- لطفي، أمين سيد احمد. (2010). المراجعة وحوكمة الشركات. الدار الجامعية. الإسكندرية. مصر.

- مؤتمر تحت عنوان ديمومة وتطوير الشركات العائلية- فرص وتحديات: (2017/4/12).

<https://www.paltelgroup.ps/pginfo/?p=44181>

- محمد أحمد، إبراهيم خليل. (2008). "دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية

وانعكاسا".: المؤتمر الأول لحوكمة الشركات، جامعة الملك خالد. السعودية، الرياض

- محمد حسن يوسف. (2007). "محددات الحوكمة ومعاييرها". بنك الاستثمار القومي.

- محمد ياسين غادر. (2012). "محددات الحوكمة ومعاييرها". ورقة بحثية في المؤتمر العلمي الدولي

حول العولمة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.

- المستثمرون العرب (2016). السياسات والإجراءات المتعلقة بالشفافية. بوبا العربية، ص 12.

- مُدونة قواعد حوكمة الشركات. (2013). هيئة سوق رأس المال الفلسطيني. ص 14.

- مُدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين. اللجنة الوطنية للحوكمة. (2009). ص 13.

- مركز أبو ظبي للحوكمة. (2016). " أساسيات الحوكمة- مصطلحات ومفاهيم". ص 13.

- معهد الحوكمة الفلسطيني. (2014). "مدى الالتزام بالدليل الاسترشادية لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مالكيها".
- مركز المشروعات الدولية الخاصة. (2002). "دليل تأسيس أساليب حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والمتحولة".
- مولاي لخضر، عبد الرزاق. (2016). "حوكمة الشركات العائلية". مداخل ضمن فعاليات الملتقى العالمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة. ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر. ص 15.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة، "تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط شمال إفريقيا: تجارب وحلول (منتدى العالمي لحوكمة الشركات)، فبراير 2011، ص 76.
- الهادي، أمين الجيلاني السيد. (2018). أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

#### المراجع الأجنبية:

- Aggarwal, p. (2013). Impact of sustainability performance of company on its financial performance: a study of listed Indian companies. Global Journal of Management and business research (C: Finance) Volume, 13.
- Enterprise and industry directorate-general European commission- overview of family business relevant issues: Networks, Research, Policy Measures, Report Final of expert group, (2009), pg.:10
- Collie Andrea )2003. ("the history of family business". Cambridge university Pg.: 2000-1850
- IFC (2014). "Family business governance". Pg:12
- Naseer, s. Khawaja, k. F., Qazi, S., Syed, F., & Shamim, F. (2021). How and when information proactiveness leads to operational firm performance in the banking sector of Pakistan? The roles of open innovation. International journal of information management, 56, 102260.



- Nitesh Pandey) 2022). “Mapping the corporate governance scholarship: Current state and future directions”. Department of Management Studies. Malaya National Institute of Technology, Jaipur, India
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54(2), 471–517.  
<https://doi.org/10.1111/0022-1082.00115>
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishnu, R. W. (1997). Legal determinants of external finance. *Journal of Finance*, 52(3), 1131.  
<https://doi.org/10.2307/2329518>
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishnu, R. W. (1998). Law and finance. *Journal of Political Economy*, 106(6), 1113–1155.  
<https://doi.org/10.1086/250042>.
- OECD. (20215)-. Principles of corporate governance: Organization and economic, bg:15

## الملاحق

ملحق رقم (1)

أسماء أعضاء تحكيم الاستبانة

الرقم	أسماء محكمي الاستبانة	التخصص	مكان العمل
1	د. سمير أبو زنيد	إدارة اعمال	جامعة الخليل
2	د. إقبال شريف	محاسبة	جامعة بوليتكنك فلسطين
3	د. نائل سيد أحمد	محاسبة	جامعة الخليل

ملحق رقم (2)  
الاستبانة  
بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل - الخليل  
عمادة الدراسات العليا



كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

اخي الموظف اختي الموظفة  
تحية طيبة وبُعد ...

تجري الباحثة دراسة حول "مدى تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها على استدامة الأداء المؤسسي في الشركات العائلية في مدينة الخليل"

وذلك كبحث تكميلي لنيل درجة الماجستير من كلية الدراسات العليا، لذا نرجو من حضرتكم التفضل بالإجابة عن اسئلة الاستبانة الواردة حسب تعليمات المرفقة واختيار الإجابة التي ترونها مناسبة، علماً بأنّ البيانات التي سيتم الحصول عليها محمية بطابع السرية والأمانة العلميّة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلميّ فقط.

شكراً لكم لحسن تعاونكم

الطالبة: أديبه شاهين

هاتف جوال رقم: 0598199990

**القسم الأول: البيانات الشخصية:**

المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> ثانوي أو أقل <input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> دبلوم <input type="checkbox"/> دراسات عليا
المسمى الوظيفي	<input type="checkbox"/> رئيس / عضو مجلس ادارة <input type="checkbox"/> مدير تنفيذي / مالي / اداري	<input type="checkbox"/> رئيس شركة / مدير عام <input type="checkbox"/> موظف
عدد سنوات الخدمة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 11-15 سنة	<input type="checkbox"/> من 5-10 سنوات <input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة

**القسم الثاني: الاسئلة الخاصة بالشركة:**

مؤسس الشركة	<input type="checkbox"/> الجد <input type="checkbox"/> الاخ الاكبر	<input type="checkbox"/> الاب <input type="checkbox"/> غير ذلك
نوع النشاط الذي تمارسه الشركة	<input type="checkbox"/> صناعي <input type="checkbox"/> زراعي <input type="checkbox"/> أخرى ذلك (حدد القطاع) .....	<input type="checkbox"/> تجاري <input type="checkbox"/> خدماتي
راس مال الشركة	<input type="checkbox"/> من 50 ألف - 150 ألف دينار <input type="checkbox"/> أكثر من 300 ألف - 500 ألف	<input type="checkbox"/> أكثر من 150 ألف - 300 <input type="checkbox"/> أكثر من 500 ألف دينار
عدد الموظفين في الشركة	<input type="checkbox"/> من 50-99 موظف <input type="checkbox"/> من 100 موظف فأكثر	
الشكل القانوني للشركة - القانون 2020 م	<input type="checkbox"/> مساهمة خصوصية <input type="checkbox"/> شركة عادية محدودة <input type="checkbox"/> شركة الاشخاص (تضامن) <input type="checkbox"/> شركة فردية	<input type="checkbox"/> مساهمة عادية عامة <input type="checkbox"/> شركة مسؤولية محدودة <input type="checkbox"/> مساهمة عامة
سنوات الخبرة للشركة	<input type="checkbox"/> من 1-5 سنوات <input type="checkbox"/> من 6-10 سنوات <input type="checkbox"/> من 10 إلى أكثر من ذلك	

### القسم الثالث: قياس واقع تطبيق مبدئ الحوكمة

1. يرجى وضع اشارة (\*) أما م العبارة التي تُعتبرها أكثر ملائمة من وجهة نظرك.
2. يرجى الاجابة بإجابة واحده فقط لكل سؤال.
3. تُعتبر الاجابات متدرجة من (موافق بشده) إلى (معارض بشده) حسب درجة الاستجابة والموافقة.

م	المعيار الأول: الموارد البشرية (العدالة)	موافق بدرجة كبيرة	موافق	محايد	معارض	معارض بدرجة كبيرة
1	يتم تعيين الموظفین على اختلاف المستويات بناء على خبراتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم.					
2	يتم تقييم أداء الموظفین بشكل دوري.					
3	تُعطى الشركة اجازات مدفوعة الأجر للعاملين.					
4	تهتم الشركة بالمهارات الموجودة لدى الأفراد، بتطويرها.					
5	تلتزم الشركة بمبدأ العدالة والمساواة في تنفيذ القوانين.					

الإفصاح الشفافية: جميع العمليات المالية والإدارية التي تنفذها الشركات والمؤسسات المتضمنة بالكشف الكامل والعلني عن معلوماتها المالية وغير المالية بشكل حقيقي.

*	المعيار الثاني: الإفصاح والشفافية	موافق بدرجة كبيرة	موافق	محايد	معارض	معارض بدرجة كبيرة
1	يوجد نظام داخلي متعلق بالمكافآت والزيوتب والعلاوات التي تمنحها الشركة.					
2	يتم الإفصاح عن المخاطر التي يمكن ان تتعرض لها الشركة.					
3	تملك الشركة صفحة الكترونية تشمل كافة المعلومات والبيانات المالية وغير المالية عليها.					
4	تنشر الشركة خططها ومشاريعها المستقبلية وبرامج التطوير المئوي القيام بها وتنفيذها.					
5	يوجد تطبيق للنظام الداخلي الخاصة بالشركة.					

أصحاب المصالح / هم المساهمون ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وكل من يستفيد من الشركة وينتفع بمنتجاتها وخدماتها.

*	المعيار الثالث: حقوق أصحاب المصالح	موافق بدرجة كبيرة	موافق	محايد	معارض	معارض بدرجة كبيرة
1	تعقد الشركة اجتماعات دورية مع أصحاب المصالح.					
2	يتم تزويد أصحاب المصالح بكافة المعلومات ذات الصلة بشكل دوري وواضح.					

					3	لدى أصحاب المصالح السلطة لانتخاب أعضاء مجلس الإدارة أو عزلهم.
					4	يتم الرد على جميع استفسارات أصحاب المصالح من قبل مجلس الإدارة.
					5	لا يوجد نظام أو قانون داخلي خاصة بالشركة يخصص أصحاب المصالح.

الإدارة المالية / هي الوظيفة التي تتضمن التنظيم والمتابعة والإشراف على الحركات المالية والإيرادات والنفقات والبحث عن مصادر التمويل المالي.

المعيار الرابع: الإدارة المالية						
					1	يتم وضع نظام مالي بناء على دراسة المخاطر والتحديات التي تواجهها الشركة.
					2	لدى المدير المالي السلطة والقدرة للوصول إلى جميع المعلومات المالية.
					3	يتم توثيق كافة العمليات المالية وتوقيعها من قبل المحاسب والمدقق الداخلي للشركة.
					4	يتم مراجعة التقارير المالية من تدقيقها قبل مدقق الشركة الداخلي.
					5	يقوم بعملية الشركة المالية وتولي المناصب المالية للشركة من قبل أفراد العائلة.

المساءلة والتدقيق: هي كافة العمليات الداخلية والخارجية الإدارية والمالية التي تضمن بأن الأعمال تتم بالشكل المطلوب واكتشاف أي حالة خلل أو انحراف والعمل على تقييمها وإصلاحها

المعيار الخامس: المساءلة والتدقيق							
	معارض	محايد	موافق	موافق بدرجة كبيرة	معارض بدرجة كبيرة	*	
						1	يتم وضع معايير كمية لقياس الأداء وعمليات التقييم في الشركة وتحديدها.
						2	يتم الالتزام بلوائح الشركة وقوانينها خصوصا (نظام الرقابة والمساءلة) (المكافآت والعقوبات).
						3	يطبق مبدأ المساءلة على كافة المستويات الإدارية.
						4	تعد المساءلة عنصرا مهما داخل الشركة.
						5	يقوم المدقق المالي بتدقيق التجاوزات القانونية وتوثيقها خطيا وتقديمها إلى الجهات ذات الاختصاص.

### قياس واقع استدامة الأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي: هو استغلال الأمل لموارد الشركة وامكانياتها المادية والبشرية بكفاءة وفعالية، من خلال تنفيذ مجموعة من الأنشطة والفعاليات، وتنفيذ العمليات حسب الإستراتيجية والخطط والبرامج التي وضعتها الشركة المتمثلة بالربحية والاستمرارية والنمو

الأداء الاقتصادي: عملية النمو وتعظيم الثروة المالية، من خلال تحليل القوائم والتقارير المالية ويعتمد على النسب والمؤشرات المالية

* البعد الأول: الأداء الاقتصادي.	موافق بدرجة كبيرة	موافق	محايد	معارض	معارض بدرجة كبيرة
1					
2					
3					
4					
5					

الأداء التنظيمي: الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها

* البعد الثاني: الأداء التنظيمي	موافق بدرجة كبيرة	موافق	محايد	معارض	معارض بدرجة كبيرة
1					
2					
3					
4					
5					

الأداء الاجتماعي: مدى تحقيق الشركة الرضا عند أفراد المؤسسة والمجتمع المحلي على اختلاف المستويات والفئات ومساهمتها المجتمعية في تحقيق الخدمات والدعم للمجتمع



* البُعد الثالث: الأداء الاجتماعي					
معارض بدرجة كبيرة	معارض	محايد	موافق	موافق بدرجة كبيرة	
					1 تدعم الشركة المشروعات الأساسية (مدارس- مستشفيات) لصالح المجتمع المحلي.
					2 يتساوى جميع أفراد المجتمع في الحق في العمل داخل الشركة.
					3 لا يتم تقييم الاعمال التي تقوم بها الشركة اتجاه المجتمع كل سنة.
					4 يوجد في رسالة الشركة أو نصها ما يدعم القيم الأخلاقية والاجتماعية.
					5 تعمل الشركة على التأكد من أنظمة حماية المستهلك وتلتزم بقوانينها.
الأداء البيئي: المساهمة الفعالة للمؤسسة في تنمية بيئتها وتطويرها والحفاظ عليها من التلوث.					
* البُعد الرابع: الأداء البيئي					
معارض بدرجة كبيرة	معارض	محايد	موافق	موافق بدرجة كبيرة	
					1 يتم الالتزام باللوائح الخاصة بحماية البيئة.
					2 تُعد حماية البيئة ركيزة أساسية في ثقافة الشركة.
					3 تقوم الشركة باستخدام ادوات للتقليل أو التعامل مع مسببات التلوث.
					4 يتم تدريب الموظفين وتوعيتهم بأهمية البيئة والحفاظ عليها.
					5 يوجد خطط للتعامل مع أي تلوث قد يحصل في الشركة.
الأداء المالي: يحدد مدى قدرة الشركة على تحقيق أهدافها ويتم من خلال النسب المالية والمؤشرات.					
* البُعد الخامس: الأداء المالي					
معارض بدرجة كبيرة	معارض	محايد	موافق	موافق بدرجة كبيرة	
					1 تحقق الشركة هامشاً ربحياً مناسباً يتوافق مع أنشطتها.
					2 تتمتع الشركة بكفاءة توليد الأرباح من المبيعات والأموال المستثمرة.
					3 يتميز العائد على حقوق الملكية بالنمو والتطور.
					4 تملك الشركة هامشاً مالياً يساعدها على تحقيق التوازن والاستمرار.

					5	لا تستطيع الشركة الوفاء بديونها في الوقت المحدد.
					6	للشركة قيمة موجبة للتدفقات النقدية في الخزينة.

**ملاحظة هامة: (أي ملاحظات أخرى ترغبون التطرق إليها أو إضافتها):**

.....

.....

.....

تفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،

الطالبة: أديبة شاهين