

## مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مالكيها

د. مجدي عبد الغفار سلامة\*

### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى التزام الشركات العائلية بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مالكيها، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على بعض متغيرات الدراسة، مثل: نشاط الشركة، وعدد العاملين بها، والعمر الزمني للشركة، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأغراض الدراسة.

ومن أجل تحقيق ذلك استخدم الباحث استبانة مؤلفة من (49) فقرة، تم توزيعها على (877) فرداً من مالكي الشركات المذكورة في شمال الضفة الغربية، وبعد عملية توزيع الاستبانة تم جمعها وترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: وجود درجة التزام متوسطة على الدرجة الكلية للأداة وعلى مجالات الدراسة السبعة، كذلك أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو مدى التزام الشركات العائلية بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغيرات نشاط الشركة، وعدد العاملين بها، والعمر الزمني للشركة.

وفي ضوء نتائج الدراسة فقد أوصى الباحث بعدة توصيات، من أهمها: أن تقوم الشركات العائلية بعقد الدورات وورش العمل التي تتضمن الاتجاهات الإدارية الحديثة، وعلى رأسها حوكمة الشركات العائلية لتبصير المديرين والعاملين بمفهوم حوكمة الشركات العائلية وأنشطتها وعملياتها.

### The Extent of Family Business companies commitment to Governance Guide in Northern West Bank According to the Owners' Perspectives

#### Abstract

**Aim:** This study aims at identifying the extent of family business companies commitment to governance guide in northern West Bank according to the owners' perspectives. Also, it aims to identify several variables company activity, workers number and company age. **Method:** For achieving the study purpose, a questionnaire consisting of (49) items has been developed, distributed among of (877) individuals of study sample, gathered, codified, entered the computer and

statistically processed by using the statistical package of social science (SPSS).

**Results:** The study results show a medium degree on the total degree ,and on the seven domains. Also, they show that there are no statistical significant differences at ( $\alpha = 0.05$ ) about the extent of family business companies commitment to governance guide in northern West Bank according to the owners' perspectives due to the variables of company activity, workers number and company age.

**Recommendations:** According to the study results , several suggestions have been recommended the most important was the necessity of conducting further researches about the necessity for conducting sessions and workshops about the current managements attitudes including company governance in order to enhance the managers, owners and workers' perspectives about the concept of governance.

### أولاً- المقدمة:

في خضم الأزمات المالية والانهيارات الاقتصادية التي حصلت في عدد من الدول في شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا وإيطاليا في العقود القليلة الماضية، وما شهده الاقتصاد الأمريكي من انهيارات مالية ومحاسبية خلال الأعوام (2000 و 2008) حيث كان لا بد من البحث عن وسيلة لإعادة الثقة للمستثمرين وتحسين الصورة الذهنية لهم، من خلال تطبيق حوكمة الشركات التي ستكون إحدى أبرز سياسات الشركات والإستراتيجيات المتبعة في اتخاذ القرار. لقد أسهمت الأزمات والانهيارات والفضائح التي حدثت في شركات أمريكية وأخرى عالمية، مثل: شركة أنرون للطاقة التي تبعتها انهيار شركة آرثر أندرسون التي تمثل أكبر شركة تدقيق في العالم، وذلك لثبوت تورطها بانهيار شركة أنرون آنفة الذكر، وغير ذلك من العوامل التي أسهمت كلها بدفع مفهوم جديد إلى الظهور، وهو مفهوم حوكمة الشركات التي جاءت لتمثل الحل المناسب لمعالجة أسباب الانهيار وأزمة الثقة التي ترتبت عليها، والتي طال تأثيرها أغلب التعاملات في الأسواق العالمية، والتي كان من أهم مسبباتها الرئيسية هو التضليل، وضعف مستوى الأداء مما أدى إلى فقدان الثقة في إدارات ومجالس إدارات الشركات والأنظمة الرقابية والمحاسبية المتبعة في تلك الشركات، الأمر الذي سحب تأثيره على مدى إقبال المستثمرين للاستثمار في تلك الشركات (سليمان، 2008).

ويبحث المستثمرون قبل توجيه استثماراتهم عن الشركات التي تتميز بوجود هيكلية سليمة لها، والتي تتبع أساليب حوكمة الشركات داخلها، وتضمن له مستويات من الدقة لاتخاذ القرارات السليمة، والتي تشمل الإفصاح والشفافية وغيرها. ومن هنا يمكن القول: إن الحوكمة مهمة للشركات العائلية في شمال الضفة الغربية لما لها من دور إيجابي في تشجيع الاستثمار، وضمان استمراريتها، ويزبرز

دورها في تقديم المعلومات اللازمة للمستثمرين في الوقت المناسب والتكلفة المناسبة، وللتدقيق هنا دور بارز في إعطاء معلومات صحيحة، وذات ثقة لاستخدام الإدارة وإخراج معلومات يستفيد منها أصحاب المصالح.

ومن هذا المنطلق فإن ما يهم في هذا السياق هو التعرف إلى مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية.

### مشكلة الدراسة:

يتبين من خلال الإطلاع على الأدبيات الدراسية وجود عدد قليل من الأبحاث التي اهتمت بدراسة حوكمة الشركات العائلية، ومدى التزامها من خلال الدليل الإرشادي، وذلك على المستويات المحلية والإقليمية والدولية كافة، وبخاصة في فلسطين، ومن هنا ظهرت أهمية القيام بعقد دراسات من هذا القبيل تتعلق بدراسة الحوكمة من خلال دليلها الاسترشادي، وهذا ما يوحي بأن طبيعة الدور الذي تمثله هذه الظاهرة، تتأثر بعدد من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة من جهة وبالفرء من جهة أخرى، وأنه لا يزال هناك المجال الواسع لعمل مزيد من الدراسات والأبحاث لاستكشاف مثل هذا الدور في مجالات وأنشطة متعددة، وفي بيئات مختلفة.

وبناء على ذلك تختير هذه الدراسة مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية، وتفهم دور هذا الالتزام بالدليل الاسترشادي في دفع المستثمرين وأصحاب الشركات العائلية إلى بناء علاقة قوية مع الشركة، وترفع الأداء العام للشركة، وتعزز مصداقية الشركة لدى المستثمرين في إضافة قيمة لدى الشركة التي تمكنها من تحقيق أهدافها من الربح والنمو. حيث تكمن المشكلة في السؤال الرئيس التالي:

### ما مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية؟

انبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي في مجالات (الموارد البشرية، والإدارة المالية، وتقييم الموظفين، والشفافية والإفصاح، وممارسة المساءلة، وتوزيع الأرباح، والتدقيق) لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية؟

- هل يختلف مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي في مجالات (الموارد البشرية، والإدارة المالية، وتقييم الموظفين، والشفافية والإفصاح، وممارسة المساءلة، وتوزيع الأرباح، والتدقيق) لحوكمة الشركات

## مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة...

العائلية في شمال الضفة الغربية باختلاف متغيرات (نوع نشاط الشركة، وعدد العاملين، والعمر الزمني للشركة)؟

### أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة الحالية من خلال أهمية موضعها، والذي يتعلق ببيان مدى تطور مفهوم حوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية، والتي تشكل الجزء الأكبر من الاقتصاد الفلسطيني، حيث إن أهمية الشركات العائلية كبيرة جداً للاقتصاد الفلسطيني حيث إن 90% من مجمل الاقتصاد الفلسطيني يتمثل في الشركات العائلية، كما أن هذه الشركات تندثر بعد الجيل الثاني والثالث؛ بسبب عدم وجود قواعد سليمة للعمل، ومن ثم التطرق إلى حداثة الدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية وأهمية معرفة مدى الالتزام به. وتمكن المستثمر الفلسطيني من الاطلاع على مدى ممارسة الشركات العائلية الفلسطينية للحوكمة الذي يمكنه من التنبؤ بمستقبل هذه الشركة والبقاء والاستثمار فيها.

تتمثل أهمية الدراسة في الجانب الأكاديمي العلمي التالي:

1. الإضافة العلمية التي قد تأتي من هذا البحث، وبخاصة أن الدراسة تتناول جانباً مهماً تسعى المؤسسة للحصول عليه، وهو التزامها بتطبيق دليل استرشادي في عملية الحوكمة، وهي تعد مفاهيم حديثة ومهمة في القطاع الاقتصادي الفلسطيني.
2. مساعدة هذه الدراسة في تنمية المادة المتاحة في المكتبات الجامعية وزيادتها، حيث تنطرق هذه الدراسة لمفاهيم وأنماط قيادية، وسلوكيات وظيفية حديثة وجديدة في البيئة الاقتصادية الفلسطينية.
3. تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة-كما يظن الباحث- التي تبحث في مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال فلسطين.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. التعرف على مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال فلسطين من وجهة نظر أصحابها.

د. مجدي سلامة، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2018

2. التعرف على تأثير المتغيرات الديمغرافية للشركة في كل من (نوع نشاط الشركة، وعدد العاملين، والعمر الزمني للشركة)، على مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال فلسطين.

3. التعرف على أهمية الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال فلسطين من خلال دراسة هذا الالتزام، حيث إن وجود التزام جيد وملئم يعبر عن بيئة صحية مناسبة في المؤسسة، وهو أحد العوامل القادرة على تحسين كفاءة إنتاجها.

4. التوصل إلى أهم النتائج والتوصيات التي يمكن أن تشكل مراجع علمية تفيد أصحاب القرار في وضع خططهم وإجراءاتهم، بالإضافة إلى كونها تشكل أساساً لدراسات مستقبلية في هذا المجال.

#### حدود الدراسة:

خضعت الدراسة لعدة محددات، وهي:

**الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال العام 2015م.

**الحدود المكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة على الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية.

**الحدود البشرية:** تتمثل في أصحاب الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية.

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

#### مصطلحات الدراسة:

**الشركة العائلية:** يعرفها أندورف وآخرون (Adendorff et al, 2008) بأنها شركات ذات مسؤولية محدودة، أصحاب القرار فيها هم من العائلة المالكة للشركة الذين يجمعهم رابط القرابة. ومن نقاط قوتها أنه يعيش أفراد العائلة حياتهم لأجل هذه الشركة، وأغلب أفرادها ينخرطون في العمل في سنوات مبكرة من عمرهم، فينشرون أسلوب العمل ومسؤوليته ويتعلمون إدارته، وطريقة عمل السوق، ويواكبون التطورات في الزمن من خلال حياتهم الطبيعية ودراساتهم الجامعية.

**الدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية:** يرى (معهد الحوكمة الفلسطيني، 2014) أن الدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات عبارة عن رزمة من الإرشادات والأحكام التي يعتقد بأنها تصب بشكل تراكمي في تحديث الحوكمة في المنشآت التجارية التي لا تطبق عليها مدونة حوكمة الشركات الفلسطينية ودليل حوكمة البنوك، وهي تشمل المنشآت الفردية،

مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة...

والشركات العادية، والعامّة، والمحدودة، والشركات المساهمة الخصوصية، كما أنها تشترك جميعاً في أنها يغلب عليها الطابع العائلي سواء من حيث الملكية أم الإدارة التنفيذية.

**ثانياً- الإطار النظري والدراسات السابقة:**

**مفهوم الحوكمة:**

برز مفهوم الحوكمة للشركات، والذي يقوم بشكل أساس على تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة في الشركات، وبين المديرين التنفيذيين، ولجان التدقيق وكذلك المساهمين، وأصحاب المصالح في الشركات. ونظراً لما اكتسبه مفهوم الحوكمة من الاهتمام بشكل مستمر، فقد حرص عدد من الهيئات الدولية على دراسة هذا المفهوم وتحليله، والتي كان على رأس هذه المؤسسات صندوق النقد الدولي، والبنك الدولي، وأنظمة التعاون الاقتصادي، والتي صدرت في عام 1999 مبادئ الحوكمة لكل الشركات العامة، والخاصة، وتقديم عدد من الخطوط العريضة والإرشادية لتدعيم إدارة الشركات، وكفاءة أسواق المال، واستقرار الاقتصاد. إن مصطلح "حوكمة الشركات" حديث في اللغة العربية، وقد اختلف الكتاب حول التسمية في البداية، إلى أن قرر مجمع اللغة العربية في القاهرة تسمية النظام قيد البحث بـ "حوكمة الشركات". حيث لا يوجد اتفاق على المستوى العالمي لمفهوم الحوكمة، ويعود السبب في ذلك إلى التداخل مع المواضيع التنظيمية والاقتصادية والآلية والاجتماعية للشركات، ولكن هناك خطوطاً عريضة لتعريف الحوكمة، بأنها نظام متكامل للرقابة المالية، وغير المالية، والذي عن طريقه تتم إدارة الشركة والرقابة عليها. وهي مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم. وهي مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها الشركات لتعظيم ربحيتها وقيمتها على المدى البعيد(سليمان، 2008).

**الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية:**

تلعب الشركات العائلية دوراً مهماً وحيوياً في اقتصاديات الدول، وتعرف الشركة العائلية بأنها: شركة مملوكة بصفة أساسية لأفراد ينتمون إلى عائلة معينة، ويقومون بإدارتها من أجل تحقيق منافع حالية ومستقبلية، وذلك لمصلحة عدد من أعضاء هذه العائلة (الخطيب، 2009).

وعلى ذلك فإن الشركات العائلية بعامّة وفي شمال الضفة الغربية، بخاصة هي مشروعات يكون فيها للعائلة دور إداري ومالي ورقابي يؤثر على العمليات الحالية والمستقبلية للشركة، فمهما كان حجم التحديات التي تفرضها التحولات الاقتصادية في العالم، فإن مثل هذا النوع من الشركات باق

ببقاء أشخاص قادرين على العطاء وتحقيق نجاح تجاري واقتصادي ينسب لهم، وينتقل بالتوريث لأبنائهم وأحفادهم. إن الشركات العائلية الضخمة في الدول الصناعية لم تستطع الشركات الكبيرة تهميش دورها، بل بالعكس وجدت أنه في الشركات العائلية حلول لكثير من احتياجاتها الصغيرة الحجم والمتكررة الطلب، فإن الشركات العائلية بطبيعتها تعد بعيدة عن ضغوط أسواق المال، والتي تتمثل في ضرورة تحقيق الشركة لنتائج سريعة، وذلك لأنها لا تنتمي لهذه الأسواق، كما لا توجد لديها حملة أسهم.

ولا تركز مجموعات الملكية العائلية السيطرة بيد أفراد العائلة وحسب، بل تتصف أيضاً أحياناً كثيرة بتعلق قوي بشركاتها، ويمكن أن يكون لدى العائلة إحساس بالواجب الأخلاقي إزاء أصحاب المصلحة الآخرين في الشركة، كثيراً ما ينظر أصحاب الشركات العائلية إلى شركاتهم كإرث اجتماعي، ويجب أن تستمر مع الأجيال اللاحقة، وتضع بعض العائلات قيوداً قانونية على بيع الأسهم، وهذا يعني أن أصحاب الشركة العائلية كمجموعة من المستثمرين تكون لديهم نسبة أقل من التنوع ومخاطر أعلى مما كانوا سيواجهونه، لو كانوا مستثمرين في سوق الأسهم الأوسع، ويدفع مثل هذه المخاطر الشديدة أصحاب الشركات العائلية إلى إعطاء استثماراتهم اهتماماً أكبر وهذا بدوره، يجعل العائلات ملتزمة بإصلاح العيوب في شركاتها بدلاً من الهروب منها اقتصادياً، وفي بعض الأحيان، يمكن أن يبدو هاجس المحافظة على سمعة العائلة بنفس الأهمية التي تعطى للمحافظة على الاستثمارات العائلية الجماعية في الشركة (الخطيب، 2009).

تبدأ معظم الشركات العائلية مع مؤسس صاحب مشروع يجسد نظام الحوكمة بصفته المالك، ومدير أعمال الشركة ويحتفظ بصورة عامة بجميع حقوق اتخاذ القرارات، ويكمن التحدي بالنسبة للمؤسسين في تحقيق استدامة شركاتهم العائلية، وأن عدداً أكبر منهم ينظر إلى الشركات العائلية كإرث جماعي يوزعونه على أفراد العائلة، وعندما تنتقل الملكية عبر الأجيال، فإنها تمر في المرحلة الأولى بشراكة الإخوة أو الشراكة العائلية، حيث يتقاسم الوالدان الملكية مع أبنائهم، وينتهي دور الوالدين ويتقاسم الأخوة الملكية بروح الشراكة، وفي هذه المرحلة قد تبدأ الأدوار في التميز إذ قد يكون بعض الإخوة نشطين في الشركة بينما لا تكون هذه حال الآخرين، أما الجيل الثالث فيضم في كثير من الأحيان كمجموعة متباينة من أفراد العمومة، ويؤدي إلى تمييز أكبر بين أدوار أفراد

مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة...

العائلة، ويمكن لأفراد العائلة أن يكونوا نشطين بدرجات مختلفة، ويأخذ مجلس الإدارة أحياناً كثيرة صفة الهيئة المؤتمنة إلى حد أكبر (زيدان، 2005).

إن تناول تطبيق الحوكمة في شمال الضفة الغربية يتطلب مشاركة جميع أنواع المنشآت، وبما في ذلك الشركات المساهمة الخاصة، والملكيات الفردية، والتي هي أيضاً بحاجة إلى الحوكمة وبخاصة في نواحي الشفافية، والإفصاح، والمساءلة، وتحديث الأوضاع المحاسبية فيها، وذلك لأن ضعف الحوكمة يؤدي إلى ضعف أدائها، وبالتالي ضعف قدراتها التنافسية مع الشركات المنافسة محلياً وفي البلدان الأخرى (قياجة، 2008).

### الدراسات السابقة:

#### أولاً- الدراسات العربية:

دراسة الهيني (2005): وتهدف هذه الدراسة إلى تطوير نظام للحوكمة المؤسسية يوصى بتطبيقه في الشركات المساهمة العامة الأردنية لتعزيز استقلالية مدقق الحسابات القانوني، واختبار مدى إدراك مدقق الحسابات في الأردن لمفهوم الحوكمة، وتم التوصل إلى عدة نتائج، أهمها: يوجد إدراك جيد من قبل مدقق الحسابات في الأردن لمفهوم الحوكمة المؤسسية، وتؤثر كفاءة نظام الحوكمة المؤسسية في الشركات المساهمة العامة إيجابياً على استقلالية مدقق الحسابات.

دراسة حبوش (2007): وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين، والمراجعين الخارجيين، ومديري الشركات المساهمة العامة". وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات المساهمة العامة الفلسطينية تلتزم بالمبادئ المتعارف عليها لحوكمة الشركات، مع وجود تفاوت نسبي فيما بينها حول هذا الالتزام بشكل عام، وأوضحت وجود علاقة إيجابية بين قيام كل من مجلس الإدارة والمراجع الخارجي والمراجع الداخلي بأداء مهامه المنوطة به، وبين تحسين القرارات المالية الصادرة عن الإدارة حسب قواعد حوكمة الشركات.

دراسة العاني والعزاوي (2008): وتهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى تأثير الأداء في زيادة قيمة الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، وذلك من خلال اختيار أحد مؤشرات أو آليات تطبيق حوكمة الشركات، والتي تمثل بالأداء. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي والاستنباطي في اختبار فرضية الدراسة، إذ اعتمدت على التقارير المالية السنوية للمصارف عينة

د. مجدي سلامة، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2018

الدراسة، للوصول إلى تأثير قيمة الشركات عينة الدراسة مع المؤشر المختار للتعبير عن حوكمة الشركات، وكذلك لمعرفة إمكانية تطبيق حوكمة الشركات في الشركات. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها: التأثير الواضح للتدقيق الداخلي على قيمة الشركة ودفعها نحو الزيادة، كذلك التقدم الحاصل في الأداء، ووظائفه، لكن بالرغم من هذا التطور لم يصل إلى المستوى الذي يلبي فيه متطلبات الحوكمة.

دراسة عيسى (2008): وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات في مصر "وقد تناولت هذه الدراسة مناقشة العوامل المحددة لوظيفة المراجعة الداخلية، والمتمثلة في أهلية المراجعين الداخليين ومستوى الخبرة المهنية والتدريب والتأهيل، والتي تؤدي إلى زيادة جودة وظيفة المراجعة الداخلية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن زيادة موضوعية المراجعين الداخليين من خلال زيادة درجة الاستقلال تؤدي إلى زيادة جودة وظيفة المراجعة، وتحسين جودة أداء عمل وظيفة المراجعة الداخلية من خلال وجود خطة ملائمة للمراجعة الداخلية بالموارد اللازمة، وفحص الجودة يؤدي إلى تحسن جودة وظيفة المراجعة الداخلية.

دراسة حلاوة وطه (2012): وتهدف هذه الدراسة إلى التحقق من واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس، تم توزيع (120) استبانة، وقد أظهرت نتائجها أن الحوكمة في جامعة القدس موجودة، ولكن ليس بالمستوى المطلوب، وفق معايير الحوكمة عالمياً، إذ أنها تميل إلى التعامل في حل المشكلات إلى القيم والاتجاهات أكثر من تطبيق متطلبات الحوكمة ومعاييرها. فضلاً على أن معظم القرارات تكون ارتجالية، على الرغم من وجود كتاب صادر عن شؤون الموظفين يختص في أنظمة الجامعة وقوانينها (ألا وهي الحوكمة).

ثانياً- الدراسات الأجنبية:

دراسة روس و داويز (Russ & Downes, 2005): تهدف هذه الدراسة التي قام بها Russ&Downes إلى فحص الوضع المتعلق بانهيار شركة إنرون (Enron) (والذي يبدو في ظاهره اعتيادياً، بطريقة لا توجب التفكير بهيكله الحوكمة، حيث قام الباحثان بإجراء تحليل مفصل عن تكوين أعضاء مجلس إدارة الشركة الخاضعة للدراسة، واثبتوا كيف أن السمات الظاهرة ليست العامل الوحيد للحوكمة المؤسسية الفعالة. توصلت الدراسة إلى أن مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة له

## مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة...

تأثير معنوي على عملية الحوكمة، إلا أن تأثير مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة أقل حجماً من تأثير الأخلاقيات والمعنويات على عملية الحوكمة. وقد قدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها ضرورة التقيد بالأخلاقيات والمعنويات؛ لأنها ترفع من مستوى الحوكمة المؤسسية.

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

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

دراسة لوكرمان وآخريين (Lokman et al,2014) هدفت الدراسة الحالية إلى فحص تأثير سيطرة العائلة على العلاقة بين جودة حوكمة الشركات العائلية وعلى الإفصاح حسب معايير الحوكمة في

مثل هذه الشركات، في الشركات العائلية في ماليزيا، بالإضافة إلى أن الدراسة تحاول التعرف إلى العوامل المشجعة التي تؤثر في تطبيق معايير حوكمة الشركات العائلية في ماليزيا، حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة الإفصاح في الشركات العائلية يكون منخفضاً.

دراسة ليم وآخرين (Lim et al، 2014): هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين ملكية الشركة ومدى التزامها في توقيت الإفصاح، حيث أجريت الدراسة على 1276 شركة في ماليزيا في الفترة ما بين 1996 إلى 2009. حيث بينت الدراسة بأن الالتزام بالإفصاح يعد أدق وأسرع في الشركات غير العائلية، مقارنة مع الشركات المدرجة، وتقرن الدراسة مثل هذه الالتزام بتوقيت الإفصاح بمدى تقيد الشركات العائلية بمعايير الحوكمة الخاصة بها، ودور أصحاب هذه الشركات، والذين يمثلون في أصحاب المصالح في مثل هذا الالتزام.

دراسة روندي وآخرين (Rondi et al، 2014): تهدف هذه الدراسة إلى فحص أثر توزيع الأرباح كألية مهمة على بنود التكاليف في الشركات العائلية في إيطاليا، من منظور الحوكمة، حيث تبين الدراسة بأن الشركات في إيطاليا هي ذات طبيعة عائلية، حيث أجريت الدراسة على الشركات في الفترة ما بين 2000 إلى 2007. تبين الدراسة بأن توزيع الأرباح يؤثر بشكل كبير على التكاليف في الشركات العائلية، وتبين بأن زيادة سيطرة العائلة على إدارة الشركات العائلية يؤدي إلى زيادة على توزيع الأرباح، مقارنة مع أجور الإدارة تتأثر بشكل كبير في توزيع الأرباح، وتفسر الدراسة هذه النتائج بكون الالتزام بمعايير الحوكمة يعد مفهوماً فضفاضاً في الشركات العائلية عنها في الشركات الأخرى.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

يتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة بأن معظمها تشابهت من حيث الهدف تبعاً لأهداف الباحثين، حيث نجدها قد ركزت على التعرف على نظام الحوكمة وتطبيقه في الشركات، مثل: دراسة الهيني (2005) ودراسة حبوش (2007) التي تناولت مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين، والمراجعين الخارجيين، ومديري الشركات المساهمة العامة". أما دراسة العاني والعزاوي (2008) فهدفت إلى الوقوف على مدى تأثير الأداء في زيادة قيمة الشركات المدرجة في سوق العراق لأوراق المالية، وذلك من خلال اختيار أحد مؤشرات أو آليات تطبيق حوكمة الشركات، والتي تمثل بالأداء، وهدف عيسى (2008)

## مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة...

في دراسته إلى معرفة العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات في مصر، كذلك هدف حلاوة وطه (2012) في دراسته إلى التحقق من واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس.

أما بالنسبة للدراسات الأجنبية، فقد تعرض بعضها لدراسة موضوع الحوكمة، مثل: دراسة روس وداونز (2005, Russ & Downes) ودراسة كراوث وأراس (2008, Aras, Crowthe)، وتناول بعضها الآخر موضوع الشركات العائلية، مثل: دراسة سماني وزافار (2014, Usmani & Zafar)، ودراسة لوكمان وآخرين (2014, Lokman et al) ودراسة ليم وآخرين (2014, Lim et al)، ودراسة روندي وآخرين (2014, Rond et al):

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة محاور، من أهمها:

1. تعطي الباحث آفاقاً أوسع في مجال جودة الرسائل العلمية، والصعوبات التي تعترضها من حيث المعرفة النظرية للموضوع، كذلك بعض الإجراءات البحثية التي تتضمنها الدراسات السابقة.
  2. تطوير مشكلة البحث وبلورتها كظاهرة إدارية تعد جديدة بالبحث في المنطقة الجغرافية المستهدفة، بالإضافة للاستفادة من النتائج والتوصيات التي تضمنتها الدراسات السابقة في تطوير الدراسة البحثية وأداتها والفئة المستهدفة من الدراسة والنتائج المتوقع الوصول إليها.
- وعليه يمكن القول: إن الدراسات السابقة لها دور مهم في تعزيز الدراسة الحالية وإنضاج مساراتها، رغم وجود بعض الاختلافات في الأهداف أو الأدوات أو الأساليب، وإن تنوع الدراسات السابقة وتناولها جوانب كثيرة يتعلق بعضها بالدراسة الحالية، أكسبت الباحث سعة في الاطلاع بكل جوانب موضوع الدراسة، وهو حوكمة الشركات العائلية من خلال التزامها بالدليل الاسترشادي الخاص بالحوكمة في فلسطين.

وبناء على ما سبق يتوصل الباحث من تحليله لما توصلت إليه مراجعة الدراسات السابقة من نتائج مقارنة بأهداف الدراسة من خلال الجدول رقم (1) الذي يبين ما تسهم به الدراسة الحالية كخطوة علمية إضافية لتسليط الضوء البحثي، وسد الفجوة بين ما توصلت إليه الدراسات السابقة، ويبين ما يجب دراسته، كما هو ظاهر في الجدول رقم (1).

الفجوة البحثية للدراسة بين ما توصلت إليه الدراسات السابقة وما تجب دراسته

ما تمت دراسته بالدراسات السابقة	الفجوة البحثية	ما تجب دراسته
الأخذ بمفهوم قليل عن حوكمة الشركات.	قياس التزام الشركات العائلية بالـدليل الاسترشادي للحوكمة.	الأخذ بمفهوم شامل للحوكمة التي تتم من خلال التزام الشركات العائلية بدليل الحوكمة الاسترشادي من وجهة نظر المستفيدين منها، وهم أصحابها كأحد السياسات الرئيسية التي تنتهجها مؤسسة العمل في تحقق الاستقرار العملي، من ناحية المحافظة على عملها والمحافظة على زبائنها من التحول لمؤسسات أخرى، الأمر الذي ينعكس على جودة الأداء كما هو مبين في أدبيات الحوكمة والالتزام الحديثة.
الأخذ بمفهوم جزئي عن الشركات العائلية.	تحقيق هدف رئيس للدراسة وهو التزام الشركات العائلية بالـدليل الاسترشادي للحوكمة.	الأخذ بمفهوم جزئي عن الشركات العائلية.

(المصدر: من إعداد الباحث)

وأهم ما يميز هذه الدراسة أنها تدرس البيئة الفلسطينية، فيما يتعلق بالالتزام بدليل الحوكمة الاسترشادي من وجهة نظر المستفيدين منها، وهم أصحابها.

ثالثاً- منهجية الدراسة:

يتناول هذا القسم تفصيلاً للأسس المنهجية التي اتبعتها الباحثة في إعداد دراسته، وتقوم هذه الدراسة أساساً على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظاهرة الاجتماعية والإنسانية؛ ولأنه يناسب موضوع الدراسة، والذي يعرف بأنه أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هو في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كميّاً أو كميّاً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها. أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح

## مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة...

مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظاهرة الأخرى، فهو لا يقتصر على وصف الظاهرة بل يتعداه إلى التفسير والتحليل؛ للوصول إلى حقائق عن الظروف القائمة من أجل تطويرها، حيث تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدفها الرئيس، وهو التزام الشركات العائلية بالدليل الاسترشادي للحوكمة.

لذا يتناول هذا القسم منهجية الدراسة وإجراءاتها وتفصيلاً للأسس المنهجية التي اتبعها الباحث في إعداد الدراسة، ويشمل ذلك: مجتمع الدراسة، وعينة البحث، ومتغيرات الدراسة، وأنواع ومصادر البيانات وطريقة جمع البيانات، والتحليل الإحصائي.

### متغيرات الدراسة:

ويوضح الجدول رقم (2) متغيرات الدراسة التي سوف يقوم الباحث بدراستها، وهي على النحو الآتي:

جدول رقم (2) متغيرات الدراسة

المتغير التابع: أبعاد مؤشرات الدليل الاسترشادي	المتغير المستقل: المتغيرات الديمغرافية للمبحوثين والخاصة بالشركة العاملة
الموارد البشرية، والإدارة المالية، وتقييم الموظفين، والشفافية والإفصاح، وممارسة المساءلة، وتوزيع الأرباح، والتدقيق.	نوع نشاط الشركة، وعدد العاملين، والعمر الزمني للشركة.

(المصدر: من إعداد الباحث).

### مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية والبالغ عددهم (6176) شركة عائلية، فقد بلغ عدد الشركات المسجلة في الضفة الغربية نحو 19 ألف شركة، وكان في قطاع غزة نحو 7.8 ألف شركة (نظام، 2012). حيث تم توزيع (906) استبانة هي عدد الشركات العائلية المتواجدة في شمال الضفة الغربية، واستعاد الباحث منها (877) استبانة بنسبة استرداد بلغت (92%) هي التي شكلت العينة العشوائية النهائية للدراسة.

### طرق جمع البيانات:

اعتمد الباحث استناداً إلى طبيعة تصميم الدراسة، ونوع البيانات المطلوبة الوسائل التالية في جمع البيانات، وعلى مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الحوكمة والالتزام بالدليل الاسترشادي، وذلك على مصدرين:

1- **مصادر جمع البيانات الثانوية:** تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال:  
\* الكتب والدوريات والنشرات المنشورة، والتي لها علاقة بأهداف ومواضيع الدراسة سواء على المستوى المحلي والإقليمي أم الدولي.  
\* البحوث والدراسات السابقة التي تعرضت لموضوع البحث أو أحد جوانبه، بهدف التأهيل العلمي لموضوع البحث من حيث توصيف شكل الدراسة، وتحديد أهدافها ومتغيراتها.

2- **مصادر جمع البيانات الأولية:** وتم الحصول على البيانات الأولية من خلال البحث في الجانب الميداني، وتوزيع استبانة الدراسة على عينة الدراسة، وتجميع البيانات اللازمة في موضوع البحث، وقد تم تطوير استبانة الدراسة بالاعتماد على ما تم طرحه أيضاً في الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمحور الدراسة الالتزام بالدليل الاسترشادي في عملية الحوكمة وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS,17)، (Statistical Package for Social Science) الإحصائي واختبار الإحصائيات المناسبة، بهدف الوصول للدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة، وبناء عليه تم جمع البيانات الأولية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة.

### أداة الدراسة (الاستبانة):

في ضوء مشكلة الدراسة وفرضياتها مرت عملية تطوير الاستبانة بعدة مراحل من أجل الوصول إلى حالتها النهائية، بغرض تحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة بدراسة الالتزام بالدليل الاسترشادي في عملية الحوكمة المذكورة. وتتلخص هذه المراحل في الخطوات الآتية:

1- اعتماد الأدبيات والدراسات السابقة، فقد تم تطوير جزء الاستبانة الأول المتعلق بدراسة الالتزام بالدليل الاسترشادي في عملية الحوكمة في الشركات العائلية.

2- اعتماد الأدبيات والدراسات السابقة، فقد تم تطوير جزء الاستبانة الثاني المتعلق بالالتزام بالدليل الاسترشادي في عملية الحوكمة في الشركات العائلية، من دراسات سابقة، ويتضمن هذا المقياس

(49) فقرة.

مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة...

وفيما يلي وصف للشكل النهائي للاستبانة المتفق عليها، والمكونة من قسمين رئيسيين، وهما:  
القسم الأول: يوضح الصفات الديموجرافية (الشخصية) لشركات المبحوثين، وهي: (نوع نشاط الشركة، وعدد العاملين، والعمر الزمني للشركة).  
القسم الثاني: خصص لقياس أبعاد الالتزام بالدليل الاسترشادي في عملية الحوكمة في الشركات العائلية، وقد تم اعتماد الباحث على درجات مقياس "ليكرت الخماسي" في تصميم هذه الاستبانة ويظهر في الجدول رقم (3)

جدول رقم (3) درجات مقياس ليكرت

المقياس	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
الوزن	5	4	3	2	1

(المصدر: توزع الدرجات على بنود الإجابة لأسئلة أداة الدراسة بناء على مقياس ليكرت الخماسي).  
وسيتم تحديد درجة الموافقة على فقرات الاستبانة من خلال قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرات بناء على الجدول رقم (4).

جدول رقم (4) المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الموافقة
أقل من 2.5	أقل من 50.0%	منخفضة
2.5-3.50	50.0-70.0%	متوسطة
أكثر من 3.50	70.0% فأكثر	كبيرة

مراجعة البيانات وترميزها: قام الباحث بمراجعة الاستبانة التي تم جمعها؛ وذلك للتأكد من تناسق الإجابة عن جميع الأسئلة التي تضمنها البحث، وعدم وجود تناقض فيما بينها. ثم قام بتركيز متغيرات الدراسة التي تتضمنها الاستبانة تمهيداً لمعالجتها باستخدام برنامج (Statistical Package SPSS. V 17 for Social Science)

الأساليب الإحصائية المستخدمة لبيانات الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة، وللإجابة عن أسئلتها، فقد قام الباحث بتفريغ الاستبيانات في برنامج (SPSS,17)، ومن ثم الاستعانة بمتخصصين في مجال التحليل الإحصائي لمساعدته في تحليل

د. مجدي سلامة، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2018

الاستبانة بالشكل الصحيح، بالإضافة إلى استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية مثل: النسبة المئوية، والتكرارات، والوسط الحسابي، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية التحليلية الأخرى التي تلزم الدراسة، وهي كالتالي:

1- اختبار معامل "ألفا كرونباخ"، وذلك للتعرف على معدل التناسق الداخلي وثبات فقرات الاستبانة لكل متغير.

2- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات متغيرات الدراسة لاختبار الفروق الإحصائية.

3- اختبار الإحصاء الوصفي من خلال النسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري.

#### صدق الأداة وثباتها:

لضمان سلامة أسئلة الدراسة، فقد تم التحقق من صدق الأداة عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة في مجال العلوم الإدارية والاقتصادية، وطلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الاستبانة؛ وذلك بالحذف والتعديل واقتراح فقرات جديدة ومناسبة للأداة لموضوع الدراسة، وبناء على ملاحظات المحكمين تم تعديل أداة الدراسة فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من (49) فقرة بدل من (62) فقرة.

للأداة، تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا من أجل تحديد الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة فبلغت (0.89)، وتشير هذه القيمة أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات مناسبة، وتفي بأغراض هذه الدراسة.

#### عرض نتائج الإحصاء الوصفي وتحليلها:

يتضمن هذا المبحث تحليلاً تفصيلاً للبيانات، وعرضاً للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة، ومن ثم تحليل النتائج ومناقشتها، وتحديد مدى الدلالة الإحصائية.

#### تحليل مفردات عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموجرافية:

قام الباحث بوصف البيانات الديموجرافية (الخصائص) لشركات لمبجوثين وتحليلها، والتي تم الحصول عليها من أداة الدراسة، وذلك من خلال التكرارات، والنسب المئوية للمتغيرات الديموجرافية الموجودة في أداة الدراسة (الاستبانة) (نوع نشاط الشركة، وعدد العاملين، والعمر الزمني للشركة)، وذلك لمعرفة توزيع بيانات الدراسة حسب هذه المتغيرات. وفيما يلي النتائج لعينة الدراسة وفق المتغيرات الديموجرافية.

مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة...

### توزيع أفراد عينة الدراسة:

تتصف عينة الدراسة من حيث العوامل الديمغرافية، بما سيتم تناوله من خلال الجدول التالي:

الجدول (5): توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة %
نوع النشاط:	صناعي	277	31.6
	زراعي	86	9.8
	خدماتي	337	38.4
	تجاري	177	20.2
عدد العاملين في الشركة	أقل من 5	439	50.1
	5-9	157	17.9
	10-19	138	15.7
	20-29	35	4.0
	30-39	54	6.2
	40-49	54	6.2
العمر الزمني للشركة:	أقل من 5 سنوات	192	21.9
	6-10 سنوات	158	18.0
	11-15 سنة	104	11.9
	15-20	105	12.0
	21-25	140	16.0
	أكثر من 25 سنة	178	20.3
	المجموع	877	100%

(المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لبيانات الدراسة الميدانية، والتحليل الإحصائي لها باستخدام

برنامج SPSS, V 17)

د. مجدي سلامة، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2018

الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة: قام الباحث بعرض الإحصاءات الوصفية (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لجميع متغيرات الدراسة عدا المتغيرات الديموجرافية. وقد تم اعتماد وسط حسابي مقداره (3) للأغراض المقارنة النسبية في التعليق على مؤشرات الإحصاء الوصفي، واستند التعليق على النتائج إلى أقرب المتوسط لكل متغير/ مجال إلى أي من الإجابات المحددة في أداة الدراسة (بدرجة كبيرة جداً، 5 درجات)، (بدرجة كبيرة، 4 درجات)، (بدرجة متوسطة، 3 درجات)، (بدرجة قليلة، درجتان)، (بدرجة قليلة جداً، درجة واحدة).

وقد تناولت الدراسة سبعة من مجالات التزام الشركات العائلية بالدليل الاسترشادي في حوكمة الشركات هي (الموارد البشرية، والإدارة المالية، وتقييم الموظفين، والشفافية والإفصاح، وممارسة المساءلة، وتوزيع الأرباح، والتدقيق) كمتغيرات تابعة.

وفيما يلي عرض لمؤشرات الإحصاء الوصفي المتعلقة بكل متغير من المتغيرات الدراسية.

مؤشرات الإحصاء الوصفي التزام الشركات العائلية بالدليل الاسترشادي في حوكمة الشركات:

– الإحصاءات الوصفية التزام الشركات العائلية بالدليل الاسترشادي في حوكمة الشركات بمجالاته السبعة:

### تحليل النتائج ومناقشتها:

أولاً- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والرئيس للدراسة: من أجل تحليل نتائج أسئلة الدراسة قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات الدراسة ومجالاتها، ومن ثم ترتيبها تنازلياً وفق النسبة المئوية، وذلك للإجابة عن السؤال الرئيس الثاني الذي نصه:

ما مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية؟

ونظراً لوجود سبعة مجالات تناولها النتائج تحت السؤال، وتتمثل في سبعة مجالات، فسوف يتناول الباحث هذه النتائج كل واحدة منها بشكل منفرد.

أولاً- مجال الموارد البشرية: للإجابة عن هذا المجال، قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة التقدير لمجال (الموارد البشرية)، كما يتضح ذلك من الجدول (6):

مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة...

الجدول (6): الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للفقرات مرتبة تنازلياً وفق المتوسط الحسابي لمجال (الموارد البشرية)

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	8	يتم تعيين المدير التنفيذي للشركة من خلال اعتبارات مهنية وعن طريق مجلس الإدارة بقرار الأكثرية.	3.41	1.16	68.21	متوسطة
2	7	يتوفر لدى الشركة لجنة استشارية تتميز بالكفاءة والخبرة ويتم الاستعانة بها قبل اتخاذ القرارات.	3.42	1.25	68.48	متوسطة
3	5	يخضع جميع الموظفين في الشركة للمساءلة عند التقصير.	3.51	1.12	70.10	كبيرة
4	6	يتم اختيار أعضاء مجلس الشركة من خلال الانتخابات.	3.51	1.12	70.10	كبيرة
5	2	يتم الفصل بين الموظف المسؤول عن مراجعة الفواتير والموظف المسؤول عن توقيع الشيكات.	3.62	1.10	72.38	كبيرة
6	3	يتم تعيين الموظفين على أسس مهنية بموضوعية.	3.64	1.20	72.82	كبيرة
7	4	يلتزم جميع الشركاء بمبدأ تحديد الزيادات السنوية للموظفين على أساس المستويات الدارجة في السوق.	3.74	1.17	74.80	كبيرة
8	1	وضع نظام المراقبة على الأداء والتقييم.	4.01	0.94	80.16	كبيرة
الدرجة الكلية لمجال (الموارد البشرية)						
			3.60	0.52	72.06	كبيرة

يتبين من الجدول رقم (6) السابق أن مواضيع هذه الفقرات أدنى الفقرات من حيث درجة الاستجابة تتمثل في مواضيع تتعلق بتعيين المدير التنفيذي للشركة من خلال اعتبارات مهنية، وعن طريق مجلس الإدارة بقرار الأكثرية. وتعيين الموظفين في الشركة في المناصب الإدارية العليا في الشركة. كما أن الدرجة الكلية لاتجاهات عينة الدراسة لمجال الموارد البشرية في الشركات العائلية

د. مجدي سلامة، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2018

في شمال الضفة الغربية بلغت (72.06%)، وهذا يدل على نسبة موافقة كبيرة نحو الأسئلة المتعلقة بالمجال الأول، وهي الموارد البشرية في الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية. وتختلف نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة براون (Brown, 2004) ودراسة الهنيني (2005) حيث إن درجة الاستجابة كانت متوسطة، كما أنها تتفق مع ما توصلت إليه دراسة حبوش (2007)، ودراسة حلاوة وطه (2011) من حيث وجود تفاوت نسبي فيما بينها حول هذا الالتزام بالموارد البشرية بشكل عام. وأن الموظفين في الشركات يجهلون حقوقهم، ولا يوجد هناك التزام بحقوقهم. وتتفق أيضاً مع ما توصلت إليه دراسة سماني وزافار (Usmani & Zafar, 2014) بأن معايير التوظيف يجب أن تتنوع في الشركات العائلية من حيث استقدام العاملين من خارج العائلة، والابتعاد عن مواضيع التحيز في التوظيف كأحد معايير الحوكمة. ويفسر الباحث أن السبب وراء كبر النتيجة هو قناعة العدد الأكبر من أصحاب المصالح بأن نجاح الإدارة وجلب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية هو السر وراء استمرار المشروع ونجاحه.

#### ثانياً- النتائج المتعلقة بمجال الإدارة المالية:

للإجابة عن هذا المجال، قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة التقدير لمجال الإدارة المالية في الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية أنفسهم كما يتضح من الجدول (7):

الجدول (7): الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لفقرات مجال

#### (الإدارة المالية)

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
9	11	يتم توثيق جميع العمليات المالية المختلفة من قبل المحاسب المعتمد وبشكل دوري معتمد.	3.40	1.28	67.96	متوسطة
10	14	يتحمل المدير المالي كافة المسؤولية عن أي خطأ في التقرير المالي للشركة.	3.40	1.28	67.96	متوسطة

مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة...

متوسطة	69.67	1.14	3.48	يتم تدقيق العمليات المالية بشكل دوري من قبل المدير المالي للشركة.	10	11
متوسطة	69.67	1.14	3.48	يتم الالتزام بقوانين الضرائب والتعليمات المتعلقة بها.	13	12
متوسطة	69.94	1.22	3.50	يتم إدخال العمليات المالية كافة من خلال النظم المحاسبية المعتمدة.	9	13
كبيرة	70.38	1.19	3.52	يتم تزويد الشركاء بالتقرير الاداري والمالي.	12	14
متوسطة	69.06	0.90	3.45	الدرجة الكلية لمجال (الإدارة المالية)		

تبين من الجدول رقم (7) أن أدنى الفقرات من حيث درجة الاستجابة، تتمثل بالفقرات ذات العلاقة بموضوع توثيق جميع الأنشطة والعمليات المالية المختلفة من قبل المحاسب المعتمد، وبشكل دوري وعبر نظام معتمد وواضح وسليم. وتدقيق دفاتر فواتير البيع النقدي والأجل وسندات القبض والصيرفة، وكافة الدفاتر المحاسبية من قبل المدير المالي. إنَّ الدرجة الكلية لاتجاهات عينة الدراسة لمجال الإدارة المالية بلغت (69.06%)، وهذا يدل على نسبة موافقة متوسطة نحو الفقرات المتعلقة بمجال الإدارة المالية. وتختلف نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة الهيني (2005) إن مبادئ نظام الحوكمة في الشركات العائلية المتعلقة في وضوح التقارير المالية واختيارهم للمدير التنفيذي والإدارة العليا والتخطيط لأعمالهم، والتي كانت متوسطة في هذه الدراسة. كما تتفق مع ما توصلت إليه دراسة حبوش (2007) من حيث وجود تفاوت نسبي فيما بينها حول هذا الالتزام بشكل عام، من حيث تحسين القرارات المالية الصادرة عن الإدارة حسب قواعد حوكمة الشركات. ويفسر الباحث ضعف النسبة بأنه في العادة وفي أغلب الشركات العائلية يكون المحاسب هو نفسه المدير لتلك الشركة فلا يمكن أن يقوم بالتدقيق على نفسه.

**ثالثاً- النتائج المتعلقة بمجال الشفافية والإفصاح:** للإجابة عن هذا المجال، قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة الموافقة لمجال الشفافية والإفصاح كما يتضح من الجدول (8):

د. مجدي سلامة، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2018

الجدول (8): الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمجال (الشفافية والإفصاح)

رقمها في الاستبانة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
15	19	يتم الإفصاح عن تقرير المدقق الخارجي.	3.20	1.13	64.04	متوسطة
16	20	يعتمد جميع البيانات المنشورة في التقارير المالية من قبل المدقق الداخلي والخارجي للشركة قبل نشرها.	3.20	1.15	64.06	متوسطة
17	17	تتضمن المعلومات المالية المفصح عنها إيضاحات المركز المالي.	3.23	1.27	64.52	متوسطة
18	21	يتم استخدام الموقع الإلكتروني في عملية الإفصاح.	3.36	1.25	67.23	متوسطة
19	18	يتم الإفصاح عن القروض الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة.	3.38	1.29	67.69	متوسطة
20	15	يتم الإفصاح عن السجلات المالية في الوقت الملائم لكافة أصحاب المصالح ذات العلاقة.	3.57	1.10	71.31	كبيرة
21	16	تقوم الشركة بالإفصاح في الوقت الملائم عن تقييم متوازن لوضعها.	3.74	1.01	74.89	كبيرة
الدرجة الكلية لمجال الشفافية والإفصاح						
			3.51	0.68	70.22	كبيرة

يتبين من الجدول رقم (8) أن مواضيع أدنى الفقرات من حيث درجة الاستجابة تتمثل في أنه يتم الإفصاح عن تقرير المدقق الخارجي. والإفصاح عن التقارير المالية والدولية والمدققة بصورة صحيحة وحسب الفترة الزمنية الملائمة. كما إن الدرجة الكلية لاتجاهات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال الشفافية والإفصاح في الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية بلغت (70.22%). وهذا يدل على نسبة موافقة كبيرة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال الشفافية والإفصاح في

مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة...

الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ليم وآخرين (Lim et al, 2014) ودراسة لويمان وآخرين (Lokman et al, 2014)، حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة الإفصاح في الشركات العائلية يكون منخفضاً. حيث بينت الدراسة بأن الالتزام بالإفصاح يعد غير دقيق وغير سريع في الشركات العائلية، مقارنة مع الشركات المدرجة، وتقرن الدراسة مثل هذا الالتزام بتوقيت الإفصاح بمدى تقيد الشركات العائلية بمعايير الحوكمة الخاصة بها، ودور أصحاب هذه الشركات، والذين يتمثلون في أصحاب المصالح في مثل هذا الالتزام. ويفسر الباحث هذه النتيجة كون مسألة الإفصاح ليست لها علاقة بالدليل الاسترشادي، وإنما لها علاقة بقانون مراقب الشركات، ويكونون أكثر التزاماً خوفاً من الوقوع في بعض المشكلات.

رابعاً- النتائج المتعلقة بمجال تقييم الموظفين: للإجابة عن هذا المجال، قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة الموافقة لمجال تقييم الموظفين كما يتضح من الجدول (9):

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

(تقييم الموظفين)

رقمها في الاستبانة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
22	23	يعد مدى الالتزام بساعات الدوام وسيلة هامة لمراقبة مدى الانضباط أبناء العائلة أصحاب الشركة.	3.50	1.33	70.03	كبيرة
23	26	تشمل عملية التقييم جميع أعضاء الإدارة.	3.50	1.33	70.03	كبيرة
24	22	يتم تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بكل موظف في الشركة.	3.60	1.30	71.93	كبيرة
25	24	يتم توثيق نتائج عملية التقييم من خلال التقارير الدورية للموظفين على المستويات كافة.	4.00	1.04	79.91	كبيرة
26	27	يتم تقييم الموظفين بشكل دوري ومنظم.	4.00	1.04	79.91	كبيرة

كبيرة	85.20	0.75	4.15	تشمل عملية التقييم موظفي الإدارة العليا.	25	27
كبيرة	85.20	1.05	4.26	يتم استخدام صحيفة تقويم معتمدة وقانونية.	28	28
كبيرة	76.77	1.24	3.84	الدرجة الكلية لمجال تقييم الموظفين		

يتبين من الجدول رقم (9) أن مواضيع أدنى الفقرات من حيث درجة الاستجابة تتمثل في مواضع تتعلق، وكانت أقل الفقرات من حيث الاستجابة تتمثل في إن مدى الالتزام بساعات الدوام بشكل أيضاً وسيلة مهمة لمراقبة مدى الانضباط، خاصة للموظفين من أبناء العائلة أصحاب الشركة. إن الدرجة الكلية لاتجاهات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال تقييم الموظفين في الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية بلغت (76.77%)، وهذا يدل على نسبة موافقة كبيرة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال تقييم الموظفين التي تواجه الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية. وتتفق نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة الهنيدي (2005) ودراسة حلاوة وطه (2012) دراسة كراوث وأراس، (2008) & Crowthe & Aras، ودراسة سماني وزافار (Usmani & Zafar 2014) بأن مبادئ نظام الحوكمة متعلقة بعلاقة الشركة العائلية مع الموظفين، والمجتمع المحلي. وأن معظم الموظفين لا يعودون إلى الكتاب الخاص بالأنظمة والقوانين أو يجهلون ما فيه من نصوص، أو لا يعلمون بوجوده بين أيديهم، كما أن هنالك بعض البنود في هذا الكتاب غامضة أو تفسر بطريقة غير مفهومة. وأن هناك ضرورة تعزيز مكونات ومبادئ الحوكمة المؤسسية ونشر الوعي بين أفراد المؤسسة كافة، وأن تتنوع معايير التوظيف في الشركات العائلية من حيث استقدام العاملين من خارج العائلة، والابتعاد عن مواضيع التحيز في التوظيف كأحد معايير الحوكمة.

خامساً- النتائج المتعلقة بمجال ممارسة المسائلة: للإجابة عن هذا المجال، قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة الموافقة لمجال ممارسة المسائلة كما يتضح من الجدول (10):

مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة...

الجدول (10): الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمجال (ممارسة المساءلة)

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
29	30	يتم تحديد معايير كمية لقياس الأداء بعد الاتفاق عليها وتعميمها على الأشخاص ذوي العلاقة.	3.20	1.13	63.99	متوسطة
30	32	يتم وضع نظام موضوعي للرقابة على الإدارة من أجل تطبيق المساءلة.	3.30	1.25	66.07	متوسطة
31	33	يعد تطبيق مبدأ المساءلة من مبادئ الشركات العائلية.	3.32	1.12	66.36	متوسطة
32	29	يعد تطبيق مبدأ المساءلة من مبادئ الشركات العائلية.	3.44	1.10	68.89	متوسطة
33	31	يتم تطبيق المساءلة على كافة المستويات الإدارية.	3.50	1.33	70.03	كبيرة
34	34	يوجد نظام لوائح للعقوبات بحق المخالفين من العاملين في الشركات العائلية.	3.50	1.33	70.03	كبيرة
الدرجة الكلية لمجال ممارسة المساءلة						
			3.32	0.78	66.33	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (10) أن مواضيع أدنى الفقرات من حيث درجة الاستجابة تتمثل في مواضيع تتعلق بوضع نظام موضوعي للرقابة على الإدارة، من أجل تطبيق المساءلة وإعداد الإجراءات المنفوق عليها، وتطبيقها بالنسبة للعقوبات المفروضة والمخالفة للقوانين والأنظمة وقرارات مجلس الإدارة، وتطبيق المساءلة على كافة المستويات الإدارية هو أحد المبادئ الأساسية للحوكمة. كما أن الدرجة الكلية لاتجاهات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال ممارسة المساءلة في الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية بلغت (66.33%)، وهذا يدل على نسبة موافقة متوسطة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال المساءلة التي تواجه الشركات العائلية في

د. مجدي سلامة، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2018

شمال الضفة الغربية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ليم وآخرين ( LiM et al 2014)، ودراسة لوكرمان وآخرين (Lokmanet al, 2014)، والتي أشارت إلى أن المساواة في الشركات العائلية تكون بطيئة وغير دقيقة. وأن مستوى جودة المساواة في الشركات العائلية يكون منخفضاً.

سادساً- النتائج المتعلقة بمجال توزيع الأرباح: للإجابة عن هذا المجال، قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة الموافقة لمجال توزيع الأرباح كما يتضح من الجدول (11):

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

(توزيع الأرباح)

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
35	38	يقطع 10% من الأرباح ويخصص لحساب الاحتياطي الإجمالي.	3.14	1.30	62.85	متوسطة
36	36	توزيع نسبة محددة من الأرباح لمساعدة المحتاجين.	3.19	1.27	63.72	متوسطة
37	37	توزيع نسبة محددة من الأرباح على العاملين من غير أصحاب الشركات.	3.21	1.15	64.15	متوسطة
38	35	تتمية رأس المال بنسبة محدد من الأرباح.	3.31	1.24	66.20	متوسطة
39	39	يتم اقتطاع حساب الاحتياط الإجمالي قبل أن يبلغ ربع رأس مال الشركة.	3.50	1.33	70.03	كبيرة
40	40	يتم توزيع الاحتياطي الإجمالي على المساهمين.	4.00	1.04	79.91	كبيرة
41	41	يتم توزيع الأرباح بعد اقتطاع المبلغ المخصص لصالح الاحتياط الإجمالي.	4.26	0.34	85.20	كبيرة جدا
الدرجة الكلية لمجال توزيع الأرباح						
			3.21	0.89	64.23	متوسطة

## مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة...

يتبين من الجدول رقم (11) أن مواضيع أدنى الفقرات من حيث درجة الاستجابة، تتمثل في مواضيع تتعلق بتوزيع الأرباح بعد اقتطاع المبلغ المخصص لصالح الاحتياط الإجمالي. واقتطاع حساب الاحتياط الإجمالي قبل أن يبلغ ربع العمر الزمني للشركة، وتوزيع الاحتياطي الإجمالي على المساهمين. واقتطاع 10% من الأرباح ويخصص لحساب الاحتياطي الإجمالي. كما أن الدرجة الكلية لاتجاهات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال توزيع الأرباح في الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية بلغت (64.23%). وهذا يدل على نسبة موافقة متوسطة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال توزيع الأرباح التي تواجه الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية. وتتفق هذه النتيجة معاً توصلت إليه دراسة روندي وآخرين (Rondi et al, 2014)، حيث تبين الدراسة بأن توزيع الأرباح يؤثر بشكل كبير على التكاليف في الشركات العائلية، وتبين الدراسة بأن زيادة سيطرة العائلة على إدارة الشركات العائلية تؤدي إلى زيادة على توزيع الأرباح، مقارنة مع أن أجور الإدارة تتأثر بشكل كبير في توزيع الأرباح، وتفسر الدراسة هذه النتائج بكون الالتزام بمعايير الحوكمة يعد مفهوماً فضفاضاً في الشركات العائلية عنها في الشركات الأخرى. من حيث إنها تقوم بإدارة الأرباح بشكل أكبر، إذ أنه في حالة وجود حوكمة خارجية قوية، فإن الشركة تقوم بإدارة الأرباح بشكل أقل، وأشارت الدراسة إلى أن إدارة الأرباح ليس المحرك الرئيس بين طرفي الملكية والحوكمة. كما تتفق مع دراسة براون وكايولور (Brown & Caylor, 2004) من حيث إن الشركات التي تتمتع بمستوى حوكمة أفضل نسبياً أكثر ربحية وتقوم بدفع أرباح أكبر لحملة الأسهم.

سابعاً- النتائج المتعلقة بمجال التدقيق: للإجابة عن هذا المجال، قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ودرجة الموافقة لمجال التدقيق كما يتضح من الجدول (12):

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

(بمجال التدقيق)

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
42	48	يحافظ المدقق الخارجي على استقلاليتته ولا يقدم خدمات أخرى من شأنها التأثير على استقلاليتته.	2.99	1.01	59.73	منخفضة

د. مجدي سلامة، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2018

متوسطة	61.37	1.10	3.07	يبلغ المدقق عن المخالفات للقانون خطياً لرئيس مجلس الإدارة.	49	43
متوسطة	64.81	1.21	3.24	ينتخب المدقق الخارجي للشركة ويحدد شروط عمله من قبل الهيئة العامة في اجتماعها السنوي.	47	44
متوسطة	65.86	1.23	3.29	تقوم لجنة التدقيق بإعداد برامج عمل واضحة وتتم مناقشتها من قبل مجلس الإدارة.	43	45
متوسطة	66.07	1.19	3.30	يتم وضع خطة عمل لجنة التدقيق.	44	46
متوسطة	67.94	1.09	3.40	تراقب لجنة التدقيق استقلالية المدقق الخارجي.	46	47
كبيرة	72.95	1.13	3.65	يتم تشكيل لجنة تدقيق بين أعضاء مجلس الإدارة ويكونون خبراء في الشؤون المالية والمحاسبية.	42	48
كبيرة	76.81	1.07	3.84	تعمل لجنة التدقيق كقناة اتصال بين مجلس الإدارة وللتدقيق (المدقق الخارجي والمدقق الداخلي).	45	49
متوسطة	67.03	0.59	3.35	الدرجة الكلية لمجال التدقيق		

يتبين من الجدول رقم (12) أن مواضيع هذه الفقرات أدنى الفقرات من حيث درجة الاستجابة تتمثل في مواضيع تتعلق وكانت أدنى الفقرات من حيث الاستجابة على الفقرات ذات العلاقة بموضوع حضور مدقق الحسابات اجتماعات الهيئة العامة لشركة وبدلي برأيه، وتبليغ المدقق عن المخالفات للقانون ولنظام الشركة خطياً لرئيس مجلس الإدارة في أغلب الشركات، وينسب كبيرة جداً يكون المدقق هو المحاسب هو مدير الشركة، كما إن الدرجة الكلية لاتجاهات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال التدقيق في الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية بلغت (67.03%). وهذا يدل على نسبة موافقة متوسطة نحو الأسئلة المتعلقة بمجال التدقيق في الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية. وتتفق نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة العاني والعزاوي (2008)، ودراسة عيسى (2008)، والتي أشارت إلى التأثير الواضح للتدقيق الداخلي على قيمة الشركة،

### مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة...

وبدراسة عيسى (2008)، والتي أشارت إلى التأثير الواضح للتدقيق الداخلي على قيمة الشركة، ودفعها نحو الزيادة، كذلك التقدم الحاصل في الأداء ووظائفه، لكن بالرغم من هذا التطور لم يصل إلى المستوى الذي يلبي فيه متطلبات الحوكمة. وإن هناك ضرورة تفعيل دور وظيفة المراجعة الداخلية في الشركات المصرية، واستمرارية فحص جودتها بمعرفة أطراف خارجية تتوفر لديهم الخبرة في هذا المجال كالمراجعين الخارجيين، وذلك لضمان أداء وظيفة المراجعة الداخلية بمستوى مرض من الجودة. ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى عدم تبليغ المدقق المخالفات للقانون ولنظام الشركة خطأً لرئيس مجلس الإدارة في أغلب الشركات، وينسب كبيرة جداً يكون المدقق هو المحاسب، وهو مدير الشركة. أما بالنسبة لترتيب مجالات الدراسة، فقد جاءت نتائجها حسب الجدول (13) التالي:

الجدول (13): الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمجالات استجاباتهم لمدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	توزيع الأرباح.	3.21	0.89	64.23	متوسطة
2	ممارسة المساءلة.	3.32	0.78	66.33	متوسطة
3	التدقيق.	3.35	0.59	67.03	متوسطة
4	الإدارة المالية.	3.45	0.90	69.06	متوسطة
5	الشفافية والإفصاح.	3.51	0.68	70.22	كبيرة
6	الموارد البشرية.	3.60	0.52	72.06	كبيرة
7	تقييم الموظفين.	3.84	1.24	76.77	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.47	0.51	69.48	متوسطة

يتضح من الجدول رقم (13) أن مجال تقييم الموظفين حصل على الترتيب الأول بنسبة بلغت (76.77)، يليه مجال الموارد البشرية الذي حصل على الترتيب الثاني بنسبة بلغت (72.06)، بينما حصل مجال الشفافية والإفصاح على الترتيب الثالث بنسبة بلغت (70.22)، بينما كان مجال توزيع الأرباح قد حصل على المرتبة السابعة، وهي الأخيرة بنسبة (64.23%).

د. مجدي سلامة، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2018

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني، والذي نصه: هل يختلف مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي في مجالات (الموارد البشرية، والإدارة المالية، وتقييم الموظفين، والشفافية والإفصاح، وممارسة المساءلة، وتوزيع الأرباح، والتدقيق) لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية باختلاف متغيرات (نوع نشاط الشركة، وعدد العاملين، والعمر الزمني للشركة)؟

ومن أجل الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، فقد تم اختبار الفرضيات التالية:

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين استجابات أفراد عينة الدراسة، نحو مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع النشاط.

ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بنوع النشاط الذي تمارسه الشركة، فقد تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجاباتهم، ونتائج الجدول التالي (14) توضح ذلك:

الجدول (14): نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع النشاط

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية					
المربعات بين الفئات	19.168	3	6.389	26.221	0.367
المربعات الداخلية	212.724	873	0.244		
المجموع الكلي	231.892	876			

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

يتبين من الجدول رقم (14) أن قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية، تعزى لمتغير نوع النشاط يساوي (0.367)، وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية، وهي (0.05)، ولذلك فإننا نقول: إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  بين استجابات أفراد عينة

مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة... .

الدراسة نحو مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير نوع النشاط.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون طبيعة الشركات العائلية في فلسطين هي ذات طبيعة عمل مختلفة في أغلبها، حيث تتنوع نشاطاتها التجارية في الغالب.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة. ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير عدد العاملين في الشركة، فقد تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابة عينة الدراسة، ونتائج الجدول التالي (15) توضح ذلك:

الجدول (15): نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجاباتهم مدى

الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة.

مستوى الدلالة	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الدرجة الكلية
0.332	45.408	9.590	5	47.948	المربعات بين الفئات	
		0.211	871	183.944	المربعات الداخلية	
			876	231.892	المجموع الكلي	

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

يتبين من الجدول رقم (15) أن قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية، تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة يساوي (0.332)، وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية، وهي (0.05)، ولذلك نقول: إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجاباتهم مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون هذا العدد من الموظفين يقارب الحجم العادي للشركات بشكل عام، وهو حجم مقبول نوعاً ما على الاقتصاد الفلسطيني، وعادة ما تكون الشركة أقرب إلى الشركات المدرجة في الأسواق المالية.

**النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha$  ( $0.05=$ ) بين متوسطات استجاباتهم نحو مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية، تعزى لمتغير العمر الزمني للشركة.

ومن أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بنوع النشاط الذي تمارسه الشركة، تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجاباتهم، ونتائج الجدول التالي (16) توضح ذلك:

**الجدول (16): نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجاباتهم مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر**

**الزمني للشركة**

مستوى الدلالة	قيمة (ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الدرجة الكلية
0.302	42.633	9.119	5	45.594	المربعات بين الفئات	
		0.214	871	186.298	المربعات الداخلية	
			876	231.892	المجموع الكلي	

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

يتبين من الجدول (16) قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية، ومدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر الزمني للشركة يساوي ( $0.302$ ). وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية، وهي ( $0.05$ )، ولذلك فإننا نقول: إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات استجاباتهم، ومدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر الزمني للشركة.

مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة...

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون الشركة العائلية في أوج نشاطها وفي التزاماتها بغض النظر عن عمرها الزمني.

#### خامساً- النتائج والتوصيات:

##### توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إمكانية التمييز عملياً بين سبعة أبعاد للالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية، وهي: (توزيع الأرباح، وممارسة المساءلة، والتدقيق، والإدارة المالية، والشفافية والإفصاح، والموارد البشرية، وتقييم الموظفين).
2. إن مدركات أصحاب الشركات العائلية عن (توزيع الأرباح، وممارسة المساءلة، والتدقيق، والإدارة المالية، والشفافية والإفصاح، والموارد البشرية، وتقييم الموظفين) تصل إلى الدرجة المتوسطة للمقياس.
3. إن مدركات أصحاب الشركات العائلية لمدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية تصل إلى الدرجة المتوسطة للمقياس للدرجة الكلية.
4. بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، في متوسطات استجابات عينة الدراسة، نحو مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في شمال الضفة الغربية تعزى لمتغيرات نوع نشاط الشركة، وعدد العاملين، والعمر الزمني للشركة.

##### التوصيات:

في ضوء ما تقدم من نتائج، خرج الباحث بالعديد من التوصيات، وهي:

1. إجراء دراسات مستقبلية تتناول مجالات ومفاهيم مختلفة مثل الإبداع الإداري، والتنظيمي، والشركات العائلية المتعلمة.
2. إجراء دراسة تتناول موضوع الدراسة بشكل موسع، بحيث تشمل مجتمعاً أوسع ومتغيرات أكثر من أجل الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.
3. أن تبادر الشركات العائلية بوضع إستراتيجية مناسبة لتطبيق حوكمة الشركات العائلية في الشركات العائلية بما يتفق مع إمكاناتها.

د. مجدي سلامة، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثاني، يونيو 2018

4. أن تقوم الشركات العائلية بعقد الدورات وورش العمل التي تتضمن الاتجاهات الإدارية الحديثة، وعلى رأسها حوكمة الشركات العائلية لتبصير المديرين والعاملين بمفهوم حوكمة الشركات العائلية وأنشطتها وعملياتها.
5. التحول من الأساليب الإدارية التقليدية القائمة على مركزية القرار واحتكار السلطة إلى الأساليب الإدارية المعاصرة، وعلى رأسها حوكمة الشركات العائلية، والتي تقوم على التعاون، وبناء المعرفة، والخبرات، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتخطيط، ووضع الأهداف.
6. ضرورة الاهتمام ببناء بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الشركات العائلية التي تعد من أهم متطلبات تحقيق حوكمة الشركات العائلية.
7. ضرورة توفير ثقافة تنظيمية داعمة لحوكمة الشركات العائلية في الشركات العائلية.

#### المصادر والمراجع:

##### أولاً- المراجع العربية:

- 1.حبوش، محمد (2007) "مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات: دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين، مدراء الشركات المساهمة العامة"، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 2.حلاوة، جمال، وطه، نداء (2012). "واقع الحوكمة في جامعة القدس". معهد التنمية المستدامة، دار العلوم التنموية، القدس، فلسطين.
3. الخطيب، خالد (2009). تأثير مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية. جامعة العلوم التطبيقية، عمان، الأردن.
4. سليمان، محمد (2008) " حوكمة الشركات"، ط1، الدار الجامعية الأولى، الإسكندرية، مصر.
5. سليمان، محمد (2006). "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)". الدار الجامعية- جمهورية مصر العربية- الإسكندرية.
- 6.العاني، صفاء؛ العزاوي، محمد (2008). التدقيق الداخلي في ظل إطار حوكمة الشركات ودوره في زيادة قيمة الشركة.

مدى الالتزام بالدليل الاسترشادي لحوكمة...

7. زيدان، عمرو. (2005). مراحل ومعوقات نمو الشركات الصناعية العائلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
8. عيسى، سمير (2008)، العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات- مع دراسة تطبيقية، بحث محكم، مجلة كلية التجارة. للبحوث العلمية جامعة الإسكندرية، العدد رقم 1 مجلد 45.
9. قباجة، وآخرون (2008). تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس).
10. قباجة، عدنان (2008). "أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية". رسالة دكتوراة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
11. محمد مصطفى (2007)، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية.
12. معهد الحوكمة الفلسطيني (2014) الدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين، رام الله، فلسطين.
13. نظام، أيوب (2012). الشركات العائلية في محافظة الخليل بين الواقع الراهن والآفاق المستقبلية الصادر عن معهد الحكومة في العام.
14. الهيني، إيمان (2005) "تطوير نظام الحاكمية المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الأردنية لتعزيز استقلالية مدقق الحسابات القانوني"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأردن، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

#### ثانياً- المراجع الأجنبية:

1. Adendorff, C., , E., & Boshoff, C. (2008). The impact of family harmony on governance practices in South African Greek family businesses. *Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 17(3), 28-44.
2. Aras, G., & Crowther, D. (2008). "Governance and sustainability: An investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability". *Management Decision*, 46(3), 433-448.
3. Brown, L. D., & Caylor, M. L. (2004). *Corporate Governance And Firm Performance. Available At Ssrn 586423*.

4. De Massis, A., Kotlar, J., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2014). Ability and Willingness as Sufficiency Conditions for Family - Oriented Particularistic Behavior: Implications for Theory and Empirical Studies. **Journal of Small Business Management**, 52(2), 344-364.
- Downes, M., & Russ, G. S. (2005). "Antecedents and consequences of failed governance: the Enron example. *Corporate Governance*" 5(5) , 84-98.
5. Lim, M., How, J., & Verhoeven, P. (2014). Corporate ownership, corporate governance reform and timeliness of earnings: Malaysian evidence. **Journal of Contemporary Accounting & Economics**, 10(1), 32-45.
6. Lokman, N., Mula, J. M., & Cotter, J. (2011). **Corporate Governance Quality And Voluntary Disclosures Of Corporate Governance Information: Practices Of Listed Malaysian Family Controlled Businesses. In Proceedings Of Tproceedings Of The Family Business Research And Education Symposium (Fba 2011)**. Family Business Australia.
7. Rondi, L., Bhattacharyya, N., & Elston, J. A. (2014). Executive Compensation And Agency Costs In A Family Controlled Corporate Governance Structure-The Case Of Italy. **International Journal Of Corporate Governance**, 1-19.
8. Usmani, Z., & Zafar, F. (2014). Impact Of Corporate Governance In Solving The Challenges Faced By Family Business Transitions: Case Study Of Pakistan. **Innovative Journal Of Business And Management**, 3(1).
9. Verhoeven, P. (2014). **Port Privatisation In The United Kingdom And Continental Europe: An Evaluation Of Past Experience And New Drivers. Port Infrastructure Finance**, 111.
10. Yu, F. (2006). **Corporate Governance And Earnings Management. Carlson School Of Management, University Of Minnesota, Minneapolis.**