عمـــادة الدراســـات العليـــا
جـــــامعـــــة القـــــدس

واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وتأثيرها على إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية (البورصة)

منتهى محمد ابراهيم حمدان

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

0144 هـ - 2019

واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وتأثيرها على إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية (البورصة)

إعداد

منتهى محمد ابراهيم حمدان

بكالوريوس علم نفس – جامعة النجاح الوطنية– فلسطين

المشرف: **الدكتور سعدي الكرنز**

قــدمت هذه الرسالة استكمــالاً لمتطلبــات درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية/ كلية الدراسات العليا/ معهد التنمية المستدامة/ جامعة القدس

1440هـ - 2019م

جـــامعـــة القـــدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنميـــــــة المستدامة

إجازة رسالة

واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وتأثيرها على إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية (البورصة)

اسم الطالبة: **منتهى محمد ابراهيم حمدان**

الرقم الجامعي: **21620266**

المشرف: **الدكتور سعدي الكرنز**

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2019/6/16 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. سعدي الكرنز التوقيع:
2. ممتحناً داخلياً: د. عزمي الأطرش التوقيع:
3. ممتحناً خارجياً: د. منصور غرابة التوقيع:

القدس– فلسطين

1440 هـــ - 2019

الإهداء

إلى روح جدتي وأمي رحمة الله عليهم بكل اخلاص ووفاء

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله... عمي عماد

إلى من بذلت ولم تنتظر العطاء ينبوع الكفاح...عمتي منى

إلى من احمل اسمه بكل فخر... أبي

إلى من أحبهم ... اخوتي واخواتي

إلى من ينير درب الحائرين ... الأستاذ محمود صبح

إلى الذين أعطوا من علمهم فما بخلوا، الى مناهل العلم، اساتذتي الكرام في جامعة القدس

إلى من رافقوني في رحلة العلم ...الزملاء والزميلات

إلى كل أصدقائي وصديقاتي

إليكم جميعاً أهدي بحثي هذا

.

الباحثة: منتهى محمد حمدان

إقــرار

أقر أنا معدّة الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أية جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأية جامعة أو معهد آخر.

التوقيع : .....

منتهى محمد ابراهيم حمدان

التاريخ: 2019/6/16

شكـر وعرفان

بالبداية شكري لله وحده الذي منحني من الإرادة والعزيمة لمواصلة مسيرتي التعليمية ووصولي لهذه الدرجة العلمية فهو المنعم والمتفضل قبل كل شيء.

وثاني من أبدأ شكري إلى مشرفي الدكتور سعدي الكرنز على جهده المتواصل في مساعدتي على تخطي البحث لإظهاره بالصورة الجيدة.

ولا يفوتني أن أسجل الشكر لجامعة القدس– أبو ديس ذلك الصرح العلمي الشامخ ممثلةً برئيسها والأكاديميين والاداريين، كما أتقدم بالشكر إلى عمادة الدراسات العليا التي أتاحت لنا سبل الالتحاق ببرنامج الماجستير وأخص بالشكر معهد التنمية المستدامة ممثلة بمديره الدكتور عزمي الأطرش والأساتذة الأفاضل الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة.

واتقدم بوافر الشكر والامتنان للأساتذة الأفاضل بتفضلهم وقبولهم مناقشتي واثراء هذه الدراسة بملاحظاتهم وتعديلاتهم، ولكل من ساهم بالمساعدة والتوجيه والى سوق فلسطين للأوراق المالية والشركات المدرجة.

والشكر ايضا الى كل من يقرأ هذا البحث بغرض الإطلاع والاستفادة منه ومن ثم المقدرة على التحديث والتطوير والوصول الى الافضل بإذن الله.

والله ولي التوفيق

الباحثة: منتهى محمد حمدان

مصطلحات الدراسة

الحوكمة: النظام الذي يوجه أعمال المؤسسة ويضبطها، إذ يصف الحقوق والواجبات ويوزعها بين مختلف الأطراف في المؤسسات مثل مجلس الإدارة، والمساهمين ذوي العلاقة، ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لإتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم الأداء ومراقبته (OECD, 2008).

مبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: أن تكون أحكام الحوكمة متوافقة مع حكم القانون، وأن يتم توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية بشكل واضح ودقيق (التلاحمة، 2013).

مبدأ حقوق المساهمين والوظائف الرئيسة لأصحاب حقوق الملكية: أن يوفر إطار الحوكمة الحماية للمساهمين وان يسهل لهم ممارسة حقوقهم، والتي تتمثل في حقوق تسجيل الملكية، والحق في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، الموافقة على العمليات الاستثنائية، المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين (رشوان وأبو رحمة، 2017).

مبدأ المعاملة العادلة للمساهمين: أن يضمن إطار الحوكمة المعاملة العادلة لجميع المساهمين بما في ذلك صغار المساهمين والأجانب منهم، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين الحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم (رشوان وأبو رحمة، 2017).

مبدأ دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات: وهو أن يعترف إطار الحوكمة بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة الاتفاقات المتبادلة، أو أن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة أو فرص العمل أو تحسين الإنتاج (محمد، 2013).

مبدأ الإفصاح والشفافية: وهو أن يضمن إطار الحوكمة القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات المتعلقة بالشركة، بما في ذلك المركز المالي، الأداء، حقوق المالكين والحوكمة (محمد، 2013).

مبدأ مسئوليات مجلس الإدارة: أن يضمن إطار الحوكمة التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة أو الرقابة الفعالة لمجلس الإدارة ومحاسبة المجلس عن مسؤولياته أمام الشركة والمساهمين (التلاحمة، 2013).

الاستدامة: "الإدارة المثلى للموارد الطبيعية وذلك بالتركيز على الحصول على الحد الأقصى من منافع التنمية الاقتصادية، بشرط المحافظة على خدمات الموارد الطبيعية ونوعيتها" (موسشيت، 2000).

النظام الايكولوجي: هو العناصر الفيزيائية والبيولوجية المجتمعة في البيئة. وهذه الكائنات تشكل مجموعة معقدة من العلاقات وتعمل ككل موحد في تفاعلها مع بيئتها الفيزيائية (منظمة الصحة العالمية، 2005).

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وتأثيرها على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، وتطرقت الباحثة لهذه الدراسة لأنها تتناول مفهوم حديث نسبياً وهو الحوكمة بالإضافة الى قلة الدراسات التي تناولت الحديث عن تطبيق مبادئ الحوكمة، وتنبع أهمية الدراسة من أهمية وحداثة الموضوع فمن خلاله يمكن التعرف على توجهات العاملين في الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ونتائج هذه الدراسة تساعد في توفير ما يلزم من التشريعات المتعلقة بالحوكمة من حيث قدرتها على حماية الشركات من الإفلاس مما ينعكس إيجابا على الاقتصاد الفلسطيني. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، ويتكون مجتمع الدراسة من 46 شركة مدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، وقامت الباحثة باختيار عينة تمثيلية مكونة من 12 شركة من الشركات المدرجة وتم اختيار أفراد العينة بطريقة العينة العشوائية الطبقية حيث تكونت عينة الدراسة من (56) مديرا ومديرة من مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، وبعد إطـــلاع الباحثة على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها، قامت ببناء الاستبانة التي تكونت من (96) فقرة تم فيها رصد واقع تطبيق مبادئ الحوكمة (مبدأ حماية حقوق المساهمين، مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين، مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح، مبدأ الإفصاح والشفافية، مبدأ قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته، مبدأ فاعلية الرقابة والتدقيق، مبدأ ايجاد إطار فعال للحوكمة) واستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ، وطبقت هذه الدراسة على المدراء العاملين لدى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين خلال العام 2018-2019 في مناطق الضفة الغربية.

وقد تبين باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ) (Cronbach Alpha) ان ثبات المقياس (0.98) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومنها قياس واقع تطبيق مبادئ الحوكمة كانت مرتفعة جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.36). كما تبين أن (مبدأ فاعلية الرقابة والتدقيق) قد حاز على اقل معامل اختلاف وكان متوسطه الحسابي يساوي (4.45)، في حين حصل (مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين) على اعلى معامل اختلاف حيث كان المتوسط الحسابي (4.24). وان العلاقة قوية وطردية بين مبادئ الحوكمة واستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة

احصائية للمتغيرات الضابطة باستثناء وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤثرة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغير عدد اعضاء مجلس الادارة والتي كانت بين **(7 اعضاء فاقل و11 عضو فاكثر لصالح 11 عضو فاكثر)**.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تعزيز وتطبيق لقاعدة حماية المستثمرين والمساهمين وتوفير معاملة متكافئة لهم، ضرورة العمل على تعزيز مبدأ المساءلة ومبدأ الافصاح والشفافية في الشركات المدرجة في سوق فلسطين، مواصلة الافصاح للمساهمين عن اي ممارسة أو سلوك غير أخلاقي.

the reality of applying governance principles and its impact on the sustainability of listed companies on Palestine Stock Exchange

Prepared by: Montaha Mohammed Ibrahim Hamdan

Supervised by: Dr. Saadi Alkronz

Abstract

The purpose of this study is to know the reality of applying the principles of corporate governance and its impact on the sustainability of companies listed on the Palestine, researcher for this study because it is a relatively new concept deals with corporate governance in addition to the lack of studies that dealt with talk about the application of the principles of corporate governance, Importance of the study stems from the importance and novelty of the topic, through which he can recognize trends working in companies listed on the Palestine and the results of this study will help in providing the necessary governance legislation in terms of its ability to protect companies from bankruptcy than positively On the Palestinian economy. In order to achieve the objectives of the study the researcher used descriptive study, of 46 companies listed on the Palestine, the researcher selected a representative sample of 12 companies listed and respondents were selected by stratified random sampling method, where the sample consisted Study of (56) as Director and Manager of managers of companies listed on the Palestine, After inform the researcher on a number of previous studies and tools used, she built the questionnaire consisted of (96) where the monitoring of the application of the principles of governance reality (the principle of protecting shareholders ' rights, the principle of equal treatment of shareholders), The principle of protection of the rights of stakeholders, disclosure and transparency, the principle of the Board's responsibilities, the principle of effective control and auditing, the principle of an effective governance framework) and the sustainability of companies listed on the Palestine, This study was applied to managers working for companies listed on the Palestine Stock Exchange during the year 2018-2019 in the West Bank.

This study applied to managers employed by companies listed on the stock exchange during the year was found using equation (Cronbach Alpha) to steady the scale (0.98) the study found a range of results, including measuring the reality of

applying the principles of corporate governance was very high with Arithmetic mean (4.36). It turns out that (the principle of effectiveness of control and auditing) had received less than the arithmetic average was variation coefficient equals (4.45), while (the principle of equal treatment of shareholders) at the highest coefficient of variation where the arithmetic (4.24). 2018-2019 in the West Bank.

The relationship between the principles of governance, strong and sustainable function of companies listed on the PSE, as showing lack of statistically significant differences for the control variables except for statistically significant differences at the level of statistical significance ($\alpha \leq 0.05$) in average sample Member responses about The reality of applying the principles of governance affecting the sustainability of companies listed on the Palestine from the perspective of managers of companies listed on the PSE depending on a variable number of Board members, which were between (7 members and lower and 11 more Member for 11 more Member).

The study concluded a series of recommendations, notably the need to promote and apply to the base of the protection of investors and shareholders and providing equal treatment to them, the need to strengthen the principle of accountability and the principle of disclosure and transparency in companies listed on the Palestine, further disclosure to shareholders about any practice or conduct Unethical.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تعتبر حوكمة الشركات من المواضيع التي استحوذت على الاهتمام الكبير في عالمنا الاقتصادي والسياسي حيث لا يكاد يخلو يوم من دون ذكر هذا المصطلح في أدبيات الأعمال أو المؤتمرات الاقتصادية أو الصحافة، وبخاصة بعد النكسات والانهيارات الاقتصادية للشركات الآسيوية والأمريكية وغيرها، وتأثيرها على الاقتصاد في تلك البلدان والعالم. ويعد إدراك العالم بأسره لأهمية الحوكمة في الوقاية من النكسات الاقتصادية والقانونية عاملا محفزا للاهتمام بالحوكمة وتطبيقها، فبدأت معظم بلدان العالم في تشريع القوانين وعمل المدونات واقتراح الإجراءات التي تجبر أو تحفز وتشجع على إِفعال الحوكمة في الشركات والمؤسسات. غير بعيد عن ذلك، الدول النامية ومنها فلسطين فقد عملت بعض المؤسسات والمعاهد المحلية والدولية على إنفاذ ونشر ثقافة الحوكمة منذ أكثر من أربعة عشر عاما، منها معهد الحوكمة في فلسطين، ومركز المشروعات الدولية الخاصة(CIPE)، وغيرها. كذلك فقد تم إصدار مدونة الحوكمة للشركات المدرجة في السوق المالي في العام 2009، من قبل اللجنة الوطنية للحوكمة والتي تم تشكيلها بعد تنسيق مباشر من المؤسسات المعنية مثل هيئة سوق رأس المال وسوق فلسطين للأوراق المالية (البورصة)ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) وسلطة النقد ومؤسسات أخرى.

ويبقى تطبيق تلك المدونة رهنا بمجالس إدارات الشركات المدرجة، ويشرف على تطبيق المدونة في فلسطين هيئة سوق رأس المال. وتعتبر المدونة خطوة بالاتجاه الصحيح في حل مشكلة الوكالة ودعم سبل الاستدامة وحماية حقوق المساهمين خصوصا صغارهم والتنمية الاقتصادية، وذلك

بالرغم من عدم إلزامية جميع بنود مدونة الحوكمة قانونيا، فبعض بنود المدونة إلزامي بحكم القانون وبعضها اختياري. فقد بدأ تطبيق بنود الحوكمة والتي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD) في العام 2004 في الشركات المدرجة في فلسطين قبل إصدار مدونة الحوكمة في فلسطين في العام 2009 نظرا لإدراك المعنيين جميعهم بأهمية تطبيق الحوكمة في الشركات والمؤسسات والمنظمات والحكومات.

وأصبحت مبادئ الحوكمة في الآونة الأخيرة تلقى اهتماما متزايداً في أقطار العالم ومن ضمنها فلسطين، وذلك لدورها الكبير في زيادة الكفاءة الاقتصادية، ومعالجة المشكلات الناتجة عن الممارسات الخاطئة من الإدارة العليا في مؤسسات القطاع الحكومي والقطاع الخاص. وتمثل الحوكمة القواعد الموضوعة لإدارة المؤسسات من خلال مجلس الإدارة من أجل حماية مصالح كافة الأطراف المهتمة بالتعامل مع المؤسسة، وتنظيم العلاقات القائمة بين إدارة المؤسسة التنفيذية، ومجلس إدارتها ولجنة التدقيق فيها، وبين مساهميها ومدقق حساباتها، وأصحاب المصالح الآخرين وتعني الحوكمة الاحتكام إلى المؤسسية، أي وضع أنظمة ذاتية لإدارة وتوجيه ومراقبة المؤسسة في إطار أخلاقي ينبع ذاتياً من المؤسسة وهذا بدوره يحقق جودة الخدمات المقدمة من المؤسسة.

ومن أهم الاهداف المرجوة من تطبيق قواعد حوكمة الشركات ضمان الاستخدام الامثل للموارد من قبل إدارة الشركة حفاظا على المستثمرين، مما يعني أن الرقابة التي توفرها قواعد الحوكمة على المصالح من شأنها تحسين الاداء الاداري والمالي للشركات الملتزمة بهذه القواعد .وفي ظل التحولات التي يشهدها العالم والتطورات على جميع المجالات خاصة الجانب الاقتصادي منها، ومن أهمها تناقص أهمية عوامل الانتاج المادية مقابل تزايد أهمية العوامل غير المادية (غير ملموسة)، والتي تتمثل في التدريب والتطوير والمعرفة والتكنولوجيا وغيرها من العوامل، في تعزيز الميزة التنافسية للمنشآت.

فقد كانت النظرة التقليدية لحوكمة الشركات تراها ميدانا يخص الشركات الكبرى في الاقتصاديات النامية، امرا يهم المستثمرين والمدراء التنفيذيين، بيد أن تجارب العقود القليلة الماضية أثبتت أن حوكمة الشركات تعني أكثر من ذلك بكثير، فهي تساعد على ضخ قيم المسائلة والشفافية في التعاملات الخاصة والعامة على حد سواء، وأصبحت الحوكمة اداة فعّالة في بناء قطاع فعّال

للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، قادرة على خلق الوظائف واجتذاب الاستثمار وهي الحلول المستدامة المتعارف عليها للحد من الفقر، وعليه يمكن النظر إلى حوكمة الشركات على أنها واحدة من الأدوات المهمة لتقديم ما تعد به لكل شرائح المجتمع ونستطيع معرفة ما تحققه الحوكمة من التنمية المستدامة وتقدم المجتمع المحيط بها، حيث تعمل الحوكمة إلى بناء الاستدامة في الشركات والحفاظ على قدرتها التنافسية لأن تلك الآليات تعتبر وسائل لإدخال الشفافية والمساءلة والعدالة في بنية اتخاذ القرار في الشركة.

فقد أصبحت نظم قياس استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تعتمد على تطبيق معايير حوكمة الشركات، وحيث إن الشركات الفلسطينية شركات ناشئة بحاجة إلى زيادة قاعدة مساهميها، من خلال اكتساب المزيد من ثقتهم، لذلك سوف يتم من خلال هذه الدراسة قياس مدى تطبيق شركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية لقواعد حوكمة الشركات وتأثير ذلك على استدامتها في سوق فلسطين المالي.

2.1 مشكلة الدراسة

يعتبر عدم وجود مقياس كمي لقياس مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في فلسطين مشكلة تواجه كل المهتمين بالحوكمة كإدارات الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، وهيئات الرقابة مثل هيئة سوق رأس المال، والأطراف الأخرى، والباحثين والأكاديميين الذين يبحثون ويدرسون تأثير الحوكمة على الأداء أو على مؤشرات الربحية أو على قرارات المستثمرين أو الدائنين أو مستوى نمو تلك الشركات وبالتالي استدامتها، حيث لا يوجد مقياس كمي لمدى الالتزام بمبادئ الحوكمة في فلسطين.

غالبا ما تحاول شركات عديدة أن تبقي ممارسات الحوكمة لديها بمنأى عن علم وتمحيص العامة، فمهما كانت منافع تلك الاستراتيجية الا أن ذلك لا يلغي بعض سلبياتها التي تتمثل في قلة الاستثمار من المصادر الخارجية، حيث يفقد المستثمر الثقة بالشركات إذا لم يكن على علم كاف بها ويراقبوا نتائجها، فالمستثمرون يضعون ثقتهم في الشركات التي توفر معلومات واضحة ومتاحة وتسمح لهم بتقييم المخاطر والمكافآت المحتملة لاستثماراتهم، فتحتاج الشركات على اختلافها للتركيز وبشكل

متزايد على تبعات قابليتها في البقاء كنتيجة للاهتمام المتزايد في موضوع الاستدامة لهذه الشركات، والمخاطر والفرص المتاحة، لذلك فإن على الشركات دمج مفهوم الاستدامة بشكل متكامل داخل انشطتها وعملياتها، حيث ترى الباحثة ان تطبيق مبادئ الحوكمة داخل الشركات سينعكس ايجابا على تعظيم ربحيتها واستمراريتها ونموها وبالتالي استدامتها.

وتحديداً **فإن مشكلة هذا البحث تتمثل في الإجابة عن السؤال:**

ما واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وتأثيرها على إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية؟

3.1 مبررات الدراسة:

تم اختيار موضوع الدراسة لجملة من المبررات أهمها:

1- الحداثة، اذ ان الدراسة تتناول مفهوما حديثا نسبياً وهو الحوكمة فهناك توجه كبير باتجاه ذلك المصطلح.

2- قلة الدراسات التي تناولت الحديث عن تطبيق معايير الحوكمة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

3- ندرة المؤسسات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص التي تعمل على تطبيق الحوكمة والالتزام بمبادئها.

4- التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

4.1 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية وحداثة الموضوع الذي تطرحه الباحثة وهو واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وتأثيرها على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية وفيما يلي أهم النقاط التي تعكس أهمية هذه الدراسة:

الأهمية النظرية:

* التعرف على توجهات المدراء العاملين في الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية نحو تطبيق مبادئ الحوكمة وأثره على استدامة الشركات.

* يعتبر موضوع الحوكمة من المواضيع التي تحتاج إلى بحث معمق خصوصا بعد سلسلة الإفلاس والانهيارات المتتالية لكبرى الشركات في العالم.

الأهمية العلمية:

* نتائج هذه الدراسة تزود المستثمر في سوق فلسطين للأوراق المالية بالمعلومات حول مستوى الالتزام بالحوكمة وعلاقة هذا المستوى بالاستدامة لدى الشركة ليتمكن من التنبؤ بمستقبل الشركة وقدرتها على البقاء.

* تساعد نتائج هذه الدراسة في توفير ما يلزم من التشريعات المتعلقة بالحوكمة من حيث قدرتها على حماية الشركات من الانهيار والإفلاس، الأمر الذي سينعكس إيجابا على الاقتصاد الفلسطيني ويجنبه النتائج السلبية التي قد تنجم عن انهيار الشركات المحلية.

5.1 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس:

التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وتأثيرها على إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

الأهداف الفرعية: سيتم تحقيق الهدف الرئيس من خلال الأهداف الفرعية التالية:

1- التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة والتي تشمل (مبدأ حماية حقوق المساهمين ومبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين ومبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح ومبدأ قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته ومبدأ فاعلية الرقابة والتدقيق ومبدأ توفر إيجاد إطار فعال للحوكمة) في الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

2- التعرف على واقع تحقيق الاستدامة في الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

3- تحديد العلاقة بين واقع تطبيق مبادئ الحوكمة واستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

4- تحديد الاختلاف في المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق مبادئ الحوكمة وتأثيره في تحقيق الاستدامة في الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا للمتغيرات الضابطة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عمر الشركة، عدد أعضاء مجلس الادارة، عدد المدراء العاملين في الشركة، نوع النشاط التي تمارسه الشركة).

6.1 أسئلة الدراسة:

اشتملت الدراسة على الاسئلة التالية:

سؤال الدراسة الرئيس:

ما واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وإستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية؟

وينبثق عن السؤال الرئيس للدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية؟

2- ما واقع الاستدامة في الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية؟

3- هل هناك تأثير إيجابي لواقع تطبيق مبادئ الحوكمة في استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية؟

4- هل هناك تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية($\alpha \leq 0.05$) لواقع تطبيق مبادئ الحوكمة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية؟

5- هل هناك فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وفي استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغيرات الدراسة الضابطة، (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عمر الشركة، عدد أعضاء مجلس الادارة، عدد المدراء العاملين في الشركة، نوع النشاط التي تمارسه الشركة).

7.1 فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة لفحص الفرضيات الاتية:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية($\alpha \leq 0.05$) لواقع تطبيق مبادئ الحوكمة على إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

الفرضيات الفرعية: وانبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية

1- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية($\alpha \leq 0.05$) لمبدأ حماية حقوق المساهمين على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

2- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

3- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

4- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

5- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبدأ قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

6- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبدأ فاعلية الرقابة والتدقيق على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

7- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مبدأ إيجاد إطار فعال للحوكمة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وفي استدامة الشركات المدرجة في

سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغيرات الدراسة الضابطة.

8.1 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

1- الحدود البشرية: المدراء العاملين لدى الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية .

2- الحدود الزمانية: طبقت مفردات هذه الدراسة خلال العام 2018_ 2019.

3-الحدود المكانية: الضفة الغربية – فلسطين

4-الحدود الموضوعية: واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وتأثيرها على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية

9.1 محددات الدراسة

توجز الباحثة في هذه الدراسة بعض الصعوبات والمعوقات بما يلي:

1- تطبيق الدراسة على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، وبالتالي فإن تعميم النتائج سينحصر عليها فقط.

2- الدراسات السابقة التي تربط بين الحوكمة والاستدامة قليلة على حد علم الباحثة.

3- رفض بعض الشركات الادلاء بالمعلومات الخاصة التي تحتاجها الدراسة.

10.1: أخلاقيات الدراسة

وتشمل الالتزام بالضوابط والأصول اللازم مراعاتها خلال القيان بإجراءات البحث العلمي:

1- اعلام أفراد العينة وطلب الاذن المسبق لتعبئة الاستبيان.

2- مراعاة الأمانة العلمية في توثيق المراجع.

3- دقة الاقتباس والرجوع الى أصحابها لحفظ حقوقهم.

4- مراعاة الدقة في إجراءات الدراسة.

5- تطبيق معايير المنهجية العلمية في اعداد الدراسة وعرض النتائج.

6- تعزيز الإيجابيات المتوقعة والحد من المخاطر أثناء اعداد الدراسة.

7- احترام الرأي الاخر والاستماع الجيد للأطراف ذات العلاقة.

11.1 هيكلية الدراسة

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول:

- **الفصل الأول:** الإطار العام للدراسة:

مصطلحات ومفاهيم الدراسة، مقدمة الدراسة، مشكلة الدراسة، مبررات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، فرضيات الدراسة، حدود الدراسة، محددات الدراسة، أخلاقيات الدراسة، هيكلية الدراسة.

- **الفصل الثاني:** الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: الإطار النظري ويتكون من:

المبحث الأول: الحوكمة.

المبحث الثاني: الإستدامة.

ثانياً: مجتمع الدراسة- الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

ثالثاً: الدراسات والأدبيات السابقة، والتعقيب عليها.

- **الفصل الثالث:** الإطار المنهجي للدراسة:

ويشمل منهجية الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة وجمع وتحليل البيانات.

- **الفصل الرابع:** التحليل والنتائج.

- **الفصل الخامس:** الاستنتاجات والتوصيات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الحوكمة

2.1.1 مقدمة:

أصبح الاقتصاد العالمي أكثر انفتاحاً على المستوى الاستثماري والاقتصادي، حيث نمت الشركات وأصبحت بعداً أساسياً من أبعاد اقتصادات الدول المتطورة والدول العظمى والتي يبنى أساسها على الاستثمار في كافة المجالات الصناعية والخدماتية والطاقة وغيرها.

يعتبر مفهوم الحوكمة من المفاهيم الأكثر انتشاراً منذ بداية التسعينيات من القرن العشرين، ويرجع ذلك لجهود المنظمات الدولية التي تعمل في مجال ترسيخ مبادئ الشفافية والنزاهة في المؤسسات بكافة أشكالها، ويرتبط مفهوم الحوكمة ارتباطاً وثيقاً بمبدأ تحسين الأداء، حيث يعمل على تعزيز مبادئ الحوكمة، وقد استمد العديد من الباحثين والمفكريين الاداريين من مبادئها في تحسين الأداء وتطويره لمختلف المنظمات والمؤسسات الحديثة.

تم طرح مفهوم الحوكمة كأداة دراسية شاملة لتطوير المؤسسات العامة والخاصة، فأصبح يستعان بها في تحسين أدائها، وقد تعددت المفاهيم لتشمل المجال السياسي والاقتصادي والاجتماعي والبيئي والدولي (سرور، 2016).

يعبر مفهوم الحوكمة عن مجموعة الاجراءات والعمليات التي يتم من خلالها عملية توجيه المؤسسات والتحكم فيهم، حيث ان الإطار العام للحوكمة يعمل على تحديد وتوزيع المسؤوليات على الأطراف المختلفة في المؤسسة، كما أنها تعمل على تبلور قواعد واجراءات وسياسات صناعة القرار في المؤسسات المختلفة (غادر، 2012).

ويمكن القول أن الحوكمة هي عملية يتشارك من خلالها جميع الأطراف في المؤسسات المختلفة في صناعة القرار، حيث تتوزع الأدوار والمهام والمسؤوليات على جميع الأفراد العاملين في المؤسسات مما يؤدي إلى زيادة المشاركة والتفاعل بينهم في بيئة العمل، وتسهل عليهم عملية توفير المعلومات لجميع الأطراف ذوي العلاقة بكل يسر ووضوح وشفافية، حيث تخضع جميع الاجراءات والممارسات للرقابة والمساءلة والمتابعة، الأمر الذي بدوره سينعكس على مصداقية المؤسسة وإمكانية تحقيقها لأهدافها المرجوة بسهولة، لذلك فإن هذا الفصل يهدف إلى التعريف بالمفاهيم المتعلقة بالحوكمة وأثرها على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية وصولا إلى إطار مفاهيمي نظري متكامل يعد أساساً للدراسة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة فصول حيث يتناول الفصل الاول الاطار النظري للدراسة، والقسم الثاني يتناول مراجعة لأهم الأدبيات والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، والقسم الثالث يبحث أثر الحوكمة على استدامة الشركات.

2.1.2 مفهوم الحوكمة

2.1.2.1 مفهوم الحوكمة لغوياً

يُعد لفظ الحوكمة لفظ مستمد من الحوكمة وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم، ولفظ "الحوكمة" يتضمن العديد من الجوانب (ميخائيل، 2005):

1. الحكمة: وهو ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.
2. الحكم: وما تقتضيه من السيطرة على جميع الأمور من خلال وضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
3. الإحتكام: وهو ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وخبراتية يتم التوصل لها من خلال التجارب المتتابعة.
4. التحاكم: وتعني طلب العدالة عند انحراف السلطة الإدارية.

2.1.2.2 مفهوم الحوكمة اصطلاحاً

تعددت المفاهيم والاصطلاحات بين الباحثين والمفكرين في وضع تعريف واضح للحوكمة، ويعود سبب هذا التنوع لاختلاف الرؤى والتوجهات، واختلاف طرق تطبيقهم لها على المؤسسات، وقد كانت لجنة

Cadbury اول من وضعت تعريفا للحوكمة وقد حددته على أنه "النظام التي تدار وتراقب به المؤسسات، ويكون مجلس الإدارة مسؤول عن حوكمة المؤسسة، ويكون دور المساهمين في الحوكمة هو انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والمدققين والتأكد من أن هناك هيكل حوكمة ملائم وفي مكانه، وأن مسؤولية المجلس هي وضع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ومراقبة إدارة العمل ورفع التقارير للمساهمين أثناء فترة توليهم، والتأكد من أن مجلس الإدارة يلتزم بالقوانين واللوائح، ويعمل لمصلحة المساهمين أعضاء الهيئة العامة (Vinten, 2001)

تعرف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة على أنها إدارة المؤسسة والتحكم في أعمالها (Alamgir, 2007)، وهي عبارة عن "مجموعة من الأنظمة والقوانين والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق التميز في الأداء والجودة الشاملة عن طريق اختيار الإجراءات الملائمة والفعالة لتحقيق استراتيجية وخطط وأهداف المؤسسة" (كافي، 2013).

وقد عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) على أنها "النظام الذي يوجه أعمال المؤسسة ويضبطها، إذ يصف الحقوق والواجبات ويوزعها بين مختلف الأطراف في المؤسسات مثل مجلس الإدارة، والمساهمين ذوي العلاقة، ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لإتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم الأداء ومراقبته (OECD, 2008).

وتعرف أيضا وفق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) على أنها محاسبة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات، وتتضمن الآليات والعمليات والمؤسسات التي تمكن المواطنين من التعبير عن مصالحهم وممارسة حقوقهم القانونية وأداء واجباتهم والتفاوض حول خلافاتهم (UNDP, 1997).

عرفت الحوكمة وفق ملتقى الحوكمة في اليابان (Corporate Governance Fourm in Japan, 1997) على أنها قيام مجلس الإدارة بتحقيق أهداف الشركة المختلفة من خلال متابعة إدارة الشركة لرفع كفاءتها والحذر من مساءلة المساهمين.

وهي الأسلوب الذي يبحث في كيفية ضمان أو تحفيز الإدارة الرشيدة والتنبؤ في الشركات المساهمة العامة من خلال آليات مثل العقود والتشريعات أو تصاميم الهياكل التنظيمية، وغالبا ما يكون ذلك محصورا في تحسين الأداء المالي مثل تحقيق أفضل عائد على الاستثمار (Mathiesen, 2003).

وجاء (Bhimani, 2009) ليعرفها على أنها مجموعة من القواعد المنظمة للممارسات الجيدة للقائمين على إدارة الشركة بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم والسندات وأصحاب المصالح والعاملين من خلال تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية والأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقا لمعايير الإفصاح والشفافية.

يتضح من خلال ما سبق أن الحوكمة مصطلحاً قديماً في مكوناته، حديثاً في مسماه بحيث يهدف إلى تحسين أداء المؤسسات من أجل الوصول إلى أهدافها المنشودة، حيث نستنتج من خلال التعريفات السابقة أن الحوكمة هي نظام كامل يتشكل من مجموعة من الضوابط والالتزامات التي يتم وضعها لتنظيم العلاقة بين اصحاب المصالح المتعددة من مجلس إدارة، وإدارة تنفيذية، ومساهمين، وتعمل على التحكم والرقابة على أعمال ونشاط المؤسسة، من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة المستقبلية وتحقيق رؤيتها بنزاهة وشفافية، لذلك فإن التعريفات السابقة توضح العديد من العناصر الأساسية للحوكمة وهي:

1- الأنظمة والقوانين التي تنظم العلاقة بين أصحاب المصالح داخل المؤسسة.

2- مراقبة الأداء لما له من مصلحة وفائدة تعود على أصحاب المصالح وذوي العلاقة ومجلس الإدارة في المؤسسة.

3- إلتزام الإدارة التنفيذية بالنظام والقوانين حيث يقوم مجلس الإدارة بالرقابة على أعمالها.

4- تعود الفائدة للحوكمة على الجميع من خلال عملية ضبط الأداء والإلتزام بالقواعد الأساسية للحوكمة.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الحوكمة على أنها نظام شامل يتسع ليشمل إدارة الشركة لتعظيم الأداء، ووضع الأنظمة لتجنب الفشل وتضارب المصالح، والرقابة على أداء الشركة ومجلس إدارتها، وتوزيع الحقوق والمسؤوليات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح ورسم القواعد والإجراءات المتعلقة باتخاذ القرارات لتعظيم القيمة السوقية للشركة بأساليب نزيهة وبمنتهى الشفافية مما يعمل على تعمق الاستقلالية والانضباط والعدالة.

2.1.3 نشوء وتطور الحوكمة

يعد مفهوم الحوكمة مفهوماً غير جديد، حيث يرجع للعصور الوسطى، والتي تم تناوله واستخدامه للدلالة على أساليب وطرق تنظيم السلطات الإقطاعية، إلا أن المصطلح قد غاب عن الذكر وسقط من الأذهان حتى القرن العشرين ليرتبط بعدها المفهوم مباشرة بالتحول والثورة في الغرب تزامناً مع نهاية الحرب العالمية الثانية (Francois, 2009).

لقد مرت الحوكمة في العديد من المراحل والتطورات لتواكب تطور العصر الحالي، حيث بدأت بتنبؤات آدم سميث (Smith, 1776) والتي ذكرها في كتابه ثروة الأمم حيث قال: "انه من غير المتوقع من مديري الشركات المساهمة أن يشرفوا على الشركات كما لو انه من يدير هذه الشركات هم نفسهم أصحابها، ومن المتوقع أن يكون هناك إهمال في إدارة شؤون الشركات وفي مراجعة الحسابات والفساد المحاسبي بتواطؤ من مكاتب المحاسبة مع الإدارة التنفيذية لإخفاء الانحرافات" (Bather, 2006).

إن مفهوم الحوكمة هو عبارة مختصرة مترجمة للمصطلح (Governance Corporate)، ومعناه العلمي بمفهومه هو: "أسلوب ممارسات سلطات الإدارة الرشيدة" إلا أن المصطلح يفتقر إلى المعنى الدقيق باللغة العربية، حيث تم إعتماد لفظ الحوكمة بعد العديد من المحاولات لتعريبه مثل إطلاق مصطلح الحاكمية، الحكم، الحوكمة، الحكمانية، الإدارة الرشيدة، الإدارة الجيدة، والضبط المؤسسي (إبراهيم، 2011).

وقد استمر تطوير وتعديل مفاهيم الحوكمة إلى أن أقرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) قانونها، حيث تم نقل مفهوم الحوكمة من القواعد والاجراءات النظرية إلى إجراءات وممارسات عملية يتم الافصاح عنها من خلال التقارير المالية للشركات (OECD, 2004).

ويبين الجدول التالي التسلسل الزمني لتطور ونشأة الحوكمة، إضافة إلى كل جهة ساهمت في تطور المفهوم عالمياً: الجدول (1): التسلسل الزمني لتطور ونشأة الحوكمة:

العام	الجهة	الإصدار
1992	Cadbury	تم اصدرا القواعد البريطانية لحوكمة الشركات من خلال تقرير Cadbury عام 1992، بحيث يلزم الشركات بالافصاح عن الالتزامات بقواعد الحوكمة مع تقديم تفسير عن ما يتم الإلتزام به (Cadbury, 1992).
1995	Greenbury	أصدرت لجنة Greenbury تقريرا ركز على مكافأة أعضاء مجلس الإدارة، وقد أوصى التقرير بالإفصاح الكامل عن المدفوعات للإدارة من رواتب ومكافئات (Greenbury, 1995).
1998	Hample	لقد كان تقرير هامبل يهتم بموضوع الحوكمة للشركات حيث اعاد النظر في نظام حوكمة الشركات في المملكة المتحدة من خلال شمول القانونيين Cadbury & Greenbury (Hample, 1998).
1999	OECD	أصدرته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات في العالم (1999) وأصبح معياراً دولياً لواضعي السياسات والمستثمرين والشركات وأصحاب المصالح مع الشركات في جميع دول العالم (OECD, 2004).
2002	Sarbanes-Oxley Act	تم تشريعه من قبل الكونغرس الأمريكي بعد ظهور أزمات الشركات الأمريكية، وقد تم تحديد متطلبات جديدة لمهنة التدقيق بالإضافة إلى تطبيق حوكمة الشركات كأحد معايير جودة التقارير المالية (Zhang, 2007)
2004	OECD	شملت النسخة على مراجعة النسخة السابقة لمراعاة التطورات الأخيرة والخبرات في دول المنظمة وخارجها (OECD,2004).
2008	OECD	شملت النسخة على مراجعة النسخة السابقة لمراعاة التطورات الأخيرة والخبرات في دول المنظمة وخارجها (OECD,2008).

المصدر: المناصير، ع. (2013) "أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء الشركات المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن.

ويعد تقرير لجنة الإدارة في المملكة المتحدة عام (1992) حول الجوانب المالية للإجراءات داخل الشركات من الإسهامات الهامة في مجال حوكمة الشركات وقد تضمن التقرير قواعد تشتمل على أفضل الممارسات الإدارية والمالية بالشركات، وقد تم إلزام الشركات المسجلة في بورصة لندن بتطبيق التوصيات والإفصاح عن مدى الالتزام بها، وقد تضمن التقرير العناصر التالية (العدناني، 2017):

1. دور مجلس الإدارة والبيئة الإدارية.
2. فصل دور رئيس مجلس الإدارة عن دور العضو المنتدب.
3. مساءلة مجلس الإدارة.
4. حجم وتشكيل واستقلالية مجلس الإدارة والرقابة.
5. تشكيل لجان مجلس الإدارة.
6. مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.
7. أنظمة الرقابة الداخلية.
8. حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.

أما في فلسطين ولأهمية الحوكمة فقد شهدت منذ العام 2005 محاولات لإصدار مدونة الحوكمة الفلسطينية، وقد تشكلت لهذا الغرض لجان وفرق فنية مدعومة فنياً ومادياً من مؤسسة التمويل الدولية (IFC) إلا أن هذه المحاولات تعثرت لأسباب مختلفة منها تعليق المؤسسة مشاركتها في نشاطات رسمية غداة الانتخابات التشريعية الفلسطينية لعام 2006، وفي العام 2008 قام الفريق الفلسطيني بعقد ورش عمل في العديد من المدن الفلسطينية حيث استكمل الفريق سلسلة ورش العمل الخاصة بإشهار مدونة حوكمة الشركات في فلسطين خلال العام 2009، وقد اعتبر العام 2008 عام الحوكمة في فلسطين لما شهده من نشاط متسارع من مختلف الأطر الأكاديمية والفنية والحكومية والقطاع الخاص (التلاحمة، 2013).

وقد كانت أولى الدراسات التطبيقية للحوكمة في فلسطين في العام 2008 والتي تمثلت في أطروحة دكتوراه للباحث عدنان قباجة إلى جانب دراسة مركز ماس حول تعزيز ممارسة الحوكمة في فلسطين (قباجة وآخرون، 2008).

واستمرت الأنشطة الداعمة لتطبيق الحوكمة في فلسطين من قبل العديد من الجهات الرسمية وغير الرسمية كسلطة النقد وهيئة سوق رأس المال ووزارة الاقتصاد الوطني والمجلس التشريعي والعديد من المؤسسات الأخرى، وكان هناك دوراً هاما لسوق فلسطين للأوراق المالية والعديد من الجمعيات ومؤسسات المجتمع المدني كغرف تجارية واتحادات وتجمعات رجال الأعمال والعديد من مراكز البحث مثل أمان وأريج ومركز ماس إضافة إلى الجامعات الفلسطينية إلى إن توجت الجهود في العام (2011) بتأسيس معهد الحوكمة الفلسطيني على أيدي خبراء الحوكمة من الأكاديميين الفلسطينيين، والذي بدوره اصدر العشرات من الإصدارات المهمة حول ممارسة الحوكمة وعقد العديد من ورش العمل التثقيفية، ونظم مع العديد من المؤسسات الدولية والمحلية الكثير من الأنشطة والدراسات لتعزيز وتطوير المناخ الاستثماري في فلسطين، ويعتبر المعهد وسلطة النقد بالإضافة لبعض الأكاديميين رواد التوعية لتعميق الممارسات الفضلى والالتزام بالنزاهة لتشجيع الاستثمار في فلسطين.

2.1.4 أهمية الحوكمة

شاع استخدام مفهوم الحوكمة في العديد من اقتصاديات الدول المتقدمة والناشئة في الآونة الأخيرة، وذلك بالتزامن مع ظهور الأزمات المالية التي عاصرتها كل من دول شرقي آسيا، وأمريكا اللاتينية، وروسيا في فترة التسعينيات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة من أزمة مالية في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا.

تتصف الحوكمة بأهمية بالغة على كل المستويات، حيث أنها تعد عنصرا رئيسيا من عناصر تكوين الشركات، فهي تلعب دوراً هاماً في تعزيز الاستثمار وتوفر فوائد عديدة للشركات، وتساهم في تحسين فرص الحصول على رأس المال وتقليل المخاطر من خلال تنويع الأصول والعمل على إدارة المخاطر وحل الأزمات، كما أنها تعمل على توفير حافز للإدارة التنفيذية لتحقيق أهداف المؤسسة وتعطي المساهمين شعوراً أكبر بالثقة والاطمئنان على استثماراتهم من خلال الإفصاح والشفافية عن القرارات المتخذة والمتعلقة بجوهر الأمور (Davidson & Singh, 2003).

ويرى (عبد الحميد، 2005) أنه من الصعب الوصول لصيغة تعاقدية تمنع بالكامل الاستغلال من جانب الإدارة للملاك، إلا انه لا يمكن التنبؤ بكل المواقف المحتمل حدوثها إثناء مزاولة الشركات لنشاطها، ويمكن للحوكمة بأدواتها وآلياتها أن تعالج المشكلات المرتبطة بالوكالة بواسطة ضمان التوازن أو تنظيم العلاقة بين القدرة على استغلال الفرص والحصول على المكافآت والعوائد.

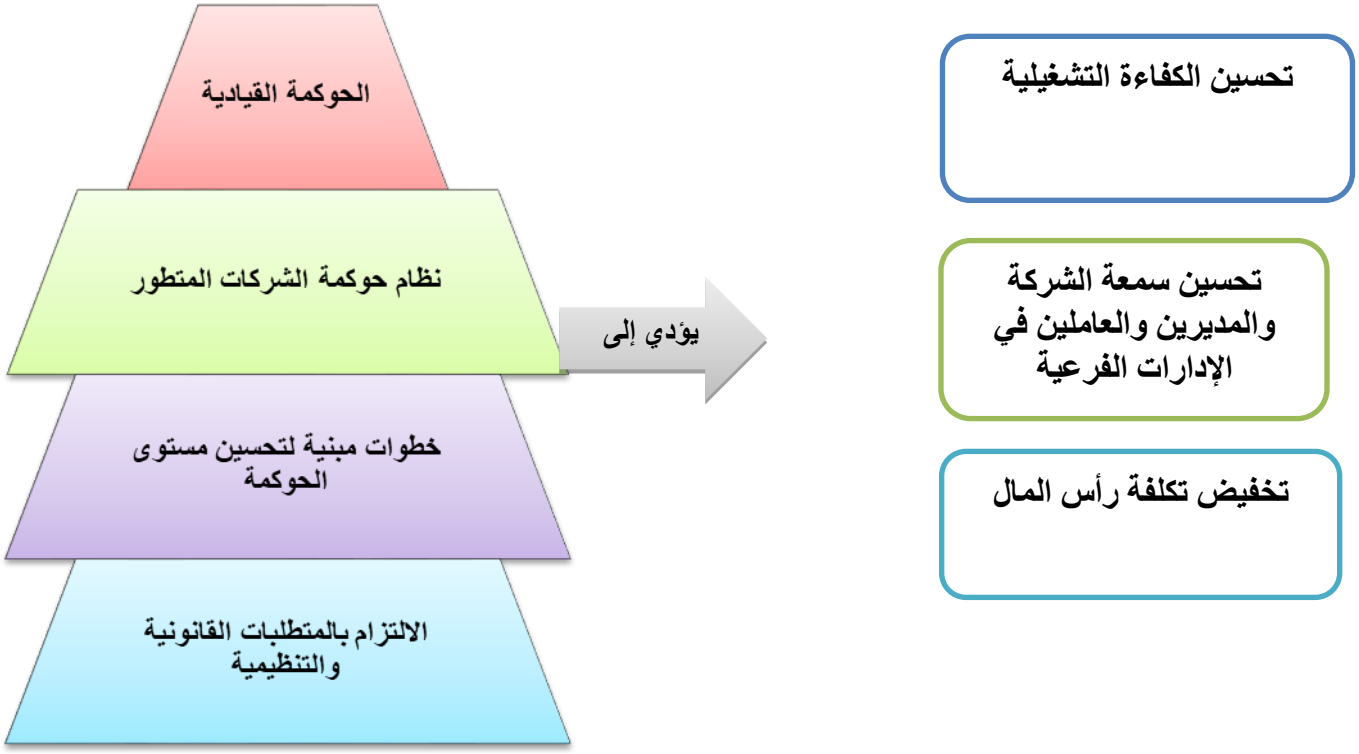
لقد أصبحت الحوكمة عنصراً هاماً من عناصر تكوين المنظمات بكافة أشكالها لما لها من دور في تعزيز الاستثمار وتوفير فوائد متعددة للشركات ومساهمتها في تحسين فرص الحصول على رأس المال وتخفيض المخاطر وتحسين الأداء وإظهار الشفافية بما يساعد على جذب مصادر التمويل المحلية والدولية لضروريتها لعمليات التوسع والنمو وتوفير فرص عمل جديدة ودعم استقرار الأسواق كما يساعد التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة في (تلاحمه ،2013):

1. تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الدول والشركات بما يعمل على الاستقرار للشركات ودرء حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية.
2. التأكيد على الشفافية في معاملات الشركات وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية مما يعزز القدرة التنافسية للشركات.
3. تحسين كفاءة وفاعلية الشركات وضمان نموها وتقليص فرص وقوعها في العسر المالي والإفلاس.
4. رفع القيمة للشركات وذلك من خلال تعظيم الأرباح وارتفاع حقوق المساهمين نتيجة ارتفاع حجم الطلب من قبل المستثمرين على أسهم الشركة.
5. تحقيق المسؤولية الاجتماعية للشركة تعمل على خدمة البيئة المحيطة والمجتمع المحلي.
6. تعد من أهم الآليات والمعايير التي تهتم بقياس مدى كفاءة أسواق رأس المال الناشئة.

تأتي أهمية الحوكمة بالعديد من الفوائد التي تحققها بشكل يتناسب مع جميع المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة، حيث إن تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل صحيح قانونياً وتنظيمياً يعمل على بناء وتحسين أداء ومركز المؤسسة، حيث أنها تعمل على ضمان واحترام حقوق المساهمين والتزاماتها للأطراف ذوي العلاقة بكل مصداقية وشفافية حول المعلومات المالية وغيرها من تقارير الأداء، وهو ما يزيد الثقة

والانتماء للمتعاملين والعاملين في المؤسسة ومعها حول خدماتها ومنتجاتها، ويوضح الشكل التالي أهمية ومستويات الحوكمة:

الشكل (2:1): أهمية ومستويات الحوكمة



Corporation. Source: Standard & Poors. (2012, April 4). International Finance Retrieved January 4, 2014.

من هنا تبرز أهمية الأخذ بالحوكمة لجميع المؤسسات بغض النظر عن طبيعة عملها ربحية أو غير ربحية أو مؤسسة حكومية أو غير حكومية حيث إن مفهوم الحوكمة يجب أن يطبق في جميع المؤسسات لأنه يعالج جميع النواحي الاقتصادية والمادية والنواحي الإدارية والاجتماعية، ويمكن إجمالي أهمية الحوكمة كالتالي:

1- تعمل الحوكمة على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسات وتعزيز قيمتها المضافة.

2- تسهم الحوكمة في تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير الموضوعة.

3- تعمل الحوكمة على تعظيم الأرباح وترفع من قيمة الأسهم.

4- تسهم في تعزيز ثقة المساهمين في أسواق المال الأمر الذي سيؤدي إلى رواج الأسهم.
5- تضمن الحوكمة مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي للمؤسسات.
6- تؤدي الحوكمة إلى تسهيل مهمة الحصول على التمويل.
7- تسهم الحوكمة في زيادة التنبؤ بالمخاطر المتوقعة ووضع الحلول المناسبة.
8- تعمل الحوكمة على تحقيق مبدأ العدالة والشفافية وتحارب الفساد.
9- جاءت الحوكمة لضمان حقوق أصحاب المصالح وتسهيل التواصل معهم.

2.1.5 أهداف الحوكمة

تسعى الحوكمة من خلال تحقيق أهدافها ورفع كفاءة أداء المؤسسات، ووضع الأنظمة التي تمكن المؤسسة من تقليل الغش والفساد وتضارب المصالح الشخصية مع المصلحة العامة، ووضع الانظمة التي تفي بغرض الرقابة على أداء المؤسسات، كما أن أساليب الحوكمة تعمل على دعم الأداء الاقتصادي والقدرات التنافسية، وتعزز فرص جذب الاستثمار للشركات والاقتصاد وذلك من خلال ما يلي (خليل، 2009):

1- تعمل الحوكمة على دعم الشفافية في مختلف المعاملات وعمليات الشركات والإجراءات المحاسبية والعمليات المالية بالشكل الذي يعمل على منع ظهور الفساد.
2- تحسن الحوكمة من تطوير إدارة الشركة وتساعد المديرين والمسؤولين ومجلس الإدارة على بناء استراتيجيات صحيحة تضمن اتخاذ قرارات تحقق الربح وترفع من كفاءة أداء الشركة.
3- تعمل الحوكمة على تجنب حدوث أزمات مصرفية، وتشمل الدول التي لا يوجد بها نشاط في سوق الأوراق المالية.
4- تسهم الحوكمة في تعزيز ثقة الجمهور في نجاح الخصخصة، وتضمن للدولة تحقيق أفضل عائد على استثماراتها مما يؤدي إلى زيادة فرص العمل ودفع عجلة التنمية الاقتصادية.
5- تضمن الحوكمة تعامل المساهمين والعاملين والدائنين وجميع الأطراف ذوي العلاقة بعدالة خاصة إذا ما واجهت الشركات تصفية أو افلاس.

ويرى (عشماوي، 2009) أن حوكمة الشركات تهدف إلى تحقيق ما يلي:

1. تهدف الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة.
2. منح حق مساءلة إدارة المؤسسة لجميع الأطراف ذات العلاقة في عمل المؤسسة.
3. تأكيد قواعد الحوكمة على أهمية الالتزام بالقوانين الموضوعة.
4. تهدف إلى رفع كفاءة المؤسسة.
5. الحد من استغلال السلطة على تحقيق المصلحة العامة.
6. تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين مع المؤسسة.
7. وضع الانظمة للرقابة على المؤسسات ووضع الانظمة لكشف الغش ومعالجة مشكلة تضارب المصالح بين الأطراف ذات العلاقة.
8. العمل على ضمان مراجعة الأداء المالي.

ويضيف خليل إلى أن حوكمة الشركات تهدف إلى ما يلي (خليل، 2009):

1- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء.
2- تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركات.
3- ايجاد الهيكل الذي تحدد من خلاله أهداف الشركة.
4- مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء الشركات.
5- عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين.
6- تمكين الشركات من الحصول على تمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين والأجانب.
7- إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين، والاضطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء الشركات.
8- تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركات العاملة بالاقتصاد، وعدم حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.

وقد أجمل (مركز دبي للحوكمة، 2018) أهداف الحوكمة كالتالي:

1- الشفافية: بحيث تؤكد الشفافية على وعي الإدارة بالانفتاح والابتعاد عن التضليل من أجل تحقيق رؤية سليمة.

2- المساءلة: وتسمح للمساهمين مساءلة الادارة التنفيذية عن أدائها وهذا حق يضمنه القانون وأنظمة الحوكمة، بالإضافة الى مساءلة الإدارة التنفيذية أمام مجلس الإدارة ومسؤولية المجلس أمام المساهمين.

3- المسؤولية: بحيث ترفع الحوكمة حس المسؤولية لدى الادارة التنفيذية والعليا بشكل يتصرف به العاملون ومجلس الادارة بطريقة اخلاقية ومهنية، وتضمن للمساهمين حقوقهم القانونية مما يؤدي إلى تشجيع التعاون بين الشركة والمساهمين على الاستدامة الاقتصادية.

4- المساواة: ويقصد بها المساواة بين جميع المستثمرين على اختلاف حجم استثماراتهم.

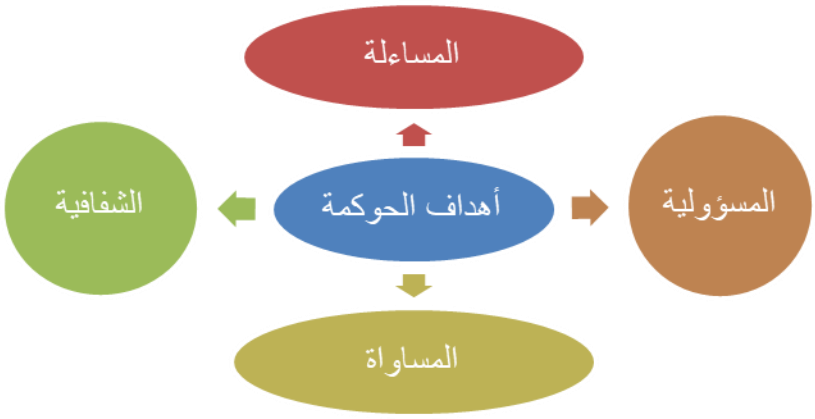
يتبين من خلال ما ورد أن أهداف الحوكمة تناسب ويمكن تطبيقها على جميع المؤسسات والمنظمات الحكومية والخاصة، حيث يجب أن تندرج هذه الأهداف في جميع سياسات وخطط المؤسسات الاستراتيجية، لما لها من آثار ايجابية في رفع الكفاءة وزيادة الثقة، ويمكن من خلال السابق تلخيص أهداف الحوكمة كما يلي:

1. أن الحوكمة تؤكد على الالتزام بالقانون.
2. تضبط الحوكمة على تسلسل العمليات وفق الهيكل التنظيمي بشفافية.
3. تعزز الحوكمة مبدأ المحاسبة داخل المؤسسة، من خلال تشكيل لجان لمراجعة ومراقبة أداء الإدارة والتأكد من عملها بنزاهة.
4. تدعم الحوكمة مبدأ الشفافية في كافة معاملات المؤسسة وكافة شؤونها الإدارية والمحاسبية بحيث يمكن ضبط الفساد في أي مرحلة.
5. تعزز الحوكمة فاعلية المؤسسة وزيادة كفاءتها من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل، وتقلل من حدوث المشكلات من خلال وضع القوانين والقواعد التي تسترشد بها الإدارة في تولي الأعمال الإدارية حيث يكفل ذلك تحقيق مبدأ العدالة لجميع الأطراف المتعاملين والعاملين والمساهمين في الشركة خاصة في حال تعرضها للإفلاس.

6. ترفع الحوكمة من كفاءة وفعالية الشركة وتزيد من ثقة المتعاملين معها وذلك لأنها تسمح لهم بالاطلاع على المعلومات المالية والمحاسبية من خلال التقارير التي تنشرها.

وترى الباحثة أن أهداف الحوكمة تتمحور حول أربع أسس رئيسية، كما هي موضحة بالشكل التالي:

شكل (2:2) أهداف الحوكمة



2.1.6 مبادئ حوكمة الشركات

وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية العديد من المبادئ والأسس التي تقوم عليها الحوكمة، وذلك لتطوير مجموعة الإرشادات والمعايير الخاصة للحوكمة، وذلك بالاقتران مع الحكومات الوطنية والمنظمات العالمية ذات العلاقة والقطاع الخاص، إلا أنه لا توجد للحوكمة مبادئ مطلقة حيث تعد مبادئ الحوكمة مبادئ نسبية، بحيث تشكل شكلا من أشكال الحكم، والشكل التالي يوضح مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

الشكل (2:3) مبادئ الحوكمة وفق منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

المصدر: مركز أبو ظبي للحوكمة، (2018): أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم، سلسلة النشرات التثقيفية، غرفة أبو ظبي، الإمارات.

وقد خلصت المنظمة في عام (2004) إلى ستة مبادئ للحوكمة التي يعتبر أولها اطاراً عاما وضرورياً لتطبيق المبادئ الخمسة الأخرى، وفيما يلي ملخص لهذه المبادئ (OECD, 2004):

❖ **أولا: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات**

ينبغي أن تكون أحكام الحوكمة متوافقة مع حكم القانون، وأن يتم توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية بشكل واضح ودقيق، وأن تكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية.

❖ **ثانيا: حقوق المساهمين والوظائف الرئيسة لأصحاب حقوق الملكية.**

ينبغي أن يوفر إطار الحوكمة الحماية للمساهمين وان يسهل لهم ممارسة حقوقهم، والتي تتمثل في حقوق تسجيل الملكية، والحق في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، الموافقة على العمليات الاستثنائية، المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين، تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمة في القرارات الرئيسة الخاصة بالحوكمة مثل سياسة المكافآت لأعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين، الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن بعض المساهمين أن يحصلوا على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكيتهم من الأسهم، الموافقة على العمليات والموضوعات الأخرى كما يحددها قانون الشركات واللوائح الداخلية للشركة.

❖ **ثالثا: المعاملة العادلة للمساهمين**

ينبغي أن يضمن إطار الحوكمة المعاملة العادلة لجميع المساهمين بما في ذلك صغار المساهمين والأجانب منهم، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين الحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم، وبصفة عامة هناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق المبدأ الثالث المتعلق بالمساواة لجميع المستثمرين وهي:

1. معاملة جميع المساهمين حملة نفس الشريحة من الأسهم معاملة متساوية.
2. منع التداول من الداخلين في الشركة والتداول الشخصي الصوري.
3. إلغاء جميع العوائق التي تعرقل عمليات التصويت عبر الحدود.
4. أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة الإفصاح عما إذا كانت لهم، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، أم بالتعاون عن طريق طرف ثالث أي مصلحة مادية أو أي عملية أو موضوع يمس بالشركة بشكل مباشر أو غير مباشر.

❖ **رابعا: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات.**

ينبغي أن يعترف إطار الحوكمة بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة الاتفاقات المتبادلة، أو أن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة أو فرص العمل أو تحسين الإنتاج، وبصفة عامة هناك مجموعة من الإرشادات في هذا الدور يتمثل في:

1. احترام أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو نتيجة الاتفاقات.
2. حصول أصحاب المصالح على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم.

3. السماح بوضع آليات لتعزيز الأداء من خلال مشاركة العاملين.
4. عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركات، ينبغي السماح لهم بالحصول على معلومات ذات صلة بالقدر الكافي والوقت المناسب.
5. ينبغي لأصحاب المصالح بما في ذلك الأفراد العاملين الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بالممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، دون الانتقاص من حقوقهم لهذا السبب.

❖ **خامسا: الإفصاح والشفافية.**

ينبغي أن يضمن إطار الحوكمة القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات المتعلقة بالشركة، بما في ذلك المركز المالي، الأداء، حقوق المالكين والحوكمة.

وينبغي أن يتضمن الإفصاح (ولا يقتصر) على المعلومات التالية:

- النتائج المالية.
- أهداف الشركة.
- الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت.
- سياسة المكافآت لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة ومؤهلاتهم وعملية اختيار المديرين الآخرين في الشركة.
- العمليات المرتبطة بالأطراف في الشركة.
- عوامل المخاطر المتوقعة.
- هيكل سياسات الحوكمة.
- قابلية المراجعين الخارجيين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين.
- توفير قنوات للمعلومات لإيجاد فرص متساوية وفي التوقيت نفسه مع كفاءة التكلفة لمستخدمي هذه القنوات والمعلومات ذات الصلة.

- تقديم التحليلات عن طريق المحللين والسماسرة، ووكالات التقييم والتصنيف وغيرها بعيداً عن أي تعارض هام في المصلحة قد يؤدي إلى الأضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمونه من مشورة.

❖ **سادسا: مسئوليات مجلس الإدارة.**

ينبغي أن يضمن إطار الحوكمة التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة أو الرقابة الفعالة لمجلس الإدارة ومحاسبة المجلس عن مسؤولياته أمام الشركة والمساهمين وقد تضمن هذا المبدأ عدة عناصر هي:

1. يجب العمل من قبل أعضاء مجلس الإدارة على أساس من المعلومات الكاملة وبما يحقق مصلحة الشركة والمساهمين.
2. معاملة المجلس لجميع المساهمين معاملة عادلة.
3. تطبيق معايير أخلاقية عالية مع الأخذ بالاعتبار مصالح أصحاب المصالح الأخرى.
4. ينبغي على مجلس الإدارة القيام بوظائف أساسية تتمثل في:

- استعراض وتوجيه استراتيجية الشركة، خطط العمل، سياسات إدارة المخاطر، تضارب المصالح، عمل الخطة السنوية، وضع أهداف الإدارة.
- الإشراف على فعالية ممارسات الحوكمة.
- اختيار وتحديد مكافآت كبار المدراء التنفيذيين، والإشراف عليهم واستبدالهم إذا لزم الأمر.
- الشفافية في عمليات ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة.
- الرقابة وإدارة أي تعارض في مصالح إدارة الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح.
- الإشراف على عمليات الإفصاح.

2.1.7 ضوابط الحوكمة

كان هناك اجماع على أن التطبيق السليم لحوكمة الشركات يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من الضوابط، وهي الضوابط الداخلية والضوابط الخارجية، كما هي موضح في الشكل

الشكل (2:4) الضوابط الخارجية والداخلية للحوكمة

المصدر: مركز أبو ظبي للحوكمة، (2018): أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم، سلسلة النشرات التثقيفية، غرفة أبو ظبي، الإمارات.

وترى الباحثة أن الضوابط الخارجية تشكل البيئة الاقتصادية العامة ومناخ الأعمال في الدولة حيث تضمن تنفيذ القوانين والقواعد وتضمن عمل إدارة الشركة بشكل أخلاقي ومهني، بحيث تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص، بينما توافر الضوابط الداخلية وتطبيقها يؤدي إلى تقليل التعارض بين مصالح الأطراف المتمثلة في الجمعية العامة للشركة، والمديرين التنفيذين، ومجلس الادارة في الشركة، حيث تعتبر الضوابط الداخلية إجراءات المؤسسة الداخلية.

2.1.8 قواعد الحوكمة

لقد تم وضع عدة معايير لتطبيق الحوكمة، وذلك بسبب الاهتمام المتزايد بالحوكمة ودراستها وتحليلها، حيث كانت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وبنك التسويات الدولية (BIS)، ومؤسسة التمويل التابعة للبنك الدولي، من المؤسسات الأولى والرسمية التي حرصت على دراسة الحوكمة وتحليل قواعدها.

- أعدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مبادئ لحوكمة شركات المساهمة العامة عام (2004)، حيث ان هذه المبادئ اصبحت المرجع الرئيس والأول لجميع الشركات على مستوى العالم، كما وقامت المنظمة بإجراء التعديلات على قواعد الحوكمة تبعاً لآثار الأزمة المالية العالمية التي بدأت منذ اواخر (2008)، ويمكن اجمالي هذه القواعد كما هي موضحة في الشكل(2:5) قواعد الحوكمة حسب (OECD)

المصدر: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2014

- قامت لجنة بازل التابعة لبنك التسوية الدولي بتنظيم عمل البنوك من خلال اعدادها لمجموعة من ضوابط الحوكمة من أجل ضبط عمل البنوك في مختلف دول العالم وذلك من أجل تقليل مستوى المخاطر التي تتعرض لها البنوك، وحمايتها من الهزات والأزمات المالية والاقتصادية، وتعتبر هذه القواعد المعدة من قبل لجنة بازل المرجع الرئيس لجميع البنوك العالمية، ويمكن اجمالي هذه القواعد كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل (2:6): قواعد الحوكمة كما أعدتها لجنة بازل– بنك التسوية الدولي

المصدر: النشرة الاقتصادية (2003)، "الحوكمة الطريق إلى الإدارة الرشيدة"، بنك الإسكندرية، العدد 35.

- أعدت منظمة التمويل الدولية مجموعة من قواعد لحوكمة الشركات المساهمة العامة، وهي قريبة من مبادئ الحوكمة التي قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بإعدادها، كما وتعمل منظمة التمويل بتنفيذ العديد من المبادرات سعياً منها لتثبيت قواعد الحوكمة وتدريب القائمين على إدارة الشركات على أفضل الطرق لتطبيق الحوكمة.

2.1.7 واقع الحوكمة في فلسطين

على الرغم من أن الاهتمام بموضوع الحوكمة ليس جديدا إلا أن الصدمات الاقتصادية وتحديدا التي حدثت بعد الأزمة المالية العالمية التي وقعت عام 2008 والأزمة التي عصفت بالنمور الآسيوية، وإفلاس الكثير من البنوك، وانهيار العديد من الشركات الكبرى ذات التأثير على اقتصاديات الدول، وعلى رأسها شركة Enron الأمريكية وشركة WorldCom، دفع موضوع الحوكمة ليكون على قمة اهتمامات الجهات التنظيمية والمهنية، ولتأثر الحوكمة بالعديد من التشريعات والأنظمة والتعليمات مثل مدونات ولوائح الحوكمة، وقوانين البنوك المركزية والتجارية، وقانون الشركات، هيئة سوق رأس المال، الأوراق المالية، مزاولة مهنة تدقيق الحسابات وقانون تشجيع الاستثمار، لذلك سنتعرض إلى تشخيص واقع الحوكمة في الشركات الفلسطينية من خلال تضمينه الالتزام بمدونة الحوكمة الفلسطينية، إلى جانب الإجراءات الأساسية لدعم التطبيق السليم لقواعد الحوكمة في الشركات.

فعلى مستوى السلطة الفلسطينية ونظرا لأهمية الموضوع شهدت فلسطين منذ العام 2005 محاولات لإصدار مدونة حوكمة الشركات الفلسطينية، وقد تشكلت لهذا الغرض لجان وفرق فنية مدعومة من مؤسسة التمويل الدولية (IFC) إلا أن هذه المحاولات تعثرت لأسباب مختلفة من أهمها تعليق مؤسسة التمويل الدولية مشاركتها في نشاطات رسمية بعد الانتخابات التشريعية في كانون ثاني عام 2006 (أبو بكر، 2007).

ولحداثة موضوع حوكمة الشركات في البيئة الفلسطينية، وتحديدا في بداية العام 2007 تم تشكيل فريق لإعداد مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين، بما يتفق والظروف والتشريعات السائدة في فلسطين، مع مراعاة المبادئ المستقرة في مجال حوكمة الشركات على الصعيدين الإقليمي والدولي، وقد تم الانتهاء من المدونة في نهاية العام 2009، كما قامت سلطة النقد منذ إنشائها بإصدار تعليمات تتعلق بالجوانب الأساسية للحوكمة الجيدة لا سيما في مجال التدقيق الداخلي والخارجي وتشكيل مجالس الإدارة للمصارف، كما أن اللائحة التنفيذية لقانون المصارف رقم (2) لسنة 2002 نصت بوضوح على تكليف سلطة النقد بإصدار التعليمات اللازمة لتعزيز الحوكمة في المؤسسات المصرفية (درغام، 2012).

لقد قام الفريق الفني بإعداد وصياغة مدونة الحوكمة التي تم اعتماد مسودتها بصيغتها النهائية من قبل اللجنة الوطنية للحوكمة في الربع الأخير من عام 2008، لتأتي بعدها مرحلة إشهار المدونة وعرضها على جهات دولية معروفة في مجال الحوكمة.

وعلى المستوى المحلي، شرع الفريق الفني بعقد سلسلة من ورشات العمل في مختلف المحافظات الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة لإشهار المدونة، وقد سبق ذلك أربع ورشات تثقيفية في كل من الخليل ونابلس ورام الله وجنين بالتعاون مع الغرف التجارية.

وقد اعتمدت مدونة الحوكمة الفلسطينية بصورة أساسية على المبادئ التي أقرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD)، هذا يمكن اعتبار العام 2008 عام الحوكمة في فلسطين لأنه جاء تتويجا لجهود كبيرة قامت بها الهيئة في هذا المجال من خلال الآلية الآتية (تلاحمة، 2013):

1. تشكيل اللجنة الوطنية للحوكمة.
2. إقرار الخطوط العريضة لقواعد الحوكمة وبرنامج العمل التي يمكن إجمالها في الآتي:

- تعريف الحوكمة
- أهداف قواعد الحوكمة
- تحديد نطاق قواعد الحوكمة
- شمولية قواعد الحوكمة
- نوع القواعد بمعنى هل تطبيق هذه القواعد إلزامي أو طوعي
- اعتماد مرحلية وتدريجية التنفيذ لهذه القواعد
- تحديد الحوافز للشركات التي تطبق قواعد الحوكمة

وقد حددت المدونة أهداف قواعد الحوكمة التي يأتي في مقدمتها تحسين المناخ الاستثماري وتوسيع وتفعيل أداء السوق المالي من خلال تدعيم مبادئ الشفافية وتحسين نوعية المعلومات ذات الصلة بالحوكمة، أما دليل القواعد والممارسات لحوكمة المصارف والذي أصدرته سلطة النقد في العام (2008) فقد تضمن:

1. عضوية مجلس الإدارة.
2. هيكلية مجلس الإدارة ودوره.

3. التدقيق الداخلي.
4. الإفصاح والشفافية.
5. إدارة المخاطر.
6. المكافآت والتعويضات.
7. دور وحقوق المساهمين.
8. أخلاقيات وسلوك العمل.

وعلى الرغم من الاهتمام الكبير بحوكمة الشركات في فلسطين إلا انه لا يعني إن الشركات العاملة في فلسطين قد التزمت بتطبيق مبادئ الحوكمة بشكل كامل فلا زال هناك بعض جوانب القصور حيث أشارت الدراسات المتعلقة في مجال حوكمة الشركات في فلسطين إلى:

1. هناك مشكلة في الإفصاح والشفافية، وان توفرت فتكون بحدها الأدنى.
2. غموض الإطار التنظيمي وضعف الثقة بالمؤسسات العامة والأجهزة الرقابية.
3. عدم وجود مستوى كافٍ من الالتزام بالقانون وأحكام القضاء، إضافة إلى عدم توفر آليات فعالة لمكافحة الفساد وسوء الإدارة، وحاجة بعض القوانين إلى التعديلات مثل قانون الشركات الذي مضى على صدوره أكثر من 40 عام.
4. لا تزال الغالبية الساحقة من المنشآت الفلسطينية عبارة عن مشاريع فردية أو شركات خاصة يسهم بها بعض الأشخاص، أما الشركات المساهمة العامة فهي قليلة.

في إحصائية قامت بها المؤسسة العربية لضمان الاستثمار تظهر فيها ترتيب الدول العربية بالنظر إلى مؤشرات الحوكمة تمثلت في (المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، 2005):

1. إن فلسطين تعد من الدول التي تفتقر لحوكمة الشركات ويمكن القول إن أهم جوانب ضعف حوكمة الشركات ترتبط بتركيبة مجالس الإدارة ومسؤولياتهم وقضايا الإفصاح والشفافية.
2. عدم وجود تشريعات وقوانين واضحة المعالم تعالج مبادئ الحوكمة بصورة تنسجم والممارسات الدولية في هذا المجال.
3. عدم وجود أدلة جيدة في حوكمة الشركات على الرغم من أهميتها في تحديد مدى التزامها بأسس وقواعد الحوكمة الصالحة.

4. عدم وجود نموذج أو معايير تقييم محدد لأداء الشركات.
5. ضعف ثقافة الحوكمة وعدم الإفصاح عبر وسائل الإعلام.
6. عدم وجود فصل حقيقي بين الإدارة والملكية فكبار المالكين هم المسيطرون فعليا على إدارة الشركات وقد يكون معظمهم من عائلة واحدة.

2.1.8 قواعد مدونة الحوكمة في فلسطين

توج عمل اللجنة الوطنية لحوكمة الشركات بإصدار مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين في تشرين الثاني من عام 2009 وقد تم الاسترشاد في إعداد المدونة بمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إضافة إلى الاسترشاد بمدونات إقليمية ودولية لحوكمة الشركات، وقد تضمنت مدونة الحوكمة الفلسطينية العناصر الأساسية لحوكمة الشركات والمتمثلة في:

1. اجتماعات الهيئة العامة.
2. حقوق المساهمين المتكافئة.
3. إدارة الشركة.
4. التدقيق.
5. الإفصاح والشفافية.
6. أصحاب المصالح الآخرون في الشركة.

2.1.9 نطاق وأهداف مدونة الحوكمة الفلسطينية

فيما يتعلق بنطاق تطبيق مدونة حوكمة الشركات في فلسطين، فإنها تطبق على كافة الشركات التي تكون تحت إشراف هيئة سوق رأس المال ورقابته، وبالتالي فان المدونة تسري على الشركات المساهمة العامة (المدرجة وغير المدرجة) في سوق فلسطين للأوراق المالية، وشركات الرهن العقاري، وشركات التأجير التمويلي، وشركات الأوراق المالية، مع ضرورة مراعاة مبادئ الحوكمة الصادرة لقطاعات معينة عن الجهات الرقابية المختصة.

وتهدف المدونة إلى تحسين إدارة الشركات ومجالس إدارتها ورفع القدرة التنافسية لتلك الشركات وتعزيز ثقة أصحاب المصالح الآخرين بالشركة، كما تهدف المدونة إلى تحسين المناخ الاستثماري وتفعيل أداء السوق المالي الأمر الذي سيقود إلى زيادة القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني بمجملة (محمد، 2013).

وتتكون المدونة من ثلاثة أنواع من القواعد التي تم تقسيمها على أساس القوة الإلزامية لتلك القواعد وهي على النحو التالي:

1. القواعد التي تستند إلى نصوص تشريعية صريحة، وهنا يكون التطبيق إلزاميا من قبل الشركات تحت طائلة المسؤولية القانونية، وقد تمت صياغة هذه القواعد في المدونة بما يفيد الإلزام مثل: يجب، لا يجوز، يحق، يلزم، ويحظر.
2. القواعد التي تنسجم مع الممارسات الدولية في مجال الحوكمة ولا تتعارض مع أي نص تشريعي صريح، وهنا يكون التطبيق طوعيا من قبل الشركات، وقد تم صياغة هذه القواعد في المدونة بما يفيد الجواز أو النصيحة مثل: يحبذ، وينصح، ويجوز.
3. القواعد التي تنسجم مع الممارسات الدولية للحوكمة ولكنها تتعارض مع نصوص تشريعية صريحة، وهنا تمت التوصية بضرورة تعديل التشريع القائم ليتناسب مع هذه الممارسات والقواعد.

2.1.10 دور بعض الجهات الرسمية وغير الرسمية في تعزيز مفهوم الحوكمة في فلسطين

هناك العديد من الجهات التي أخذت على عاتقها تعزيز مفهوم الحوكمة في فلسطين وأهمها من وجهة نظر الباحثة ما يلي:

1. **المجلس التشريعي الفلسطيني:** وهو الجهة المخولة بإصدار التشريعات والقوانين ويلعب الدور الأساسي في الرقابة على المؤسسات التنفيذية، وان كان هذا المجلس معطل في الفترة الحالية بسبب الانقسام الحاصل في فلسطين، إلا أننا يجب أن لا نغيب دور المجلس المهم في تنظيم الشؤون العامة ومنها الشأن الاقتصادي وما يتعلق بالشركات وحوكمتها.
2. **هيئة سوق رأس المال:** تأسست الهيئة ضمن الأهداف الاستراتيجية التالية:

- استكمال إصدار ومراجعة التشريعات الثانوية في قطاعات الأوراق المالية والتأمين والرهن العقاري والتأجير التمويلي استرشاداً بمعايير (IOSCO، IAIS، وبازل) ومتابعة إصدار قانوني الرهن العقاري والتأجير التمويلي.
- تأكيد امتثال الجهات الخاضعة لرقابة الهيئة للقوانين والأنظمة والتعليمات ذات العلاقة بقطاعات سوق رأس المال.
- توفير معلومات وبيانات عن قطاعات سوق رأس المال من خلال تطوير قواعد بيانات ومراجعة نوعية الإفصاحات وتطويرها.
- استكمال البنية التحتية اللازمة لتعزيز حوكمة الشركات من خلال تطوير أدوات قياس مدى التزام الشركات وزيادة الوعي والثقافة الخاصة بالحوكمة.
- رفع كفاءة العمليات الفنية والتشغيلية من خلال تطوير قدرات العاملين وبيئة العمل الداخلية.
- إيجاد صيغ عمل مشتركة مع الجهات المحلية ذات العلاقة لغرض إزالة التعارضات في بيئة العمل المشتركة.
- تنفيذ برامج توعية تستهدف فئات محددة وأخرى عامة والمساهمة في بناء الاستراتيجية الوطنية للتثقيف المالي.
- زيادة التواجد وتبادل الخبرات مع الجهات المحلية والإقليمية والدولية ذات العلاقة من خلال المشاركة في اللقاءات الدورية التي تنظمها هذه الجهات وأعمال اللجان الفنية المنبثقة عنها.

3. **سوق فلسطين للأوراق المالية:** تصدر سوق فلسطين للأوراق المالية تقريرا فنيا سنويا يتضمن حوكمة السوق وتطور المعايير الخاصة بالتداول للشركات الأعضاء، بالإضافة إلى شروط الإدراج للشركات والدور الذي تلعبه البورصة في التوعية حول الحوكمة وآثارها الايجابية على الشركات والاقتصاد الوطني ككل، وخلق بيئة استثمارية جاذبة في فلسطين (سوق فلسطين للأوراق المالية، 2018).

4. **معهد الحوكمة الفلسطيني:** يقوم معهد الحوكمة بنشاطات عديدة لتعزيز مفهوم ممارسة الحوكمة في فلسطين، حيث يصدر المعهد نشرات دورية ويقوم بعقد العديد من الندوات والمشاركة في المؤتمرات وعقد الدورات التخصصية للقطاعات بالإضافة للعديد من الدراسات الميدانية المتعلقة بالحوكمة. للمعهد شراكات عديدة مع المؤسسات المحلية والدولية المتعاونة في الأنشطة التي يقوم بها المعهد مثل وزارة الاقتصاد الوطني والمجلس التشريعي والجامعات والغرف التجارية والبورصة وهيئة سوق رأس المال سلطة النقد وغيرها، بالإضافة إلى الجهات الدولية الداعمة لأنشطة المعهد مثل مركز المشروعات الدولية الخاصة والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي ومؤسسة فريدش ناومان من اجل الحرية. وللاطلاع على تفاصيل أنشطة المعهد المتعددة والمستمرة يمكن الرجوع الى الموقع الالكتروني للمعهد.

5. سلطة النقد الفلسطينية: تهدف سلطة النقد للمحافظة على الاستقرار النقدي والمالي وتعزيز النمو الاقتصادي المستدام وذلك من خلال التنظيم الفعال والإشراف على المصارف ومؤسسات الإقراض المتخصصة والصرافين العاملين في فلسطين، وتعتبر هذه السلطة بمثابة البنك المركزي الفلسطيني وتمارس دورا رقابيا هاما على القطاع المصرفي الفلسطيني.

يمكن القول بأن الحوكمة تعمل على تنظيم العلاقة بين الأطراف الرئيسية في الشركة، من مساهمين، ومجلس ادارة، وادارة تنفيذية، حيث إن الحوكمة تعمل على تحديد مسؤوليات كل طرف وواجباته وحقوقه، بشكل يهدف إلى تعزيز مبادئ الحوكمة المتمثلة بالشفافية والمساءلة والمسؤولية والعدالة، وذلك من خلال مجموعة من القواعد التي يجب على الشركات والمنظمات التقيد بها، فقد قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بوضع مبادئ وقواعد أساسية أصبحت مرجعاً رئيسياً لكافة الشركات والمؤسسات، حيث تضع مبادئ الحوكمة إطاراً فعالاً لحوكمة الشركات من خلال القوانين والتشريعات المتعلقة بالحوكمة بشكل يتوافق وينسجم مع القوانين السائدة في البلد الذي تعمل به هذه الشركات، كما وتشجع فعالية الاسواق المالية في الدولة، وتضمن حرية تنقل رؤوس الاموال عبر الحدود وتأسيس المؤسسات

الرقابية اللازمة في الدولة، وتعمل مبادئ الحوكمة على ضمان حقوق المساهمين وفق القانون، وتضمن المساواة بين المساهمين الكبار والصغار وباختلاف جنسياتهم، وتحقق لهم العدالة.

كما ويمكن الاستنتاج أن جميع قواعد الحوكمة المعتمدة تؤكد على ضرورة تأسيس مجلس إدارة حسب تركيبه، وآلية انتخاب تتوافق مع القوانين ذات العلاقة في الدولة، وتحدد الحوكمة مسؤوليات معينة لمجلس الإدارة، حيث يجب ألا تتداخل مع مسؤوليات الإدارة التنفيذية، وتشدد مبادئ الحوكمة على ضرورة الافصاح عن بيانات الشركة المالية وعملياتها بشكل دقيق ومنظم.

المبحث الثاني: إستدامة الشركات

2.2.1 تمهيد

تواكب المؤسسات حركة سريعة من التطورات والمتغيرات التي تواجهها في بيئة عملها، وبدء الاهتمام العالمي في مجتمع الأعمال بترسيخ ثقافة ومفاهيم الاستدامة، حيث مع ظهور التقلبات الاجتماعية والاقتصادية والاضطرابات البيئية التي طرأت على الساحة الدولية مع بداية الألفية الجديدة والتي أخذت تعكس العواقب الناجمة عن عدم مراعاة هذه التأثيرات ضمن نماذج أعمال الشركات وشتى المنظمات الربحية، وقد ظهرت العديد من المفاهيم الجديدة في بيئة الأعمال، ولم تعد سمعة المؤسسات قائمة فقط على وضعها المالي وفق النظرة التقليدية، بل أصبحت المؤسسات تسعى نحو الاستمرارية والبقاء، خاصة في ظل البيئة التنافسية التي تعيش بها، حيث تعمل المؤسسات من خلال مسؤوليتها الاجتماعية مثلا على قياس الأداء الاجتماعي من خلال معرفة مدى الاستجابة لاحتياجات ومتطلبات المجتمع وقدرتها على الاستمرارية، لذلك على المؤسسات أن تهتم بالجوانب المتعلقة بالتنمية المستدامة ودورها في دعم استمراريتها، وتحسين ادائها الاقتصادي بالإضافة إلى الحفاظ على سمعتها وصورتها في البيئة التي تعمل بها

2.2.2 تعريف الاستدامة

يعد مفهوم الاستدامة من أكثر المواضيع الحيوية التي يتم تداولها في المجتمعات، وبشكل خاص في القطاع المؤسسي، ويكتسب مفهوم الاستدامة أهمية أكبر من أي وقت مضى خاصة في ظل الانتشار المتنامي للمبادرات التي تنسب للاستدامة، مثل المجال البيئي، ومجال الأعمال وغيرها، ان المبادرات البيئية ومبادرات الاستدامة أصبحت أكثر أهمية لرجال الأعمال وأصحاب المصالح والمستثمرين، لذلك وجب معرفة المتطلبات البيئة والمعايير الاجتماعية ومعايير حماية الاقتصاد، والمركز المالي للمؤسسة، كذلك مدى توافر خدمات تساعد للتعرف على المسؤولية الإجتماعية للشركات ومبادرات الاستدامة وإدخالها في العمليات التشغيلية، ويشكل مفهوم الاستدامة في إطارها العام منهجا متكاملا لما تتميز به من ربط عضوي تام ومتكامل، فهو يجمع ما بين الاقتصاد والبيئة والمجتمع، بحيث لا يمكن النظر إلى أي من هذه المكونات الثلاثة بشكل منفصل، فالاقتصاديون يركزون على الأهداف الاقتصادية أكثر من غيرها كما يؤكد البيئيون على أهمية حماية الطبيعة ويشدد الاجتماعيون على مبادئ العدالة الاجتماعية وتحسين نوعية الحياة، ولهذا تختلف تعريفات الاستدامة من اختلاف المنظور.

وقد عرف (موسشيت، 2000) الاستدامة على أنها: "الإدارة المثلى للموارد الطبيعية وذلك بالتركيز على الحصول على الحد الأقصى من منافع التنمية الاقتصادية، بشرط المحافظة على خدمات الموارد الطبيعية ونوعيتها".

بينما يرى (Buchanan, 2007) بأنها العملية التي يتم من خلالها الحفاظ على استخدام طرق جديدة لتحسين الأداء، والحفاظ على عملية التحسين المستمر لفترة مناسبة في ظروف معينة، وعكس الاستدامة هو الاضمحلال أو عدم القدرة على الاحتفاظ بالتغيير وفقدان الفوائد التي تحققت.

وأضاف (Bowman, 2008) أن الاستدامة أيضاً تشير إلى ترسيخ الممارسات داخل المنظمة، والفشل في القيام بذلك يمكن أن يكون نتيجة نقص في المناخ المناسب للتنفيذ أو نقص في التزام الأشخاص.

والاستدامة هي قدرة المشروع أو البرنامج على مواصلة عملياته، وبالتأكيد فإن فكرة الاستمرارية هو جزء هام من معنى الاستدامة (Willey, 2007).

وهي "التنمية التي تحقق التوازن بين التفاعلات للمنظومة البيئية، وتحافظ على سلامة النظم البيئية وتتكون من مجموعة من السياسات والإجراءات الموحدة لنقل المجتمع إلى وضع أفضل" (ساكس، 1995).

بينما وضعت الأمم المتحدة تعريفاً على أنها التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة" (الأمم المتحدة، 2018).

كما انصبت تعريفات اقتصادية أخرى على الفكرة العريضة القائلة بأن استخدام الموارد اليوم ألا يقلل من الدخل الحقيقي في المستقبل، ويقف وراء هذا المفهوم الفكرة القائلة بأن القرارات الحالية ينبغي ألا تضر بإمكانيات المحافظة على المستويات المعيشية في المستقبل أو تحسينها، وهو ما يعني أن نظمنا الاقتصادية ينبغي أن تدار حيث نعيش على أرباح مواردنا ونحتفظ بقاعدة الأصول المادية ونحسنها (كورتل، 2008).

من خلال ما سبق نستنتج أن الإستدامة هي عملية بحثية وتنفيذية لخطط كاملة وشاملة تمكن المجتمعات من التقدم والاستمرار وتحقيق الرفاهية للشعوب في ظل الموارد المتاحة بالشكل الذي يحفظ ويسمح استرداد هذه الموارد على المدى البعيد وبالطريقة التي لا تؤدي إلى حرمان الأجيال في المستقبل منها، كما أنها حالة ديناميكية من وجود ميزة تنافسية مستمرة، يتم من خلالها استخدام طرق جديدة لتحسين الأداء والقدرة على الاحتفاظ بالتغيير لأطول فترة ممكنة على المدى البعيد مع الأخذ بعين الاعتبار المنافسين في ذلك القطاع، وهو مفهوم يرتبط بالأجل الطويل والاستمرارية.

ويمكن ربط الإستدامة بعملية تخطيطة موحدة في ظل الامكانيات المتاحة بكافة القطاعات والمجالات بحيث تكون هذه العملية عملية تكاملية، أي إن تطوير أي قطاع يؤدي بتلقائية إلى تطوير القطاعات الأخرى والتأثير عليها تأثيراً إيجابياً بالشكل الذي يضمن تحقيق التطور والرفاهية والازدهار، ويوضح الشكل التالي أهم ما يتضمنه مجال الاستدامة.

الشكل (2:7): أهم ما تقوم عليه عملية الإستدامة

2.2.3 مبادئ الإستدامة

تم استخلاص أهم المبادئ والمفاهيم لعملية الإستدامة من خلال تحديد التعريفات المختلفة للتنمية بصفة عامة والتنمية المستدامة بصفة خاصة، وقد جاءت على النحو التالي (عامر وعبد المقصود، 2000):

- التنمية ليست هدف بحد ذاتها وإنما وسيلة لزيادة قدرة المجتمع على البقاء والنمو.
- تعتبر عملية متكاملة مستمرة مخططة ذات أهداف إنتاجية لخدمة الجموع العام من السكان وتتطلب إحداث تغيرات وظيفية هائلة لإخضاع كثير من متغيرات البيئة.

- يجب المحافظة بشكل أساسي على دور الحياة ضمن النظام الأيكولوجي[1].
- ضمان استمرارية الانتفاع بالموارد الطبيعية والبيئية المتاحة لضمان تحقيق النمو في المستقبل دون تدمير الموارد التي تعتمد عليها التنمية في المستقبل.
- المحافظة على المدى البعيد للثروات الحية (البيولوجية) وكذلك على مستوى الإنتاجية للأنظمة النباتية.
- استمرار كفاءة وكيفية البيئة والنظام الإيكولوجي.
- يعلو صوت النظام الإيكولوجي على كافة الأبعاد في كيفية الانتفاع بالموارد بعقلانية ووعي كاملين بغرض التنمية في إطار النظام الإيكولوجي المحلي بالإضافة إلى المناخ الخارجي المحيط والذي يؤثر على إضافة فرص مستقبلية.
- استمرارية تحسين مستوى المعيشة للبشر في العالم.
- استقرار الزيادة السكانية.
- تلبية احتياجات البشر من المواد الخام الطبيعية وكذلك تلبية الإحتياجات الاساسية للمجتمعات.
- تحقيق المساواة والعدالة الإجتماعية.
- التأكيد على الإعتماد على الذات للمجتمعات المحلية على المستوى الأصغر مع توظيف كافة قدرات وقوى المجتمع لإستغلال الموارد الطبيعية والبشرية والثقافية.
- الاعتماد على المجتمع ورواده في قيادة وتحريك عملية التنمية.

وقد أورد جدول أعمال (2030) للتنمية المستدامة الصادر عن الأمم المتحدة جملة من المبادئ كما هي موضحة بالشكل التالي:

الشكل (2:8) مبادئ الاستدامة وفق منظمة الأمم المتحدة

[1] النظام الايكولوجي هو العناصر الفيزيائية والبيولوجية المجتمعة في البيئة. وهذه الكائنات تشكل مجموعة معقدة من العلاقات وتعمل ككل موحد في تفاعلها مع بيئتها الفيزيائية (منظمة الصحة العالمية، 2005).

المصدر: جدول أعمال (2030) للتنمية المستدامة (2018)، منظمة الأمم المتحدة

وقد أورد (Tobias & Filed, 2017) ثلاثة مبادئ للاستدامة وقد وردت كما هي موضحة بالشكل التالي:

الشكل (2:10) مبادئ الاستدامة وفق (Tobias & Filed)

المصدر: Tobias & Filed (2017), WHY PERMACULTURE, Available at (www.permaculturearabia.org).

2.2.5 أبعاد الاستدامة

تتضمن الإستدامة عدد من الأبعاد المتعددة والمتداخلة فيما بينها والتي تعمل على دفع عجلة التنمية وتحقيق التنمية المستهدفة، وقد تم إجمال ثلاثة محاور رئيسة تعتبر هذه المحاور الدعائم الرئيسية لها من ناحية التأثير على الأهداف وتحقيق الاستدامة، ويمكن توضيحها كما هي في الشكل التالي: الشكل (2:11): محاور وأبعاد الاستدامة

المصدر: إبراهيم. محسن (2004)

ويوضح كورتل أن الاستدامة تتضمن عدة أبعاد تعمل على تحقيق التنمية المستهدفة، حيث اورد كورتل ان هناك أربعة أبعاد تتفاعل فيما بينها وتتضمن هذه الأبعاد الاقتصادية والبشرية والبيئية والتكنولوجية، وقد جاءت كالتالي (كورتل، 2008):

1- **الأبعاد الاقتصادية:** وتتضمن عدة أبعاد منها:

- ضمان حق حصول الأفراد على الموارد الطبيعية.
- إيقاف تبديد الموارد.
- مدى مسؤولية البلدان المتقدمة عن التلوث البيئي ومعالجته.
- تقليص تبعية البلدان النامية، حيث ينص هذا البعد على الاعتماد الذاتي لتنمية القدرات الذاتية وتأمين الإكتفاء الذاتي مما يؤدي بدوره إلى التوسع الاقليمي في التجارة والتبادل التجاري والتعامل الاقليمي والدولي، وتحقيق استثمارات ضخمة في الرأس المال البشري والتوسع والتفاوت في توزيع الدخل.

2- **الأبعاد البشرية:** وتتضمن عدة أبعاد منها:

- تثبيت النمو الديمغرافي: إن النمو السكاني المتسارع يؤدي إلى ظهور ضغوطاً كبيرة على الموارد الطبيعية وعلى قدرة الحكومات على توفير الخدمات، كما أن النمو السريع للسكان في بلد ما أو منطقة ما تحد من التنمية، ويقلص من قاعدة الموارد الطبيعية المتاحة لأعمال كل ساكن.
- أهمية توزيع السكان :تهتم العملية التنموية بإحداث التطور في كافة المناطق الجغرافية في الدولة ولا تقتصر على بقعة جغرافية محصورة، وذلك بهدف إبطاء حركة الهجرة إلى المدن وتعني اتخاذ تدابير سياسية خاصة من قبل اعتماد الإصلاح الزراعي واعتماد تكنولوجيات تؤدي إلى التقليص إلى الحد الأدنى من الآثار البيئية للتحضر.
- الاستخدام الكامل للمواد البشرية: حيث تهتم العملية التنموية بالإستثمار بالبشر واستخـــدام المـــوارد البشرية استخداماً كاملاً، وذلك بتحسين التعليم والخدمات الصحية ومحاربة الجوع، ومن المهم بصورة خاصة أن تصل الخدمات الأساسية إلى الذين يعيشون في فقر مطلق أو في المناطق النائية.

- الصحة والتعليم: حيث تهتم التنمية بتطوير الخدمات الصحية والتعليمية بهدف تقليل المخاطر الصحية التي تؤدي إلى أعباء إضافية على الدولة من ناحية التكاليف العلاجية، وتخفيض نسب الهدر التعليمي.

3- **الأبعاد البيئية:** وتتضمن عدة أبعاد منها:

- حماية الموارد الطبيعية: ابتدءاً من حماية التربة إلى حماية الأراضي المخصصة للأشجار وإلى حماية مصايد الأسماك مع التوسع في الإنتاج لتلبية احتياجات الآخرين في التزايد، حيث هناك إتلاف التربة واستعمال المبيدات، تدمير الغطاء النباتي والمصايد من خلال استخدام الأفراد المفرط للأسمدة والمبيدات الحشرية يؤدي إلى تلوث المياه السطحية والجوفية، كذلك الرعي الجائر الذي يعمل على تدمير الغطاء النباتي، وتدمير الغابات والمساحات الخضراء، واستخدام مصايد الأسماك في المياه العذبة بشكل يؤدي الى اثار سلبية في العملية التنموية.
- المياه: تهتم التنمية بوضع حد للاستخدامات المبددة وتحسين كفاءة شبكات المياه، وهي تعني أيضاً تحسين نوعية المياه وقصر المسحوبات من المياه السطحية على معدل لا تحدث اضطراباً في النظم الايكولوجية التي تعتمد على هذه المياه وقصر المسحوبات من المياه الجوفية على معدل تحددها.
- تقليص ملاجئ الأنواع البيولوجية.
- حماية المناخ من الاحتباس الحراري.

4- **الأبعاد التكنولوجية:** وتتضمن عدة أبعاد منها:

- استعمال تكنولوجيات في العملية الصناعية هذا التحول إلى تكنولوجيات أنظف وأكفأ وتقليص من استهلاك الطاقة وغيرها من الموارد الطبيعية إلى أدنى حد.
- الأخذ بالتكنولوجيات المحسنة: بالنصوص القانونية الخاصة بفرض العقوبات في هذا المجال وتطبيقها.
- المحروقات والاحتباس الحراري: والاحتباس الحراري الذي يهدد المناخ بتغير المناخ والمستويات الحالية لانبعاث الغازات الحرارية من أنشطة البشر تتجاوز قدرة الأرض على امتصاصها.

- الحد من انبعاث الغازات.

من خلال ما سبق نستنتج أن الإستدامة تتضمن عدة أبعاد تتداخل بشكل كامل بهدف تحقيق تنمية شاملة وكاملة من خلال النهوض بكافة القطاعات الزراعية، والاقتصادية، والخدماتية، كذلك التركيز على البشر واستثمارهم بإعتبارهم محور أي عملية تنموية، وتسخير الموارد جميعها بشكل يخدم التطور والازدهار وتحقيق الرفاهية للشعوب في كافة مناطق تواجدهم بالدول بشكل يضمن لهم العدالة والمساواة في توزيع الدخل.

2.2.6 أهداف الإستدامة

وضعت الأمم المتحدة سبعة عشر هدفاً للاستدامة، وهي خطة لتحقيق مستقبل أفضل وأكثر استدامة للجميع وتتصدى هذه الأهداف للتحديات العالمية التي تواجه الدول، بما في ذلك التحديات المتعلقة بالفقر وعدم المساواة والمناخ وتدهور البيئة والازدهار والسلام والعدالة، وفضلا عن ترابط الأهداف، وللتأكد من أن لا يتخلف أحد عن الركب، فمن المهم تحقيق كل هدف من الأهداف بحلول عام 2030، ويمكن اجمالي هذه الأهداف كالتالي (الأمم المتحدة، 2019):

1- القضاء على الفقر.

2- القضاء على الجوع.

3- الصحة الجيدة والرفاه.

4- التعليم الجيد.

5- المساواة بين الجنسين.

6- المياه النظيفة والنظافة الصحية.

7- طاقة نظيفة وأسعار معقولة.

8- العمل اللائق ونمو الاقتصاد.

9- الصناعة والابتكار والهياكل الأساسية.

10-الحد من أوجه عدم المساواة.

11-مدن ومجتمعات محلية مستدامة.

12-الاستهلاك والإنتاج المسؤولان.

13-العمل المناخي.

14-الحياة تحت الماء.

15-الحياة في البر.

16-السلام والعدل والمؤسسات القوية.

17-عقد الشراكات لتحقيق الأهداف.

2.2.7 المؤسسات المستدامة

إسقاط الاستدامة بشكل مباشر على المؤسسات لا يعطي صورة واضحة حول إمكانية تطبيقها ولا يمكن توضيح الإجراءات اللازمة لأنها ذات مفهوم شمولي لم يأخذ وجه التخصيص للمؤسسات، إن تطبيق الإستدامة أصبح أمراً ضرورياً بغض النظر عن حجم ونوع المنظمات حيث بدأت العديد من المنظمات بتبني واستخدام وظيفة الاستدامة ضمن وظائفها ونشاطاتها وهذا بفعل الضغوطات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي يشهدها محيط وبيئة المنظمة وكذلك الأطراف الفاعلة معها.

إن مفهوم المنظمات المستدامة تم من خلاله إحداث قطيعة بين المفهوم الكلاسيكي للمنظمة والاقتصادية والذي يعتبر هدفها هو تعظيم الربحية، فمحافظة هذه الأخيرة على بقائها ونموها يحتم عليها ان تعمل على تحقيق أهداف أخرى لأطراف داخلية وأخرى موجودة في البيئة التي تعمل فيها وأن السعي الدائم والمستمر الى تحقيق هذه الأهداف يترتب عليها تحمل المنظمات الاقتصادية لجملة من المسؤوليات وفي هذا الصدد أورد الباحثون في شأنه وجهات نظر متعددة ومختلفة بالنسبة للتعاريف في تعريف المنظمات المستدامة.

ويمكن تعريف وظيفة الاستدامة داخل المنظمة على أنها مجموعة من المهام والنشاطات والعمليات التي ينبغي ان تقوم بها المنظمة مراعية في ذلك ضرورة إدماج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية ضمن نشاطاتها التقليدية (سراج، 2011).

وفي تعريف آخر تعرف الاستدامة بالنسبة لأي منظمة على أنها تطبيق استراتيجيات وأنشطة الأعمال التي تحقق احتياجات المشروع وأصحاب المصلحة في اليوم مع حماية الموارد البشرية والطبيعية في المستقبل (السقا، 2006).

ان الاستدامة بالنسبة للمؤسسات هي عملية ضمان تنمية عبر مقاربة كلية للأداء، مصانة عبر الزمن، تقاوم المخاطر، تحترم نظاماً صريحاً وجلياً من القيم، تتطلب عدة ممثلين فاعلين داخليين وخارجيين في ظل منطق تنموي دائم (حميدة، 2011).

ويطلق على المنظمة التي تحاول تلبية الحاجات الأربعة التالية بالمنظمة المستدامة (بوهزة، 2012):

1. منفعة المجتمع.
2. تلبية حاجات الزبون.
3. الأداء بالنسبة للمالكين.
4. إرضاء العمال في العمل.

ويطلق كذلك على المنظمة المستدامة المسؤولة ويمكن تعريفها على أنها: "تلك المنظمة الملتزمة باحترام مجموع المبادئ التي تسبق اللوائح التشريعية، حيث تستمد من أدوات دولية معروفة مثل: المعاهدات والاتفاقيات" (بوهزة، 2012).

نستنتج مما سبق أن الاستدامة" تقوم على الاستمرارية عبر الأجيال حتى لا يفسد جيل سابق من فرص التنمية والنمو والازدهار لجيل لاحق، فاستدامة الشركات يقوم على استمرارية هذه الشركات من باب الأخذ بالأسباب ضمن الشركة وخارجها، بل إن مفهوم استدامة الشركات أعم وأشمل من الأفكار الجزئية التي طالما دندنا عليها وكان مردودها محدوداً كمفهوم المسئولية الاجتماعية. من خلال مفهوم المنظمات المستدامة يمكن القول أن المنظمات المستدامة تعمل في إطار رؤية مستقبلية وتعمل من خلال خطط وأهداف استراتيجية متكاملة وشاملة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية وإيصال رسالة المنظمة، حيث تعتمد المنظمات المستدامة على "الاستراتيجيات الخضراء" القائمة على ممارسة الأعمال الملائمة للبيئة والتي تحقق نتائج تتجاوز التوقعات أي القدرة على مواصلة تحقيق الربحية دون قيد بيئي، وترى الباحثة

أن المنظمات المستدامة تعمل من خلال تكامل وتداخل مجموعة من الأبعاد كما هي موضحة بالشكل التالي:

الشكل (2:12) ابعاد المنظمات المستدامة

2.2.8 المهام الرئيسية للمؤسسات المستدامة

إن مهام وظيفة الاستدامة داخل المنظمة يمكن توضيحها من خلال استعراض مجموعة من المراحل والتي تتمثل في:

- ادارة أصحاب المصلحة في المنظمة: يعرف فريمان وآخرون إدارة أصحاب المصلحة على أنها: جميع الممارسات التي تعمل على فهم العلاقة المتشابكة بين المنظمة وأصحاب المصلحة وتحليل

التفاعلات الناتجة عنها لخلق قيمة واتخاذ القرارات الاستراتيجية تبعاً لهذا التحليل (الشريف، 2008).

ويرى فريمان بضرورة إدراج هذه الممارسات تحت سقف إدارة مستقلة في المنظمة او على الأقل ممارستها بشكل ضمني.

- روابط إدارة أصحاب المصلحة والاستدامة: تتقاطع مفاهيم أصحاب المصلحة مع المفاهيم والمبادئ المتعلقة بالاستدامة ولعل أهم هذه التقاطعات تكمن في محاولة كليهما تبني مبدأ الإنصاف.
- تشخيص سياسة الاستدامة من طرف أصحاب المصلحة: يتم تشخيص سياسة الاستدامة الخاصة بالمنظمة من خلال ما يلي:
  1. تحديد الموارد المادية والبشرية والأدوات اللازمة للاستدامة.
  2. التعرف على شبكة المراسلين داخل مختلف وحدات الأعمال.
  3. معرفة الفاعلين الأساسيين ومدة الإسهامات المحتملة وأهدافها.
  4. تحديد الآثار والانعكاسات.
  5. تدريب أعوان الشبكة على العملية.
- مراقبة مختلف الخطوات: وتتم عملية المراقبة من خلال النقاط التالية:
  1. تحديد ومعرفة مؤشرات الرصد وتقديم التقارير.
  2. تقسيم وترقية الشبكات.
  3. اختيار أداة الرصد وتقديم التقارير.
  4. جمع البيانات بالاعتماد على الشبكات وتوطيدها.
  5. قياس وتقييم الاداء وتعديل الأهداف.
  6. إعادة تقرير الاستدامة بالتنسيق مع مديريات الأعمال.

2.2.9 هيكلية وظيفة الاستدامة داخل المنظمة

مهما كانت هيكلة وظيفة الاستدامة فإنها تحتاج الى تقييم او توزيع الأدوار مع المديريات والوظائف الأخرى في المنظمة، ومن أجل مواجهة التعقيدات والمستجدات الخاصة بالحالات التي يجب على المنظمة إدارتها، ولهذا فإنه يتوجب على الادارة إدماج وظيفة الاستدامة للحفاظ على الموارد الطبيعية ومراعاة الأطراف ذات المصلحة بالمنظمة (برنامج الأمم المتحدة للبيئة، 2006).

حيث توجد جملة من العوامل المحددة لهيكلة وظيفة الاستدامة من حيث التوظيف، وتوزيع المهام والوضعية بالنسبة للهيكل التنظيمي للمنظمة وتتمحور هذه العوامل حول النقاط التالية (نجم، 2006):

1. هيكلية ونضج الأطراف ذات المصلحة بالمنظمة: والذي يجب على إدارتها الحوار والتفاوض معهم.
2. ازدياد وتنامي دور الاعلام بقضايا الاستدامة لقطاع الأعمال: حيث تكثر الكتابات الاعلامية في العصر الحالي من طرف جهات مختصة حول الآثار السلبية التي تحدثها مختلف المنظمات وخاصة الصناعية منها.
3. التنظيم وتعقيد المنظمة: يثير التعقيد الهيكلي الى كمية الاختلافات أو درجة قياس الأنشطة والنظم الفرعية التي يتضمنها التنظيم، فتقسيم العمل والمستويات التنظيمية وتعدد الوحدات الادارية ما هي الا شواهد وصور دالة على وجود التعقيد.

10.2.2 دور الحوكمة في استدامة المؤسسات

مع تزايد اهتمام العالم بقضية حوكمة الشركات وبحث إمكانية توظيفها في كافة المجالات من أجل تحقيق تنمية ذات استدامة أكثر وبلوغ الأهداف المناطة للحفاظ على البيئة وضرورة الحفاظ على حقوق الأجيال القادمة في استخدام الموارد الطبيعية، إن تطبيق مفاهيم الحوكمة لتعميم مفاهيم استدامة الشركات، ومنها تطبيق مفهوم التقارير المدمجة أو المتكاملة بما يعزز الإفصاح من جهة، ويبين جهود الشركات من خلال تقريرها السنوي، للعديد من القضايا ذات الصلة بتوظيفها للموارد وعنايتها بها بما في ذلك مواردها البشرية، واهتمامها بالبيئة المحيطة بها على صعد متعددة تستوعب أدواراً ضرورية منها المسئولية الاجتماعية (بوحليقة، 2014)، ويمكن القول بأن حوكمة الشركات ممكن أن تسهم في تحقيق استدامة لهذه الشركات من خلال ما يلي (الملتقى العلمي الدولي، 2013):

1- تمكن الحوكمة الشركات من وضع قانون يحكم المساهمين والإدارة ورؤساء المجالس وهي الأطراف ذات العلاقة بحوكمة الشركات.
2- تسهم الحوكمة بفصل الإدارة عن الملكية، مما يتيح للإدارة العمل ضمن رؤية الشركة وأهدافها بشكل يحافظ على مركزها ووضعها التنافسي ويرفع من مركزها الاجتماعي من خلال المسؤولية المجتمعية والاهتمام بقضايا البيئة.
3- تلزم الحوكمة الشركات بالمسؤولية الكاملة تجاه البيئة خاصة في الشركات الصناعية.
4- تعمل الحوكمة على خلق إدارة بيئية ضمن الهيكل العام للإدارة والتي تلعب دوراً أساسياً في استدامة الشركات.
5- تعمل الحوكمة على تفعيل الرقابة والإلتزام على الشركات فيما يخص استخدامها للموارد الطبيعية وتعاملها مع البيئة.
6- تلزم الحوكمة الشركات بقوانين وتشريعات تهتم بنشر الشركات لتقارير سنوية وفصلية توضح من خلالها دورها في حماية البيئة ومسؤوليتها الاجتماعية بكل شفافية.

ويرى (رشوان وأبو رحمة، 2017) أن الحوكمة أحد أهم الأسس التي تعمل على مساءلة المؤسسات ومحاسبتها، حيث أوردا أن الحوكمة لها دور في الإستدامة للمؤسسات على النحو التالي:

1- العمل على نشر ثقافة التنمية والاستدامة في الشركات ينعكس على جودة التقارير المالية والإدارية.

2- إعداد وجودة التقارير الخاصة بالتنمية المستدامة والحوكمة بشكل دوري.

3- تضمين التقارير المالية بالأمور الاجتماعية والبيئية والاقتصادية المتعلقة بالاستدامة.

4- إن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي الى تحقيق الاستدامة بسبب ما تنعكس به الحوكمة على الاداء والمسؤولية الاجتماعية وتحسين الوضع الاقتصادي.

5- الافصاح عن المعلومات والبيانات عبر تقارير دورية للجهات المستفيدة.

من خلال ما سبق نستنتج أن الحوكمة عبارة عن رحلة وليست قالبًا واحدًا يناسب جميع حلول الأعمال في مراحلها المختلفة، حيث يجب النظر إلى الحوكمة بأن لها أهداف مشتركة بالرغم من عمر الشركة مثل تحقيق الاستدامة، وإضافة ضوابط وأدوات رقابية أفضل، وتحقيق شفافية أعلى، وضمان المساءلة على جميع مستويات المنظمة، وتدابير التخفيف من اثار المخاطرة، إن تطبيق مبادئ الحوكمة ومعاييرها من مساءلة وافصاح عن المعلومات بكل شفافية عبر تقديم الشركات تقارير بإنجازاتها وبوضعها ومركزها المالي للجهات المستفيدة، كما إن تحقيق المساواة والعدالة بين العاملين في المؤسسة وبين المتعاملين مع المؤسسة وبين المساهمين مع المؤسسة يعزز من الثقة بينهم وبين المؤسسة، كذلك أن الحوكمة تلزم المؤسسات على تقديم مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية، وهو الأمر الذي يعزز من استمراريتها ومن موقعها التنافسي، ويحافظ على الوضع المالي، ويؤدي إلى الاستدامة.

المبحث الثالث: سوق فلسطين للأوراق المالية

2.3.1 سوق فلسطين للأوراق المالية

تأسست شركة سوق فلسطين للأوراق المالية "البورصة " في العام (1995) كشركة مساهمة خاصة، لتبدأ أولى جلسات التداول في (18) شباط (1997)، وفي مطلع شباط من العام (2010) كان التطور الهام في مسيرة السوق وتحولها إلى شركة مساهمة عامة تجاوباً مع قواعد الحوكمة الرشيدة والشفافية. وفي أيلول (2010) كشفت السوق عن هويتها المؤسساتية الجديدة لتصبح "سوق فلسطين للأوراق المالية" علامتها التجارية متخذة من "فلسطين الفرص" شعارا لها.

يعمل سوق فلسطين للأوراق المالية تحت إشراف هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، طبقاً لقانون الأوراق المالية رقم (12) لسنة (2004). وتسعى البورصة إلى تنظيم التداول في الأوراق المالية من خلال رزمة من القوانين والأنظمة الحديثة التي توفر أسس الحماية والتداول الآمن، وفي العام (2009)، وضمن تصنيف لأسواق المال على صعيد حماية المستثمرين، حصل سوق فلسطين للأوراق المالية على المركز الـــ33 عالمياً، والمركز الثاني بين الأسواق العربية.

بلغ عدد الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية 48 شركة كما بتاريخ 31/03/2019 بقيمة سوقية بلغت حوالي 3,758 مليون دولار موزعة على خمسة قطاعات هي: البنوك والخدمات المالية، والتأمين، والاستثمار، والصناعة، والخدمات. في حين وصل عدد شركات الأوراق المالية الأعضاء بالبورصة إلى 8 شركات.

تتمثل القيم والمبادئ الأساسية للبورصة في الحوكمة الرشيدة، وتحقيق العدالة، والشفافية، والكفاءة، وتوفير الفرص المتساوية لكافة المستثمرين.

2.3.2 تأثير تطبيق قواعد حوكمة الشركات على تعزيز أنشطة سوق فلسطين للأوراق المالية

تعد ثقة المساهمين والمستثمرين في أن الأموال التي سيستثمرونها لن يساء استخدامها من قبل الشركة أو أعضاء مجلس الإدارة أو كبار المساهمين، وان هذه الأموال سوف توظف بالشكل الأمثل الذي يراعي مصالحهم، بمثابة أحد أهم العوامل في نشوء وتطور أسواق رأس المال، وعليه فان ثقة المستثمرون لا تتوفر إلا إذا تأكد المستثمرين أنهم سيحصلون على معاملة عادلة سواء كانوا محليين أو أجانب(الوزير،2007).

ولهذا فان نظام الحوكمة الفعال يجب أن يوفر وسائل يتسنى للمساهمين استخدامها لحماية حقوقهم والقدرة على إقامة الدعاوى القانونية والإدارية ضد المديرين وأعضاء مجلس الإدارة، وقد أظهرت التجارب أن أحد أهم المحددات قدرة المساهمين على حماية حقوقهم يتمثل في توفر وسائل فعالة للحصول على تعويضات مناسبة عن الأضرار التي قد تلحق بمصالحهم، وتعزيز ثقة صغار المساهمين حينما يوفر النظام القانوني الآليات اللازمة لإقامتهم الدعاوى القانونية والإدارة المناسبة عندما يتوفر لهم السند القانوني (التلاحمة،2013)

من هنا فان تأثير تطبيق حوكمة الشركات على تعزيز أنشطة سوق فلسطين للأوراق المالية يتمثل في الآتي:

1. حماية حقوق المساهمين حسب ما ورد في مدونة قواعد الحوكمة، وقد تضمنت المدونة بنودا لمعالجة هذه الحقوق على النحو الآتي:

_يجب أن يكون للمساهمين –داخل كل فئة – نفس الحقوق في التصويت والحصول على المعلومات المتعلقة بحقوق التصويت.

_ يجب أن تكفل العمليات والإجراءات المتعلقة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين.

_ منع تداول الأسهم التي لا تتصف بالإفصاح والشفافية.

_ ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.

2. تأثير تطبيق الحوكمة على استقرار البورصة ورفع أدائها، الاستقرار المالي يعني الاستقرار في إدارة المؤسسات المالية أهمها البورصات المالية، والاستقرار يعني امتلاك رأس المال الكافي لامتصاص الخسائر العادية وغير العادية أحيانا، كما أن استقرار البورصة لا يعني استقرار أسعار الأصول، إنما يعني غياب ذلك التقلب ذو العواقب الاقتصادية الوخيمة (الوزير،2007)

إن استقرار أو انضباط البورصة يقوم بصفة عامة على عنصرين هما الشفافية والإفصاح عن المعلومات والممارسات الخاصة بالشركات، والذي يعني خلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالقرارات والأعمال الحالية متاحة ومتطورة ومفهومة لكل المشاركين في البورصة، مما يعني تقليل التقلب في البورصات والذي بدورة سيؤدي إلى تحسين جودة القرار وإدارة المخاطر بين المشاركين في البورصة.

3. تأثير الحوكمة على رفع كفاءة سوق فلسطين للأوراق المالية وأدائها، ان تعزيز الحوكمة سيطور من قدرة الشركة على الأداء المتميز، حيث تشير التجارب والأمثلة ان الشركات ذات الحوكمة الجيدة أكثر قدرة في الحصول على تقييم أفضل في البورصة وبالتالي الوصول إلى الربحية الجيدة وسينعكس ذلك على المستثمرين في البورصة من خلال الثقة في هذه الشركة.
4. الحوكمة الجيدة تساعد على ضمان نتائج أفضل للأداء وجودة صنع القرار وتشجع مجلس الإدارة على التخطيط الفعال ودعم أهداف الشركات على المدى الطويل، إلى جانب أن زيادة الثقة العامة في الشركات وحمايتها من تقلبات البورصة وتذبذبات الأسعار للأسهم، فقد أظهرت دراسة(قباجة، 2008) في العلاقة بين الحوكمة وتباين سعر السهم والذي تمثل في المخاطرة، أن الشركات الأكثر جودة في ممارسة الحوكمة أكثر قدرة على النمو، وأكثر قدرة في الحد من حساسية صافي التدفقات النقدية للأحداث السلبية التي تؤدي في النهاية إلى زيادة ثقة المستثمر في السوق وبالتالي تقلل من تباين أسعار الأسهم.

2.3.3 دور سوق فلسطين للأوراق المالية في تطبيق الحوكمة:

انطلاقا من دورها في تحفيز الاستثمار خدمة للاقتصاد الوطني دأبت "سوق فلسطين للأوراق المالية " على تشجيع الشركات المدرجة على إتباع الممارسات الفضلى للحوكمة الرشيدة لضمان النزاهة والشفافية

والعدل في أعمالها ونتائجها المالية بهدف تحقيق النمو المستدام ورفع كفاءة البيئة الاستثمارية واستقطاب المزيد من الاستثمار الأجنبي وبالتالي تعزيز سوق رأس المال الفلسطيني.

ومع إعلان هيئة سوق رأس المال عن "مدونة حوكمة الشركات في فلسطين"، حرصت شركة سوق فلسطين للأوراق المالية على الالتزام بها، فعكفت على إعداد دليل حوكمتها رغبة منها في أن تكون مثال يحتذى بين الشركات المدرجة في هذا الجانب. وقد تم إعداد هذا الدليل بالاسترشاد بمدونة الحوكمة مع الأخذ بعين الاعتبار قانون الشركات والنظام الداخلي للشركة إضافة إلى عقد التأسيس والأدلة الإرشادية للجان مجلس الإدارة (دليل الحوكمة، سوق فلسطين للأوراق المالية، 2016).

وتتكون شركة سوق فلسطين للأوراق المالية من عدة لجان ولعل أبرزها لجنة الحوكمة:

1.تتألف اللجنة من رئيس المجلس بالإضافة إلى اثنين من الأعضاء غير التنفيذيين في السوق.

2.تتولى اللجنة مراجعة هذا الدليل كلما استدعت الضرورة ذلك.

ويقسم عمل اللجنة ومهامها كما يلي:

- التأكد من توفر وتطبيق معايير عالية من الحوكمة لدى السوق.
- مراجعة إجراءات العمل باستمرار للتحقق من ملائمتها وكفاءتها.
- وضع سياسات تضمن احترام القوانين والأنظمة المعمول بها، وتطبيقها بصورة سليمة ترفع من مستوى أداء الموظفين.
- تصدر اللجنة تقرير حول أداء المجلس، والتأكد من عدد مرات حضور كل عضو من أعضائه لجلساته وجلسات اللجان المنبثقة عنه وعن مدى مساهمته في المناقشات وإصدار القرارات وذلك لمساعدة المجلس في تقييم أدائه ذاتياً مره واحده في السنة على الأقل.
- التحقق من مدى الالتزام بمبادئ الإفصاح والشفافية، وكافة الأنظمة والقوانين واللوائح الداخلية ومدونة الحوكمة، وإعداد تقرير خاص بذلك.
- التأكد من أن نظام التوظيف والإدارة المتبع في السوق يضمن الامتثال للقوانين والأنظمة والتعليمات، ومن ناحية أخرى يحرص على احترام حقوق أصحاب المصالح الآخرين، بحيث يشمل كحد أدنى إجراءات توظيف واضحة وشفافة، والاعلان عن الوظيفة وكيفية ذلك، وعدم المحاباة أو التمييز في التعيينات.

2.3.4 التدقيق حسب مدونة الحوكمة لسوق فلسطين للأوراق المالية:

إن لجنة التدقيق هي لجنة تابعة لمجلس الإدارة، حيث يتكون أعضائها من غير التنفيذيين أو المستقلين، وتهدف هذه اللجنة إلى المتابعة والإشراف على وحدة التدقيق الداخلي والمدقق الخارجي، ويمكن القول إن الهدف من تكون لجنة التدقيق هو زيادة قوة القوائم المالية وزيادة درجة اعتمادها، حيث أنه تم إصدار قوانين في الدول المتقدمة وكذلك في بعض الدول العربية لضرورة إنشاء لجنة تدقيق، ولا يوجد هناك تعريف محدد للجنة التدقيق وهناك بعض التعريفات ومنها:

حيث عرفها (Arens, Et, Al, 2010) على انها "عدد من الأشخاص يتم اختيارهم من بين أعضاء مجلس الإدارة، وتكون مسؤولية المحافظة على استقلالية المدقق عن الإدارة، وهي تتكون من ثلاثة أو خمس أو سبعة أعضاء من مجلس الإدارة من غير المديرين".

وعرفها (Andrew and Goddard,2000) على أنها "عبارة عن عدد من الأشخاص يتم تكوينهم من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، قد يكون ثلاثة أعضاء على الأقل، ويجب أن يمتلك أحد أعضائها خبرة محاسبية ومالية، ويحكم عملهم دليل مكتوب يبين فيه مسؤولياته وطرق القيام فيها، ولها السلطة الكافية من أجل القيام بمهام عديدة ومن أهم هذه المهام هي مراجعة تعيين المدقق الخارجي وكذلك خطة عمل التدقيق ونتائجه وتعمل على مراجعة النظام الرقابي في الشركة، ومراجعة القوائم المالية قبل عرضها على مجلس الإدارة".

ان القانون المطبق هو قانون الشركات رقم 12 لسنة 1964 وقد اجري تعديلات عليه بموجب قرار بقانون رقم 6 لسنة 2008 حيث نصت المادة 189 على ضرورة تشكيل لجان تدقيق، حيث يجب على مجلس الإدارة أن يعين من بين أعضائه لجان تدقيق، كما وتخص لجان التدقيق للأحكام الواردة في هذا القانون بخصوص لجان مجلس الإدارة عموما، وللأحكام الواردة في المواد التالية"

حيث نلاحظ من التعريفات السابقة أن لجان التدقيق حسب مسؤولياتها ومهامها، هي لجان منبثقة عن مجلس الإدارة، اذ تعتبر لجنة التدقيق هي حلقة الوصل بين الإدارة والمدققين الداخلين والمدققين الخارجين،

وتعمل على مراجعة وتدقيق القوائم قبل رفعها للإدارة، وتقوم في تقديم التوصيات اللازمة والاقتراحات للإدارة.

2.3.4.1 تشكيل لجان التدقيق وعضويتها والمؤهلات الواجب توفرها في الأعضاء

يتم تشكيل لجنة تدقيق في معظم دول العالم من قبل مجلس الإدارة– التي تقوم في اختيارهم من الأعضاء الغير تنفيذيين وتحديد مهامهم ومسؤولياتهم، ويتكون عدد الأعضاء من ثلاثة أعضاء أو خمسة أو سبعة يكون جميعهم تابعين لمجلس الإدارة وليس لديهم روابط او صله إدارية بالشركة، ويجب ان يكون عدد الأعضاء فرديا ولا يقل عن ثلاثة، ويجب أن يكون الأعضاء مستقلين غير تنفيذيين حيث انهم يكون أكثر موضوعية واستقلالية ويكونوا اكثر اهتماما بمصالح المساهمين وبإمكانهم القيام في أعمال الرقابة والمتابعة على أعمال الإدارة التنفيذية بالشركة، وغالبا ما يكون أعضاء لجنة التدقيق هم مدراء سابقين في شركات أخرى أو أعضاء مجلس إدارات سابقين في شركات أخرى وقد يكونوا اشخاص الخدمة المدنية المحالين إلى المعاش أو محاسبين قانونيين أو أساتذة جامعة أو سياسيين سابقين.(الدويدي، 2008)

ويجب على عضو لجنة التدقيق ان تتوفر فيه المعرفة والدراية في الجوانب المالية والمحاسبية، وان يكون لديه على الأقل خبرة عمل سابقة في المجالات المحاسبية والمالية، وان يتمتع في الخبرة الكافية في مختلف النشاطات في الشركة، ويقوم في تخصيص الوقت الكافي للعمل، وان يكون حامل مؤهلات علمية وشهادات مهنية في المحاسبة والمالية. (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2013).

ان الهدف من تشكيل لجان التدقيق يمكن تلخيصها بالتالي:

- تعزيز الشفافية والنزاهة، والتأكد من حسن سير العمليات والإجراءات المالية.
- على لجان التدقيق اعلام مجلس الإدارة في المخاطر المتوقعة التي تواجه الشركة.
- تعمل على تحفيز اتباع سياسات ملائمة وتناسب طبيعة العمل.
- اتخاذ قرارات صحيحة بناء على الوضوح والسلامة في التقارير المالية.

تكون مدة عضوية لجنة التدقيق سنتين قابلة للتجديد، ذلك بناءً على توصية من مجلس الإدارة، ثم تقوم في تغيير أعضاء اللجنة لضمان استقلاليتها، وللحصول على خبرات وكفاءات وأفكار جديدة باستمرار، لا

يجوز أن يكون عضو لجنة التدقيق عضو مجلس الإدارة التي تكون له حصة مسيطرة في المجلس أو أي من أقاربه. (سوق فلسطين للأوراق المالية، دليل لجنة التدقيق، المادة 4).

اذ نصت المادة 190 على:

1. ان تتكون لجنة التدقيق من ثلاثة أعضاء على الأقل، على أن يكون من بينهم أعضاء مجلس الإدارة غير المساهمين في الشركة أن وجدوا، ويحق لمجلس الادارة تعيين خبراء مستقلين من بين أعضاءه.
2. لا يجوز أن يكون عضوا في لجنة التدقيق كل من رئيس مجلس الإدارة وكل عضو من أعضائه تم توظيفه من قبل الشركة أو يكون مزودا لها بخدمة معينة على وجه الاستمرار.
3. لا يجوز أن يكون عضوا في لجنة التدقيق عضو مجلس الإدارة الذي يكون له حصة مسيطرة على المجلس، او أي من اقاربه.

وقد عرفها (علي، شحادته، 2007) بانها" لجنة تتكون من أعضاء مجلس الإدارة الغير تنفيذيين، والمعينين من خارج الشركة، لكي تعمل كحلقة وصل للتنسيق بين مدقق الحسابات الداخلي والإدارة، بصورة تؤدي إلى دعم استقلال المدقق الخارجي، وزيادة فاعلية عملية التدقيق، وزيادة فاعلية هيكل الرقابة الداخلي بالشركة".

من خلال ما سبق نستنتج ما يلي:

- يتم تعيين لجنة التدقيق من قبل مجلس الإدارة، وتقوم في مساعدة مجلس الادارة في القيام في مهامه الرقابية.
- تتكون لجنة التدقيق من أعضاء مجلس الإدارة الغير تنفيذيين (المستقلين).
- ان الحد الأدنى لعدد اعضاء اللجنة هو ثلاثة أعضاء.
- المعرفة العميقة في الأمور المالية والمحاسبية.
- ان يتمتع أعضاء لجان التدقيق في النزاهة والأمانة
- المعرفة في مجالات العمل المختلفة في الشركة.

- القدرة على تخصيص وقت ومجهود كافي للعمل
- المعرفة في المخاطر وعمليات الرقابة.
- الهدف من لجنة التدقيق هو الاشراف والمتابعة على عمليات التدقيق الداخلي والخارجي، والتأكد من فاعلية نظام الرقابة الداخلي، ومراجعة التقارير المالية، والتأكد من مدى التزامها في تطبيق قواعد الحوكمة.
- تعتبر لجنة التدقيق حلقة وصل بين الادرة والمدقق الداخلي الخارجي.

دراسات سابقة

أولاً: دراسات محلية (فلسطينية)

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

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام بقواعد حوكمة الشركات في فلسطين على الأداء المالي للشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية لبيان أثر ذلك على مقاييس الأداء المالي المتمثلة بالعائد على الأصول، ومعدل نمو المبيعات، والقيمة الدفترية للسهم، والقيمة السوقية للشركة. طبقت الدراسة على عينة مكونة من (62) شركة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لقواعد حوكمة الشركات على المقاييس المحاسبية: العائد على الأصول، القيمة الدفترية للسهم، والقيمة السوقية للشركات، ولا يوجد أثر لقواعد حوكمة الشركات على معدل نمو المبيعات.

دراسة (رشوان وأبو رحمة، 2016)، بعنوان: أثر تطبيق مبادئ الحوكمة كأداة لتحقيق التنمية المستدامة في تعزيز جودة التقارير المالية (دراسة حالة على الكليات الجامعية الحكومية الفلسطينية):

هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى التأصيل العلمي للتعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحقيق التنمية المستدامة في تعزيز جودة وشفافية التقارير المالية في الكليات الجامعية الحكومية، وتكونت عينة الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام والمحاسبين العاملين بالأقسام المالية والإدارية بالكليات الجامعية الحكومية الفلسطينية البالغ عددهم (120) موظف موظفة، حيث اثبتت الدراسة بأنه يوجد أثر لتطبيق

مبادئ الحوكمة لتحقيق التنمية المستدامة في تعزيز جودة التقارير المالية في الكليات الجامعية الحكومية الفلسطينية.

دراسة (دراوشة، 2014)، بعنوان: "مبادئ الحوكمة في إطار مدونة الحوكمة لعام (2009) ومدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية بها"

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى التزام الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية بمبادئ مدونة حوكمة الشركات ،حيث تم التطرق إلى مفهوم الحوكمة وبيان أهميتها وأهدافها وقواعدها ومدى التزام وتطبيق الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية لمبادئ المدونة وقواعدها , وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي في إجراء الدراسة من خلال جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة أعدت خصيصا لهذا الغرض، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة , وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) في تحليل البيانات واختبار الفرضيات ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تطبيق لمدونة الحوكمة لدى الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية بنسبة مرتفعة إلا أن الأمر بحاجة إلى المزيد من التطوير والمتابعة لكافة المستجدات المتعلقة بتطبيق مدونة الحوكمة ورسم مفاهيمها بشكل دقيق.

دراسة (نصار ومحمود والشريف، 2013)، بعنوان: "مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بتفعيل لجان التدقيق وأثرها في تطبيق الحوكمة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بتفعيل لجان التدقيق، وأثرها في تطبيق مبادئ الحكومة، وذلك من خلال قياس فاعلية لجان التدقيق وأثر ذلك على

تطبيق مبادئ الحوكمة، حيث كان العامل المستقل في هذه الدراسة مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بتكوين لجان التدقيق، وآليات عمل هذه اللجان في الرقابة على الشركات مع المدقق الداخلي والخارجي، وكان العامل التابع تطبيق مبادئ الحوكمة.

تم تطبيق هذه الدراسة على الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية حيث بلغ عددها كما في 2010/12/31 (46) شركة مساهمة مدرجة في سوق فلسطين المالي. وقد تم الحصول على بيانات هذه الدراسة من خلال تطوير استبانه مكونة من ستة أجزاء، غطت الجوانب المتعلقة بمدى التزام الشركات المساهمة بتفعيل لجان التدقيق، وأثر ذلك على تطبيق مبادئ الحوكمة، وُزعت هذه الاستبانة على مجتمع الدراسة والمكون من المدراء العاميين والمدراء الماليين، ومدراء التدقيق الداخلي وأعضاء مجلس الإدارة في شركات العينة، حيث تم توزيع(70) استبانه، استرد منهم (42) استبانه بشكلٍ صالح لتحقيق أهداف الدراسة.، وقد تم الاستعانة في هذه الدراسة بأساليب الإحصاء الوصفي كمقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت واختبار(T-test) من أجل وصف إجابات المبحوثين واختبار الفرضيات، وقياس مدى التزام شركات العينة بتشكيل لجان التدقيق، كما تم استخدام الإنحدار الخطي المتعدد من أجل قياس أثر تشكيل لجان التدقيق على تفعيل وتطبيق مبادئ الحوكمة، كان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الشركات المساهمة العامة الفلسطينية تلتزم بتشكيل لجان التدقيق، وأنه يوجد آليات عمل ونظام مكتوب في هذه الشركات بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن للجان التدقيق دورٌ فعال في الرقابة على الشركات مع المدقق الداخلي والخارجي، كما تم التوصل أيضاً أن للجان التدقيق أهمية ودور في تطبيق مبادئ الحوكمة.

دراسة (التلاحمة، 2010)، بعنوان: "حوكمة الشركات المساهمة في فلسطين: النظرية والتطبيق"

يتناول البحث بالدراسة حوكمة الشركات المساهمة في فلسطين، من حيث مفهومها، وطبيعة قواعدها ومضمونها ومدى إلزاميتها، وواقع تطبيقها في الشركات الفلسطينية .وهذا البحث من القضايا الحيوية التي حظيت باهتمام عالمي كبير من قبل المنظمات والمجامع العلمية والمهنية، فعلى مدار أكثر من ست سنوات مضت، كان هناك نداءات قوية من أجل تحسين نظم الحوكمة في الشركات المساهمة الفلسطينية، ووضع الآليات والحلول المناسبة لمعالجة الإشكاليات التي واجهتها، ومن أهمها:

1. وجود نقص في تنظيم مبادئ حوكمة الشركات المتعارف عليها دوليا في التشريعات المطبقة على الشركات المساهمة في فلسطين.
2. وجود خلل وقصور في متابعة تطبيق الشركات المساهمة لمبادئ الحوكمة، من قبل الهيئات التنظيمية والإشرافية المختصة.
3. ظهور حالات عديدة من الانهيارات الاقتصادية والإفلاسات المالية لعدد من الشركات المساهمة العامة الكبيرة على مستوى العالم، مما أدى إلى ظهور أسئلة مثل: أين مجلس الإدارة؟ وأين مدققو الحسابات؟ وأين المشرعون؟

وقد قام البحث على دراسة وصفية تحليلية مقارنة، تقوم على ذكر المبادئ والأحكام الخاصة بقواعد الحوكمة في الشركات المساهمة، ومناقشتها وتحليلها، وإظهار مدى تطبيقها في فلسطين، ومدى كفايتها مقارنة بقواعد الحوكمة المتعارف عليها دوليا، وقد خرج البحث بنتائج عديدة بعد استقراء تام لقواعد حوكمة الشركات المساهمة في فلسطين، وخلص إلى جملة من التوصيات، نرى أن الأخذ بها سيعزز تطبيق قواعد الحوكمة في الشركات المساهمة، ويحميها من الإفلاس والانهيار.

دراسة (قباجة، 2008)، بعنوان: "أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية":

هدفت الدراسة إلى بيان اثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية من 20 شركة، أي ما نسبته 71.4 % من مجتمع الدراسة البالغ 28 شركة مدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية للعام 2005 حتى نهاية عام 2006 ، وتم استخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحديد اثر التغير في جودة الحوكمة على الأداء المالي لها، ممثلا في العائد على حقوق الملكية، والعائد على الاستثمار، وسعر السهم إلى ربحيته، والقيمة السوقية إلى الدفترية، وتباين سعر السهم اليومي.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود علاقة طردية بين فاعلية تطبيق قواعد الحوكمة من جهة وبين العائد على حقوق الملكية، والعائد على الاستثمار، وسعر السهم، والقيمة السوقية إلى

الدفترية، من جهة أخرى، ووجود علاقة عكسية بين فاعلية تطبيق قواعد الحوكمة وتباين سعر السهم اليومي.

دراسة (حبوش، 2007)، بعنوان: "مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات: دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين ومدراء الشركات المساهمة العامة".

هدفت الدراسة إلى توضيح مدي التزام الشركات العامة الفلسطينية بقواعد الحوكمة وتكون مجتمع الدراسة من مراجعي الحسابات الخارجيين والمراجعين الداخليين ومدراء الشركات المساهمة العامة، بلغ عددها 137 استبانة، وخلصت الدراسة إلى أن الشركات المساهمة العامة الفلسطينية تلتزم بالمبادئ المتعارف عليها لحوكمة الشركات مع أن التزامها بجملة المبادئ وحدة واحدة كان بشكل متوسط وهناك تفاوت في الالتزام من مبدأ لآخر، كما خلصت إلى انه لا توجد في فلسطين لجان مراجعة في الشركات المساهمة العامة باستثناء البنوك الخاضعة لرقابة سلطة النقد الفلسطينية.

ثانياً: دراسات عربية واجنبية

دراسة (زلوم، 2016)، بعنوان: "الإفصاح عن الالتزام بتطبيق القواعد الإرشادية الخاصة بحوكمة الشركات وأثرها في قيمة الشركة – دراسة تطبيقية على الشركات الخدمية المساهمة المدرجة في بورصة عمان"

هدفت الدراسة إلى استكشاف مدى الالتزام بتطبيق القواعد الإرشادية الخاصة بحوكمة الشركات في الشركات الخدمية المساهمة العامة الأردنية، من خلال تصنيف القواعد الإرشادية الخاصة بحوكمة

الشركات إلى أربعة مجموعات (القواعد الإرشادية الخاصة بمجلس إدارة الشركة، القواعد الإرشادية الخاصة باجتماعات الهيئة العامة، القواعد الإرشادية الخاصة بحقوق المساهمين، القواعد الإرشادية الخاصة بالإفصاح والشفافية). كما هدفت الدراسة إلى اختبار أثر القواعد الإرشادية الخاصة بحوكمة الشركات في قيمة الشركة لدى الشركات الخدمية المساهمة العامة الأردنية، من خلال دراسة أثر كل مجموعة من القواعد الخاصة بحوكمة الشركات في قيمة الشركة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أسلوب تحليل المحتوى(المضمون) من واقع التقارير السنوية للشركات الخدمية، من خلال تطبيق مؤشر معد خصيصاً للشركات المساهمة العامة الأردنية، وبلغت عينة الدراسة 109 شركة لعام 2009. واستخدم الباحث تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر القواعد الإرشادية الخاصة بحوكمة الشركات في قيمة الشركة. وتوصلت الدراسة إلى أن أعلى مستوى التزام بلغ للقواعد الإرشادية الخاصة بالإفصاح والشفافية (95%)، وأن أقل مستوى التزام بلغ للقواعد الإرشادية الخاصة باجتماعات الهيئة العامة (86%). أما فيما يتعلق بأثر القواعد الإرشادية لحوكمة الشركات للمجموعات الأربعة أعلاه في قيمة الشركة في الشركات الخدمية الأردنية، توصلت الدراسة بأنه لا يوجد أي أثر لهذه القواعد لكل مجموعة في قيمة الشركة. وذلك لغياب الوعي بأهمية قواعد الحوكمة في قيمة الشركة من قبل المستثمرين والمشرعين، والذي قد يكون السبب الرئيسي لعدم وجود هذا التأثير. الكلمات الدالة: الالتزام، القواعد الإرشادية الخاصة بحوكمة الشركات، الشركات الخدمية الأردنية، نموذج Tobin's q, قيمة الشركة.

دراسة (دولاتابادي، 2014)، بعنوان: " تحديد وتحليل العوامل الحاسمة " soft factors" التي تؤثر على استدامة تطبيقات إدارة الجودة في القطاعات المختلفة في دولة الإمارات العربية المتحدة "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وتحليل العوامل الحاسمة " soft factors" التي تؤثر على استدامة تطبيقات إدارة الجودة في القطاعات المختلفة في دولة الإمارات العربية المتحدة. تم توزيع استبيان على (138) شركة حاصلة على جائزة دبي للجودة في قطاعات التصنيع والخدمات، حيث اشتملت العينة على مدراء من الإدارة العليا ومدراء الجودة. خلصت الدراسة إلى تحديد العوامل المعنوية soft factors التي تؤدي إلى استدامة التميز في الجودة ورتبتها حسب أهميتها، وهذه العوامل هي:

- التزام الإدارة العليا.

- التقدير والمكافآت.
- الاتصال والتواصل.
- الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي.
- الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي.
- العمل الجماعي والتعاون.
- اندماج وتمكين العاملين.
- التعليم والتدريب.

دراسة (ليندرمان، 2014)، بعنوان: "تطوير الفهم النظري لكيفية استدامة ميزة الجودة في المنظمات"

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير الفهم النظري لكيفية استدامة ميزة الجودة في المنظمات، وتقدم هذه الدراسة تعريفا مفاهيميا لاستدامة ميزة الجودة " الجودة المستدامة " والذي يشمل ليس فقط الحفاظ على مستوى عال من جودة الأداء، ولكن أيضاً الحفاظ على درجة عالية high consistency من الجودة في الأداء. استخدمت الدراسة طريقة comparative case study مقارنة دراسة الحالة لستة وحدات في ثلاث منظمات صناعية, حيث تم إجراء عدة جولات من المقابلات على مدى ثلاث سنوات, وهذا أدى إلى تقديم دليل على وجود ثلاث قدرات أو كفاءات تميز المنظمات في درجة استدامة الجودة لديها, وهذه الكفاءات هي: ما بعد التعلم meta learning. واستشعار اشارات الضعف sensing weak signals التكيف مع الاضطرابات. حيث أن هذه القدرات الثلاثة تشكل معا قدرة ديناميكية dynamic capability والتي تشرح كيف للمنظمات أن تحافظ على ميزة الجودة من خلال زيادة القدرة على التكيف والاستجابة للمتغيرات في البيئة.

دراسة (عبد المنعم والعجلوني، 2013)، بعنوان: "تقارير الاستدامة، التجسيد الحقيقي للحاكمية المؤسسية في الشركات (دراسة ميدانية من وجهة نظر مدققي الحسابات الخارجيين الاردنيين)"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تقارير الاستدامة، التجسيد الحقيقي للحاكمية المؤسسية في الشركات، وتكونت عينة الدراسة من مدققي الحسابات في الأردن، حيث بلغت العينة 120 مكتب لتدقيق الحسابات، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وخرجت الدراسة بعدة نتائج أبرزها، ان التقارير المالية للشركات بمختلف انواعها ليست مبنية على اساس الاستدامة، وان التقارير المالية في بلدان العالم المتقدم منظمة بشكل متخصص في تصميم إطار تقارير الاستدامة المستخدمة عالميا، وتبين كذلك أن تقارير الاستدامة تعتبر الطريق الصحيح للحاكمية المؤسسة من حيث جلب الاستقرار للأسواق التي تعمل من ضمنها الشركات.

دراسة (العرموطي، 2013)، بعنوان: "أثر محاسبة الاستدامة على تقارير الإبلاغ المالي في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية المدرجة في بورصة عمان"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق عناصر محاسبة الاستدامة في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، وبيان أثر عناصر محاسبة الاستدامة على تقارير الإبلاغ المالي في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من المدريين الماليين والمحاسبيين والمدققين العاملين في أقسام المحاسبة في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر المحاسبة المستدامة (البيئية، الاجتماعية، الاقتصادية) على تقارير الإبلاغ المالي من وجهة نظر المدريين الماليين والمحاسبيين والمدققين العاملين في أقسام المحاسبة في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية.

دراسة (جبر، 2012)، بعنوان: "قياس مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وأثره في الوصول للقيمة الحقيقية للسهم"

استهدف البحث الحالي تحليل وقياس مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الشركات العراقية وأثر تطبيق هذه المبادئ في الوصول للقيمة الحقيقية للسهم في هذه الشركات وذلك من خلال استطلاع آراء المستثمرين في سوق العراق للأوراق المالية، ولتحقيق أهداف البحث تم توزيع استبانه على المستثمرين في سوق العراق للأوراق المالية بلغ عددها (50) فرداً. كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها في الوصول للقيمة الحقيقية للسهم، وكذلك استخدمت علاقات الارتباط والانحدار والاختبارات الإحصائية لاختبار فرضيات البحث. وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها التزام الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات ضمنيا من دون وجود لوائح أو قوانين تنظم تطبيقها من وجهة نظر المستثمرين، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية وعلاقة تأثير موجبة ومعنوية بين الالتزام بتطبيق المبادئ الآتية لحوكمة الشركات والوصول للقيمة الحقيقية للسهم الواحد.

دراسة ابيولا (Abiola, 2012)، بعنوان: "الحاكمية المؤسسية في المصارف النيجيرية وملائمة المدققين الداخليين"

والتي هدفت الى تقييم أهمية دور المدققين الداخليين في المصارف النيجيرية في حماية هذه المصارف من الغش والاحتيال، وقد لجأ الباحث الى أسلوب المقابلات الشخصية حيث قام بإجراء مقابلات شخصية مع 23 مدققا داخليا في 9 مصارف نيجيرية. وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد ضعف بنظام الحاكمية المؤسسية في المصارف النيجيرية وان إدارة المصارف تحظى بالدور الأكبر في المصارف بدلا من مجلس الإدارة.

دراسة (محروس، 2011)، بعنوان: "دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات" دراسة مقارنة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تطوير دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات ولتحقيق غاية الدراسة تناولت الحوكمة ولجان المراجعة وآلية عمل لجان المراجعة، وكانت اهم النتائج التي توصلت

اليها قيام لجنة المراجعة بمجموعة من الأنشطة التي تعمل على تفعيل نظام الحوكمة، والتي تتعلق بالمراجعة الخارجية والرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية وكذلك تتعلق بالتوافق مع متطلبات الأسواق ونظام التقرير المالي، ووضع هيكل مناسب لأعضاء لجنة المراجعة وتوفير الإمكانيات المادية البشرية وتحديد الصلاحيات والواجبات التي تعمل على تحقيق فعالية لجان المراجعة، ومن توصيات الدراسة القيام بنشر التوعية فيما يتعلق بحوكمة الشركات وكذلك القيام باختيار نموذج مناسب لتطبيق الحوكمة، والتأكد من توفير الدعم الكافي من مجالس الإدارة عند تشكيل لجان المراجعة، والعمل على زيادة فاعلية لجنة المراجعة كأحد دعائم الحوكمة.

دراسة (غلاب، 2011)، بعنوان: "تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة"

هدفت الدراسة إلى بيان واقع التنمية المستدامة وحوكمة الشركات في المؤسسات الصناعية الجزائرية، و اعتمد في الجزء النظري على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي لتبين تطورات وظيفة التدقيق عبر الزمن، وكانت أداة الدراسة قائمة استبيان وأسلوب المقابلة الشخصية، وتكونت عينة الدراسة من المدراء الماليين والمدققين الداخلين بقسم المالية وقسم مراقبة التسيير وأقسام ضبط الجودة العاملين بمؤسسات صناعة الإسمنت للجهة الشرقية في الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اتفاق من طرف المؤسسات محل الدراسة بأن تطورات التدقيق والتحقق في مجال خدمة التنمية المستدامة، لها أثار إيجابية على حوكمة الشركات سواء من خلال تفعيل بعض آليات الحوكمة كالشفافية والإفصاح أو من خلال توسيع الدور الرقابي للتدقيق.

دراسة (Balasubramanian, 2010)، بعنوان: "العلاقة بين حوكمة الشركات وقيمة الشركة للشركات الهندية.

حيث تناولت الدراسة العلاقة بين حوكمة الشركات وقيمة الشركة للشركات الهندية خلال الفترة 2002-2005 لعينة مؤلفة من 370 شركة من الشركات الهندية، وقد أظهرت النتائج أن معظم الشركات قد أوفت بقواعد استقلال مجلس الإدارة وفق القانون الهندي، وأن رئيس مجلس الإدارة غالباً ما يمثل مجموعة من

رجال الأعمال المسيطرين، كما أن الشركات تمتثل لمتطلبات لجنة التدقيق وملتزمة بمتطلبات المعاملات مع الأطراف ذات العلاقة، أما حول العلاقة بين حوكمة الشركات وقيمة الشركة فقد أظهرت النتائج أن هنالك علاقة إيجابية بين حوكمة الشركات وقيمة الشركة، وأن حقوق المساهمين تؤثر إيجابياً في قيمة الشركة.

دراسة (سامي، 2009)، بعنوان: "دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية"

هدفت الدراسة الى تحقيق هدف عام وهو دراسة وتحليل دور لجان المراجعة في زيادة فاعلية حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية، ولقد توصلت الدراسة إلى أن لجان المراجعة في بيئة الأعمال المصرية لم تحظ بالاهتمام الكافي، سواء من حيث جهد المجامع المهنية وهيئة سوق المال، أو من حيث المتطلبات التشريعية والتنظيمية. أوصت هذه الدراسة بإصدار تشريعات تلزم الشركات المساهمة على إعداد التقارير بنتائج عمل لجان المراجعة تنشر مع التقارير السنوية والدورية للشركات، وضرورة افصاح تقرير لجنة المراجعة عن أنشطتها التي تسهم في تحسن جودة القوائم المالية، وكذلك اوصت بوضع معايير معينه عند اختيار أعضاء لجنة المراجعة وضرورة التمتع بالخبرة الكافية وأن يتسم بالشخصية القيادية حتى يستطيع ممارسة عمله بصورة فعالة، واوصت بتحفيز الشركات المساهمة على الالتزام تشريعا بالضوابط المحددة تشريعيا لعمل لجان المراجعة بما يضمن فاعليتها.

دراسة (كورتل، 2008)، بعنوان: "حوكمة الشركات: منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي"

هدفت الدراسة إلى بحث موضوع حوكمة المؤسسات واعتبارها منهج يساعد القادة والمدراء على تحقيق التنمية المستدامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن حوكمة المؤسسات لها دور في الإصلاح الاقتصادي والتنمية المستدامة وترتبط بالإفصاح عما يتعلق بالملكية والإدارة ومنها الإفصاح عن هياكل الملكية الصريحة والمستترة أو المتداخلة، ومكافآت مجلس الإدارة والإفصاح عن المعلومات المالية

وغير المالية (مثل عوامل المخاطر المحتملة)، كذلك يجب تدعيم ممارسات المحاسبة والمراجعة السليمة، ومن الأمور الهامة تطوير ممارسات مجالس الإدارة بالشركات وتدعيم وتشجيع ممارسة حملة الأسهم لحقوقهم المكفولة وتحقيق العدالة الاجتماعية بالإضافة إلى حماية البيئة وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة.

دراسة (الشحادات، 2008)، بعنوان: ""أثر تبني الشركات المساهمة العامة الأردنية لمبادئ الحوكمة على قرارات المستثمر المؤسسي في بورصة عمان"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تبني الشركات المساهمة العامة الأردنية لمبادئ الحوكمة على قرارات المستثمر المؤسسي في بورصة عمان وقد اشتملت عينة الدراسة المستثمرين المؤسسين في الأردن من خلال توزيع استبانة البحث عليهم حيث تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لاختبار فرضيات الدراسة وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج منها أن المستثمرين المؤسسين يولون أهمية لجميع مبادئ الحاكمية المطبقة في الشركات عند تقييم أوضاع الشركات المساهمة العامة الأردنية قبل اتخاذ قرار الاستثمار بأسهمها.

ويهتم المستثمر المؤسسي في الأردن بمستوى الشفافية الذي تحققه الشركات المساهمة العامة الأردنية، وكذلك توصلت الدراسة إلى ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول أهمية تبني الشركات المساهمة العامة لمبادئ الحوكمة في الشركات المساهمة العامة الأردنية تبعاً للقطاع الذي ينتمي له المستجيب سواء أكان في قطاع التأمين أو قطاع البنوك وشركات الوساطة.

دراسة (حسون، 2008)، بعنوان: " Sustaining quality management implementation in small organizations from quality award recipients"

اعتمدت هذه الدراسة على دراسة الحالة لعدد من الشركات الصغيرة الحاصلة على جوائز في الجودة، وهدفت إلى معرفة كيف تنجح هذه المنظمات الصغيرة في تنظيم النشاطات والتطبيقات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة. خلصت هذه الدراسة إلى أن استدامة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان من خلال استخدام طرق تركز على العملاء الداخليين والخارجيين، وقياس اندماج العاملين ورضاهم. كما أشارت النتائج إلى أنه يمكن للشركات الصغيرة تحقيق واستدامة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدون أن

يكون هناك هيكل رسمي وشامل للجودة، وبينت أن نشاطات إدارة الجودة الشاملة تدعم بشكل رئيسي القيم المتعلقة بالتزام الإدارة والتزام العاملين والتوجه نحو المستفيد. توصلت الدراسة لهذه النتائج من خلال دراسة حالات ثلاث منظمات في السويد، وهذه المنظمات حاصلة على جائزة شمال السويد للجودة.

دراسة (مطر، 2007)، بعنوان: "أثر النظم المحاسبية والمعايير المهنية في تعزيز فاعلية وكفاءة نظم حوكمة الشركات المساهمة العامة الأردنية"

فقد هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر النظم المحاسبية والمعايير المهنية التي تحكم تطبيق هذه النظم في تعزيز فاعلية وكفاءة نظم الحوكمة المطبقة في الشركات المساهمة العامة الأردنية، حيث تم استخدام تحليل التباين الأحادي الجانب (ANOVA) لاختبار فرضيات الدراسة، وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية: لكل من النظم المحاسبية والمعايير المهنية بفروعها المختلفة دور في تعزيز فاعلية وكفاءة نظم الحوكمة للشركات تتراوح أهميته النسبية بين مهم ومهم جداً فيما عدا النظام المحاسبي الاجتماعي الذي تراوحت أهميته النسبية بين قليل الأهمية ومتوسط الأهمية.

دراسة (مطر، واخرون،2007)، بعنوان: "مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين المصرفي والصناعي"

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية. ولتحقيق هذا الهدف أجرى الباحثان دراسة ميدانية على عينة من الشركات المساهمة العاملة في القطاعين المصرفي والصناعي عددها 20 شركة، أي ما يعادل حوالي 32 %من حجم مجتمع الدراسة. ولقد تم توفير بيانات الدراسة الميدانية عن طريق استبانة شملت أسئلة تغطي ستة محاور رئيسة. واستخدم الباحثان في تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها مؤشرات الإحصاء الوصفي. وقد كشفت الدراسة عن

مجموعة من النتائج تتلخص في أن مستوى التزام الشركات المساهمة العامة العاملة في القطاعين يتراوح بين قوي وضعيف جدا، ولكن بمستوى عام مقبول أو متوسط، مع ملاحظة أن مستوى الالتزام يميل لصالح القطاع المصرفي على حساب القطاع الصناعي. أما عن جوانب الخلل في تطبيق النظام فتترسخ بشكل رئيسي في: عدم التزام مجالس الإدارة كما يجب بقواعد السلوك المهني، وعدم إشراك القاعدة العامة للمساهمين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للشركة وحرمانهم من الاطلاع على محاضر اجتماعات مجلس الإدارة، وكذلك عدم التزام الشركات بمسؤوليتها الاجتماعية للبيئة التي تعمل فيها، ولجوء بعض إدارات تلك الشركات إلى استعمال وسائل غير مشروعة كالرشاوى والمحسوبية للحصول على العقود.

دراسة (لي، 2002)، بعنوان: " نموذج لتطبيق واستدامة التميز بطريقة مهيكلة من خلال تطبيق أفضل الممارسات في إدارة الجودة الشاملة التي يمارسها الفائزون بجوائز الجودة الوطنية"

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج لتطبيق واستدامة التميز بطريقة مهيكلة من خلال تطبيق أفضل الممارسات في إدارة الجودة الشاملة التي يمارسها الفائزون بجوائز الجودة الوطنية. تم تطوير هذا النموذج من خلال دراسة حالة أربع منظمات حاصلة على جائزة سنغافورة للجودة. تم جمع البيانات الأولية من خلال مقابلات معمقة مع أعضاء المنظمات، حيث أن هؤلاء الأعضاء كانوا مسئولين عن توجيه المنظمة لتفوز بجائزة سنغافورة للجودة، وتمثل هذه المنظمات قطاعات مختلفة تشمل القطاع الصحي، قطاع

صناعة الالكترونيات، والقطاع القانوني. قامت الدراسة بتوثيق أفضل الممارسات لهذه المنظمات وذلك من أجل تطوير نموذج لتحقيق التميز بناء على معايير سنغافورة للجودة. نتائج هذه الدراسة يمكن استخدامها في المنظمات التي ترغب في تطبيق واستدامة برامج إدارة الجودة الشاملة على المدى الطويل، حيث تم الاعتماد على القيم الجوهرية لجائزة سنغافورة للجودة وهذه القيم تعتبر قيما عالمية، وبالتالي فإنه يمكن استخدام النموذج المقترح في أي منظمة موجودة في أي جزء من العالم كدليل لتطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة واستدامتها.

دراسة (ماكدونالد، 2002)، بعنوان: " TQM maturity and sustainable performance model"

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج أطلقت عليه اسم TQM maturity and sustainable performance model يساعد منظمات الأعمال على البقاء متماشية مع احتياجات أصحاب المصالح، واقترح استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء والتعلم من النتائج كقوة دافعة رئيسية من أجل التحسين وخلق ميزة تنافسية. اعتمد النموذج على معايير جائزة مالكوم بالدريدج وجائزة التميز الأوروبي في تحديد المحركات لتحقيق الجودة الشاملة، واعتمد على بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء ومن ثم استخدام نتائج الأداء في التعلم والابتكار مما يؤدي إلى تحقيق واستدامة ثقافة التحسين المستمر وبالتالي استدامة الجودة. كما وأشارت الدراسة أن النموذج المقترح يمكن تطبيقه في أي منظمة وفي أي قطاع.

التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة لموضوع البحث، والاطلاع على النتائج التي حصل عليها الباحثون والدارسون في هذا المجال، عن طريق الدراسات الميدانية والنظرية، ظهر بشكل كبير اهمية الالمام بهذا العلم واعطائه مزيدا من الاهتمام البحثي، لا سيما المراجع والدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة وعلاقته بالاستدامة.

وقد استفادت الباحثة في إعداد وتنفيذ البحث من خلال مراجعة الدراسات السابقة ما يلي:

1- معرفة الجوانب البحثية والنظرية التي تمت دراستها سابقا، والوقوف على الجوانب التي بحاجة إلى جهود بحثية أكثر كمحاولة لتغطيتها في هذا البحث.

2- المساهمة في الحصول على مراجع بحثية متنوعة لدعم هذا البحث.

3- التعرف على مفهوم الحوكمة وواقع تطبيق مبادئها على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

- إن الدراسات المحلية لم تتطرق بشكل مباشر لبحث أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ، وسنستعرضها كالاتي:

1- ربطت دراسة النجار وعقل بين أثر الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات على الأداء المالي، كما جاءت لتوضيح أثر ذلك على مقاييس الأداء المالي المتمثلة بالعائد على الأصول، ومعدل نمو المبيعات، والقيمة الدفترية للسهم، والقيمة السوقية للشركة، حيث هناك تشابه بين المتغير الأول في الدراسة القائمة ودراسة النجار وعقل.

2- دراسة رشوان وأبو رحمة جاءت لتوضيح اْثر تطبيق مبادئ الحوكمة كأداة لتحقيق التنمية المستدامة في تعزيز جودة التقارير المالية حيث أنه هناك توافق في المتغير الأول (تطبيق مبادئ الحوكمة).

3- وقد جاءت دراسة دراوشة لبحث مبادئ الحوكمة في إطار مدونة الحوكمة لعام (2009) ومدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية بها، وهي ذات العينة التي اعتمدت في هذه الدراسة مع توافق في المتغير الاول (مبادئ الحوكمة).

4- دراسة الأيوبي وقد ركزت على بيئة العمل وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي وهو المتغير الثاني المتشابه في كلا الدراستين.

5- دراسة نصار ومحمود والشريف وقد ركزت على مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بتفعيل لجان التدقيق وأثرها في تطبيق الحوكمة، كما أن هناك إتفاق حول تطبيق الحوكمة في الشركات المساهمة العامة والتي تعد شركات مدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

6- دراسة قباجة حيث ركزت هذه الدراسة على أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، حيث اوضحت الدراسة ان هناك علاقة طردية بين فاعلية تطبيق قواعد الحوكمة من جهة وبين العائد على حقوق الملكية، والعائد على الاستثمار، وسعر السهم، والقيمة السوقية إلى الدفترية، حيث هناك تشابه بين مجتمع الدراسة بين الدراسة الحالية ودراسة قباجة.

7- دراسة حبوش وركزت هذه الدراسة على مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات، حيث تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من ناحية متغير الحوكمة وطبيعة مجتمع البحث.

8- دراسة التلاحمة وركزت هذه الدراسة على حوكمة الشركات المساهمة في فلسطين، وهي عينة البحث المستخدمة في هذه الدراسة.

- اتفقت هذه الدراسة مع غالبية الدراسات العربية والاجنبية التي تطرقت لموضوع الحوكمة، وموضوع الاستدامة، إلا أنه هناك قلة في الدراسات التي تطرقت لتناول العلاقة بين هذين المتغيرين.
- اختلفت الدراسات جميعها المحلية والعربية والاجنبية في اسلوب إعداد الدراسة حيث اتبع بعضها الاسلوب الوصفي التحليلي، وبعضها الاسلوب التحليلي الاستنتاجي، واخرى الاسلوب الوصفي بدراسة الحالة، ومنهج المسح الإجتماعي واخرى استخدمت المنهج الوصفي التطبيقي، وسيتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي بهذه الدراسة.

- تم استخدام الاستبيان في معظم الدراسات السابقة كأداة جمع معلومات، وجرى استخدام اسلوب المقابلات والملاحظة في بعض الدراسات، بينما تم اتباع اسلوب التحليل بالاعتماد على الادبيات المتوافرة والاستنتاج الشخصي، وسيتم استخدام اسلوب جمع المعلومات في هذه الدراسة بتصميم استبيان خاص.
- ويمكن إجمال أوجه التميز لهذا البحث من خلال:

1- تعد الدراسة من الدراسات القليلة التي بحثت موضوع تأثير تطبيق قواعد الحوكمة على استدامة الشركات بشكل عام، وعلى استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية بشكل خاص.

2- تعد الدراسة من الدراسات القليلة التي ربطت بين موضوع تطبيق مبادئ الحوكمة وإستدامة الشركات.

3- ندرة الدراسات التي تتعلق بدراسة تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على استدامة الشركات.

4- الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة الحالية قليلة جدا مما يجعل هذه الدراسة إضافة معرفية واثرائية للباحثين والمهتمين والمكتبة العلمية بشكل عام في مجال البحث (مبادئ الحوكمة) كونه إضافة لأساليب ووسائل مغايرة وفاعلة تساعد على استدامة الشركات، خاصة الشركات المدرجة في
سوق فلسطين للأوراق المالية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3المقدمة

من أجل تحقيق هدف الدراسة وهو معرفة واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وتأثير تطبيقها على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، فقد تضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينة الدراسة وطريقة اختيارها، كما يعطي وصفاً مفصلاً لأَدوات الدراسة، صدقها وثباتها، وكذلك إِجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمتها الباحثة في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

2.3 منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، فهو المنهج المناسب لهذه الدراسة، وذلك لأن المنهج الوصفي يعرف " بانه اسلوب من اساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة او موضوع محدد، أو فترة أو فترات زمنية معينة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية، ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة. كما يمكن تعريفه بأنه وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد في صورة نوعية أو كمية رقمية، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظاهرات المختلفة الأخرى، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطويرا

يشمل عدة فترات زمنية لهذا فقد ارتأت الباحثة أن المنهج الوصفي هو الأنسب لهذه الدراسة ويحقق أهدافها بالشكل الذي يضمن الدقة والموضوعية.

3.3 مجتمع الدراسة

قامت الباحثة بدراسة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية والبالغ عددها 46 شركة موزعة على خمسة قطاعات مختلفة حيث بلغ عدد الشركات في **قطاع البنوك والخدمات المالية** 7 شركات، **قطاع التأمين** 7 شركات، **قطاع الاستثمار** 10 شركات، **قطاع الخدمات** 9 شركات و**قطاع الصناعة** 13 شركة. **جدول (1.3) يبين نوع القطاعات وعدد الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية**

	نوع القطاع	أسماء الشركات	المجموع
1	البنوك والخدمات المالية	البنك الإسلامي العربي- بنك فلسطين- البنك الإسلامي الفلسطيني- بنك الاستثمار الفلسطيني- سوق فلسطين للاستثمار العقاري- بنك القدس- البنك الوطني	7 بنسبة 15%
2	التأمين	المجموعة الاهلية للتأمين- العالمية المتحدة للتأمين- المشرق للتأمين- التأمين الوطنية- فلسطين للتأمين- التكافل الفلسطينية للتأمين- ترست العالمية للتأمين	7 بنسبة 15%
3	الاستثمار	العربية الفلسطينية للاستثمار- العقارية التجارية للاستثمار- المستثمرون العرب- القدس للاستثمارات العقارية- فلسطين للتنمية والاستثمار- الفلسطينية للاستثمار والانماء- فلسطين للاستثمار الصناعي- فلسطين للاستثمار العقاري- سند للموارد الانشائية- الاتحاد للإعمار والاستثمار	10 بنسبة 22%
4	الخدمات	أبراج الوطنية- المؤسسة العربية للفنادق- مركز نابلس الجراحي التخصصي- موبايل الوطنية الفلسطينية للاتصالات- بال عقار لتطوير وإدارة وتشغيل العقارات- الاتصالات الفلسطينية- الفلسطينية للكهرباء- مصايف رام الله- الفلسطينية للتوزيع والخدمات اللوجستية	9 بنسبة 20%
5	الصناعة	العربية لصناعة الدهانات- دواجن فلسطين- بيت جالا لصناعة الادوية- بيرزيت للأدوية- مصنع الشرق للالكترود- مطاحن القمح الذهبي- سجاير القدس- القدس للمستحضرات الطبية- فلسطين لصناعة اللدائن- الوطنية لصناعة الالمنيوم	13 بنسبة 28%

		والبروفيلات- الوطنية لصناعة الكرتون- دار الشفاء لصناعة الادوية- مصانع الزيوت النباتية	

وقامت الباحثة باختيار عينة طبقية تمثيلية وذلك لصغر مجتمع البحث مكونة من 12 شركة من الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، وبذلك تكون مجتمع الدراسة من المدراء العاملين في الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية والبالغ عددهم (165) مدير ومديرة والجدول يبين عدد المدراء التي تم اختيارهم لمجتمع الدراسة **جدول (2.3) يبين عدد المدراء التي تم اختيارهم لمجتمع الدراسة**

الرقم	اسم الشركة	راس مال الشركة	عدد أعضاء مجلس الادارة	عدد المدراء	عدد رؤساء الأقسام	عدد العاملين	نوع القطاع
1	سوق فلسطين للأوراق المالية	JD7,090,000	7	4	5	37	البنوك والخدمات المالية
2	البنك الوطني	JD53,175,000	11	40	68	550	البنوك والخدمات المالية
3	التأمين الوطنية	JD10,635,000	11	16	12	197	التأمين
4	العالمية للتأمين	JD6,806,400	8	12	20	192	التأمين
5	سند للموارد الانشائية	JD49,133,700	9	7	5	150	الاستثمار
6	فلسطين للاستثمار الصناعي	JD18,750,000	8	3	1	6	الاستثمار
7	مركز نابلس الجراحي التخصصي	JD3,177,813	10	4	18	207	الخدمات
8	مجموعة الاتصالات الفلسطينية	JD 131,625,000	11	16	21	2610	الخدمات
9	دواجن فلسطين	JD13,440,000	9	12	15	270	الصناعة

10	الوطنية لصناعة الالمنيوم والبروفيلات	JD6,900,000	9	8	8	242	الصناعة
11	بيرزيت للأدوية	JD13,472,000	6	15	26	354	الصناعة
12	القدس للمستحضرات الطبية	JD12,762,000	11	28	42	340	صناعة

4.3 عينة الدراسة:

قامت الباحثة بحساب عينة الدراسة حسب موقع حساب العينات www.surveysystem.com ، وبما ان المجتمع يعتبر من المجتمعات الصغيرة لذلك سيتم اخذ نسبة 35% من مجتمع الدراسة بهامش خطأ 5%، كما تم التأكد أن العينة تمثل جمهور الدراسة من خلال تطبيق معادلة Slovin، وبذلك شملت عينة الدراسة (165) مديرا من مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ، وتم اختيار أفراد العينة بطريقة العينة العشوائية الطبقية حيث اخذ بعين الاعتبار الجنس وسنوات الخدمة وعمر الشركة والمؤهل العلمي وعدد اعضاء مجلس الادارة وعدد العاملين في الشركة والقدرة والاستعداد لتعبئة الاستبانة وفهم مضمونها من قبل افراد عينة الدراسة بالإضافة إلى ضمان التنوع المطلوب كما يظهر في مجتمع الدراسة وهذا ما يعرف بالقصد بغرض التمثيل، وقد تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة واسترجع منها 56 استبانة والجدول (3.3) يبين وصف عينة الدراسة وخصائصها الديموغرافية تبعاً لمتغيراتها الضابطة

جدول (3.3): توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها الضابطة بالأرقام والنسب المئوية بحسب متغيراتها الديموغرافية (ن=56)

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	38	67.86
	انثى	18	32.14

	المجموع	56	100.0
عمر الشركة	اقل من 5 سنوات	2	3.57
	من 5 –اقل من 10 سنوات	13	23.21
	من 10–اقل من 15 سنة	5	8.93
	15 سنة فاكثر	36	64.29
	المجموع	56	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم فاقل	6	10.71
	بكالوريوس	38	67.86
	ماجستير فاعلى	12	21.43
	المجموع	56	100.0
سنوات الخدمة	اقل من 5 سنوات	9	16.07
	من 5 –اقل من 10 سنوات	18	32.14
	من 10–اقل من 15 سنة	16	28.57
	15 سنة فاكثر	13	23.21
	المجموع	56	100.0
نوع النشاط الذي تمارسه الشركة	قطاع البنوك والخدمات المالية	10.0	17.86
	قطاع التامين	13	23.21
	قطاع الاستثمار	3	5.36
	قطاع الخدمات	12	21.43
	قطاع الصناعة	18	32.14
عدد اعضاء مجلس الادارة	7 اعضاء فاقل	12	21.43
	من 8–10 أعضاء	16	28.57
	11 عضو فاكثر	28	50.0
	المجموع	56	100.0
عدد العاملين في الشركة	اقل من 100 موظف	6	10.71
	من 100– اقل من 200	8	14.29
	200 موظف فاكثر	42	75

	المجموع	56	100.0
راس المال المصرح به في الشركة	اقل من 5 مليون دينار	5	8.93
	5 مليون واقل من 10 مليون دينار	10.0	17.86
	10 مليون واقل من 25 مليون دينار	23	41.07
	25 مليون واقل من 100مليون دينار	6	10.71
	100 مليون دينار فاكثر	12	21.43
	المجموع	56	100.0

5.3 أداة الدراسة:

بعد إطـــلاع الباحثة على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها، قامت ببناء الاستبانة التي تكونت من ثلاثة اقسام كما هو موضح في الجدول (4.3).

جدول(4.3): يوضح أقسام أداة الدراسة الرئيسة

رقم القسم	عنوان القسم	عدد الفقرات
الأول	البيانات الشخصية	8
الثاني	واقع تطبيق مبادئ الحوكمة	79
الثالث	استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية	17

وفيما يلي وصفا تفصيليا لبناء مقياس الدراسة وخصائصه السيكومترية:

مقياس واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وإستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية:

بعد الاطلاع على العديد من المقاييس العربية والأجنبية، استخدمت الباحثة مقياس واقع تطبيق مبادئ الحوكمة ومقياس إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية بصورته الاولية، ومن ثم تم تعديله ليصبح بصورته النهائية في الملحق رقم (2) والمكون من (96) فقرة، والجدول التال يوضح توزيع فقرات مقياس واقع تطبيق مبادئ الحوكمة ومقياس إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية على الأبعاد:

جدول (5.3) يوضح توزيع فقرات المقياس على الأبعاد

الرقم	المتغير	البعد	الفقرات	عدد الفقرات
.1	المتغير المستقل: واقع تطبيق مبادئ الحوكمة	مبدأ حماية حقوق المساهمين	10-1	10
.2		مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين	10-1	10
.3		مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح	12-1	12
.4		مبدأ الإفصاح والشفافية	13-1	13
.5		مبدأ قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته	14-1	14
.6		مبدأ فاعلية الرقابة والتدقيق	14-1	14
.7		مبدأ ايجاد إطار فعال للحوكمة	5-1	5
.8	المتغير التابع: استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية		17-1	17

6.3 دلالات صدق وثبات مقياس واقع تطبيق مبادئ الحوكمة ومقياس إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

لقد تحقق لمقياس واقع تطبيق مبادئ الحوكمة ومقياس إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية دلالات الصدق والثبات الآتية:

أولا: صدق المحتوى:

تم عرض المقياس في صورته الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في المجال كما هو ظاهر في ملحق رقم (1)، وذلك لتعديل ما يرونه مناسبا على بنود المقياس بصورته الاولية والمبينة بالملحق (2)، إما بالحذف أو الإضافة أو التعديل، وقد كانت نسبة موافقة المحكمين على فقرات المقياس لا تقل عن (85%) مما يعني أن المقياس صالح للتطبيق على عينة الدراسة وقد أصبح المقياس بصورته النهائية كما هو مبين في ملحق رقم (3).

ثانياً: صدق البناء (صدق الاتساق الداخلي):

للتحقق من صدق بناء مقياس واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تم تطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من (26) مديرا من مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من خارج عينة الدراسة، وباستخدام معامل التحليل العاملي لقياس درجة التشبع (**one factor analysis**) وتم استخراج قيم المعاملات كما هو مبين في الجدول (6.3).

الجدول (6.3) قيم معاملات التحليل العاملي (one factor analysis) لمقدار صدق الاداة ودرجة التشبع وذلك لفقرات مقياس واقع تطبيق مبادئ الحوكمة ومقياس إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

رقم الفقرة	معامل التحليل العاملي	رقم الفقرة	معامل التحليل العاملي	رقم الفقرة	معامل التحليل العاملي	رقم الفقرة	معامل التحليل العاملي
1	0.98	25	0.99	49	0.99	73	0.95

2	0.98	26	0.98	50.0	0.98	74	0.98
3	0.94	27	0.95	51	0.99	75	0.94
4	0.96	28	0.86	52	0.96	76	0.98
5	0.98	29	0.97	53	0.98	77	0.96
6	0.90	30.0	0.92	54	0.98	78	0.93
7	0.99	31	0.95	55	0.99	79	0.99
8	0.96	32	0.96	56	0.92	80.0	0.92
9	0.94	33	0.91	57	0.97	81	0.95
10.0	0.92	34	0.84	58	0.94	82	0.97
11	0.90	35	0.97	59	0.88	83	0.94
12	0.93	36	0.97	60.0	0.92	84	0.98
13	0.91	37	0.95	61	0.98	85	0.98
14	0.93	38	0.94	62	0.97	86	0.98
15	0.91	39	0.97	63	0.92	87	0.99
16	0.93	40.0	0.95	64	0.98	88	0.99
17	0.95	41	0.91	65	0.99	89	0.99
18	0.98	42	0.96	66	0.99	90.0	0.99
19	0.96	43	0.97	67	0.99	91	0.97
20.0	0.97	44	0.96	68	0.96	92	0.97
21	0.97	45	0.97	69	0.93	93	0.91
22	0.99	46	0.97	70.0	0.97	94	0.96
23	0.88	47	0.96	71	0.97	95	0.95
24	0.90	48	0.99	72	0.98	96	0.98

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (6.3) أن قيم معاملات التحليل العاملي بين الفقرات ومقدار تشبع كل منها، تراوحت ما بين (**0.84- 0.99**). وقد تم اعتماد معيار لقبول الفقرة بأن لا يقل معامل تشبعها ككل عن (0.50) (ابو فايد، 2016). كما تم استخراج معاملات الارتباط بين ابعاد المتغير

المستقل ببعضها والدرجة الكلية لواقع تطبيق مبادئ الحوكمة وبين ابعاد المتغير التابع والدرجة الكلية لبعد استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ، باستخدام معامل ارتباط بيرسون كما هو مبين في الجدول (7.3)

جدول (7.3) قيم معاملات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل ببعضها والدرجة الكلية لواقع تطبيق مبادئ الحوكمة باستخدام معامل ارتباط بيرسون

البُعد ومستوى الدلالة	مبدأ حماية حقوق المساهمين	مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين	مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح	مبدأ الإفصاح والشفافية	مبدأ قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته	مبدأ فاعلية الرقابة والتدقيق	مبدأ ايجاد إطار فعال للحوكمة	الدرجة الكلية لواقع تطبيق مبادئ الحوكمة
مبدأ حماية حقوق المساهمين	1	0.658**	0.694**	0.559**	0.486*	0.764**	0.38	0.800**
مستوى الدلالة		0.0	0.0	0.0	0.01	0.0	0.05	0.0
العدد	26	26	26	26	26	26	26	26
مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين	0.658**	1	0.897**	0.404*	0.599**	0.591**	0.776**	0.857**

مستوى الدلالة	0.0		0.0	0.0	0.04	0.0	0.0	0.0
العدد	26	26	26	26	26	26	26	26
مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح	0.694**	0.897**	1	0.565**	0.661**	0.665**	0.679**	0.915**
مستوى الدلالة	0.0	0.0		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
العدد	26	26	26	26	26	26	26	26
مبدأ الإفصاح والشفافية	0.559**	0.404*	0.565**	1	0.621**	0.496*	0.23	0.724**
مستوى الدلالة	0.0	0.04	0.0		0.0	0.01	0.26	0.0
العدد	26	26	26	26	26	26	26	26
مبدأ قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته	0.486*	0.599**	0.661**	0.621**	1	0.36	0.724**	0.818**
مستوى الدلالة	0.01	0.0	0.0	0.0		0.07	0.0	0.0
العدد	26	26	26	26	26	26	26	26
مبدأ فاعلية الرقابة والتدقيق	0.764**	0.591**	0.665**	0.496*	0.36	1	0.38	0.753**
مستوى الدلالة	0.0	0.0	0.0	0.01	0.07		0.06	0.0
العدد	26	26	26	26	26	26	26	26
مبدأ ايجاد إطار فعال للحوكمة	0.38	0.776**	0.679**	0.23	0.724**	0.38	1	0.723**
مستوى الدلالة	0.05	0.0	0.0	0.26	0.0	0.06		0.0
العدد	26	26	26	26	26	26	26	26
الدرجة الكلية لواقع تطبيق مبادئ الحوكمة	0.800**	0.857**	0.915**	0.724**	0.818**	0.753**	0.723**	1
مستوى الدلالة	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	

العدد	26	26	26	26	26	26	26	26

*دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)

** دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (6.3) أن قيم معاملات الارتباط البينية لواقع تطبيق مبادئ الحوكمة والدرجة الكلية للابعاد تراوحت بين (**0.23- 0.915****)، وهذا يشير الى قوة وترابط ابعاد الاستبانة تبعا للمتغيرات المستقلة.

7.3 ثبات المقياس:

تم استخدام **ثبات التجانس الداخلي(Consistency)**، وهذا النوع من الثبات يشير إلى قوة الارتباط بين الفقرات في أداة الدراسة، ومن أجل تقدير معامل التجانس استخدمت الباحثة معادلة (ألفا كرونباخ) (Cronbach Alpha) بحساب ثبات مقياس والجدول (7.3) يوضح ذلك:

جدول (8.3): ثبات اداة الدراسة المتعلقة بواقع تطبيق مبادئ الحوكمة وإستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية

الرقم	البعد	معامل ألفا كرونباخ
.1	مبدأ حماية حقوق المساهمين	0.83
.2	مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين	0.89
.3	مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح	0.92
.4	مبدأ الإفصاح والشفافية	0.93
.5	مبدأ قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته	0.95
.6	مبدأ فاعلية الرقابة والتدقيق	0.93
.7	مبدأ ايجاد إطار فعال للحوكمة	0.90
.8	استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية	0.95

واقع تطبيق مبادئ الحوكمة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية	**0.98**

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (8.3) أن أدنى قيمة لمعامل كرونباخ ألفا كانت مبدأ حماية حقوق المساهمين ، وبلغت (0.83)، وأعلى قيمة لمعامل كرونباخ ألفا كانت للاستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ومبدأ قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته، وبلغت (0.95). وبلغت قيمة معامل (الاتساق الداخلي) للمقياس ككل (0.98) وجميعها اكبر من (0.7). وترى الباحثة أن هذه القيم تعد مؤشراً على ثبات المقياس بما يسمح باستخدامه لأغراض الدراسة الحالية.

8.3 طريقة تصحيح مقياس واقع تطبيق مبادئ الحوكمة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية:

يحتوي المقياس على (96) فقرة، أمام كل فقرة خمس اختيارات هي (**كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً**) وقيمها (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي بذات الترتيب، وذلك تبعا لمقياس ليكرت الخماسي، وتتراوح الدرجة الكلية للاستجابة على مقياس واقع تطبيق مبادئ الحوكمة ومقياس إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ما بين (1-480) درجة، حيث أن الدرجة (1) تمثل الحد الأدنى من مستوى واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وإستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ، والدرجة (480) تمثل الحد الأعلى من مستوى واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وإستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ولتفسير الدرجات تم توزيع المدى على المستويات التالية كما هو مبين في جدول (9.3):

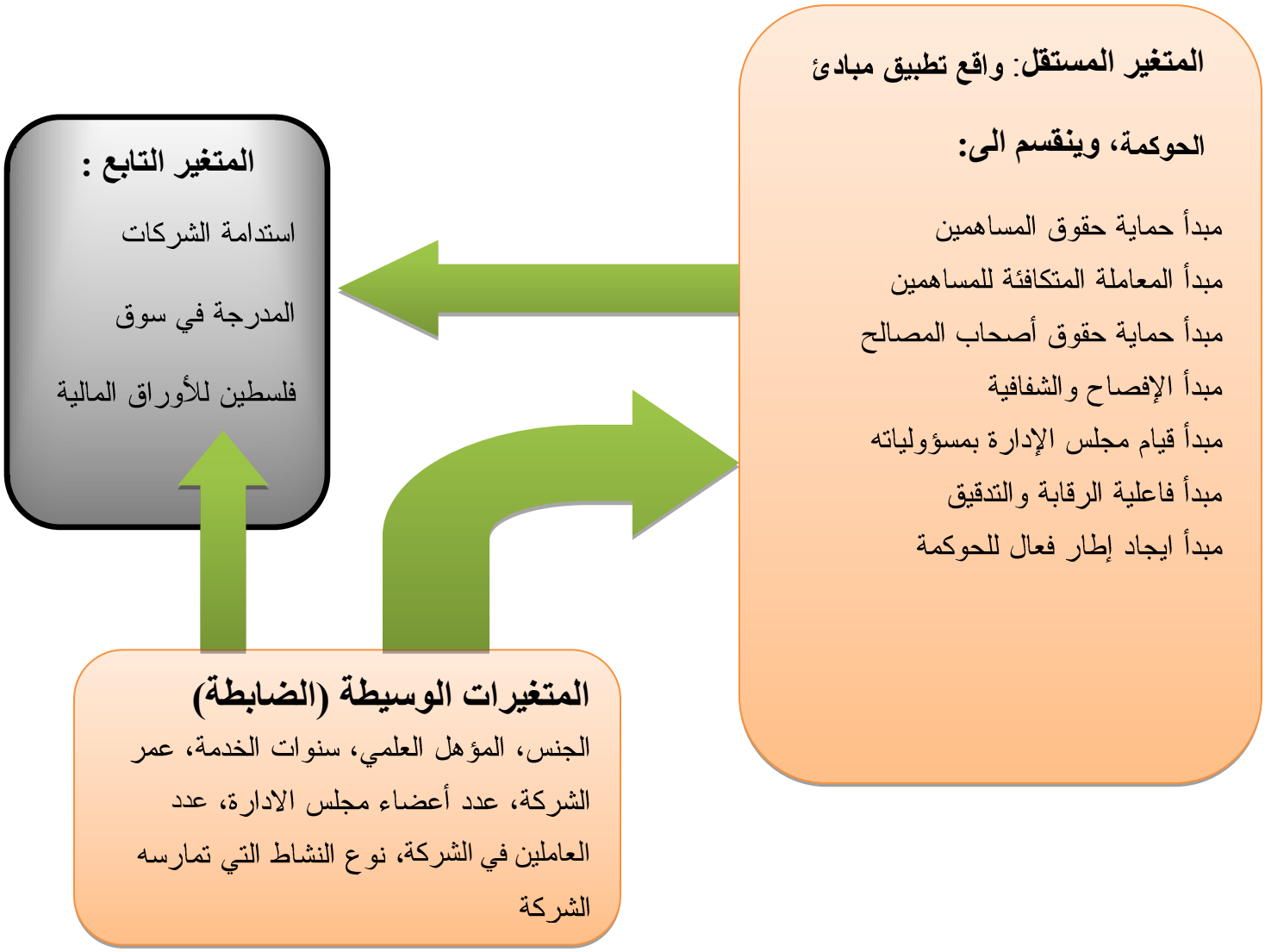
جدول (9.3): مفتاح التصحيح

الوسط الحسابي	الدرجة
اقل من 1.8	منخفضة جدا

2.59–1.8	منخفضة
3.39–2.6	متوسطة
4.19–3.4	مرتفعة
4.2 فما فوق	مرتفعة جدا

9.3 نموذج متغيرات الدراسة

الشكل (10.3) يمثل العلاقة بين متغيرات الدراسة



10.3 إجراءات الدراسة:

جرت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1- تحديد مجتمع الدراسة، حيث قامت الباحثة بتحديد المجتمع وهو مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية الذي ستطبق عليها الدراسة ومن ثم الحصول على الأذن بالسماح بتطبيق ادوات الدراسة من الجامعة.

2- تحديد عينة الدراسة، واختيارها، حيث قامت الباحثة بالتنسيق مع الجامعة، وتبليغهم بموعد إجراء الدراسة.

3- بناء أدوات الدراسة من خلال مراجعة الدراسات السابقة المنشورة في هذا المجال، والإجراءات الملائمة التي قامت بها الباحثة.

4- حساب معايير الصدق والثبات لأدوات الدراسة.

5- تطبيق الأدوات على عينة الدراسة.

6- جمع البيانات وبالأخص عن تفاصيل مجتمع الدراسة

7- معالجة البيانات واستخلاص النتائج والتوصيات والمقترحات.

11.3 تصميم الدراسة:

عولجت نتائج الدراسة من خلال المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة:

- مبدأ حماية حقوق المساهمين
- مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين
- مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح
- مبدأ الإفصاح والشفافية
- مبدأ قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته
- مبدأ فاعلية الرقابة والتدقيق
- مبدأ إيجاد إطار فعال للحوكمة

المتغيرات التابعة: استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

المتغيرات الضابطة:

- متغير الجنس، حيث اشتمل على مستويين (ذكر /انثى)
- متغير المؤهل العلمي، واشتمل على 3 مستويات (دبلوم فأقل/ بكالوريوس / ماجستير فأعلى)
- سنوات الخدمة، واشتمل على 4 مستويات (اقل من 5 سنوات/ من 5 وأقل من 10 سنوات/ من 10 سنوات وأقل من 15 سنة/ 15 سنة فأكثر)
- عمر الشركة، واشتمل على 4 مستويات (اقل من 5 سنوات/ من 5 وأقل من 10 سنوات/ من 10 سنوات وأقل من 15 سنة/ 15 سنة فأكثر)
- متغير نوع النشاط الذي تمارسه الشركة وله 5 مستويات (قطاع البنوك والخدمات المالية/ قطاع التأمين/ قطاع الاستثمار/ قطاع الخدمات/ قطاع الصناعة)
- عدد اعضاء مجلس الادارة واشتمل على 3 مستويات (7 أعضاء فأقل/ من 8-10 أعضاء/ 11 عضو فأعلى)
- متغير عدد العاملين في الشركة واشتمل على 3 مستويات (اقل من 100 موظف/ من 100 وأقل من 200موظف/ 200 موظف فأكثر)
- متغير راس المال المصرح به في الشركة واشتمل على 5 مستويات (اقل من 5 مليون دينار/ 5 مليون وأقل من 10 مليون دينار/ 10 مليون وأقل من 25 مليون دينار / 25 مليون وأقل من 100 مليون دينار/ 100 مليون دينار فأكثر)

12.3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها، وذلك تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب. رقمت البيانات بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى أخرى رقمية وذلك في جميع أسئلة الدراسة، ثم أجيب على أسئلة الدراسة، واختبرت فرضياتها باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1) أساليب الإحصاء الوصفي: كالتكرار، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
2) قياس التجانس الداخلي (كرونباخ ألفا).
3) استخدام اختبار معامل الارتباط "بيرسون" لتوضيح واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وتأثيرها على إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.
4) استخدام اختبار (Regression) لحساب واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وتأثيرها على إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية .
5)استخدام اختبار (ت) واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة واختبار(LSD) للمقارنات البعدية.

1.4 تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

1.1.4النتائج المتعلقة بالأسئلة الفرعية الأول والثاني للسؤال الرئيس

1-ما واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين؟

2-ما واقع الإستدامة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين؟

ومن اجل الإجابة عن هذه الأسئلة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لمجالات الدراسة، والجداول التالية توضح ذلك:

جدول (1.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مبدأ حماية حقوق المساهمين مرتبة ترتيبا تنازليا

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الدرجة
10	يتم دعوة جميع المساهمين في اجتماعات الهيئة العامة العادية وغير العادية وتوفير الترتيبات اللازمة لتمكينهم من المشاركة الفاعلة	4.64	0.59	%12.61	%92.86	مرتفعة جدا
2	تضمن الإجراءات المعمول بها في السوق المالي انتقال الأسهم بشكل آمن وسلس	4.63	0.52	%11.34	%92.50	مرتفعة جدا
1	تطبق الشركة القواعد والإجراءات التي	4.61	0.59	%12.88	%92.14	مرتفعة

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الدرجة
	تضمن الملكية الآمنة للأسهم لكافة المساهمين					جدا
9	يتم الكشف عن الترتيبات الخاصة برأس المال والموقف المالي والبيانات المالية كافة ليتسنى للمساهمين المراقبة على حقوق الملكية التي يمتلكونها في الشركة	4.52	0.60	%13.34	%90.36	مرتفعة جدا
4	يشارك المساهمين في التصويت في الاجتماعات العامة للشركة	4.52	0.63	%13.99	%90.36	مرتفعة جدا
7	يتم اتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلتهم واستفساراتهم إلى مجلس الإدارة والمدقق الخارجي للشركة	4.46	0.66	%14.77	%89.29	مرتفعة جدا
3	يتم تزويد المساهمين بالمعلومات الخاصة بالشركة في زمن ووقت مناسبين وبصورة منتظمة	4.46	0.60	%13.48	%89.29	مرتفعة جدا
5	يشارك المساهمين بانتخاب أعضاء مجلس الادارة للشركة	4.29	0.87	%20.25	%85.71	مرتفعة جدا
8	يشارك المساهمين في اضافة موضوعات الى جدول اعمال الاجتماعات العامة	4.21	0.97	%22.95	%84.29	مرتفعة جدا
6	يشعر المساهمين بالرضى عن حصص الأرباح التي يحصلون عليها من أرباح الشركة	4.18	0.69	%16.52	%83.57	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.45	0.67	%15.11	%89.04	مرتفعة جدا

يشير الجدول (1.4) بأن الدرجة الكلية لفقرات مجال مبدأ حماية حقوق المساهمين تظهر درجة مرتفعة جدا اتجاهات المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي **(4.45)** والانحراف المعياري الكلـــي **(0.67)**

ومعامل اختلاف معياري بنسبة **(15.11%)**، ورتبت الفقرات تنازليا حيث كان اقل معامل اختلاف لصالح الفقرة **(تضمن الإجراءات المعمول بها في السوق المالي انتقال الأسهم بشكل آمن وسلس)** بمتوسط حسابي **(4.63)** وانحراف معياري **(0.52)** ومعامل اختلاف معياري بنسبة **(11.34%)**، كما كان اعلى معامل اختلاف لصالح الفقرة **(يشارك المساهمين في اضافة موضوعات الى جدول اعمال الاجتماعات العامة)** بمتوسط حسابي **(4.21)** وانحراف معياري **(0.97)** ومعامل اختلاف معياري بنسبة **(22.95%)**.

جدول (2.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين مرتبة ترتيبا تنازليا

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الدرجة
6	يتم تداول الأسهم في السوق المالي بطريقة شفافة ويتم الإفصاح عن كافة البيانات والمعلومات التي تعزز نزاهة عملية التداول	4.46	0.63	%14.14	%89.29	مرتفعة جدا
4	يضمن نظام التصويت في الشركة تحقيق أفضل حماية وتوازن بين المساهمين و يتم بوساطة المفوضين أو بأي طريقة تحظى بتوافق واسع بين المساهمين	4.45	0.66	%14.81	%88.93	مرتفعة جدا
8	تضمن الشركة المعاملة العادلة لجميع المساهمين وتمتعهم بالحقوق نفسها، دون تحميلهم أية أعباء أو تكاليف	4.38	0.65	%14.82	%87.50	مرتفعة جدا
3	تُمكّن الشركة جميع المساهمين من الحصول على المعلومات المتعلقة بحقوقهم بما في ذلك المعلومات المتعلقة بالبنود المطروحة على جدول الأعمال قبل التصويت عليها	4.32	0.58	%13.32	%86.43	مرتفعة جدا
5	يتم معاملة كافة المساهمين بطريقة عادلة ومتكافئة عند إعداد العمليات والإجراءات المتعلقة بالاجتماعات العامة للمساهمين	4.30	0.71	%16.53	%86.07	مرتفعة جدا
10	يتمتع صغار المساهمين بحق الحماية في حالة الاندماج أو التصرف بأي من موجوداتها الرئيسية	4.21	0.71	%16.76	%84.29	مرتفعة جدا
2	تعامل الشركة كافة المساهمين المنتمين لنفس الفئة معاملة متكافئة وعادلة	4.20	0.72	%17.26	%83.93	مرتفعة جدا

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الدرجة
7	يكفل اطار الحوكمة لصغار المساهمين الحصول على تعويض عادل في حال انتهكت حقوقهم	4.14	0.75	%18.08	%82.86	مرتفعة
9	يشارك صغار المساهمين في انتخاب مدقق الحسابات الخارجي للشركة في اجتماع الهيئة العامة العادي	4.13	1.01	%24.49	%82.50	مرتفعة
1	يوجد عضو واحد على الأقل في مجلس الإدارة يمثل صغار المساهمين	3.84	1.20	%31.33	%76.79	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.24	0.76	%17.95	%84.86	مرتفعة جدا

يشير الجدول (4.2) بأن الدرجة الكلية لفقرات **مجال مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين** تظهر درجة مرتفعة جدا اتجاهات المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي **(4.24)** والانحراف المعياري الكلي **(0.76)** ومعامل اختلاف معياري بنسبة **(17.95 %)**، ورتبت الفقرات تنازليا حيث كان اقل معامل اختلاف لصالح الفقرة **(تُمكّن الشركة جميع المساهمين من الحصول على المعلومات المتعلقة بحقوقهم بما في ذلك المعلومات المتعلقة بالبنود المطروحة على جدول الأعمال قبل التصويت عليها)** بمتوسط حسابي **(4.32)** وانحراف معياري **(0.58)** ومعامل اختلاف معياري بنسبة **(13.32 %)**، كما كان اعلى معامل اختلاف لصالح الفقرة **(يوجد عضو واحد على الأقل في مجلس الإدارة يمثل صغار المساهمين)** بمتوسط حسابي **(3.84)** وانحراف معياري**(1.20)** ومعامل اختلاف معياري بنسبة **(31.33 %)**.

جدول (3.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح مرتبة ترتيبا تنازليا

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الدرجة
8	يوجد نظام إداري واضح في الشركة	4.54	0.66	%14.54	%90.71	مرتفعة جدا
1	ينطوي اطار الحوكمة المطبق بالشركة على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يوضحها القانون والأنظمة والتعليمات الصادرة عن هيئة سوق رأس المال بالخصوص	4.43	0.57	%12.81	%88.57	مرتفعة جدا
3	تقوم الشركة بالتأكيد والالتزام بكافة حقوق أصحاب المصالح التي يحميها ويكفلها القانون	4.41	0.63	%14.19	%88.21	مرتفعة جدا
5	يتوافر في الشركة اطار حوكمة متميز لمشاركة أصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بما يكفل تحسين اداء الشركة	4.36	0.64	%14.80	%87.14	مرتفعة جدا
6	يشارك اصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة بما يكفل لهم الحصول على المعلومات الكافية اللازمة للحفاظ على تلك المصالح	4.34	0.69	%16.01	%86.79	مرتفعة جدا
7	تعامل الشركة أصحاب المصالح بالتساوي ودون تمييز بينهم	4.34	0.82	%18.79	%86.79	مرتفعة جدا
2	يضمن اطار الحوكمة تشجيع وتفعيل الاتصال بين الشركة وبين أصحاب المصالح في مجالات خلق الثروة، وفرص العمل، وتحقيق الاستدامة على أسس مالية سليمة	4.30	0.71	%16.53	%86.07	مرتفعة جدا
9	يوجد نظام توظيف واضح و شفاف في الشركة	4.30	0.87	%20.27	%86.07	مرتفعة

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الدرجة
						جدا
10	يصادق المساهمين في اجتماع الهيئة العامة على ميثاق السلوك المهني للشركة ويشمل المعايير المهنية والقيم المؤسسية والممارسات الفضلى التي تعزز النزاهة فيها	4.30	0.85	%19.78	%86.07	مرتفعة جدا
11	يوجد نظاما تأديبيا لمخالفات الموظفين	4.29	0.71	%16.48	%85.71	مرتفعة جدا
4	يتم تعويض أصحاب المصالح في حال تم انتهاك حقوقهم	4.25	0.74	%17.52	%85	مرتفعة جدا
12	تناقش علاقة الشركة مع أصحاب المصالح مرة على الأقل سنويا في اجتماعات مجلس الإدارة	4.16	0.76	%18.20	%83.21	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.33	0.72	%16.63	%86.70	مرتفعة جدا

يشير الجدول (3.4) بأن الدرجة الكلية لفقرات **مجال مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح** تظهر درجة مرتفعة جدا اتجاهات المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي **(4.33)** والانحراف المعياري الكلي **(0.72)** ومعامل اختلاف معياري بنسبة **(16.63%)**، ورتبت الفقرات تنازليا حيث كان اقل معامل اختلاف لصالح الفقرة **(ينطوي اطار الحوكمة المطبق بالشركة على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يوضحها القانون والأنظمة والتعليمات الصادرة عن هيئة سوق رأس المال بالخصوص.)** بمتوسط حسابي **(4.43)** وانحراف معياري **(0.57)** ومعامل اختلاف معياري بنسبة **(12.81%)**، كما كان اعلى معامل اختلاف لصالح الفقرة **(يوجد نظام توظيف واضح و شفاف في الشركة)** بمتوسط حسابي **(4.30)** وانحراف معياري**(0.87)** ومعامل اختلاف معياري بنسبة **(20.27%)**..

جدول (4.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مبدأ الإفصاح والشفافية مرتبة ترتيبا تنازليا

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الدرجة
3	يتم الإفصاح عن كافة المعلومات المتعلقة بالجوانب المالية بالشركة	4.54	0.57	%12.59	%90.71	مرتفعة جدا
9	تفصح إدارة الشركة عن أي معلومات مالية إضافية يحتاج اليها المساهمين فيها أو أي من أصحاب المصالح الاخرين	4.46	0.63	%14.14	%89.29	مرتفعة جدا
13	تقوم الشركة بعملية تدقيق سنوية عن طريق الاعتماد على مدقق خارجي مستقل لزيادة اطمئنان أصحاب المصالح للشركة	4.46	0.69	%15.38	%89.29	مرتفعة جدا
4	يتم الإفصاح عن كافة التقارير المتعلقة بالشركة وبشفافية تامة عبر الموقع الالكتروني للشركة	4.45	0.63	%14.17	%88.93	مرتفعة جدا
2	تلتزم الشركة بمتطلبات الإفصاح الواردة في القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة	4.45	0.60	%13.51	%88.93	مرتفعة جدا
8	تفصح الشركة عن أي تغيرات في الجوانب المالية والإدارية	4.45	0.66	%14.81	%88.93	مرتفعة جدا
7	توفر الشركة كل البيانات العامة اللازمة للباحثين والمهتمين والجهات التنظيمية الأخرى	4.43	0.66	%14.83	%88.57	مرتفعة جدا
1	يوجد في الشركة سياسة مقرة للإفصاح والشفافية بما يحقق اغراضها واغراض الجهات ذات العلاقة بهدف الارتقاء بمستوى تطبيقات الحوكمة وجودة الأداء بالشركة	4.41	0.50	%11.25	%88.21	مرتفعة جدا

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الدرجة
10	يتم الافصاح عن النتائج المالية والتشغيلية في الشركة بصورة دورية ومنتظمة	4.36	0.70	%16.04	%87.14	مرتفعة جدا
5	يفصح كل عضو في مجلس إدارة الشركة وكبار المسؤولين التنفيذيين عن ذمته المالية والمصالح الشخصية المباشرة وغير المباشرة لذلك العضو أو أي من افراد اسرته	4.34	0.82	%18.79	%86.79	مرتفعة جدا
11	تقوم الشركة بالإفصاح عن حقوق الاغلبية من حيث حق التصويت ومكونات أعضاء مجلس الادارة ومكافآتهم والمزايا الممنوحة لهم.	4.34	0.75	%17.18	%86.79	مرتفعة جدا
12	تقوم الشركة بالإفصاح عن المخاطر المحتمل تعرض الشركة لها	4.32	0.83	%19.29	%86.43	مرتفعة جدا
6	يتم الإفصاح عن الجوانب المتعلقة بالموظفين وتضارب المصالح في التقارير السنوية للشركة	4.27	0.82	%19.21	%85.36	مرتفعة جدا
	الدرجة الكلية	4.41	0.68	%15.44	%88.10	مرتفعة جدا

يشير الجدول (4.4) بأن الدرجة الكلية لفقرات **مجال مبدأ الإفصاح والشفافية** تظهر درجة مرتفعة جدا اتجاهات المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي **(4.41)** والانحراف المعياري الكلي **(0.68)** ومعامل اختلاف معياري بنسبة **(15.44%)**، ورتبت الفقرات تنازليا حيث كان اقل معامل اختلاف لصالح الفقرة **(يوجد في الشركة سياسة مقرة للإفصاح والشفافية بما يحقق اغراضها واغراض الجهات ذات العلاقة بهدف الارتقاء بمستوى تطبيقات الحوكمة وجودة الأداء بالشركة)** بمتوسط حسابي **(4.41)** وانحراف معياري **(0.50)** ومعامل اختلاف معياري بنسبة **(11.25%)**، كما كان اعلى معامل اختلاف لصالح الفقرة **(تقوم الشركة**

بالإفصاح عن المخاطر المحتمل تعرض الشركة لها) بمتوسط حسابي **(4.32)** وانحراف معياري**(0.83)** ومعامل اختلاف معياري بنسبة **(19.29%)**.

جدول (5.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مبدأ قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته مرتبة ترتيبا تنازليا

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الدرجة
5	يراجع مجلس الادارة الاستراتيجيات المنشودة والمخطط لها مسبقا للشركة	4.55	0.63	%13.84	%91.07	مرتفعة جدا
7	يراجع ويقر مجلس الادارة الموازنة السنوية للشركة	4.48	0.60	%13.45	%89.64	مرتفعة جدا
12	يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية تحديد الأهداف ورسم السياسات ووضع الاستراتيجيات والسلامة المالية بما يمكن الشركة من القيام بأعمالها بشكل فعال	4.46	0.69	%15.38	%89.29	مرتفعة جدا
6	يتابع مجلس الادارة خطط العمل وسياسة المخاطر	4.43	0.66	%14.83	%88.57	مرتفعة جدا
1	يتابع مجلس الإدارة بشكل فعال الادارة التنفيذية للشركة	4.41	0.68	%15.45	%88.21	مرتفعة جدا
14	يعتمد مجلس الإدارة الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي بحيث يشمل كافة الوظائف والمهام في الشركة ويضمن منع الازدواجية وتداخل المهام ويعكس التسلسل الإداري السليم بما ينسجم مع تفويض الصلاحيات والاسهام بفاعلية في صنع	4.39	0.71	%16.05	%87.86	مرتفعة جدا

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الدرجة
	القرار					
8	يقوم مجلس الادارة بوضع أهداف الاداء المخطط لها مسبقا موضع التنفيذ	4.39	0.65	%14.83	%87.86	مرتفعة جدا
10	يقوم مجلس الادارة باختيار المسؤولين التنفيذيين على أساس الكفاءة والاستحقاق	4.38	0.75	%17.19	%87.50	مرتفعة جدا
3	يقوم مجلس الادارة بتحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين عند اتخاذ أي قرار	4.38	0.62	%14.17	%87.50	مرتفعة جدا
13	يبلغ العضو مسبقًا عن أي مصلحة له تتعارض مع مصالح الشركة	4.38	0.80	%18.27	%87.50	مرتفعة جدا
9	يشرف مجلس الادارة على الإنفاق الرأسمالي وعمليات الاستحواذ على الأصول وبيعها في الشركة	4.38	0.70	%16.05	%87.50	مرتفعة جدا
4	يأخذ مجلس الإدارة بعين الاعتبار كافة اهتمامات أصحاب المصالح المختلفين	4.34	0.72	%16.60	%86.79	مرتفعة جدا
11	يعتمد مجلس الإدارة نظام شامل لإدارة المخاطر وأنظمة الرقابة الداخلية ويتأكد من التزام الإدارة التنفيذية بهذه الأنظمة	4.34	0.75	%17.18	%86.79	مرتفعة جدا
2	يطبق مجلس الادارة القواعد المتعلقة بحوكمة الشركة بما يضمن مصالح الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح الاخرين	4.25	0.77	%18.09	%85	مرتفعة جدا
	الدرجة الكلية	4.40	0.69	%15.80	%87.93	مرتفعة جدا

يشير الجدول (5.4) بأن الدرجة الكلية لفقرات **مجال مبدأ قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته** تظهر درجة مرتفعة جدا اتجاهات المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي **(4.40)** والانحراف المعياري الكلي **(0.69)** ومعامل اختلاف معياري بنسبة **(15.80%)**، ورتبت الفقرات تنازليا حيث كان اقل معامل

اختلاف لصالح الفقرة (**يراجع ويقر مجلس الادارة الموازنة السنوية للشركة**) بمتوسط حسابي (**4.48**) وانحراف معياري (**0.60**) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (**13.45%**)، كما كان اعلى معامل اختلاف لصالح الفقرة (**يبلغ العضو مسبقًا عن أي مصلحة له تتعارض مع مصالح الشركة**) بمتوسط حسابي (**4.38**) وانحراف معياري(**0.80**) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (**18.27%**).

جدول (6.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مبدأ فاعلية الرقابة والتدقيق مرتبة ترتيبا تنازليا

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الدرجة
8	يتم تعيين مدقق حسابات خارجي من قبل الهيئة العامة للشركة	4.52	0.69	%15.21	%90.36	مرتفعة جدا
11	يعين مدير التدقيق الداخلي من قبل مجلس الإدارة بناء على توصية لجنة المراجعة والتدقيق	4.50	0.63	%14.05	%90	مرتفعة جدا
6	يوجد إدارة للتدقيق الداخلي في الشركة.	4.50	0.60	%13.40	%90	مرتفعة جدا
5	ترفع لجنة المراجعة والتدقيق التقارير الى مجلس الإدارة عن كل الأمور التي تدخل ضمن صلاحياتها	4.48	0.69	%15.33	%89.64	مرتفعة جدا
3	يشكل مجلس الإدارة لجنة المراجعة والتدقيق من اعضاءه ويترأسها عضو مستقل	4.48	0.60	%13.45	%89.64	مرتفعة جدا
14	تعد إدارة التدقيق الداخلي تقاريرها	4.46	0.66	%14.77	%89.29	مرتفعة جدا

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الدرجة
	دون أي تدخل خارجي					
12	يتم تحديد أهداف ومهام وصلاحيات ومسؤوليات إدارة التدقيق الداخلي بقرار من مجلس الإدارة ويتم تعميمه داخل الشركة	4.46	0.66	%14.77	%89.29	مرتفعة جدا
9	للجنة المراجعة والتدقيق السلطة وكامل الصلاحيات لتحديد أهدافها، وصلاحياتها، ومسؤولياتها، ومواعيد اجتماعاتها بما يتوافق مع الأنظمة المقرة	4.46	0.63	%14.14	%89.29	مرتفعة جدا
7	توفر الإدارة التنفيذية للجنة المراجعة والتدقيق الإحصائيات والمعلومات والبيانات الضرورية لحسن قيامها بمهامها	4.46	0.66	%14.77	%89.29	مرتفعة جدا
10	عدد أعضاء لجنة المراجعة والتدقيق كاف بالنسبة لحجم الشركة	4.45	0.74	%16.57	%88.93	مرتفعة جدا
13	تقوم إدارة التدقيق الداخلي بإعداد خطة عملها السنوية، وتقديمها إلى لجنة المراجعة والتدقيق والمدير العام	4.43	0.63	%14.19	%88.57	مرتفعة جدا
7	يتم تقديم تقارير دورية من قبل الموظفين والاقسام للإدارة العليا لمتابعة المشاريع حسب الانظمة والتعليمات المقرة اصولاً	4.43	0.74	%16.60	%88.57	مرتفعة جدا

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الدرجة
2	توفر الشركة المناخ الملائم لاستقبال افراد متخصصين وهيئات ولجان رقابية خارجية وتطلعهم على تقاريرها وعملها	4.36	0.59	%13.44	%87.14	مرتفعة جدا
1	تمتلك الشركة نظاماً مناسبًا للرقابة والمسائلة في مختلف المستويات الإدارية	4.36	0.70	%16.04	%87.14	مرتفعة جدا
4	يوجد في مجلس إدارة الشركة عضوين مستقلين على الأقل	4.34	0.77	%17.73	%86.79	مرتفعة جدا
	الدرجة الكلية	4.45	0.67	%14.96	%88.93	مرتفعة جدا

يشير الجدول (6.4) بأن الدرجة الكلية لفقرات **مجال مبدأ فاعلية الرقابة والتدقيق** تظهر درجة مرتفعة جدا اتجاهات المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي **(4.45)** والانحراف المعياري الكلي **(0.67)** ومعامل اختلاف معياري بنسبة **(14.96%)**، ورتبت الفقرات تنازليا حيث كان اقل معامل اختلاف لصالح الفقرة **(يوجد إدارة للتدقيق الداخلي في الشركة.)** بمتوسط حسابي **(4.50)** وانحراف معياري **(0.60)** ومعامل اختلاف معياري بنسبة **(13.40%)**، كما كان اعلى معامل اختلاف لصالح الفقرة **(يوجد في مجلس إدارة الشركة عضوين مستقلين على الأقل.)** بمتوسط حسابي **(4.34)** وانحراف معياري **(0.77)** ومعامل اختلاف معياري بنسبة **(17.73%)**

جدول (7.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مبدأ ايجاد إطار فعال للحوكمة مرتبة ترتيبا تنازليا

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الدرجة
4	تتسم متطلبات الحوكمة بالعدالة وعدم التحيز بين مجلس إدارة الشركة، والموظفين، وأصحاب المصالح .	4.38	0.65	%14.82	%87.50	مرتفعة جدا
3	تتوافق القواعد والمتطلبات القانونية التنظيمية التي تؤثر على ممارسات الحوكمة مع القواعد الصادرة عن الجهات الرقابية المختصة	4.29	0.78	%18.19	%85.71	مرتفعة جدا
5	توزيع المسؤوليات الإشرافية والتنفيذية, وتطبيق القوانين يساعد على التنفيذ الفعال لإطار الحوكمة.	4.27	0.73	%17.01	%85.36	مرتفعة جدا
2	تتميز مبادئ الحوكمة بالمرونة الكافية لتلبي الاحتياجات المختلفة	4.23	0.79	%18.57	%84.64	مرتفعة جدا
1	تحتفظ الشركة بدليل لمبادئ	4.18	0.74	%17.74	%83.57	مرتفعة

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الدرجة
	الحوكمة يعكس رغبة الشركة في إتباع أحدث الممارسات السليمة لتحقيق الاستدامة					
	الدرجة الكلية	4.27	0.74	%17.25	%85.36	مرتفعة جدا

يشير الجدول (7.4) بأن الدرجة الكلية لفقرات **مجال مبدأ ايجاد إطار فعال للحوكمة** تظهر درجة مرتفعة جدا اتجاهات المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي **(4.27)** والانحراف المعياري الكلي **(0.74)** ومعامل اختلاف معياري بنسبة **(17.25%)**، ورتبت الفقرات تنازليا حيث كان اقل معامل اختلاف لصالح الفقرة **(تتسم متطلبات الحوكمة بالعدالة وعدم التحيز بين مجلس إدارة الشركة، والموظفين، وأصحاب المصالح)** بمتوسط حسابي **(4.38)** وانحراف معياري **(0.65)** ومعامل اختلاف معياري بنسبة **(14.82%)**، كما كان اعلى معامل اختلاف لصالح الفقرة **(تتميز مبادئ الحوكمة بالمرونة الكافية لتلبي الاحتياجات المختلفة)** بمتوسط حسابي **(4.23)** وانحراف معياري **(0.79)** ومعامل اختلاف معياري بنسبة **(18.57%)**.

جدول (8.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة الدراسة حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الدرجة
(مبدأ حماية حقوق المساهمين)	4.45	0.67	%15.11	%89.04	مرتفعة جدا
(مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين)	4.24	0.76	%17.95	%84.86	مرتفعة جدا
(مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح)	4.33	0.72	%16.63	%86.70	مرتفعة جدا
(مبدأ الإفصاح والشفافية)	4.41	0.68	%15.44	%88.10	مرتفعة جدا
(مبدأ قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته)	4.40	0.69	%15.80	%87.93	مرتفعة جدا

(مبدأ فاعلية الرقابة والتدقيق)	4.45	0.67	%14.96	%88.93	مرتفعة جدا
(مبدأ ايجاد إطار فعال للحوكمة)	4.27	0.74	%17.25	%85.36	مرتفعة جدا
المجال الكلي	4.36	0.70	%16.16	%87.27	مرتفعة جدا

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (8.4) أن (مبدأ فاعلية الرقابة والتدقيق) قد حاز على اقل معامل اختلاف وكان متوسطه الحسابي يساوي (4.45)، في حين حصل (مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين) على اعلى معامل اختلاف حيث كان المتوسط الحسابي (4.24). أما درجة مقياس واقع تطبيق مبادئ الحوكمة كانت مرتفعة جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.36).

جدول (9.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مبدأ استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية **مرتبة ترتيبا تنازليا**

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الدرجة
8	تفصح الشركة عن عملياتها وبياناتها المالية للجمهور العام وبدرجة كافية وبما يتوافق مع تعليمات هيئة سوق رأس المال	4.48	0.69	%15.33	%89.64	مرتفعة جدا
14	تعمل الشركة على ضمان حقوق المساهمين بما يسهم في استدامة الشركة وتعظيم قيمتها السوقية	4.45	0.66	%14.81	%88.93	مرتفعة جدا
7	يوجد رقابة فاعلة في الشركة منظمة جيداً	4.41	0.73	%16.62	%88.21	مرتفعة جدا
13	تعمل الشركة على بناء متطلبات الاستدامة فيها والحفاظ على قدرتها التنافسية	4.39	0.65	%14.83	%87.86	مرتفعة جدا
11	تطبق الشركة مبادئ الحوكمة بالشكل السليم بما يحقق حماية حقوق المساهمين و تحقيق استدامة الشركة	4.36	0.80	%18.27	%87.14	مرتفعة جدا
15	تضمن الشركة حقوق اصحاب المصالح فيها بما يسهم في استدامتها ورضى الجمهور العام عن اداءها	4.34	0.69	%16.01	%86.79	مرتفعة جدا
12	تعمل الشركة باستمرار على تحسين ورفع ميزتها التنافسية وتعزيز الابتكار والابداع	4.34	0.72	%16.60	%86.79	مرتفعة جدا
16	تتسم إدارة الشركة بالمصداقية والثقة والشفافية وينعكس ذلك على استدامة الشركة وتطورها	4.32	0.66	%15.35	%86.43	مرتفعة جدا
6	ما يميز الشركة توفر وانسياب المعلومات واستخدمها كأداة لاتخاذ القرار بدرجة عالية	4.32	0.83	%19.29	%86.43	مرتفعة جدا

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الدرجة
	من الاتقان					
9	تتوفر درجة عالية من النزاهة في إدارة العمليات في الشركة	4.30	0.85	%19.78	%86.07	مرتفعة جدا
10	تتخذ القرارات بدرجة عالية من المشاركة بناءً على دراسة لواقع الشركة واحتياجاتها ومتطلبات العمل	4.30	0.83	%19.27	%86.07	مرتفعة جدا
4	تمارس الشركة الادارة الرشيدة في عملياتها بما يمكن الإدارة التنفيذية والرقابية من القيام بدورها بطريقة فاعلة وكفؤة	4.29	0.76	%17.64	%85.71	مرتفعة جدا
17	تعمل الشركة على تحقيق المعاملة المتكافئة للمساهمين بما يسهم في استدامة الشركة وتطورها	4.27	0.86	%20.23	%85.36	مرتفعة جدا
5	تعمل الشركة بدرجة عالية من الشفافية لتعزز الثقة بأداءها	4.27	0.86	%20.23	%85.36	مرتفعة جدا
1	تطبق الشركة مبادئ الحوكمة مما يساعد في استمرار نمو الشركة وتطورها	4.27	0.75	%17.59	%85.36	مرتفعة جدا
3	تطبق الشركة مبادئ الحوكمة بما يساعد في زيادة أرباحها ورضى مساهميها.	4.20	0.82	%19.50	%83.93	مرتفعة جدا
2	تطبق الشركة مبادئ الحوكمة بما يؤدي الى تعظيم القيمة السوقية للشركة	4.18	0.81	%19.42	%83.57	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.32	0.76	%17.67	%86.45	مرتفعة جدا

يشير الجدول اعلاه بأن الدرجة الكلية لفقرات **مجال** استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تظهر درجة مرتفعة جدا اتجاهات المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي **(4.32)**

والانحراف المعياري الكلي (**0.76**) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (**17.67%**)، ورتبت الفقرات تنازليا حيث كان اقل معامل اختلاف لصالح الفقرة (**تعمل الشركة على ضمان حقوق المساهمين بما يسهم في استدامة الشركة وتعظيم قيمتها السوقية**) بمتوسط حسابي (**4.45**) وانحراف معياري (**0.66**) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (**14.81%**)، كما كان اعلى معامل اختلاف لصالح الفقرة (**تعمل الشركة بدرجة عالية من الشفافية لتعزز الثقة بأدائها**) بمتوسط حسابي (**4.27**) وانحراف معياري (**0.86**) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (**20.23%**).

2.1.4 تحليل النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث للسؤال الرئيس

هل هناك تأثير ايجابي لواقع تطبيق مبادئ الحوكمة في استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية؟

بما ان واقع تطبيق مبادئ الحوكمة كان مرتفعا جدا وايضا استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية كان مرتفعا جدا فان واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وإستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ستكون مرتفعة جدا لذلك كان لابد من الاجابة عن السؤال الفرعي الثالث من خلال استخراج المتوسط الحسابي العام لمقياس الدراسة والذي يقيس واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وإستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية

جدول (10.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة الدراسة حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وإستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبة المئوية	الدرجة
(مبدأ حماية حقوق المساهمين)	4.45	0.67	%15.11	%89.04	مرتفعة جدا
(مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين)	4.24	0.76	%17.95	%84.86	مرتفعة جدا
(مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح)	4.33	0.72	%16.63	%86.70	مرتفعة جدا
(مبدأ الإفصاح والشفافية)	4.41	0.68	%15.44	%88.10	مرتفعة جدا
(مبدأ قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته)	4.40	0.69	%15.80	%87.93	مرتفعة جدا
(مبدأ فاعلية الرقابة والتدقيق)	4.45	0.67	%14.96	%88.93	مرتفعة جدا
(مبدأ ايجاد إطار فعال للحوكمة)	4.27	0.74	%17.25	%85.36	مرتفعة جدا
إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية	4.32	0.76	%17.67	%86.45	مرتفعة جدا
المجال الكلي	4.36	0.71	%16.35	%87.17	مرتفعة جدا

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (10.4) أن (مبدأ فاعلية الرقابة والتدقيق) قد حاز على اقل معامل اختلاف وكان متوسطه الحسابي يساوي (4.45)، في حين حصل (مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين) على أعلى معامل اختلاف حيث كان المتوسط الحسابي (4.24). أما درجة المجال الكلي كانت مرتفعة جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.36). وهذا ما يجيب عن السؤال الثالث الفرعي.

3.1.4 تحليل النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة

1.3.1.4 الفرضية الرئيسية

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية($\alpha \leq 0.05$) لواقع تطبيق مبادئ الحوكمة على إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية

لبحث واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤثرة على إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية استخدمت الباحثة اختبار multiple Regression Analysis وتم حساب معادلة خط الانحدار المتعدد من خلاله ومعامل ارتباط بيرسون وهذا يتضح في الجدول (11.4).

جدول (أ.11.4) يبين اختبار multiple Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار المتعدد ومعامل ارتباط بيرسون لواقع تطبيق مبادئ الحوكمة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية

الفرضية	قيمة بيتا β	قيمة اختبار t- TEST	مستوى الدلالة
(مبدأ حماية حقوق المساهمين)	0.17-	1.70-	0.10
(مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين)	0.09	0.67	0.51
(مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح)	0.08	0.55	0.59
(مبدأ الإفصاح والشفافية)	0.18-	1.54-	0.13
(مبدأ قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته)	0.41	3.22	0.0**
(مبدأ فاعلية الرقابة والتدقيق)	0.44	3.41	0.0**
(مبدأ ايجاد إطار فعال للحوكمة)	0.30	2.66	0.01**

**دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$)

جدول (ب.11.4) يبين اختبار multiple Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار المتعدد ومعامل ارتباط بيرسون لواقع تطبيق مبادئ الحوكمة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

درجة التأثير	معامل ارتباط بيرسون	درجة اختبار F	معامل التحديد	مستوى الدلالة
واقع تطبيق مبادئ الحوكمة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية	**0.893**	**26.96**	**0.80**	****0.0**

معادلة خط الانحدار المتعدد كمايلي

$$Y= \alpha +\beta_1X_1+\beta_2X_2+\beta_3X_3 +\beta_4X_4 +\beta_5X_5+ \beta_6X_6 +\beta_7X_7 + e$$

حيث ان

Y= إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية

X_1= **مبدأ حماية حقوق المساهمين**

X_2= **مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين**

X_3= **مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح**

X_4= **مبدأ الإفصاح والشفافية**

X_5= **مبدأ قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته**

X_6= **مبدأ فاعلية الرقابة والتدقيق**

X_7= **مبدأ ايجاد إطار فعال للحوكمة**

قيم β_1، β_2، β_3، β_4، β_5 ، β_6، β_7 معاملات بيتا التي تبين نوع العلاقة بين المتغير التابع والمستقل.

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة على إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية حيث تبين أن مستوى الدلالة اقل من (0.05) وبذلك ترفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضة البديلة على انه يوجد **تأثير** لتطبيق مبادئ الحوكمة على إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية وان هناك علاقة قوية جدا تظهر من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تبين أن العلاقة طردية فكلما زاد **واقع تطبيق مبادئ الحوكمة** زادت إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ، كما وقد جاء معامل التحديد (R^2) ليشير الى معامل مقداره(0.80) وهذا يعني أن 80% من التباين الحاصل في استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ، هو تباين مفسر من قبل واقع تطبيق مبادئ الحوكمة اما ما تبقى من هذه النسبة والبالغ 20% فهو تباين تفسره عوامل اخرى عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار.

2.3.1.4 الفرضيات الفرعية

الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية($\alpha \leq 0.05$) **لمبدأ حماية حقوق المساهمين على إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.**

لبحث واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤثرة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية استخدمت الباحثة اختبار linear Regression Analysis وتم حساب معادلة خط الانحدار من خلاله ومعامل ارتباط بيرسون وهذا يتضح في الجدول رقم (12.4).

جدول (12.4) يبين اختبار Linear Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون لتأثير تطبيق مبدأ حماية حقوق المساهمين على إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية

الفرضية	معامل ارتباط بيرسون R	قيمة ف F	قيمة بيتا β	قيمة R^2	مستوى الدلالة α
تأثير مبدأ حماية حقوق المساهمين على	**0.49**	**16.90**	**0.65**	**0.24**	*0.0

استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية					

*دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك تأثير ذو دلالة احصائية حيث تبين أن مستوى الدلالة اقل من0.05 وبذلك ترفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة على انه يوجد **تأثير لتطبيق مبدأ حماية حقوق المساهمين على إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية** وان هناك علاقة طردية متوسطة القوة تتبين من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زاد تحسن تطبيق مبدأ حماية حقوق المساهمين زاد تحسن استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ، كما وقد جاء معامل التحديد (R^2) ليشير الى معامل مقداره(0.24) وهذا يعني أن 24% من التباين الحاصل في إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ، هو تباين مفسر من قبل مبدأ حماية حقوق المساهمين اما ما تبقى من هذه النسبة والبالغ 76% فهو تباين تفسره عوامل اخرى عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار.

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية($\alpha \leq 0.05$) **لتطبيق مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين على إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.**

لبحث واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤثرة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية استخدمت الباحثة اختبار Linear Regression Analysis وتم حساب معادلة خط الانحدار من خلاله ومعامل ارتباط بيرسون وهذا يتضح في الجدول (13.4)

جدول (13.4) يبين اختبار Linear Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون لتأثير تطبيق مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية .

الفرضية	معامل ارتباط بيرسون R	قيمة ف F	قيمة بيتا β	قيمة R^2	مستوى الدلالة α
تأثير مبدأ المعاملة المتكافئة	**0.74**	**65.22**	**0.77**	**0.55**	**0.0***

للمساهمين على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية					

*دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك تأثير ذو دلالة احصائية حيث تبين أن مستوى الدلالة اقل من0.05 وبذلك ترفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرض البديل على انه يوجد تأثير **لتطبيق مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين على إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية** وان هناك علاقة قوية تتبين من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زاد تطبيق مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين تحسنا زاد تحسن استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ، كما وقد جاء معامل التحديد (R^2) ليشير الى معامل مقداره(0.55) وهذا يعني أن 55% من التباين الحاصل في إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ، هو تباين مفسر من قبل مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين اما ما تبقى من هذه النسبة والبالغ 45% فهو تباين تفسره عوامل اخرى عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار.

الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية($\alpha \leq 0.05$) **لتطبيق مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح على إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.**

لبحث واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤثرة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية استخدمت الباحثة اختبار Linear Regression Analysis وتم حساب معادلة خط الانحدار من خلاله ومعامل ارتباط بيرسون وهذا يتضح في الجدول (14.4)

جدول (14.4) يبين اختبار Linear Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون لتأثير تطبيق مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح على إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية

الفرضية	معامل ارتباط بيرسون R	قيمة ف F	قيمة بيتا β	قيمة R^2	مستوى الدلالة α
تأثير مبدأ حماية حقوق أصحاب	**0.77**	**79.01**	**0.84**	**0.59**	*0.0

المصالح على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية					

*دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك تأثير ذو دلالة احصائية حيث تبين أن مستوى الدلالة اقل من0.05 وبذلك ترفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرض البديل على انه يوجد **تأثير لتطبيق مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية** وان هناك علاقة قوية تتبين من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زاد تطبيق مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح تحسنا زاد تحسن إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ، كما وقد جاء معامل التحديد (R^2) ليشير الى معامل مقداره(0.59) وهذا يعني أن 59% من التباين الحاصل في إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ، هو تباين مفسر من قبل مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح اما ما تبقى من هذه النسبة والبالغ 41% فهو تباين تفسره عوامل اخرى عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار.

الفرضية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية($\alpha \leq 0.05$) **لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.**

لبحث واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤثرة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية استخدمت الباحثة اختبار Linear Regression Analysis وتم حساب معادلة خط الانحدار من خلاله ومعامل ارتباط بيرسون وهذا يتضح في الجدول (15.4)

جدول (15.4) يبين اختبار Linear Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون لتأثر تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية

الفرضية	معامل ارتباط بيرسون R	قيمة ف F	قيمة بيتا β	قيمة R^2	مستوى الدلالة α
تأثير مبدأ الإفصاح	**0.57**	**26.58**	**0.67**	**0.33**	*0.0

والشفافية على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية					

*دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك تأثير ذو دلالة احصائية حيث تبين أن مستوى الدلالة اقل من0.05 وبذلك ترفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة على انه يوجد **تأثير لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية** وان هناك علاقة متوسطة القوة تتبين من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زاد تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية تحسنا زاد تحسن إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ، كما وقد جاء معامل التحديد (R^2) ليشير الى معامل مقداره(0.33) وهذا يعني أن 33% من التباين الحاصل في استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ، هو تباين مفسر من قبل مبدأ الإفصاح والشفافية اما ما تبقى من هذه النسبة والبالغ 67% فهو تباين تفسره عوامل اخرى عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار.

الفرضية الخامسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية($\alpha \leq 0.05$) **لتطبيق مبدأ قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته على إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.**

لبحث واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤثرة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية استخدمت الباحثة اختبار Linear Regression Analysis وتم حساب معادلة خط الانحدار من خلاله ومعامل ارتباط بيرسون وهذا يتضح في الجدول (16.4).

جدول (16.4) يبين اختبار Linear Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون لتأثير تطبيق مبدأ قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية

الفرضية	معامل ارتباط بيرسون R	قيمة ف F	قيمة بيتا B	قيمة R^2	مستوى الدلالة α

تأثير تطبيق مبدأ قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية	**0.75**	**71.01**	**0.80**	**0.57**	*0.0

*دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك تأثير ذو دلالة احصائية حيث تبين أن مستوى الدلالة اقل من0.05 وبذلك ترفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة على انه يوجد **تأثير لتطبيق مبدأ قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته على إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية** وان هناك علاقة قوية تتبين من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زاد تطبيق مبدأ قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته تحسنا زاد تحسن استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ، كما وقد جاء معامل التحديد (R^2) ليشير الى معامل مقداره(0.57) وهذا يعني أن 57% من التباين الحاصل في إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ، هو تباين مفسر من قبل مبدأ قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته اما ما تبقى من هذه النسبة والبالغ 43% فهو تباين تفسره عوامل اخرى عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار.

الفرضية السادسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية($\alpha \leq 0.05$) **لتطبيق مبدأ فاعلية الرقابة والتدقيق على إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية .**

لبحث واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤثرة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية استخدمت الباحثة اختبار Linear Regression Analysis وتم حساب معادلة خط الانحدار من خلاله ومعامل ارتباط بيرسون وهذا يتضح في الجدول (17.4)

جدول (4.17) يبين اختبار Linear Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون لتأثير تطبيق مبدأ فاعلية الرقابة والتدقيق على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية

الفرضية	معامل ارتباط بيرسون R	قيمة ف F	قيمة بيتا β	قيمة R^2	مستوى الدلالة α

تأثير تطبيق مبدأ فاعلية الرقابة والتدقيق على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية	**0.69**	**48.28**	**0.83**	**0.47**	*0.0

*دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك تأثير ذو دلالة احصائية حيث تبين أن مستوى الدلالة اقل من0.05 وبذلك ترفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة على انه يوجد **تأثير لتطبيق مبدأ فاعلية الرقابة والتدقيق على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية** وان هناك علاقة قوية تقريبا تتبين من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زاد تطبيق مبدأ فاعلية الرقابة والتدقيق تحسنا زاد تحسن استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ، كما وقد جاء معامل التحديد (R^2) ليشير الى معامل مقداره(0.47) وهذا يعني أن 47% من التباين الحاصل في استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ، هو تباين مفسر من قبل مبدأ فاعلية الرقابة والتدقيق اما ما تبقى من هذه النسبة والبالغ 53% فهو تباين تفسره عوامل اخرى عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار.

الفرضية السابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية($\alpha \leq 0.05$) **لتطبيق مبدأ إيجاد إطار فعال للحوكمة على إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.**

لبحث واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤثرة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية استخدمت الباحثة اختبار Linear Regression Analysis وتم حساب معادلة خط الانحدار من خلاله ومعامل ارتباط بيرسون وهذا يتضح في الجدول (18.4)

جدول (18.4) يبين اختبار Linear Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون لتأثير تطبيق مبدأ إيجاد إطار فعال للحوكمة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية

الفرضية	معامل ارتباط بيرسون R	قيمة ف F	قيمة بيتا B	قيمة R^2	مستوى الدلالة α

تأثير تطبيق مبدأ إيجاد إطار فعال للحوكمة على إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية	**0.80**	**97.45**	**0.74**	**0.64**	*0.0

*دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك تأثير ذو دلالة احصائية حيث تبين أن مستوى الدلالة اقل من0.05 وبذلك ترفض الفرضية العدمية ونقبل بالفرضية البديلة على انه يوجد **تأثير لتطبيق مبدأ إيجاد إطار فعال للحوكمة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية** وان هناك علاقة قوية تقريبا تتبين من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زاد تطبيق مبدأ إيجاد إطار فعال للحوكمة تحسنا زاد تحسن استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ، كما وقد جاء معامل التحديد (R^2) ليشير الى معامل مقداره(0.64) وهذا يعني أن 64% من التباين الحاصل في إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ، هو تباين مفسر من قبل مبدأ إيجاد إطار فعال للحوكمة اما ما تبقى من هذه النسبة والبالغ 36% فهو تباين تفسره عوامل اخرى عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار.

النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة المتعلقة بالمتغيرات الضابطة

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة، وفي إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغير **الجنس.**

جدول رقم (19.4) نتائج اختبار Independent Samples Test واقع تطبيق مبادئ الحوكمة، وفي إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المتغير المستقل	ذكر	38	4.41	0.41	0.89	0.38

(واقع تطبيق مبادئ الحوكمة	انثى	18	4.30	0.47		
المتغير التابع (استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية	ذكر	38	4.37	0.53	0.80	0.43
	انثى	18	4.23	0.68		

بالاستناد إلى اختبار **Independent Samples T- Test** تبين أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائيا على المتغير المستقل والتابع، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة، وفي إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا **لمتغير الجنس.**

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة، وفي إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغير **عمر الشركة**

جدول رقم (20.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واقع تطبيق مبادئ الحوكمة، وفي إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغير عمر الشركة.

المجال	عمر الشركة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المتغير المستقل (واقع تطبيق مبادئ الحوكمة	اقل من 5 سنوات	2	4.66	0.21
	من 5 –اقل من 10 سنوات	13	4.34	0.47
	من 10–اقل من 15 سنة	5	4.40	0.67
	15 سنة فاكثر	36	4.37	0.40
	المجموع	56	4.38	0.43
المتغير التابع (استدامة الشركات	اقل من 5 سنوات	2	4.59	0.50
	من 5 –اقل من 10 سنوات	13	4.30	0.70
	من 10–اقل من 15 سنة	5	4.62	0.60

المجال	عمر الشركة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية	15 سنة فاكثر	36	4.27	0.54
	المجموع	56	4.32	0.58

جدول رقم (21.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance),حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة، وفي إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغير عمر الشركة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المتغير المستقل (واقع تطبيق مبادئ الحوكمة	بين المجموعات	0.19	3	0.06	0.32	0.81
	داخل المجموعات	10.07	52	0.19		
	المجموع	10.26	55			
المتغير التابع (استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية	بين المجموعات	0.69	3	0.23	0.67	0.57
	داخل المجموعات	17.79	52	0.34		
	المجموع	18.48	55			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة مستوى الدلالة اكبر من 0.05، على المتغير المستقل والمتغير التابع وهي بذلك ليست دالة إحصائيا، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة، وفي إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا **لمتغير عمر الشركة.**

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05\geq\alpha$) في متوسطات استجابات أفراد عينة حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة، وفي استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغير سنوات الخدمة.

جدول رقم (22.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واقع تطبيق مبادئ الحوكمة، وفي إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغير سنوات الخدمة.

المجال	عمر الشركة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المتغير المستقل (واقع تطبيق مبادئ الحوكمة	اقل من 5 سنوات	9	4.29	0.49
	من 5 –اقل من 10 سنوات	18	4.31	0.46
	من 10–اقل من 15 سنة	16	4.47	0.34
	15 سنة فاكثر	13	4.43	0.47
	المجموع	56	4.38	0.43
المتغير التابع (استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية	اقل من 5 سنوات	9	4.18	0.63
	من 5 –اقل من 10 سنوات	18	4.29	0.66
	من 10–اقل من 15 سنة	16	4.38	0.48
	15 سنة فاكثر	13	4.40	0.59
	المجموع	56	4.32	0.58

جدول رقم (23.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance),حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة، وفي استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغير سنوات الخدمة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المتغير المستقل (واقع تطبيق مبادئ الحوكمة	بين المجموعات	**0.31**	**3**	**0.10**	**0.54**	**0.65**
	داخل المجموعات	**9.95**	**52**	**0.19**		
	المجموع	**10.26**	**55**			
المتغير التابع (استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية	بين المجموعات	**0.35**	**3**	**0.12**	**0.33**	**0.80**
	داخل المجموعات	**18.13**	**52**	**0.35**		
	المجموع	**18.48**	**55**			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة مستوى الدلالة اكبر من 0.05، على المتغير المستقل والتابع وهي بذلك ليست دالة إحصائيا، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة، وفي إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا **لمتغير سنوات الخدمة.**

الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة، وفي إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (24.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واقع تطبيق مبادئ الحوكمة، وفي إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المتغير المستقل (واقع تطبيق مبادئ الحوكمة	دبلوم فاقل	6	4.35	0.38
	بكالوريوس	38	4.39	0.45
	ماجستير فاعلى	12	4.37	0.41
	المجموع	56	4.38	0.43
المتغير التابع (استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية	دبلوم فاقل	6	4.38	0.57
	بكالوريوس	38	4.33	0.60
	ماجستير فاعلى	12	4.27	0.57
	المجموع	56	4.32	0.58

جدول رقم (4.25) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance),حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة، وفي إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المتغير المستقل (واقع تطبيق مبادئ	بين المجموعات	0.01	2	0	0.02	0.98
	داخل المجموعات	10.25	53	0.19		

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الحوكمة	المجموع	**10.26**	**55**			
المتغير التابع (استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية	بين المجموعات	**0.06**	**2**	**0.03**	**0.08**	**0.92**
	داخل المجموعات	**18.42**	**53**	**0.35**		
	المجموع	**18.48**	**55**			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، على المتغير المستقل والتابع وهي بذلك ليست دالة إحصائيا، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤثرة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا **لمتغير المؤهل العلمي.**

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤثرة على استدامة الشركات المدرجة

في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغير نوع النشاط الذي تمارسه الشركة.

جدول رقم (26.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤثرة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغير نوع النشاط الذي تمارسه الشركة.

المجال	نوع النشاط الذي تمارسه الشركة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المتغير المستقل (واقع تطبيق مبادئ الحوكمة	قطاع البنوك والخدمات المالية	10	4.28	0.44
	قطاع التامين	13	4.13	0.32
	قطاع الاستثمار	3	4.38	0.36
	قطاع الخدمات	12	4.61	0.28
	قطاع الصناعة	18	4.45	0.51
	المجموع	56	4.38	0.43
المتغير التابع (استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية	قطاع البنوك والخدمات المالية	10	4.18	0.54
	قطاع التامين	13	4.08	0.63
	قطاع الاستثمار	3	4.47	0.50
	قطاع الخدمات	12	4.67	0.30
	قطاع الصناعة	18	4.33	0.65
	المجموع	56	4.32	0.58

جدول رقم (27.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance),حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤثرة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغير نوع النشاط الذي تمارسه الشركة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المتغير المستقل	بين	1.62	4	0.41	2.40	0.06

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
(واقع تطبيق مبادئ الحوكمة	المجموعات					
	داخل المجموعات	**8.64**	**51**	**0.17**		
	المجموع	**10.26**	**55**			
المتغير التابع (استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية	بين المجموعات	**2.48**	**4**	**0.62**	**1.98**	**0.11**
	داخل المجموعات	**15.99**	**51**	**0.31**		
	المجموع	**18.48**	**55**			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، على المتغير المستقل والتابع وهي بذلك ليست دالة إحصائيا، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة، وفي استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا **لمتغير نوع النشاط الذي تمارسه الشركة.**

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة، وفي إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغير عدد اعضاء مجلس الإدارة.

جدول رقم (28.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واقع تطبيق مبادئ الحوكمة، وفي إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغير عدد اعضاء مجلس الإدارة.

المجال	عدد اعضاء مجلس الادارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المتغير المستقل (واقع تطبيق مبادئ الحوكمة	7 اعضاء فاقل	12	4.18	0.24
	من 8-10 سنوات	16	4.31	0.58
	11 عضو فاكثر	28	4.50	0.37
	المجموع	56	4.38	0.43
المتغير التابع (استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية	7 اعضاء فاقل	12	4.04	0.53
	من 8-10 سنوات	16	4.22	0.73
	11 عضو فاكثر	28	4.50	0.45
	المجموع	56	4.32	0.58

جدول رقم (29.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance)،حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة، وفي إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغير عدد اعضاء مجلس الإدارة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المتغير المستقل (واقع تطبيق مبادئ الحوكمة	بين المجموعات	0.98	2	0.49	2.80	0.07
	داخل المجموعات	9.28	53	0.18		
	المجموع	10.26	55			
المتغير التابع	بين	1.98	2	0.99	3.18	**0.05

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
(استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية	المجموعات					
	داخل المجموعات	16.50	53	0.31		
	المجموع	18.48	55			

**دالة احصائية عند مستوى الدلالة($0.05\geq\alpha$)

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، على المتغير المستقل وهي بذلك ليست دالة إحصائيا، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha\leq0.05$)في متوسطات استجابات أفراد عينة حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة، وفي إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا **لمتغير عدد اعضاء مجلس الادارة ، بينما تبين** أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.05، على المتغير التابع وهي بذلك دالة إحصائيا، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية على هذا المتغير ونقبل بالفرض البديل ، و سيتم استخدام **اختبار LSD للمقارنات البعدية**

جدول رقم (30.4) يبين نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية تبعا لمتغير عدد اعضاء مجلس الادارة على المتغير التابع (استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية)

المقارنة	7 اعضاء فاقل	من 8-10 سنوات	11 عضو فاكثر
7 اعضاء فاقل		0.18-	-0.45588-*
من 8-10 سنوات			0.28-
11 عضو فاكثر			

يظهر الجدول وجود فروق بين

7 اعضاء فاقل و11 عضو فاكثر لصالح 11 عضو فاكثر

الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة، وفي إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغير راس المال المصرح به في الشركة.

جدول رقم (31.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وفي إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغير راس المال المصرح به في الشركة.

المجال	راس المال المصرح به في الشركة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المتغير المستقل (واقع تطبيق مبادئ الحوكمة	اقل من 5 مليون دينار	5	4.29	0.25
	5 مليون واقل من 10 مليون دينار	10	4.24	0.25
	10 مليون واقل من 25 مليون دينار	23	4.37	0.54
	25 مليون واقل من 100مليون دينار	6	4.17	0.48
	100 مليون دينار فاكثر	12	4.64	0.21
	المجموع	56	4.38	0.43
المتغير التابع (استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية	اقل من 5 مليون دينار	5	4.25	0.22
	5 مليون واقل من 10 مليون دينار	10	4.03	0.60
	10 مليون واقل من 25 مليون دينار	23	4.37	0.66
	25 مليون واقل من 100مليون دينار	6	4.07	0.48
	100 مليون دينار فاكثر	12	4.63	0.40

المجال	راس المال المصرح به في الشركة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	المجموع	**56**	**4.32**	**0.58**

جدول رقم (32.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance),حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة، وفي إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغير راس المال المصرح به في الشركة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المتغير المستقل (واقع تطبيق مبادئ الحوكمة	بين المجموعات	**1.34**	**4**	**0.33**	**1.91**	**0.12**
	داخل المجموعات	**8.92**	**51**	**0.17**		
	المجموع	**10.26**	**55**			
المتغير التابع (استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية	بين المجموعات	**2.48**	**4**	**0.62**	**1.98**	**0.11**
	داخل المجموعات	**16**	**51**	**0.31**		
	المجموع	**18.48**	**55**			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، على المتغير المستقل والتابع وهي بذلك ليست دالة إحصائيا، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة، وفي إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا **لمتغير** راس المال المصرح به في الشركة.

الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة، وفي إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغير **عدد العاملين في الشركة.**

جدول رقم (33.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واقع تطبيق مبادئ الحوكمة، وفي إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغير عدد العاملين في الشركة.

المجال	عدد العاملين في الشركة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المتغير المستقل (واقع تطبيق مبادئ الحوكمة	اقل من 100 موظف	6	4.35	0.25
	من 100- اقل من 200	8	4.22	0.27
	200 موظف فاكثر	42	4.41	0.47
	المجموع	56	4.38	0.43
المتغير التابع (استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية	اقل من 100 موظف	6	4.25	0.48
	من 100- اقل من 200	8	4.10	0.54
	200 موظف فاكثر	42	4.38	0.60
	المجموع	56	4.32	0.58

جدول رقم (4.34) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance),حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة، وفي إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغير عدد العاملين في الشركة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المتغير المستقل (واقع تطبيق مبادئ الحوكمة	بين المجموعات	**0.27**	**2**	**0.13**	**0.71**	**0.50**
	داخل المجموعات	**9.99**	**53**	**0.19**		
	المجموع	**10.26**	**55**			
المتغير التابع (استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية	بين المجموعات	**0.54**	**2**	**0.27**	**0.80**	**0.46**
	داخل المجموعات	**17.94**	**53**	**0.34**		
	المجموع	**18.48**	**55**			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، على المتغير المستقل والتابع وهي بذلك ليست دالة إحصائيا، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة، وفي إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا **لمتغير** عدد العاملين في الشركة .

2.4 مناقشة نتائج الدراسة

في هذا القسم من الفصل الرابع سيتم مناقشة اهم النتائج التي توصل اليها التحليل الاحصائي المستخدم في الاجابة عن اسئلة الدراسة وفحص فرضيات الدراسة.

1.2.4مناقشة الاجابة عن اسئلة الدراسة

ما واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وتأثيرها على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية؟

اولا: تبين ان درجة مقياس واقع تطبيق مبادئ الحوكمة كانت مرتفعة جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.36). حيث تبين أن (مبدأ فاعلية الرقابة والتدقيق) قد حاز على اقل معامل اختلاف وكان متوسطه الحسابي يساوي (4.45)، في حين حصل (مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين) على اعلى معامل اختلاف حيث كان المتوسط الحسابي (4.24).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ان دور الحوكمة في الشركات اصبح دورا متعاظما بشكل كبير وخصوصا بعد الازمات التي عصفت بأسواق المال، ومن هذا المنطلق نجد ان هناك التزام من قبل الشركات محل الدراسة بتطبيق مبادئ الحوكمة والتي بدورها تزيد بشكل ايجابي من النمو الاقتصادي ومن هذه المبادئ مبدا فاعلية الرقابة والتدقيق والتي تمكن المساهمين والمستثمرين من اتخاذ القرارات الصائبة هذا بالإضافة إلى ان الغاية الحقيقية من تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات هو المحافظة على المساهمين المستثمرين الصغار وحفظ حقوقهم وضمانها، وهذا يتم من خلال تحقيق الخطط التي وضعتها الشركات.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (النجار وعقل، 2016) حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لقواعد حوكمة الشركات على المقاييس المحاسبية، ودراسة (رشوان وأبو رحمة، 2016) اذ تبين انه يوجد تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة لتحقيق التنمية المستدامة في تعزيز جودة التقارير المالية، بالإضافة إلى دراسة (دراوشة، 2014) فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تطبيق لمدونة الحوكمة لدى الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية بنسبة مرتفعة، بينما تعارضت الدراسة مع دراسة (حبوش، 2007) وخلصت الدراسة إلى أن الشركات المساهمة العامة الفلسطينية تلتزم بالمبادئ المتعارف عليها لحوكمة الشركات مع أن التزامها بجملة المبادئ وحدة واحدة كان بشكل متوسط.

ثانيا: أن الدرجة الكلية لفقرات **مجال تطبيق مبدأ حماية حقوق المساهمين** تظهر درجة مرتفعة جدا اتجاهات المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.45) والانحراف المعياري الكلي (0.67) ومعامل اختلاف معياري بنسبة (15.11%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ان هذا المبدأ مطبق بشكل كبير جدا في الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، الاهتمام بتطبيق مبدأ حماية حقوق المساهمين بجانب التشريعات والقوانين المختلفة التي تكفل حماية حقوق أصحاب المصالح في الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية عند تطبيق مفهوم حوكمة الشركات فان ذلك ينعكس بشكل إيجابي على إسهام هذه الشركات في سوق الأوراق المالية في فلسطين.

وقد توافقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (جبر، 2012) حيث تبين التزام الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات ضمنيا من دون وجود لوائح أو قوانين تنظم تطبيقها من وجهة نظر المستثمرين وتعارضت مع دراسة ابيولا (Abiola, 2012) اذ تبين انه يوجد ضعف بنظام الحاكمية المؤسسية في المصارف النيجيرية.

ثالثا: أن الدرجة الكلية لفقرات **مجال تطبيق مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين** تظهر درجة مرتفعة جدا اتجاهات المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي **(4.24)** والانحراف المعياري الكلي **(0.76)** ومعامل اختلاف معياري بنسبة **(17.95 %)**.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ان المساواة والتكافؤ بين حملة الأسهم داخل كل فئة، مبدأ لا بد من تحقيقه في كافة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية وذلك من اجل المحافظة على حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الشركة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الإتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المدراء التنفيذيين.

رابعا: أن الدرجة الكلية لفقرات **مجال تطبيق مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح** تظهر درجة مرتفعة جدا اتجاهات المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي **(4.33)** والانحراف المعياري الكلي **(0.72)** ومعامل اختلاف معياري بنسبة **(16.63%)**.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ان الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تسعى إلى حماية حقوق اصحاب المصالح من زبائن وموظفين ومساهمين وذلك لزيادة الثقة بهذه الشركات كما ان ثقة أصحاب المصالح في أن رؤوس الأموال التي يقدمونها لن يساء استخدامها أو تخصيصها من قبل مديري الشركة أو أعضاء مجلس الإدارة أو كبار المساهمين تعتبر بمثابة عامل هام في أسواق راس المال.

خامسا: أن الدرجة الكلية لفقرات **مجال تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية** تظهر درجة مرتفعة جدا اتجاهات المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي **(4.41)** والانحراف المعياري الكلي **(0.68)** ومعامل اختلاف معياري بنسبة **(15.44%)**.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ان تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية كأحد ركائز حوكمة الشركات في الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ذي أهمية من وجهة نظر عينة الدراسة، وهذا يعني ايضا أن هناك دوراً لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية كأحد ركائز حوكمة الشركات في الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من حيث ما يصدر عنها من تقارير مالية.

سادسا: أن الدرجة الكلية لفقرات **مجال تطبيق مبدأ قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته** تظهر درجة مرتفعة جدا اتجاهات المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي **(4.40)** والانحراف المعياري الكلي **(0.69)** ومعامل اختلاف معياري بنسبة **(15.80%)**.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ان مجلس الإدارة يعتبر اساس الشركة في سوق فلسطين للأوراق المالية والمسؤول الأول عن مراقبة ما تقوم به الإدارة فيها، حيث أنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستخدام من قبل ادارة الشركة، وذلك من خلال ما يمتلكه من صلاحيات في تعيين ومكافأة وعزل الإدارة التنفيذية في الشركة هذا بالإضافة إلى ان مجلس الإدارة يشارك بوضع استراتيجية الشركة.

سابعا: أن الدرجة الكلية لفقرات **مجال تطبيق مبدأ فاعلية الرقابة والتدقيق** تظهر درجة مرتفعة جدا اتجاهات المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي **(4.45)** والانحراف المعياري الكلي **(0.67)** ومعامل اختلاف معياري بنسبة **(14.96%)**.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ان الدور الأساسي لتطبيق مبدأ فاعلية الرقابة والتدقيق في الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية هو تنفيذ إجراءات التدقيق بغرض الوصول الى قناعة بأن البيانات المالية قد أعدت وفقا للمتطلبات القانونية ذات العلاقة ومعايير إعداد التقارير الخاصة بهذه الشركات وبناء على ذلك قد يكتشف المدقق او المراقب أمورا قد تحتاج الى لفت انتباه لجنة التدقيق ومجلس الإدارة خلال هذه العملية .

ثامنا: أن الدرجة الكلية لفقرات **مجال تطبيق مبدأ ايجاد إطار فعال للحوكمة** تظهر درجة مرتفعة جدا اتجاهات المبحوثين حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي **(4.27)** والانحراف المعياري الكلي **(0.74)** ومعامل اختلاف معياري بنسبة **(17.25%)**.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى انه كي يتم ضمان وضع إطار فعال لحوكمة الشركات، فإن من الضروري وجود أساس قانوني وتنظيمي ومؤسسي فعلا يمكن لكافة المشاركين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقتهم التعاقدية الخاصة، وعادة ما يضم إطار حوكمة الشركات على عناصر تشريعية وتنظيمية وترتيبات للتنظيم الذاتي والالتزامات الاختيارية وممارسات الأعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدولة وتاريخها وتقاليدها، ولكي يكون هناك ضمان لوجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات، ينبغي وضع إطار حوكمة للشركات يهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق وعلى الحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق وتشجيع قيام أسواق مالية تتميز بالشفافية والفعالية.

هل هناك تأثير إيجابي لواقع تطبيق مبادئ الحوكمة في استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية؟

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (10.4) أن **(مبدأ فاعلية الرقابة والتدقيق)** قد حاز على اقل معامل اختلاف وكان متوسطه الحسابي يساوي **(4.45)**، في حين حصل **(مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين)** على

اعلى معامل اختلاف حيث كان المتوسط الحسابي **(4.24)**. أما درجة المجال الكلي كانت مرتفعة جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي **(4.36)**.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ان تطبيق مبادئ حوكمة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تساهم في عدم افلاس هذه الشركات وذلك لان هذه الشركات لن تقوم بتضليل المساهمين والمستثمرين وكل الجهات العاملة بسوق الأوراق المالية مما يساهم في استدامتها وتحقيقها لأهدافها المرجوة، كما ان تطبيق مبادئ الحوكمة لا يسمح بالتجاوز والتحايل لإخفاء خسائر الشركة او تضخيم الارباح فيها. وهذا بدوره يساهم في استدامة الشركة وتطبيق خططها الحالية لضمان تطورها بالمستقبل.

2.2.4 مناقشة نتائج فحص فرضيات الدراسة

نتيجة الفرضية الأولى: يوجد **تأثير لتطبيق مبدأ حماية حقوق المساهمين على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية** وان هناك علاقة طردية متوسطة القوة تتبين من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زاد تحسن تطبيق مبدأ حماية حقوق المساهمين زاد تحسن استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن أهمية تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات تكمن في أنها تضمن ادارة المؤسسات بشكل مسؤول وعدم تعرضها لسوء استخدام من قبل الإدارة، بحيث لا تتعرض للسرقة والنهب وتحفظ بذلك حقوق المساهمين في الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

نتيجة الفرضية الثانية: يوجد **تأثير لتطبيق مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية** وان هناك علاقة قوية تتبين من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زاد تطبيق مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين تحسنا زاد تحسن استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى انه يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات تحقيق المساواة وتحقيق المعاملة العادلة بين كافة المساهمين سواء كبار المساهمين أو صغار المساهمين (حقوق الأقلية)، وكذلك المساواة بين المساهمين المحليين والمساهمين الأجانب. وذلك حفاظا على المصداقية في التعامل معهم.

نتيجة الفرضية الثالثة: يوجد **تأثير لتطبيق مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية** وان هناك علاقة قوية تتبين من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زاد تطبيق مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح تحسنا زاد تحسن استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ان تطبيق حوكمة الشركات يعتمد على مجموعة من المبادئ والقواعد التي تعتبر بمثابة الاساسات التي يجب أن تتبعها كل من الجهات الرقابية على سوق رأس المال وأعضاء مجلس إدارة الشركات والإدارة التنفيذية للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

نتيجة الفرضية الرابعة: يوجد **تأثير لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية** وان هناك علاقة متوسطة القوة تتبين من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زاد تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية تحسنا زاد تحسن استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ان إطار حوكمة الشركات يركز على تحقيق الافصاح والشفافية عن كافة الأمور المالية التي تخص الشركة، وتتعلق تلك الأمور المالية بنتيجة نشاط الشركة ومركزها المالي وحركة التدفقات النقدية وغيرها من الأمور المالية، ويجب أن يشمل الإفصاح عن مدى تحقيق أهداف الشركة، ونتيجة نشاطها ومركزها المالي وتدفقاتها النقدية والسياسات المحاسبية المستخدمة والعلاقات مع الأطراف ذات العلاقة، وهذا بدروه يحقق الاستدامة والتي تعمل على تنفيذ الخطط الكاملة والشاملة للشركات المدرجة في البورصة الفلسطينية والتي تمكن هذه الشركات من التقدم والاستمرار وتحقيق الأهداف المرجوة في ظل الموارد المتاحة.

نتيجة الفرضية الخامسة: يوجد **تأثير لتطبيق مبدأ قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية** وان هناك علاقة قوية تتبين من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زاد تطبيق مبدأ قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته تحسنا زاد تحسن استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ان مجلس الإدارة عند قيامه بمسؤولياته يستطيع اصدار احكام قابلة للتطبيق ومنصفة وغير متحيزة لاحد المساهمين دون الاخر كما ان بدوره هذا يضمن سلامة التقارير المالية وغير المالية في الشركة، وبهذا يعمل مجلس الإدارة على ضمان استدامة الشركة من خلال وضع خطط لانتقال المناصب بين الاشخاص والهيكلية التي تكفل الاستمرارية للشركة.

نتيجة الفرضية السادسة: يوجد **تأثير لتطبيق مبدأ فاعلية الرقابة والتدقيق على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية** وان هناك علاقة قوية تقريبا تتبين من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زاد تطبيق مبدأ فاعلية الرقابة والتدقيق تحسنا زاد تحسن استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ان مجلس الإدارة في الشركات المدرجة في البورصة الفلسطينية يضع إطاراً لإدارة المخاطر من خلال المراقبة المستمرة والتدقيق بكافة الاوراق المالية بحيث تتولى إدارة الشركة تنفيذ قرارات مجلس الإدارة.

نتيجة الفرضية السابعة: يوجد **تأثير لتطبيق مبدأ إيجاد إطار فعال للحوكمة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية** وان هناك علاقة قوية تقريبا تتبين من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون كما أن قيمة بيتا تبين أن العلاقة طردية فكلما زاد تطبيق مبدأ إيجاد إطار فعال للحوكمة تحسنا زاد تحسن استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى انه يجب على الشركات تطبيق الحوكمة لتعزيز وجود أسواق مالية شـــفافة وعادلة وتوزيع فعال للموارد مما يساهم في تحقيق الاستدامة ويجب أن تكون متسقة ومتناسبة مع ســـيادة القانون.

نتائج فرضيات الدراسة المتعلقة بالمتغيرات الضابطة: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة، وفي إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغيراتها الضابطة باستثناء متغير **عدد اعضاء مجلس الادارة** حيث تبين **وجود فروق بين 7 اعضاء فاقل و11 عضو فأكثر لصالح 11 عضو فاكثر.**

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى انه كلما زاد اعضاء مجلس الإدارة كانت القرارات المتخذة في الشركة أكثر عدلا بين المساهمين، كما يضمن قيام مجلس إدارة الشركة بالتوجيه الاستراتيجي للشركة والرصد الفعال للإدارة وتحمل المسؤولية الكاملة تجاه الشركة والمساهمين.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

في هذا الفصل ستقوم الباحثة بوضع اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها بعد ان خرجت بنتائج الدراسة، ووضع التوصيات التي تلائم نتائج البحث ويمكن تطبيقها على المدى البعيد.

1.5 الاستنتاجات

وقد تم التوصل الى الاستنتاجات الاتية:

اولا: أن تطبيق نظام تدقيق ومراقبة فعال ومتوافق مع مبادئ الحوكمة المؤسسية في الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، يخفض من حالات الفشل المالي ويجعل الأرقام المالية المعلن عنها من قبل هذه الشركات أكثر واقعية ومصداقية لدى المستثمرون مما يزيد من استدامة هذه الشركات وتحقيق أكبر قدر من الارباح.

ثانيا: اللوائح والقوانين الداخلية للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية والمطبقة لمبادئ الحوكمة المؤسسية، يجعلها أكثر كفاءة ويزيد من كفاءة عمل الشركة بكافة مستوياتها وأقسامها، مما يخفض من خطر العمل.

ثالثا: وضع الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية لسياساتها المستقبلية بما يتوافق مع مبادئ الحوكمة للشركات، التي وضعت أساساً من اجل حماية المستثمرين والمساهمين هذا من شأنه زيادة الثقة بين المالكين والمستثمرين من جهة والادارة من جهة أخرى.

رابعا: ان تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية يعمل على تخفيض المخاطر التي قد تهدد الاستثمار في فلسطين كما ان تطبيق مبدا الافصاح والشفافية يعمل على تخفيض تكلفة راس المال.

خامسا: تحرص الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية على تطبيق مبادئ الحوكمة بغرض تحقيق جودة عالية في التعامل مع المساهمين مما يؤثر بشكل ايجابي على استدامة الشركات.

سادسا: يوجد اساس لقواعد حوكمة الشركات والمطبقة في الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية الا ان هذه الشركات بحاجة إلى تعزيز دور مجلس الإدارة فيها لتطوير دورها في المجتمع حتى تحقق استدامة متجددة لها.

سابعا: ان تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية يقلل من تأثير المعلومات المضللة والشائعات التي قد تطال الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية وبالأخص بالنسبة لموضوع الاسعار حيث ان تطبيق مبدا الافصاح يحافظ على استقرار الشركة.

ثامنا: ان تطبيق الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية لمبادئ الحوكمة يزيد من الارباح المحققة للشركة وبالتالي هذا يدعم الموقف المالي للشركة مما يعطي توقعات ايجابية للمستثمرين والمساهمين حول مستقبل الشركة.

تاسعا: ان تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية له تأثير كبير في تحقيق استقرار عام للشركة من خلال ضمان المساهمين والمستثمرين حصولهم على حقوقهم بكل عدل ومصداقية.

2.5 التوصيات

بناء على ما تم التوصل اليه من نتائج تشير إلى ارتفاع تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية فإن هذه الدراسة توصي بمايلي:

1- يجب أن يشتمل التقرير السنوي للشركات المدرجة في سوق فلسطين على مجموعة الاجـــراءات والخطوات، وكذلك الانشطة التي تتخذها الشركات المدرجة في سوق فلسطين من أجل ضـــمان تطبيق دليل الأخلاقيات وسلوكيات المهنة

2- ضرورة تعزيز وتطبيق لقاعدة حماية المستثمرين والمساهمين وتوفير معاملة متكافئة لهم

3- ضرورة العمل على تعزيز مبدأ المساءلة ومبدأ الافصاح والشفافية في الشركات المدرجة فـــي سوق فلسطين

4- مواصلة الافصاح للمساهمين عن اي ممارسة أو سلوك غير أخلاقي

5- التأكيد على اختيار اصحاب الكفاءة ومن يتمتعون بخبرات كبيرة كأعضاء في مجلس الادارة

6- التأكيد على عدم شغل رئيس المجلس أو أحد أعضاؤه وظيفة تنفيذية في الشركات المدرجة في سوق فلسطين الا بعد موافقة سلطة النقد

7- أن لا يترأس لجنة المراجعة في الشركات المدرجة في سوق فلسطين أحد أعضاء مجلس الادارة بالإضافة إلى أن لا يكون أحد بمجلس الادارة أعضائها عضوا

8- ضرورة ان تقوم الشركات المدرجة في سوق فلسطين بمراجعـــة وتطـــوير الهيكـــل التنظيمـــي للإدارات والدوائر والاقسام ويبين العلاقات ويحدد المسؤوليات والصلاحيات

9- ضرورة العمل على تطوير هيكل اجور واضح يتسم بالعدالة والموضوعية والحيادية

10-زيادة الوعي الاستثماري لدى الافراد ووضع الخطط المناسبة التي تعزز من ذلك بالإضافة الـــى إعداد منشورات توعية، وعقد ندوات توعية. والعمل على معالجة البطء الموجود في توفير المعلومات اللازمة للمستثمرين

10-ضرورة اخذ الشركات المدرجة في سوق فلسطين الاجراءات المناسبة وتبسيطها بغيـــة تمكـــين المساهمين من الحصول على ما يلزمهم من معلومات

قائمة المراجع والمصادر

المراجع العربية

- إبراهيم، خ. (2011): حوكمة الإنترنت، دار الفكر الجامعي، مصر
- إبراهيم، م. (2004): العمارة المستدامة، ورقة بحثية لمؤتمر العمارة والعمران في إطار التنمية، القاهرة
- ابو حمام، م. (2009): أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الافصاح المحاسب وجودة التقارير المالية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
- ابو زر، ع. (2006): استراتيجية مقترحة لتحسين الحاكمية المؤسسية في القطاع المصرفي الأردني، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن
- أبو عطوان، ث. عطاونة، ن. (2013): مدى تطبيق معايير الحوكمة في الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية، اربد، الاردن
- أحمد، ع. (1993): التنمية المستدامة بين المفهوم والتطبيق، اطروحة دكتوراه، جامعة القاهرة، مصر.
- الأمم المتحدة. (2001): تقرير لجنة المستوطنات البشرية العاملة بوصفها اللجنة التحضيرية للدورة الاستثنائية للجمعية العامة لإجراء استعراض وتقييم شاملين لتنفيذ نتائج مؤتمر الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (المؤتمر الثاني)، الجمعية العامة، الدورة الثانية (19-23) شباط، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية.
- الأمم المتحدة. (2018): أهداف التنمية المستدامة، متاح عبر الرابط (https://www.un.org/sustainabledevelopment).
- البرميلي، ه. (2006): الاستدامة على الموضة، مجلة تصميم، العدد (8)، القاهرة، مصر.
- البقمي، م. البشتاوي، س. (2014): "واقع المحاسبة عن التنمية المستدامة في الشركات الصناعية دارسة تطبيقية في الشركات الصناعية الأردنية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك، العراق.

- التدقيق البيئي – الانتوساي، (2013): تقرير الاستدامة: المفاهيم واطـــر العمـــل ودور الأجهـــزة الرقابية، ترجمة ديوان الرقابة المالية الاتحادي، العراق.
- التلاحمة، خ. (2010)، حوكمة الشركات المساهمة في فلسطين: النظريـــة والتطبيـــق، المجلـــة الأردنية في القانون والعلوم السياسية، المجلد (4)، العدد (3).
- التلاحمة، خ. (2013): القانون التجاري/ الجزء الثاني- الشركات التجارية، المعهـــد القضـــائي الفلسطيني، رام الله، فلسطين.
- التهامي، ع. القرشي، ع. (2010): تأثير آليات الحوكمة على الاداء المالي للبنوك اليمنية دراســـة تطبيقية. المجلة العالمية لبحوث الدراسات التجارية
- الخضر، إ. (2018): أثر عناصر المحاسبة البيئية المستدامة في مصداقية المعلومات المحاســـبية دراسة ميدانية في البنوك التجارية الكويتية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراســـات – العدد الثالث والأربعون
- الخيال، ت. (2009): تأثير آليات الحوكمة على الاداء المالي للشركات المساهمة العامة السعودية، مجلة الفكر المحاسبي، ص 191-264.
- الداوي، (2017): علاقة كفاءة سوق الأوراق المالية بالمعلومات المحاسبية في ظـــل حوكمـــة الشركات، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، عدد7، ص 155-164.
- الرحيلي، ع. (2008): لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات، حالة سعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد 22، العدد 1
- بلقاسم، ب. (2016): دور حوكمة الشركات في تحسين كفاءة الأسواق المالية، مجلة دراسات – الجزائر، عدد38، ص 181 – 198
- الشحادات، م. (2008) ، "أثر تبني الشركات المساهمة العامة الأردنية لمبـــادئ الحوكمـــة علـــى قرارات المستثمر المؤسسي في بورصة عمان"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

- الشحادات، م. عبد الجليل، ت. (2012): اثر تبني الشركات المساهمة العامة الاردنيـــة لمبـــادئ الحوكمة على قرارات المستثمر المؤسسي في بورصة عمان، المجلة الاردنية في ادارة الاعمـــال العدد(1) مجلد (8) ، الصفحات ص1-21
- العدناني، م. (2017): تأثير آليات حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في بيئة الممارسة المهنية في العراق، شركة اسيا سيل للاتصالات، السليمانية، العراق.
- العرموطي، أ. (2013): أثر محاسبة الاستدامة على تقارير الإبلاغ المالي في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن الهنيني، إ. (2004): تطوير نظام للحاكمية المؤسســية فـــي الشـــركات المساهمة العامة الاردنية لتعزيز استقلال مدقق الحسابات القانوني، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ، الاردن
- الوزير، ج. (ايلول /سبتمبر 2007): دور الحوكمة في تمكين المساهمين والمســتثمرين واســتقرار الاسواق المالية، الملتقى السنوي الاول لسوق راس المال الفلسطيني ، رام الله ، فلسطين
- الملتقى العلمي الدولي، (2013): آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنميـــة المســـتدامة، ورقلة، الجزائر، 25 -26 نوفمبر.
- المناصير، ع. (2013): اثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على اداء شركات الخـــدمات العامـــة الاردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الاردن
- بوحليقة، إ. (2014)، هيئة سوق رأس المال، من الحوكمة إلى الاستدامة، الأسوق العربية، متـــاح عبر الرابط التالي (https://www.alarabiya.net)
- بولرباح، غ. بضياف، ع. (2013): دور آليات حوكمة الشركات في تحقيق التنميـــة المســـتدامة، الملتقى العلمي الدولي حول "آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، الجزائر.
- جبر، ش. (2012): قياس مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وأثره فـــي الوصـــول للقيمـــة الحقيقية للسهم، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، عدد3، ص21-67.

- جودة، ف. (2008): مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
- حبوش، م. (2007): مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- حميدة، ر. (2011): استراتيجيات وتجارب ترقية دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم النمو وتحقيق التنمية المستدامة (دراسة مقارنة بين التجربة الجزائرية والتجربة الصينية)، رسالة ماجيستر غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر
- خليفة، م. (2003): إطار مقترح لتفسير سلوك الوحدات الاقتصادية في التأثير على القوائم المالية– دراسة ميدانية. كلية التجارة، جامعة عين شمس
- خليل، ه. (2009): مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين: دراسة تحليلية لآراء المراجعين الخارجيين والمستثمرين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- دحمش، ن. ابوزر، ع. (2003): الحاكمية المؤسسية وعلاقتها بالتوظيف، المؤتمر المهني الخامس، جمعية المحاميين القانونيين، عمان، الاردن
- دراوشة، ه. (2014): مبادئ الحوكمة في إطار مدونة الحوكمة لعام (2009) ومدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية بها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين
- رشوان، ع. ابو رحمة، م. (2017): أثر تطبيق مبادئ الحوكمة كأداة لتحقيق التنمية المستدامة في تعزيز جودة التقارير المالية: دراسة حالة على الكليات الجامعية الحكومية الفلسطينية، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الثاني– الاستدامة والبيئة الابداعية في قطاع التعليم التقني، كلية فلسطين التقنية، غزة.
- زلوم، ن. (2013): الإفصاح عن الالتزام بتطبيق القواعد الإرشادية الخاصة بحوكمة الشركات وأثرها في قيمة الشركة – دراسة تطبيقية على الشركات الخدمية المساهمة المدرجة في بورصة

عمان، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الحادي والعشرون، العـــدد الثاني.

- سامي، م. (2009): دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم الماليـــة المنشورة في بيئة الاعمال المصرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلميـــة، جامعـــة الإســـكندرية، مجلد46، العدد2
- سرور، ط. (2016): أثر تطبيق قواعد الحوكمة على علمية إدارة التغيير التنظيمـــي- دراســـة ميدانية على الجامعات العامة بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- سليمان، م. (2006): حوكمة الشركات ومعالجة الفساد الاداري. القاهرة – مصر
- شحادة، ع. البرغوثي، س.(2009). ركائز الحوكمة وضبط ادارة الارباح في البيئة المصـــرفية في ظل الازمة المالية العالمية. الملتقى العلمي الدولي، جامعة فرحات عباس، سطيف / الجزائر
- طالب، ع. المشهداني، ايمـــان. (2011): الحوكمـــة المؤسســـية والاداء المـــالي الاســـتراتيجي للمصارف، عمان، الاردن
- عامر، س. عبد المقصود، ف. (2000)، آفاق التنمية المستدامة، ورقة عمـــل مقدمـــة للمـــؤتمر العربي الإقليمي.
- عبد الحميد، أ. (2005): حوكمة الشركات وابعادها المحاســـبية والاداريـــة والاقتصـــادية. ادارة الربحية والدور المحاسبي في حوكمة الشركات. المؤتمر العلمي الخامس الاسكندرية.
- عبد المنعم، ا. والعجلوني، أ. (2013): تقارير الاستدامة، التجسيد الحقيقي للحاكمية المؤسسية في الشركات (دراسة ميدانية من وجهة نظر مدققي الحسابات الخارجيين الاردنيـــين) مجلـــة جامعـــة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد5، عدد10.
- علاونة، س. عبد الكريم، ن. (2013): مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد مدونة الحوكمة الفلسطينية. المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حـــول حاكميـــة الشـــركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الاسواق الناشئة، اربد، الاردن

- عورتاني، ه. (2012): الحوكمة في الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية
- غادر، م. (2012): محددات الحوكمة ومعاييرها، قدم إلى المؤتمر العلمي الدولي لكلية إدارة الأعمال بجامعة الجنان، لبنان.
- غلاب، ف. (2011): تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة دراسة لبعض المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، – كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
- قباجة، ع. وآخرون (2008). تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، القدس – فلسطين: معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس).
- قباجة، ع. (2008): أثر الحاكمية المؤسسية على الاداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الاردن
- قباجة، ع. (2008): أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة فى سوق فلسطين للأوراق المالية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- قويدر، أ. (2015): مدى التزام الشركات المساهمة العامة في فلسطين بمبادئ الحوكمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- كافي، م. (2013): الأزمة الإقتصادية المالية العالمية وحوكمة الشركات، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، دبي، الامارات
- كورتل، ف. (2008): حوكمة الشركات: منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
- محروس، ر.(2011): دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات–دراسة نظرية وتطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي، مصر
- محمد، ر. (2013): معيقات التزام الشركات المساهمة العائلية الخاصة بمدونة الحوكمة الفلسطينية. المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الاسواق الناشئة، جامعة اليرموك، اربد، الاردن

- مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين. (تشرين ثاني، 2009)، لنستثمر الحوكمة في بناء مؤسساتنا، اللجنة الوطنية للحوكمة، فلسطين
- مركز أبو ظبي للحوكمة (2018): أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم، سلسلة النشرات التثقيفية، غرفة أبو ظبي، الإمارات.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة، (2003): حوكمة الشركات في روسيا، من الذي سيدفع وكم سيدفع، نيويورك، الولايات المتحدة.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة، (2005): الحوكمة سبيل التقدم، القاهرة، جمهورية مصر العربية
- مطر، م. (2007)): أثر النظم المحاسبية والمعايير المهنية في تعزيز فاعلية وكفاءة نظم حوكمة الشركات المساهمة العامة الأردنية، العلوم الإدارية، المجّلد 36 ، العدد2.
- مطر، م. نور، ع. (2007): مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين المصرفي والصناعي، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 3، العدد 1.
- محمد، ر. (2013): معيقات التزام الشركات المساهمة العائلية الخاصة بمدونة الحوكمة الفلسطينية، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكميةالشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الاسواق الناشئة، جامعة اليرموك، اربد ، الاردن.
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (2008): مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي في مجال حوكمة الشركات، مبادئ وشروح منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات مترجمة للعربية.
- منظمة الصحة العالمية. (2018): :سلع وخدمات النظام الإيكولوجي الخاصة بالصحة، متاح عبر الرابط (www.who.int).
- موسشيت، ف. (2000): مبادئ التنمية المستدامة، ترجمة بهاء شاهين، الطبعة الأولى، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة.

- النجار، ج. (2016): قياس أثر الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات على الأداء المالي "دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، مجلد 4، عدد2، ص 15-40.
- النشرة الاقتصادية. (2003): الحوكمة الطريق إلى الإدارة الرشيدة، بنك الإسكندرية، العدد 35.
- نصار، م. (2013): مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بتفعيل لجان التدقيق وأثرها في تطبيق الحوكمة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. قسم المحاسبة، عمان، الأردن
- البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات

- المراجع الاجنبية

- Alamgir, M.(2007): Corporate Governance: **A Risk Perspective, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute**, Cairo, May 7 – 8.
- Davidson & singh. (2003):**Agency Cost Corporate Governace and Ownershop Structure** . Master Thesis, Air University Islamabad. Pakistan.
- Henard, Fabrice and Mitterle, Alexander. (2008): **Governance and Quality in Higher Education.** Education program on institutional management in higher education. France: OECD.
- Standard & Poors. (2012, April 4): **International Finance Corporation** . Retrieved January 4, 2014 from www.standardandpoors.com/ratingsdirect

- The International Institute For Sustainable Development (1997) : **Sustainable Development Timeline**, http://www.iisd.org/rio+5/timeline/sdtimeline.htm.
- Tobias & Filed (2017): **WHY PERMACULTURE**, Available at (www.permaculturearabia.org).
- United Nations Development Programme (UNDP) ,(1997): **Governance for Sustainable Human Developmen.**
- Vinten, Gerald (2001): Corporate Governance and the Sons of Cadbury, **Emerald insight Journal**, Issue (4), Vol (1).

ملحق رقم (1) قائمة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الوظيفة	مكان العمل
1	د. محمد توفيق أبو شربة	أستاذ مساعد	الجامعة العربية الامريكية
2	د. سلوى البرغوثي	أستاذ مساعد	جامعة القدس/ ابوديس
3	د. عثمان احمد صوافطة	أستاذ مساعد	جامعة فلسطين التقنية
4	د. فراس عبد الله صليح	أستاذ مساعد	جامعة فلسطين التقنية
5	د. سليمان محمود عبادي	أستاذ دكتور	الجامعة العربية الامريكية
6	د. رسلان محمد	أستاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة / رام الله
7	د. ماجد صبيح	أستاذ دكتور	جامعة القدس المفتوحة / رام الله
8	أ. محمد أبو بكر	المدير المالي	سوق فلسطين للأوراق المالية
9	د. مجدي سلامة	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة/ نابلس
10	د. فواز بدوي	أستاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة/ نابلس

ملحق رقم (2) الاستبانة قبل التعديل

الاستبانة

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

تحية طيبة وبعد....

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: " **واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وتأثيرها على إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية** "، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية. راجيةً التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة ووضع إشارة (x) أمام العبارة التي تتفق ووجهة نظرك.

شاكرةً لكم جهودكم وأمانتكم العلمية وحرصكم على إنجاح هذه الدراسة، علما أن إجابتك ستكون سـرية، ولا تشكل أي نوع من الاختبار، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الباحثة: منتهى حمدان

إشراف الدكتور: سعدي الكرنز

القسم الأول: معلومات عامة

الرجاء وضع اشارة (x) داخل الدائرة حول رمز الإجابة التي تنطبق عليك.

1. **الجنس:**

ذكر ( ) أنثى ( )

2 . المؤهل العلمي:

دبلوم فأقل ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير فأعلى ( )

3 . سنوات الخدمة:

اقل من 5 سنوات ( ) من 5 وأقل من 10 سنوات ( ) من 10 سنوات وأقل من 15 سنة ( ) 15 سنة فأكثر( )

4. عمر الشركة:

اقل من 5 سنوات ( ) من 5 وأقل من 10 سنوات ( ) من 10 سنوات وأقل من 15 سنة ( ) 15 سنة فأكثر( )

5. عدد أعضاء مجلس الإدارة:

7 أعضاء فأقل ( ) من 7–10 أعضاء ( ) 11 عضو فأعلى ( )

6. عدد العاملين في الشركة:

اقل من 100 موظف ( ) من 100 وأقل من 150 موظف ( ) من 150 وأقل من 200 موظف ( )

200 موظف فأكثر ( )

7. نوع النشاط التي تمارسه الشركة:

قطاع البنوك ( ) قطاع التأمين ( ) قطاع الاستثمار ( ) قطاع الخدمات ( ) قطاع الصناعة ( )

8. رأس المال المصرح به في الشركة:

اقل من 5 مليون دينار ( ) 5 مليون وأقل من 10 مليون دينار ( ) 10 مليون وأقل من 25 مليون دينار( )

25 مليون وأقل من 100 مليون دينار ( ) 100 مليون دينار فأكثر ( )

القسم الثاني: يرجى اختيار الدرجة التي تتوافق مع اجابتكم

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
المحور الأول: تطبيق الشركة لمبدأ حماية حقوق المساهمين						
1	تطبق الشركة القواعد والإجراءات التي تضمن الملكية الآمنة للأسهم لكافة المساهمين					
2	تضمن الإجراءات المعمول بها في السوق المالي انتقال الأسهم بشكل آمن وسلس					
3	يتم تزويد المساهمين بالمعلومات الخاصة بالشركة في زمن ووقت مناسبين وبصورة منتظمة					
4	يشارك المساهمين في التصويت في الاجتماعات العامة للشركة					
5	يشارك المساهمين بانتخاب أعضاء مجلس الادارة للشركة					
6	يشعر المساهمين بالرضى عن حصص الأرباح التي يحصلون عليها من أرباح الشركة					
7	يتم اتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلتهم واستفساراتهم إلى مجلس الإدارة والمدقق الخارجي للشركة					
8	يشارك المساهمين في اضافة موضوعات الى جدول اعمال الاجتماعات العامة					
9	يتم الكشف عن الترتيبات الخاصة برأس المال والموقف المالي والبيانات المالية كافة ليتسنى					

	للمساهمين المراقبة على حقوق الملكية التي يمتلكونها في الشركة					
10	يتم دعوة جميع المساهمين في اجتماعات الهيئة العامة العادية وغير العادية وتوفير الترتيبات اللازمة لتمكينهم من المشاركة الفاعلة					
المحور الثاني: تطبيق الشركة لمبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين						
1	تعامل الشركة كافة المساهمين المنتمين لنفس الفئة معاملة متكافئة وعادلة					
2	تُمكّن الشركة جميع المساهمين من الحصول على المعلومات المتعلقة بحقوقهم بما في ذلك حق التصويت بالمعلومات المتعلقة بالبنود المطروحة على جدول الأعمال قبل التصويت عليها					
3	نظام التصويت في الشركة يضمن تحقيق أفضل حماية وتوازن بين المساهمين و يتم بوساطة المفوضين أو بأي طريقة تحظى بتوافق واسع بين المساهمين					
4	يتم معاملة كافة المساهمين بطريقة عادلة ومتكافئة عند إعداد العمليات والإجراءات المتعلقة بالاجتماعات العامة للمساهمين					
5	يتم تداول الأسهم في السوق المالي بطريقة شفافة ويتم الإفصاح عن كافة البيانات والمعلومات التي تعزز نزاهة عملية التداول					
6	يكفل اطار الحوكمة لصغار المساهمين الحصول على تعويض عادل في حال انتهكت حقوقهم					
7	تضمن الشركة المعاملة العادلة لجميع المساهمين وتمتعهم بالحقوق نفسها، دون تحميلهم أية أعباء أو					

	تكاليف					
8	يشارك صغار المساهمين في انتخاب مدقق الحسابات الخارجي للشركة في اجتماع الهيئة العامة العادي					
9	يتمتع صغار المساهمين بحق الحماية في حالة اندماج الشركات أو التصرف بأي من موجوداتها الرئيسية					
المحور الثالث: تطبيق الشركة لمبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح						
1	ينطوي اطار الحوكمة المطبق بالشركة على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يوضحها القانون والأنظمة والتعليمات الصادرة عن هيئة سوق رأس المال بالخصوص					
2	يضمن اطار الحوكمة تشجيع وتفعيل الاتصال بين الشركة وبين أصحاب المصالح في مجالات خلق الثروة، وفرص العمل، وتحقيق الاستدامة على أسس مالية سليمة					
3	تقوم الشركة بالتأكيد والالتزام بكافة حقوق أصحاب المصالح التي يحميها ويكفلها القانون					
4	يتم تعويض أصحاب المصالح في حال تم انتهاك حقوقهم					
5	يتوافر في الشركة اطار حوكمة متميز لمشاركة أصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بما يكفل تحسين اداء الشركة					
5	هناك مشاركة لأصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة بما يكفل لهم الحصول على المعلومات الكافية اللازمة للحفاظ على تلك المصالح					

6	تعامل الشركة أصحاب المصالح الآخرين بالتساوي ودون تمييز بينهم بسبب العرق أو الجنس أو الدين					
7	يوجد نظام إداري واضح في الشركة					
8	يوجد نظام توظيف واضح و شفاف في الشركة					
9	يصادق المساهمين في اجتماع الهيئة العامة على ميثاق السلوك المهني للشركة ويشمل المعايير المهنية والقيم المؤسسية والممارسات الفضلى التي تعزز النزاهة فيها					
10	يوجد نظاما تأديبيا لمخالفات الموظفين					
11	تناقش علاقة الشركة مع أصحاب المصالح مرة على الأقل سنويا في اجتماعات مجلس الإدارة					
المحور الرابع :تطبيق الشركة لمبدأ الإفصاح والشفافية						
1	يوجد في الشركة سياسة مقرة للإفصاح والشفافية بما يحقق اغراضها وأصحاب المصالح والجهات ذات العلاقة لديها بهدف الارتقاء بمستوى تطبيقات الحوكمة والأداء بالشركة					
2	تلتزم الشركة بمتطلبات الإفصاح الواردة في القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة					
3	يتم الإفصاح عن كافة المعلومات المتعلقة بالجوانب المالية بالشركة.					
4	يتم الإفصاح عن كافة التقارير المتعلقة بالشركة وبشفافية تامة عبر الموقع الالكتروني للشركة					
5	يفصح كل عضو في مجلس إدارة الشركة وكبار المسؤولين التنفيذيين عن ذمته المالية والمصالح الشخصية المباشرة وغير المباشرة لذلك العضو أو					

	أي من افراد اسرته					
6	يتم الإفصاح عن الجوانب المتعلقة بالموظفين وتضارب المصالح في التقارير السنوية للشركة					
7	توفر الشركة كل البيانات العامة اللازمة للباحثين والمهتمين والجهات التنظيمية الأخرى					
8	تفصح الشركة عن أي تغيرات في الجوانب المالية والإدارية					
9	تفصح إدارة الشركة عن أي معلومات مالية إضافية يحتاج اليها المساهمين فيها أو أي من أصحاب المصالح الاخرين					
10	يتم الافصاح عن النتائج المالية والتشغيلية في الشركة بصورة دورية ومنتظمة					
11	تقوم الشركة بالإفصاح عن حقوق الاغلبية من حيث حق التصويت ومكونات أعضاء مجلس الادارة ومكافآتهم والمزايا الممنوحة لهم.					
12	تقوم الشركة بالإفصاح عن المخاطر المحتمل تعرض الشركة لها					
13	تقوم الشركة بعملية تدقيق سنوية عن طريق الاعتماد على مدقق خارجي مستقل لزيادة اطمئنان أصحاب المصالح للشركة					
14	يتم الافصاح لجميع المساهمين عن المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت الملائم					
15	تلتزم الشركة بإصدار تقريرها السنوي وفق الأصول					
المحور الخامس: تطبيق الشركة لمبدأ قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته						

1	يتابع مجلس الإدارة بشكل فعال الادارة التنفيذية للشركة					
2	يطبق مجلس الادارة القواعد المتعلقة بحوكمة الشركة بما يضمن مصالح الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح الاخرين					
3	يقوم مجلس الادارة بتحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين عند اتخاذ أي قرار					
4	يأخذ مجلس الإدارة بعين الاعتبار كافة اهتمامات أصحاب المصالح المختلفين					
5	يراجع مجلس الادارة الاستراتيجيات المنشودة والمخطط لها مسبقا للشركة					
6	يتابع مجلس الادارة خطط العمل وسياسة المخاطر					
7	يراجع ويقر مجلس الادارة الموازنة السنوية للشركة					
8	يقوم مجلس الادارة بوضع أهداف الاداء المخطط لها مسبقا محل التنفيذ					
9	يشرف مجلس الادارة على الإنفاق الرأسمالي وعمليات الاستحواذ على الأصول وبيعها في الشركة					
10	يقوم مجلس الادارة باختيار المسؤولين التنفيذيين على أساس الكفاءة والأداء					
11	يعتمد مجلس الإدارة نظام شامل لإدارة المخاطر وأنظمة الرقابة الداخلية ويتأكد من التزام الإدارة التنفيذية بهذه الأنظمة					
12	يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية تحديد الأهداف ورسم السياسات ووضع الاستراتيجيات والسلامة					

	المالية بما يمكن الشركة من القيام بأعمالها بشكل فعال					
13	يبلغ العضو مسبقًا عن أي مصلحة له تتعارض مع مصالح الشركة					
14	يعتمد مجلس الإدارة الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي بحيث يشمل كافة الوظائف والمهام في الشركة ومنع الازدواجية وتداخل المهام ويعكس التسلسل الإداري السليم بما ينسجم مع تفويض الصلاحيات والاسهام بفاعلية في صنع القرار					
المحور السادس: تطبيق الشركة لمبدأ فاعلية الرقابة والتدقيق						
1	تمتلك الشركة نظاماً مناسبًا للرقابة والمسائلة في مختلف المستويات الإدارية					
2	توفر الشركة المناخ لاستقبال افراد متخصصين وهيئات ولجان رقابية خارجية وتطلعهم على تقاريرها وعملها					
3	ترفع لجنة التدقيق التقارير إلى مجلس الإدارة عن كل الأمور التي تدخل ضمن صلاحياتها					
4	يوجد إدارة للتدقيق الداخلي في الشركة.					
5	يتم تقديم تقارير دورية من قبل الموظفين والاقسام للإدارة العليا لمتابعة المشاريع حسب الانظمة وتصحيح الأخطاء					
6	يتم تعيين مدقق حسابات خارجي من قبل الهيئة العامة للشركة					
7	توفر الإدارة التنفيذية للجنة التدقيق الإحصائيات والمعلومات والبيانات الضرورية لحسن قيامها بمهامها					

8	للجنة التدقيق السلطة وكامل الصلاحيات لتحديد أهدافها، وصلاحياتها، ومسؤولياتها، ومواعيد اجتماعاتها بما يتوافق مع الأنظمة المقرة					
9	عدد أعضاء لجنة التدقيق كاف بالنسبة لحجم الشركة					
10	يعين مدير التدقيق الداخلي من قبل مجلس الإدارة بناء على توصية لجنة التدقيق					
11	يتم تحديد أهداف ومهام وصلاحيات ومسؤوليات إدارة التدقيق الداخلي بقرار من مجلس الإدارة يتم تعميمه داخل الشركة					
12	تقوم إدارة التدقيق الداخلي بإعداد خطة عملها السنوية، وتقديمها إلى لجنة التدقيق والمدير العام					
13	تعد إدارة التدقيق الداخلي تقاريرها دون أي تدخل خارجي					
المحور السابع: تطبيق الشركة لمبدأ إيجاد إطار فعال للحوكمة						
1	تحتفظ الشركة بدليل لمبادئ حوكمة يعكس رغبة الشركة في إتباع أحدث الممارسات السليمة لتحقيق الاستدامة					
2	تتميز مبادئ الحوكمة بالمرونة الكافية لتلبي الاحتياجات المختلفة ولا تتعارض مع مصلحة الشركة .					
3	تتوافق القواعد والمتطلبات القانونية التنظيمية التي تؤثر على ممارسات الحوكمة مع القواعد والقوانين الناظمة .					
4	تتسم متطلبات الحوكمة بالعدالة وعدم التحيز بين مجلس إدارة الشركة، والموظفين، وأصحاب المصالح .					

5	توزيع المسؤوليات الإشرافية والتنفيذية, وتطبيق القوانين يساعد على التنفيذ الفعال لإطار الحوكمة.					
المحور الثامن: تحقيق الاستدامة للشركة						
1	تطبق الشركة مبادئ الحوكمة مما يساعد في استمرار نمو الشركة وتطورها					
2	تطبق الشركة مبادئ الحوكمة بما يؤدي الى تعظيم القيمة السوقية للشركة					
3	تطبق الشركة مبادئ الحوكمة بما يساعد في زيادة أرباحها ورضى مساهميها.					
3	تمارس الشركة الادارة الرشيدة في عملياتها بما يعزز ممارسة سلطة الإدارة التنفيذية والرقابية بطريقة فاعلة وكفؤة					
4	تعمل الشركة بدرجة عالية من الشفافية لتعزز الثقة بأداءها					
5	ما يميز الشركة توفر وانسياب المعلومات واستخدمها كأداة لاتخاذ القرار بدرجة عالية من الاتقان					
6	يوجد رقابة فاعلة في الشركة منظمة جيداً					
7	تفصح الشركة عن عملياتها وبياناتها المالية للجمهور العام وبدرجة كافية					
8	تتوفر درجة عالية من النزاهة في إدارة العمليات في الشركة					
9	تتخذ القرارات بدرجة عالية من المشاركة بناءً على دراسة لواقع الشركة واحتياجاتها ومتطلبات العمل					

10	تطبق الشركة مبادئ الحوكمة بالشكل السليم بما يحقق حماية حقوق المساهمين و تحقيق استدامة الشركة					
11	تعمل الشركة باستمرار على تحسين ورفع ميزتها التنافسية وتعزيز الابتكار والابداع					
12	تعمل الشركة على بناء متطلبات الاستدامة فيها والحفاظ على قدرتها التنافسية					
13	تعمل الشركة على ضمان حقوق المساهمين بما يسهم في استدامة الشركة وتعظيم قيمتها السوقية					
14	تضمن الشركة حقوق اصحاب المصالح فيها بما يسهم في استدامتها ورضى الجمهور العام عن اداءها					
15	تتسم إدارة الشركة بالمصداقية والثقة والشفافية وينعكس ذلك على استدامة الشركة وتطورها					
16	تعمل الشركة على تحقيق المعاملة المتكافئة للمساهمين بما يسهم في استدامة الشركة وتطورها					

ملحق رقم (3) الاستبانة بعد التعديل

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

المدراء المحترمين، تحية طيبة وبعد ،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية بعنوان: " **واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وتأثيرها على إستدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية** "

راجيةً التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة ووضع إشارة (x) أمام العبارة التي تتفق ووجهة نظرك، شاكرةً لكم جهودكم وأمانتكم العلمية وحرصكم على إنجاح هذه الدراسة، كما تأمل الباحثة أن تغني إجاباتكم وترفع من مستوى البحث العلمي لهذا البحث، علما أن إجابتكم ستكون محاطة بالسرية والأمانة العلمية الفائقة، ولا تشكل أي نوع من الاختبار، ولن تستخدم لغير أغراض البحث العلمي .

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الباحثة: منتهى حمدان

إشراف الدكتور: سعدي الكرنز

القسم الأول: معلومات عامة

الرجاء وضع اشارة (x) داخل مربع الإجابة التي تنطبق عليك.

1. **الجنس:**

ذكر ☐ أنثى ☐

2 . المؤهل العلمي:

دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأعلى ☐

3 . سنوات الخدمة:

اقل من 5 سنوات ☐ من 5 وأقل من 10 سنوات ☐ من 10 سنوات وأقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

4. عمر الشركة:

اقل من 5 سنوات ☐ من 5 وأقل من 10 سنوات ☐ من 10 سنوات وأقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

5. عدد أعضاء مجلس الإدارة:

7 أعضاء فأقل ☐ من 8-10 أعضاء ☐ 11 عضو فأعلى ☐

6. عدد العاملين في الشركة:

اقل من 100 موظف ☐ من 100 وأقل من 200 ☐ موظف 200 موظف فأكثر ☐

7. نوع النشاط التي تمارسه الشركة:

قطاع البنوك والخدمات المالية ☐ قطاع التأمين ☐ قطاع الاستثمار ☐ قطاع الخدمات ☐ قطاع الصناعة ☐

8. رأس المال المصرح به في الشركة:

اقل من 5 مليون دينار ☐ 5 مليون وأقل من 10 مليون دينار ☐ 10 مليون وأقل من 25 مليون دينار ☐

25 مليون وأقل من 100 مليون دينار ☐ 100 مليون دينار فأكثر ☐

القسم الثاني: يرجى اختيار الدرجة التي تتوافق مع اجابتكم

الرقم	المحور الأول: تطبيق الشركة لمبدأ حماية حقوق المساهمين	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
1	تطبق الشركة القواعد والإجراءات التي تضمن الملكية الآمنة للأسهم لكافة المساهمين					
2	تضمن الإجراءات المعمول بها في السوق المالي انتقال الأسهم بشكل آمن وسلس					
3	يتم تزويد المساهمين بالمعلومات الخاصة بالشركة في زمن ووقت مناسبين وبصورة منتظمة					
4	يشارك المساهمين في التصويت في الاجتماعات العامة للشركة					
5	يشارك المساهمين بانتخاب أعضاء مجلس الادارة للشركة					
6	يشعر المساهمين بالرضى عن حصص الأرباح التي يحصلون عليها من أرباح الشركة					
7	يتم اتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلتهم واستفساراتهم إلى مجلس الإدارة والمدقق الخارجي للشركة					
8	يشارك المساهمين في اضافة موضوعات الى جدول اعمال الاجتماعات العامة					
9	يتم الكشف عن الترتيبات الخاصة برأس المال والموقف المالي والبيانات المالية كافة ليتسنى					

	للمساهمين المراقبة على حقوق الملكية التي يمتلكونها في الشركة					
10	يتم دعوة جميع المساهمين في اجتماعات الهيئة العامة العادية وغير العادية وتوفير الترتيبات اللازمة لتمكينهم من المشاركة الفاعلة					

الرقم	المحور الثاني: تطبيق الشركة لمبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
1	يوجد عضو واحد على الأقل في مجلس الإدارة يمثل صغار المساهمين					
2	تعامل الشركة كافة المساهمين المنتمين لنفس الفئة معاملة متكافئة وعادلة					
3	تُمكّن الشركة جميع المساهمين من الحصول على المعلومات المتعلقة بحقوقهم بما في ذلك المعلومات المتعلقة بالبنود المطروحة على جدول الأعمال قبل التصويت عليها					
4	يضمن نظام التصويت في الشركة تحقيق أفضل حماية وتوازن بين المساهمين و يتم بوساطة المفوضين أو بأي طريقة تحظى بتوافق واسع بين المساهمين					
5	يتم معاملة كافة المساهمين بطريقة عادلة ومتكافئة عند إعداد العمليات والإجراءات المتعلقة بالاجتماعات العامة للمساهمين					
6	يتم تداول الأسهم في السوق المالي بطريقة شفافة ويتم الإفصاح عن كافة البيانات والمعلومات التي تعزز نزاهة عملية التداول					
7	يكفل اطار الحوكمة لصغار المساهمين الحصول على					

	تعويض عادل في حال انتهكت حقوقهم					
8	تضمن الشركة المعاملة العادلة لجميع المساهمين وتمتعهم بالحقوق نفسها، دون تحميلهم أية أعباء أو تكاليف					
9	يشارك صغار المساهمين في انتخاب مدقق الحسابات الخارجي للشركة في اجتماع الهيئة العامة العادي					
10	يتمتع صغار المساهمين بحق الحماية في حالة الاندماج أو التصرف بأي من موجوداتها الرئيسية					

الرقم	المحور الثالث: تطبيق الشركة لمبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
1	ينطوي اطار الحوكمة المطبق بالشركة على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يوضحها القانون والأنظمة والتعليمات الصادرة عن هيئة سوق رأس المال بالخصوص					
2	يضمن اطار الحوكمة تشجيع وتفعيل الاتصال بين الشركة وبين أصحاب المصالح في مجالات خلق الثروة، وفرص العمل، وتحقيق الاستدامة على أسس مالية سليمة					
3	تقوم الشركة بالتأكيد والالتزام بكافة حقوق أصحاب المصالح التي يحميها ويكفلها القانون					
4	يتم تعويض أصحاب المصالح في حال تم انتهاك حقوقهم					
5	يتوافر في الشركة اطار حوكمة متميز لمشاركة					

	أصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بما يكفل تحسين اداء الشركة					
6	يشارك اصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة بما يكفل لهم الحصول على المعلومات الكافية اللازمة للحفاظ على تلك المصالح					
7	تعامل الشركة أصحاب المصالح بالتساوي ودون تمييز بينهم					
8	يوجد نظام إداري واضح في الشركة					
9	يوجد نظام توظيف واضح و شفاف في الشركة					
10	يصادق المساهمين في اجتماع الهيئة العامة على ميثاق السلوك المهني للشركة ويشمل المعايير المهنية والقيم المؤسسية والممارسات الفضلى التي تعزز النزاهة فيها					
11	يوجد نظاما تأديبيا لمخالفات الموظفين					
12	تناقش علاقة الشركة مع أصحاب المصالح مرة على الأقل سنويا في اجتماعات مجلس الإدارة					

الرقم	المحور الرابع :تطبيق الشركة لمبدأ الإفصاح والشفافية	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
1	يوجد في الشركة سياسة مقرة للإفصاح والشفافية بما يحقق اغراضها واغراض الجهات ذات العلاقة بهدف الارتقاء بمستوى تطبيقات الحوكمة وجودة الأداء بالشركة					
2	تلتزم الشركة بمتطلبات الإفصاح الواردة في القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة					
3	يتم الإفصاح عن كافة المعلومات					

	المتعلقـــة بالجوانـــب الماليـــة بالشركة					
4	يتم الإفصاح عـــــن كافـــــة التقـــــارير المتعلقـــــة بالشركة وبشفافية تامـــة عبر الموقع الالكتروني للشركة					
5	يفصح كل عضو في مجلس إدارة الشركة وكبار المسؤولين التنفيذيين عن ذمته المالية والمصالح الشخصية المباشرة وغير المباشرة لذلك العضو أو أي من افراد اسرته					
6	يتم الإفصاح عن الجوانب المتعلقة بالموظفين وتضارب المصـــــالح فـــــي التقـــــارير الســـــنوية للشركة					
7	توفر الشركة كل البيانات العامة اللازمة للباحثين والمهتمين والجهات التنظيمية الأخرى					
8	تفصح الشركة عن أي تغيرات في الجوانـــب المالية والإدارية					
9	تفصـــــح إدارة الشركة عـــــن أي معلومـــــات ماليـــــة إضافية يحتاج اليها المساهمين فيها أو أي من أصحاب المصـــــالح الاخرين					
10	يتم الافصاح عن النتائج المالية والتشغيلية في الشركة بصورة دورية ومنتظمة					
11	تقوم الشركة بالإفصاح عن حقوق الاغلبية من حيث حق التصويت ومكونات أعضاء مجلس الادارة ومكافآتهم والمزايا الممنوحة لهم.					
12	تقوم الشركة بالإفصاح عن المخاطر المحتمل تعرض الشركة لها					
13	تقوم الشركة بعملية تدقيق سنوية عن طريق الاعتماد					

	على مدقق خارجي مستقل لزيادة اطمئنان أصحاب المصالح للشركة					

الرقم	المحور الخامس: تطبيق الشركة لمبدأ قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	مخفضة	منخفضة جدا
1	يتابع مجلس الإدارة بشكل فعال الادارة التنفيذية للشركة					
2	يطبق مجلس الادارة القواعد المتعلقة بحوكمة الشركة بما يضمن مصالح الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح الاخرين					
3	يقوم مجلس الادارة بتحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين عند اتخاذ أي قرار					
4	يأخذ مجلس الإدارة بعين الاعتبار كافة اهتمامات أصحاب المصالح المختلفين					
5	يراجع مجلس الادارة الاستراتيجيات المنشودة والمخطط لها مسبقا للشركة					
6	يتابع مجلس الادارة خطط العمل وسياسة المخاطر					
7	يراجع ويقر مجلس الادارة الموازنة السنوية للشركة					
8	يقوم مجلس الادارة بوضع أهداف الاداء المخطط لها مسبقا موضع التنفيذ					
9	يشرف مجلس الادارة على الإنفاق الرأسمالي وعمليات					

	الاستحواذ على الأصول وبيعها في الشركة					
10	يقوم مجلس الادارة باختيار المسؤولين التنفيذيين على أساس الكفاءة والاستحقاق					
11	يعتمد مجلس الإدارة نظام شامل لإدارة المخاطر وأنظمة الرقابة الداخلية ويتأكد من التزام الإدارة التنفيذية بهذه الأنظمة					
12	يتحمل مجلس الإدارة مسؤولية تحديد الأهداف ورسم السياسات ووضع الاستراتيجيات والسلامة المالية بما يمكن الشركة من القيام بأعمالها بشكل فعال					
13	يبلغ العضو مسبقًا عن أي مصلحة له تتعارض مع مصالح الشركة					
14	يعتمد مجلس الإدارة الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي بحيث يشمل كافة الوظائف والمهام في الشركة ويضمن منع الازدواجية وتداخل المهام ويعكس التسلسل الإداري السليم بما ينسجم مع تفويض الصلاحيات والاسهام بفاعلية في صنع القرار					

الرقم	المحور السادس: تطبيق الشركة لمبدأ فاعلية الرقابة والتدقيق	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	مخفضة	منخفضة جداً
1	تمتلك الشركة نظاماً مناسبًا للرقابة والمسائلة في مختلف المستويات الإدارية					
2	توفر الشركة المناخ الملائم لاستقبال افراد متخصصين وهيئات ولجان رقابية خارجية وتطلعهم على تقاريرها وعملها					
3	يشكل مجلس الإدارة لجنة المراجعة والتدقيق من اعضاءه ويترأسها عضو مستقل					
4	يوجد في مجلس إدارة الشركة عضوين مستقلين على					

	الأقل					
5	ترفع لجنة المراجعة والتدقيق التقارير الى مجلس الإدارة عن كل الأمور التي تدخل ضمن صلاحياتها					
6	يوجد إدارة للتدقيق الداخلي في الشركة.					
7	يتم تقديم تقارير دورية من قبل الموظفين والاقسام للإدارة العليا لمتابعة المشاريع حسب الانظمة والتعليمات المقرة اصولاً					
8	يتم تعيين مدقق حسابات خارجي من قبل الهيئة العامة للشركة					
7	توفر الإدارة التنفيذية للجنة المراجعة والتدقيق الإحصائيات والمعلومات والبيانات الضرورية لحسن قيامها بمهامها					
9	للجنة المراجعة والتدقيق السلطة وكامل الصلاحيات لتحديد أهدافها، وصلاحياتها، ومسؤولياتها، ومواعيد اجتماعاتها بما يتوافق مع الأنظمة المقرة					
10	عدد أعضاء لجنة المراجعة والتدقيق كاف بالنسبة لحجم الشركة					
11	يعين مدير التدقيق الداخلي من قبل مجلس الإدارة بناء على توصية لجنة المراجعة والتدقيق					
12	يتم تحديد أهداف ومهام وصلاحيات ومسؤوليات إدارة التدقيق الداخلي بقرار من مجلس الإدارة ويتم تعميمه داخل الشركة					
13	تقوم إدارة التدقيق الداخلي بإعداد خطة عملها السنوية، وتقديمها إلى لجنة المراجعة والتدقيق والمدير العام					
14	تعد إدارة التدقيق الداخلي تقاريرها دون أي تدخل خارجي					

الرقم	المحور السابع: تطبيق الشركة لمبدأ إيجاد إطار فعال للحوكمة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
1	تحتفظ الشركة بدليل لمبادئ الحوكمة يعكس رغبة الشركة في إتباع أحدث الممارسات السليمة لتحقيق الاستدامة					
2	تتميز مبادئ الحوكمة بالمرونة الكافية لتلبي الاحتياجات المختلفة					
3	تتوافق القواعد والمتطلبات القانونية التنظيمية التي تؤثر على ممارسات الحوكمة مع القواعد الصادرة عن الجهات الرقابية المختصة					
4	تتسم متطلبات الحوكمة بالعدالة وعدم التحيز بين مجلس إدارة الشركة، والموظفين، وأصحاب المصالح .					
5	توزيع المسؤوليات الإشرافية والتنفيذية, وتطبيق القوانين يساعد على التنفيذ الفعال لإطار الحوكمة.					

الرقم	المحور الثامن: تحقيق الاستدامة للشركة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
1	تطبق الشركة مبادئ الحوكمة مما يساعد في استمرار نمو الشركة وتطورها					
2	تطبق الشركة مبادئ الحوكمة بما يؤدي الى تعظيم القيمة السوقية للشركة					
3	تطبق الشركة مبادئ الحوكمة بما يساعد في زيادة					

	أرباحها ورضى مساهميها.					
4	تمارس الشركة الادارة الرشيدة في عملياتها بما يمكن الإدارة التنفيذية والرقابية من القيام بدورها بطريقة فاعلة وكفؤة					
5	تعمل الشركة بدرجة عالية من الشفافية لتعزز الثقة بأداءها					
6	ما يميز الشركة توفر وانسياب المعلومات واستخدمها كأداة لاتخاذ القرار بدرجة عالية من الاتقان					
7	يوجد رقابة فاعلة في الشركة منظمة جيداً					
8	تفصح الشركة عن عملياتها وبياناتها المالية للجمهور العام وبدرجة كافية وبما يتوافق مع تعليمات هيئة سوق رأس المال					
9	تتوفر درجة عالية من النزاهة في إدارة العمليات في الشركة					
		كبيرة جداً	**كبيرة**	**متوسطة**	**منخفضة**	**منخفضة جداً**
10	تتخذ القرارات بدرجة عالية من المشاركة بناءً على دراسة لواقع الشركة واحتياجاتها ومتطلبات العمل					
11	تطبق الشركة مبادئ الحوكمة بالشكل السليم بما يحقق حماية حقوق المساهمين و تحقيق استدامة الشركة					
12	تعمل الشركة باستمرار على تحسين ورفع ميزتها التنافسية وتعزيز الابتكار والابداع					
13	تعمل الشركة على بناء متطلبات الاستدامة فيها والحفاظ على قدرتها التنافسية					
14	تعمل الشركة على ضمان حقوق المساهمين بما يسهم					

	في استدامة الشركة وتعظيم قيمتها السوقية					
15	تضمن الشركة حقوق اصحاب المصالح فيها بما يسهم في استدامتها ورضى الجمهور العام عن اداءها					
16	تتسم إدارة الشركة بالمصداقية والثقة والشفافية وينعكس ذلك على استدامة الشركة وتطورها					
17	تعمل الشركة على تحقيق المعاملة المتكافئة للمساهمين بما يسهم في استدامة الشركة وتطورها					

انتهت

فهرس الجداول

جدول (1.3.أ) يبين نوع القطاعات وعدد الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية 80
جدول (1.3.ب) يبين عدد المدراء التي تم اختيارهم لمجتمع الدراسة 82
جدول (2.3): توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها الضابطة والنسب المئوية بحسب متغيرات الديموغرافية 83
جدول(3.3): يوضح أقسام أداة الدراسة الرئيسة 85
جدول (4.3) يوضح توزيع فقرات المقياس على الأبعاد 86
الجدول (5.3) قيم معاملات التحليل العاملي (one factor analysis) لمقدار صدق الاداة ودرجة التشبع وذلك لفقرات مقياس واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية 87
جدول (6.3) قيم معاملات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل ببعضها والدرجة الكلية لواقع تطبيق مبادئ الحوكمة باستخدام معامل ارتباط بيرسون 88
جدول (7.3): ثبات اداة الدراسة المتعلقة بواقع تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية 91
جدول (8.3): مفتاح التصحيح..... 92
جدول (1.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مبدأ حماية حقوق المساهمين مرتبة ترتيبا تنازليا.....97
جدول (2.4) : يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين مرتبة ترتيبا تنازليا..... 99
جدول (3.4) : يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح مرتبة ترتيبا تنازليا..... 101
جدول (4.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مبدأ الإفصاح والشفافية مرتبة ترتيبا تنازليا103
جدول (5.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مبدأ قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته مرتبة ترتيبا تنازليا 105
جدول (6.4 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مبدأ فاعلية الرقابة والتدقيق مرتبة ترتيبا تنازليا 107
جدول (7.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مبدأ ايجاد إطار فعال للحوكمة مرتبة ترتيبا تنازليا ..... Error! Bookmark not defined.
جدول (8.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة الدراسة حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة..... Error! Bookmark not defined.

جدول (9.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال مبدأ استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية مرتبة ترتيبا تنازليا 112
جدول (10.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استمارة الدراسة حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية 114
جدول (أ.11.4) يبين اختبار multiple Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار المتعدد ومعامل ارتباط بيرسون لواقع تطبيق مبادئ الحوكمة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية 115
1.1.2.4 الفرضية الأولى:..... 116
جدول (12.4) يبين اختبار Linear Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون لأثر مبدأ حماية حقوق المساهمين على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية 117
جدول (13.4) يبين اختبار Linear Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون لأثر مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية 118
جدول (14.4) يبين اختبار Linear Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون لأثر مبدأ حماية حقوق أصحاب المصالح على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية 119
جدول (15.4) يبين اختبار Linear Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون لأثر مبدأ الإفصاح والشفافية على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية 120
جدول (16.4) يبين اختبار Linear Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون لأثر تطبيق مبدأ قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية 121
جدول (17.4) يبين اختبار Linear Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون لأثر تطبيق مبدأ فاعلية الرقابة والتدقيق على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية 122
جدول (18.4) يبين اختبار Linear Regression Analysis ومعادلة خط الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون لأثر تطبيق مبدأ إيجاد إطار فعال للحوكمة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية 123
جدول رقم (19.4) نتائج اختبار Independent Samples Test واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤثرة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغير الجنس..... 124
جدول رقم (20.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤثرة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغير عمر الشركة..... 125
جدول رقم (21.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance),حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤثرة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغير عمر الشركة..... 126

جدول رقم (22.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤثرة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغير سنوات الخدمة..... 127
جدول رقم (23.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance),حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤثرة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغير سنوات الخدمة 128
جدول رقم (24.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤثرة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغير المؤهل العلمي..... 129
جدول رقم (25.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance),حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤثرة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغير المؤهل العلمي..... 129
جدول رقم (26.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤثرة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغير نوع النشاط الذي تمارسه الشركة..... 130
جدول رقم (27.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance),حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤثرة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغير نوع النشاط الذي تمارسه الشركة..... 131
جدول رقم (28.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤثرة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغير عدد اعضاء مجلس الادارة..... 132
جدول رقم (29.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance),حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤثرة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغير عدد اعضاء مجلس الادارة 133
جدول رقم (30.4) يبين نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية تبعا لمتغير عدد اعضاء مجلس الادارة على المتغير التابع (استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية) ..... Error! Bookmark not defined.
جدول رقم (31.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤثرة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغير راس المال المصرح به في الشركة 134
جدول رقم (32.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance),حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤثرة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغير راس المال المصرح به في الشركة 135

جدول رقم (33.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤثرة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغير عدد العاملين في الشركة..... 136
جدول رقم (34.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance),حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤثرة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدراء الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تبعا لمتغير عدد العاملين في الشركة..... 137

فهرس الملاحق

ملحق رقم (1) قائمة المحكمين..... 161
ملحق رقم (2) الاستبانة قبل التعديل 162
ملحق رقم (3) الاستبانة بعد التعديل..... 174

فهرس المحتويات

إجازة رسالة.....أ
الإهــداء .....أ
إقـــــرار .....أ
شكـــر وعرفان.....ب
مصطلحات الدراسة.....ت
الملخص..... ج
Abstract..... خ
الفصل الأول..... 1
الاطار العام للدراسة..... 1
1.1 المقدمة 1
2.1 مشكلة الدراسة 3
3.1 مبررات الدراسة: 4
4.1 أهمية الدراسة: 4
5.1 أهداف الدراسة: 5
6.1 أسئلة الدراسة: 6
7.1 فرضيات الدراسة: 7
8.1 حدود الدراسة..... 7
الفصل الثاني 8
الإطار النظري والدراسات السابقة..... 8
المبحث الأول: الحوكمة..... 8
المبحث الثاني: استدامة الشركات.....36
المبحث الثالث: سوق فلسطين للأوراق المالية (سوق فلسطين للأوراق المالية) 55
دراسات سابقة 62
أولاً: دراسات محلية (فلسطينية).....62
ثانياً: دراسات عربية واجنبية.....66
التعقيب على الدراسات السابقة.....76

الفصل الثالث 79
الطريقة والإجراءات 79
1.3 المقدمة 79
2.3 منهج الدراسة: 80
3.3 مجتمع الدراسة 83
4.3 عينة الدراسة: 84
5.3 أداة الدراسة: 85
6.3 دلالات صدق وثبات مقياس واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية 86
أولا : صدق المحتوى: 86
ثانياً: صدق البناء (صدق الاتساق الداخلي): 88
7.3 ثبات المقياس: 90
8.3 طريقة تصحيح مقياس واقع تطبيق مبادئ الحوكمة على استدامة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية : 91
9.3 نموذج متغيرات الدراسة 93
10.3 إجراءات الدراسة: 94
12.4 تصميم الدراسة: 94
13.4 المعالجة الإحصائية: 95
الفصل الرابع 97
تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها 97
1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول الرئيس 97
2.4 ثانيا: الاجابة عن سؤال الدراسة الثاني والذي نصه: 114
3.4 مناقشة نتائج الدراسة 138
1.3.4 مناقشة الاجابة عن اسئلة الدراسة 138
2.3.4 مناقشة نتائج فحص فرضيات الدراسة 148
الفصل الخامس 148
الاستنتاجات والتوصيات 153

1.5 الاستنتاجات..... 148
2.5 التوصيات..... 150
قائمة المراجع والمصادر 152
فهرس الجداول..... 186
فهرس الملاحق..... 190
فهرس المحتويات 191