



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج إدارة الأعمال

رسالة ماجستير بعنوان

دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية

**Role of Board of Directors in Improving Institutional Performance in  
Chambers of Commerce and Industry in West Bank**

إعداد الطالبة

سهى إدوارد جورج غريب

إشراف

الدكتور سمير حزبون

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية

الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل

كانون الأول 2021 م

إجازة الرسالة

دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية

Role of Board of Directors in Improving Institutional Performance in Chambers of Commerce and Industry in West Bank

إعداد

سهى إدوارد جورج غريب

إشراف

الدكتور سمير حزيون

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2021/12/29م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم

أثناء:

- 1- د. سمير حزيون: (مشرفاً ورئيساً) .....  
2- أ. د. سمير أبو زنيد: (ممتحنًا داخليًا) .....  
3- د. عماد الزنير: (ممتحنًا خارجيًا) .....

كانون الأول 2021 م

## آية قرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ"

صدق الله العظيم

سورة المجادلة، آية 11

## الإهداء

إلى من بها أعلو، وعليها أرتكز، إلى القلب المعطاء ..... والدتي الغالية

إلى من علّمني الوقوف والشّموخ ... أبي الغالي

إلى من كان عونًا وسندًا لي... إلى من رافقتني طيلة مسيرتي التّعليميّة ... إلى سرّ نجاحي...

إلى من علّمني الصّبر والكفاح ... إلى من أفخر به ... زوجي الغالي

إلى أعلى من أسعد بوجودهم في حياتي .... أبنائي

إلى من بذلوا جهدًا في مساعدتي... وكانوا خيرَ سندٍ لي ... إخوتي وأخواتي

إلى عائلتي ... إلى أصدقائي وزملائي....

إلى من أثار طريق البحث لي ... إلى من أمّدتني بكلّ ما احتجت إليه لإنجاز هذا العمل ...

مشرفي الفاضل

إلى كلّ من علّمني ... وأثار شمعةً علمٍ في حياتي ... أساتذتي الأفاضل

إلى من احتضنتني كلّ هذه الأعوام ..... فلسطين الحبيبة

إلى كلّ من علّمني حرفًا... إلى كلّ من ساندني ولو بابتسامة

إليكم جميعًا أهدي ثمرة جهدي

الباحثة: سهى غريب

## الشكر والعرفان

الحمد لله أولاً وأخيراً الذي أعانني على إنجاز هذه الأطروحة، ومن باب من لا يشكر الناس لا يشكر الله، فإنه يطيب لي أن أثنى ثناءً حسنًا على كل من أضاء بعلمه عقول الناس وبصائرهم. وبعد حمد الله تعالى وشكره، وانطلاقاً من العرفان بالجميل، فإنه يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير، وعظيم الامتنان من مشرفي الدكتور سمير حزبون، لما لمستته فيه من صدرٍ رحب، وتوجيهٍ مثمر، ونصائح قيّمة، وبصمة واضحة كان لها بالغ الأثر في تحقيق هذا الإنجاز، فقد كان لي موجّهاً، وناصحاً، ومرشداً من بداية عملي على إعداد رسالتي هذه حتى فرغت منها.

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير من جامعتي الحبيبة، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ممثلة بأساتذتي الأفاضل الذين تعلمت منهم علماً نافعاً وقبست منهم أخلاقاً كريمة: الأستاذ الدكتور سمير أبو زبيد عميد كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، الدكتور محمد الجعبري، الدكتور عبد الفتاح أبو شكر، الدكتور يوسف أبو فارة، الدكتور وسيم سلطان والدكتور نائل سيد أحمد، فالشكر لمن أسدى معروفاً، والثناء لمن قدم إليّ خيراً، وعظيم امتناني لمن يواصلون العطاء. وأتقدم بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة الموقرين لتكرمهم بمناقشة رسالتي هذه ولملاحظاتهم القيّمة عليها، فلهم مني جزيل الشكر والعرفان. ولا يفوتني في هذا المقام أن أتوجه بالشكر إلى الأساتذة المحكّمين على وقتهم، وملاحظاتهم القيّمة، ممّا صوّب مسار رسالتي وقومها على نهج صحيح. وختاماً أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء مجالس الإدارة والعاملين في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية عيّنة الدراسة المحترمين والمحترّات على حسن تعاونهم معي.

فجزاكم الله عني خير الجزاء

## فهرس المحتويات

الإهداء.....	د.....
الشكر والعرفان.....	ه.....
فهرس الجداول.....	ط.....
فهرس الملاحق.....	م.....
ملخص الدراسة باللغة العربية.....	ن.....
Abstract.....	ع.....
الفصل الأول الإطار العام للدراسة.....	1.....
1.1 المقدمة.....	1.....
2.1 مشكلة الدراسة:.....	3.....
3.1 أسئلة الدراسة.....	4.....
4.1 فرضيات الدراسة:.....	5.....
5.1 أهمية الدراسة:.....	6.....
6.1 أهداف الدراسة.....	7.....
7.1 حدود الدراسة:.....	9.....
8.1 التعريفات الإجرائية (مصطلحات الدراسة):.....	9.....
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....	11.....
1.2 تمهيد.....	11.....
2.2 القسم الأول: الإطار النظري:.....	11.....
1.2.2 المبحث الأول: مفهوم الأداء المؤسسي.....	11.....
2.2.2 المبحث الثاني: مجلس الإدارة:.....	25.....

38.....	3.2.2	المبحث الثالث: الغرف التجارية الصناعية
47.....	3.2	القسم الثاني: الدراسات السابقة
47.....	1.3.2	الدراسات العربية
51.....	2.3.2	الدراسات الأجنبية
56.....	3.3.2	التعقيب على الدراسات السابقة
<b>59.....</b>		<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة</b>
59.....	1.3	تمهيد:
59.....	2.3	منهجية الدراسة:
60.....	3.3	مصادر جمع البيانات:
61.....	4.3	مجتمع الدراسة:
62.....	5.3	عينة الدراسة:
66.....	6.3	أدوات الدراسة:
77.....	7.3	إجراءات الدراسة:
78.....	8.3	المعالجة الإحصائية:
79.....	9.3	محددات الدراسة:
<b>80.....</b>		<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>
80.....	1.4	تمهيد:
أداة	2.4	القسم الأول: نتائج
80.....		الاستبانة.....
80.....	1.2.4	نتائج أسئلة الدراسة:
100.....	2.2.4	مناقشة فرضيات الدراسة:

119.....	3.4 القسم الثاني: نتائج المقابلات.....
<b>135.....</b>	<b>الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.....</b>
135.....	1.5 تمهيد.....
135.....	2.5 النتائج:.....
141.....	3.5 التوصيات.....
147.....	4.5 الأبحاث المستقبلية:.....
<b>149.....</b>	<b>المراجع:.....</b>
149.....	المراجع باللغة العربية:.....
154.....	المراجع باللغة الإنجليزية:.....
<b>159.....</b>	<b>الملاحق:.....</b>
159.....	ملحق رقم (1): الاستبانة.....
167.....	ملحق رقم (2): نموذج أسئلة المقابلة.....
170.....	ملحق رقم (3): قائمة أسماء المحكمين للاستبيان والمقابلة.....
171.....	ملحق رقم (4): توزيع مجتمع الدراسة للموظفين العاملين في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية.....
172.....	ملحق رقم (5): توزيع مجتمع الدراسة لأعضاء مجالس الإدارة في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية.....
173.....	ملحق رقم (6): أسماء أعضاء مجالس الإدارة الذين تمّ مقابلتهم.....



## فهرس الجداول

جدول (1.2): تاريخ تأسيس الغرف التجارية الصناعية الزراعية في فلسطين..... 41
جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين تبعاً لمتغيراتها المستقلة ..... 63
جدول (2.3): توزيع أفراد عينة الدراسة الذين جرت مقابلتهم في الغرف التجارية الصناعية..... 65
جدول (3.3): معامل الارتباط بيرسون والدرجة الكلية لكامل الاستبانة..... 68
جدول (4.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "واقع تركيبة مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية ومستوى أدائها" والدرجة الكلية للمجال ..... 69
جدول (5.3): معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات مجال "مدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية" والدرجة الكلية للمجال ..... 73
جدول (6.3): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات لاستبانة الدراسة..... 75
جدول (1.4): مفتاح التصحيح لدور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية ..... 80
جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمحاور الدراسة الرئيسية..... 81
جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجالات الدراسة ..... 82
جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجالات الأداء التنظيمي ..... 84
جدول (5.4): المحور الأول: البناء الداخلي لمجلس الإدارة..... 85
جدول (6.4): المحور الثاني: العلاقة بين أعضاء مجلس الإدارة ..... 86
جدول (7.4): المحور الثالث: كفاية وفاعلية أعضاء مجلس الإدارة ..... 86
جدول (8.4): المحور الرابع: تشكيل اللجان القطاعية ..... 88
جدول (9.4): المحور الخامس: الأداء الإداري لأعضاء مجلس الإدارة..... 89

90	جدول (10.4): المحور السادس: الأداء تجاه الموظفين .....
91	جدول (11.4): المحور السابع: مشاركة الموظفين .....
92	جدول (12.4): المحور الثامن: التحسين والتطوير المستمر للموظفين .....
94	جدول (13.4): المحور التاسع: الأداء تجاه أعضاء الهيئة العامة .....
95	جدول (14.4): المحور العاشر: علاقة مجلس الإدارة مع الموظفين .....
96	جدول (15.4): المحور الأول: الأداء التنظيمي .....
97	جدول (16.4): المحور الثاني: الأداء المالي .....
97	جدول (17.4): المحور الثالث: التعامل مع الأزمات .....
98	جدول (18.4): المحور الرابع: العلاقة مع المؤسسات المحلية والدولية .....
100	جدول (19.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية " تعزى إلى متغير الموقع الجغرافي للغرف التجارية. ....
101	جدول (20.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية " تعزى إلى متغير العمر. ....
102	جدول (21.4): نتائج تحليل اختبار T-Test لدلالة الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول "دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية " تعزى إلى متغير الجنس. ....
103	جدول (22.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء التنظيمي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية " تعزى إلى متغير سنوات الخبرة. ....
104	جدول (23.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية " تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. ....

جدول (24.4): نتائج تحليل اختبار T-Test لدلالة الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول "دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية" تعزى إلى متغير الوظيفة. .... 105
جدول (25.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية " تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي. .... 106
جدول (26.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في واقع تركيبة مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية ومستوى أدائها تعزى إلى متغير الموقع الجغرافي للغرف التجارية. .... 107
جدول (27.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في واقع تركيبة مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية ومستوى أدائها تعزى إلى متغير العمر. .... 108
جدول (28.4): نتائج تحليل اختبار T-Test لدلالة الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول "واقع تركيبة مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية ومستوى" تعزى إلى متغير الجنس. .... 109
جدول (29.4) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في "واقع تركيبة مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية ومستوى أدائها" تعزى إلى متغير سنوات الخبرة. .... 110
جدول (30.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في "واقع تركيبة مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية ومستوى أدائها" تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. .... 110
جدول (31.4): نتائج تحليل اختبار T-Test لدلالة الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول "واقع تركيبة مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية ومستوى أدائها" تعزى إلى متغير الوظيفة. .. 111
جدول (32.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في "واقع تركيبة مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية ومستوى أدائها" تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي. .... 112
جدول (33.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في "مدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية" تعزى إلى متغير الموقع الجغرافي للغرف التجارية. .... 113

جدول (34.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في "مدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الضقة الغربية" تعزى إلى متغير العمر..... 114
جدول (35.4): نتائج تحليل اختبار T-Test لدلالة الفروق في متوسطات استجابات الباحثين حول "مدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الضقة الغربية" تعزى إلى متغير الجنس .... 115
جدول (36.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في "مدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الضقة الغربية" تعزى إلى متغير سنوات الخبرة..... 115
جدول (37.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في "مدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الضقة الغربية" تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. .... 116
جدول (38.4): نتائج تحليل اختبار T-Test لدلالة الفروق في متوسطات استجابات الباحثين حول "مدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الضقة الغربية" تعزى إلى متغير الوظيفة. .... 117
جدول (39.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في "مدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الضقة الغربية" تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي..... 118

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
159	الاستبانة	1
167	نموزج أسئلة المقابلة لأعضاء مجالس إدارة الغرف التّجاريّة الصّناعيّة	2
170	أسماء المحكمين لأدوات الدّراسة	3
171	توزيع مجتمع الدّراسة للموظفين العاملين في الغرف التّجاريّة الصّناعيّة في الضفة الغربية	4
172	توزيع مجتمع الدّراسة لأعضاء مجالس الإدارة في التّجاريّة الصّناعيّة في الضفة الغربية	5
173	أسماء أعضاء مجالس الإدارة الذين تمّ مقابلتهم	6

## ملخص الدراسة باللغة العربية

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 الإحصائي جرى تحليلها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. أما 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 بينت 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 اجتماعًا مع كلّ موظف لمناقشة نتائج تقييمه. وأبانت النتائج أنّ هنالك عددًا من الغرف التجارية الصناعية لا تقوم بإعداد خطط استراتيجية ولا يوجد لديها لجنة حوكمة.

ووفقاً لنتائج الدراسة أوصت الباحثة بضرورة إشراك المرأة في عضوية مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية إذ سيّتح ذلك لهنّ فرصة الإسهام في عضوية المجالس بما لديهنّ من معارف وخبرات ستفيد في عملية صنع القرار وتنفيذه. إضافة 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 التقديرات الواردة في الموازنة مع النتائج الفعلية من أجل عدم تجاوز التقديرات التي وقع تخصيصها للأنشطة. إضافة إلى أنّ هناك ضرورة لتشكيل لجنة من أعضاء مجلس الإدارة لمتابعة نتائج تقييم الموظفين وتقديم تغذية راجعة لهم.

## **Abstract**

### **Role of Board of Directors in Improving Institutional Performance in Chambers of Commerce and Industry in West Bank**

**Prepared By**

Suha Ghareeb

**Supervised By**

Dr. Samir Hazboun

The study aimed at identifying the role of board of directors in improving institutional performance at Chambers of Commerce and Industry in the West Bank from the perspective of their employees and members of the board of directors. In order to achieve the sought-after objectives, the Mixed-Descriptive Approach (quantitative and qualitative measures) has been applied. The researcher designed two tools to implement the study namely, a questionnaire which was distributed to 159 employees working in 13 Chambers of Commerce and 129 questionnaires were recovered and they were valid for use in SPSS program. The second tool is an interview. Interviews were conducted with 38 members of the board of directors.

This study concluded that the board of directors play a role in the improvement of the institutional performance of Chambers of Commerce and Industry. However, there is under- representation of women on board of directors in a significant number of Chambers of Commerce and Industry. In addition, the study found out that board of directors do not have a strong role in the process of employees' performance appraisal in most Chambers of Commerce and Industry where the role of board of directors is only restricted



to review and authorization of the performance appraisal with the exception of Bethlehem Chamber of Commerce. This chamber acts based on international standards in implementation of its employees appraisal. The board of directors holds a meeting with every employee to discuss the conclusions of his/her appraisal.

Moreover, findings have indicated that there is a number of Chambers of Commerce and Industry that do not prepare strategic plans and do not have a governance committee.

This study recommends that it is imperative to implement gender diversity on membership of the board of directors of the Chambers of Commerce and Industry. This would provide a better opportunity for the woman to participate in the membership of the boards as well as to participate effectively in the process of decision-making. The study also recommends the formation of governance committees in all chambers of Commerce and Industry to act as an effective tool of supervision and control, which is reflected positively in the reinforcement and enhancement of the financial and administrative performance of the chambers. It is also vital that all chambers prepare an annual operating budget since this plays a comparative role in the estimations stated in the budget as compared to effective outcomes for the purpose of not exceeding the estimations allocated to operations. Moreover, it is essential to form a board of directors committee to follow up conclusions of employees' appraisals as well as to providing employees with the relevant feedback.

## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

### 1.1 المقدمة:

أدت عولمة الأسواق الماليّة وتحريرها من عديد القيود وإساءة استخدام مفهوم حوكمة الشركات وتطبيقه وزيادة مطالب أصحاب المنشآت باعتماد المساءلة واشتراط شفافية عمل المنظمات في الحوكمة، ممّا جعل أدوار مجالس الإدارة ومهامّها محلّ نقاش حوكمة الشركات ( Ingley & van der Walt, 2014). ولم يقتصر هذا التحوّل في تسليط الضوء على مشكلات الشركات البارزة، وإخفاقات بعض المؤسسات في واقع التّاريخ الحديث، بل تعدّاه إلى الأزمة الماليّة العالميّة الأخيرة التي وقعت عام 2008، وهي المرتبطة على نحو أساسيّ بأنشطة مجالس الإدارة، إذ يُنظر إلى مجالس الإدارة على أنّها عنصر أساسيّ في حوكمة الشركات. وقد شجّعت التّطوّرات في مجال حوكمة الشركات مجالس الإدارة على زيادة الاهتمام بالاستراتيجيّة التّنظيميّة التي كان يسيطر عليها في السّابق المدير العامّ للمؤسسة، وهذا مؤشّر إيجابيّ على حيويّة مجالس الإدارة التي يُعدّ أعضاؤها صانعي القرار المؤسّسيّ النهائيّ (Ruigrok, 2015).

للأجسام الحيويّة في هيكلية المؤسسة أدوار مهمّة متعدّدة، وفقاً لما ورد عند (Farag & Mallin, 2017)، ذلك أنّ الأدوار الرّئيسية لأعضاء مجالس الإدارة هي: (الإشراف، والرّقابة والتّوجيه)، ويعتمد تحقيق هذه الأدوار على نحو أساسيّ على خصائص المجالس التي تؤثر على الأداء الماليّ للمنظّمات.

وبناءً على الوظيفة التي تضطلع بها الغرف التجارية الصناعية في واقع دورها الاجتماعي والاقتصادي التجاري تصنّف بأنّها منظمات مستقلة غير هادفة للربح تخدم أعضائها من خلال تمثيل القطاع الخاص في المحافظات، وتلبية احتياجات مختلف قطاعات الاقتصاد المحلي، كما تعدّ الغرف التجارية الصناعية منظمات مهنية تلتزم بالكشف عن خصائص ريادة الأعمال للقطاع الخاص التي تقدّم خدمات محدّدة سلفاً لأعضائها (El-Dahdouh, 2018).

ويُعدّ مجلس الإدارة مكوناً رئيساً في المنظمات غير الهادفة للربح، فهو صانع القرار المؤسسي النهائي، والعنصر الأساسي لحوكمة الشركات؛ لذا فإنّ مجالس الإدارة نوات الأداء الجيد عادة ما تتواءم مع التنظيم جيد الأداء، وتشمل الأدوار الرئيسية لمجلس الإدارة: تحديد مهمة المنظمة، والغرض منها هو الإشراف على الإدارة المالية، ومراقبتها، وتقديم المشورة لتحسين إدارة الأعمال، كما تساعد المجالس مؤسساتها على صياغة تصوّر صحيح حول اتجاه المؤسسة مستقبلاً، وتشكيل استراتيجية مستقبلية لتطبيقها، إذ تعدّ ذات الوظيفة الأهمّ للحفاظ على بقاء المنظمة على المدى الطويل. وفي سياق آخر يضع أعضاء مجلس الإدارة العمليات والإجراءات التي توجه عمليات المنظمة، إضافة إلى أنّ أعضاء مجالس إدارة الغرف يقدمون مزايا غير مباشرة عبر الخبرة، والتفاعل مع المجتمع، والأعمال والشبكات الاجتماعية، والتقدير. إضافة إلى أنّ المجالس تستطيع توسيع قاعدة الجهات المانحة للمنظمة، ومن ثمّ الحصول على الموارد المالية المطلوبة، وتفيد السمعة الجيدة التي تأتي إلى المؤسسة عبرها مع انتخاب أعضاء مجالس الإدارة وإطلاعهم بمسؤولية إدارتها على اختلاف خلفياتهم الاجتماعية والاقتصادية في تحسين أدائها (Acero & Alcalde, 2012).

## 2.1 مشكلة الدراسة:

تبيّن للباحثة عبر دراستها للأدب النظريّ المتعلّق بموضوع الدراسة أنّ هنالك اهتمامًا واضحًا بالأداء المؤسسيّ للمنظّمات الرّبحيّة وغير الرّبحيّة على حدّ سواء، إذ يشمل الأداء المؤسسيّ العمل داخل المنظّمة وخارجها، والعلاقة بين مدخلات العمل وعملياته ومخرجاته. إضافة إلى أنّ له علاقة بالموارد البشريّة والماليّة والتّشغيليّة وكيفيّة إدارتها وتحقيق أهداف المنظّمة. وبناء على ذلك، ارتأت الباحثة دراسة دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسيّ في الغرف التّجاريّة الصّناعيّة الفلسطينيّة، كونها تعدّ أحد أهمّ المؤسّسات التي تعمل على تنظيم القطاع الخاصّ في مختلف المحافظات، وهذا يدلّ على أهمّيّتها في النّمّو الاقتصاديّ، ولذلك فإنّ دورها ودور مجلسها يضطلعان بمسؤوليّة كبيرة ومهمّة على صعيد الأداء المؤسسيّ.

وفي ضوء ذلك، ازداد الاهتمام كثيرًا، في واقعنا المعاصر، بمجالس الإدارة مع التّطوّرات الأخيرة في مجال حوكمة الشّركات، ومع ذلك فإنّ فهم دور المجالس وتأثيرها ما زال محدودًا، ويرجع ذلك أساسًا إلى أنّ غالبيّة أبحاث حوكمة الشّركات ركّزت في الغالب على العلاقة المباشرة بين خصائص مجالس الإدارة والنتائج التّظيميّة، وأهملت تأثير المتغيّرات المتداخلة، ممّا أدّى إلى نتائج بحث غير حاسمة (El-Dahdouh, 2018).

وأجريت في فلسطين دراسات سابقة حول موضوع تأثير مجالس الإدارة على تحسين الأداء المؤسسيّ، ومع ذلك، ما يزال وصف هذا التأثير على المنظّمات غير الهادفة للربح غير واضح.

ومن خلال مراجعة الباحثة لعددٍ من الدّراسات العربيّة والأجنبيّة المتعلّقة بمجالس الإدارة، يمكن القول إنّ موضوع دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسّسيّ في المنظّمات غير الهادفة للربح ما زال غامضاً، وكذلك ما يزال دور مجالس الإدارة في الغرف التجاريّة الصّناعيّة في تحسين الأداء المؤسّسيّ قيد الدّراسة، ولم يفحص بمقياس شامل. وانطلاقاً من كون الباحثة إحدى العاملات في غرفة تجارة وصناعة محافظة بيت لحم، وبوصفها مديرة لقسم العضويّة والخدمات فإنّها ترى أنّ للغرف التجاريّة الصّناعيّة دوراً مميّزاً في تمثيل أعضائها والدّفاع عن مصالحهم، وأنّها تلعب دوراً مهمّاً في خدمة الاقتصاد الوطنيّ الفلسطينيّ، وفي تعزيز مكانة القطاع الخاصّ. وبناء عليه فإنّ هذه الدّراسة ستركّز على فحص أدوار الغرف التجاريّة الصّناعيّة في الضّفة الغربيّة بهدف تقديم رؤية حديثة حول مجالات تحسين أدائها، وستكون مرجعاً مهمّاً؛ نظراً للدور الاستراتيجيّ الذي تلعبه الغرف التجاريّة الصّناعيّة في تطوير المجتمعات وتعزيزها عبر تقديم العديد من الخدمات التي تلبي احتياجات الأعضاء، وغير الأعضاء، إذ تتمثّل مشكلة الدّراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسّسيّ في الغرف التجاريّة الصّناعيّة في الضّفة الغربيّة من وجهة نظر مجالس الإدارة والموظّفين؟

### 3.1 أسئلة الدّراسة:

لتقديم أطروحة عن مشكلة الدّراسة صاغت الباحثة سؤالاً رئيساً انبثقت منه أربعة أسئلة فرعيّة:

## السؤال الرئيس

ما دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية من وجهة نظر مجالس الإدارة والموظفين؟

## الأسئلة الفرعية

1. ما واقع تركيبة مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية الفلسطينية ومستوى أدائها في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر مجالس الإدارة والعاملين؟
2. ما مدى كفاية وفاعلية أعضاء مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية الفلسطينية في الضفة الغربية على صعيد الأداء التنظيمي، من وجهة نظر مجالس الإدارة والعاملين؟
3. ما مدى كفاية وفاعلية أعضاء مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية الفلسطينية في الضفة الغربية على صعيد الأداء المالي، من وجهة نظر مجالس الإدارة والعاملين؟
4. ما مدى كفاية وفاعلية أعضاء مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية الفلسطينية في الضفة الغربية على صعيد الأداء الإداري، من وجهة نظر مجالس الإدارة والعاملين؟

## 4.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية حول: "دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية" تعزى إلى متغيرات الموقع الجغرافي للغرف التجارية، العمر، الجنس، المؤهل العملي، سنوات الخبرة، الوظيفة، المستوى الوظيفي.

## الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية حول: "واقع تركيبة مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية" ومستوى أدائها تعزى إلى متغيرات (الموقع الجغرافي للغرف التجارية، العمر، الجنس، المؤهل العملي، سنوات الخبرة، الوظيفة، المستوى الوظيفي).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية حول: "مدى كفاية وفاعلية مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية" تعزى إلى متغيرات (الموقع الجغرافي للغرف التجارية، العمر، الجنس، المؤهل العملي، سنوات الخبرة، الوظيفة، المستوى الوظيفي).

## 5.1 أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية لهذه الدراسة: تعدّ هذه الدراسة من أولى الدراسات التي أجريت في مجال مجالس الإدارة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي للغرف التجارية الصناعية الفلسطينية في الضفة الغربية، مما يجعلها مرجعاً مهماً ونقطة انطلاق للدراسات المستقبلية التي ستجرى حول إطار الموضوع نفسه.

الأهمية التطبيقية (العملية): قد تشكل نتائج هذه الدراسة وتوصياتها فائدة كبيرة لخبراء اتخاذ القرار فيما يتعلق بتطوير السياسات والاستراتيجيات التي تخدم تطوير الفاعلية التنظيمية للقطاع الخاص، إضافة إلى أن الغرف التجارية الصناعية مهمة؛ لأنها أنشئت أساساً لغرض تمثيل مصالح أعضاء الهيئة العامة والدفاع عنها، ورفع كفاءة أعضائها عبر تنفيذ برامج تدريبية متخصصة (المحروق،

2019، ص50)، ولديها ما يميّزها عن المنظّمات غير الرّبحيّة الأخرى العاملة في المجال نفسه، من خلال العديد من الأدوار التّنظيميّة والخدماتيّة والمسؤوليّة الاجتماعيّة التي تؤدّيها تجاه القطاع الخاصّ، إذ تسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في بناء الاقتصاد الوطنيّ، عندما تعمل المنظّمة بشكل فاعل من أجل توفير الخدمات والاحتياجات لأفراد المجتمع، سيكون هنالك ازدهار المجتمع، وتنميته، ومن ثمّ تستمدّ الدّراسة أهمّيّتها من أهميّة العلاقة بين مجالس الإدارة والموظفين من أجل الحفاظ على الفاعليّة التّنظيميّة.

### 6.1 أهداف الدّراسة:

تتمثّل أهداف الدّراسة فيما يلي:

#### 1.6.1 الجانب النظريّ:

تهدف هذه الدّراسة من النّاحية التّظريّة على نحو رئيس إلى دراسة دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسيّ في الغرف التّجاريّة الصّناعيّة من خلال فهم بيئة الغرف التّجاريّة الصّناعيّة المحليّة، وتحديد مدى توافر الكفاءات المتخصّصة لمجالس الإدارة، وتحديد التّحدّيات الرّئيسة التي تواجه مجالس الإدارة في الغرف التّجاريّة الصّناعيّة في الضّفّة الغربيّة.

#### 2.6.1 الجانب العمليّ

تتمثّل أهداف هذه الدّراسة من النّاحية العمليّة فيما يلي:



1. إبراز أهمية الغرف التجارية الصناعية في النمو الاقتصادي وتنظيم الاقتصاد بما يحقق المنفعة العامة.

2. الكشف عن طبيعة الأداء المؤسسي وآلية داخل الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية، مما أثر على سمعة الغرف التجارية الصناعية، كما أن له أثراً مهماً في أداء الغرف على الصعيد المحلي والعلاقات مع الأعضاء الذين يشكلون القطاع الاقتصادي في فلسطين.

3. إبراز أهمية دور مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية في التخطيط والتنظيم والإشراف على الأداء المؤسسي الشامل للغرف.

4. توجيه جهود الحكومة الفلسطينية نحو دعم الغرف التجارية نظراً للدور الاستراتيجي الذي تقوم به بهدف تحقيق النمو الاقتصادي المنشود.

5. إبراز أهمية ممارسة أعضاء مجالس الإدارة في الغرف لأدوارهم المنوطة بهم قانوناً في تحسين أداء الغرف المؤسسي.

### 3.6.1 الجانب البحثي:

تكمن أهداف هذه الدراسة من الجانب البحثي في أن تكون مرجعاً مهماً للباحثين في إجراء المزيد من البحوث حول هذا الموضوع خاصة أن موضوع دور أعضاء مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية لم يفحص على نحو شامل.

## 7.1 حدود الدراسة:

أولاً: الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على أعضاء مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية، وعددها ثلاث عشرة (13) غرفة، بالإضافة إلى العاملين في هذه الغرف.

ثانياً: الحدود الزمانية: أُجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة ما بين شهر كانون الثاني 2021م وشهر تشرين الأول من العام 2021م.

ثالثاً: الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على الغرف التجارية الصناعية العاملة في الضقة الغربية.

رابعاً: الحدود الموضوعية: تتناول هذه الدراسة دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضقة الغربية.

## 8.1 التعريفات الإجرائية (مصطلحات الدراسة):

الكفاية: هي عبارة عن قدرات مكتسبة تسمح بالسلوك والعمل في سياق معين، ويتكون محتواها من معارف ومهارات وقدرات واتجاهات مندمجة بشكل مركب. كما يقوم الفرد الذي اكتسبها، بإثارها وتجنيدها وتوظيفها قصد مواجهة مشكلة ما وحلها في وضعية محددة. (عمارة، 2016).

الفاعلية: أداء الأعمال بطريقة صحيحة لتحقيق أهداف المنظمة. (نسيم، 2016).

اللجان القطاعية: هي لجان تتألف من الأعضاء المنتسبين إلى عضوية الهيئة العامة في غرف الضقة الغربية من أصحاب المنشآت العاملة في قطاع اقتصادي معين وممثليها. (غرفة تجارة وصناعة محافظة بيت لحم، 2015).

**الأداء:** الوسيلة التي تدفع الأقسام الإداريّة إلى العمل بحيويّة ونشاط وتجعل الرّؤساء يتابعون مسؤوليّات مرؤوسيهـم وواجباتهم بحرص مستمرّ، وتدفع المرؤوسين إلى العمل بفاعليّة أكبر. (عبد السلام وآخرون، 2019).

**الأداء الإداري:** قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محدّدة وبأقل تكلفة ممكنة. (بابكر، 2015).

**الأداء المالي:** أحد الأنواع الأساسيّة للأداء في المؤسّسة ويعني تشخيص الصّحة الماليّة للمؤسّسة ومعرفة مدى قدرتها على خلق قيمة ومواجهة المستقبل والتّصدي للمخاطر عبر استخدام المؤشّرات والتّسبب الماليّة، مع الأخذ بعين الاعتبار الوضع الاقتصاديّ والقطاع الذي تنتمي إليه المؤسّسة. (نزيهة، 2018).

**الأداء التّنظيمي:** هو حصيلة الجهد الذي يبذله العاملين في المؤسّسة في تنفيذ الأنشطة والعمليّات بأقلّ تكلفة ممكنة من الموارد المتاحة وبشكل يتجاوز توقّعات العملاء. (الفقهاء، 2021).

**التّعامل مع الأزمات:** كفيّة التّعامل مع المواقف الطّارئة والحوادث غير المتوقّعة التي تتطلّب المواجهة الفوريّة وتوفير البدائل السّريعة. (العقيل، 2017).

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1.2 تمهيد:

يعرض هذا الفصل ماهية الأداء المؤسسي في المنظمات، وماهية أدوار مجالس الإدارة، وتأثير أداء مجالس الإدارة، وانعكاساته على فاعلية المنظمات والأداء المؤسسي لها. ويتكوّن من قسمين:

**القسم الأول:** الإطار النظري، الذي يتضمّن مفهوم الأداء المؤسسي للمنظمات، وأهمّيته وخصائصه والعوامل التي تؤثر على الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى معايير تقييم الأداء المؤسسي. كما يضمّ هذا القسم عرضاً لمفهوم مجالس الإدارة في المنظمات وتكوينها وأهمّيتها ودورها في تطوير الأداء المؤسسي للمنظمة. علاوة على ذلك، يعرض هذا القسم لمحة عن الغرف التجارية الصناعية من حيث خصائصها، ومسؤولياتها، وأدوارها، وأفضل ممارساتها، وذلك بالتركيز على السياق الفلسطيني.

**القسم الثاني:** يتضمّن عرضاً للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

### 2.2 القسم الأول: الإطار النظري

#### 1.2.2 المبحث الأول: مفهوم الأداء المؤسسي

##### تعريف الأداء:

يعدّ مفهوم الأداء من المفاهيم الأكثر شيوعاً واستخداماً في حقل اقتصاد المؤسسات وتسييرها، إذ حظي باهتمام واسع من الباحثين والمفكرين في علم الاقتصاد. ويرجع أصل كلمة الأداء إلى الكلمة الانجليزية

Performance التي تعني الإنجاز، التنفيذ، النتائج. (رايس، 2011).

يعرّف الأداء لغةً على أنه: الإتيان بالمطلوب ليعمّ الفعل والشيء. (القاموس المحيط، ج2، ص231).

يعرّف الأداء اصطلاحًا على أنه: الإتيان بالفعل المطلوب خارج وقته المختصّ؛ لتدارك ما بقي من

مصلحة الفعل بعد فوات مصلحة الوقت. (معجم لغة الفقهاء، ص51).

والدراسات العلمية تعرّف الأداء على أنه إنجاز يقوم به الفرد باستخدام إمكانياته الجسميّة أو العقليّة.

(الذبياني، 2020).

ويعرّف الأداء بأنه: قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج التي تتوافق مع الخطط والأهداف المرجوة،

والاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها بفاعليّة وكفاءة. (نزبهة، 2018).

وهناك من عرّف الأداء بأنه النتيجة النهائيّة لنشاط ما (Robbins & Coulter,2007)، وعليه يمكن

القول إنّ الأداء هو المحصلة النهائيّة للنشاط، الذي يقوم به الفرد أو المجموعة في مكان العمل، إذ

يعدّ من أهم الأهداف التي تسعى أيّ منظمة إلى تحقيقها، فهو يسهم مباشرة في تنمية الخدمات،

وزيادتها، أو ربّما في إضعافها وترديّها، كما يمكن عدّ الأداء مقياسًا يتمكّن بوساطته تحديد مدى القدرة

على الاستمرار في هذا النشاط أو العمل، كما يمكن عبره إعطاء حكم على مدى إتقان العمل، أو مدى

امتلاك الأفراد مهارة ما، أو معلومة ما، أو فكرة ما، ومن ثمّ القدرة على تحديد دور الفرد الإيجابي أو

السلبّي في هرم الإدارة، والأداء التنظيمي على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم. إذ يعدّ هدفًا أساسيًا

للمنظّمات، فلا يمكن لأيّ منظمة البقاء أو الاستمرار دون الحكم على فاعليّة الأفراد والجماعات

والمنظّمات. (ديسلر، 2007، ص 183).

تستخدم المنظمات النّاجحة الوسائل الحديثة التي تسهم في زيادة سرعة العمل، ودقّته، وتقليل التكاليف، وذلك عبر تطبيق التكنولوجيا. كما تتميّز المنظمات النّاجحة بقدرتها على إعادة صياغة الأنماط القديمة في تكوين حديث، وابتكار أنماط جديدة. ويعود ذلك إلى قدرتها على المزج بين مواهب أفرادها، وما اكتسبوه من خبرات، وتستخدم هذه المنظمات عمليّات منظّمة واعية؛ لتحسين مستوى أدائها، وتهتمّ بتوافر المواهب المتاحة، من خلال استخدام سلطتها على نحو بناء؛ لتضع العاملين لديها في مواقف يواجهون فيها مشكلات عليهم حلّها، إذ يتوجّب عليهم أن يكونوا على استعداد مناسب؛ من أجل تغيير الأسلوب إذا لزم الأمر، كما تجعل أداء العاملين متناغمًا مع أداء المنظّمة؛ لتكون النتيجة رفع مستوى أدائها، وتحقيق ما ترجوه من آمال. (رايس، 2011).

#### العوامل التي تدعم الأداء:

يمكن تلخيص العوامل التي تدعم الأداء كما يراها (رايس، 2011) في النقاط الآتية:

1. يتوجّب على المنظّمة أن تشرح للعاملين المطلوب منهم على وجه التّحديد؛ لكي يتّصف الأداء فيها بالحيويّة والفاعليّة.
2. من المهمّ أن تجد المنظّمة الوسائل التي تمكّن العاملين من تحقيق النّقة في أن يعملوا بمفردهم دون دعم من أحد.
3. تقع على عاتق المديرين مسؤولية قيادة الذين يقدّمون التقارير لهم، ومن يشغلون الوظائف المهمّة الذين لهم تأثير على أدائهم؛ ليتأكدوا أنّ كلّ فرد يعمل مصدرًا للطّاقة، لا مستهلكًا لطاقة الآخرين.
4. تقع على عاتق المديرين مسؤولية بذل النّصح في مجال تحسين الأداء، وتقدير الأداء المتميّز، وتشجيعه، ووضع أيديهم على أوجه القصور، والعمل على تلافيتها.

## علاقة الأداء بالعوامل التنظيمية:

هنالك ارتباط بين الأداء وعدد من المتغيرات، كما يتجلى عبر الأمور التنظيمية الآتية:

1. القيادة الداعمة والأداء: تشمل القيادة الداعمة مجموعة من السلوكيات التي يظهر من خلالها المدير الاهتمام باحتياجات العاملين، ومشاعرهم، ويبدو أنّ القيادة الداعمة تسهم في تحقيق أداء عالي المستوى في بعض المواقف، وخاصةً عندما تؤدي إلى علاقات عمل تعاونية فعالة مع التابعين، إضافة إلى ذلك، فإنّ دعم القيادة له تأثير مباشر على فاعلية المنظمة. وقد أظهرت الدراسات بأنّ ممارسات المديرين ومواقفهم مسؤولة عن انتظام الموظفين في العمل، وفاعلية أدائهم. (Muller, 2008).

2. القيادة التشاركية والأداء: يمكن تعريف القيادة التشاركية على نحو واسع بأنها تمثل أشكال المشاركة في اتخاذ القرارات مع العاملين، وتفويض السلطة للعاملين، بوصفهم أفراداً أو مجموعات. ووجدت بعض الدراسات بأنّ القيادة التشاركية تؤدي إلى مستوى عالٍ من أداء العاملين، وتشير الأبحاث إلى أنّ استخدام المشاركة في اتخاذ القرارات يحسّن نوعية القرار النهائي، ويكون ذلك جلياً عندما يمتلك العاملون معلومات وأفكاراً لا يمتلكها القائد، ويرغبون في التعاون مع القائد في إيجاد طريقة جيدة؛ لتحقيق أهدافهم المشتركة. يعدّ التفويض شكلاً فريداً من القيادة التشاركية التي تحسّن أداء العاملين عندما يستخدم في مواقف مناسبة، ويكون التفويض ناجحاً عندما يتمتع العاملون بالكفاءة والالتزام بأهداف المنظمة، والرغبة في تحمّل المسؤوليات المهمة. (الشماع وحمود، 2005، ص 34).

3. **التغذية الراجعة والأداء:** تشير الدراسات مثل دراسة (Muller, 2008) إلى أنّ التغذية الراجعة

تسهم في تسهيل إنجاز المهام، وأنّ فاعلية التغذية الراجعة تعتمد على ثلاثة أبعاد، وهي: مصدر التغذية الراجعة، ومتلقيها، والرسالة التي تحملها. وفيما يتعلّق بمصدر التغذية الراجعة، فإنّ العاملين يتلقون التغذية الراجعة بشكل عام من زملائهم، وأشارت بعض الأبحاث إلى أنّ التغذية الراجعة من الجهات الخارجية مهمة أيضاً، وفاعلة جداً، وقد وُجد أنّ التغذية الراجعة تسهم في تحفيز العاملين؛ لأنّها تعمل على إشباع احتياجاتهم من معرفة النتائج الفعلية لنشاطات العمل، وقد يؤدّي ذلك إلى تحسين مستوى الأداء، وتحقيق الإنتاجية العالية.

كلّما ازدادت التغذية الراجعة التي يتلقاها العاملون عن مدى إجادتهم أداء وظائفهم، ترقّت معرفتهم عن النتائج التي حقّقوها، ومن خلال معرفة العاملين لنتائجهم يستطيعون أن يفهموا عوائد الوظائف التي يؤدّونها، ويمكن تحسين معرفة النتائج بزيادة الاتصال المباشر للعاملين بالعملاء، أو بتزويدهم بالتغذية الراجعة عن كيفية ملاءمة وظائفهم، واشتراكها في التشغيل الإجمالي للمنظمة. وتكمن أهميّة التغذية الراجعة بالسّماح للعاملين من عمل التّعديلات الملائمة خاصة إذا كانت مستمرة، ومزوّدة في الوقت المناسب، كما أنّها تحمّل العاملين مسؤوليّة فحص أعمالهم بأنفسهم.

4. **التحفيز والأداء:** تعرّف الحوافز "بأنّها الوسائل الماديّة والمعنويّة المتاحة لإشباع الحاجات والرّغبات

الماديّة والمعنويّة" (القيوتي، 2004)، إذ تُعدّ مواقف المديرين واحدة من الجوانب التي تحفّز العاملين للانخراط في مهامهم اليوميّة، وتعزّز التحفيز الداخليّ. وعندما يكون المديرين مسيطرين أو عدائيين، فإنّهم يراقبون سلوك العاملين عن كثب، ويتّخذون القرارات دون إشراك العاملين، ويزوّدون التغذية الراجعة بطريقة متشدّدة، ويضغطون على العاملين؛ ليفكروا، ويشعروا، ويتصرفوا



بطرق معينة. إنّ ممارسة الرقابة بأسلوب متشدّد يقلل من التحفيز الداخليّ، ويبعد تركيز العاملين عن نشاطات العمل، ويجعله منصباً على اهتمامات خارجيّة. ويتوقّع أن يؤدي ضعف التحفيز الداخليّ إلى تقليل الانخراط في العمل، ومن ثمّ إلى تقليل مستوى الأداء. (Muller, 2008).

## الأداء المؤسسيّ:

### مفهوم الأداء المؤسسيّ:

يعدّ مفهوم الأداء المؤسسيّ من أكثر المفاهيم حداثةً وأهميّةً في مجال الإدارة، خاصّة مع زيادة حدّة المنافسة بين المؤسسات لتقديم أفضل الخدمات بأفضل جودة ممكنة. ومن هنا أصبح التميّز من أهمّ ما تسعى إليه المؤسسات في ظلّ البيئة التنافسيّة، وهذا يتطلّب من الوحدات الإداريّة كافّة في المؤسسات تكثيف جهودها لتحقيق التميّز في أدائها المؤسسيّ. (حتامله و دراوشه، 2019).

تعدّدت التعريفات حول الأداء المؤسسيّ، سواء على مستوى المنظّمة أو على المستوى الإداريّ ككلّ، باعتبارها مفهومًا مهمًا بالنسبة للمؤسسات، فمهمّة الإدارة الأساسيّة تكمن في قدرتها على تحقيق الأهداف والغايات التي أنشئت من أجلها. وللوصول إلى ذلك لا بدّ أن تكون المؤسسة قادرة على استخدام الأداء عبر تخطيطه وإدارته وتقييمه. ومن هذا المنطلق يعدّ اهتمام المؤسسات بإدارة الأداء من جوانبه المختلفة والسعي إلى تحسين مستوياته أمرًا ضروريًا خاصّة في ظلّ المتغيّرات والتطورات الإداريّة المعاصرة التي تركّز على الأداء على نحو رئيس.

ويعرّف الأداء المؤسسيّ بأنه: المحصلة النهائيّة للقرارات التي تتخذ على مستوى المؤسسة ككلّ، ويمثّل الهدف النهائيّ لكافة الجهود والأنشطة التطويريّة داخل المؤسسة، إذ تسعى المؤسسات كافة، بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه، إلى تحسين مستوى أدائها المؤسسيّ. (الذبياني، 2020).

كما يعرف الأداء المؤسسيّ بأنه: المقياس الذي تستطيع المؤسسات بوساطته قياس فاعليّتها وكفاءتها، وتتمكّن من إعطاء القيمة لعملائها، ولأصحاب المصلحة المشتركة. (الدرمكي والظافري، 2017، ص20).

ويعرّف الأداء المؤسسيّ أيضًا بأنه: منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسات في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئتين الداخليّة والخارجيّة، ويشمل أداء الأفراد في إطار وحداتهم الفرعيّة المتخصصة، وأداء الوحدات الفرعيّة في إطار السياسات العامّة للمؤسسة، وأداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصاديّة والاجتماعيّة. (الفقهاء، 2021).

وبناءً على التعريفات الواردة أعلاه، يمكّننا القول إنّ الأداء المؤسسيّ ما هو إلا انعكاس لتعلّق المنظمات بأهدافها وقدرتها على إنجازها، لما له من أهميّة بالغة؛ لأنّه ينقل العمل إلى إنجاز تلك الأهداف من الفرديّة إلى الجماعيّة، ومن العفويّة إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدوديّة الموارد والتأثير إلى تعددية الموارد وسعة التأثير.

## الأهمية الاستراتيجية للأداء المؤسسي:

للأداء المؤسسي أهمية بالغة، إذ ترجع أهميته إلى التغييرات السريعة والمستمرة في البيئة المحيطة بمنظمات الأعمال، فالمؤسسات التي تتميز بأدائها تستطيع الحفاظ على البقاء والنمو والمنافسة والاستمرارية.

ويعدّ الأداء المؤسسي من العمليات الإدارية الأساسية التي تعمل على تطوير المؤسسات والارتقاء به، لما يتضمنه من فحص وتحليل للسياسات والأنظمة والممارسات المتبعة داخل المؤسسات. (حتامله ودرأوشه، 2019).

ويرى (الجبوري والحاكم، 2019) أنّ أهمية الأداء المؤسسي تتمثل فيما يلي:

1. يعمل الأداء المؤسسي على توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المرجوة.
2. يعد الأداء المؤسسي بمثابة مؤشر يبين الوضع المستقبلي للمؤسسة.
3. يوفر الأداء المؤسسي الاستقرار المالي والإداري للمؤسسة.
4. يعمل الأداء المؤسسي على كشف الانحرافات والاختلالات الفعلية.
5. يعمل على استقطاب الطاقات الكفوة وتوظيفها.
6. اعتماد الأساليب العلمية المتطورة في الإنتاج وتطبيق النظريات الحديثة في الإدارة.

## خصائص الأداء المؤسسي:

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

1. التّركيز على العنصر البشريّ والعمل على تنمية مهاراته وتطويرها باستمرار واستقطاب الكفاءات والحفاظ عليها.
2. المشاركة الجماعيّة في اتّخاذ القرارات وعلى كافة مستويات المؤسّسة.
3. خلق قيادات بديلة وإتاحة المجال لذوي الكفاءات لممارسة تقدّمهم وتولّيهم المناصب العليا.
4. المحافظة على الاستقرار الماليّ والاداريّ، من خلال السياسات والأنظمة والقوانين المتّبعة في المؤسّسة.
5. استثمار جهود العاملين في تطوير المؤسّسة ورفع مستوى الأداء فيها، والمشاركة الجماعيّة في تحقيق تلك الأهداف.
6. تعزيز الولاء والانتماء ورفع الروح المعنويّة للعاملين في المؤسّسة.
7. التّركيز على الأساليب والنظريّات الإداريّة التي تضمن للمؤسّسة تقديم أفضل الخدمات.

#### العوامل المؤثّرة على الأداء المؤسّسيّ:

تقسم العوامل المؤثّرة على الأداء المؤسّسيّ وفقاً لما جاء في دراسة (كحيلي، 2015) إلى قسمين:

#### أولاً: العوامل الخارجيّة المؤثّرة على الأداء:

تتمثّل هذه العوامل في مجموعة المتغيّرات والقيود التي لا يمكن التّحكم بها، ومن ثمّ فإنّ آثارها يمكن أن تشكّل فرصاً يمكن استغلالها وتحسين الأداء، وقد تشكّل خطراً يؤثّر سلباً على أداء المؤسّسة إذا تميّزت بعدم الثّبات والتّعقيد. وتقسم هذه العوامل إلى سياسيّة، واقتصاديّة، واجتماعيّة، وتكنولوجيّة، وبيئيّة وقانونيّة تتفاوت في درجة تأثيرها على المؤسّسة.

## ثانياً: العوامل الداخليّة المؤثرة على الأداء:

تتمثّل هذه العوامل في مجموعة المتغيّرات التي تنتج عن تفاعل عناصر المؤسّسة الداخليّة والتي تؤثر على أدائها، إذ يمكن السيطرة عليها والتحكّم بها وإحداث تغييرات تعمل على زيادة الآثار الإيجابية والتقليل من الآثار السلبية وتتمثّل هذه العوامل في الثقافة التنظيميّة السائدة في المنظّمة، والقيم، والأخلاق، والفلسفة، ونظام الحوافز والمكافآت.

### معايير تقييم الأداء المؤسّسي:

يرى (ابراهيم، 2020) أنّ أهمّ معايير تقييم الأداء المؤسّسي تتمثّل فيما يلي:

1. نظام موارد بشرية كفاء قادر على توظيف طاقم يتميّز بمؤهلات عالية وخبرات واسعة ومهارات عالية.
2. وجود مركز خدمات جمهور يتميّز بالقدرة والسّعة على تقديم الخدمات والرّد على الاستفسارات المختلفة، والتّعامل مع مختلف الشكاوى، والعمل على حلّها.
3. وجود فريق تسويق يتّصف بالقوّة والقدرة على الاقناع والاستقطاب، بما يضمن استمراريّة المؤسّسة وتعظيم أرباحها.
4. وجود نظام ماليّ قويّ وفعال.
5. وجود نظام حوكمة فعّال، يضمن الحكم الرّشيد للمؤسّسة من حيث الرّقابة والإشراف على أعمالها وأنشطتها كإقّة بما يضمن سيرها في الطّريق الصّحيح.
6. الإلمام بالعمليّات والوظائف الإداريّة المختلفة التي تتمثّل في التّخطيط والتنظيم والتّوجيه والرّقابة بما يضمن تحقيق أهداف المؤسّسة.

7. قدرة المؤسسة على محاربة الفساد، وتعزيز مبادئ الشفافية والنزاهة والمساءلة.

أبعاد (عناصر) الأداء المؤسسي:

يتكوّن الأداء المؤسسي من ثلاثة أبعاد رئيسة وهي:

أولاً: الأداء التنظيمي:

يتفاوت مفهوم الأداء التنظيمي لدى المنظمات تبعاً لأهدافها، وتوجهاتها، وتبعاً لفهم المديرين لذلك، هذا الفهم المنبثق من رؤية الباحثين المتعددة في هذا الموضوع، إذ أشار (حمود وآخرون، 2008، ص45) إلى أنّ الأداء الفاعل يأتي من خلال دراسة: العوامل البيئية، والتكنولوجية، والمنافسة، وتحديد الفرصة والتحديات، ورسم الاستراتيجيات، والاستراتيجيات البديلة، واختيار البديل الذي يضمن تحقيق أفضل منفعة، وأعلى مستوى من الأداء.

فالأداء التنظيمي؛ مفهوماً وممارسةً، حظي باهتمام كبير من الباحثين والمنظمات ولاسيما في ظلّ البيئة المعاصرة التي تتميز بالتّغير المستمرّ والسريع، إذ يعرّف الأداء التنظيمي بأنه مقارنة النتائج المتوقعة للمنظمة مع النتائج الفعلية والتّحقق من الانحرافات التي ظهرت ودراسة التّقدم نحو تحقيق الأهداف المرجوة. (الفقهاء، 2021).

ووفقاً لما جاء في دراسة (ال عيون، 2021) فإنّ الأداء التنظيمي هو جوهر أنشطة أي منظمة وفاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها، وللحكم على أداء المنظمة المالي وغير المالي لا بدّ من توافر مؤشّرات ومقاييس مثل: قسم المبيعات، نموّ العملاء، دوران الموظّفين وغيرها.

## ثانياً: الأداء الإداري:

الأداء الإداري هو قدرة المؤسسات على تقديم منتجات أو خدمات للعملاء باستخدام العمليات الاقتصادية. يُسلط هذا الوصف للأداء الإداري الضوء على ارتباطه الوثيق بالتصنيع الخالي من الهدر والمنهجيات المتبعة من قبل المنظمة لتوزيع الموارد وتشغيلها بالطريقة الملائمة مما يقود إلى نموها. (Naseer et al., 2021).

أهداف الأداء الإداري هي مجالات الأداء الإداري التي تحاول المنظمة تحسينها، في محاولة للوفاء باستراتيجيتها المؤسسية. بعد تحديد استراتيجيتها المؤسسية، ستحدد المنظمة أهداف الأداء الإداري ذات الصلة لقياس البيئة وتكوينها، لتمكين تحقيق الأهداف. ووفقاً لما ورد لدى (Ahmad & 2016 Schroeder, هناك خمسة أهداف رئيسية للأداء الإداري تتمثل في السرعة والجودة والتكاليف والمرونة والاعتمادية.

## ثالثاً: الأداء المالي:

يركز الأداء المالي على استخدامات المؤشرات المالية لقياس مدى إنجاز الأهداف وبيان الموارد المالية ويزود المؤسسة بفرص الاستثمار في الميادين ويمكن أن نعرفه بأنه مدى قدرة المؤسسة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية وتحقيق فائض من هذه الأنشطة من أجل مكافأة عوامل الإنتاج وفقاً للنظرية الحديثة، ويصفه بعض الباحثين بمدى تمتع المؤسسة بهامش أمان يزيل عنها العسر المالي، أو ظاهرة الإفلاس. وبتعبير آخر مدى قدرة المؤسسة على التصدي للمخاطر والصعاب المالية. (Aggarwal, 2013).

## العوامل المؤثرة على الأداء المالي:

أوضح (Hou, 2016) بأن الأداء المالي للمنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل الأساسية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

**أولاً: الهيكل التنظيمي:** هو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالمؤسسة وأعمالها، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، إذ يتضمن الهيكل التنظيمي الوظائف الإدارية في المؤسسة وكذلك التمايز الرأسي، وهو عدد المستويات الإدارية في المؤسسة، والتمايز الأفقي وهو عدد المهام الناتجة عن تقسيم العمل والانتشار الجغرافي من عدد الفروع والموظفين.

**ثانياً: المناخ التنظيمي:** هو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، ويقصد بوضوح التنظيم إدراك العاملين لمهام المؤسسة وأهدافها وعملياتها ونشاطاتها مع الارتباط بالأداء. وأما اتخاذ القرارات فهو اعتمادها بطريقة عقلانية وتقييمها ومدى ملاءمة المعلومات لاتخاذها. وأما أسلوب الإدارة فهو تشجيع العاملين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء. وتوجيه الأداء يعني مدى تأكد العامل من أدائه وتحقيق مستويات عليا فيه.

**ثالثاً: التكنولوجيا:** تعبر عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة التي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات. وتنقسم التكنولوجيا إلى أنواع عديدة. وعلى المؤسسة تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها، إذ تعدّ التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسة ولا بدّ لها من التكيف معها واستيعابها، وتعديل أدائها وتطويره بهدف الملاءمة بين التقنية والأداء.



**رابعاً: الحجم:** يقصد بالحجم تصنيف المؤسسة إلى مؤسسة صغيرة أو كبيرة الحجم، إذ توجد مقاييس عديدة لحجم المؤسسة منها إجمالي الموجودات أو إجمالي الودائع أو إجمالي المبيعات أو إجمالي القيمة الدفترية، ويعدّ الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة.

### **مستويات الأداء المؤسسي:**

هنالك ثلاثة مستويات للأداء المؤسسي حسب ما جاء في دراسة (ابراهيم، 2020):

#### **أولاً: المستوى التنظيمي للأداء:**

يعكس المستوى الكلي للنظام الذي يتعلّق بالأهداف على المستوى التنظيمي أي يعكس الأهداف التي تتعلّق بتقديم المنتجات والخدمات.

#### **ثانياً: مستوى العمليات:**

يتعلّق هذا المستوى بأداء العمليات داخل المنظمة، وهي التي تبيّن كيفية تدفق العمل وكيفية تطبيقه.

#### **ثالثاً: مستوى الوظيفة:**

يبين كيفية قياس أهداف الوظيفة التي تتمثّل في الواجبات والمسؤوليات.

### **متطلبات تحسين الأداء المؤسسي:**

الغرف التجارية الصناعية كأي مؤسسة أخرى تحتاج باستمرار إلى مواكبة التطورات والتحديات والتغيرات المستمرة والمتزايدة التي تنعكس على أدائها ومهامها المستقبلية، ويرى (الذبياني، 2020) أنّ متطلبات تحسين الأداء المؤسسي تتمثّل فيما يلي:

1. بناء قدرات تقنية متطورة قادرة على استيعاب التّقنيات الحديثة واستثمارها في جميع عمليّاتها وأنشطتها.
2. العمل على تنمية أداء العاملين وتطويره واستثمار طاقاتهم الفكرية والإبداعية.
3. تنمية أساليب تسويقية ناجحة وتطويرها وخدمة أصحاب المصالح.
4. تنمية آليات المشاركة في المسؤولية الاجتماعية وتطويرها والعمل على تحسين البيئتين الداخليّة والخارجيّة.
5. ممارسة أنشطة البحث والتّطوير والتّكامل مع مؤسّسات البحث العلميّ والتّطوير التكنولوجيّ في المجتمع.

## 2.2.2 المبحث الثاني: مجلس الإدارة:

### مجلس الإدارة:

يعدّ مجلس الإدارة السّلطة العليا في المؤسّسة، فله الصّلاحيّات والسّلطات الواسعة في عمليّة التّسيير واتّخاذ القرارات في كلّ المجالات كما أنّه الممثّل القانونيّ لمصالح رأس المال ومسؤول عن رعاية جميع مصالح الأعضاء دون اختلاف أنواعهم ومواقفهم، ويتولّى إدارة المؤسّسة بناءً على تفويض من الجمعيّة العامّة، ويعمل على تحقيق الصّالح العامّ. (نصر الله والقوراري، 2014).

كما يعدّ مجلس الإدارة مكوّنًا أساسيًا في المنظّمات (Hopt, 2009)، إذ يلعب دورًا كبيرًا في توجيهها، وتكمن أهمّيته في فهم تأثير مواقفهم وسلوكهم، والأمور الأخرى المرتبطة بالظواهر التّظيميّة (Doherty & Hoyer, 2011)؛ لذلك يعدّ الأداء المناسب للمجالس من أهمّ المساهمات في حوكمة

المنظّمات (Hopt, 2009) ، ومن المهمّ التّحكّم في اختيار عمليّات المنظّمة، وتحملّ المسؤوليّة الكاملة عنها.

ويمكن تعريف مجلس الإدارة (Board of Directors) بأنّه مجموعة منتخبة من الأفراد الذين يمثّلون المساهمين أو الهيئة العامّة، وهي هيئة حاكمة تجتمع عادة على فترات منتظمة لوضع سياسات لإدارة الشركة، والرّقابة عليها سواء في الشّركات العامّة، أو الخاصّة، أو المنظّمات غير الربحيّة (Chen, 2021).

### تركيبة مجلس الإدارة:

يمكن وضع هيكل مجلس الإدارة في أشكال عديدة متنوّعة بحيث يلائم احتياجات المؤسّسات، وهناك بعض الأنواع الشائعة لهياكل مجلس الإدارة؛ منها؛ ذو الطبقة الواحدة، ومجلس الإدارة ذو الطبقتين الذي يتضمّن مجلساً إشرافياً ومجلساً للإدارة، أو قد يضمّ مجلس إدارة ولجنة مراجعة. أو مجلس إدارة ذو ثلاث طبقات يمكنه أن يشرف على الأقسام المتعدّدة في المؤسّسة. وعلى أيّة حال، فغالباً لا يكون هيكل مجلس الإدارة هو السبب في ظهور التناقضات فيما يتعلّق بالحوكمة الجيدة، بل إنّ السبب يرجع إلى تكوين مجلس الإدارة، فلكي يستطيع المجلس أن يعمل بطريقة تتسم بالشفافيّة والوضوح، فإنّ الأفضل أن يكون هنالك عدد مستقلّ من أعضاء مجلس الإدارة. (Banerjee & Seyam, 2018).

يتكوّن مجلس الإدارة أساساً من نوعين من الأعضاء وهما؛ الأعضاء المستقلّون الذين يأتون من خارج المؤسّسة أو الإدارة التنفيذيّة، ولتحقيق آليات الإشراف والاستقلال التي تدعو إليها مبادئ الحوكمة بالنسبة لمجالس الإدارة، لذلك ينبغي أن يتكوّن مجلس الإدارة من أغلبية كبيرة من الأعضاء الخارجيين المستقلّين، وذلك لتقليل أيّ تعارض في المصالح فيما يتعلّق بمسؤوليّتهم كما أنّ عنصر النوعيّة

Quality، من الأمور التي يجب مراعاتها في تشكيل مجلس الإدارة، ويقصد بذلك توافر المهارة والكفاءة في أعضاء المجلس بما يؤهلهم للتعامل مع الجوانب المختلفة للنشاط عبر الاقتدار على اتخاذ القرارات الرشيدة، والاقتدار على متابعة الإدارة التنفيذية ومساءلتها عن أعمالها، وذلك من خلال خريطة تنظيمية توضح خطوط السلطة والمسؤولية وقنوات الاتصال، إضافة إلى نظام فعال للرقابة الداخلية يوضح إجراءات الرقابة المالية والإدارية وإجراءات الضبط الداخلي، إضافة إلى أساليب مراجعة الأداء وتقييم المخاطر. (Saona et al., 2020).

### مهام مجلس الإدارة:

تواجه المجالس أنواعًا مختلفة من الضغوط؛ لأنها لا يجب أن تفسر فقط، بل يجب أن تعزز نزاهة المهمة الاجتماعية للمؤسسة وتدافع عنها وتحافظ عليها، ولكنها أيضًا ما تزال مسؤولة أمام أصحاب المصلحة العديدين، مثل: المتبرعين، والعملاء، والموظفين، والمتطوعين، والمنظمين، والمجتمع. وكما ورد لدى (O'Regan & Oster , 2005) فإن مجلس إدارة المنظمة يمكن أن يؤثر على نحو كبير في الأداء المؤسسي، ومن ناحية أخرى يكون له تأثير مباشر على سلوك المديرين والموظفين داخل هذه المنظمات.

وعلى صعيد الغرف التجارية الصناعية وحسب المادة رقم (18) من قانون الغرف التجارية الصناعية فإن مجلس الإدارة في الغرفة يتولى مهام عديدة منها:

1. إدارة الشؤون المالية والإدارية للغرفة.
2. إقرار الهيكل الإداري والتنظيمي للغرفة.

3. تنفيذ أهداف الغرفة، ومهامها.

4. إعداد الموازنة السنوية والحسابات الختامية والتقرير السنوي ورفعها للهيئة العامة للمصادقة عليه.

5. تعيين مدير عام الغرفة التجارية الصناعية وتحديد راتبه الشهري وشروط توظيفه.

6. تعيين موظفي الغرفة وتحديد رواتبهم وشروط استخدامهم وإنهاء خدماتهم بناء على توصية من

المدير العام.

7. دعوة الهيئة العامة للاجتماعات.

### هيكل مجلس الإدارة وحجمه:

ناقشت الدراسات السابقة العلاقة بين هيكل مجلس الإدارة، ومكوناته، وفاعلية المنظمات، إذ إن حجم المجلس له أهمية مرتبطة بفاعلية المجلس، ويوضح (Gill et al., 2005) أن حجم مجلس الإدارة، أو فريق العمل لم يكن مرتبطاً على نحو كبير بفاعلية مجلس الإدارة في المنظمة. بينما ناقش آخرون توسيع العلاقة بين حجم مجلس الإدارة، وفاعلية المنظمات، ووفقاً لـ (Hopt, 2009) فإن حجم مجلس الإدارة يمثل مشكلة خاصة؛ لذلك يجب أن تكون المنظمات على دراية وحرص على عدم الوقوع في الفخ الذي يقول: إن حجم مجلس الإدارة مناسب لجميع المنظمات. أما (Callen et al., 2010) فيرى أن المجالس الصغيرة أكثر مهارة في مراقبة المنظمة وفقاً لمنظور الوكالة.

كما أشارت العديد من الدراسات إلى أن حجم مجلس الإدارة أحد العوامل المهمة في زيادة نشاط المنظمات وفعاليتها، ووفقاً لما جاء في دراسة (Rabi, 2021) فإن هناك رأيين متناقضين فيما يتعلق بحجم مجلس الإدارة، فالرأي الأول يرى أن مجلس الإدارة يكون أكثر فاعلية عندما يكون حجمه كبيراً؛ لأنه يمتلك القدرة على التخفيف من ضغوطات العمل من خلال توزيع المهام على الأعضاء، إضافة

إلى أنّ مجالس الإدارة الكبيرة تمتلك وجهات نظر وخبرات متعدّدة. أما الرّأي الثاني يرى أنّ مجلس الإدارة يكون أكثر فاعليّة في أداء مهامّه عندما يكون حجم المجلس صغيراً، فكّما قلّ حجم المجلس ازدادت فاعليّة التّواصل وهذا بدوره يزيد من فاعليّة أداء مجلس الإدارة.

وعلى صعيد الغرف التّجاريّة الصّناعيّة ووفقاً لما جاء في المادّة رقم (12) من نظام الغرف التّجاريّة الصّناعيّة لسنة 2013 "يتشكّل مجلس الإدارة للغرفة من عدد فرديّ إمّا من تسعة (9) أعضاء أو من ثلاثة عشر (13) عضواً حسب عدد أعضاء الهيئة العامّة، والنّشاطات التّجاريّة والصّناعيّة للهيئة العامّة، وتكون مدّة المجلس أربع سنوات فقط".

#### عضويّة مجلس الإدارة:

يشترط في عضو المجلس وفقاً لما جاء في المادّة رقم (13) من نظام الغرف التّجاريّة الصّناعيّة لسنة 2013 ما يلي:

1. أن يكون مسجّلاً في الغرفة التّجاريّة الصّناعيّة.
2. ألاّ يقلّ عمره عن ثلاثين عاماً.
3. أن يكون قد مضى على انتسابه للغرفة ومزاولة النّشاط الفعليّ مدّة لا تقلّ عن ثلاث سنوات متتالية قبل تاريخ ترشّحه للمجلس.
4. أن يكون مسدّداً لرسوم الاشتراك السنويّ بانتظام.
5. ألاّ يكون عضواً في مجلس إدارة غرفة أخرى.
6. أن يكون مقيماً إقامة دائمة في فلسطين.

7. ألا يكون رئيساً لمنظمة أصحاب عمل أخرى.

### استقلالية مجلس الإدارة:

تشكّل استقلالية مجلس الإدارة إحدى أبرز الخصائص النوعية للمجلس ومحوراً أساسياً في فعالية الدور الإشرافي والتوجيهي، وقد ركز جزء من العملية البحثية المعاصرة على دراسة أهمية تعزيز استقلالية مجلس الإدارة وتعيين أعضاء مستقلين، بهدف تدخّل الإدارة في عملية التقرير المالي، وتعزيز الشفافية والإفصاح وملاءمة التقارير المالية لاحتياجات المستخدمين، بما يؤدي إلى زيادة ملاءمة الأرباح المحاسبية ومنفعتيها لاتخاذ القرارات. (بوسنة، 2018).

### اجتماعات مجلس الإدارة ومهامه:

ووفقاً لما جاء في المادة رقم (28) و(29) من نظام الغرف التجارية الصناعية لسنة 2013 فإن مجلس الإدارة يعقد اجتماعاته العادية مرة كل شهر على الأقل بدعوة من الرئيس متضمناً جدول الأعمال قبل خمسة أيام من موعد الاجتماع. ويعقد المجلس اجتماعاته الطارئة بدعوة من الرئيس بناءً على طلب خطي من ثلث أعضائه، خلال مدة لا تزيد عن يومين من تاريخ تلقيه الطلب. ويقوم أمين السرّ بتحضير جدول أعمال جلسة المجلس بالتنسيق مع الرئيس والمدير العام. ولا يجوز للمجلس عقد اجتماعاته خارج مركز الغرفة إلا في حالات اضطرارية.

تعدّ جلسة المجلس قانونية إذا حضرها أكثر من نصف الأعضاء وفي حالة عدم توافر النصاب تؤجّل الجلسة لمدة لا تزيد عن ثلاثة أيام توجه الدعوة خلالها إلى الأعضاء كافة، وتكون قانونية إذا حضرها ثلث الأعضاء. وتصدر قرارات المجلس بأغلبية أصوات الحاضرين وفي حال تساوي الأصوات يرجح

الجانب الذي صوت معه الرئيس، ولا يجوز لأي عضو التصويت في موضوع له فيه صلة أو منفعة شخصية.

### اللجان القطاعية المنبثقة عن مجلس الإدارة:

نصت المادة رقم (52) من نظام الغرف التجارية الصناعية لسنة 2013 على أن تقوم الغرف التجارية بتشكيل لجان قطاعية فيها، تتولى التنسيق مع الاتحادات التخصصية والجهات ذات العلاقة التي تمثل مختلف القطاعات الاقتصادية التخصصية ضمن نطاق عمل الغرفة لتحديد أنواع القطاعات الاقتصادية المختلفة ووضع آليات لتمثيلها في اللجان على نحو عادل وتمثل مهام هذه اللجان في الأعمال الآتية:

1. تحديد العقبات التي تواجه القطاع التخصصي وتحديد احتياجات الأعضاء في ذلك القطاع واقتراح الحلول المناسبة للتغلب على تلك الاحتياجات.
2. اقتراح مواضيع الندوات واللقاءات والدورات والمعارض التي تصب في خدمة القطاع ورفعها إلى مجلس إدارة الغرفة لمناقشتها والبحث في إمكانية تنفيذها.
3. المساهمة في رسم استراتيجية الغرف التجارية الصناعية والخطط المستقبلية الهادفة إلى دعم القطاع الخاص في المحافظات.
4. المشاركة في النشاطات والفعاليات الاقتصادية في المحافظة بعد التنسيق مع مجلس إدارة الغرفة.
5. تنسيق إجراء زيارات ميدانية دورية للمنشآت المسجلة لدى الغرف التجارية لمتابعة التطورات فيها.



6. النَّظَرُ فِي الْأَنْظِمَةِ وَالْقَوَانِينِ وَالْإِجْرَاءَاتِ وَمِرَاجِعَتِهَا وَصِيَاغَةُ مَقْتَرِحَاتِ لِتَحْسِينِهَا مِنْ خِلَالِ رَفْعِ

التَّوَصِيَّاتِ إِلَى مَجْلِسِ الْإِدَارَةِ مِنْ أَجْلِ مِتَابَعَتِهَا مَعَ الْجِهَاتِ ذَاتِ الْعِلَاقَةِ.

#### **انتخابات مجلس الإدارة:**

يشترك في انتخاب أعضاء المجلس أعضاء الهيئة العامة للغرفة جميعهم الذين تتوافر فيهم الشروط

المبيّنة أدناه وذلك حسب ما جاء في المادة رقم (14) من نظام الغرف التجاريّة لسنة 2013:

أن يكونوا مسدّدين لرسوم الاشتراك قبل انتهاء المدّة القانونيّة المحدّدة بأسبوع لإقفال باب الترشّح

ومضى على انتسابهم للغرفة مدّة لا تقلّ عن شهر واحد قبل الموعد المحدّد لإقفال باب الترشّح. أمّا

الانتخاب فيجري بطريقة الاقتراع السريّ المباشر، ولا يجوز التّصويت بالمراسلة أو الإنبابة، وذلك حسب

ما ورد في المادة رقم (15) من نظام الغرف التجاريّة الصناعيّة.

#### **تفويض صلاحيّات مجلس الإدارة:**

نصّت المادة رقم (30) من نظام الغرف التجاريّة الصناعيّة لسنة 2013، بأنّه يحقّ لمجلس إدارة

الغرفة أن يفوض بعض صلاحيّاته للمدير العامّ للغرفة؛ لتسيير أعمالها، وتفويض الصلاحيّات لأحد

أعضاء الهيئة العامة، أو الموظّفين داخل الغرفة؛ للتّمثيل الرّسميّ وغير الرّسميّ للغرفة.

#### **تنوع مجلس الإدارة:**

ركّزت الدّراسات الحاليّة على تنوع مجلس الإدارة بوصفه عاملاً مؤثّراً على أداء المجالس، وفاعليتها،

وفقاً لـ (Buse et,al, 2016)، إنّ التّنوع من أهمّ العوامل التي تؤثّر على أداء مجالس الإدارة، ويجب

أن تكون المجالس أشدّ حساسيّة للتّنوع، وأن تأخذ ذلك في الاعتبار عند الانتخاب.

وقد تعدّدت الدّراسات في هذا المجال، ولكن مع تنوّع مختلف، ونتائج متعدّدة، إذ ركّزت بعض الأبحاث على التّنوّع، مثل: التّنوّع العرقيّ، والجنسيّ، ووفقًا لـ (Ladki & Ahmad, 2018) أوضح تنوّع مجلس الإدارة من حيث: (العرق، والجنس، والعمر). ويبيّن أنّ نجاح مجالس الإدارة يحتاج إلى التّنوّع، مثل: تنفيذ الطريقة الصّحيحة في اختيار الأعضاء وفي تنوّع التّدريب. وتوسّع مجالس الإدارة ذوات التّنوّع الثقافيّ، والجنسيّ، والعرقيّ، والخبرة إلى امتلاك قيادة أكثر تنوّعًا من أجل الحصول على موارد مختلفة نتيجة لذلك.

وقد ركّز (Osili et al., 2018) على كفيّة تأثير مستوى التّنوّع على أداء المنظّمات، وفاعليّتها، ووجد أنّ المجالس التي تشغل فيها النّساء نسبيًا أعلى تنحو إلى زيادة مشاركة أعضاء مجلس الإدارة، ومشاركة أعلى في جمع التّبرعات، ومشاركة أعلى في المناصرة. وأمّا المنظّمات ذوات الإيرادات الأعلى، والمنظّمات الأقدم فتتحو إلى أن تكون أقلّ تنوّعًا بين أعضاء مجالس إدارتها.

وفي رأي الباحثة، يعدّ التّنوّع في النّقافة والجنس والعمر، أحد أبرز مفاتيح النّجاح للغرف النّجاريّة الصّناعيّة الذي يعزّز الابداع والابتكار والقدرة على حلّ المشكلات مقارنة بالمؤسّسات الأخرى المتجانسة.

### الشؤون الماليّة:

نصّت المادّة رقم (33) من نظام الغرف النّجاريّة الصّناعيّة بأن يُعيّن مجلس الإدارة أمينًا للصندوق ينظّم حسابات الغرفة، ويوقع مع الرّئيس على جميع البيانات الماليّة، ويتعاون مع المدير العامّ، والمحاسب على تحضير الموازنة التّقديريّة للغرفة، ورفعها للمجلس، والمصادقة عليها، وإقرارها.

## مجلس الإدارة في المنظمة:

بعض المنظمات لديها قسم يتكوّن من أعضاء عديدين مسؤولين عن انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، وبعض المنظمات الأخرى ليس لديها أعضاء. يتحكّم هؤلاء الأعضاء في عملية الانتخابات كلّها؛ وذلك لاختيار مجلس الإدارة، أو مجلس المحافظين، أو مجلس الأمناء. وأيضًا قد يكون للمنظمة غير الربحية مفوض؛ وذلك لجمع المجموعات أو الشركات بهدف تمثيلها.

وبعدّ أداء المجالس في هذه المنظمات وظيفة حاسمة (O'Regan & Oster، 2005)، إذ ترتبط "الفاعلية التنظيمية" بمراجعة مجلس الإدارة للمعلومات الإدارية، وتحقيق أغراض المنظمات، وأهدافها، وإعادة تقييم الأداء العام للمنظمة، وتوجيه أعضاء مجلس الإدارة الجدد (Brown، 2005).

ووفقًا لـ (Herman & Renz، 2004) فإنّ المجالس الفاعلة مرتبطة بالمنظمات التي تهدف إلى الحصول على أداء أفضل، من حيث: الإنجازات المالية، وفهم فاعلية المنظمة. وتقتضي الحاجة إلى أن تكون مجالس الإدارة أكثر فاعلية في المشاركة من أيّ وقت مضى، ويرجع ذلك إلى زيادة المنافسة للحصول على موارد أفضل ربحًا، وأكبر إنتاجًا، وأكثر أناقة، بالإضافة إلى احتياجات متطلبات التنظيم الخارجي لأعضاء مجلس الإدارة ذوي الجودة العالية، والأكثر خبرة. ونظرًا إلى أنّ أعضاء مجلس الإدارة لا يحصلون على أيّة مدفوعات، ويعملون بوظيفة بدوام جزئيّ، فإنّ ذلك يدفعهم إلى العمل الجادّ، ويمنحهم حافزًا كبيرًا مباشرًا لإظهار أداء أفضل في العمل التنظيمي. وقد أظهرت الأبحاث أنّ معظم أعضاء مجلس الإدارة إداريون ذوو خبرة، ويستطيعون تخصيص وقتهم ومعرفتهم للمنظمات غير الهادفة للربح ومعظمهم من كبار السنّ.

وعلى الرغم من أنّ جميع مجالس الإدارة يجب أن تقي بأدوار مهمّة ومسؤوليّات معيّنة، إلا أنّ الخيارات الاستراتيجية حول تبني العديد من أشكال الحوكمة أو أنماطها (Bradshaw، 2009)، وهذا يتطلّب تعيين أعضاء مجلس الإدارة القادمين، واختيارهم، وتوجيههم، وتدريبهم، وتقييم الأداء العامّ لأعضاء مجلس الإدارة فردياً، وفقاً لعملهم، وجهودهم، وتعتمد النّقة العامّة في مجالس الإدارة على هياكل الحوكمة وعمليّات أصحاب المصلحة (Gill et al.، 2005).

### تطوير مجلس الإدارة في المنظّمة:

مجلس الإدارة مسؤول عن توفير القيادة العامّة، والتّوجيه الاستراتيجي للمنظّمتين غير الربحيّة التي يخدمها؛ لذلك من المهمّ جدّاً أن تضع لجان تطوير مجلس الإدارة في عين الاعتبار أدوار المجلس عند تطوير منصّة تدريب مجلس الإدارة .

ويرتبط تطوير مجلس الإدارة ارتباطاً مباشراً بتحسين المشكلة المتعلّقة بفاعليّة المجلس (Gill et al.، 2005). إذ يتضمّن مجموعة من الأنشطة المتعلّقة بالحفاظ على أعضاء مجلس إدارة أقوياء، ويشمل ذلك التّوظيف، والاختيار، والتّدريب، والإعداد، ومراقبة الأداء. ويعدّ الحصول على مجالس إدارة ذات كفاءة عالية وخبرة طويلة، وامتلاكها أمراً أساسياً حيويّاً، إذ يمكنها توفير المزيد من الموارد التي تدعم المنظّمة (Carman، 2009)، وتعدّ ممارسات تطوير المجالس أساسيّة؛ لتحقيق المزيج الصّحيح تأسيسيّاً لأداء مجلس قويّ.

## كفاءات أعضاء مجلس الإدارة ومسؤولياتهم:

لا تظهر كفاءات أعضاء مجالس الإدارة في المنظمات غير الربحية على مستوى العالم؛ مما يجعل ذلك من التحدّيات العديدة التي تواجه تعيين أعضاء مجلس إدارة مؤهلين وذوي خبرة ( Herman & Renz, 2000). كما تتميز بيئة مجلس الإدارة في الغالب بوجود أهداف تنظيمية غامضة، مرتبطة بتوقّعات أصحاب المصلحة المتعدّدين، وبالتداخل بين أدوار أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين والتنفيذيين، ومسؤولياتهم، وعدم اليقين بشأن الاستراتيجيات الفاعلة؛ لتطوير أداء مجلس الإدارة، والطبيعة التطوعية لمشاركة مجلس الإدارة.

وقد أوضحت الدراسات الحالية حول أداء مجلس الإدارة المقترح أنّ الأداء الفردي يجب أن يعتمد على عوامل عديدة، مثل: (حضور الاجتماع، ونوعية هذا الحضور، وإذا كان العضو مستعداً لهذا الاجتماع أم لا، والمشاركة البناءة في المحادثات، وفي أعمال مجلس الإدارة الجوهرية والمهمة، كذلك المعرفة، والمهارات اللازمة لأداء الدور)، لتشمل العوامل التي تشارك في قدرة المجلس على تطوير المعرفة، واكتساب المهارات، وتبويب الخبرات، وتحسين السمعة (O'Regan & Oster 2005).

وإنّ أولئك الملتزمين بنشاط فاعل من أعضاء مجلس الإدارة يرتبطون عاطفياً بالمنظمة، ولديهم رغبة صادقة في الاستمرار أعضاء في مجلس الإدارة، إذ إنهم أوجدوا ارتباطات مهمة بين الأداء المالي التنظيمي ودرجات مجلس الإدارة في الكفاءات الست (السياقية، والتعليمية، والشخصية، والتحليلية، والسياسية، والاستراتيجية)، وفقاً لذلك فإنّ هنالك سلوكيات تحدّد أداء أعضاء مجلس الإدارة، وهي كما يلي: (Banerjee & Seyam, 2018).

1. المشاركة في الاجتماعات والفعاليّات: إنّ هنالك حاجة لمشاركة أعضاء مجلس الإدارة في الاجتماعات والفعاليّات، واتّخاذ القرارات اللّازمة، والمساهمة بمعلومات قيّمة خلال الاجتماعات والفعاليّات، وهم بذلك يعدّون أعضاءً فاعلين في مجلس الإدارة، كما أنّ هنالك مؤشّرًا أساسيًا لتحديد فاعليّة المجلس، ألا وهي: مشاعر الالتزام الأخلاقيّ، والالتزام العاطفيّ.
2. معرفة بالمنظمة، وخدماتها، وبرامجها: إنّ أعضاء مجلس الإدارة الفاعلين لديهم إحساس أفضل بكيفيّة تقديم خدماتهم، ومكانها، وهم يقدّمون أسبابًا أعلى إقناعًا للآخرين من أجل الانضمام والمساهمة.
3. المعرفة بقضايا مجلس الإدارة العامّة والمنظّمات غير الرّبحيّة: إضافة إلى فهم أعضاء مجلس الإدارة الفاعلين للدّور الذي تضطلع به مؤسّستهم، يجب أن يكون لديهم حسّ عامّ بالقضايا التي تواجه المنظّمات غير الرّبحيّة.
4. المساعدة والتّوجيه: قد يكون ذلك متوقّعًا، وقد لا يكون متوقّعًا من أعضاء مجلس الإدارة، ولكن في معظم المؤسّسات، يُطلب منهم أداء مجموعة متنوّعة من الوظائف التي تمدّد مسؤوليّات أعضاء مجلس الإدارة الأساسيين، فهنالك علاقة إيجابيّة بين أولئك الذين هم على استعداد لتجاوز نداء الواجب والالتزام العاطفيّ والأخلاقيّ.

### 3.2.2 المبحث الثالث: الغرف التجارية الصناعية

يعرض هذا القسم مفهوم الغرف التجارية الصناعية، من حيث نشأتها عالمياً ومحلياً، ويعرض بعض المواد التي تتعلق بتشكيل الغرف التجارية الصناعية من جهة منظمات أصحاب العمل الفاعلة للعام 2019، ويعرض قانون الغرف التجارية الصناعية رقم (9) لسنة 2011م. وهي المعطيات التي ترتبط بموضوع الدراسة الحالية ارتباطاً وثيقاً، من حيث التعريف بمجلس الإدارة، وعدد من التعريفات لبعض المصطلحات المجاورة التي يجب ذكرها في هذا القسم، إضافة إلى عرض بعض المواد ذات العلاقة بدور مجالس الإدارة في الغرف التجارية الصناعية ومهام أعضائها فيها، وذلك وفق نظام الغرف التجارية الصناعية المصادق عليه لسنة 2013م.

#### مفهوم الغرف التجارية الصناعية:

الغرف التجارية الصناعية هي منظمات أعمال متعددة القطاعات، لها دور مهم في جميع أنحاء العالم، ولها سمات مشتركة تميزها عن جماعات الأعمال الأخرى، مثل: جمعيات التجارة، وجمعيات أصحاب الأعمال، وتتضمن عدم استهداف الربح، وترتكز على التنظيم الجغرافي الذي ينظم قطاعات مختلفة عاملة في نطاق جغرافي واحد (مدينة، محافظة)، وعلى الإدارة الذاتية (فيالة، 2010). وبناءً عليه، فإنّ الغرف التجارية الصناعية هي منظمات اقتصادية مهنية، تستهدف رعاية الأنشطة الاقتصادية، وتمثل القائمين عليها في الإطار الذي تحدده القوانين، والأنظمة، والفلسفة التي تحكم النشاط الاقتصادي، بحيث تعمل للصالح العام في مجال الاقتصاد الوطني، وترعى مصالح أعضائها العاملين في حقول معينة، عن طريق تقديم حزمة متكاملة من الخدمات، كما تعمل أيضاً على تطوير المجتمع،

عبر تطوير قدرات القطاعات التي تمثلها، وذلك بحشد طاقاتها، وخبراتها، وإمكاناتها المادية، ومعارفها التقنية، وتوجيهها نحو جهود التنمية، وتطوير الاقتصاد الوطني، فهي منظمات تعمل للصالح العام، وتستهدف تنظيم قطاعات الأعمال، وتمثيلها، ورعاية مصالحها، وتطوير أنشطتها، ودورها في التنمية، في الإطار الذي يحقق تقدّم الاقتصاد الوطني والمجتمع. (اتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية، 2021).

### نشأة الغرف التجارية الصناعية عالمياً:

تعدّ الغرف التجارية الصناعية الزراعية من أكثر منظمات أصحاب الأعمال انتشاراً عالمياً، ولا تكاد تخلو دولة في العالم من الغرف التجارية الصناعية، وفي بعضها تكون الزراعة مدمجة معها، أو منفصلة. (المحروق، 2019، ص58).

ارتبط نشوء الغرف التجارية الصناعية بمفهومها الحديث بتطور الأنظمة الاقتصادية، وتطور الدول والمجتمعات في العالم، إذ ظهرت إلى حيز الوجود على إثر تطور الإنتاج الصناعي والزراعي، وتطور وسائل النقل المختلفة، والعلاقات الاقتصادية والتجارية بين الدول، وتوسع التجارة العالمية. (المحروق، 2019). إن أول تأسيس تجاري أطلق عليه اسم غرفة chamber في مرسيليا - فرنسا عام 1599م، بمبادرة مجموعة من تجار المدينة؛ بهدف تمثيلهم، وحماية مصالحهم في الميناء. (المحروق، 2019، ص58). وفي القرن الثامن عشر، بدأ انتشار تأسيس عدد من الغرف في العديد من الدول، ومع التقدّم الصناعي شملت تلك الغرف القطاع الصناعي أيضاً، وتوسع انتشارها بعد الحرب العالمية الثانية. (المحروق، 2019، ص58).



## نماذج الغرف التجارية الصناعية:

يسود العالم نموذجان أساسيان للغرف التجارية وهما:

**النموذج الأوربي:** نشأ هذا النموذج في العصور الوسطى في فرنسا، ثم ساد في دول أوربية أخرى، مثل: ألمانيا، وإيطاليا، وهدنيئاً المجر، وسلوفينيا، ويعرف هذا النوع من الغرف أيضاً باسم نموذج "القانون العام"؛ لأنها تأسست عن طريق تشريع وطني، ويتميز هذا النموذج، بأن العضوية فيه إلزامية، وأنه لا يواجه صعوبات في التمويل (الجعبري، 2014).

**النموذج الأنجلوسكسوني:** نشأ هذا النموذج في بريطانيا العظمى، وانتقل إلى مستعمراتها الخارجية التابعة لها، إذ يختلف عن النموذج الأوربي في أنه لا يخضع لقانون عام، وإنما لقوانين خاصة تتطلب التسجيل ضمن قوائم. ويتميز هذا النموذج بأن العضوية فيه اختيارية. ويواجه هذا النموذج صعوبات مالية بسبب قلة الأعضاء المنتسبين لعضوية الهيئة العامة في الغرف التجارية الصناعية. (الجعبري، 2014).

وفي فلسطين فإن النموذج السائد هو النموذج الأوربي الذي يتميز بالزامية العضوية، وذلك حسب ما جاء في المادة رقم (9) من قانون الغرف التجارية الصناعية "على كل شخص يمارس نشاطاً تجارياً أو صناعياً وله مركز رئيس أو فرع أو وكالة في منطقة اختصاص الغرفة الانتساب للغرفة وتسديد الرسوم والاشتراكات وفقاً لما يحدده النظام، ولكنه ولسوء الحظ غير مطبق حتى الآن.

## الغرف التجارية الصناعية في فلسطين:

يرجع تاريخ الغرف التجارية في فلسطين إلى العام 1936م، إذ تأسست أول غرفة تجارية صناعية، وهي: غرفة تجارة وصناعة القدس، تلاها إنشاء معظم الغرف التجارية الصناعية الفلسطينية خلال فترة الأربعينيات والخمسينيات من القرن العشرين، باستثناء خمس غرف تأسست خلال فترة السبعينيات، والتسعينيات، وبداية القرن الواحد والعشرين. يبين الجدول أدناه تاريخ تأسيس كل غرفة تجارية صناعية في فلسطين، حسب ما ورد لدى الموقع الإلكتروني لكل منها:

### جدول (1.2): تاريخ تأسيس الغرف التجارية الصناعية في فلسطين

الرقم	اسم الغرفة	تاريخ التأسيس
1	الغرفة التجارية الصناعية العربية - القدس	1936
2	غرفة تجارة وصناعة محافظة نابلس	1943
3	غرفة تجارة وصناعة محافظة طولكرم	1945
4	غرفة تجارة وصناعة محافظة رام الله والبيرة	1950
5	غرفة تجارة وصناعة محافظة بيت لحم	1952
6	غرفة تجارة وصناعة محافظة جنين	1953
7	غرفة تجارة وصناعة محافظة أريحا والأغوار	1953
8	غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل	1954
9	غرفة تجارة وصناعة محافظة قلقيلية	1973
10	غرفة تجارة وصناعة محافظة سلفيت	1997
11	غرفة تجارة وصناعة محافظة طوباس	1999
12	غرفة تجارة وصناعة جنوب الخليل	2000
13	غرفة تجارة وصناعة شمال الخليل	2006

## خصائص الغرف التجارية الصناعية:

تتميز الغرف التجارية رغم تكوينها التنظيمي والقانوني الذي يختلف من دولة إلى أخرى بوصفها منظمات غير هادفة للربح بصفات عديدة، حسبما جاء في دراسة (أبو بكر، 2016)، ومنها:

1. تعدّ الغرف التجارية منظمات متعددة القطاعات، ولذلك تقبل الأعضاء في القطاعات

الاقتصادية المختلفة التي يعملون بها.

2. تتميز الغرف التجارية بأنها تخدم مناطق محدّدة جغرافياً.

3. الغرف التجارية الصناعية لا تهدف إلى تحقيق أهداف سياسية (كالمشاركة في الانتخابات، أو

تسمية مرشحين لوظائف سياسية)، ومع ذلك فإنّ هذه الغرف تمثّل صوت المجتمع

الاقتصادي، إذ تدافع عن مصالح أعضائها، وتعمل على تطوير القطاع الاقتصادي الذي

يعملون فيه.

4. تقدّم هذه الغرف خدمات متعدّدة، كتسجيل المنشآت في عضويتها، إصدار شهادات المنشأ،

التدريب، وتوفير الفرص الاقتصادية المختلفة لأعضائها.

5. تتوّعت أشكال الغرف التجارية باختلاف التشريعات والقوانين المعمول بها في مختلف الدّول،

فيما يتعلّق بهيئتها التنظيمية والقانونية، فبعضها مثلاً يتّبع أسلوب العضوية التطوعية، وأخرى

العضوية الأساسية، وبالرغم من ذلك فإنّ هنالك بعض القيود المفروضة على انتساب الفرد أو

الشركة.

## الخدمات التي تقدمها الغرف التجارية الصناعية:

تقدم الغرف التجارية الصناعية العديد من الخدمات حسبما جاء في دراسة (أبو بكر، 2016):

1. جمع المعلومات والبيانات الإحصائية التي تختص بالتجارة والصناعة، وتبويبها، ونشرها، وتزويدها للعاملين في هذه المجالات، وذلك بالتعاون والتنسيق مع الجهاز المركزي الإحصائي بصفته المنتج الرئيس لهذه البيانات.
2. إصدار شهادات المنشأ، وإعادة التصدير للسلع، والمنتجات، والبضائع، وبيان مصدرها بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة وفقاً للنظام.
3. المصادقة على الكفالات التجارية بأنواعها المختلفة.
4. إعداد شهادات إثبات المهنة وتصديقها.
5. إعداد معاملات جواز السفر الأردني.
6. إصدار شهادات العضو، أو الشريك، أو الموظفين؛ للحصول على تصاريح التجار.
7. إقامة المعارض، والندوات الاقتصادية المحلية، والمشاركة في المؤتمرات، والمعارض المحلية والدولية، بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
8. المشاركة في البعثات التجارية.
9. الفصل في المنازعات والخلافات التجارية التي تحصل بين أعضائها، من خلال لجنة الفصل في المنازعات، إما بطرق التسوية الودية، أو بالتحكيم.

## أدوار الغرف التجارية الصناعية:

تشارك جميع الغرف في توفير خدمات أساسية لأعضائها المنتسبين، ويحكم أعضاء الغرفة على أهميتها عبر مدى قدرتها على توفير هذه الخدمات (فيالة، 2010). كما أنّ نجاح الغرف في مهمتها مرهون بقدرتها على تحقيق الانتعاش الاقتصادي، وزيادة دخول سكان المنطقة بجميع فئاتهم ومستوياتهم الاقتصادية، حينها يدرك الجميع أهميتها، ويصبحون أكثر قناعة بدورها. وهذا يستدعي بالضرورة تحفيز القطاعات التصديرية الجاذبة للدخل من خارج المنطقة، وتطويرها، وفي ذات الوقت يعكس أهمية إدارة العمل التجاري، والصناعي، والسوق المحلي، وتنظيمها، وتهيئة الفرص لصغار التجار والصناع المحليين؛ للمشاركة في التنمية الاقتصادية، هذا الهدف يجب أن يكون الإطار الذي يحكم عمليات صنع القرار وتنفيذه، فيما يتعلّق بالاستثمارات، والأنشطة، والتنظيمات التجارية والصناعية، فتأسيس الغرف يستند أصلاً إلى ثلاثة مبادئ، وهي: (العودة وأحمد، 2012).

1. التمثيل: إذ يعدّ تمثيل قطاع الأعمال أحد المهام الرئيسية للغرف؛ لكونها منظمات لمجتمع الأعمال بفعالياته الاقتصادية المتنوعة.
2. المشاركة: وتعني مشاركة الأعضاء في تنفيذ أهداف الغرف، والسعي من خلال الهيئات التمثيلية في الغرف وأنشطتها نحو تطوير مسيرة النشاط الاقتصادي لقطاع الأعمال، ما يعزّز دوره، وإسهاماته الفاعلة في عملية التنمية، والبناء الاقتصادي والحضاري.
3. التمكين: يعني تعزيز قدرة الأعضاء على تنمية فاعليتهم الاقتصادية، من خلال ما تنهض به الغرفة من أنشطة، وما تقدمه لهم من خدمات تستهدف إسناد نشاطهم الاقتصادي، وتطوير علاقاتهم الخارجية، وقدراتهم التنافسية.

## أهداف الغرف التجارية الصناعية الفلسطينية:

للغرف التجارية الصناعية شخصية اعتبارية، ومالية، وإدارية مستقلة، إذ تهدف الغرف التجارية الصناعية وفقاً للمادة رقم (7) من قانون الغرف التجارية الصناعية لسنة 2011م إلى:

1. رعاية المصالح التجارية والصناعية لأعضائها والمحافظة عليها.
2. المشاركة في رسم السياسات المتعلقة بقطاعي التجارة والصناعة وفي إعداد الاستراتيجيات والخطط اللازمة لتنفيذها.
3. المشاركة في تنمية تطوير قطاعي التجارة والصناعة.
4. تمثيل أعضائها والدفاع عن مصالحهم لدى الجهات الرسمية وغير الرسمية.
5. تعزيز التعاون مع الغرف العربية والدولية والمؤسسات الاقتصادية في مجال اختصاصها في الداخل والخارج.
6. تعزيز قدرات أعضائها وتمكينهم من مواكبة التطورات الاقتصادية المعاصرة.
7. تعزيز التعاون والتنسيق مع مؤسسات القطاع الخاص لتحقيق أهداف الغرف.

## اتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية:

تأسس اتحاد الغرف التجارية الصناعية عام 1989م، في مدينة القدس، بمبادرة من الغرف الفلسطينية الأعضاء والموزعة جغرافياً على محافظات الضفة الغربية، وقطاع غزة، ومدنها الرئيسية. يشكل الاتحاد المظلة الرئيسية للغرف الفلسطينية، وعددها ثمان عشرة (18) غرفة في المحافظات الجنوبية، والمحافظات الوسطى، والمحافظات الشمالية (ثلاث عشرة (13) في الضفة الغربية، وخمس (5) في

قطاع غزة)، وتضمّ في عضويتها أكثر من 70000 منشأة مسجّلة حتى نهاية 2019م، وقد جرت آخر انتخابات لمجالس إدارات الغرف التجاريّة الصناعيّة الفلسطينيّة في صيف العام 2019 (اتّحاد الغرف التجاريّة الصناعيّة، 2021).

### مهامّ اتّحاد الغرف التجاريّة الصناعيّة الزراعيّة:

وفقاً للمادّة رقم (23) من قانون الغرف التجاريّة الصناعيّة لسنة 2011م، فإنّ اتّحاد الغرف يتولّى المهامّ الآتية:

1. تمثيل الغرف أمام أيّة جهة رسميّة أو غير رسميّة داخل فلسطين أو خارجها.
2. المشاركة مع الجهات ذات العلاقة في المؤتمرات والأنشطة المحليّة والعربيّة والدوليّة الاقتصاديّة.
3. رعاية مصالح أعضائه والدّفاع عن حقوقهم ومتابعة أدائهم وفقاً لأحكام القانون.
4. القيام بالدراسات والأبحاث ذات العلاقة بالأمور الاقتصاديّة ونشرها وتحديثها.
5. جمع المعلومات والاحصائيّات المتعلّقة بالتجارة والصناعة وتبويبها وتحديثها وتزويد الأعضاء بها، وإنشاء مركز لجمع للمعلومات لتوفير أحدث البرامج المتعلّقة بالأمور الاقتصاديّة وذلك بالتعاون مع مراكز المعلومات المحليّة والعربيّة والدوليّة.
6. تقديم المقترحات الخاصّة بالتشريعات القائمة، ومشروعات القوانين والأنظمة ذات العلاقة بالتجارة والصناعة والاقتصاد بشكل عام.
7. إقرار الهيكل الإداري والتنظيمي للاتحاد.
8. تعيين موظفي الاتحاد وتحديد رواتبهم وشروط استخدامهم وإنهاء خدماتهم بناء على توصية أمين عام الاتحاد.

## 3.2 القسم الثاني: الدراسات السابقة

يعرض هذا القسم عددًا من الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بموضوع الدراسة، ستعرضها الباحثة بالترتيب من الأحدث إلى الأقدم، وستبدأ بالدراسات العربية، ومن ثمّ الأجنبية كما هو مبين أدناه:

### 1.3.2 الدراسات العربية

1. دراسة نزيهة (2018): أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي في المؤسسة: دراسة حالة عينة من المؤسسات الفرنسية المدرجة بمؤشر (CAC40)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي في المؤسسة: دراسة حالة عينة من المؤسسات الفرنسية المدرجة بمؤشر (CAC40)، خلال الفترة الزمنية من 2015 إلى 2017. اعتمدت الباحثة على متغيرات عديدة متعلّقة بخصائص مجلس الإدارة وهي: حجم مجلس الإدارة، واستقلالية مجلس الإدارة، وعدد الاجتماعات التي يجريها أعضاء مجلس الإدارة، وازدواجية منصب المدير التنفيذي. وخلصت الباحثة من دراستها إلى نتائج عديدة أهمّها؛ هنالك علاقة إيجابية بين استقلالية مجلس الإدارة والأداء المالي للمؤسسة. وهنالك علاقة سلبية بين متغير ازدواجية منصب المدير التنفيذي والأداء المالي للمؤسسة. وعدم وجود تأثير لحجم مجلس الإدارة وعدد اجتماعاته على الأداء المالي للمؤسسة.



وأوصت الباحثة في خاتمة دراستها بضرورة العمل على فصل مهام المدير التنفيذي ومهام رئيس مجلس الإدارة لما له من أثر إيجابي على الأداء المالي للمؤسسة، كما أوصت بضرورة تشكيل مجلس الإدارة من الأعضاء المستقلين.

## 2.دراسة أبي عكر (2016): دور جودة الخدمات والصورة الذهنية والمنافع غير الملموسة في

### جودة العلاقة مع الأعضاء المستفيدين-دراسة حالة الغرفة التجارية الصناعية بغزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور جودة الخدمة، وتأثيرها، والفوائد غير المادية، والصورة المتصورة في جودة العلاقة مع أعضاء غرفة تجارة وصناعة محافظة غزة، كما هدفت إلى تحديد ما إذا وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ردود المبحوثين حول دور جودة الخدمة، والفوائد غير المادية، والصورة المتصورة في جودة العلاقة مع الأعضاء المنسوبة إلى المتغيرات الديموغرافية، وبناء عليه، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ لاختبار الفرضيات، مع المنهج الإحصائي، باستخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، ووُزعت الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة من أعضاء غرفة غزة، تكوّنت من مئة وسبعة وسبعين (177) عضواً سددوا رسوم العضوية لعام 2015.

وأظهرت نتائج الدراسة أنّ هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمة، والمزايا غير المادية، والصورة المتصورة في غرفة تجارة وصناعة غزة، كما توجد علاقة ثقة ورضاً أيضاً، علاوة على أنّ جودة العلاقة منخفضة بشكل ملحوظ، فمستوى الرضا بلغ 52.46%، بينما مستوى الثقة 55.72%. ولا يوجد تأثير للاختلاف بين وسائل إجابات الأعضاء، فيما يتعلّق بدور أبعاد الجودة والصورة المدركة والفوائد غير المادية (متغير مستقل)، على جودة العلاقة (متغير تابع)، كما توضّح الدراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

ولعلّ أهمّ توصيات الدّراسة ضرورة تقديم المشورة لإدارة غرفة غزّة؛ للتأكيد على أهميّة الحفاظ على الوضع الاقتصاديّ، وتنصح الباحثة في دراستها بزيادة الفوائد غير الماديّة التي يتلقّاها الأعضاء الحاليّون؛ لتحفيزهم على استمرار العضويّة، وأوصت بضرورة تحسين جودة الخدمة من أجل التّمكّن من جذب الأعضاء الجدد والسّابقين، وتؤكّد الباحثة في دراستها على ضرورة زيادة وعي الموظّفين بأهميّة جودة العلاقة مع الأعضاء، وتحسين مهاراتهم.

### 3. دراسة الجعبري (2014): واقع التّخطيط الاستراتيجيّ في الغرف التجاريّة الصناعيّة في منطقة

#### وسط وجنوب الضّفة الغربيّة: المشاكل، والمقترحات.

هدفت هذه الدّراسة إلى التعرّف على واقع التّخطيط الاستراتيجيّ في الغرف التجاريّة الصناعيّة في منطقة وسط وجنوب الضّفة الغربيّة، والتعرّف على مفهوم التّخطيط الاستراتيجيّ وأهمّيته في الغرف التجاريّة الصناعيّة في منطقة وسط وجنوب الضّفة الغربيّة، والمشكلات التي تواجه الغرف في عملية التّخطيط الاستراتيجيّ، إضافة إلى تقديم عدد من المقترحات المناسبة لأداء تخطيط استراتيجيّ مناسب. ولتحقيق أهداف الدّراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفيّ التّحليليّ، وذلك باستخدام أداة الاستبيان أداة رئيسة لجمع المعلومات من الغرف التجاريّة الصناعيّة في منطقة وسط وجنوب الضّفة الغربيّة البالغ عددها خمس (5) غرف شملت كلّاً من رام الله والبيرة، وبيت لحم، والخليل، وجنوب الخليل، وشمال الخليل. إذ ورّعت ثمانون (80) استبانة واسترجعت اثنتان وسبعون (72) استبانة صالحة للتّحليل الإحصائيّ.

ومن أهمّ النتائج التي توصلت إليها الدّراسة أنّ الغرف التجاريّة الصناعيّة لديها مفهوم شامل للتّخطيط الاستراتيجيّ بجميع عناصره، وتبيّن أنّ هنالك نقصاً في الدّوائر والموظّفين وكادر العمل المتخصّص

بعمليّة التّخطيط الاستراتيجيّ في الغرف التّجاريّة الصّناعيّة، إذ تستعين الغرف بجهات خارجيّة لإعداد الخطط الاستراتيجيةّة. وتوصّلت الدّراسة إلى أنّ أهمّ التّحدّيات التي تواجه الغرف التّجاريّة الصّناعيّة في التّخطيط الاستراتيجيّ هي عدم استقرار الوضع السّياسيّ في فلسطين، والاعتقاد بأنّ مهمّة التّخطيط الاستراتيجيّ هي من مسؤوليّة جهات خارجيّة متخصصة. ومن المقترحات التي طرحتها هذه الدّراسة وتساعد الغرف على التّخطيط الاستراتيجيّ هي توافر نظام معلوماتيّ ديناميكيّ متكامل والعمل بروح الفريق.

وأهمّ ما أوصى به الباحث في بحثه هو ضرورة إنشاء دوائر وفرق متخصصة في عمليّة التّخطيط الاستراتيجيّ، وزيادة عدد الكوادر المتخصصة في عمليّة التّخطيط الاستراتيجيّ، والعمل على توفير أدوات تسمح بتتوّع البدائل الاستراتيجيةّة وتعدّدها للغرف، كما أنّ هنالك ضرورة لتفعيل أنظمة الرّقابة والتّقييم لسير الخطط الاستراتيجيةّة داخل الغرف التّجاريّة الصّناعيّة.

## 2.3.2 الدّراسات الأجنبيّة

### 1. KANAKRIYAH (2021): The Impact of Board of Directors'

#### Characteristics on Firm Performance: A Case Study in Jordan

اختبرت هذه الدّراسة تأثير خصائص مجلس الإدارة على الأداء المؤسسيّ للشركات الصّناعيّة والخدميّة المدرجة في بورصة عمّان خلال الفترة 2015-2019، وتكوّنت عيّنة الدّراسة من خمس وثمانين (85) شركة صناعيّة وخدميّة، وأربعمئة وخمس وأربعين (425) موظّفًا؛ لتعرّف طبيعة تأثير خصائص مجلس الإدارة على الأداء. وطبقت هذه الدّراسة بيانات السّلاسل الزّمنيّة (بيانات لوحة)، واستخدمت طريقة الانحدار الخطّي المتعدّد؛ لتحقيق أهداف الدّراسة، وقد أظهرت النّتائج تأثيرًا إيجابيًا لمتغيّرات الدّراسة على الأداء، بينما كان لعمر الشركة والمستوى التّعليميّ لأعضاء مجلس الإدارة تأثير سلبيّ على الأداء.

### 2. Özşungur & Karadal (2020): Chambers of Commerce and Industry

في هذه الدّراسة، وُصِف التّطوّر التاريخيّ للتّجارة والصّناعة، والهياكل التّنظيميّة، والفوائد الأساسيّة، والمنظّمات في تركيا، والمهامّ، ومجالات العمل، والعضويّة، وهيكل الموظّفين، واللوائح القانونيّة ذات الصّلة مع مراجعة الأدبيّات. وأعدّت هذه الدّراسة باستخدام أسلوب بحث منهجيّ، إذ اختيرت في البدء المنظّمات المهنيّة التي اعتمدت نظام العضويّة بوصفها قضيّة راهنة، كما أُجريت مراجعة الأدبيّات لهذه المنظّمات، وفُرزت المعلومات التي حصل الباحث عليها عن طريق تحديد موضوع البحث بشكل منهجيّ.

توصّلت الدّراسة إلى أنّ الغرف التّجاريّة الصّناعيّة هي منظمات مهنيّة تزوّد الأعضاء بالسمعة، والمنفعة الاجتماعيّة، والتّحسين، والرّضا، وفوائد القيمة المتصوّرة، حيث توفّر هذه المنظمات لأعضائها الحوافز والدّعم اللّازمين؛ لاكتساب ميزة تنافسيّة، وتقديم الدّعم الماليّ للانتعاش الاقتصاديّ، وتوفير المساعدة في البحث عن أسواق جديدة، كما توفّر المعارض، وتوفّر العلاقات التّجاريّة بين الدّول، وتساعد في الدّخول إلى الأسواق الدّوليّة الذي يعدّ عنصراً مهمّاً من عناصر التّقة للشركات الماليّة، وما زالت أهميّة غرف التّجارة والصّناعة تزداد وفقاً للتّغيّرات الخارجيّة والسّريعة التي تحصل في العالم.

### 3. Fernández–Temprano & Tejerina–Gaité (2020): Types of Directors، Board Diversity and Firm Performance

هدفت هذه الدّراسة إلى التّحقيق في تأثير تنوّع مجلس الإدارة على أداء الشركة، إذ اعتمد الباحثان على نظريّات مختلفة، واستناداً إلى البيانات التي جمعها حول تكوين مجلس الإدارة في الشركات غير الربحيّة الإسبانيّة، إذ حدّدت هذه الدّراسة إحصائيّاً العلاقة بين تنوّع مجلس الإدارة والأداء للفترة 2005–2015.

وتوصّل الباحثان في دراستهما إلى نتائج عديدة، كان أهمّها: وجود الاختلافات بين أعضاء مجلس الإدارة من الدّاخل والخارج، من حيث تأثير أداء تنوّع مجلس الإدارة، في حين أنّ للتنوع العمريّ للمديرين الدّاخلين والخارجيين تأثيراً إيجابياً على أداء الشركة، كما أنّ مزيج الجنسيّة يرتبط بمستويات أداء أعلى فقط في حالة المطلّعين، ويبدو أنّ التنوّع التّعليميّ له تأثير سلبيّ على أداء المديرين الإشرافيين، وعلى العكس من ذلك، لم يجد الباحثان أيّ دليل حول التأثير المحتمل للتنوّع بين الجنسين على الأداء.

#### 4. El-Dahdouh (2018): The Impact of Board of Directors

##### Effectiveness on Improving Organizational Performance in Relief

##### Associations

هدفت هذه الدراسة إلى فحص فاعلية مجالس إدارة المنظمات غير الربحية في قطاع غزة، عبر فهم بيئة منظمات العمل المحلية، وتحديد مدى توافر الكفاءات المتخصصة لأعضاء مجالس الإدارة، وتحديد التحديات الرئيسية التي يواجهها مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية في قطاع غزة. إذ هنالك العديد من المخاوف المتعلقة بقدرة المجالس على توجيه مؤسساتها بنهج استراتيجي في جميع القطاعات.

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على أداتين رئيسيتين لإنجازه، وهما؛ الاستبانة والمجموعة البورية، وتكونت عينة الدراسة من أعضاء مجلس إدارة، ومديرين يعملون في الجمعيات الإغاثية في قطاع غزة، كان العدد الإجمالي لأفراد العينة مئتين (200)، ووُزعت حوالي مئة وست وخمسين (156) استبانة، وجمع منها مئة وأربع وعشرون (124) استبانة، كما وُزعت أربعون (40) استبانة بوصفها عينة دراسة تجريبية.

ومن النتائج الرئيسية لهذه الدراسة توافر وعي محدود لدى المجالس بأدوارها ومسؤولياتها، لكنها تعاني من نقص في ثقافات التقييم والتدريب، وهناك مجموعة متنوعة من الموضوعات ذات الصلة، مثل: غياب كفاءات في مجلس الإدارة، ونادراً ما يطلب عضو مجلس الإدارة تقارير دورية عن أخلاقيات الموظفين، وهناك فجوة بين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين، ولا يركّز مجلس الإدارة على دراسة الإشارات التحذيرية قبل حدوث الأزمات؛ لتلافيها، وليس لدى مجالس الإدارة رؤية واضحة لتطوير

الجمعية. وأوصت الدراسة بزيادة فاعلية المجالس في الجمعيات الإغاثية في غزة من أجل بناء منظمات أكثر نشاطاً.

## **5. Martin and Herrero (2018): Boards of Directors: Composition and Effects on the Performance of the Firm**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على بنية مجالس الإدارة وتأثيرها على أداء الأعمال التي يجري مقارنتها من خلال الربحية الاقتصادية، وقد ركزت الدراسة على ثلاثة جوانب أساسية للمجالس وهي: حجم المجالس، واستقلاليته، وتنوعها. ولدراسة التنوع، استخدمت الدراسة مقياساً يدمج جنس أعضاء مجلس الإدارة مع أعمارهم وجنسياتهم؛ لأنّ هذه العوامل يمكن أن تؤثر على معرفة المديرين، وخبرتهم، ومهاراتهم.

أكدت نتائج الدراسة على أنّ هناك درجة عالية من الامتثال لتوصيات مدونة الحوكمة الرشيدة، وأنّ أداء وظائف الاستشارات والمراقبة هي عوامل تحدّد تكوين المجالس، وفيما يتعلّق بأداء الشركة، فقد لوحظ أنّ هناك علاقة سلبية ومهمّة مع استقلالية مجالس الإدارة.

## **6. Pastra (2017): Board of Directors' Dynamics, Board Effectiveness and Organizational Performance: The Case of Nordic Region.**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير ديناميكيات الفريق على نتائج الفريق والمؤسسة، الديناميكيات مصطلح واسع يشمل جميع العمليات والمواقف التوافقية بين أعضاء الفريق التي تؤثر على اتجاه أدائه، مثل: تشكّل الثقة، والصراع، والتكامل السلوكي، الجوانب النفسية للعمل الجماعي، وهي من بين

الديناميكيات الأكثر شيوعًا للفريق، وهدفت الدراسة أيضًا إلى إلقاء الضوء على تصورات أعضاء مجلس الإدارة حول مستوى الصراع، والثقة، والتكامل السلوكي خلال اجتماعات مجلس الإدارة، التي تشكل المنتدى الأكثر أهمية في المجموعة، والثقة، والصراع، والتكامل السلوكي هي المواقف، والسلوكيات، والإدراك الأساسي التي تنشأ داخل مجلس الإدارة، وتشمل الجوانب الأساسية للعمل الجماعي.

استندت هذه الدراسة إلى نهج إيجابي إذ كان التركيز فيها على عملية جمع البيانات، والتفسير الإحصائي للنتائج، كما جرى جمع البيانات الأولية من أعضاء مجلس الإدارة في دول الشمال، وهي: الدنمارك، وفنلندا، والسويد، وأيسلندا، والنرويج، وجمعت هذه البيانات باستخدام طريقة المسح، واستندت النتائج إلى مئة وست وثمانين (186) استجابة قابلة للاستخدام.

تقدم نتائج هذه الأطروحة توصيات نظرية وإدارية؛ لتحقيق أداء مجلس إدارة متفوق، وجرى التأكيد على أهمية دور التكامل السلوكي داخل غرفة الاجتماعات، باعتباره نتيجة مهمة لهذه الدراسة. ويثير دور الثقة في سياق مجلس الإدارة بعض الأسئلة المهمة حول أولويتها، فقد تكون هنالك عمليات أو ديناميكيات أخرى تقدم نتائج أوضح بشأن فاعلية المجلس. وأكدت نتائج الدراسة على الآثار الضارة للنزاع، وعلى أنه يجب على مجالس الإدارة تجاوز المسؤوليات الائتمانية إلى دور أغنى استراتيجية في مجموعة أوسع من الأمور في هذا العصر التنافسي.

وقدمت هذه الدراسة توصيات رئيسة تمثلت في أنه يتطلب بناء مجلس إدارة قوي تركيزًا يتجاوز الخصائص الديموغرافية لتفاعلات مجلس الإدارة. وأن المجالس الأكثر فاعلية تتمتع بأقوى ديناميكيات في مجلس الإدارة، وتتميز بالانفتاح، والعمل الجماعي، والسلوك التعاوني.



## 7. Noel & Lockett (2014): The Benefits, Satisfaction, and Perceived Value of Small Business Membership in a Chamber of Commerce.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الأعضاء لبرامج الغرفة وخدماتها، وقد قَدِّم مسح التَّعداد البريديّ لجميع الأعضاء لعام 2019 في غرفة تجاريّة من الفئة الرّابعة، تمثيلاً صحيحاً وموثوقاً للتركيبية الحاليّة للعضويّة، وقد حدّدت عمليّة تحليل العوامل أربع فوائد رئيسية، عبر تطبيق نموذج LISREL؛ وذلك لتحديد التّأثير الوسيط للمنافع على الرّضا والقيمة المتصوِّرة.

وتوصّلت الدراسة إلى أنّ جميع الفوائد السّائدة الأربعة مرتبطة على نحو كبير بكلّ من رضا العضويّة والقيمة المتصوِّرة، كما فعّلت العلاقة بين الرّضا والقيمة المتصوِّرة، وأوصت بضرورة تزويد المديرين بذلك في إطار عملهم؛ لتحديد الفوائد المرجوّة من الأعضاء، وتحقيق التّوازن فيما بينها، وتعديل مستوى الرّضا المتوقَّع بالقيمة المتصوِّرة في منظّمة مساعدة غير ربحيّة موجّهة نحو الخدمة.

### 3.3.2 التّعقيب على الدّراسات السّابقة

تشير مراجعة الأبحاث والدّراسات السّابقة إلى وجود صلة مباشرة وغير مباشرة بالدّراسة الحاليّة في نطاق محدود، إذ سهّلت مراجعتها على الباحثة إعداد الأهداف، وتحقيق الغايات الموضوعية للدّراسة الحاليّة في النّواحي غير المبحوثة فيها. وتستعرض الدّراسة الحاليّة عشرة (10) دراسات سابقة؛ ثلاث (3) منها دراسات عربيّة، وسبع (7) منها دراسات أجنبيّة، إذ تتناول هذه الدّراسات مسألة الأداء المؤسّسيّ للمنظّمة، والعوامل التي تؤثر في المنظّمات غير الرّبحيّة، وتركز هذه الدّراسات على أداء المنظّمات غير الرّبحيّة وفعاليتها من جوانب عديدة، كما تبيّن في الدّراسات السّابقة أنّ "التنظيم والأداء"

حظيا باهتمام كبير في الدّراسات الأجنبيّة أكثر من الدّراسات العربيّة أو المحليّة. وفي المجلد أوضحت الدّراسات السّابقة في حصائلها ما يأتي:

هنالك العديد من الدّراسات السّابقة ذات العلاقة بمجالس الإدارة والأداء المؤسّسيّ لمختلف المؤسّسات، ولكنّ الدّراسات التي أجريت على الغرف التّجاريّة الصّناعيّة أربع دراسات هي كما هو مبين أدناه:

1. دراسة (Ozsungur & Karadal (2020): Chambers of Commerce and Industry

2. دراسة (أبو بكر، 2016): دور جودة الخدمات والصّورة الدّهنيّة والمنافع غير الملموسة في جودة العلاقة مع الأعضاء المستفيدين-دراسة حالة الغرفة التّجاريّة الصّناعيّة بغزّة.

3. دراسة الجعبري (2014): واقع التّخطيط الاستراتيجيّ في الغرف التّجاريّة الصّناعيّة في منطقة وسط وجنوب الضّفّة الغربيّة: المشاكل، والمقترحات.

4. دراسة (Noel & Lockett، 2014): The Benefits, Satisfaction, and Perceived Value of Small Business, Membership in a Chamber of Commerce.

وبالنّظر إلى الدّراسات السّابقة، نجد أنّها تختلف عن الدّراسة الحاليّة في موضوعها، إذ إنّ الدّراسة الحاليّة تبحث العلاقة بين مجلس الإدارة والأداء المؤسّسيّ في الغرف التّجاريّة الصّناعيّة، ممّا يجعل هذه الدّراسة ذات أهميّة كونها من أوائل الدّراسات التي سنتطرق إلى موضوع دور مجلس الإدارة في تحسين الأداء المؤسّسيّ في الغرف التّجاريّة الصّناعيّة في الضّفّة الغربيّة.

وتختلف الدّراسة الحاليّة عن الدّراسات السّابقة في أنّها تتناول العوامل المؤثّرة في الأداء المؤسّسيّ، فالدراسات السّابقة لم تتطرّق إلى دور مجالس الإدارة بوصفه عاملاً مهمّاً في الأداء المؤسّسيّ للمنظمة، إذ إنّ معظمها تناول مواضيع القيادة، وإدارة العمليّات، والموظّفين، وجودة الخدمات وغيرها من المواضيع، وعلاقتها بالأداء المؤسّسيّ مثل؛ دراسة (نزيهة، 2018) والدراسات الأجنبيّة مثل دراسة (Fernández–Temprano & Tejerina–Gaité (2020).

وتختلف الدّراسة الحاليّة عن الدّراسات السّابقة في المنهجية المستخدمة لإجرائها، فمعظم الدّراسات الأجنبيّة اعتمدت على نماذج تحليل إحصائيّ، ومقارنة لأداء المنظمات الإداريّ والماليّ، وتحليل أثره على الأداء التّنظيميّ مثل دراسة: (KANAKRIYAH (2021). وهناك دراسات تشابهت منهجيتها مع منهجية الدّراسة الحاليّة على نحو جزئيّ، في الاستبانة، وتوزيعها على الموظّفين أو على أعضاء مجالس الإدارة، ولكنّ الدّراسة الحاليّة تستخدم منهجية كميّة ومنهجية نوعيّة بهدف ضمان شموليّة المعلومات المراد جمعها.

ولدى مراجعة الباحثة للدّراسات السّابقة، وجدت أنّ معظمها ركّزت على هيكل المجالس، وتنوع مجالس الإدارة، وجودة الخدمات، بينما تضمّن بعضها تأثير الأبعاد السّتّة لأداء المجالس، ودراسة تأثيرها على أداء المنظمة مثل دراسة (KANAKRIYAH (2021)، (Pastra (2017).

وخلاصة القول، إنّ ما يميّز الدّراسة الحاليّة عن الدّراسات السّابقة أنّها تختلف في نموذجها عنها، وذلك أنّها سعت إلى دراسة العلاقة بين مجالس الإدارة والموظّفين في تحسين الأداء المؤسّسيّ عبر دراسة خصائص مجلس الإدارة من حيث التّنوع والتركيبة والبناء والتقسيم، ودور تلك الخصائص في حال توافرها في تحسين الأداء التّنظيميّ والماليّ والإداري وهي عناصر الأداء المؤسّسيّ للمنظمة.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 1.3 تمهيد:

يتناول هذا الفصل المنهج المتبع في هذه الدراسة ويتضمن وصفاً تفصيلياً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في إجراء هذه الدراسة، من حيث وصف مجتمع الدراسة وعينتها والطريقة التي اختيرت بها، وأدوات الدراسة وطرق إعدادها، وإجراءات الصدق والثبات وخطوات تطبيقها ومتغيرات الدراسة، والمعالجة الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج.

### 2.3 منهجية الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التحقق من دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة والموظفين في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية وعددها ثلاث عشرة (13) غرفة. وبناءً عليه، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هذا الهدف باستخدام المنهج الوصفي المختلط (الكمي والنوعي)، أي المنهج الذي يجري بوساطته الدمج بين البحث الكمي والبحث النوعي معاً، إذ جرى جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها لكلا النوعين في دراسة واحدة، ويكمن الهدف من هذا الدمج في رغبة الباحثة في الحصول على صورة شاملة للمشكلات المراد دراستها وعرضها بطريقة واضحة، إذ صممت الباحثة استبانة استهدفت الموظفين في الغرف التجارية عبر توزيعها عليهم إلكترونياً من أجل طرح أسئلة تتعلق بأعضاء مجالس الإدارة وفاعليتهم، واستخدمت الباحثة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات التي جمعتها.

واعتمدت هذه الدراسة بنحو كبير على المقابلات مع أعضاء مجالس الإدارة في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية، بوصفها طريقة نوعية للتعرف على دورهم وطبيعة العمل الذي يقومون به، ومن أجل الحصول على معلومات حول عناصر التتويج والفاعلية التنظيمية لأعضاء مجالس الإدارة والمقارنة بينهم.

واعتمدت هذه الدراسة منهجين رئيسيين في إجرائها هما: المنهج الوصفي لوصف عناصر الأداء المؤسسي في الغرف. كما اعتمدت المنهج التحليلي لتحليل التأثير والعلاقة بين مجلس الإدارة والموظفين بالإضافة إلى تأثير هذه العلاقة على فاعليتها التنظيمية.

### 3.3 مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة على مصدرين لجمع البيانات هما:

#### 1.3.3 المصادر الثانوية:

استخدمت الباحثة مجموعة من المصادر الثانوية لإعداد هذه الدراسة، ومن أهم هذه المصادر:

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية.
- التقارير والمجلات الصادرة عن المؤسسات المحلية.
- قانون الغرف التجارية الصناعية لعام 2011 المصادق عليه من رئيس دولة فلسطين.
- النظام الداخلي للغرف التجارية الصناعية لعام 2013 المصادق عليه من رئيس الوزراء.

▪ الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت مواضيع تتعلق بدور مجالس الإدارة في المنظمات غير

الهادفة للربح.

▪ المواقع الإلكترونية.

### 2.3.3 المصادر الأولية:

استخدمت الباحثة البيانات الأولية مصدرًا أساسيًا لجمع البيانات، وذلك لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، وقد لجأت الباحثة إلى تصميم الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات الأولية للدراسة، وهي التي وزعتها الباحثة إلكترونياً على عينة الدراسة التي تمثلت في الموظفين العاملين في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية، ومن ثمّ تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 25. كما استخدمت الباحثة الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة، وتساعد في الإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها.

واستخدمت الباحثة المقابلات أداة أخرى من أدوات الدراسة، وذلك عبر إجراء مقابلات مع عينة من أعضاء مجلس الإدارة في الغرف التجارية إذ تكوّنت العينة من ثمانية وثلاثين (38) عضو مجلس إدارة جرت مقابلتهم مباشرة أو عبر إجراء المكالمات الهاتفية.

### 4.3 مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من مجموعتين:

المجموعة الأولى: الموظفون العاملون في الغرف التجارية الصناعية في الضقة الغربية والبالغ عددهم مئة وتسعة وخمسين (159) موظفًا بحسب ما ورد في سجلات الموظفين لدى الغرف التجارية الصناعية في الضقة الغربية (ينظر: ملحق رقم 4).

المجموعة الثانية: أعضاء مجالس الإدارة في الغرف التجارية الصناعية في الضقة الغربية والبالغ عددهم مئة واثنين وخمسين (152) عضو مجلس إدارة، بحسب ما ورد لدى الغرف التجارية الصناعية في الضقة الغربية (ينظر: ملحق رقم 5).

### 5.3 عينة الدراسة:

بناءً على مجتمع الدراسة المكوّن من مجموعتين كانت عيّنت الدراسة على النحو الآتي:

العينة الأولى (الموظفون العاملون في الغرف التجارية الصناعية): ورّعت الباحثة الاستبانة إلكترونياً على الغرف التجارية الصناعية في الضقة الغربية كافة والبالغ عددها ثلاث عشرة (13) غرفة تجارية، إذ شارك مديرو الغرف التجارية الاستبانة مع الموظفين العاملين فيها الذين تتوافر لديهم المعرفة والقدرة على الإجابة عنها، وقد بلغ عدد أفراد العينة الذين استكملوا الاستبانة مئة وتسعة وعشرين (129) موظفًا من أصل مئة وتسعة وخمسين (159) موظفًا في الغرف التجارية الصناعية، أي أنّ نسبة أفراد العينة بلغت 81% من مجموع مفردات مجتمع الدراسة، وهذه نسبة كبيرة إذ يمكن عدّها ممثلة للمجتمع. وقد أجريت هذه الدراسة بالاعتماد على أداة الاستبانة، والجدول المبين أدناه يوضّح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعًا لمتغيرات الدراسة:

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة من الموظفين تبعاً لمتغيراتها المستقلة

المتغيرات	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الموقع الجغرافي للغرف التجارية	جنوب الضقة	48	37.2 %
	وسط الضقة	27	20.9 %
	شمال الضقة	54	41.9 %
	<b>المجموع</b>	<b>129</b>	<b>100 %</b>
العمر	أقل من 30 سنة	37	28.7 %
	30-39 سنة	57	44.2 %
	40-49 سنة	22	17.1 %
	50 سنة فأكثر	13	10.1 %
	<b>المجموع</b>	<b>129</b>	<b>100 %</b>
الجنس	ذكر	72	55.8 %
	أنثى	57	44.2 %
	<b>المجموع</b>	<b>129</b>	<b>100 %</b>
المؤهل العلمي	دبلوم	28	21.7 %
	بكالوريوس	84	65.1 %
	ماجستير	17	13.2 %
	دكتوراه	0	0 %
	<b>المجموع</b>	<b>129</b>	<b>100 %</b>
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	35	27.1 %
	من 5-10 سنوات	41	31.8 %
	أكثر من 10 سنوات	53	41.1 %
	<b>المجموع</b>	<b>129</b>	<b>100 %</b>
الوظيفة	موظف دائم	120	93.0 %
	موظف مؤقت / عقد مؤقت	9	7.0 %
	<b>المجموع</b>	<b>129</b>	<b>100 %</b>



إدارة عليا	19	14.7 %
إدارة وسطى	37	28.7 %
إدارة تشغيلية	73	56.6 %
<b>المجموع</b>	<b>129</b>	<b>100 %</b>

- أظهرت نتائج الجدول (1.3) أنّ أعلى نسبة من الذين جرى استطلاع آرائهم من الموظفين في الغرف التجارية الصناعية هم من شمال الضفة، إذ بلغت نسبتهم 41.9 %، يليها جنوب الضفة الغربية بنسبة 37.2 %، وأدنى نسبة كانت وسط الضفة حيث بلغت 20.9 %.
- أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ أعلى فئة عمرية كانت الفئة التي تتراوح ما بين 30-39 سنة، إذ بلغت نسبتها 44.2 %، يليها الفئة العمرية التي هي أقل من 30 سنة فقد شكّلت ما نسبته 28.7 %، ثم الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 40-49 سنة التي شكّلت نسبتها 17.1 %، وأخيرًا الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر إذ بلغت نسبتها 10.1 %.
- أمّا فيما يتعلّق بالجنس فقد شكّلت نسبة الذكور 55.8 % فيما شكّلت نسبة الإناث 44.2 %.
- وبالنظر إلى الجدول أعلاه يتّضح لنا أنّ النسبة الأكبر شكّلها الذين يحملون درجة البكالوريوس إذ بلغت نسبتهم 65.1 %، يليها الذين يحملون درجة الدبلوم بنسبة 21.7 %، وأدنى نسبة كانت للذين يحملون درجة الماجستير إذ بلغت نسبتهم 13.2 %.
- كما أظهرت النتائج أيضًا فيما يتعلّق بسنوات الخبرة أنّ أعلى نسبة شكّلها الذين يمتلكون أكثر من عشر سنوات إذ بلغت نسبتهم 41.1 %، يليها الفئة التي تمتلك سنوات خبرة تتراوح ما بين 5-10 سنوات إذ بلغت نسبتهم 31.8 %، وأدنى نسبة كانت للفئة التي تمتلك خبرة أقل من 5 سنوات 27.1 %.

- فيما يتعلّق بالوظيفة فقد أظهرت نتائج الجدول أعلاه أنّ أعلى نسبة شكّلها الذين يعملون بشكل دائم إذ بلغت نسبتهم 93.0 %، أما نسبة الذين يؤدّون عملاً مؤقتاً فقد وصلت إلى 7%.
- أشارت النتائج أيضاً أنّ أعلى نسبة من العاملين في الغرف شكّلها الذين يعملون في الإدارة التشغيلية إذ بلغت نسبتهم 56.6%، يليها العاملون في الإدارة الوسطى إذ بلغت نسبتهم 28.7%، وأدنى نسبة كانت للعاملين في الإدارة العليا إذ وصلت إلى 14.7%.

**العينة الثانية: (أعضاء مجالس الإدارة في الغرف التجارية الصناعية):** أخذت عينة قصديّة، إذ بلغ عددها ثمانياً وثلاثين (38) عضو مجلس إدارة، والجدول يوضّح توزيع أفراد عينة الدّراسة الذين جرت مقابلتهم سواء مباشرة أو عبر الهاتف.

**جدول (2.3): توزيع أفراد عينة الدّراسة الذين جرت مقابلتهم في الغرف التجارية الصناعية**

الرقم	اسم الغرفة	عدد أعضاء مجلس الادارة
1	غرفة تجارة وصناعة محافظة بيت لحم	6
2	غرفة تجارة وصناعة شمال الخليل	2
3	غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل	3
4	غرفة تجارة وصناعة جنوب الخليل	2
5	غرفة تجارة وصناعة محافظة رام الله والبيرة	3
6	غرفة تجارة وصناعة محافظة أريحا	3
7	الغرفة التجارية الصناعية العربية - القدس	3
8	غرفة تجارة وصناعة محافظة نابلس	3
9	غرفة تجارة وصناعة محافظة قلقيلية	3
10	غرفة تجارة وصناعة محافظة طولكرم	3
11	غرفة تجارة وصناعة محافظة جنين	2
12	غرفة تجارة وصناعة محافظة سلفيت	2

3	غرفة تجارة وصناعة محافظة طوباس	13
38	المجموع	

### 6.3 أدوات الدراسة

صمّمت الباحثة من خلال اطلاعها على الدراسات السابقة وعلى العديد من الأدبيات النظرية المتخصصة التي تتعلق بموضوع الدراسة الأدوات البحثية الآتية:

#### أولاً: الاستبانة

صمّمت الباحثة استبانة للتعرف على دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية، وقسمتها إلى ثلاثة أجزاء:

**الجزء الأول:** يضمّ معلومات شخصية وإدارية لموظفي الغرف التجارية الصناعية مثل (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة والمسمى الوظيفي).

**الجزء الثاني:** تكوّن من ثلاث وأربعين (43) فقرة، موزعة على عشرة (10) محاور، واختصّ المحور الأول بالبناء الداخلي لمجلس الإدارة الذي تضمّن أربع (4) فقرات، والمحور الثاني اختصّ بالعلاقة بين أعضاء مجلس الإدارة الذي تضمّن فقرتين (2)، والمحور الثالث اختصّ بكفاية وفاعلية أعضاء مجلس الإدارة وتضمّن ثمانين (8) فقرات، والمحور الرابع اختصّ بتشكيل اللجان القطاعية وتضمّن فقرتين (2)، والمحور الخامس اختصّ بالأداء الإداري لأعضاء مجالس الإدارة وتضمّن سبع (7) فقرات، والمحور السادس اختصّ بالأداء تجاه الموظفين وتضمّن ثلاث (3) فقرات والمحور السابع اختصّ بمشاركة الموظفين وتضمّن أربع (4) فقرات، والمحور الثامن اختصّ بالتّحسين والتّطوير المستمر للموظفين

ونضمّن سبع (7) فقرات، والمحور التاسع اختصّ بالأداء تجاه أعضاء الهيئة العامّة وتضمّن أربع (4) فقرات، أمّا المحور العاشر فقد اختصّ بعلاقة مجالس الإدارة مع الموظّفين وتضمّن فقرتين (2).

**الجزء الثالث:** شمل هذا الجزء سبع عشرة (17) فقرة موزعة على أربعة (4) محاور إذ اختصّ المحور الأوّل بالأداء التّنظيمي وتضمّن خمس (5) فقرات، والمحور الثّاني اختصّ بالأداء الماليّ وتضمّن فقرتين (2)، والمحور الثّالث اختصّ بالتعامل مع الأزمات وتضمّن أربع (4) فقرات، أمّا المحور الرّابع والأخير فقد اختصّ بالعلاقة مع المؤسّسات المحليّة والدّوليّة وتضمّن ستّ (6) فقرات.

واستخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بدرجة عالية جدًا، أوافق بدرجة عالية، أوافق بدرجة متوسطة، أوافق بدرجة منخفضة، أوافق بدرجة منخفضة جدًا).

#### صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني أن تقوم هذه الأداة بقياس ما وضعت لأجله، وللتأكّد من صدق هذه الأداة تحقّقت الباحثة من صدقها من خلال:

#### أ- صدق المحكّمين:

صمّمت الباحثة الاستبانة الأولى بصورتها الأولى، وللتحقّق من صدق أداة الدّراسة عرضتها الباحثة على مجموعة من المحكّمين من ذوي الاختصاص والخبرة للكشف عن آرائهم وعن مدى الاتّفاق في تقديراتهم التي تعدّ الطّريقة المعتمدة في تحديد صدق الاستبانة، وذلك للارتقاء بمستوى مصداقيّة هذه الاستبانة وضمان تحقيقها للهدف الذي صمّمت من أجله، إذ بلغ عدد المحكّمين الذين حكموها ستّة

(6) محكمين كما هو مبين في الملحق رقم (3). عرضتها الباحثة أولاً على د. سمير حزيون المشرف على هذه الدراسة من أجل إبداء رأيه في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح الفقرات وصحتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المراد دراسته، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يراها مناسبة، ومن ثم عرضتها على المحكمين من أجل إبداء ملاحظاتهم وآرائهم، وعلى ضوء ملاحظاتهم التي أشاروا إليها أعادت الباحثة صياغة بعض الفقرات فيها، وحذف فقرات منها، حتى خرجت الاستبانة في شكلها النهائي كما هو موضح في الملحق رقم (1).

#### ب- صدق الاتساق الداخلي:

تحققت الباحثة من صدق المقياس وجرى حساب معامل ارتباط بيرسون أولاً لكامل الاستبانة، ثم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه.

#### جدول (3.3): معامل الارتباط بيرسون والدرجة الكلية لكامل الاستبانة

الرقم	المحاور	معامل ارتباط بيرسون (ر)	مستوى الدلالة الإحصائية
1	واقع تركيبة مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية ومستوى أدائها في الضفة الغربية	0.885**	0.000
2	مدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية	0.804**	0.000
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>0.895**</b>	<b>0.000</b>

يتضح من خلال نتائج الجدول (3.3) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون لكامل الاستبانة جاءت (0.895\*\*) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000)، ولمحاور الاستبانة تراوحت قيمة المعامل بين (0.885\*\* و 0.804\*\*) وبدلالات إحصائية تراوحت بين (0.000 و 0.000). وهذا يبين أن جميع

الدلالات الإحصائية جاءت أقل من 0.05، وبناء عليه ترفض فرضية عدم ثبات الاستبانة كاملة، وعدم ثباتها على مستوى المحاور، ونتيجة لذلك اعتبرت الاستبانة ثابتة.

جدول (4.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "واقع تركيبة مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية ومستوى أدائها" والدرجة الكلية للمجال

الرقم	البند/الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
<b>المحور الأول: البناء الداخلي لمجلس الإدارة</b>			
1	يوجد تنوع في المؤهلات العلمية لدى أعضاء مجلس الإدارة.	0.635**	0.000
2	تتوافر الخبرات ذات العلاقة في العمل المؤسسي لدى أعضاء مجلس الإدارة.	0.698**	0.000
3	يوجد تمثيل نسائي في مجلس الإدارة.	0.780**	0.000
4	يوجد تنوع في الفئات العمرية في تشكيل مجلس الإدارة.	0.661**	0.000
<b>المحور الثاني: العلاقة بين أعضاء مجلس الإدارة</b>			
1	تتسم علاقات مجلس الإدارة الداخلية فيما بينهم بالتقدير والاحترام.	0.650**	0.000
2	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالتناغم والعمل بوصفهم فريقاً فعالاً ومتكاملاً.	0.654**	0.000
<b>المحور الثالث: كفاية وفاعلية أعضاء مجلس الإدارة</b>			
1	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بقوة العلاقات الشخصية والقدرة على التشبيك.	0.930**	0.000
2	تتوافر معرفة لدى أعضاء المجلس الحالي بدور المجلس ومسؤولياته.	0.941**	0.000
3	يجري تدريب أعضاء مجلس الإدارة وفق	0.784**	0.000
1	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بقوة العلاقات الشخصية والقدرة على التشبيك.	0.684**	0.000
2	تتوافر معرفة لدى أعضاء المجلس الحالي بدور المجلس ومسؤولياته.	0.716**	0.000
3	يجري تدريب أعضاء مجلس الإدارة وفق	0.786**	0.000

		احتياجات تطوير الغرفة.	
0.000	0.660**	يجري توفير برامج تعريفية لأعضاء المجلس الجدد بتاريخ الغرفة وبنيتها.	4
0.000	0.689**	يجري تزويد أعضاء المجلس الجدد بشرح مفصّل عن رسالة الغرفة وأهدافها عند استلامهم لمهامهم.	5
0.000	0.602**	تتوافر مهامّ محدّدة ومكتوبة لأعضاء مجلس الإدارة.	6
0.000	0.688**	توزّع المسؤوليات على أعضاء مجلس الإدارة بعدالة ووضوح.	7
0.000	0.474**	تُعقد اجتماعات المجلس دورياً و بانتظام حسب نظام الغرف وعند الحاجة أو الضّرورة.	8
0.000	0.496**	<b>المحور الرابع: تشكيل اللجان القطاعية</b>	
0.000	0.778**	يتوافر عدد مناسب من اللجان القطاعية لمجلس الإدارة لتمثيل القطاعات الاقتصادية التّخصّصية ضمن نطاق عمل الغرفة.	1
0.000	0.811**	يوجد لجنة تحكيم لحلّ النزاعات التجاريّة من داخل الغرفة أو خارجها.	2
0.000	0.801**	<b>المحور الخامس: الأداء الإداري لأعضاء مجلس الإدارة</b>	
0.000	0.685**	يتابع مجلس الإدارة تنفيذ خطط العمل وتطويرها لضمان انسجامها مع الأهداف الموضوعية.	1
0.000	0.745**	يلتزم مجلس الإدارة بالأنظمة الإدارية والمالية المعمول بها في الغرفة.	2
0.000	0.689**	يقوم مجلس الإدارة بالإفصاح عن التقارير	3

		الإدارية السنوية على الموقع الإلكتروني للغرفة.	
0.000	0.751**	يولي مجلس الإدارة اهتمامًا واضحًا لاحتياجات المجتمع المحلي.	4
0.000	0.507**	تتخذ قرارات المجلس غالبًا في تسوية اختلافات الرأي بالمناقشة وإن لم يتفقوا بالتصويت.	5
0.000	0.741**	يلتزم أعضاء مجلس الإدارة برسالة الغرفة ومهمتها في اتخاذ القرارات.	6
0.000	0.519**	يوجد التزام لحضور الأعضاء للاجتماعات الدورية.	7
0.000	0.814**	<b>المحور السادس: الأداء تجاه الموظفين</b>	
0.000	0.890**	يرقي مجلس الإدارة الموظفين على أساس انجازاتهم ومؤهلاتهم العلمية.	1
0.000	0.934**	يعتمد مجلس الإدارة معايير وأسس محددة لتطبيق مبدأ العدالة والشفافية في منح المكافآت والحوافز للموظفين.	2
0.000	0.855**	يحرص مجلس الإدارة على استقطاب كفاءات مستقبلية للغرفة والحفاظ عليها.	3
0.000	0.782**	<b>المحور السابع: مشاركة الموظفين</b>	
0.000	0.742**	يحرص مجلس الإدارة على تطوير الموظفين من خلال إشراكهم في الدورات التدريبية وورشات العمل.	1
0.000	0.826**	يُعطى مديرو الأقسام والمراكز والموظفون المساحة الكافية للمشاركة في اتخاذ القرارات.	2
0.000	0.766**	يهتم مجلس الإدارة بمناسبات الأعضاء الخاصة وموظفي الغرفة.	3
0.000	0.816**	يُشرك الموظفون في رسم سياسات الغرفة	4



		وتحديد أهدافها من قبل أعضاء مجلس الإدارة.
0.000	0.872**	<b>المحور الثامن: التحسين والتطوير المستمر للموظفين</b>
0.000	0.764**	1 يحرص مجلس الإدارة على تحديث الوصف الوظيفي للموظفين بما يتناسب مع مهامهم ومؤهلاتهم العلمية.
0.000	0.834**	2 يخصص مجلس الإدارة موازنات مالية بغرض التدريب والتطوير للموظفين.
0.000	0.813**	3 يقوم مجلس الإدارة بالتحسين والتطوير بناء على التغذية الراجعة من الموظفين مثل: الاجتماعات، الشكاوى والاقتراحات.
0.000	0.817**	4 يُقيم أداء طاقم الغرفة دوريًا.
0.000	0.782**	5 تقدم تغذية راجعة لنتائج تقييم الموظفين.
0.000	0.863**	6 يدرس المجلس تقارير الإنجاز للموظفين ويقف عند نقاط الضعف عندهم ويعمل على معالجتها.
0.000	0.699**	7 يحرص مجلس الإدارة على مواكبة الغرفة للتطورات التكنولوجية.
0.000	0.763**	<b>المحور التاسع: الأداء تجاه أعضاء الهيئة العامة</b>
0.000	0.847**	1 يدرس مجلس الإدارة احتياجات أعضاء الهيئة العامة بشكل مستمر.
0.000	0.845**	2 يطلب مجلس الإدارة تغذية راجعة حول رضا أعضاء الهيئة العامة حول الخدمات التي تقدمها الغرفة.
0.000	0.797**	3 يتابع مجلس الإدارة شكاوي أعضاء الهيئة العامة والزّد عليها.
0.000	0.671**	4 يولي مجلس الإدارة اهتمامًا واضحًا لإشراك الأعضاء (الحاليين والسابقين) في النشاطات

		التي تقيمها الغرفة.	
0.000	0.796**	المحور العاشر: علاقة مجلس الإدارة مع الموظفين	
0.000	0.898**	1	يعقد مجلس الإدارة اجتماعات دورية مع موظفي الغرفة.
0.000	0.858**	2	توجد علاقات وطيدة بين مجلس الإدارة والعاملين في الغرفة.

يبين الجدول (4.3) أنّ معاملات الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، إذ تراوحت قيمة المعامل بين (0.474\*\* و 0.941\*\*) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000)، وهذا يبيّن أنّ جميع الدلالات الإحصائية جاءت أقلّ من 0.05.

جدول (5.3): معامل الارتباط بيرسون بين كلّ فقرة من فقرات مجال "مدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية" والدرجة الكلية للمجال

الرقم	البند / الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
	المحور الأول: الأداء التنظيمي		
1	يوجد هيكل تنظيمي داخلي محدث.	0.785**	0.000
2	يوجد خطة عمل واضحة للغرفة يجري تحديثها دورياً.	0.825**	0.000
3	يوجد نظام للمساءلة والرقابة ومتابعة الشكاوي.	0.849**	0.000
4	يتسم نظام الاتصال الإداري والتسلسل التنظيمي الداخلي بالوضوح.	0.842**	0.000
5	تتمتع الغرفة برضا أعضائها من حيث الخدمات التي تقدّمها.	0.765**	0.000
	المحور الثاني: الأداء المالي		
		0.645**	0.000

0.000	0.820**	يقوم مجلس الإدارة بالإفصاح عن التقارير المالية السنوية على الموقع الإلكتروني للغرفة.	1
0.000	0.715**	هنالك استقرار للمركز المالي في الغرفة وهناك وفرة في مصادر دخل ثابتة.	2
0.000	0.798**	<b>المحور الثالث: التعامل مع الأزمات</b>	
0.000	0.815**	يركّز مجلس الإدارة على دراسة إشارات الإنذار قبل وقوع الأزمات لتفادي حدوثها.	1
0.000	0.864**	تتمتع الغرفة بالقدرة على مواجهة الأزمات بكفاءة وفاعلية وسيطرة عليها.	2
0.000	0.879**	تتمتع الغرفة باستمرارية الخدمات والتقدم رغم تحديات البيئة الاقتصادية في الضفة الغربية.	3
0.000	0.851**	تتمتع الغرفة باستمرارية الخدمات والتقدم رغم تحديات البيئة السياسية للضفة الغربية.	4
0.000	0.825**	<b>المحور الرابع: العلاقة مع المؤسسات المحلية والدولية</b>	
0.000	0.791**	تتميز الغرفة بتشبيك العلاقات مع المانحين وتطويرها باستمرار.	1
0.000	0.759**	توجد علاقات وطيدة بين الغرفة والمؤسسات الدولية الخارجية.	2
0.000	0.812**	توجد علاقات وطيدة بين الغرفة والمؤسسات المحلية في الضفة الغربية.	3
0.000	0.645**	هنالك علاقة قوية متينة بين الغرفة واتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية.	4
0.000	0.590**	تحصل الغرفة على الدعم المالي من المانحين لتنفيذ مشاريعها.	5
0.000	0.724**	تتميز الغرفة ببلوغ درجة متقدمة في التنافسية مقارنة مع المؤسسات الأخرى.	6

يبين الجدول (5.3) أنّ معاملات الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، إذ تراوحت قيمة المعامل بين (\*\*0.590 و \*\*0.645) وبمستوى دلالة إحصائية (0.000). وهذا يبيّن أنّ جميع الدلالات الإحصائية جاءت أقلّ من 0.05، أي أنّ أداة الاستبيان تتمتع بصدق عالٍ جداً نتيجة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين، نظراً لعدم اختلاف القطاع الذي يعملون به، فجميعهم يعملون في غرف تجارية صناعية لها نفس الأنظمة والقوانين السارية والضابطة لعملهم.

#### ثبات الاستبانة:

للتحقّق من ثبات الاستبانة استخدمت الباحثة معادلة اختبار كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات مقياس دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسيّ في الغرف التجارية الصناعية في الضقة الغربية كما هو موضّح في الجدول أدناه.

#### جدول (6.3): نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات لاستبانة الدراسة

الرقم	المقياس	كرونباخ ألفا
1	واقع تركيبة مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية ومستوى أدائها	95.4%
2	مدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الضقة الغربية	90.3%
	الدرجة الكلية	96.5%

تشير النتائج الواردة في الجدول (6.3) أنّ قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية للدراسة "دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسيّ في الغرف التجارية الصناعية في الضقة الغربية" إلى أنّها وصلت إلى 96.5% وهي درجة مرتفعة جداً، إذ يمكننا القول بأنّ الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات عالية تجعل أداة الاستبانة هذه فاعلة في دراسات مشابهة ولها خصائص المجتمع نفسها. أمّا قيمة معامل الثبات لمحور

واقع تركيبة مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية ومستوى أدائها قد وصلت إلى 95.4% وهي درجة مرتفعة جداً، يليه المحور الثاني مدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الصفة الغربية وهي درجة مرتفعة جداً إذ بلغت النسبة 90.3%، وهذا يدل على ثبات الاستبانة وأنها تشير إلى الصدق التكويني للاستبانة وما يسمى بالتجانس الداخلي لفقرات الاستبانة.

### ثانياً: المقابلة:

أجرت الباحثة مقابلات مع ثمانية وثلاثين (38) عضو مجلس إدارة في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية ممن لهم صلة بأسئلة المقابلة، إذ تمثلت هذه العينة برئيس مجلس الإدارة أو نائب رئيس مجلس الإدارة، أمين الصندوق، أمين السر أو أحد أعضاء لجنة الحوكمة والتحكيم إن وجد، وذلك للتعرف على دورهم في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية، وقد سألت الباحثة الأعضاء الذين جرت مقابلتهم ثلاثة عشر (13) سؤالاً للتعرف على دورهم في تحسين الأداء المؤسسي، واستغرقت كل مقابلة من (40) دقيقة إلى (45) دقيقة تقريباً، وقد أجريت المقابلة مع بعضهم وجاهياً ومع الآخرين عبر الهاتف نتيجة الظروف التي مرت بها المحافظات وعدم تواجد أعضاء مجالس الإدارة في الغرف التجارية أو سفرهم خارج الوطن والملحق رقم (2) يوضح أسئلة المقابلة بصورتها النهائية.

### صدق المقابلة:

عرضت أسئلة المقابلة على مجموعة متخصصة من المحكمين (الملحق رقم 3)، والذين أبدوا بعض الملاحظات من جهة صياغة الأسئلة وتقسيم المقابلة إلى محاور. وبناءً على ملاحظاتهم أجرت الباحثة

التّعدّيلات اللّازمة وفق اقتراحاتهم، إذ تضمّنت المقابلة ثلاثة محاور وقد اختصّ المحور الأوّل بالأداء الماليّ الذي تضمّن (4) أسئلة، واختصّ المحور الثّاني بالأداء الإداريّ الذي تضمّن (7) أسئلة، أمّا المحور الثّالث فقد اختصّ بالأداء التّشغيليّ وقد تضمّن ثلاثة (3) أسئلة.

### 7.3 إجراءات الدّراسة:

صمّمت الباحثة استبانة الدّراسة الخاصّة بالموظّفين العاملين في الغرف التّجاريّة الصّناعيّة، وذلك بعد اطلاعها على العديد من الأبحاث والدّراسات ذات الصّلة بالموضوع، ودراسة لائحة النّظام الدّاخليّ للغرف التّجاريّة لعام 2013، وقانون الغرف التّجاريّة لعام 2011 وهي التي تتعلّق مباشرة بموضوع الدّراسة. وصمّمت الباحثة أسئلة المقابلة لأعضاء مجالس الإدارة في الغرف التّجاريّة، وذلك بالرجوع إلى الأبحاث والدّراسات المتّصلة بالموضوع، وكذلك لائحة النّظام الدّاخليّ للغرف التّجاريّة لعام 2013، وقانون الغرف التّجاريّة لعام 2011 التي تتعلّق بموضوع الدّراسة.

وبعد الانتهاء من تصميم أدوات الدّراسة حكّمها سنّة (6) محكّمين من أجل أخذ ملاحظاتهم واقتراحاتهم لإجراء التّعدّيلات اللّازمة للخروج بالصّورة النّهائيّة لهذه الأدوات. ووزّعت الباحثة الاستبانة إلكترونيّاً على الموظّفين في الغرف التّجاريّة الصّناعيّة في الضّفة الغربيّة، وبعد توزيعها باشرت بإجراء ثمانٍ وثلاثين (38) مقابلة مع أعضاء مجلس الإدارة. وبلغ حجم العيّنة النّهائيّة التي استجابت لها وهي المستوفية لشروط الاستبانة مئة وتسعاً وعشرين (129) استبانة، ومن ثم فرّغتها الباحثة وحلّلتها إحصائيّاً باستخدام برنامج الرّزم الاحصائيّة للعلوم الاجتماعيّة SPSS. وبعد الانتهاء من التّحليل الإحصائيّ للاستبانات واستخلاص النّتائج حلّلت الباحثة المقابلات التي أجرتها مع أعضاء مجالس الإدارة وفسّرت نتائجها ثم خلّصت إلى التّوصيات.

### 8.3 المعالجة الإحصائية:

بعد الانتهاء من جمع البيانات، راجعتها الباحثة أولاً وتأكدت من مطابقتها للتحليل، وقد رمزتها (أعطتها أرقامًا معينة)، إذ أعطت الإجابة (أوافق بدرجة عالية جدًا) 5 درجات، الإجابة (أوافق بدرجة عالية) 4 درجات، الإجابة (أوافق بدرجة متوسطة) 3 درجات، الإجابة (أوافق بدرجة منخفضة) درجتين والإجابة (أوافق بدرجة منخفضة جدًا) فقد أعطتها درجة واحدة.

أجرت الباحثة المعالجة الإحصائية للبيانات بواسطة:

1. استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية: Statistical Package for Social

Science (SPSS)، لتحليل البيانات ومعالجتها.

2. استخدام المعالجات الإحصائية الآتية للتأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها:

• معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation): التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

• معامل ارتباط كرونباخ ألفا: للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

3. استخدام المعالجات الإحصائية الآتية لتحليل نتائج الدراسة:

• المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمعالجة سؤال الدراسة الرئيس: ما

هو دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة

الغربية؟

• اختبار (T-test Independent Sample): لمعالجة الفروق بين متوسطات عينتين

مستقلتين لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية.

• تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): لمعالجة الفروق بين أكثر من مجموعتين

لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية.

### 9.3 محدّدات الدّراسة:

واجهت الباحثة العديد من العوائق خلال إعدادها لهذه الدّراسة كان أهمّها:

الظّروف الصحيّة والأمنيّة التي مرّت بها محافظات الضّقة الغربيّة أعاقّت وصول الباحثة إلى جميع الغرف التّجاريّة الصّناعيّة، وعدم تواجد أعضاء مجالس الإدارة دائماً في الغرف التّجاريّة الصّناعيّة، وصعوبة تحديد مواعيد معهم نتيجة انشغالهم أو سفرهم خارج الوطن، ساهم في عرقلة إجراء جميع المقابلات وجاهياً واستكمال هذه الدّراسة المقرّر إنهاؤها حتى نهاية شهر آب، ممّا اضطرّ الباحثة إلى إجراء بعض المقابلات عبر الهاتف بعد تحديد الموعد المناسب.



## الفصل الرابع: نتائج الدراسة

### 1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الباحثة في دراستها، من خلال إجابة أفراد العينة عن الفقرات التي تتضمنها أدوات الدراسة (الاستبانة والمقابلة) التي تتعلق بالتعرف على دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية، كما تتضمن أيضاً الإجابة عن أسئلة الدراسة والفرضيات التي انبثقت عنها والمتعلقة بالمتغيرات.

### 2.4 القسم الأول: نتائج أداة الاستبانة

جدول (1.4): مفتاح التصحيح لدور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية

النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الدرجة
50%	أقل من 2.5	منخفضة جداً
50-59.9%	2.51-2.99	منخفضة
60-69.9%	3-3.5	متوسطة
70-79.9%	3.51-3.99	عالية
80%	4 فأكثر	عالية جداً

يبين الجدول (1.4) مفتاح التصحيح لتحديد درجة الفقرات من خلال المتوسطات الحسابية، إذ حولتها الباحثة إلى نسب مئوية بناءً على مقياس ليكرت فكانت الدرجات كما هو مبين أعلاه.

## 1.2.4 نتائج أسئلة الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس:

"ما هو دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية من وجهة نظر مجالس الإدارة والموظفين؟"

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمحاور الدراسة الرئيسية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	واقع تركيبية مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية ومستوى أدائها	3.48	0.58	69.6%	متوسطة
2	مدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية	3.71	0.57	74.2%	عالية
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.55</b>	<b>0.55</b>	<b>71.0%</b>	<b>عالية</b>

يتضح لنا عبر قراءة نتائج الجدول (2.4) بأن الدرجة الكلية للدراسة "دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية" وصلت إلى متوسط حسابي قدره 3.55 وانحراف معياري قدره 0.55 وبنسبة مئوية قدرها 71.0% وهي درجة عالية. أما بالنسبة للمجال الثاني "مدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية" فقد وصل المتوسط الحسابي إلى 3.71 وانحراف معياري قدره 0.57 وبنسبة مئوية قدرها 74.2% وهي درجة عالية أيضاً. في حين أن المجال الأول "واقع مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية" قد وصل المتوسط

الحسابي فيه إلى 3.48 وبانحراف معياري قدره 0.58 وبنسبة مئوية قدرها 69.6% وهي درجة متوسطة.

الجزء الأول: واقع تركيبة مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية ومستوى أدائها

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجالات الدراسة

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم
متوسطة	66.2%	0.77	3.31	البناء الداخلي لمجلس الإدارة	1
عالية	78.6%	0.80	3.93	العلاقة بين أعضاء مجلس الإدارة	2
عالية	71.4%	0.61	3.57	كفاية وفاعلية أعضاء مجلس الإدارة	3
عالية	72.0%	0.91	3.60	تشكيل اللجان القطاعية	4
عالية	75.8%	0.55	3.79	الأداء الإداري لأعضاء مجلس الإدارة	5
متوسطة	61.8%	1.02	3.09	الأداء تجاه الموظفين	6
متوسطة	66.6%	0.79	3.33	مشاركة الموظفين	7
متوسطة	64.6%	0.88	3.23	التحسين والتطوير المستمر للموظفين	8
عالية	72.0%	0.68	3.60	الأداء تجاه أعضاء الهيئة العامة	9
متوسطة	67.2%	0.96	3.36	علاقة مجلس الإدارة مع الموظفين	10
متوسطة	69.6%	0.58	3.48	الدرجة الكلية	

لاحظت الباحثة من خلال البيانات الظاهرة في الجدول (3.4) بأن الدرجة الكلية للمجال الأول "واقع تركيبة مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية ومستوى أدائها" وصلت إلى متوسط حسابي قدره 3.48 وبانحراف معياري قدره 0.58 وبنسبة قدرها 69.6% وهي درجة متوسطة. أما بالنسبة للمحاور فقد بين الجدول أعلاه أنّ هنالك خمسة (5) محاور حظيت بدرجة عالية، كان أعلى محور فيها هو رقم (2) والذي يتعلّق "بالعلاقة بين أعضاء مجالس الإدارة" إذ وصل المتوسط الحسابي إلى 3.93 وبانحراف

معياريّ قدره 0.80 وبنسبة مئوية قدرها 78.6% وهي درجة عالية أيضًا أي أنّ علاقة المجالس الداخلية تتسم بالتقدير والاحترام.

في المقابل كان هنالك خمسة (5) محاور حظيت بدرجة متوسطة وكان أدناها المحور رقم (6) الذي يتعلّق "بالأداء تجاه الموظّفين" إذ وصل المتوسط الحسابيّ إلى 3.09 والانحراف المعياريّ إلى 1.02 ووصلت النسبة المئوية إلى 61.8%، وهي درجة متوسطة وهذا يدلّ على أنّ مجالس الإدارة لا تستخدم مبدأ العدالة والشفافية في ترقية الموظّفين ومنحهم الحوافز والمكافآت، تلاها المحور رقم (8) الذي يتعلّق "بالتّحسين والتّطوير المستمرّ للموظّفين" إذ وصل المتوسط الحسابيّ إلى 3.23 والانحراف المعياريّ إلى 0.88 ووصلت النسبة المئوية إلى 64.6% وهي درجة متوسطة أيضًا وهذا يدلّ على أنّ مجالس الإدارة بحاجة إلى التّركيز أكثر على تحسين قدرات الموظّفين وتطويرها في الغرف التّجارية، ثم المحور رقم (1) الذي يتعلّق بالبناء الدّاخليّ لأعضاء مجلس الإدارة إذ وصل المتوسط الحسابيّ إلى 3.31 وانحراف معياريّ قدره 0.77 وبنسبة مئوية قدرها 66.2%، يليه المحور رقم (7) الذي يتعلّق بمشاركة الموظّفين إذ وصل المتوسط الحسابيّ إلى 3.33 وانحراف معياريّ قدره 0.79 وبنسبة مئوية قدرها 66.6% وأخيرًا المحور رقم (10) الذي يتعلّق بعلاقة مجلس الإدارة مع الموظّفين، إذ وصل المتوسط الحسابيّ فيه إلى 3.36 وانحراف معياريّ قدره 0.96 وبنسبة مئوية قدرها 67.2%.

الجزء الثاني: مدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجالات الأداء التنظيمي

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	الأداء التنظيمي	3.53	0.84	70.6%	عالية
2	الأداء المالي	3.30	0.87	66.0%	متوسطة
3	التعامل مع الأزمات	3.78	0.66	75.6%	عالية
4	العلاقة مع المؤسسات المحلية والدولية	3.96	0.54	79.2%	عالية
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.71</b>	<b>0.57</b>	<b>74.2%</b>	<b>عالية</b>

يتضح لنا من النتائج التي أظهرها الجدول (4.4) أن الدرجة الكلية للمجال الثاني الذي يتعلق "بمدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية" هي درجة عالية إذ وصل المتوسط الحسابي إلى 3.71 والانحراف المعياري إلى 0.57 والنسبة المئوية إلى 74.2%. كما يتضح لنا أيضاً أن هنالك ثلاثة (3) محاور حظيت على درجة عالية وهي الأداء التنظيمي والتعامل مع الأزمات والعلاقة مع المؤسسات المحلية والدولية، وكان أعلى هذه المحاور المحور رقم (4) "العلاقة مع المؤسسات المحلية والدولية" بمتوسط حسابي قدره 3.96 وانحراف معياري قدره 0.54 وبنسبة مئوية قدرها 79.2% وهي درجة عالية، أي أن الغرف التجارية تتمتع بعلاقة ممتازة مع المؤسسات على الصعيد المحلي والدولي. في حين أن أدنى محور هو الذي يتعلق "بالأداء المالي" إذ وصل المتوسط الحسابي إلى 3.30 والانحراف المعياري إلى 0.87 والنسبة المئوية إلى 66.0% وهي درجة متوسطة أي أن مجالس الإدارة بحاجة إلى إيجاد مصادر دخل ثابتة غير اعتمادها على الخدمات التي تقدمها وعلى رأسها التصاريح التجارية.

الجزء الأول: واقع تركيبة مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية ومستوى أدائها

جدول (5.4): المحور الأول: البناء الداخلي لمجلس الإدارة

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم
عالية	71.4%	1.10	3.57	يوجد تنوع في المؤهلات العلمية لدى أعضاء مجلس الإدارة.	1
عالية	70.2%	1.06	3.51	تتوافر الخبرات ذات العلاقة في العمل المؤسسي لدى أعضاء مجلس الإدارة.	2
منخفضة جداً	48.2%	1.45	2.41	يوجد تمثيل نسائي في مجلس الإدارة.	3
عالية	75.4%	0.85	3.77	يوجد تنوع في الفئات العمرية في تشكيل مجلس الإدارة.	4
متوسطة	66.2%	0.77	3.31	الدرجة الكلية	

بناءً على المعطيات الموضحة في الجدول (5.4) فإن الدرجة الكلية لمحور "البناء الداخلي لمجلس الإدارة" قد وصل إلى متوسط حسابي 3.31 وانحراف معياري قدره 0.77 ونسبة مئوية قدرها 66.2% وهي درجة متوسطة. كما يتبين لنا من الجدول أعلاه أنّ هنالك ثلاث (3) فقرات حظيت على درجة عالية وكان أعلاها فقرة رقم (4) "يوجد تنوع في الفئات العمرية في تشكيل مجلس الإدارة" بمتوسط حسابي قدره 3.77 وانحراف معياري قدره 0.85 وبنسبة مئوية قدرها 75.4% وهي درجة عالية. في المقابل فإنّ أدنى فقرة هي الفقرة رقم (3) "يوجد تمثيل نسائي في مجلس الإدارة" وقد وصل المتوسط الحسابي إلى 2.41 والانحراف المعياري 1.45 وبنسبة مئوية 48.2% وهي درجة منخفضة جداً أي أنه لا يوجد مشاركة نسائية في مجالس الإدارة.

جدول (6.4): المحور الثاني: العلاقة بين أعضاء مجلس الإدارة

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم
عالية جداً	81.0%	0.82	4.05	تتسم علاقات مجلس الإدارة الداخليّة فيما بينهم بالتقدير والاحترام.	1
عالية	76.2%	0.89	3.81	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالتناغم والعمل بوصفهم فريقاً فعالاً ومتكاملاً.	2
عالية	78.6%	0.80	3.93	الدرجة الكلية	

بالنظر إلى المعطيات الموضحة في الجدول (6.4) فإنّ الدرجة الكلية لمحور "العلاقة بين أعضاء مجلس الإدارة" قد وصلت إلى متوسط حسابي قدره 3.93 وانحراف معياري قدره 0.80 ونسبة مئوية قدرها 78.6%، وهي درجة عالية أي أنّ هنالك تقديرًا واحترامًا بين أعضاء مجالس الإدارة. أمّا أعلى فقرة فهي الفقرة رقم (1) "تتسم علاقات مجلس الإدارة الداخليّة فيما بينهم بالتقدير والاحترام" إذ وصل المتوسط الحسابي إلى 4.05 والانحراف المعياري إلى 0.82 والنسبة المئوية إلى 81.0% وهي درجة عالية جدًا. أمّا الفقرة رقم (2) "يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالتناغم والعمل بوصفهم فريقاً فعالاً ومتكاملاً" فقد وصل المتوسط الحسابي فيها إلى 3.81 والانحراف المعياري 0.89 والنسبة المئوية 76.2% وهي درجة عالية.

جدول (7.4): المحور الثالث: كفاية وفاعلية أعضاء مجلس الإدارة

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم
عالية	76.6%	0.91	3.83	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بقوة العلاقات الشخصية والقدرة على	1

				التشبيك.	
عالية	%73.0	0.95	3.65	تتوافر معرفة لدى أعضاء المجلس الحاليّ بدور المجلس ومسؤولياته.	2
منخفضة	%59.4	1.07	2.97	يجري تدريب أعضاء مجلس الإدارة وفق احتياجات تطوير الغرفة.	3
متوسطة	%68.2	0.97	3.41	يجري توفير برامج تعريفية لأعضاء المجلس الجدد بتاريخ الغرفة وبنيتها.	4
عالية	%74.4	0.88	3.72	يجري تزويد أعضاء المجلس الجدد بشرح مفصل عن رسالة وأهداف الغرفة عند استلامهم لمهامهم.	5
متوسطة	%66.0	0.98	3.30	تتوافر مهامّ محدّدة ومكتوبة لأعضاء مجلس الإدارة.	6
عالية	%70.2	0.83	3.51	توزّع المسؤوليات على أعضاء مجلس الإدارة بعدالة ووضوح.	7
عالية جداً	%83.2	0.79	4.16	تُعقد اجتماعات المجلس دورياً و بانتظام حسب نظام الغرف وعند الحاجة أو الضرورة.	8
<b>عالية</b>	<b>%71.4</b>	<b>0.61</b>	<b>3.57</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

يتّضح لنا من الجدول (7.4) أنّ الدّرجة الكليّة لمحور "كفاية وفاعلية أعضاء مجلس الإدارة" قد وصل المتوسط الحسابيّ فيها إلى 3.57 والانحراف المعياريّ إلى 0.61 والنسبة المئويّة إلى 71.4% وهي درجة عالية. أمّا أعلى متوسط حسابيّ فقد جاء للفقرة (8) "تُعقد اجتماعات المجلس دورياً و بانتظام حسب نظام الغرف وعند الحاجة أو الضرورة" إذ وصل إلى 4.16 وانحراف معياريّ قدره 0.79 وبنسبة مئويّة قدرها 83.2% وهي درجة عالية جداً تدلّ على انتظام مجلس الإدارة في عقد الاجتماعات، تلاها الفقرة رقم (1) "يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بقوة العلاقات الشخصيّة والقدرة على



التشبيك" إذ وصل المتوسط الحسابي إلى 3.83 والانحراف المعياري إلى 0.91 والنسبة المئوية إلى 76.6% وهي درجة عالية أيضا. أما أدنى فقرة فكانت (6) "تتوافر مهامّ محدّدة ومكتوبة لأعضاء مجلس الإدارة" إذ وصل المتوسط الحسابي إلى 3.30 وانحراف معياري قدره 0.98 وبنسبة مئوية قدرها 66.0% وهي درجة متوسطة، تلاها الفقرة رقم (4) "يجري توفير برامج تعريفية لأعضاء المجلس الجدد بتاريخ الغرفة وبنيتها" بمتوسط حسابي قدره 3.41 وانحراف معياري قدره 0.97 وبنسبة مئوية قدرها 68.2% وهي درجة متوسطة، أما أدنى محور فكان المحور رقم (3) يجري تدريب أعضاء مجلس الإدارة وفق احتياجات تطوير الغرفة إذ وصل المتوسط الحسابي إلى 2.97 وانحراف معياري قدره 1.07 وبنسبة مئوية قدرها 59.4%.

#### جدول (8.4): المحور الرابع: تشكيل اللجان القطاعية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	يتوافر عدد مناسب من اللجان القطاعية لمجلس الإدارة لتمثيل القطاعات الاقتصادية التخصصية ضمن نطاق عمل الغرفة.	3.68	1.11	73.6%	عالية
2	يوجد لجنة تحكيم لحل النزاعات التجارية من داخل الغرفة أو خارجها.	3.52	1.19	70.4%	عالية
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.60</b>	<b>0.91</b>	<b>72.0%</b>	<b>عالية</b>

تظهر نتائج الجدول (8.4) أنّ الدرجة الكلية لمحور "تشكيل اللجان القطاعية" وصل إلى متوسط حسابي قدره 3.60 وانحراف معياري قدره 0.91 وبنسبة مئوية قدرها 72.0% وهي درجة عالية. أما أعلى فقرة فهي رقم (1) "يتوافر عدد مناسب من اللجان القطاعية لمجلس الإدارة لتمثيل القطاعات الاقتصادية التخصصية ضمن نطاق عمل الغرفة بمتوسط حسابي قدره 3.68 وانحراف معياري قدره

1.11 وبنسبة مئوية قدرها 73.6% وهي درجة عالية. أدنى فقرة رقم (2) "يوجد لجنة تحكيم في حلّ

التزاعات التجاريّة من داخل الغرفة أو خارجها" بمتوسّط حسابيّ قدره 3.52 وبانحراف معياريّ قدره

1.19 وبنسبة مئوية قدرها 70.4% وهي درجة عالية.

#### جدول (9.4): المحور الخامس: الأداء الإداري لأعضاء مجلس الإدارة

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياريّ	المتوسّط الحسابيّ	المجال	الرقم
عالية	76.4%	0.86	3.82	يتابع مجلس الإدارة تنفيذ خطط العمل وتطويرها لضمان انسجامها مع الأهداف الموضوعية.	1
عالية جداً	80.2%	0.85	4.01	يلتزم مجلس الإدارة بالأنظمة الإداريّة والماليّة المعمول بها في الغرفة.	2
متوسطة	65.0%	1.14	3.25	يرفع مجلس الإدارة التقارير الإداريّة السنويّة على الموقع الإلكترونيّ للغرفة.	3
عالية	79.0%	0.75	3.95	يولي مجلس الإدارة اهتماماً واضحاً لاحتياجات المجتمع المحليّ.	4
عالية	72.6%	0.78	3.63	تتخذ قرارات المجلس غالباً في تسوية اختلافات الرأبي بالمناقشة وإن لم يتفقوا بالتصويت.	5
عالية	76.6%	0.72	3.83	يلتزم أعضاء مجلس الإدارة برسالة الغرفة ومهمتها في اتّخاذ القرارات.	6
عالية جداً	81.4%	0.68	4.07	يوجد التزام لحضور الأعضاء للاجتماعات الدوريّة.	7
عالية	75.8%	0.55	3.79	<b>الدرجة الكليّة</b>	

كما هو مبين لنا في الجدول (9.4) وصلت الدرجة الكليّة لمحور "الأداء الإداري لأعضاء مجلس

الإدارة" في المتوسّط الحسابيّ إلى 3.79 والانحراف المعياريّ إلى 0.55 وبنسبة مئوية قدرها 75.8%

وهي درجة عالية. بينما جاءت أعلى فقرة رقم (7) "يوجد التزام لحضور الأعضاء للاجتماعات الدورية" بمتوسط حسابي 4.07 وانحراف معياري قدره 0.68 وبنسبة مئوية قدرها 81.4% وهي درجة عالية جداً، تلاها الفقرة رقم (2) "يلتزم مجلس الإدارة بالأنظمة الإدارية والمالية المعمول بها في الغرفة" بمتوسط حسابي قدره 4.01 وانحراف معياري قدره 0.85 وبنسبة مئوية قدرها 80.2%، وهي درجة عالية جداً. في المقابل فإن أدنى فقرة هي رقم (3) "يقوم مجلس الإدارة بالإفصاح عن التقارير الإدارية السنوية على الموقع الإلكتروني للغرفة" بمتوسط حسابي قدره 3.25 وانحراف معياري قدره 1.14 وبنسبة مئوية قدرها 65.0% وهي درجة متوسطة.

#### جدول (10.4): المحور السادس: الأداء تجاه الموظفين

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	يرقي مجلس الإدارة الموظفين على أساس انجازاتهم ومؤهلاتهم العلمية.	2.85	1.19	57.0%	منخفضة
2	يعتمد مجلس الإدارة معايير وأسساً محددة لتطبيق مبدأ العدالة والشفافية في منح المكافآت والحوافز للموظفين.	3.03	1.18	60.6%	متوسطة
3	يحرص مجلس الإدارة على استقطاب كفاءات مستقبلية للغرفة والحفاظ عليها.	3.38	1.05	64.6%	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.09</b>	<b>1.02</b>	<b>61.8%</b>	<b>متوسطة</b>

تظهر النتائج في الجدول (10.4) بأن الدرجة الكلية لمحور "الأداء تجاه الموظفين" وصل إلى متوسط حسابي قدره 3.09 وانحراف معياري قدره 1.02 وبنسبة مئوية قدرها 61.8% وهي درجة متوسطة. كما نلاحظ أيضاً أن هنالك محورين حظيا بدرجة متوسطة إذ كان أدناه الفقرة رقم (2) "يعتمد مجلس

الإدارة معايير وأسساً محدّدة لتطبيق مبدأ العدالة والشفافيّة في منح المكافآت والحوافز للموظفين إذ وصل المتوسط الحسابيّ إلى 3.03 وانحراف معياريّ قدره 1.18 وبنسبة مئويّة قدرها 60.6%، أمّا أعلى فقرة رقم (3) "يحرص مجلس الإدارة على استقطاب كفاءات مستقبلية للغرفة والحفاظ عليها" فجاءت بمتوسط حسابيّ قدره 3.38 وانحراف معياريّ قدره 1.05 وبنسبة مئويّة قدرها 64.6% وهي درجة متوسطة. وبالنسبة لأدنى فقرة فهي رقم (1) "يُرقّي مجلس الإدارة الموظفين على أساس انجازاتهم ومؤهلاتهم العلميّة" جاءت بمتوسط حسابيّ قدره 2.85 وانحراف معياريّ قدره 1.19 وبنسبة مئويّة قدرها 57.0% وهي درجة منخفضة.

#### جدول (11.4): المحور السابع: مشاركة الموظفين

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	يحرص مجلس الإدارة على تطوير الموظفين من خلال إشراكهم في الدورات التدريبية وورشات العمل.	3.69	0.92	73.8%	عالية
2	يُعطى مديرو الأقسام والمراكز والموظفون المساحة الكافية للمشاركة في اتخاذ القرارات.	3.23	1.02	64.6%	متوسطة
3	يهتم مجلس الإدارة بمناسبات الأعضاء الخاصة وموظفي الغرفة.	3.37	0.96	67.4%	متوسطة
4	يُشركُ الموظفون في رسم سياسات الغرفة وتحديد أهدافها من جهة أعضاء مجلس الإدارة.	3.03	1.09	60.6%	متوسطة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.33</b>	<b>0.79</b>	<b>66.6%</b>	<b>متوسطة</b>

وفقاً لما هو مبين في الجدول (11.4) فإنّ الدّرجة الكليّة لمحور "مشاركة الموظّفين" جاءت بمتوسّط حسابيّ قدره 3.33 وانحراف معياريّ قدره 0.79 وبنسبة مئويّة قدرها 66.6% وهي درجة متوسّطة. وجاءت أعلى فقرة رقم (1) "يحرص مجلس الإدارة على تطوير الموظّفين من خلال إشراكهم في الدّورات التّدريبية وورشات العمل" بمتوسّط حسابيّ قدره 3.69 وانحراف معياريّ قدره 0.93 وبنسبة مئويّة قدرها 73.8% وهي درجة عالية. كما أنّ هنالك ثلاث فقرات حظيت بدرجة متوسّطة إذ جاءت أعلى فقرة رقم (3) "يهتم مجلس الإدارة بمناسبات الأعضاء الخاصة وموظّفي الغرف" إذ وصل المتوسّط الحسابيّ إلى 3.37 وانحراف معياريّ قدره 0.96 وبنسبة مئويّة قدرها 67.4% يليه المحور رقم (2) "يُعطي مديرو الأقسام والمراكز والموظّفون المساحة الكافية للمشاركة في اتّخاذ القرارات" إذ وصل المتوسّط الحسابيّ إلى 3.23 وانحراف معياريّ قدره 1.02 وبنسبة مئويّة قدرها 64.6% ثم المحور رقم (4) "يُشركُ الموظّفون في رسم سياسات الغرفة وتحديد أهدافها من جهة أعضاء مجلس الإدارة" بمتوسّط حسابيّ قدره 3.03 وانحراف معياريّ قدره 1.09 وبنسبة مئويّة قدرها 60.6% وهي درجة متوسّطة.

#### جدول (12.4): المحور الثامن: التّحسين والتّطوير المستمرّ للموظّفين

الرقم	المجال	المتوسّط الحسابيّ	الانحراف المعياريّ	النّسبة المئويّة	الدّرجة
1	يحرص مجلس الإدارة على تحديث الوصف الوظيفيّ للموظّفين بما يتناسب مع مهامهم ومؤهّلاتهم العلميّة.	2.99	1.10	59.8%	منخفضة
2	يخصّص مجلس الإدارة موازنات ماليّة بغرض التّدريب والتّطوير للموظّفين.	3.17	1.10	63.4%	متوسّطة
3	يقوم مجلس الإدارة بالتّحسين والتّطوير بناء	3.25	1.00	65.0%	متوسّطة

				على التغذية الراجعة من الموظفين مثل الاجتماعات، الشكاوي والاقتراحات.	
متوسطة	67.0%	1.28	3.35	يُقيّم أداء طاقم الغرفة دورياً.	4
متوسطة	60.6%	1.20	3.03	تقدّم تغذية راجعة لنتائج تقييم الموظفين.	5
متوسطة	63.6%	1.12	3.18	يدرس المجلس تقارير الإنجاز للموظفين ويقف عند نقاط الضعف ويعمل على معالجتها.	6
متوسطة	64.6%	0.88	3.23	يحرص مجلس الإدارة على مواكبة الغرفة للتطورات التكنولوجية.	7
متوسطة	64.6%	0.88	3.23	<b>الدرجة الكلية</b>	

تُظهر نتائج الجدول (12.4) أنّ الدرجة الكلية لمحور "التحسين والتطوير المستمر للموظفين" قد وصل المتوسط الحسابي إلى 3.23 وبانحراف معياري قدره 0.88 وبنسبة مئوية قدرها 64.6% وهي درجة متوسطة. واتضح لها كذلك أنّ هنالك ست فقرات حظيت بدرجة متوسطة إذ جاءت أعلى فقرة رقم (4) "يقيم أداء طاقم الغرفة دورياً" بمتوسط حسابي قدره 3.35 وبانحراف معياري قدره 1.28 وبنسبة مئوية قدرها 67.0% وهي درجة متوسطة، تلاها الفقرة رقم (3) "يقوم مجلس الإدارة بالتحسين والتطوير بناءً على التغذية الراجعة من الموظفين من مثل: الاجتماعات، الشكاوي والاقتراحات" بمتوسط حسابي قدره 3.25 وبانحراف معياري قدره 1.00 وبنسبة مئوية قدرها 65.0% وهي درجة متوسطة، يليها الفقرة رقم (7) "يحرص مجلس الإدارة على مواكبة الغرفة للتطورات التكنولوجية" بمتوسط حسابي قدره 3.23 وبانحراف معياري قدره 0.88 وبنسبة مئوية قدرها 64.6%، أمّا الفقرة رقم (6) "يدرس المجلس تقارير الإنجاز للموظفين ويقف عند نقاط الضعف والعمل على معالجتها" إذ وصل المتوسط الحسابي إلى 3.18 وبانحراف معياري قدره 1.12 وبنسبة مئوية قدرها 63.6% والفقرة رقم (5) "تقدّم تغذية راجعة

لنتائج تقييم الموظفين " وصل المتوسط الحسابي إلى 3.03 وانحراف معياري قدره 1.20 وبنسبة مئوية قدرها 60.6%. في المقابل إنَّ أدنى فقرة هي رقم (1) "يحرص مجلس الإدارة على تحديث الوصف الوظيفي للموظفين بما يتناسب مع مهامهم ومؤهلاتهم العلمية" بمتوسط حسابي 2.99 وانحراف معياري قدره 1.10 وبنسبة مئوية قدرها 59.8% وهي درجة منخفضة.

#### جدول (13.4): المحور التاسع: الأداء تجاه أعضاء الهيئة العامة

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم
عالية	72.6%	0.85	3.63	يدرس مجلس الإدارة احتياجات أعضاء الهيئة العامة بشكل مستمر.	1
عالية	70.0%	0.89	3.50	يطلب مجلس الإدارة تغذية راجعة حول رضا أعضاء الهيئة العامة في الخدمات التي تقدمها الغرفة.	2
عالية	75.4%	0.82	3.77	يتابع مجلس الإدارة شكاوي أعضاء الهيئة العامة والردّ عليها.	3
عالية	70.2%	0.89	3.51	يولي مجلس الإدارة اهتمامًا واضحًا لإشراك الأعضاء (الحاليين والسابقين) في النشاطات التي تقيمها الغرفة.	4
عالية	72.0%	0.68	3.60	الدرجة الكلية	

أظهرت النتائج في الجدول (13.4) أن الدرجة الكلية لمحور "الأداء تجاه أعضاء الهيئة العامة" وصل إلى متوسط حسابي قدره 3.60 وانحراف معياري قدره 0.68 وبنسبة مئوية قدرها 72.0% وهي درجة عالية. يلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية وأعلى فقرة كانت رقم (3) "يتابع

مجلس الإدارة شكاوى أعضاء الهيئة العامة والردّ عليها" بمتوسط حسابيّ قدره 3.77 وبانحراف معياريّ قدره 0.82 وبنسبة مئوية 75.4% وهي درجة عالية.

**جدول (14.4): المحور العاشر: علاقة مجلس الإدارة مع الموظّفين**

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياريّ	المتوسّط الحسابيّ	المجال	الرقم
متوسطة	61.0%	1.18	3.05	يعقد مجلس الإدارة اجتماعات دورية مع موظفي الغرفة.	1
عالية	73.2%	1.01	3.66	توجد علاقات وطيدة لمجلس الإدارة مع العاملين في الغرفة.	2
متوسطة	67.2%	0.96	3.36	<b>الدرجة الكلية</b>	

تُظهر لنا النتائج المبينة في الجدول (14.4) أنّ الدرجة الكلية لمحور "علاقة مجلس الإدارة مع الموظّفين" وصل إلى متوسط حسابيّ قدره 3.36 وبانحراف معياريّ قدره 0.96 وبنسبة مئوية قدرها 67.2% وهي درجة متوسطة. وجاءت أعلى فقرة رقم (2) "توجد علاقات وطيدة لمجلس الإدارة مع العاملين في الغرفة" بمتوسّط حسابيّ قدره 3.66 وبانحراف معياريّ قدره 1.01 وبنسبة مئوية قدرها 73.2% وهي درجة عالية. وأدنى فقرة رقم (1) "يعقد مجلس الإدارة اجتماعات دورية مع موظفي الغرفة" بمتوسّط حسابيّ قدره 3.05 وبانحراف معياريّ قدره 1.18 وبنسبة مئوية قدرها 61.0% وهي درجة متوسطة.



الجزء الثاني: مدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية

جدول (15.4): المحور الأول: الأداء التنظيمي

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم
متوسطة	66.8%	1.15	3.34	يوجد هيكل تنظيمي داخلي محدث.	1
عالية	73.4%	1.03	3.67	يوجد خطة عمل واضحة للغرفة يجري تحديثها دورياً.	2
متوسطة	69.6%	1.06	3.48	يوجد نظام للمساءلة والرقابة ومتابعة الشكاوي.	3
عالية	72.4%	0.95	3.62	يتسم نظام الاتصال الإداري والتسلسل التنظيمي الداخلي بالوضوح.	4
عالية	70.4%	1.01	3.52	تتمتع الغرفة برضا أعضائها من حيث الخدمات التي تقدمها.	5
عالية	70.6%	0.84	3.53	الدرجة الكلية	

يتضح من نتائج الجدول (15.4) أنّ الدرجة الكلية لمحور "الأداء التنظيمي" وصل إلى متوسط حسابي قدره 3.53 وانحراف معياري قدره 0.84 وبنسبة مئوية قدرها 70.6% وهي درجة عالية. كما لاحظت الباحثة أنّ هنالك ثلاث فقرات حظيت بدرجة عالية وكان أعلاها الفقرة (2) "يوجد خطة عمل واضحة للغرفة يجري تحديثها دورياً" إذ وصل المتوسط الحسابي إلى 3.67 وانحراف معياري قدره 1.03 وبنسبة مئوية قدرها 73.4% وهي درجة عالية، وأدنى فقرة رقم (1) "يوجد هيكل تنظيمي داخلي محدث" بمتوسط حسابي قدره 3.34 وانحراف معياري قدره 1.15 وبنسبة مئوية قدرها 66.8% وهي درجة متوسطة.

جدول (16.4): المحور الثاني: الأداء المالي

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	يقوم مجلس الإدارة بالإفصاح عن التقارير المالية السنوية على الموقع الإلكتروني للغرفة.	3.02	1.24	60.4%	متوسطة
2	هنالك استقرار للمركز المالي في الغرفة ووفرة مصادر دخل ثابتة.	3.58	1.02	71.6%	عالية
<b>الدرجة الكلية</b>					<b>متوسطة</b>

تظهر النتائج في الجدول (16.4) أن الدرجة الكلية لمحور "الأداء المالي" وصل إلى متوسط حسابي قدره 3.30 وانحراف معياري قدره 0.87 وبنسبة مئوية قدرها 66.0% وهي درجة متوسطة. وجاءت أعلى فقرة رقم (2) "هنالك استقرار للمركز المالي في الغرفة ووفرة مصادر دخل ثابتة" بمتوسط حسابي قدره 3.58 وانحراف معياري قدره 1.02 وبنسبة مئوية قدره 71.6% وهي درجة عالية. أما أدنى فقرة رقم (1) "يقوم مجلس الإدارة بالإفصاح عن التقارير المالية السنوية على الموقع الإلكتروني للغرفة" بمتوسط حسابي قدره 3.02 وانحراف معياري قدره 1.24 وبنسبة مئوية قدرها 60.4% وهي درجة متوسطة.

جدول (17.4): المحور الثالث: التعامل مع الأزمات

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	يركز مجلس الإدارة على دراسة إشارات الإنذار قبل وقوع الأزمات لتفادي حدوثها.	3.44	0.91	68.8%	متوسطة
2	تتمتع الغرفة بالقدرة على مواجهة الأزمات بكفاءة وفاعلية والسيطرة عليها.	3.76	0.77	75.2%	عالية

عالية	79.8%	0.72	3.99	تتمتع الغرفة باستمرارية الخدمات والتقدم رغم تحديات البيئة الاقتصادية في الضفة الغربية.	3
عالية	78.6%	0.72	3.93	تتمتع الغرفة باستمرارية الخدمات والتقدم رغم تحديات البيئة السياسية في الضفة الغربية.	4
عالية	75.6%	0.66	3.78	الدرجة الكلية	

تشير النتائج في الجدول (17.4) إلى أن الدرجة الكلية لمحور "التعامل مع الأزمات" وصل إلى متوسط حسابي قدره 3.78 وبانحراف معياري قدره 0.66 وبنسبة مئوية قدره 75.6% وهي درجة عالية. كما نلاحظ أيضاً أن هنالك ثلاث فقرات حظيت بدرجة عالية وكان أعلاها الفقرة رقم (4) "تتمتع الغرفة باستمرارية الخدمات والتقدم رغم تحديات البيئة السياسية في الضفة الغربية" إذ وصل المتوسط الحسابي إلى 3.93 بانحراف معياري قدره 0.72 وبنسبة مئوية قدرها 78.6% وهي درجة عالية. وأدى فقرة رقم (1) "يركز مجلس الإدارة على دراسة إشارات الإنذار قبل وقوع الأزمات لتفادي حدوثها" بمتوسط حسابي قدره 3.44 وبانحراف معياري قدره 0.91 وبنسبة مئوية قدرها 68.8% وهي درجة متوسطة.

#### جدول (18.4): المحور الرابع: العلاقة مع المؤسسات المحلية والدولية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	تتميز الغرفة بتشبيك العلاقات مع المانحين وتطويرها باستمرار.	3.96	0.69	79.2%	عالية
2	توجد علاقات وطيدة بين الغرفة والمؤسسات الدولية الخارجية.	3.84	0.80	76.8%	عالية
3	توجد علاقات وطيدة بين الغرفة والمؤسسات المحلية في الضفة الغربية.	4.11	0.63	82.2%	عالية جداً

4	هنالك علاقة قوية ومتينة بين الغرفة واتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية.	4.17	0.79	83.4%	عالية جداً
5	تحصل الغرفة على الدعم المالي من المانحين لتنفيذ مشاريعها.	3.75	0.75	75.0%	عالية
6	تتميز الغرفة ببلوغ درجة متقدمة في التنافسية مقارنة مع المؤسسات الأخرى.	3.93	0.90	78.6%	عالية
<b>الدرجة الكلية</b>		<b>3.96</b>	<b>0.54</b>	<b>79.2%</b>	<b>عالية</b>

تظهر النتائج في الجدول (18.4) أن الدرجة الكلية لمحور "العلاقة مع المؤسسات المحلية والدولية" وصل بمتوسط حسابي قدره 3.96 وبانحراف معياري قدره 0.54 ونسبة مئوية قدرها 79.2% وهي درجة عالية. كما لاحظت الباحثة أيضاً أن هنالك فترتين حظيتا بدرجة عالية جداً إذ جاءت أعلاها الفقرة رقم (4) "هنالك علاقة قوية ومتينة بين الغرفة واتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية" إذ وصل المتوسط الحسابي إلى 4.17 وبانحراف معياري قدره 0.79 ونسبة مئوية قدرها 83.4% وهي درجة عالية جداً. وأن هنالك أربع فقرات حظيت بدرجة عالية وكان أعلاها الفقرة رقم (1) "تتميز الغرفة بتشبيك العلاقات مع المانحين وتطويرها باستمرار" إذ وصل المتوسط الحسابي إلى 3.96 وبانحراف معياري قدره 0.69 ونسبة مئوية قدرها 79.2%، أما أدنى فقرة فكانت الفقرة رقم (5) "تحصل الغرفة على الدعم المالي من المانحين لتنفيذ مشاريعها" إذ وصل المتوسط الحسابي إلى 3.75 بانحراف معياري قدره 0.75 ونسبة مئوية قدرها 75.0% وهي درجة عالية.

## 2.2.4 مناقشة فرضيات الدراسة

سيتم مناقشة فرضيات الدراسة، إذ سيتم قبول الفرضيات أو رفضها كما هو مبين أدناه:

### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية حول "دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية" تعزى إلى متغير الموقع الجغرافي للغرف التجارية.

جدول (19.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق في دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية " تعزى إلى متغير الموقع الجغرافي للغرف التجارية.

الدرجة الكلية	الموقع الجغرافي للغرف التجارية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F
دور مجالس الإدارة في	جنوب الضفة	48	3.59	0.43	0.377	2	.189	0.611
تحسين الأداء المؤسسي في	وسط الضفة	27	3.60	0.51	38.912	126	.309	
الغرف التجارية	شمال الضفة	54	3.48	0.66	39.289	128		
الصناعية في الضفة الغربية	المجموع	129	3.55	0.55				

أظهرت نتائج الجدول (19.4) استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفرضية الرئيسية المبينة أعلاه وأنصح للباحثة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  تعزى إلى متغير الموقع الجغرافي للغرف التجارية، إذ بلغت قيمة F 0.611 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند المستوى 0.544، ومن ثم لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الموقع الجغرافي للغرف التجارية، بالفرضية مقبولة.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في المتوسطات الحسابية حول دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء التنظيمي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية " تعزى إلى متغير العمر.

جدول (20.4) : نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق في دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية " تعزى إلى متغير العمر.

المجال الدرجة الكلية	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F
دور مجالس الإدارة في	أقل من 30 سنة	37	3.67	0.45	.991	3	0.330	1.079
تحسين الأداء المؤسسي في	39-30 سنة	57	3.53	0.60	38.298	125	0.306	
الغرف التجارية الصناعية في	49-40 سنة	22	3.45	0.49	39.289	128		
الضفة الغربية	50 سنة فأكثر	13	3.43	0.67				
	المجموع	129	3.55	0.55				

أظهرت نتائج الجدول (20.4) استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفرضية الرئيسية المبيّنة أعلاه وأنّضح للباحثة أنّه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  تعزى إلى متغيّر العمر إذ بلغت قيمة  $F$  1.079 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند المستوى 0.361، ومن ثمّ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيّر العمر، بالفرضية مقبولة.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في المتوسطات الحسابية حول "دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضقة الغربية" تعزى إلى متغيّر الجنس.

جدول (21.4) : نتائج تحليل اختبار T-TEST لدلالة الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول "دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضقة الغربية" تعزى إلى متغيّر الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضقة الغربية	ذكر	72	3.56	0.54	0.425	0.672
	أنثى	57	3.54	0.57		

أظهرت نتائج الجدول (21.4) استخدام اختبار T-Test للتعرف على اتجاهات موظفي الغرف التجارية الصناعية في الضقة الغربية حول "دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف

التجارية الصناعية في الضفة الغربية " إذ تبين للباحثة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير جنس المبحوث إذ إن قيمة الاختبار T-Test بلغت 0.425 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الموضح في الجدول وهو الذي يساوي 0.672 وبذلك تكون الفرضية مقبولة.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية حول " دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية" تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

جدول (22.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق في دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء التنظيمي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية " تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

المجال الدرجة الكلية	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F
دور مجالس الإدارة في	أقل من 5 سنوات	35	3.67	0.45	0.719	2	0.360	1.175
تحسين الأداء	من 5 – 10 سنوات	41	3.50	0.56	38.570	126	0.306	
المؤسسي في الغرف	أكثر من 10 سنوات	53	3.51	0.59	39.289	128		
التجارية الصناعية في الضفة الغربية	المجموع	129	3.55	0.55				



تظهر نتائج الجدول (22.4) استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفرضية الرئيسية المبيّنة أعلاه وأنّصح للباحثة أنّه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \geq 0.05$  تعزى إلى متغيّر سنوات الخبرة إذ بلغت قيمة  $F = 1.175$  وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند المستوى 0.312، ومن ثمّ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيّر سنوات الخبرة، فالفرضية مقبولة.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في المتوسطات الحسابية حول دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية تعزى إلى متغيّر المؤهل العلمي.

جدول (23.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق في دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية " تعزى إلى متغيّر المؤهل العلمي.

قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال الدّرجة الكليّة
0.669	0.206	2	0.413	0.56	3.60	28	دبلوم	دور مجالس
	0.309	126	38.877	0.57	3.56	84	بكالوريوس	الإدارة في تحسين
		128	39.289	0.44	3.41	17	ماجستير	الأداء المؤسسي
				0.55	3.55	129	المجموع	في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية

تظهر نتائج الجدول (23.4) استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفرضية الرئيسية المبيّنة أعلاه، إذ اتّضح للباحثة أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  تعزى إلى متغيّر المؤهل العلميّ إذ بلغت قيمة F 0.669 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند المستوى 0.514، لذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيّر المؤهل العلميّ، فالفرضية مقبولة.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في المتوسطات الحسابية حول "دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسيّ في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية" تعزى إلى متغيّر الوظيفة.

جدول (24.4): نتائج تحليل اختبار T-TEST لدلالة الفروق في متوسطات استجابات الباحثين حول "دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسيّ في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية" تعزى إلى متغيّر الوظيفة.

المجال	الوظيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسيّ في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية	موظف دائم	3.55	0.55	-0.014	0.989
	موظف مؤقت / عقد مؤقت	3.52	0.52		

تظهر نتائج الجدول (24.4) استخدام اختبار T-Test للتعرف على اتجاهات موظفي الغرف التجارية في الضفة الغربية حول "دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسيّ في الغرف التجارية الصناعية

في الضفّة الغربيّة"، وأنّضح للباحثة أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة تعزى إلى متغيّر وظيفة المبحوث إذ بلغت قيمة الاختبار T-Test -0.014 وهي قيمة غير دالّة إحصائيّاً عند مستوى الدلالة الموضّح في الجدول والذي يساوي 0.989 وبذلك تكون الفرضيّة مقبولة.

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابيّة حول "دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسيّ في الغرف التجاريّة الصناعيّة في الضفّة الغربيّة" تعزى إلى متغيّر المستوى الوظيفيّ.

جدول (25.4): نتائج تحليل التباين الأحاديّ (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق في دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسيّ في الغرف التجاريّة الصناعيّة في الضفّة الغربيّة " تعزى إلى متغيّر المستوى الوظيفيّ.

المجال الدرجة الكلية	المستوى الوظيفيّ	المتوسّط الحسابيّ	الانحراف المعياريّ	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسّط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسيّ في الغرف التجاريّة الصناعيّة في الضفّة الغربيّة	إدارة عليا	3.53	0.61	1.507	2	0.754	2.513	0.085
	إدارة وسطى	3.39	0.57	37.782	126	0.300		
	إدارة تشغيليّة	3.63	0.51	39.289	128			
	المجموع	3.55	0.55					

تظهر نتائج الجدول (25.4) من خلال استخدام اختبار تحليل التباين الأحاديّ (One Way ANOVA) لفحص الفرضيّة الرئيسيّة المبينة أعلاه أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى

( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى لمتغير المستوى الوظيفي إذ بلغت قيمة F 2.513 وهي قيمة غير دالة إحصائياً

عند المستوى 0.085، لذلك لا يوجد فروق إحصائية تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي، بالفرضية

مقبولة.

### مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية حول

"واقع تركيبية مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية ومستوى أدائها" تعزى إلى متغيرات الموقع

الجغرافي للغرف التجارية.

جدول (26.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق في واقع تركيبية

مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية ومستوى أدائها تعزى إلى متغير الموقع الجغرافي للغرف

التجارية.

المجال	الموقع الجغرافي للغرف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
واقع تركيبية مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية ومستوى أدائها	جنوب الضقة	3.52	0.46	.226	2	0.113	0.333	0.718
	وسط الضقة	3.52	0.59	42.847	126	0.340		
	شمال الضقة	3.43	0.66	43.074	128			
	المجموع	3.48	0.58					

من خلال نتائج الجدول (26.4) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \geq 0.05$  تعزى إلى متغير الموقع الجغرافي للغرف التجارية إذ بلغت قيمة F 0.333 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند المستوى 0.718، لذلك لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الغرف التجارية التي يعمل بها المبحوثون، والفرضية مقبولة.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \geq 0.05$  في المتوسطات الحسابية حول "واقع تركيبة مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية ومستوى أدائها" تعزى إلى متغير العمر.

جدول (27.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق في واقع تركيبة مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية ومستوى أدائها تعزى إلى متغير العمر.

المجال	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
واقع تركيبة مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية ومستوى أدائها	أقل من 30 سنة	3.59	0.48	0.846	3	0.282	0.835	0.477
	39-30 سنة	3.49	0.62	42.227	125	0.338		
	49-40 سنة	3.37	0.53	43.074	128			
	50 سنة فأكثر	3.37	0.69					
	المجموع	3.48	0.58					

يتضح من خلال الجدول (27.4) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  تعزى إلى متغير العمر، إذ بلغت قيمة F 0.835 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند المستوى 0.477، لذلك لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير العمر، والفرضية مقبولة.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في المتوسطات الحسابية حول "واقع تركيبة مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية ومستوى أدائها" تعزى إلى متغير الجنس.

جدول (28.4): نتائج تحليل اختبار T-TEST لدلالة الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول "واقع تركيبة مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية ومستوى أدائها" تعزى إلى متغير الجنس.

المجال	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
واقع تركيبة مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية ومستوى أدائها	ذكر	3.50	0.56	-0.424	0.673
	أنثى	3.46	0.60		

يبين الجدول (28.4) استخدام اختبار T-Test للتعرف على اتجاهات موظفي الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية حول "واقع تركيبة مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية" ويلاحظ من النتائج في الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير جنس المبحوث 1، إذ بلغت قيمة الاختبار T-Test -0.424 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الموضح في الجدول وهو الذي يساوي 0.673 وبذلك تكون الفرضية مقبولة.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في المتوسطات الحسابية حول "واقع تركيبة مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية ومستوى أدائها" تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

جدول (29.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق في "واقع تركيبية مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية ومستوى أدائها" تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

المجال	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
واقع تركيبية مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية ومستوى أدائها	أقل من 5 سنوات	3.60	0.49	0.709	2	0.355	1.055	0.351
	من 5 - 10 سنوات	3.42	0.59	42.364	126	0.336		
	أكثر من 10 سنوات	3.46	0.61	43.074	128			
	المجموع	3.48	0.58					

يتبين لنا من نتائج الجدول (29.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$

تعزى إلى متغير سنوات الخبرة إذ بلغت قيمة F 1.055 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند المستوى

0.351، لذلك لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، فالفرضية مقبولة.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في المتوسطات الحسابية حول "واقع

تركيبية مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية ومستوى أدائها" تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

جدول (30.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق في "واقع تركيبية

مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية ومستوى أدائها" تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
واقع تركيبية مجالس إدارة	دبلوم	3.57	0.55	1.170	2	0.585	1.760	0.176
	بكالوريوس	3.50	0.59	41.903	126	0.333		

			128	43.074	0.51	3.25	ماجستير	الغرف التجاريّة
					0.58	3.48	المجموع	الصنّاعيّة ومستوى أدائها

يتضح لنا من خلال الجدول (30.4) أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$

تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة F 1.760 وهي قيمة غير دالة إحصائيًا عند المستوى

0.176، لذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، فالفرضية مقبولة.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في المتوسطات الحسابية حول "واقع

تركيبية مجالس إدارة الغرف التجاريّة والصنّاعيّة ومستوى أدائها" تعزى إلى متغير الوظيفة.

جدول (31.4): نتائج تحليل اختبار T-TEST لدلالة الفروق في متوسطات استجابات الباحثين

حول "واقع تركيبية مجالس إدارة الغرف التجاريّة والصنّاعيّة ومستوى أدائها" تعزى إلى متغير الوظيفة.

المجال	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
واقع تركيبية مجالس إدارة الغرف التجاريّة	موظف دائم	120	3.48	0.58	0.786	0.448
الصنّاعيّة وأدائها	موظف مؤقت / عقد مؤقت	9	3.49	0.60		

يتّضح لنا من خلال الجدول (31.4) اختبار T-Test المستخدم للتعرف على اتجاهات موظفي

الغرف التجاريّة في الضقة الغربية حول "واقع تركيبية مجالس إدارة الغرف التجاريّة والصنّاعيّة ومستوى

أدائها" أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير وظيفة الباحث، إذ بلغت قيمة



الاختبار T-Test 0.786 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الموضَّح في الجدول وهو الذي يساوي 0.488 وبذلك تكون الفرضية مقبولة.

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية حول "واقع تركيبة مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية ومستوى أدائها" تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

جدول (32.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق في "واقع تركيبة مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية ومستوى أدائها" تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

المجال	المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
واقع تركيبة مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية ومستوى أدائها	إدارة عليا	3.49	0.60	1.879	2	0.939	2.873	0.060
	إدارة وسطى	3.30	0.62	41.195	126	0.327		
	إدارة تشغيلية	3.58	0.53	43.074	128			
	المجموع	3.48	0.58					

من خلال الجدول (32.4) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي، إذ بلغت قيمة F 2.873 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند المستوى 0.060، لذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي، فالفرضية مقبولة.

## مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية حول

"مدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية" تعزى إلى متغير الموقع الجغرافي

للغرف التجارية.

جدول (33.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق في "مدى كفاية

وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية " تعزى إلى متغير الموقع الجغرافي للغرف

التجارية

المجال	الموقع الجغرافي للغرف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
مدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية	جنوب الضفة	3.78	0.49	.932	2	0.466	1.442	0.240
	وسط الضفة	3.79	0.41	40.697	126	0.323		
	شمال الضفة	3.61	0.68	41.629	128			
	المجموع	3.71	0.57					

من خلال الجدول (33.4) تبين للباحثة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq$ )

0.05) تعزى إلى متغير الموقع الجغرافي للغرف التجارية، إذ بلغت قيمة F 1.442 وهي قيمة غير

دالة إحصائياً عند المستوى 0.240، لذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الموقع

الجغرافي للغرف التجارية.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية حول "مدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية" تعزى لمتغير العمر.

جدول (34.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق في "مدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية" تعزى إلى متغير العمر.

المجال	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
مدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية	أقل من 30 سنة	3.90	0.49	1.824	3	0.608	1.909	0.132
	30-39 سنة	3.64	0.61	39.805	125	0.318		
	40-49 سنة	3.66	0.44	41.629	128			
	50 سنة فأكثر	3.59	0.69					
	المجموع	3.71	0.57					

يتضح لنا من خلال الجدول (34.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية أيضا عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) تعزى إلى متغير العمر، حيث بلغت قيمة F 1.909 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند المستوى 0.132، لذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير العمر، فالفرضية مقبولة.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية حول "مدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية" تعزى إلى متغير الجنس.

جدول (35.4): نتائج تحليل اختبار T-TEST لدلالة الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول "مدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية" تعزى إلى متغير الجنس

المجال	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
مدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية	ذكر	3.69	0.54	0.195	0.845
	أنثى	3.74	0.60		

يتبين لنا من الجدول (35.4) استخدم اختبار T-Test للتعرف على اتجاهات موظفي الغرف التجارية في الضفة الغربية حول "مدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية" ويتضح في الجدول أعلاه، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير جنس المبحوث، إذ بلغت قيمة الاختبار T 0.195 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الموضح في الجدول وهو الذي يساوي 0.845 وبذلك تكون الفرضية مقبولة.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية حول "مدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية" تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

جدول (36.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق في "مدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية" تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

المجال	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
مدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية	أقل من 5 سنوات	3.84	0.42	0.883	2	0.441	1.365	0.259
	من 5 - 10	3.69	0.60	40.746	126	0.323		

							سنوات	الصناعاتية في
			128	41.629	0.62	3.64	أكثر من 10 سنوات	الضفة الغربية"
					0.57	3.71	المجموع	

من خلال الجدول (36.4) تبين للباحثة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \geq 0.05$  تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، إذ بلغت قيمة F 1.365 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند المستوى 0.259، لذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، بالفرضية مقبولة.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في المتوسطات الحسابية حول "مدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية" تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

جدول (37.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق في "مدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية" تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
مدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية	دبلوم	28	3.68	0.60	.225	2	0.113	0.342	0.711
	بكالوريوس	84	3.70	0.58	41.404	126	0.329		
	ماجستير	17	3.82	0.42	41.629	128			
	المجموع	129	3.71	0.57					

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول (37.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \geq 0.05$  تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة F 0.342 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند

المستوى 0.711، لذلك لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، فالفرضية مقبولة.

6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية حول "مدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الضقة الغربية" تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

جدول (38.4): نتائج تحليل اختبار T-TEST لدلالة الفروق في متوسطات استجابات الباحثين حول "مدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الضقة الغربية" تعزى إلى متغير الوظيفة.

المجال	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
مدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الضقة الغربية	موظف دائم	120	3.72	0.58	0.150	0.884
	موظف مؤقت / عقد مؤقت	9	3.62	0.36		

يتضح من خلال الجدول (38.3) استخدام اختبار T-Test للتعرف على اتجاهات موظفي الغرف التجارية الصناعية في الضقة الغربية حول "مدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الضقة الغربية" تعزى إلى متغير الوظيفة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير وظيفة الباحثين، إذ بلغت قيمة الاختبار T-Test التي وصلت إلى 0.150 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الموضح في الجدول أعلاه والذي يساوي 0.884 وبذلك تكون الفرضية مقبولة.

7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية حول "مدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الضقة الغربية" تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

جدول (39.4): نتائج تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لدلالة الفروق في "مدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية" تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

المجال	المستوى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
مدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية	إدارة عليا	19	3.63	0.72	0.876	2	0.438	1.354	0.262
	إدارة وسطى	37	3.61	0.53	40.753	126	0.323		
	إدارة تشغيلية	73	3.78	0.54	41.629	128			
	المجموع	129	3.71	0.57					

من خلال الجدول (39.4) تبين للباحثة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \geq$

( 0.05 ) تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي إذ بلغت قيمة F 1.354 وهي قيمة غير دالة إحصائياً

عند المستوى 0.262، لذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي،

فالفرضية مقبولة.

## 3.4 القسم الثاني: نتائج المقابلات

### تمهيد:

يعرض هذا الجزء نتائج المقابلات التي أُجريت مع أعضاء مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية في الضقة الغربية، وعددهم ثمانية وثلاثون (38) عضواً، أي ما يشكّل نسبة 25% موزعون بين رئيس ونائب رئيس مجلس إدارة وأمين سر وأمين صندوق وعدد من الأعضاء الآخرين. واعتمدت الباحثة التحليل الكيفي باستخدام المحاور الرئيسية من إجابات الأشخاص الذين جرت مقابلتهم.

وبناءً على قراءة إجابات المبحوثين ومراجعتها جاءت نتائج التحليل الكيفي وفقاً للمحاور الآتية:

### أولاً: دور مجالس الإدارة في الأداء المالي للغرفة

يتكوّن هذا المحور من ثلاثة فروع كما يلي:

#### 1. دور أمين الصندوق واللجنة المالية في الغرفة

لقد أجمع أعضاء مجالس الإدارة الذين جرت مقابلتهم في الغرف التجارية الصناعية في الضقة الغربية على أنّ لمجلس الإدارة دور محوري ومهم جداً في عملية الإشراف والرقابة على السيولة والوضع المالي من خلال منصب أمين الصندوق ونائبه في مجلس الإدارة. إذ قال أحد الأعضاء أنّ "المجلس موزّع لمناصب رئيسة ويُعد منصب أمين الصندوق من أهم المناصب، وهو الذي يقوم بدوره في الإشراف على مختلف الحركات المالية والسيولة النقدية في الغرف بالتعاون مع المحاسبين العاملين في



الغرفة". وهذا يتفق مع ما ورد في القانون الخاص بالغرف التجارية الصناعية في الضقة الغربية لسنة 2011 وكذلك النظام الداخلي للغرف المصادق عليه من مجلس الوزراء لسنة 2013.

كما أجمع أفراد العينة على أن هنالك لجنة مالية مكونة من عدد من أعضاء مجلس الإدارة، إذ تتكامل الجهود فيما بين أمين الصندوق ونائبه واللجنة المالية في عملية التدقيق والمتابعة والإشراف المالي، كما أن التزام المجلس الدائم في السياسات المالية للغرفة يعزز من دور الرقابة والإشراف، إذ إن عملية التدقيق تتم بناءً على أسس واضحة وقواعد ثابتة لا تخضع لأي متغيرات وذلك وفقاً لما قاله أحد أعضاء مجلس إدارة غرفة تجارة وصناعة محافظة نابلس "إن الإشراف المالي من مجلس الإدارة لا يقتصر على أمين الصندوق فحسب، وإنما يجري عبر تشكيل لجنة من مجلس الإدارة لمتابعة الإشراف والأداء المالي للغرفة".

وقد أوصى عدد من أعضاء مجالس الإدارة بضرورة اتباع دليل موحد للسياسات المالية في جميع الغرف التجارية كالدليل الموجود في غرفة تجارة وصناعة محافظة بيت لحم.

## 2. إعداد الموازنات المالية السنوية

اختلفت الإجابات والنتائج المقروءة فيها فيما يتعلق بإعداد الموازنة المالية السنوية للغرف التجارية الصناعية في الضقة الغربية وكيفية إعدادها. ففي غرفة تجارة وصناعة محافظة نابلس "لا يتم إعداد موازنة خاصة بالغرفة وذلك لأن الغرفة تعتمد على سياسات مالية واضحة وخدمات منتظمة ومصادر دخل ثابتة، بالإضافة إلى هيكلية مصاريف تكاد تكون متطابقة سنوياً ضمن انحرافات معيارية بسيطة. والميزانية السنوية تعدّ مرشداً ودليلاً للعام اللاحق عدا وجود بعض المصاريف التي تكون خارج نطاق

المصاريف التقليدية، وهي التي تُعنى بالتطوير اللوجستي والمادي والبشري، كما هو الحال في غرفة تجارة وصناعة محافظة قلقيلية. أمّا في غرفة تجارة وصناعة آريحا، فيقول أحد أعضاء مجلس الإدارة: "نعم نقوم بإعداد موازنة من خلال إيرادات نهاية العام، أمّا المشاركون في إعدادها فهم المدير المالي ومدقق الحسابات، والمسؤول عن إقرارها رئيس المجلس وأمين الصندوق ويطلع مجلس الإدارة بالكامل على هذه الموازنة قبل إقرارها، كما يجري توقيعها منهم جميعهم".

وقد أجمع معظم أعضاء مجالس الإدارة في الغرف التجارية الصناعية على ذلك، حيث قال أحد أفراد العينة من غرفة تجارة وصناعة بيت لحم "نعم يتم إعداد موازنة مالية سنوية في الغرفة بناءً على الخطة السنوية". أمّا المشاركون في إعدادها فهم المدير المالي واللجنة المالية، كما أنّ هنالك التزامًا تامًا من مجلس الإدارة ببند هذه الموازنة". وتأكيدًا على ذلك يقول أحد أعضاء مجلس إدارة غرفة شمال الخليل إنّه "يتم إعداد موازنة مالية سنوية في الغرفة بناءً على الخطة السنوية. أمّا المشاركون في إعدادها فهم المدير المالي في المرحلة الأولى ويطلع أمين الصندوق عليها في المرحلة الثانية ثم ترفع إلى مجلس الإدارة مسودةً لمناقشتها ومواءمتها مع خطة الغرفة ثم يقرها المجلس، ويلتزم مجلس الإدارة ببند هذه الموازنة وفي بعض الحالات الاستثنائية يجري إدخال تعديلات على بعض البنود حسب الحاجة وبقرار مجلس إدارة كما حصل معنا أثناء جائحة كورونا". أي أنّه يجري إعداد موازنة مالية سنوية بداية كل سنة في مختلف الغرف التجارية باستثناء غرفتي نابلس وقلقيلية، ويشارك في إعدادها المحاسبون والمدققون الخارجيون في الغرف، والأهم أنّها تقرّ من مجلس الإدارة بعد قراءتها والاطلاع على بنودها والمصادقة عليها، وفي حال عدم مصادقة المجلس على الموازنة المالية السنوية فإنّها تلغى ولا يجري العمل بها.

### 3. توثيق الميزانية المالية السنوية والغرض من التوثيق

فيما يتعلق بتوثيق الميزانية السنوية والاستفادة منها لغرض رسم السياسات العامة للغرفة، أجمع معظم أفراد العينة من أعضاء مجلس الإدارة على أنه يتم توثيق الميزانية وأرشفتها في قسم المالية بهدف الرجوع إليها ومقارنتها مع الميزانيات السابقة، ومعرفة التغييرات التي طرأت عليها، وذلك بهدف تصميم الأنشطة والسياسات التي تسعى الغرفة إلى تحقيقها ضمن الميزانية السنوية المصادق عليها، حتى لا يقع تجاوزها من الغرفة التجارية. فمثلاً قال أحد أعضاء مجلس الإدارة: بأن الحسابات العامة في الغرفة تخضع إلى نظام مالي محوسب ضمن المعايير والمبادئ المحاسبية الدولية وعلى أساس الاستحقاق المالي، كما تعتمد الغرفة مدققاً خارجياً لمتابعة عملية التدقيق الداخلي التي تجري في الغرفة ضمن إجراءات رقابية وإدارية ومالية، ويتم توثيق الميزانية رسمياً واعتمادها في جلسة مجلس إدارة رسمية على أن تكون المنارة للعام القادم لمتابعة ومراقبة التغييرات سواء الإيجابية أو السلبية للعمل على ضمان استمرارية دقة عرض البيانات ومطابقتها لرؤية وسياسة وأهداف الغرفة التي تصب في صالح الهيئة العامة للغرفة التجارية".

وقد أكد على ذلك جميع أفراد العينة الذين جرت مقابلتهم، إذ قال أحد الأعضاء أنه "يتم توثيق الميزانية السنوية واعتمادها من قبل مجلس الإدارة والاستفادة منها ومواءمتها مع الخطة السنوية والاستراتيجية للغرفة". وقال آخر: "يتم توثيق الميزانية السنوية واعتمادها من قبل مجلس الإدارة ومقارنتها بالميزانيات السابقة لمعرفة الزيادة والنقصان الذي طرأ".

وهنا يمكن القول إن مجالس الإدارة في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية لديها التوجه نحو أداء مالي يسعى إلى تحقيق أهداف الغرفة وتطوير سياساتها العامة، ويتضح ذلك من خلال الإشراف

على الأداء الماليّ للرفة، ومن خلال إعداد الموازنات الماليّة السنويّة، وكذلك توثيق الميزانيّات بعد المصادقة عليها من مجلس الإدارة لغرض اعتبارها المرجع الرئيس في الأداء الماليّ للرفة. علاوة على الالتزام الواضح لدى مجالس الإدارة بالقانون والنّظام الفلسطينيّين اللذين وضعا الخطوط العريضة لكيفيّة ضبط مجالس الإدارة والتّحكم في الرفة التجاريّة الصّناعيّة في الضّقة الغربيّة، إذ يعدّ مجلس الإدارة الأداة الرّسميّة والقانونيّة التي تتيح للرفة التجاريّة الصّناعيّة العمل وفقاً لأحكام القانون والنّظام فيما يتعلّق بالأداء الماليّ.

### ثانياً: دور مجلس الإدارة في الأداء الإداريّ للرفة

يضمّ هذا المحور سبعة محاور فرعيّة تتعلّق بالأداء الإداريّ للرفة التجاريّة الصّناعيّة في الضّقة الغربيّة، وذلك على النّحو الآتي:

#### 1. إعداد الخطة الاستراتيجيةّ

اختلفت الإجابات بين أفراد العينة في موضوع إعداد الخطة الاستراتيجيةّ فهناك 6 غرف تجاريّة صناعيّة في الضّقة الغربية تقوم بإعداد خطة استراتيجيةّ متوسّطة الأجل، وهم غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل والقدس ورام الله وسلفيت وطولكرم ونابلس. وهناك سبع (7) غرف تجاريّة صناعيّة لا يعدّ مجالس إدارتها خطط استراتيجيةّ وهي أريحا وبيت لحم وجنوب الخليل وشمال الخليل وجنين وطوباس وقلقيلية.

أجمع أفراد العينة من الرفة التي تعدّ خططاً استراتيجيةّ على أنّ عملية إعدادها وتصميمها تحتاج إلى جهة خارجيّة، وعليه تكون العمليّة مكلفة جداً في حال عدم توافر الإيرادات المخصّصة لذلك. فمثلاً،

غرفة تجارة وصناعة محافظة بيت لحم تعتمد أسلوب الخطط السنوية لتحقيق أهدافها، إذ يتعاون مجلس الإدارة فيها مع المدير العام ومديري الأقسام ومسؤولي المراكز بوضع الخطط السنوية بما يتناسب مع أهداف الغرفة والأوضاع الراهنة.

وفيما يخصّ الغرف التجارية التي تعدّ خططاً استراتيجية لها، فإنّها تشرك الموظفين والمؤسسات التجارية والاقتصادية (أعضاء الهيئة العامة) أو ممثلين عنهم في جلسات إعداد الخطة، إضافة إلى المؤسسات ذات العلاقة بالغرف التجارية، كما قال أحد أعضاء مجلس الإدارة في أحد الغرف التي تعدّ خطة استراتيجية "يجري دورياً (كلّ أربع ( 4 ) سنوات) إعداد خطة استراتيجية في الغرفة، ويتمّ ذلك عبر جلسات تضمّ مجلس الإدارة والمدير العامّ وطاقم الغرفة، وهم المشاركون في إعدادها وفق الحاجة والرؤيا والتطوير اللازم، بوجود ميسر من خلال اتحاد الغرف التجارية، ويتمّ التشاور واعتماد التوجهات الجديدة للغرفة وأخذها بعين الاعتبار، مع الحفاظ على أساسيات العمل في الغرفة".

وترى الباحثة أنّ إعداد خطة استراتيجية قصيرة الأمد أمر لا بدّ أن يكون وأن تتوافر في ضوء ذلك خطة في جميع الغرف التجارية الصناعية، إذ إنّ هذه الخطة تعدّ بمثابة خريطة الطريق للغرف في عملية تحقيق أهدافها وتطوير سياساتها وأنظمتها وأهدافها لمواكبة التغيرات السريعة التي تطرأ على الاقتصاد الفلسطيني خاصة والاقتصاد العالمي عامة. وبما أنّ الغرف التجارية الصناعية هي حاضنة التجارة والاقتصاد في فلسطين، فلا بدّ أن يكون لكلّ غرفة خطة استراتيجية.

## 2. آلية تحسين الأداء التنظيمي

كان هنالك إجماع بين أعضاء مجالس الإدارة في مختلف الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية، على أنهم يبذلون جهداً في عملية تحسين الأداء التنظيمي للغرفة من خلال تحسين أداء الموظفين، فمثلاً يقول أحد أعضاء مجلس الإدارة "نعم يقوم المجلس جاهداً للعمل على تحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير أنشطتها وتوسيعها ونحن نواجه مشكلات وتحديات كبيرة خاصة الترهل الوظيفي الموجود داخل الغرفة وهي بحاجة الى إعادة هيكلة، إضافة إلى عدم استقرار الموظفين ذوي الكفاءة بسبب تدني نسبة الرواتب وذلك بحثاً عن وظائف برواتب أفضل. أمّا أهمّ الأمور التنظيمية التي نعمل على تحسينها هي تحسين صورة الغرفة أمام أعضاء الهيئة العامة إضافة إلى تلبية احتياجاتهم وتحسين أداء الموظفين داخل الغرفة الذي يعكس صورتها".

أمّا بخصوص آلية قيام مجلس الإدارة بدوره في تحسين الأداء التنظيمي ومراقبته، فيقول أحد أعضاء مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية إن "مجلس الإدارة ومن خلال المدير العام يقوم بمتابعة ومراقبة التقارير الدورية الشهرية للموظفين، وهي تتراوح شهرياً ما بين صعود وهبوط وفق الظروف وآليات العمل، ويجري العمل بشكل مستمر على تحسين صورة الغرفة، وخدماتها المتنوعة، وتفعيل أنشطتها وفعاليتها المختلفة، وإجراء التحديثات الداخلية اللازمة، والتعاون مع ممولي المشاريع ومحاولة الاستفادة منها". أمّا عن أهمّ المشكلات والتحديات التي يواجهونها هي محدودية الخبرة لدى العديد من الموظفين العاملين في الغرفة فيما يتعلّق بمهارات التواصل مع أعضاء الهيئة العامة، إذ أجمع العديد منهم على أهمية عقد ورشات تدريبية للموظفين وأعضاء مجالس الإدارة خاصة في مهارات الاتصال والتواصل،

إدارة المخاطر، إدارة الوقت، التحكيم وغيرها بالتعاون مع اتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية.

وترى الباحثة، أنّ عدم الإشراف والمتابعة من مجلس الإدارة على أداء الموظفين والمدير العام، كما هي واردة في مختلف الدراسات والنظريات الإدارية والتنظيمية، وآلية الإشراف والاتصال بين مستويات الإدارة الثلاثة حسب الهيكل التنظيمي للغرفة، سيؤدي حتماً إلى انعدام دور المجلس في المتابعة الإدارية والتنظيمية لأداء الموظفين الذين يشكلون الأداء التنظيمي لكل الغرفة.

### 3. تنوع الخبرات والكفاءات في مجلس الإدارة وتأثيره على الأداء العام في الغرفة

لقد أشار جميع أفراد العينة الذين استطلعت آراؤهم وعددهم ثمانية وثلاثون (38) عضواً أي ما يشكل نسبة 25% من العينة إلى أنّ تنوع الخبرات والكفاءات في مجلس الإدارة يؤثر بشكل إيجابي على الأداء العام للغرفة، فكلاً كان هنالك تنوعاً وخبرة أكثر في مجلس الإدارة، كلما ساعد ذلك على رفع مستوى الأداء العام للغرفة، كما أنّ الانسجام والتوافق والاحترام بين أعضاء مجلس الإدارة يساعد على تحسين الأداء العام للغرفة، ويشكل ذلك عاملاً مهماً في تسهيل عمل الغرف من خلال تشكيل لجان المجلس المختلفة. كما أشار أحد أفراد العينة إلى أنّ النظام الداخلي للغرف قد تجاهل وضع معايير أكاديمية يتم على أساسها انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، وقد أشار بضرورة توافر درجة البكالوريوس حداً أدنى لكل عضو مجلس إدارة.

وترى الباحثة، أنّ التّوَع في الخبرات والكفاءات يعزّز الإبداع والابتكار ويخلق مزايا تنافسيّة في كثير من المجالات مثل الحصول على الموارد وحلّ المشكلات وزيادة الانتاجيّة التّظيميّة والفاعليّة وهي التي تعكس إيجابًا على الأداء العامّ للغرف التّجاريّة الصّناعيّة.

#### 4. اللّجان المتخصّصة المنبثقة عن مجالس الإدارة

أجمع أعضاء مجالس الإدارة الذين جرت مقابلتهم بأنّ هنالك لجانًا متفرّعة عن مجلس الإدارة، تضمّ عضوين أو ثلاثة من المجلس لمتابعة الأمور المتعلّقة بالقطاعات التّجاريّة والصّناعيّة الموجودة في المحافظات. فمثلاً، قال رئيس مجلس إدارة غرفة تجارة وصناعة محافظة بيت لحم: "إنّ هنالك لجانًا متخصصة في مختلف قطاعات الأعمال الموجودة في محافظة بيت لحم وهي اللجنة السياحية والزراعية والصناعية والتجارية وغيرها". وفي السّياق نفسه قال عضو مجلس إدارة غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل: إنّ هنالك لجانًا مختصة بمتابعة القطاعات التجارية والتحكيم التجاري، ولجنة لمتابعة شؤون البلدة القديمة في الخليل ولجنة خدمة الجمهور، حيث إنّ النّظام الداخلي للغرف التجارية الصناعية نصّ على ضرورة تشكيل تلك اللجان، وكل غرفة تشكّل لجانًا من مجلس الإدارة لمتابعة شؤون أعضائها سواء التجارية أو الصناعية أو الزراعية وغيرها.

وترى الباحثة، أنّ تشكيل اللّجان القطاعيّة وفقًا لما جاء في المادّة رقم (53) من النّظام الدّاخلي للغرف التّجاريّة من الأمور المهمّة التي تسهم في تحديد العقبات والإشكاليّات التي تواجه القطاع التّخصصي وتحديد احتياجات الأعضاء في ذلك القطاع واقتراح الحلول المناسبة للتّغلب على تلك العقبات وتلبية الاحتياجات.



## 5. تشكيل لجنة الحوكمة في الغرف التجارية الصناعية

إنّ تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة والحوكمة لوحدة الغرف التجارية الصناعية وغيرها من المنظمات أصبح من العوامل التنظيمية المهمة جداً في الأداء التنظيمي للغرف التجارية. ولكن النتائج أظهرت أنّ هنالك غرفتين فقط في الضفة الغربية يوجد لديهما لجنة للحوكمة مهمتها متابعة تطبيق معايير الجودة الشاملة داخل الغرفة، وهما غرفة تجارة وصناعة محافظتي بيت لحم ورام الله. أما باقي الغرف التجارية في الضفة الغربية وعددها إحدى عشرة (11) غرفة لا يوجد لديها لجنة حوكمة، وإنّما تقوم بتطبيق مفهوم الحوكمة، عدا عن أنّ غرفة تجارة وصناعة محافظة القدس في الضفة الغربية لم تشكل لجنة للحوكمة داخل مجلسها، وإنّما تطبق الحوكمة من خلال نظام إدارة الجودة (الأيزو) وفقاً للمواصفة ISO 9001:2015 المطبقة في غرفة القدس. أما غرفة سلفيت وهي إحدى الغرف التي لا يوجد بها لجنة للحوكمة، فتمّة قرار من مجلس الإدارة بتشكيل اللجنة ولكنّه غير منقذ حتى الآن، وذلك وفقاً لما قاله عضو مجلس إدارة غرفة تجارة وصناعة سلفيت "هنالك قرار مجلس إدارة بتشكيل لجنة حوكمة وريادة الأعمال ولكن لم يتم تشكيلها حتى الآن".

ونرى الباحثة، أنّه لا بدّ لجميع الغرف التجارية الصناعية العمل على تشكيل لجنة لمتابعة معايير الحوكمة في الغرف، ذلك لما له من أهمية قصوى في عملية الإشراف والمتابعة للأداء التنظيمي والإداري داخل الغرف من خلال تطبيق مفاهيم الحوكمة الرشيدة وأسسها والعمل على إرشاد الجميع نحو أداء أفضل".

## 6. تشكيل لجنة التحكيم "فض المنازعات والخلافات التجارية"

لقد نصّ النظام الداخلي للغرف التجارية الصناعية الفلسطينية المصادق عليه من قِبَل مجلس الوزراء لسنة 2013 في المادة (49-52) على تشكيل لجنة لفضّ النزاعات والخلافات التجارية التي تحصل بين أعضاء الهيئة العامة في الغرف التجارية الصناعية. وبناء عليه، فقد بيّنت النتائج أنّ هنالك خمس (5) غرف تجارية شكّلت لجنة لفضّ النزاعات التجارية، وهي غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل والقدس وبيت لحم وجنين ونابلس، إذ قال أحد أعضاء مجلس الإدارة في غرفة تجارة وصناعة محافظة نابلس: "نعم يوجد لجنة تحكيم تجاري متخصصة في الغرفة، وهي ذات أهمية للاقتصاد المحلي في المحافظة ويُعرض عليها الكثير من المشاكل والنزاعات المحلية والخارجية (بعيداً عن المحاكم)، وتقوم بعملها وفق الطلبات المقدمة وهذا مقرون بموافقة طرفي النزاع على إجراء التحكيم، وهي تتسلم طلباً رسمياً من كلا طرفي النزاع موثق بكفلاء على الالتزام بشروط التحكيم، وتعدّد جلسات مع طرفي النزاع وفي بعض القضايا يتم الاستعانة بخبراء مختصين، وتدرس حيثيات النزاع التجاري، وتحاول تقريب وجهات النظر إلى أن تصل إلى نتيجة عادلة لحل النزاع وتوثيق واعتماد صك التحكيم من اللجنة. ويجري اختيار أعضائها من أعضاء مجلس إدارة الغرفة ذوي الخبرة والاختصاص، ومن المشاكل التي تواجهها اللجنة في أحد الغرف أحيانا طول فترة فض النزاع التي تتراوح بين 60 الى 90 يوم، بالإضافة الى قيام أحد طرفي النزاع باللجوء الى المحاكم بعد تسليم وتوقيع صك التحكيم مما يعيد ملف النزاع إلى بدايته نظراً لعدم رضاه عن قرار لجنة التحكيم". هذا حول كيفية عمل اللجنة في حال وجود النزاعات التجارية التي لا يخلو منها أعضاء الهيئة العامة للغرف التجارية. كما أشارت بعض

الغرف إلى المشكلات التي تواجهها بأن أقلية يتوجهون إلى الغرفة لحل نزاعاتهم ونحن بحاجة إلى التعريف أكثر بهذه اللجنة وبحاجة أيضاً إلى عقد ورشات تدريبية في هذا الموضوع.

وثمة ثماني (8) غرف تجارية في الضقة الغربية لم تشكل لجنة تحكيم لفض المنازعات والخلافات التجارية، وهي غرفة تجارة وصناعة جنوب الخليل ورام الله وأريحا وسلفيت وشمال الخليل وطوباس وطولكرم وقلقيلية. وقد اتخذ قرار مجلس إدارة بتشكيل اللجنة، ولكنها لم تتشكل بعد كما هي الحال في غرفة رام الله، كما قال أحد أعضاء مجلس إدارتها "لقد قمنا في مجلس الإدارة بأخذ قرار بتشكيل لجنة تحكيم ولكنها غير مفعلة حتى الآن". وهناك عدد من الغرف التي تشكل لجائاً حسب الحاجة فقط، وفقاً للمتغيرات والنزاعات التي تحدث، ومثال ذلك غرفة تجارة وصناعة محافظة طولكرم إذ يقول أحد أعضاء مجلس إدارتها: "إنه لا يوجد لجنة مشكّلة رسمياً، ولكننا نقوم بحل الخلاف بين الأطراف المتنازعة من خلال المستشار القانوني وعدد من أعضاء مجلس الإدارة عند الحاجة فقط. فعندما يأتي أحد الأطراف المتنازعة إلى الغرفة من أجل الفصل بينهما نقوم بتشكيل هذه اللجنة من أعضاء مجلس الإدارة حسب التخصص المطلوب حتى تكون المساهمة فعالة. مثلاً هناك نزاع بين طرفين في مجال البناء عندئذ نقوم بتشكيل هذه اللجنة للقيام بمهامها".

وترى الباحثة أنّ وجود لجنة للتحكيم في النزاعات والخلافات التي تنشأ بين أعضاء الهيئة العامة للغرف، يمنح الثقة بالغرف وأدائها تجاه أعضائها، ففي حال حدوث أيّ نزاع بين أيّ طرفين من أعضاء الهيئة العامة فإنّ الغرفة تعمل بالضرورة على حلّ النزاع بطريقة معيّنة والاهتمام به لما له من أهميّة على تطوير الاقتصاد المبني على عدم وجود خلافات ونزاعات وتتميته.

وترى الباحثة أنّ وجود لجنة التّحكيم حسب ما جاء في المادة رقم (49-52) من الأمور المهمّة بوصفها أسلوباً بديلاً وسريعاً في حلّ المنازعات والخلافات بين أصحاب المصالح التجاريّة بعيداً عن المحاكم الرسميّة وإجراءاتها الطّويلة الرّوتينية في التقاضي، وإيجاد الحلول بين المتخاصمين .

## 7. الأنظمة واللوائح التي تنظم عمل الغرفة

من خلال مقابلة أفراد العينة في الغرف التجاريّة الصنّاعيّة، فقد أشار الجميع الى النّظام الدّاخليّ للغرف لعام 2013 والمصادق عليه من مجلس الوزراء الفلسطينيّ، وقانون الغرف لعام 2011 المصادق عليه من رئيس الدّولة، هما الإطاران النّاطمان للعمل في الغرفة بكلّ موادهما وبنودهما وتفصيلها، ويجري إعدادهما من خلال اتّحاد الغرف التجاريّة الفلسطينيّة، ومشاركة الغرف التجاريّة والمستشار القانونيّ للاتّحاد، ويجري حالياً تعديلات على النّظام الدّاخليّ من خلال تشكيل لجنة من اتّحاد الغرف التجاريّة.

وأشار أحد أفراد العينة في غرفة تجارة وصناعة محافظة بيت لحم إلى وجود أنظمة ولوائح داخلية مثل؛ الدليل الإرشاديّ لسياسات العمل وإجراءاته التي يقوم بإعدادها قسم شؤون الموظّفين، والنّظام الدّاخليّ للجان القطاعيّة الذي أعدّه المدير العام، ومدونة الحوكمة، والسياسات الماليّة. كما أشار عدد من أعضاء مجالس الإدارة إلى ضرورة تعاون الحكومة في تطبيق قانون إلزاميّة المنشآت للانتساب إلى عضويّة الهيئة العامّة في الغرف، ممّا سيؤدي إلى زيادة دخل الغرفة الماليّ، وقدرتها على إجراء العديد من الأنشطة والخدمات التي تقدّم لأعضائها.

## ثالثاً: دور مجلس الإدارة في الأداء التشغيلي للغرفة

ينقسم هذا المحور إلى أربعة فروع هي:

### 1. العلاقة بين مجالس الإدارة والموظفين داخل الغرفة

أظهرت النتائج أنّ العلاقة بين مجالس الإدارة في غرف تجارة وصناعة محافظات الضفة الغربية والموظفين هي علاقة جيّدة ووديّة قائمة على المهنية والتّخصص. فمثلاً يقول أحد أعضاء مجالس الإدارة "علاقة جيّدة قائمة على المهنية، والتّخصص، وتتم وفق احتياجات الغرفة، وتتميز بحشد الجهود والطاقت كلها لخدمة الهيئة العامة، وتحقيق أهداف الغرفة"، كذلك يقول آخر: إنّ العلاقة بين مجلس الإدارة والموظفين داخل الغرفة هي علاقة جيّدة جدّاً يسودها الاحترام المتبادل. ويقول آخر: أن هناك علاقة ممتازة تجمع الطرفين وهناك مشاركة فعالة للمجلس والموظفين في تنفيذ الأنشطة. وعليه، يمكن القول إنّ العلاقة بين مجالس الإدارة والموظفين داخل الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية هي علاقة احترام متبادلة قائمة على المهنية والتّخصص لتحقيق أهداف الغرفة.

### 2. دور مجالس الإدارة في عملية تقييم الموظفين

وفي هذا الصّدّد، طُرح سؤال على مجلس الإدارة يتعلّق بعملية التّقييم لأداء الموظفين وما هو دور المجلس فيها؟ ووفقاً لذلك فقد كان هنالك إجماع بأنّ عملية التّقييم هي مسؤوليّة المدير العام للغرفة بالتعاون مع مديري الاقسام ومسؤولي المراكز، إذ يعبأ نموذج تقييم الأداء للموظّف، ويدرج أداء كلّ موظّف بحسب سلّم معين، ويعرض على مجلس الإدارة لاعتماده. يقول أحد الأعضاء في مجالس الإدارة: "يوجد تقييم سنويّ لكلّ موظف، ويتم تعبئة التقييم من خلال المدير العام وقسم شؤون الموظفين

بالاعتماد على عدة عناصر، وبناءً عليه يتم تقييم الموظف، ثم يرفع الى مجلس الإدارة لدراسته، ومن ثم اعتماده من خلال اجتماع رسمي لمجلس إدارة الغرفة". أي أنّ دور مجالس الإدارة في عملية التقييم هي المصادقة عليه. وفي سياق آخر، يقول أحد أعضاء مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية "بأنّ عملية التقييم تقتصر على المدير العام فهو الشخص المسؤول عن تقييمهم ورفع التقارير إلى مجلس الإدارة، وبعد ذلك يقوم المجلس بالاطلاع عليها ومناقشة المدير وإذا تطلب الأمر يقوم المجلس بعقد لقاءات مع الموظفين وخاصة الجدد منهم".

يتّضح ممّا سبق، أنّ دور مجالس الإدارة في تقييم أداء الموظّفين يقتصر على الاطلاع على التّقارير من أجل متابعتها، إذ يقيّم المدير العامّ للغرفة أداء الموظّفين، ثم يقوم برفعه للمجلس، فإذا رغب أعضاء المجلس بالتأكّد من مصداقيّة التّقييم فإنّهم يجتمعون مع الموظّفين، وإذا وثقوا بالتّقييم المقدم يقومون بالمصادقة عليه. وفي رأي الباحثة، إنّ اقتصار دور المجالس على المصادقة على التّقييم المقدم من المدير العامّ، فإنّ ذلك قد يؤدي إلى مشكلات تنظيميّة بين الموظّفين داخل الغرفة، فمثلاً قد يكون المدير العامّ متحيّزاً لطرف معين من الموظّفين ويسعى إلى ترقيته ممّا سيؤدي إلى حدوث شكوك في عمليّة التّقييم. لذلك فإنّ مجلس الإدارة لن يدرك ذلك إلا إذا تقدم الموظّف بشكوى وتظلم لدى المجلس. ومن هنا فإنّ دور مجالس الإدارة يجب ألاّ يقتصر فقط على المصادقة وإنّما على البحث والمتابعة المستمرة فيما يتعلّق بأداء الموظّفين.

### 3. وجود خطة عمل سنوية للغرفة

أجمع أعضاء مجالس إدارات جميع الغرف التجارية الصناعية في الضّفة الغربيّة على تصميم وإجراء خطة عمل سنويّة للغرفة بجميع أقسامها. إذ تشكّل هذه الخطط الطّريق المرسومة مسبقاً لتحقيق أهداف

الغرفة عبر الأنشطة المتوقعة خلال السنة. وهذا ما أكد عليه أحد أعضاء مجالس الإدارة في إحدى الغرف حيث قال: "نعم يوجد لدينا خطة عمل تتضمن الأنشطة والأزمات التي تشكل خارطة الطريق للغرفة والتي تساعد على السير بالشكل الصحيح من أجل الوصول إلى أهدافنا المرجوة ويتم إعدادها بناءً على إيرادات نهاية العام، مع الأخذ بعين الاعتبار تحديد الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها وتحديد الأشخاص المشاركين في إعدادها مع توزيع المسؤوليات والأدوار عليهم وفق جدول زمني، أما المشاركون في إعدادها فهم مدراء الأقسام وموظفي الغرفة، وبعد الانتهاء من إعدادها يتم رفعها إلى مجلس الإدارة للاطلاع عليها وإجراء بعض التعديلات ثم المصادقة عليها".

وفي هذا السياق ذكر أحد الأعضاء بأن رؤساء الدوائر والأقسام هم من يقومون بإعداد الخطط السنوية وفقاً لجدول زمني سنوي لكل نشاط بما يحتاجه تحقيق الأهداف لكل قسم أو كل دائرة لتنفيذ الأنشطة الكفيلة بذلك والجدول الزمني لكل نشاط إضافة إلى موازنة تقديرية لكل نشاط وكيف سيتم تقييم مخرجات النشاط (أدوات التقييم)، حسب ما قال "يوجد خطة سنوية مفصلة يجري إعدادها واعتمادها سنوياً، ويقوم بإعدادها رؤساء الأقسام في الغرفة".

#### 4. تقييم أداء أعضاء مجلس الإدارة

وفي هذا الصدد طرح سؤال على أفراد العينة لمعرفة ما إذا كانت هنالك جهة مختصة بتقييم أداء أعضاء المجلس، وقد أجمع الجميع على عدم وجود جهة تُجري التقييم. إذ أشارت الأغلبية إلى ضرورة وجود لجنة مختصة تجري تقييم أداء أعضاء المجلس ويمكن أن تكون هذه الجهة هي اتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية أو لجنة الحوكمة أو رئيس المجلس أو لجنة من أعضاء الهيئة العامة. أما الباقيون فقد أشاروا إلى أنه لا يوجد ضرورة لتقييم أداء أعضاء المجلس كونهم أعضاء متطوعين.

## الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

### 1.5 تمهيد

يتناول هذا الفصل أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة التي هدفت إلى التعرف على دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية في الضفة الغربية. وفي القسم الأول لخصت الباحثة أهم النتائج التي توصلت إليها من خلال دراستها، وأتبع ذلك بتوصيات الدراسة التي من الممكن أن تؤخذ بعين الاعتبار من مجالس إدارة الغرف والجهات المختصة بعملها.

### 2.5 النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1. حظي التمثيل النسائي في مجلس الإدارة بدرجة منخفضة جداً حسب ما توصلت إليه نتائج الدراسة، إذ وصل المتوسط الحسابي إلى 2.41 والانحراف المعياري إلى 1.45 والنسبة المئوية إلى 48.2%. وهذا يدل على أن مجالس الإدارة في الغرف التجارية الصناعية ينقصها التنوع إلى حد ما، إذ يلاحظ قلة تمثيل النساء في عضوية مجالس الإدارة.
2. حظي تدريب أعضاء مجلس الإدارة وفق احتياجات تطوير الغرف التجارية الصناعية بدرجة منخفضة، إذ وصل المتوسط الحسابي إلى 2.97 والانحراف المعياري إلى 1.07 والنسبة المئوية إلى 59.4%. وهذا يدل على عدم وجود تدريب لأعضاء مجلس الإدارة في المواضيع المتعلقة بالأداء



المؤسسيّ لهم، وهذا قد ينعكس سلبيًا على أداء الغرف والموظفين على حدّ سواء. كما أنّ النّظام الداخليّ للغرف تجاهل وضع معايير أكاديميّة يجري على أساسها انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

3. حظي توفير البرامج التعريفية لأعضاء مجلس الإدارة الجدد بتاريخ الغرفة وبنيتها أيضا بدرجة متوسطة، إذ وصل المتوسط الحسابي إلى 3.41 والانحراف المعياري إلى 0.97 والنسبة المئوية 68.2%. وهذا يدلّ على عدم توفير البرامج التعريفية للأعضاء الجدد، الأمر الذي ينعكس على أداء الغرفة، إذ قد يكون أعضاء مجلس الإدارة الجدد غير واعين بدور الغرفة ومهامها، وهذا سيؤدي إلى خلل في أدائهم أثناء إدارتهم الغرفة.

4. حظي توفير مهام مكتوبة لأعضاء مجلس الإدارة بدرجة متوسطة، إذ وصل المتوسط الحسابي إلى 3.30 والانحراف المعياري إلى 0.98 والنسبة المئوية إلى 66%. ويشير هذا في رأي الباحثة إلى وجود تحديد للمهام المكتوبة وتوفيرها لأعضاء مجلس الإدارة، ولكنها غير كافية.

5. حظي رفع التقارير الإدارية والمالية السنوية على الموقع الإلكترونيّ للغرفة من أعضاء مجلس الإدارة بدرجة متوسطة، إذ وصل المتوسط الحسابي إلى 3.25 والانحراف المعياري إلى 1.14 والنسبة المئوية 65%. أي أنّ هنالك أعضاء مجالس إدارة يرفعون تقارير غرفهم الإدارية والمالية السنوية على الموقع الإلكترونيّ، وهناك من لا يرفعه.

6. حظيت ترقية الموظفين على أساس انجازاتهم ومؤهلاتهم العلمية بدرجة منخفضة، إذ وصل المتوسط الحسابي إلى 2.85 والانحراف المعياري 1.19 والنسبة المئوية 57%. وهنا يمكن القول بأنّ ترقية الموظفين قد لا تأتي على أساس المؤهلات العلمية والخبرات العملية والكفاءة في بعض الغرف التجارية.

7. حظيت المعايير والأسس التي يعتمدها مجلس الإدارة في تطبيق مبدأ العدالة والشفافية في منح المكافآت والحوافز للموظفين بدرجة متوسطة، إذ وصل المتوسط الحسابي إلى 3.03 والانحراف المعياري إلى 1.18 والنسبة المئوية إلى 60.6%. وهذا يدل على أنّ هنالك اعتماداً لمبدأ العدالة والشفافية في بعض الغرف التجارية الصناعية، ولكن هنالك عدد من الغرف التي تقوم بتحفيز الموظفين دون تطبيق مبدأ العدالة والشفافية.

8. حظي حرص مجلس الإدارة على استقطاب الكفاءات المستقبلية للغرفة والحفاظ عليها بدرجة متوسطة إذ وصل المتوسط الحسابي إلى 3.38 والانحراف المعياري إلى 1.05 والنسبة المئوية إلى 64.6%. وفي رأي الباحثة إنّ أعضاء مجالس إدارة عدد من الغرف قد لا يكونون من ذوي الاهتمام لاستقطاب الكفاءات المستقبلية التي من شأنها أن ترفع من مستوى أداء الغرف التجارية.

9. حظيت مشاركة مديري الأقسام والمراكز والموظفين في اتخاذ القرارات بدرجة متوسطة، إذ وصل المتوسط الحسابي إلى 3.23 والانحراف المعياري إلى 1.02 والنسبة المئوية 64.6%. أي أنّ هنالك عدداً من الغرف التي لا تشرك الموظفين والمديرين في عملية اتخاذ القرارات، ومن ثمّ يمكن القول إنّ نمط أداء مجالس الإدارة في تلك الغرف أساسه النمط الديكتاتوري.

10. حظي اهتمام مجلس الإدارة بالمناسبات الخاصة لموظفي الغرف التجارية بدرجة متوسطة، إذ وصل المتوسط الحسابي إلى 3.37 والانحراف المعياري إلى 0.96 والنسبة المئوية إلى 67.4%. وهنا لا بدّ من الإشارة إلى أنّ مشاركة أعضاء مجالس الإدارة للموظفين في مناسباتهم الخاصة له أهميّة كبيرة من الناحية النظرية، ولذلك فإنّ النتيجة هذه تشير إلى أنّ هنالك عدداً من أعضاء مجالس إدارة الغرف التي تشارك موظفيها في مناسباتهم الخاصة.

11. حظي حرص مجلس الإدارة على تحديث الوصف الوظيفي للموظفين بما يتناسب مع مهامهم ومؤهلاتهم العلمية بدرجة منخفضة، إذ وصل المتوسط الحسابي إلى 2.99 والانحراف المعياري إلى 1.10 والنسبة المئوية إلى 59.8%. وهذا ينطبق على عدد من النتائج التي توصلت إليها الدراسة وهي؛ حظي تخصيص الموازنات المالية من مجلس الإدارة بغرض التدريب والتطوير للموظفين بدرجة متوسطة، إذ وصل المتوسط الحسابي إلى 3.17 والانحراف المعياري إلى 1.10 والنسبة المئوية إلى 63.4%. وحظي التحسين والتطوير الذي يقوم به مجلس الإدارة بناء على التغذية الراجعة من الموظفين مثل: الاجتماعات، الشكاوى والاقتراحات بدرجة متوسطة، إذ وصل المتوسط الحسابي إلى 3.25 والانحراف المعياري إلى 1 والنسبة المئوية إلى 65%. وحظي التقييم الدوري لأداء طاقم الغرف بدرجة متوسطة، إذ وصل المتوسط الحسابي إلى 3.35 والانحراف المعياري إلى 1.28 والنسبة المئوية إلى 67%. وحظي تقديم التغذية الراجعة لنتائج تقييم الموظفين بدرجة متوسطة، إذ وصل المتوسط الحسابي إلى 3.03 والانحراف المعياري إلى 1.20 والنسبة المئوية إلى 60.6%. وحظيت دراسة تقارير الإنجاز الخاصة بالموظفين من مجلس الإدارة للوقوف على نقاط الضعف والعمل على معالجتها بدرجة متوسطة، إذ وصل المتوسط الحسابي إلى 3.18 والانحراف المعياري إلى 1.12 والنسبة المئوية إلى 63.6%. وكذلك، حظي عقد مجلس الإدارة الاجتماعات الدورية مع موظفي الغرفة بدرجة متوسطة، إذ وصل المتوسط الحسابي إلى 3.05 والانحراف المعياري إلى 1.18 والنسبة المئوية إلى 61%. وهذا كله مفاده أنّ عددًا من أعضاء مجالس الإدارة في عدد من الغرف يقومون بمتابعة شؤون الموظفين وتقييم إنجازاتهم. وقد أكدت على ذلك إجابات أعضاء مجالس الإدارة عبر المقابلة التي أجريت معهم، حيث إنّ دور مجالس الإدارة يقتصر على الاطلاع على التقييم الذي يقدمه المدير العام والمصادقة عليه دون عقد اجتماعات مع

الموظفين إلا عند الضرورة لمناقشة نتائج التقييم كما هو الحال في غرفة تجارة وصناعة محافظة بيت لحم التي تقوم سنويًا بتشكيل لجنة من مجلس الإدارة لمناقشة نتائج التقييم مع الموظفين.

12. حظيت مواكبة مجلس الإدارة للتطورات التكنولوجية بدرجة متوسطة، إذ وصل المتوسط الحسابي إلى 3.23 والانحراف المعياري إلى 0.88 والنسبة المئوية إلى 64.6%. وهذا يشير إلى عدم توفر الموارد المالية اللازمة لمواكبة التطورات التكنولوجية لدى الغرف، وكذلك قد لا يكون هنالك وعي بأهمية مواكبة التطورات التكنولوجية.

13. حظي التحديث للهياكل التنظيمية الداخلية في الغرف بدرجة متوسطة، إذ وصل المتوسط الحسابي إلى 3.34 والانحراف المعياري إلى 1.15 والنسبة المئوية إلى 66.8%. وهذا يشير إلى أن هنالك عددًا من الغرف التجارية الصناعية قيد الدراسة تقوم بتحديث هيكلها التنظيمية وفقًا للمتغيرات الخارجية ومتطلبات العمل، وهنالك عدد آخر من الغرف الذين لا يقومون بتحديث هيكلها التنظيمية.

14. حظيت أنظمة المساءلة والرقابة ومتابعة الشكاوى داخل الغرف التجارية بدرجة متوسطة، إذ وصل المتوسط الحسابي إلى 3.48 والانحراف المعياري إلى 1.06 والنسبة المئوية إلى 69.6%. ذلك يدل على أن أنظمة الرقابة والمساءلة ومتابعة الشكاوى في الغرف التجارية الصناعية غير متينة وغير مفعلة وفقًا للمطلوب.

15. حظيت دراسة مجلس الإدارة لإشارات الإنذار قبل وقوع الأزمات لتفادي حدوثها بدرجة متوسطة، إذ وصل المتوسط الحسابي إلى 3.44 والانحراف المعياري إلى 0.91 والنسبة المئوية إلى 68.8%. أي أن هنالك عددًا من الغرف التجارية الصناعية الفلسطينية لديها خطط مسبقة لإدارة الأزمات،

وهناك عدد من الغرف التي ليس لديها تلك الخطط، وهي تعدّ ذات أهميّة في وقتنا الحاضر الذي يتسم بالتغيرات الخارجيّة التي قد تؤدي إلى حدوث أزمات غير مخطّط لها من قبل.

16. أظهرت نتائج الدراسة أن غرفتي تجارة وصناعة محافظة نابلس وقلقيلية لا تقومان بإعداد موازنة ماليّة خاصّة بالغرفة كباقي الغرف التجاريّة الصناعيّة.

17. تبين أنّ هناك سبع (7) غرف تجاريّة لا تقوم بإعداد خطط استراتيجيّة وهي غرفة تجارة وصناعة محافظة أريحا وبيت لحم وجنوب الخليل وشمال الخليل وجنين وطوباس وقلقيلية. وهذا يدلّ على أنّ تلك الغرف لا تولي اهتماماً في إعداد الخطط الاستراتيجية وفوائدها المستقبلية للغرف، أو ربما هناك تدني في مستوى الكفاءات لدى طاقم الغرف التي يتطلبها التخطيط الاستراتيجي، وهذا قد يؤثر سلباً على عمليّة إدارة الموارد البشريّة واستقطابها.

18. بيّنت الدّراسة أنّ أهمّ المشكلات والتحدّيات التي تواجهها الغرف التجاريّة هي محدوديّة الخبرة لدى العديد من الموظّفين العاملين في الغرف فيما يتعلّق بمهارات التّواصل مع أعضاء الهيئة العامّة. وذلك يعود إلى قلّة الدّورات التّدريبية التي يتلقّاها الموظّفون في الغرف التجاريّة في مهارات التّواصل والاتّصال، والتي أصبحت من أهمّ المهارات التي يجب أن يمتلكها الموظّف.

19. يقتصر تشكيل لجنة الحوكمة على غرفتين فقط وهما غرفة تجارة وصناعة محافظتي بيت لحم ورام الله، أمّا باقي الغرف التجاريّة فهناك قرار مجلس إدارة بتشكيل لجنة الحوكمة ولكنه غير مطبّق حتّى الآن.

20. يقتصر تشكيل لجنة التّحكيم وفضّ النزاعات والخلافات التجاريّة على خمس (5) غرف وهي؛ غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل والقدس وبيت لحم وجنين ونابلس، أمّا باقي الغرف فإنّها تشكّل لجنة لفضّ النزاعات والخلافات التجاريّة حسب الحاجة وعند الضّرورة. وقد أظهرت التّناج

أنه لا توجد جهة داخلية أو خارجية تقيم أداء أعضاء مجالس الإدارة، وهذا يؤشر إلى أهمية وجود هيئة رقابة على أداء أعضاء مجالس الإدارة التي تعدّ الإدارة العليا في الغرف التجارية الصناعية، نظراً لأهمية الدور الذي يقومون به.

### 3.5 التوصيات

وفقاً للنتائج التي توصلت إليها الباحثة من دراستها، فإنها توصي بما يلي:

#### أولاً: التوصيات المتعلقة بالأداء التنظيمي لمجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية

1. ضرورة تطبيق التنوع بين الجنسين في مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية الذي يتيح فرصة مشاركة المرأة في عضوية المجالس وإشراكهن في عملية صنع القرار وتنفيذه.
2. ثمة حاجة حقيقية لتوفير برامج تعريفية للمجالس الجديدة حول تاريخ الغرف والدور الذي تضطلع به من أجل زيادة فاعلية أعضاء مجالس الإدارة.
3. ثمة حاجة لتوثيق مهام مكتوبة لأعضاء مجالس الإدارة لضمان تسيير الشؤون الإدارية والمالية بتمييز وإتقان، واحترام الأدوار والانضباط والحفاظ على تماسك المجلس ووحدته.
4. تشكيل لجان الحوكمة في الغرف التجارية الصناعية كافة بوصفها أداة رقابة فعالة لما لها من أثر إيجابي في رفع مستوي الأداء المالي والإداري وتعزيزهما وتخفيض نسبة المخاطر التي تتعرض لها الغرف؛ لتصبح أقدر على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة واستغلال طاقات الموارد البشرية من أجل رفع مستوى أدائهم ومن ثم رفع مستوى الأداء العام في الغرف التجارية الصناعية.

5. تشكيل لجان الفصل في المنازعات والخلافات التجارية في الغرف جميعها، وفقاً لما جاء في المادة رقم 49-52 من نظام الغرف التجارية الصناعية، وذلك لحل الإشكاليات التجارية التي تنشأ بين أعضاء الهيئة العامة للغرفة أو بينهم وبين غيرهم من القطاعات الاقتصادية إذ تبين أن دور الغرف في هذه الناحية ضعيف رغم أهميته لممثلي القطاعات المختلفة.

### ثانياً: التوصيات المتعلقة بالأداء المالي لمجالس الإدارة في الغرف التجارية الصناعية

1. إعداد موازنة سنوية في جميع الغرف التجارية نظراً لأهميتها في المقارنة بين التقديرات الواردة في الموازنة مع النتائج الفعلية من أجل عدم تجاوز التقديرات التي تم تخصيصها للأنشطة إضافة إلى إمكانية الرجوع إلى الموازنات السابقة ومقارنتها مع الموازنة الحالية لمعرفة التغييرات التي طرأت عليها.
2. ثمة حاجة لتخصيص موازنات مالية في جميع الغرف التجارية بغرض تدريب وتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية والإدارية للكوادر العاملة في الغرف التجارية لتمكينهم من أداء فعال ومثمر من أجل مواكبة التحديات المتمثلة في متطلبات العمل المتغيرة وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات التي يفرضها التسارع المعرفي والتكنولوجي في بيئة العمل.
3. نشر التقارير المالية والإدارية السنوية على الموقع الإلكتروني للغرف التجارية الذي يعدّ مؤشراً على النجاح ويعمل على تعزيز مصداقية الغرف وازدياد ثقة الأطراف الخارجية بها، ومساعدتهم على اتخاذ قرارات سليمة، كما أن الإفصاح يبقي العاملين في الغرف على اطلاع كامل بالوضع المالي والإداري داخل الغرف.

### ثالثاً: التّوصيات المتعلّقة بالأداء التّشغيليّ لمجلس الإدارة

1. تخصيص لجنة من أعضاء مجلس الإدارة لمتابعة نتائج تقييم الموظّفين ومتابعة الجوانب الخاصة كافّة في التّطوير والتّحسين وتقديم تغذية راجعة لهم، الأمر الذي يساعدهم على معرفة جوانب الضّعف والقوّة كافّة الخاصة بأدائهم الوظيفيّ، إذ تبين أنّ هنالك عدداً من الغرف يقتصر دور مجالس إدارتها فقط على المصادقة على التّنتائج دون مناقشتها مع الموظّفين.
2. توفير فرص لمشاركة العاملين في الغرف في عمليّة اتّخاذ القرارات والتّعبير عن آرائهم لما له من أثر إيجابيّ في تعزيز السلوك الإبداعيّ لديهم ورفع معنويّاتهم وإثارة دافعيتهم وزيادة انتاجيتهم وكسب رضاهم وإشعارهم بأهميّة آرائهم ومن ثمّ تحسين الأداء الكلّيّ في الغرف التّجاريّة.
3. تعزيز قدرات العاملين في الغرف التّجاريّة وتوفير فرص التّدريب والتّطوير المستمرّة من خلال وضع الخطط والبرامج التي تختصّ ببناء قدراتهم ورفع كفاءاتهم وتطوير مهاراتهم وعقد ورشات عمل ودورات تدريبيّة دوريّاً بما يتلاءم مع المسار والوصف الوظيفيّ والمهامّ التي يضطلع بها طاقم الغرف التّجاريّة والدور الاستراتيجيّ الذي تضطلع به الغرف لتعزيز نقاط القوة والوقوف على نقاط الضّعف المرتبطة بالأداء ومعالجتها.
4. اعتماد مبدأ النزاهة والشفافيّة في التّعيين والتّوظيف والترقيّة للكوادر البشريّة في الغرف التّجاريّة الصّناعيّة وفقاً للكفاءة والجدارة والمهارة ومتطلّبات شغل الوظائف من حيث المؤهّلات العلميّة والخبرات العمليّة.



5. تطبيق نظام الحوافز والمكافآت في الغرف التجاريّة الصناعيّة وربطه بأداء العاملين فيها، إذ يعدّ من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف والوصول إلى أعلى مستوى من الأداء الوظيفيّ وكسب ولاء الموظفين وانتمائهم والتّحسين المستمرّ لمستويات الأداء.
6. عقد نشاطات ترفيهية خارج إطار العمل الرّسميّ ما بين أعضاء مجلس الإدارة والموظّفين والاهتمام بمناسباتهم الخاصّة التي من شأنها أن تعمل على تعزيز الانسجام وتقوية الرّوابط بين الطّرفين، ممّا ينعكس إيجاباً على مستوى إنتاجيّة العاملين في الغرف التجاريّة ويعزّز روح الانتماء للمؤسّسة التي يعملون فيها وبناء تنظيم أكثر فاعليّة وديناميكيّة.
7. إشراك الموظّفين في رسم السّيّاسات وتحديد الأهداف والأمور ذات العلاقة بعملهم لما له من أثر إيجابيّ في زيادة انتمائهم وولائهم تجاه المؤسّسة التي يعملون فيها.
8. تحديث الوصف الوظيفيّ للعاملين في الغرف بما يتناسب مع مهامهم ومؤهلاتهم العلميّة وخبراتهم العمليّة بما يقود إلى استحداث وحدات وأقسام جديدة تلبي احتياجات الغرفة وأعضائها.
9. مراعاة التّنوع في المؤهّلات العلميّة والخبرة العمليّة، ومنح الأولويّة في انتخاب أعضاء مجالس الإدارة وفقاً للاحتياجات المطلوبة من أصحاب المهارات المناسبة لعضويّة المجالس، الأمر الذي يعمل على رفع مستوى الأداء العامّ التي تجاهلها النّظام الدّاخليّ للغرف.
10. ضرورة وجود جهة مختصّة إمّا داخليّة من داخل الغرف كلجنة الحوكمة أو خارجية من خارج الغرف تقيّم أداء أعضاء مجالس الإدارة في الغرف التجاريّة الصناعيّة الفلسطينيّة.

#### رابعاً: التّوصيات المتعلّقة باتّحاد الغرف التجاريّة الصّناعيّة الزراعيّة الفلسطينيّة

1. إقامة مركز للتدريب من قبل اتحاد الغرف التجاريّة الصّناعيّة الزراعيّة الفلسطينيّة باعتباره المظلة للغرف التجاريّة الصّناعيّة يجري من خلاله عقد دورات تدريبية عالية الجودة وورش العمل التدريبية لتنمية مهارات وقدرات أعضاء مجالس الإدارة وفقاً لاحتياجات الغرف التجاريّة والدور الاستراتيجي الذي تلعبه تلك الغرف في تمثيل المصالح الاقتصادية لمؤسسات القطاع الخاصّ.

2. التعاون ما بين اتحاد الغرف التجاريّة الصّناعيّة الزراعيّة الفلسطينيّة والغرف التجاريّة على إعداد دليل موحد للسياسات الماليّة يسري تطبيقه في الغرف التجاريّة الصّناعيّة في الضفّة الغربيّة.

3. التعاون ما بين اتحاد الغرف التجاريّة الصّناعيّة الزراعيّة والغرف التجاريّة على تعديل سلم للرواتب وتوحيده في الغرف التجاريّة الصّناعيّة في الضفّة الغربيّة كافة، وذلك نظراً لتدني مستوى الرواتب مع الأخذ بعين الاعتبار العلاوات الاداريّة، والسّنويّة، والعائليّة، والأكاديميّة وغلاء المعيشة.

#### خامساً: التّوصيات المتعلّقة باحتياجات التطوير للغرف التجاريّة الصّناعيّة

1. العمل على استقطاب الكفاءات الاداريّة والمهنيّة والكادر الوظيفي المؤهل للغرف والاستثمار طويل الأمد بتلك الكفاءات لتلبية التّطوّرات العلميّة والتكنولوجيّة بنهج يلبي احتياجات أعضاء الهيئة العامّة والنّصّور المستقبلي للغرف التجاريّة.

2. إجراء تقييم دوري سنويٍ لطاقتي الغرفة لتقييم الأداء الوظيفي للعاملين بالغرفة، مما يتيح مجالاً لتحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تطوير أداء العاملين في الغرفة ورفع مستوى الأداء العام وتحسين صورة الغرفة أمام أعضاء الهيئة العامة.

3. عقد اجتماعات دورية بين مجلس الإدارة والموظفين باعتبارها أولاً وسيلة تسهم في توطيد العلاقات الاجتماعية والأخوية بين الطرفين، كما أنها تعمل على تبادل الخبرات بين الموظفين وتعطيهم الحرية بالتعبير عن آرائهم والاحساس بالمسؤولية والعمل بصورة جماعية. كما أن الاجتماعات من شأنها متابعة سير العمل اليومي والاطلاع أيضاً على التصورات المستقبلية.

4. تحديث الهياكل التنظيمية الإدارية داخل الغرفة التجارية الصناعية، مع الأخذ بعين الاعتبار استحداث دوائر وأقسام جديدة مثل قسم الدراسات وتطوير الأعمال يعمل على تطوير أدوار الغرفة التجارية وتلبية احتياجات أعضاء الهيئة العامة في مختلف القطاعات الاقتصادية.

5. تطوير نظام الشكاوى داخل الغرفة التجارية مثل النماذج الإلكترونية ونماذج التغذية الراجعة الإلكترونية ومتابعتها من قبل أعضاء مجالس الإدارة للخروج بالنتائج والتوصيات سواء على المستوى الداخلي أو المستوى الخارجي.

6. تبني التخطيط الاستراتيجي وإعداد الخطط الاستراتيجية باعتبارها أهم عناصر النجاح وتحقيق الرؤية العامة للغرفة التجارية، وتوفير التطوير والتحسين الدائم والمستمر اللذين يساهمان في تحقيق أفضل النتائج.

7. إنشاء وحدة للدراسات والاستشارات في الغرفة التجارية الصناعية تتمثل مهمتها أولاً في إعداد الدراسات وتوفير المعلومات لمختلف القطاعات الاقتصادية حول الأسواق المحلية والخارجية وفرص الاستثمار في المحافظات، أما المهمة الثانية تتمثل في تقديم الاستشارات الإدارية،

والمالية، والتسويق، والاستيراد والتصدير وغيرها، إذ تعدّ في مقدّمة تطوير أعمال القطاع الخاص، ونظرًا لندرة الكفاءات في هذا المجال يمكن للغرف الاستعانة بمستشارين للقيام بهذه المهامّ عند عدم توافر هذه الامكانيّات البشريّة.

#### سادسًا: التوصيات المتعلّقة بالحكومة والمؤسسات الحكومية والرّسمية

توجيه جهود الحكومة الفلسطينيّة نحو دعم الغرف التجاريّة نظراً للدور الاستراتيجي الذي تقوم به بهدف تحقيق النّمّو الاقتصاديّ المنشود وتعزيز التعاون والتنسيق مع المؤسسات الحكومية والرّسمية مثل وزارة الاقتصاد الوطني، وزارة المالية، البلديات والمجالس على تطبيق ما جاء في قانون الغرف من المادة رقم (9) بالزامية العضوية لكل من يمارس نشاطاً تجاريّاً أو صناعيّاً وله مركز رئيسي أو فرع أو وكالة في منطقة اختصاص الغرفة وتسديد الرسوم والاشتراكات السنوية، الأمر الذي يعمل على زيادة إيرادات الغرف وتعزيز إمكانيّاتها في خدمة القطاع الخاص بشكل أكبر.

#### 4.5 الأبحاث المستقبلية:

ركّزت هذه الدّراسة على خصائص مجلس الإدارة في الغرف التجاريّة الصناعيّة في فلسطين ودورها في تحسين الأداء المؤسسيّ، إذ تناولت الباحثة الأداء التنظيميّ والماليّ والإداري لأعضاء مجلس الإدارة. وفي هذا السّياق توصي الباحثة الباحثين القادمين بأهمية دراسة دور مجالس الإدارة في الغرف التجاريّة الصناعيّة الفلسطينيّة في تطوير الموظفين وزيادة انتمائهم وولائهم الوظيفيّ. ويمكن دراسة أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 ودوره في رفع مستوى الأداء العام في الغرف التجاريّة الصناعيّة. لا بدّ من الاهتمام بإجراء الدّراسات المتعلّقة بالغرف التجاريّة الصناعيّة في فلسطين، إذ وجد

عبر عملية البحث في الدراسة الحالية أنّ ثمة عديد من الدراسات العلميّة التي تفتقر إلى بحث الأمور  
التنظيميّة المتعلّقة بالغرف التجاريّة الصناعيّة في فلسطين.

## المراجع:

1. القاموس المحيط، ج2، ص231.

2. معجم لغة الفقهاء، ص51

## المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم، أسامة عبد الوهاب. (2020). أثر إدارة الوقت على الأداء المؤسسي. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21: 151-185.

2. أبو بكر، فوزي. (2016). دور جودة الخدمات والصورة الذهنية والمنافع غير الملموسة في جودة العلاقة مع الأعضاء المستفيدين: دراسة حالة الغرفة التجارية الصناعية بغزة. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة دار المنظومة، ص: 1-158.

3. اتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية. (2021). <http://www.pal-chambers.org/ar-sa>

4. آل عيون، إيمان. (2021). أثر رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسراء، غزة.

5. بابكر، محمد. (2015). المراجعة الإدارية ودورها في رفع كفاءة الأداء الإداري والمالي في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على شركة الأمن الغذائي ولاية الخرطوم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

6. بوسنة، حمزة. (2018). العوامل المؤثرة في جودة الأرباح المحاسبية من منظور ممارسات إدارة الأرباح: دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الفرنسية المدرجة بالبورصة. أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
7. الجبوري، عدنان، والحاكم، علي. (2019). تأثير عملية اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية للجامعات الحكومية - محافظة بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 20(2): 56-75.
8. الجعبري، رنا علي. (2014). واقع التخطيط الاستراتيجي في الغرف التجارية الصناعية في منطقة وسط وجنوب الضفة الغربية: المشاكل، والمقترحات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
9. حتاملة، حابس، و دراوشة، نجوى. (2019). الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين. مجلة دراسات العلوم التربوية، 46(2): 269-281.
10. حمود، خضير كاظم، واللوزي، موسى سلامة. (2008). مبادئ إدارة الأعمال. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
11. الدرمني، عبد الله، والظافري، حسن. (2017). إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية والأداء المؤسسي. دبي: القنديل للطباعة والنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة.
12. ديسلر، جاري. (2007). إدارة الموارد البشرية. ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع.

13. الذبياني، منى سليمان. (2020). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية (تصور مقترح). مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة، العدد 110: 32-84.
14. رابيس، وفاء. (2011). دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال. ورقة مداخلية مقدمة لملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة محمد خيضر بسكرة.
15. الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم. (2005). نظرية المنظمة. الطبعة الثانية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
16. عبد السلام، رمضان، والطبلاوي أسامة السيد، والزواوي، شيماء. (2019). أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد 6: 223-265.
17. العقيل، سارة إبراهيم. (2017). التعامل مع الأزمات. مركز الأبحاث الواعدة في البحوث الاجتماعية ودراسات المرأة.
18. عمارة، حليلة. (2016). مقارنة التدريس بالكفايات، وكفايات التدريس (من المفهوم إلى التقويم). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشلف.
19. العودة، صلاح، وأحمد، رزق. (2012). واقع الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية ودورها في تعزيز مكانة القطاع الخاص الفلسطيني. غرفة تجارة وصناعة محافظة رام الله، ورقة بحثية.



20. غرفة تجارة وصناعة محافظة بيت لحم. (2015). النظام الداخلي للجان القطاعية في غرفة تجارة وصناعة محافظة بيت لحم.

21. الفقهاء، ملاك. (2021). أثر مرونة التصنيع على الاداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الادوية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسراء، غزة.

22. فيالة، نرمين. (2010). دور الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية في تنمية القطاع الخاص - الواقع وآليات التعزيز - دراسة حالة: غرفة تجارة وصناعة محافظة رام الله. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

23. قرار بقانون لسنة 2011، بشأن الغرف التجارية والصناعية الفلسطينية، صادر عن ديوان الرئاسة بتاريخ 2011/8/4.

24. قرار مجلس الوزراء رقم 10 لعام 2013، بشأن المصادقة على نظام الغرف التجارية والصناعية الفلسطينية.

25. القريوتي، محمد قاسم. (2004). مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف). الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

26. كحيلي، الجبارية. (2015). دور استراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة حدود سليم لتوضيب وتصدير التمور - طولقة بسكرة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

27. المحروق، ماهر. (2019). منظمات أصحاب العمل الفعالة. منظمة العمل الدولية (ILO)، ورقة تدريبية، عمان، الأردن.

28. نزيهة، مباركى. (2018). أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء المالي في المؤسسة:

دراسة حالة عينة من المؤسسات الفرنسية المدرجة بمؤشر (CAC40). رسالة ماجستير غير

منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.

29. نسيم، محمد علي. (2016). التوأمان: الكفاءة والفعالية. القاهرة: دار جوانا للنشر والتوزيع،

مصر.

30. نصرالله أم كلثوم، قوراري، أسماء. (2014). دور مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات

على مستوى المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الطاهر مولاي

سعيدة.

1. Acero, I., & Alcalde, N. (2012). The effect of the monitoring function and advisory function on board structure. Spanish Journal of Finance and Accounting/Revista Española de Financiación y Contabilidad, 41(153), 9-38.
2. 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.
3. Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2016). The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. Journal of operations Management, 21(1), 19-43.
4. Banerjee, S. K., & Seyam, A. (2018). Not for Profit Board of Directors and Governance. International Journal of Accounting and Finance Studies, 1(2), 154-172. <https://doi:10.22158/ijafs.v1n2p154>
5. Bradshaw, P. (2009). A contingency approach to nonprofit governance. Nonprofit Management and Leadership, 20(1), 61-81.
6. Brown, W. A. (2005). Exploring the association between board and organizational performance in nonprofit organizations. Nonprofit Management and Leadership, 15(3): 317-339.
7. Buse, K., Bernstein, R. S., & Bilimoria, D. (2016). The influence of board diversity, board diversity policies and practices, and board inclusion behaviors on nonprofit governance practices. Journal of Business Ethics, 133(1): 179-191.
8. Callen, J. L., Klein, A., & Tinkelman, D. (2010). The contextual impact of nonprofit board composition and structure on organizational performance: Agency and resource dependence perspectives. VOLUNTAS:

- International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 21(1), 101-125.
9. Carman, J. G. (2009). Nonprofits, funders, and evaluation: Accountability in action. *The American Review of Public Administration*, 39(4), 374-390.
  10. Chen, J. (2021). Board of Directors (B of D). Investopedia, Retrieved from [www.investopedia.com/terms/b/boardofdirectors.asp](http://www.investopedia.com/terms/b/boardofdirectors.asp)
  11. Doherty, A., & Hoye, R. (2011). Role ambiguity and volunteer board member performance in nonprofit sport organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(1), 107-128.
  12. El-Dahdouh, S. (2018). The Impact of Board of Directors Effectiveness on Improving Organizational Performance in Relief Associations. Unpublished Master Thesis, The Islamic University of Gaza, Retrieved from <https://library.iugaza.edu.ps/thesis/125315.pdf>
  13. Farag, H., & Mallin, C. (2017). Board diversity and financial fragility: Evidence from European banks. *International Review Of Financial Analysis*, 49, 98-112. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2016.12.002>.
  14. Fernández-Temprano, M., & Tejerina-Gaite, F. (2020). Types of director, board diversity and firm performance. *Corporate Governance: The International Journal Of Business In Society*, 20(2), 324-342. <https://doi.org/10.1108/cg-03-2019-0096>.
  15. Gill, M., Flynn, R. J., & Reissing, E. (2005). The governance self-assessment checklist: An instrument for assessing board effectiveness. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(3), 271-294.
  16. Herman, R. D., & Renz, D. O. (2000). Board practices of especially effective and less effective local nonprofit organizations. *The American Review of Public Administration*, 30(2), 146-160.

17. Herman, R. D., & Renz, D. O. (2004). Doing things right: Effectiveness in local nonprofit organizations, a panel study. *Public Administration Review*, 64(6), 694-704.
18. Hopt, K. J. (2009). The board of nonprofit organizations: some corporate governance thoughts from Europe.
19. Hou, T. C. T. (2019). The relationship between corporate social responsibility and sustainable financial performance: Firm- level evidence from Taiwan. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 19-28.
20. Ingley, C., & van der Walt, N. (2014). Do Board Processes Influence Director and Board Performance? Statutory and performance implications. *Corporate Governance: An International Review*, 13(5), 632-653. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2005.00456.x>
21. KANAKRIYAH, R. (2021). The Impact of Board of Directors' Characteristics on Firm Performance: A Case Study in Jordan. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 341-350. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no3.0341>.
22. Ladki, S. M., & Ahmad, F. A. (2018). The Effectiveness of Boards of Directors in Nonprofit Organizations. *J Bus Fin Aff*, 7(332), 2167-0234.
23. Martín, C., & Herrero, B. (2018). Boards of directors: composition and effects on the performance of the firm. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 31(1), 1015-1041.
24. Müller, V.D (2008), *Job Design and Employees Well-Being and Performance*, Scientific Publishing House, Germany.
25. 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, creative

- cognitive style, and climate for innovation. *International Journal of Information Management*, 56, 102260.
26. Noel, N., & Luckett, M. (2014). The benefits, satisfaction, and perceived value of small business membership in a chamber of commerce. *International Journal Of Nonprofit And Voluntary Sector Marketing*, 19(1), 27-39. <https://doi.org/10.1002/nvsm.1485>
  27. O'Regan, K., & Oster, S. M. (2005). Does the structure and composition of the board matter? The case of nonprofit organizations. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 21(1), 205-227.
  28. Osili, U., Zarins, S., Bergdoll, J., Kou, X., Grossnickle, T., Schipp, D., . . . Coleman, A. (2018). *The Impact of Diversity: Understanding How Nonprofit Board Diversity Affects Philanthropy, Leadership, and Board Engagement*.
  29. Özsungur, F. (2020). *Chambers of Commerce and Industry*. *Scientific Journal Of Research & Reviews*, 2(3). <https://doi.org/10.33552/sjrr.2020.02.000537>.
  30. Pastra, A. S. (2017). *Board of Directors' Dynamics, Board Effectiveness and Organizational Performance: The case of Nordic Region*. Unpublished Thesis, Brunel University.
  31. Rabi, A. M. (2021). Board characteristics and environmental disclosure: evidence from Jordan. *International Journal of Business and Management*, 14(2), 1-57.
  32. Robbins, S.P. and Coulter, M. (2007) *Management*. 9th Edition, Prentice-Hall, London.
  33. Ruigrok, W., Peck, S., & Keller, H. (2015). *Board Characteristics and Involvement in Strategic Decision Making: Evidence from Swiss*

Companies. *Journal Of Management Studies*, 43(5), 1201-1226.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00634.x>

34. Saona, P., Muro, L., & Alvarado, M. (2020). How do the ownership structure and board of directors' features impact earnings management? The Spanish case. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 31(1), 98-133.

الملاحق:

ملحق رقم (1): الاستبانة



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج إدارة الأعمال

استبانة رسالة ماجستير بعنوان

دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية

**أخي الفاضل/ أختي الفاضلة:** أتقدم إليكم بخالص التحيات وجزيل الشكر لتخصيص جزء من وقتكم الثمين؛ حيث أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صُممت لأغراض البحث العلمي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال - جامعة الخليل، متمنية تعبئتها بكل شفافية ومصداقية علماً أنه سيتم الاحتفاظ بسرية معلوماتكم وآرائكم.

**محتويات الاستبانة:**

الجزء الأول: معلومات شخصية وإدارية لموظفي الغرف التجارية الصناعية.

الجزء الثاني: واقع تركيبة مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية ومستوى أدائها في الضفة الغربية.

الجزء الثالث: مدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية.

إشراف: د. سمير حزبون

الباحثة: سهى غريب

مع جزيل الشكر والتقدير



**الجزء الأول: معلومات شخصية وإدارية لموظفي الغرف التجارية الصناعية**

اسم الغرفة التي تعمل بها: \_\_\_\_\_

من 30 سنة - 39 سنة	أقل من 30 سنة	العمر
50 سنة فأكثر	من 40 سنة - 49 سنة	
أنثى	ذكر	الجنس
بكالوريوس	دبلوم	المؤهل العلمي
دكتوراه	ماجستير	
أخرى يرجى التحديد: .....		
من 5 - 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
	أكثر من 10 سنوات	
موظف مؤقت/ عقد مؤقت	موظف دائم	الوظيفة
إدارة وسطى	إدارة عليا	المستوى الوظيفي
	إدارة تشغيلية	

**الجزء الثاني: واقع تركيبة مجالس إدارة الغرف التجارية الصناعية ومستوى أدائها في الضفة الغربية.**

الرقم	البند/الفقرة	أوافق بدرجة عالية جداً	أوافق بدرجة عالية	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة منخفضة	أوافق بدرجة منخفضة جداً
<b>المحور الأول: البناء الداخلي لمجلس الإدارة</b>						
1	يوجد تنوع في المؤهلات العلمية لدى أعضاء مجلس الإدارة.					
2	تتوفر الخبرات ذات العلاقة في العمل المؤسسي لدى أعضاء مجلس الإدارة.					
3	يوجد تمثيل نسائي في مجلس الإدارة.					
4	يوجد تنوع في الفئات العمرية في تشكيل مجلس الإدارة.					
<b>المحور الثاني: العلاقة بين أعضاء مجلس الإدارة</b>						
1	تتسم علاقات مجلس الإدارة الداخلية فيما بينهم بالتقدير والاحترام.					
2	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالتنافس والعمل بوصفهم فريقاً فعالاً ومتكاملاً.					
<b>المحور الثالث: كفاية وفعالية أعضاء مجلس الإدارة</b>						
1	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بقوة العلاقات الشخصية والقدرة على التشبيك.					
2	تتوافر معرفة لدى أعضاء المجلس الحالي بدور المجلس ومسؤولياته.					
3	يجري تدريب أعضاء مجلس الإدارة وفق احتياجات تطوير الغرفة.					
4	يجري توفير برامج تعريفية لأعضاء المجلس الجدد بتاريخ الغرفة وبنيتها.					
5	يجري تزويد أعضاء المجلس الجدد بشرح مفصل عن رسالة وأهداف الغرفة عند استلامهم لمهامهم.					
6	تتوافر مهام محددة ومكتوبة لأعضاء مجلس الإدارة.					

					7 تُوزَع المسؤوليات على أعضاء مجلس الإدارة بعدالة ووضوح.
					8 تُعقد اجتماعات المجلس دورياً حسب نظام الغرف وعند الحاجة أو الضرورة.
<b>المحور الرابع: تشكيل اللجان القطاعية</b>					
					1 يتوافر عدد مناسب من اللجان القطاعية لمجلس الإدارة لتمثيل القطاعات الاقتصادية التخصصية ضمن نطاق عمل الغرفة.
					2 يوجد لجنة تحكيم لحل النزاعات التجارية من داخل الغرفة أو خارجها.
<b>المحور الخامس: الأداء الإداري لأعضاء مجلس الإدارة</b>					
					1 يتابع مجلس الإدارة تنفيذ خطط العمل وتطويرها لضمان انسجامها مع الأهداف الموضوعية.
					2 يلتزم مجلس الإدارة بالأنظمة الإدارية والمالية المعمول بها في الغرفة.
					3 يقوم مجلس الإدارة بالإفصاح عن التقارير الإدارية السنوية على الموقع الإلكتروني للغرفة.
					4 يولي مجلس الإدارة اهتماماً واضحاً لاحتياجات المجتمع المحلي.
					5 تُتخذ قرارات المجلس غالباً في تسوية اختلافات الرأي بالمناقشة وإن لم يتفقوا بالتصويت.

					6	يلتزم أعضاء مجلس الإدارة برسالة الغرفة ومهمتها في اتخاذ القرارات.
					7	يوجد التزام لحضور الأعضاء للاجتماعات الدورية.
<b>المحور السادس: الأداء تجاه الموظفين</b>						
					1	يُرَقَى مجلس الإدارة الموظفين على أساس انجازاتهم ومؤهلاتهم العلمية.
					2	يعتمد مجلس الادارة معايير وأسس محددة لتطبيق مبدأ العدالة والشفافية في منح المكافآت والحوافز للموظفين.
					3	يحرص مجلس الإدارة على استقطاب كفاءات مستقبلية للغرفة والحفاظ عليها.
<b>المحور السابع: مشاركة الموظفين</b>						
					1	يحرص مجلس الإدارة على تطوير الموظفين من خلال إشراكهم في الدورات التدريبية وورشات العمل.
					2	يُعطى مديرو الاقسام والمراكز والموظفين المساحة الكافية للمشاركة في اتخاذ القرارات.
					3	يهتم مجلس الإدارة بمناسبات الأعضاء الخاصة وموظفي الغرفة.
					4	يُشْرِك الموظفون في رسم سياسات الغرفة وتحديد أهدافها من قِبَل أعضاء مجلس الإدارة.
<b>المحور الثامن: التحسين والتطوير المستمر للموظفين</b>						

					1	يحرص مجلس الإدارة على تحديث الوصف الوظيفي للموظفين بما يتناسب مع مهامهم ومؤهلاتهم العلمية.
					2	يخصص مجلس الإدارة موازنات مالية بغرض التدريب والتطوير للموظفين.
					3	يقوم مجلس الإدارة بالتحسين والتطوير بناء على التغذية الراجعة من الموظفين مثل: الاجتماعات، الشكاوي والاقتراحات.
					4	يُقيم أداء طاقم الغرفة دورياً.
					5	تُقدّم تغذية راجعة لنتائج تقييم الموظفين.
					6	يدرس المجلس تقارير الإنجاز للموظفين ويقف عند نقاط الضعف والعمل على معالجتها.
					7	يحرص مجلس الإدارة على مواكبة الغرفة للتطورات التكنولوجية.
<b>المحور التاسع: الأداء تجاه أعضاء الهيئة العامة</b>						
					1	يدرس مجلس الإدارة احتياجات أعضاء الهيئة العامة بشكل مستمر.
					2	يطلب مجلس الإدارة تغذية راجعة حول رضا أعضاء الهيئة العامة حول الخدمات التي تقدمها الغرفة.
					3	يتابع مجلس الإدارة شكاوي أعضاء الهيئة العامة والرد عليها.
					4	يولي مجلس الإدارة اهتماماً واضحاً لإشراك الأعضاء (الحاليين والسابقين) في النشاطات التي

					تقيّمها الغرفة.
<b>المحور العاشر: علاقة مجلس الإدارة مع الموظفين</b>					
					1 يعقد مجلس الإدارة اجتماعات دورية مع موظفي الغرفة.
					2 توجد علاقات وطيدة لمجلس الإدارة مع العاملين في الغرفة.

**الجزء الثالث: مدى كفاية وفاعلية الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية**

الرقم	البند/الفقرة	أوافق بدرجة عالية جداً	أوافق بدرجة عالية	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة منخفضة	أوافق بدرجة منخفضة جداً
<b>المحور الأول: الأداء التنظيمي</b>						
1	يوجد هيكل تنظيمي داخلي محدث.					
2	يوجد خطة عمل واضحة للغرفة يتم تحديثها دورياً.					
3	يوجد نظام للمساءلة والرقابة ومتابعة الشكاوى.					
4	يتسم نظام الاتصال الإداري والتسلسل التنظيمي الداخلي بالوضوح.					
5	تتمتع الغرفة برضا أعضائها من حيث الخدمات التي تقدمها.					
<b>المحور الثاني: الأداء المالي</b>						
1	يقوم مجلس الإدارة بالإفصاح عن التقارير المالية السنوية على الموقع الالكتروني للغرفة.					
2	هنالك استقرار للمركز المالي في الغرفة وهناك وفرة					

					في مصادر دخل ثابتة.
<b>المحور الثالث: التعامل مع الأزمات</b>					
					1 يركز مجلس الإدارة على دراسة إشارات الإنذار قبل وقوع الأزمات لتفادي حدوثها.
					2 تتمتع الغرفة بالقدرة على مواجهة الأزمات بكفاءة وفاعلية والسيطرة عليها.
					3 تتمتع الغرفة باستمرارية الخدمات والتقدم رغم تحديات البيئة الاقتصادية في الضفة الغربية.
					4 تتمتع الغرفة باستمرارية الخدمات والتقدم رغم تحديات البيئة السياسية للضفة الغربية.
<b>المحور الرابع: العلاقة مع المؤسسات المحلية والدولية</b>					
					1 تتميز الغرفة بتشبيك العلاقات مع المانحين وتطويرها باستمرار.
					2 توجد علاقات وطيدة بين الغرفة والمؤسسات الدولية الخارجية.
					3 توجد علاقات وطيدة بين الغرفة والمؤسسات المحلية في الضفة الغربية.
					4 هنالك علاقة قوية ومنتينة ما بين الغرفة واتحاد الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية.
					5 تحصل الغرفة على الدعم المالي من المانحين لتنفيذ مشاريعها.
					6 تتميز الغرفة ببلوغ درجة متقدمة في التنافسية مقارنة مع المؤسسات الأخرى.

## ملحق رقم (2): نموذج أسئلة المقابلة



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج إدارة الأعمال

نموذج أسئلة مقابلة رسالة ماجستير مع أعضاء مجالس الإدارة بعنوان

دور مجالس الإدارة في تحسين الأداء المؤسسي في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية

**أخي الفاضل/ أختي الفاضلة:** أتقدم إليكم بخالص التحيات وجزيل الشكر لتخصيص جزء من وقتكم الثمين؛ حيث أضع بين أيديكم اسئلة المقابلة التي صُممت لأغراض البحث العلمي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال - جامعة الخليل، متمنية تعبئتها بكل شفافية ومصادقية علماً أنه سيتم الاحتفاظ بسرية معلوماتكم وآرائكم.

الباحثة: سهى غريب

إشراف: د. سمير حزيون

مع جزيل الشكر والتقدير



### المحور الأول: الأداء المالي

- س1: ما هو دور مجلس الإدارة في عملية الاشراف والرقابة على السيولة والوضع المالي؟ كيف تتم هذه العملية؟ وهل يلتزم مجلس الإدارة بالسياسات المالية المعمول بها داخل الغرفة؟
- س3: هل يتم إعداد موازنة سنوية في الغرفة؟ كيف يتم إعدادها؟ ومن المشاركون في إعدادها؟ وهل يلتزم مجلس الإدارة ببنود هذه الموازنة؟
- س4: هل يتم توثيق الميزانية السنوية والاستفادة منها لغرض رسم السياسات المالية؟ وكيف؟

### المحور الثاني: الأداء التنظيمي

- س1: هل تقومون في مجلس الإدارة بإعداد خطة استراتيجية للغرفة؟ كيف يتم إعداد هذه الخطة؟ من هم المشاركون في إعدادها؟ هل هناك جهات خارجية مشاركة في إعداد هذه الخطة؟ ما هي العوامل الرئيسية التي تأخذونها بالاعتبار عند إعداد هذه الخطة؟
- س2: هل يقوم مجلس الإدارة بتحسين الأداء التنظيمي؟ وكيف؟ وما هي التحديات التي تواجهونها في هذا الصدد؟ ما هي أهم الأمور التنظيمية التي تعملون على تحسينها بشكل مستمر؟
- س3: كيف يؤثر تنوع الكفاءات والخبرات في مجلس الإدارة على الأداء العام للغرفة؟ وهل لتنوع الكفاءات والخبرات أهمية على الأداء العام للغرفة؟ وكيف؟
- س5: هل هناك لجان متخصصة لتمثيل القطاعات الاقتصادية للأعضاء المنتسبين لعضوية الهيئة العامة في الغرفة؟ وما هي؟
- س6: هل يوجد لجنة حوكمة في الغرفة؟ وهل تقوم اللجنة بتطبيق مفاهيم وأسس الحوكمة الرشيدة؟ وكيف؟
- س7: هل يوجد لجنة تحكيم في الغرفة حسب ما جاء في المادة رقم 49-52 من نظام الغرف التجارية الصناعية؟ وهل تقوم اللجنة بدورها من حيث تسوية وفض المنازعات بين أعضائها من التجار؟ إذا كان الجواب نعم، أرجو توضيح كيفية قيام اللجنة بتحقيق الأهداف المطلوبة منها؟ كيف يتم اختيار أعضاء اللجنة، وما هي أهم المشاكل التي تواجهها اللجنة؟ إذا كان الجواب لا، لماذا لا يوجد لجنة تحكيم وهل تفكرون بعمل لجنة في المستقبل؟
- س8: هل هنالك أنظمة ولوائح داخلية وقوانين تنظم عمل الغرفة؟ وما هي طبيعتها؟ كيف يتم إعدادها؟ هل يتم تحديثها باستمرار أم هي ثابتة؟

### المحور الثالث: الأداء التشغيلي

س1: كيف تقيم العلاقة بين مجلس الإدارة وموظفي الغرفة؟

س2: ما هو دور مجلس الإدارة في عملية التقييم لأداء الموظفين في الغرفة؟ وكيف تتم عملية التقييم؟ وهل تواجهون مشاكل بهذا الخصوص؟

س3: هل يوجد خطة عمل للغرفة تتضمن الأنشطة والأزمنة وغيرها من التفاصيل التي تشكل خارطة الطريق للغرفة؟ كيف يتم إعدادها؟ من المشاركون في إعدادها؟

س4: هل هناك جهة مختصة تقوم بتقييم أداء أعضاء مجلس الإدارة؟

ملحق رقم (3): قائمة أسماء المحكمين للاستبيان والمقابلة

#	الاسم	الوظيفة	مكان العمل
1	د. سهيل سلطان	عضو هيئة تدريس	جامعة بيرزيت
2	د. صلاح العودة	عضو هيئة تدريس	جامعة القدس - أبو ديس
3	د. سهيل صالحه	رئيس قسم طرق التدريس	جامعة النجاح الوطنية
4	د. روان جدعون	عضو هيئة تدريس	جامعة بيت لحم
5	د. نينا جدعون	عضو هيئة تدريس سابق	جامعة بيت لحم
6	أ. ناديا غزالة	عضو هيئة تدريس	جامعة بيت لحم

ملحق رقم (4): توزيع مجتمع الدراسة للموظفين العاملين في الغرف التجارية الصناعية في الضفة

الغربية

الرقم	اسم الغرفة	عدد الموظفين
1	غرفة تجارة وصناعة محافظة بيت لحم	15
2	غرفة تجارة وصناعة شمال الخليل	7
3	غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل	28
4	غرفة تجارة وصناعة جنوب الخليل	11
5	غرفة تجارة وصناعة محافظة رام الله والبيرة	17
6	غرفة تجارة وصناعة محافظة اريحا	6
7	الغرفة التجارية الصناعية العربية - القدس	7
8	غرفة تجارة وصناعة محافظة نابلس	19
9	غرفة تجارة وصناعة محافظة قلقيلية	12
10	غرفة تجارة وصناعة محافظة طولكرم	11
11	غرفة تجارة وصناعة محافظة جنين	11
12	غرفة تجارة وصناعة محافظة سلفيت	8
13	غرفة تجارة وصناعة محافظة طوباس	7
	<b>المجموع</b>	<b>159</b>

ملحق رقم (5): توزيع مجتمع الدراسة لأعضاء مجالس الإدارة في الغرف التجارية الصناعية في الضفة الغربية

الرقم	اسم الغرفة	عدد أعضاء مجلس الإدارة
1	غرفة تجارة وصناعة محافظة بيت لحم	11
2	غرفة تجارة وصناعة شمال الخليل	11
3	غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل	13
4	غرفة تجارة وصناعة جنوب الخليل	11
5	غرفة تجارة وصناعة محافظة رام الله والبيرة	13
6	غرفة تجارة وصناعة محافظة اريحا	10
7	الغرفة التجارية الصناعية العربية - القدس	13
8	غرفة تجارة وصناعة محافظة نابلس	13
9	غرفة تجارة وصناعة محافظة قلقيلية	11
10	غرفة تجارة وصناعة محافظة طولكرم	11
11	غرفة تجارة وصناعة محافظة جنين	13
12	غرفة تجارة وصناعة محافظة سلفيت	11
13	غرفة تجارة وصناعة محافظة طوباس	11
	<b>المجموع</b>	<b>152</b>

ملحق (6) أسماء أعضاء مجالس الإدارة الذين تمّ مقابلتهم

الرقم	الاسم	الغرفة التجارية الصناعية
1	د. سمير يوسف حزبون	غرفة تجارة وصناعة محافظة بيت لحم
2	السيد عادل سابا الهودلي	غرفة تجارة وصناعة محافظة بيت لحم
3	السيد يوسف عبد المجيد رحال	غرفة تجارة وصناعة محافظة بيت لحم
4	السيد عيسى شكري موسى	غرفة تجارة وصناعة محافظة بيت لحم
5	السيد خضر صليبا خير	غرفة تجارة وصناعة محافظة بيت لحم
6	السيد رجوان عبد القادر ابدير	غرفة تجارة وصناعة محافظة بيت لحم
7	السيد إيهاب محمد حسونة	غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل
8	السيد سامر سليمان تميمي	غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل
9	السيد محسن سليم زلوم	غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل
10	السيد نادر محمد حريزات	غرفة تجارة وصناعة جنوب الخليل
11	السيد محمد ابراهيم الحوامدة	غرفة تجارة وصناعة جنوب الخليل
12	السيد خالد خليل نصر	غرفة تجارة وصناعة جنوب الخليل
13	السيد نور الدين عبد القادر جرادات	غرفة تجارة وصناعة شمال الخليل
14	السيد محمود علي علان	غرفة تجارة وصناعة شمال الخليل
15	السيد إسماعيل محمد وراسنة	غرفة تجارة وصناعة شمال الخليل
16	السيد تيسير محمود الحميدي	غرفة تجارة وصناعة محافظة أريحا
17	السيد فضل عبد المجيد فتياي	غرفة تجارة وصناعة محافظة أريحا
18	السيد محمد أحمد جوهر	غرفة تجارة وصناعة محافظة أريحا
19	السيد كمال محمد عبيدات	الغرفة التجارية الصناعية العربية - القدس
20	السيد كمال محمد تيمّ	الغرفة التجارية الصناعية العربية - القدس
21	السيد سامر محمد نسيبة	الغرفة التجارية الصناعية العربية - القدس

22	السيد عبد الغني حسن دحادحة	غرفة تجارة وصناعة محافظة رام الله
23	السيد زاهر أحمد الحميدات	غرفة تجارة وصناعة محافظة رام الله
24	السيد فواز أسعد شحادة	غرفة تجارة وصناعة محافظة سلفيت
25	السيد فائد عبد الفتاح صبرة	غرفة تجارة وصناعة محافظة سلفيت
26	السيد وجيه يوسف دراغمة	غرفة تجارة وصناعة محافظة طوباس
27	السيد رياض يوسف غزاوي	غرفة تجارة وصناعة محافظة طوباس
28	السيد رائد معتصم بني عودة	غرفة تجارة وصناعة محافظة طوباس
29	السيد عبد القادر أمين العتيلي	غرفة تجارة وصناعة محافظة طولكرم
30	السيد منير منيف الدحلة	غرفة تجارة وصناعة محافظة طولكرم
31	السيد طارق عمر زيد	غرفة تجارة وصناعة محافظة قلقيلية
32	السيد ماهر نمر نزال	غرفة تجارة وصناعة محافظة قلقيلية
33	السيد عمر محمود هاشم	غرفة تجارة وصناعة محافظة نابلس
34	السيد نضال بسام الشكعة	غرفة تجارة وصناعة محافظة نابلس
35	السيد طايل عودة الحواري	غرفة تجارة وصناعة محافظة نابلس
36	السيد ذوقان محمد أبو بكر	غرفة تجارة وصناعة محافظة جنين
37	السيد محمد أحمد خميسة	غرفة تجارة وصناعة محافظة جنين
38	السيد محمد خير موسى	غرفة تجارة وصناعة محافظة جنين