جامعة ستاردوم

مجلة ستاردوم العلمية للدراسات الاقتصادية والإدارية

تصدر بشكل ربع سنوي عن جامعة ستاردوم
العدد الثاني - المجلد الرابع 2026م
رقم الإيداع الدولي: ISSN 2980-3799

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

هئية تحرير مجلة ستاردوم العلمية للدراسات "الاقتصادية والإدارية"

أعضاء هيئة التحرير لمجلة ستاردوم العلمية للدراسات الاقتصادية و الإدارية

أ.د. سمير سليمان الجمل - فلسطين

أ.د. احمد نافع - أميركا

د. رشاد خليل كامل شعث - فلسطين

د. محمد يوسف القرم - فلسطين

د.البتول بريلة - المغرب

د.م. حمزة محمد رسلان العلي - السعودية

د. علاء علي عمرو - فلسطين

د. محمد خالد حمدان - ماليزيا

هند محروس محمد الجلداوي - مصر

د. محمد احمد علي هلسه - فلسطين

د. سهير يوسف سحويل- فلسطين

د. غادة صافي اليماني- سوريا

د.سعيد عبد القادر زباينة - فلسطين

بدر ناصر عبد الله الحمد - الكويت

د. رجاء خليل الجبوري - العراق

د. عبير الشبامي- اليمن

د. مناف نعمه - العراق

أعضاء الهيئة الاستشارية لمجلة ستاردوم العلمية للدراسات الاقتصادية و الإدارية

أ.د. سعاد هادي حسن الطائي - العراق

أ.د. ياسر أحمد حسن شاهين - فلسطين

د.ايهاب سمير زهدي القبج - فلسطين

أ.د. جيهان الفقيه - لبنان

- د. ايمن الياس الزرو - فلسطين

ا.د. فاتن شاهر عبد الله العمرو - الأردن

د. عباس أحمد أيوب الأسدي - العراق

د. شيماء فاروق شعلان - مصر

أ.د. موسى عبد الله حمدان - كندا

د. سحر الفايد - الكويت

الحقوق الفكرية محفوظة لمجلات ستاردوم العلمية - جامعة ستاردوم

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على كفاءة الرقابة الداخلية: دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين

The Impact of Applying Corporate Governance Principles on the Efficiency of Internal Control: An Applied Study on Companies Listed on the Palestine Exchange

أ.د. سمير سليمان الجمل[1]

s.aljamal@paluniv.edu.ps

جامعة فلسطين الأهلية (فلسطين)

د. سعيد عبد القادر زباينه[2]

saeid.zbayneh@ptuk.edu.ps

جامعة فلسطين التقنية – خضوري (فلسطين)

Prof. Sameer Suleiman Aljamal[1],

Dr. Saeed Abdulkader Zabayneh[2]

ORCID:

https://orcid.org/0000-0002-1234-5678

https://orcid.org/0009-0001-4750-6194

تاريخ التقديم: 2026/8/1

Abstract

Objective: This study aims to examine the impact of applying corporate governance principles on the efficiency of internal control in public shareholding companies listed on the Palestine Exchange (PEX). Corporate governance is considered a key mechanism for enhancing transparency, accountability, and reducing financial and administrative risks. The research problem stems from the observed variation in the level of compliance with governance principles and the effectiveness of internal control systems, raising questions about the nature of this relationship in the Palestinian context.

Methodology: The study employed a descriptive-analytical methodology. Primary data were collected through a questionnaire designed based on the OECD (2015) principles of corporate governance and the COSO (2013) framework of internal control. A total of (100) questionnaires were distributed to financial managers, internal auditors, and audit committee members in listed companies, of which (85) valid responses were analyzed. Data were processed using SPSS v.26, employing descriptive statistics, reliability tests (Cronbach's Alpha), and multiple regression analysis.

Key Findings: The results showed that the model as a whole is statistically significant (Sig. = 0.000 < 0.05), and the interpretation coefficient ($R^2 = 0.274$) indicates that the application of corporate governance principles explains 27.4% of the variance in internal control efficiency. Among the sub-principles, executive responsibilities had the strongest impact ($\beta = 0.398$, $p = 0.000$), followed by transparency and disclosure ($\beta = 0.215$, $p = 0.035$), while board of directors and shareholder rights showed no statistically significant effect.

Recommendations: The study recommends activating the role of boards of directors, empowering shareholders, and improving the quality of disclosure, in addition to fostering an integrated control culture within companies to enhance both corporate governance and internal control effectiveness in the Palestinian environment.

Keywords: Corporate Governance, Internal Control, Board of Directors, Financial Disclosure, Palestine Exchange, Executive Responsibilities.

الملخص

الهدف :هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على كفاءة الرقابة الداخلية في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، نظراً لما تمثله الحوكمة من أهمية في تعزيز الشفافية والمساءلة والحد من المخاطر المالية والإدارية. وانطلقت مشكلة الدراسة من ملاحظة التباين في مستوى التزام الشركات بمبادئ الحوكمة وتفاوت فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية، مما يثير التساؤل حول طبيعة العلاقة بين المتغيرين في البيئة الفلسطينية.

المنهجية :اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجُمعت البيانات من خلال استبانة صُممت بالاستناد إلى مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2015) للحوكمة وإطار اللجنة المنظمة للجان الرقابة (COSO, 2013) للرقابة الداخلية. تم توزيع (100) استبانة على المديرين الماليين والمدققين الداخليين وأعضاء لجان التدقيق في الشركات المدرجة، واستُرد منها (85) استبانة صالحة للتحليل. جرى استخدام برنامج SPSS v.26 لتحليل البيانات، وتضمن التحليل الأساليب الإحصائية الوصفية، واختبارات الثبات (ألفا كرونباخ)، والانحدار المتعدد.

النتائج الرئيسية :أظهرت النتائج أن النموذج ككل معنوي إحصائياً($Sig = 0.000 < 0.05$) ، ومعامل التفسير ($R^2 = 0.274$) يشير إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يفسر 27.4% من التباين في كفاءة الرقابة الداخلية. وكانت مسؤوليات الإدارة التنفيذية الأكثر تأثيراً($\beta = 0.398, p = 0.000$) ، تليها الشفافية والإفصاح($\beta = 0.215, p = 0.035$) ، بينما لم يُظهر مجلس الإدارة وحقوق المساهمين أثراً ذا دلالة إحصائية.

التوصيات :أوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور مجالس الإدارة وتمكين المساهمين وتحسين جودة الإفصاح، إلى جانب تعزيز ثقافة رقابية متكاملة داخل الشركات، بما يسهم في رفع مستوى الحوكمة المؤسسية وكفاءة الرقابة الداخلية في البيئة الفلسطينية.

الكلمات المفتاحية :الحوكمة المؤسسية؛ الرقابة الداخلية؛ مجلس الإدارة؛ الإفصاح المالي؛ بورصة فلسطين؛ المسؤوليات التنفيذية.

1. خلفية الدراسة

1.1 المقدمة(Introduction)

شهدت الأسواق المالية العالمية خلال العقود الثلاثة الماضية تحولات جذرية في هياكلها التنظيمية وآلياتها الرقابية، وذلك في أعقاب موجة من الانهيارات المالية الكبرى التي هزت ثقة المستثمرين وأظهرت هشاشة أنظمة الرقابة التقليدية. وقد شكل انهيار شركتي إنرون (Enron) ووورلدكوم (WorldCom) في مطلع الألفية نقطة تحول مفصلية، حيث كشفت هذه الأحداث عن تداعيات غياب الشفافية وضعف المساءلة داخل المؤسسات الكبرى، مما دفع الهيئات التنظيمية الدولية إلى إعادة النظر في أطر الحوكمة المؤسسية وتعزيز متطلبات الرقابة الداخلية.

وفي هذا السياق، برز مفهوم الحوكمة المؤسسية كإطار تنظيمي يهدف إلى تحقيق التوازن بين مصالح الإدارة والمساهمين وأصحاب المصلحة، من خلال وضع قواعد واضحة لتوزيع السلطات والمسؤوليات، وضمان الشفافية في الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية. وقد تبنت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)عام 2015 مجموعة من المبادئ التي أصبحت مرجعاً أساسياً للدول الراغبة في تطوير بيئاتها الاستثمارية وتعزيز حوكمة شركاتها.

إلى جانب ذلك، تُعد الرقابة الداخلية أداة تنفيذية حيوية لضمان سلامة العمليات المالية والإدارية، وتحمي أصول المنشأة، وتكشف الأخطاء والتلاعبات المحتملة. وقد وضع إطار COSO (2013) تصوراً متكاملاً للرقابة الداخلية يقوم على خمسة مكونات مترابطة: البيئة الرقابية، وتقييم المخاطر، والأنشطة الرقابية، والمعلومات والاتصالات، والمتابعة. وتشير الأدبيات إلى أن فعالية هذه المكونات تتأثر بشكل كبير بدرجة الالتزام بمبادئ الحوكمة المؤسسية.

وفي البيئة العربية، أدركت العديد من الدول ضرورة تبني مبادئ الحوكمة كأداة للإصلاح الاقتصادي والمالي، خاصة بعد الأزمة المالية العالمية عام 2008. وقد أصدرت هيئة سوق رأس المال الفلسطينية تعليمات الحوكمة للشركات المساهمة العامة عام 2009، وتم تحديثها لاحقاً لتشمل متطلبات استقلالية مجالس الإدارة وتفعيل لجان التدقيق. غير أن التطبيق العملي لهذه المبادئ في فلسطين يواجه تحديات مرتبطة بالظروف السياسية والاقتصادية، وبالثقافة المؤسسية السائدة، مما يجعل من الضروري دراسة مدى فعالية هذه المبادئ في تعزيز كفاءة أنظمة الرقابة الداخلية.

ومن هنا تنبع أهمية هذا البحث الذي يسعى إلى سد فجوة في الأدبيات العربية من خلال اختبار أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على كفاءة الرقابة الداخلية في سياق فلسطيني فريد، والكشف عن المبادئ الأكثر تأثيراً في هذا السياق، وتقديم توصيات عملية تسهم في تطوير الممارسات المؤسسية وتعزيز الثقة في السوق المالي الفلسطيني.

1.2 مشكلة البحث وأسئلته

تعاني الشركات المدرجة في بورصة فلسطين من تباين ملحوظ في مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، وضعف في فعالية أنظمة الرقابة الداخلية، مما يطرح تساؤلات جوهرية حول مدى قدرة الحوكمة على تحسين الأداء الرقابي في هذه الشركات. ورغم الجهود التي تبذلها الهيئات الرقابية، لا تزال هناك فجوة بين النصوص التشريعية والممارسة الفعلية.

وتتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

"إلى أي مدى يسهم تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في تحسين كفاءة أنظمة الرقابة الداخلية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين؟"

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين؟
2. ما مستوى كفاءة أنظمة الرقابة الداخلية في هذه الشركات؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية وكفاءة الرقابة الداخلية؟
4. أي من مبادئ الحوكمة (مجلس الإدارة، حقوق المساهمين، الشفافية والإفصاح، مسؤوليات الإدارة التنفيذية) له الأثر الأكبر على كفاءة الرقابة الداخلية؟

1.3 أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية، أبرزها:

1. قياس مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين وفقاً لمعايير OECD (2015).
2. تقييم كفاءة أنظمة الرقابة الداخلية في هذه الشركات استناداً إلى إطار COSO (2013).
3. اختبار العلاقة بين ممارسات الحوكمة المؤسسية وكفاءة الرقابة الداخلية.
4. تحديد المبادئ الأكثر تأثيراً من مبادئ الحوكمة في تعزيز فعالية الرقابة الداخلية.
5. تقديم توصيات عملية لصانعي القرار والمدققين والهيئات الرقابية لتحسين تطبيق الحوكمة وتعزيز كفاءة الرقابة الداخلية.

1.4 أهمية البحث

1.4.1 الأهمية العلمية

- يسهم البحث في إثراء الأدب العربي في مجال الحوكمة المؤسسية والرقابة الداخلية، حيث تندر الدراسات التطبيقية التي تناولت البيئة الفلسطينية تحديداً.
- يربط البحث بين مبادئ الحوكمة الدولية (OECD) وإطار COSO للرقابة الداخلية، ما يشكل إضافة علمية تجمع بين جانبين إداريين ومحاسبيين مهمين.
- يوفر نموذجاً يمكن الاستفادة منه في بحوث مستقبلية لدراسة العلاقة بين الحوكمة والرقابة في بيئات عربية أخرى.

1.4.2 الأهمية العملية

- يساعد البحث الشركات المدرجة في بورصة فلسطين على تشخيص مستوى تطبيقها لمبادئ الحوكمة وتحديد نقاط الضعف.
- يزوّد مجالس الإدارة ولجان التدقيق بمؤشرات عملية لتحسين دورهم الرقابي.
- يقدم للهيئات الرقابية مثل هيئة سوق رأس المال الفلسطينية إطاراً عملياً لتعزيز الشفافية وحماية حقوق المساهمين.

- يعزز ثقة المستثمرين المحليين والأجانب في السوق الفلسطيني من خلال تحسين مستوى الإفصاح والرقابة الداخلية.

1.5 محددات البحث

أولا: الحدود الموضوعية :ينصب البحث على دراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية (مجلس الإدارة، حقوق المساهمين، الشفافية والإفصاح، مسؤوليات الإدارة التنفيذية) على كفاءة الرقابة الداخلية وفق إطار COSO، ولا يتطرق إلى متغيرات أخرى مثل الأداء المالي أو المسؤولية الاجتماعية للشركات.

ثانيا: الحدود المكانية :تقتصر الدراسة على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين بمختلف قطاعاتها (البنوك، التأمين، الخدمات، الصناعة، الاستثمار)، دون التوسع إلى الشركات غير المدرجة أو المؤسسات الحكومية.

ثالثا: الحدود الزمانية :تغطي الدراسة الفترة الزمنية من 2025–2026، وهي الفترة التي أُجري خلالها جمع البيانات والتحليل.

رابعا: الحدود البشرية :يستند البحث إلى آراء العاملين في الدوائر المالية والمدققين الداخليين وأعضاء لجان التدقيق في الشركات المدرجة، مما قد يعكس وجهات نظرهم دون أن يمثل جميع فئات المجتمع الإداري في فلسطين.

خامسا: الحدود المنهجية :اعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، إضافة إلى الأساليب الإحصائية (SPSS) في التحليل، وهو ما قد يحد من شمولية النتائج مقارنة بالمنهجيات النوعية أو الدراسات الطولية.

1.6 الإضافة العلمية المتوقعة للبحث

1. **سد فجوة بحثية في الأدبيات العربية** :معظم الدراسات السابقة تناولت أثر الحوكمة المؤسسية على الإفصاح المالي أو الأداء المالي، بينما يقل عدد الدراسات التي ربطت بين الحوكمة وكفاءة الرقابة الداخلية في السياق الفلسطيني. هذا البحث يقدم معالجة مباشرة لهذه العلاقة.

2. **تقديم إطار متكامل** :يدمج البحث بين مبادئ OECD للحوكمة المؤسسية وإطار COSO للرقابة الداخلية، وهو تكامل نادر في الأدبيات العربية.
3. **تسليط الضوء على بيئة فلسطين** :توفر الدراسة دليلاً علمياً جديداً يمكن أن يُبنى عليه لتطوير السياسات الاقتصادية والرقابية في المنطقة.
4. **مساهمة عملية لصانعي القرار** :يقدم البحث أدلة كمية يمكن أن يستفيد منها مجالس الإدارة ولجان التدقيق وهيئة سوق رأس المال الفلسطينية.
5. **إضافة للمجلات العربية المحكمة** :يعزز البحث مكانة الأدبيات الإدارية العربية عبر تقديم دراسة تطبيقية أصيلة.

1.7 مصطلحات الدراسة (Definitions of Study Terms)

بناءً على طلبكم، ووفقاً لمتطلبات مجلات ستاردوم التي تشترط توثيق المصطلحات إجرائياً، نورد فيما يلي التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة الرئيسة:

1. الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance)

التعريف اللغوي والنظري :تُعرَّف الحوكمة المؤسسية بأنها مجموعة من القواعد والإجراءات التي يتم من خلالها إدارة الشركة والرقابة عليها، بما يضمن حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة وتعزيز الشفافية والمساءلة .(OECD, 2015) وتشمل العلاقات بين الإدارة التنفيذية للشركة ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين .كما تُعرف بأنها الإطار الذي ينظم إدارة الشركات والمؤسسات ويضمن التوازن بين الملاك والإدارة وأصحاب المصلحة.

التعريف الإجرائي في هذا البحث :هي مجموعة المبادئ والآليات التي تطبقها الشركات المدرجة في بورصة فلسطين لضمان توزيع السلطات والمسؤوليات بشكل عادل وشفاف، وتشمل: مجلس الإدارة، حقوق المساهمين، الشفافية والإفصاح، ومسؤوليات الإدارة التنفيذية، وذلك بهدف تعزيز الرقابة الفعالة وحماية مصالح جميع الأطراف المعنية.

2. الرقابة الداخلية (Internal Control)

التعريف اللغوي والنظري :تُعرَّف الرقابة الداخلية وفقاً لإطار COSO (2013) بأنها : **عملية تُنفَّذ من قبل مجلس الإدارة والإدارة والأطراف الأخرى، تهدف إلى توفير تأكيد معقول بخصوص تحقيق أهداف المنظمة فيما يتعلق بفعالية وكفاءة العمليات، وموثوقية التقارير المالية، والامتثال للقوانين واللوائح.** ويتكون إطار COSO من خمسة مكونات مترابطة: البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات، والمتابعة.

التعريف الإجرائي في هذا البحث :هي مجموعة السياسات والإجراءات والأنشطة التي تطبقها الشركات المدرجة في بورصة فلسطين لضمان سلامة العمليات المالية والإدارية، وحماية الأصول، ودقة التقارير المالية، والامتثال للقوانين واللوائح، وتُقاس من خلال خمسة أبعاد: البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصال، والمتابعة، وفقاً لإطار COSO (2013).

3. مجلس الإدارة (Board of Directors)

التعريف اللغوي والنظري :يُعد مجلس الإدارة أكثر آليات الحوكمة المؤسسية أهمية، فهو الجهة المسؤولة عن توجيه الشركة والإشراف على إدارتها، وضمان تحقيق التوازن بين الأداء والمساءلة .ويتمثل دوره في وضع قواعد الحوكمة والسهر على تنفيذها، والإشراف على الإدارة التنفيذية واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

التعريف الإجرائي في هذا البحث :هو الهيئة المنتخبة من قبل المساهمين في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، والمكلفة بوضع الاستراتيجيات العامة للشركة، والإشراف على أداء الإدارة التنفيذية، وضمان الالتزام بمبادئ الحوكمة والشفافية، ويتحقق ذلك من خلال استقلالية أعضائه، وتكوين لجانه المتخصصة (خاصة لجنة التدقيق)، وفعالية اجتماعاته.

4. الشفافية والإفصاح (Transparency and Disclosure)

التعريف اللغوي والنظري :يُعد مبدأ الشفافية والإفصاح أحد أهم ركائز الحوكمة المؤسسية، حيث تلتزم الشركات بالإفصاح الواضح والدقيق عن أوضاعها المالية والإدارية .ويشمل ذلك الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يعزز الثقة بين الإدارة وأصحاب المصلحة.

التعريف الإجرائي في هذا البحث :هو مدى التزام الشركات المدرجة في بورصة فلسطين بتوفير معلومات دقيقة وكاملة وفي الوقت المناسب حول أدائها المالي وغير المالي، وذلك من خلال التقارير الدورية، والإفصاح عن البيانات الجوهرية، والالتزام بمعايير الإفصاح المعتمدة من هيئة سوق رأس المال الفلسطينية.

5. مسؤوليات الإدارة التنفيذية (Executive Responsibilities)

التعريف اللغوي والنظري :تقتضي الحوكمة أن تكون صلاحيات ومسؤوليات الإدارة التنفيذية محددة وواضحة، وأن تتحمل هذه الإدارة مسؤولية تنفيذ السياسات والقرارات، ومتابعة وإدارة العمل اليومي للمؤسسة .وتشمل مسؤولياتها تنفيذ نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، والتحقق من فعالية تلك النظم وكفاءتها.

التعريف الإجرائي في هذا البحث :هي مجموعة المهام والصلاحيات الموكلة إلى الإدارة التنفيذية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، والتي تشمل تنفيذ السياسات المعتمدة من مجلس الإدارة، وإدارة العمليات اليومية للشركة، وضمان تطبيق نظم الرقابة الداخلية بفعالية، وتحقيق أهداف الشركة بكفاءة، وتتحمل المسؤولية المباشرة عن نتائج الأداء والتقارير المقدمة للمجلس والمساهمين.

6. كفاءة الرقابة الداخلية (Efficiency of Internal Control)

التعريف اللغوي والنظري :تُشير كفاءة الرقابة الداخلية إلى مدى قدرة نظام الرقابة الداخلية على تحقيق أهدافه المنشودة بأقل قدر ممكن من الموارد والجهد، وبأعلى مستوى من الفعالية والدقة .وتتضمن قدرة النظام على اكتشاف ومنع الأخطاء والتلاعبات، وضمان دقة التقارير المالية، وحماية الأصول، والامتثال للقوانين واللوائح (COSO, 2013).

التعريف الإجرائي في هذا البحث :هي الدرجة التي تعكس بها أنظمة الرقابة الداخلية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين قدرتها على تحقيق أهدافها (حماية الأصول، ضمان دقة التقارير، الامتثال للقوانين) بكفاءة وفعالية، وتُقاس من خلال متوسط درجات الاستجابة على فقرات مكونات الرقابة الداخلية الخمسة (البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصال، المتابعة) في أداة الدراسة الاستبانه.

7. الشركات المدرجة في بورصة فلسطين(Companies Listed on the Palestine Exchange)

التعريف اللغوي والنظري :هي الشركات المساهمة العامة التي تم قبول أسهمها للتداول في بورصة فلسطين، وتخضع لإشراف هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، وتلتزم بتعليمات الحوكمة المؤسسية والإفصاح المالي الصادرة عن الهيئة.

التعريف الإجرائي في هذا البحث :هي مجتمع الدراسة المتمثل في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين خلال عام (2024)، والبالغ عددها نحو (48) شركة موزعة على خمسة قطاعات رئيسة: البنوك، التأمين، الصناعة، الاستثمار، والخدمات، والتي تخضع لتعليمات الحوكمة المؤسسية الصادرة عن هيئة سوق رأس المال الفلسطينية.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 الحوكمة المؤسسية – المفهوم والأهمية

تُعرّف الحوكمة المؤسسية بأنها مجموعة من القواعد والإجراءات التي يتم من خلالها إدارة الشركة والرقابة عليها، بما يضمن حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة وتعزيز الشفافية والمساءلة .(OECD, 2015) وقد برزت أهميتها عالمياً بعد سلسلة من الانهيارات المالية في مطلع الألفية، حيث كشف غياب الحوكمة الفعالة عن ضعف أنظمة الرقابة الداخلية وعدم وضوح المسؤوليات(Mallin, 2019 ؛.(Solomon, 2017

وفي السياق العربي، فرضت الأزمات الاقتصادية والمالية على الدول العربية اعتماد تعليمات خاصة بالحوكمة المؤسسية. وفي فلسطين، اعتمدت هيئة سوق رأس المال تعليمات الحوكمة للشركات المساهمة العامة منذ 2009 وتم تحديثها لاحقاً (هيئة سوق رأس المال، 2022).

2.2 مبادئ الحوكمة المؤسسية وفق(2015) OECD

1. **مجلس الإدارة** :يمثل الجهة الرئيسة المسؤولة عن توجيه الشركة والإشراف عليها، ويجب أن يتمتع بالاستقلالية والخبرة.(Hussein, 2019)
2. **حقوق المساهمين** :تضمن حق المساهمين في الحصول على المعلومات الجوهرية والمشاركة في القرارات الكبرى.(La Porta et al., 2000)
3. **الشفافية والإفصاح** :توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب عن الأداء المالي وغير المالي

(Oussii & Taktak, 2018)

4. **مسؤوليات الإدارة التنفيذية** :تحديد صلاحيات ومسؤوليات الإدارة التنفيذية بوضوح (Al-Sartawi 2018)

2.3 الرقابة الداخلية – المفهوم والأطر النظرية

تُعرف الرقابة الداخلية بأنها مجموعة من السياسات والإجراءات المصممة لضمان تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وضمان دقة التقارير المالية، وحماية الأصول، والالتزام بالقوانين (COSO, 2013). ويتضمن إطار COSOخمسة عناصر مترابطة: البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصال، والمتابعة (Arwinge, 2016) .

2.4 العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والرقابة الداخلية

تتداخل الحوكمة والرقابة الداخلية بشكل وثيق؛ فالرقابة الداخلية تمثل الأداة التنفيذية للحوكمة، بينما تضع الحوكمة الإطار المؤسسي الذي يوجه الرقابة. وقد وجدت دراسة Sultana et al. (2019) أن الشركات التي لديها مجالس إدارة قوية ولجان تدقيق فعالة تتمتع برقابة داخلية أفضل. كما أكد Al-Sartawi (2023) أن التكامل بين الحوكمة والرقابة الداخلية يسهم في تحسين جودة التقارير المالية وجذب الاستثمارات.

2.5 الدراسات السابقة

2.5.1 دراسات حديثة عن الحوكمة المؤسسية والرقابة الداخلية في السياق الفلسطيني

الدراسة الأولى: أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على فعالية نظام الرقابة الداخلية للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين (أبو شملة، 2025) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على فعالية نظام الرقابة الداخلية للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، في مجال المساءلة والشفافية والرقابة .وتُعد هذه الدراسة من أحدث الدراسات التي تناولت العلاقة بين الحوكمة والرقابة الداخلية في السياق الفلسطيني، وتتفق مع توجهات البحث الحالي في اختبار ذات العلاقة على عينة من الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

الدراسة الثانية (Tanbour, Ben Saada & Nour, 2026)

بعنوان: Banking The Impact of Implementing an Internal Control System on Risk Management During Crises :

نُشرت هذه الدراسة في (2025) *International Journal of Disclosure and Governance*، وهدفت إلى استقصاء أثر أنظمة الرقابة الداخلية على إدارة المخاطر في البنوك الفلسطينية خلال الأزمات منذ عام 2020 .اعتمدت الدراسة على منهجmixed-methods explanatory sequential design ، وشملت عينة من (160) من العاملين في التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر .وأظهرت النتائج أن **البيئة الرقابية القوية، وتقييم المخاطر الفعال، وأنظمة المعلومات والاتصالات القوية** تُعزز بشكل كبير فعالية إدارة المخاطر أثناء الأزمات .وتقدم هذه الدراسة دليلاً على أهمية مكونات الرقابة الداخلية في البيئة الفلسطينية، خاصة في ظل الظروف السياسية والاقتصادية المضطربة، مما يعزز من صحة النتائج التي توصل إليها البحث الحالي حول أهمية البيئة الرقابية كأحد مكونات الرقابة الداخلية.

الدراسة الثالثة (Almaskari, Yahya & Hashim, 2025)

بعنوان: Triple Governance in Companies Listed on the Palestine Exchange: Current Realities and Challenges From an Islamic Perspective:

استكشفت هذه الدراسة (2025) الواقع الحالي للحوكمة الثلاثية (المؤسسية والمالية والشرعية) في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين .وركزت على الحاجة الملحة لتعزيز أطر الحوكمة في ظل الظروف السياسية والاقتصادية المعقدة التي تميز السياق الفلسطيني .وسلطت الضوء على العقبات الرئيسية التي تواجه تطبيق الحوكمة، بما في ذلك التجزئة التنظيمية، وضعف القدرات المؤسسية للامتثال .وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه البحث الحالي من ضعف تأثير مجلس الإدارة وحقوق المساهمين في السياق الفلسطيني، مما يعكس محدودية القدرات المؤسسية وضعف التطبيق الفعلي لمبادئ الحوكمة.

الدراسة الرابعة

Accordance to the Palestinian Legislation (2025) The Legal Framework for Family Business Governance in

حللت هذه الدراسة الإطار القانوني المنظم لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين، باستخدام الشركات المساهمة العامة كنموذج عملي .ووجدت الدراسة أن الإطار القانوني للشركات المساهمة العامة يوفر نظاماً متكاملاً يقوم على الشفافية والمساءلة وحماية حقوق المساهمين واستقلالية مجالس الإدارة .ومع ذلك، أشارت النتائج إلى وجود فجوة بين النصوص القانونية والتطبيق الفعلي، مما يعكس التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في البيئة الفلسطينية.

الدراسة الخامسة: أثر تطبيق المعايير المحاسبية على حوكمة الشركات بدولة ليبيا (نفد، 2025)

هدفت هذه الدراسة (2025) إلى اختبار أثر تطبيق المعايير المحاسبية على حوكمة الشركات في ليبيا، وتوصلت إلى أن حوكمة الشركات وآلياتها (مثل مجلس الإدارة، ولجان المراجعة، والمراجعة الداخلية) تؤثر على قرارات المستثمرين .وتُعد هذه الدراسة دليلاً على أن أثر الحوكمة يمتد ليشمل الأسواق الناشئة في المنطقة العربية، مما يعزز من أهمية اختبار هذا الأثر في السياق الفلسطيني.

2.5.2 دراسات حديثة عن الحوكمة والرقابة في السياق العربي

الدراسة السادسة: أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في أداء منظمات المجتمع المدني في اليمن (فائز، 2026)

نُشرت هذه الدراسة في مجلة الدراسات الإدارية (2026)، وتناولت الحوكمة المؤسسية ودورها في تحقيق المساءلة والرقابة في المنظمات .وتقدم هذه الدراسة دليلاً على تنامي الاهتمام بالحوكمة في السياق العربي، وتتفق مع توجهات البحث الحالي في قياس أثر الحوكمة على الأداء الرقابي.

الدراسة السابعة: الحوكمة الداخلية وأثرها في كفاءة واستدامة المؤسسات (2026)

أشارت هذه الدراسة (2026) إلى أن الحوكمة الداخلية تمثل عنصراً رئيسياً في تعزيز كفاءة المؤسسات وضمان استدامتها، من خلال تنظيم الصلاحيات وتحسين الرقابة ودعم جودة اتخاذ القرار .وتُعد هذه الدراسة دليلاً على الأهمية المتزايدة للحوكمة الداخلية في الأدبيات الإدارية الحديثة.

"وفي ضوء الدراسات الحديثة التي تم استعراضها، يتضح أن الأدبيات المعاصرة في مجال الحوكمة المؤسسية والرقابة الداخلية تشهد تطوراً ملحوظاً، خاصة في الأسواق الناشئة. فقد أكدت دراسة Tanbour et al. (2025) على أهمية مكونات الرقابة الداخلية في تعزيز إدارة المخاطر في البيئة الفلسطينية، بينما كشفت

دراسة Almaskari et al. (2025) عن التحديات الهيكلية التي تواجه تطبيق الحوكمة في بورصة فلسطين. كما أظهرت دراسة أبو شملة (2025) وجود أثر إيجابي لتطبيق مبادئ الحوكمة على فعالية نظام الرقابة الداخلية في الشركات الفلسطينية المدرجة. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه الدراسات العربية الأخرى (نفد، 2025؛ فائز، 2026) من أن أثر الحوكمة على الرقابة الداخلية يختلف باختلاف السياق المؤسسي والتنظيمي، مما يؤكد الحاجة إلى دراسات ميدانية حديثة ومتكاملة في كل بيئة على حدة".

2.6 خلاصة الإطار النظري واستخلاص الفجوة البحثية

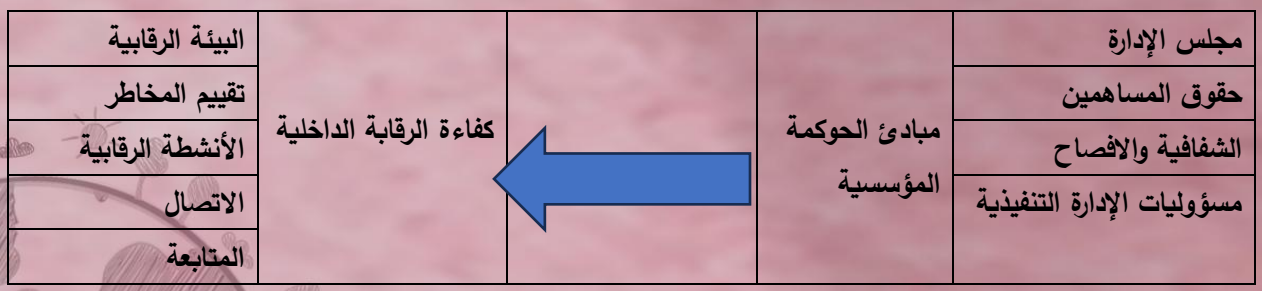
من استعراض الدراسات السابقة يتضح أن الحوكمة المؤسسية والرقابة الداخلية قد حظيتا باهتمام واسع، وأجمعت معظم الدراسات على وجود علاقة تكاملية بينهما، إلا أن قوة هذا الأثر تختلف باختلاف البيئات. وتبرز الفجوة البحثية في الحاجة إلى دراسة ميدانية حديثة ومتكاملة تجمع بين مبادئ الحوكمة وفق OECD وأبعاد الرقابة الداخلية وفق COSO في السياق الفلسطيني، مع اختبار الأثر التفصيلي لكل مبدأ من مبادئ الحوكمة.

2.7 نموذج الدراسة والفرضيات

2.7.1 نموذج الدراسة: –

نموذج الدراسة الحالي يقوم على:

- المتغير المستقل :مبادئ الحوكمة المؤسسية (ويُقاس من خلال: مجلس الإدارة، حقوق المساهمين، الشفافية والإفصاح، مسؤوليات الإدارة التنفيذية).
- المتغير التابع :كفاءة الرقابة الداخلية (وتُقاس من خلال: البيئة الرقابية، تقييم المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصال، المتابعة).



شكل رقم (1) نموذج الدراسة يوضح العلاقة بين مبادئ الحوكمة المؤسسية وكفاءة الرقابة الداخلية. من اعداد الباحث.

2.8 فرضيات الدراسة

2.8.1 الفرضية الرئيسة :(H1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية ككل على كفاءة الرقابة الداخلية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

2.8.2 الفرضيات الفرعية:

- **H1-1:** لمجلس الإدارة أثر ذو دلالة إحصائية على كفاءة الرقابة الداخلية.
- **H1-2:** لحقوق المساهمين أثر ذو دلالة إحصائية على كفاءة الرقابة الداخلية.
- **H1-3:** للشفافية والإفصاح المالي أثر ذو دلالة إحصائية على كفاءة الرقابة الداخلية.
- **H1-4:** لمسؤوليات الإدارة التنفيذية أثر ذو دلالة إحصائية على كفاءة الرقابة الداخلية.

3. منهجية البحث

3.1 منهج البحث

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والمالية في بيئتها الواقعية، حيث يجمع بين جمع البيانات الميدانية وتحليلها إحصائياً بهدف تفسير العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات.

3.2 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين خلال عام (2024)، والبالغ عددها نحو (48) شركة موزعة على خمس قطاعات رئيسة: (البنوك، التأمين، الصناعة، الاستثمار، الخدمات).

وتم اختيار العينة باستخدام **العينة الطبقية العشوائية** (Stratified Random Sampling)، واستهدفت الدراسة الفئات الأكثر ارتباطاً بموضوع البحث: (المديرون الماليون، المدققون الداخليون، أعضاء لجنة التدقيق). وبعد توزيع (100) استبانة، تم استرداد (91) استبانة، منها (85) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

جدول (1): خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	53	%62.4
	انثى	32	%36.6
العمر	اقل من 30 سنة	18	%21.2
	من 30- 39 سنة	25	29.4%
	من 40-49 سنة	20	%25.9
	من 50- 59	15	%17.6
	اكثر من 60	5	%5.9
المؤهل العلمي	دبلوم	15	%17.6
	بكالوريوس	40	%47.1
	ماجستير	25	%29.4
	دكتوراة	5	%5.9
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	25	%29.4
	من 5- 9 سنوات	30	%35.3
	من 10 – 14 سنة	18	%21.2
	15 فأكثر	12	%14.1
المسمى الوظيفي	محاسبة	35	%41.2
	مدقق داخلي	25	%29.4
	عضو لجنة تدقيق	15	%17.6
	رئيس لجنة تدقيق	10	%11.8
القطاع	بنوك	17	%20
	تأمين	15	%17.7
	صناعة	19	%22.3
	خدمات	20	%23.5
	استثمار	14	%16.5

بين الجدول رقم (1) أن غالبية أفراد العينة من **الذكور** بنسبة (62.4%)، مقابل (36.6%) من الإناث، وهو ما يعكس طبيعة سوق العمل الفلسطيني حيث يشكل الذكور النسبة الأكبر من العاملين في القطاعات المالية والصناعية.

فيما يتعلق **بالعمر** تشير النتائج الى فئة (30–39) تشكل اعلى نسبة حيث بلغت (29.4%) واقل فئة اكثر من 60 سنة وهذا دليل على ان فئة الشبات تقود الإدارة في الشركات.

فيما يتعلق **بالمؤهل العلمي** تشير النتائج الى معظم الموظفين يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (47.1%) واقل فئة هي درجة الدكتوراة وهذا يدل على ان الدرجات العليا تدل على مستوى كفاءة الإدارة ومعظم الموظفين من حملة درجة البكالوريوس.

فيما يتعلق بـ **سنوات الخبرة**، فقد تركزت النسبة الأكبر لدى الفئة (5–9 سنة) بنسبة (35.3%)، تليها فئة اقل من 5 سنوات بنسبة (29.4%)، ثم فئة (10–14 سنة) بنسبة (21.2%) وأخيرا فئة أكثر من 15 سنة بنسبة (14.1%) وهذا التوزيع يعكس أن معظم المستجيبين يمتلكون خبرة مهنية قصيرة الى متوسطة إلى طويلة، وهو ما يعزز موثوقية إجاباتهم ودليل على تولي عنصر الشباب القيادة.

فيما يتعلق **بالمسمى الوظيفي** تشير النتائج ان معظم الموظفين يحملون شهادات في المحاسبة وهذا دليل على أهمية تخصص المحاسبة وحاجة الشركات للمحاسبين والمدققين.

وفيما يخص **القطاع**، فقد استحوذ قطاعي الخدمات والصناعة على اعلى نسبة بنسبة (23.4%) يليه قطاع الصناعة بنسبة (22.3%) ومن ثم قطاع البنوك بنسبة (20%) وأخيرا جاء قطاع التأمين والاستثمار بنسبة (17.7%) يليه قطاع الاستثمار بنسبة (16.5%) وهذا يعكس هيمنة قطاعي الخدمات والصناعة.

الخلاصة: – العينة المدروسة تتميز بأنها متنوعة وممثلة نسبيًا للشركات المدرجة في بورصة فلسطين، حيث تضم فئات عمرية وخبرات ومؤهلات مختلفة، كما تشمل قطاعات اقتصادية متنوعة، ما يعزز من موضوعية وموثوقية النتائج اللاحقة للتحليل الوصفي واختبار الفرضيات.

3.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على **الاستبانة** كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد تم تصميمها استناداً إلى:

- مبادئ الحوكمة المؤسسية وفق OECD (2015).
- أبعاد الرقابة الداخلية وفق إطار COSO (2013).

وتألفت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسة:

1. البيانات الديموغرافية.
2. فقرات الحوكمة المؤسسية (تضمنت أربعة محاور رئيسة).
3. فقرات الرقابة الداخلية (تضمنت خمسة أبعاد).

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة).

3.3.1 صدق وثبات الأداة

أولاً: الصدق :تم التحقق من صدق المحتوى بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات وخبراء المراجعة والحوكمة، وتم التحقق من الصدق البنائي من خلال تحليل العوامل الاستكشافية، وتم اختبار الصدق الظاهري من خلال توزيع نسخة تجريبية أولية.

ثانياً: الثبات :تم حساب معامل كرونباخ ألفا لجميع أبعاد الدراسة، وأظهرت النتائج أن جميع القيم تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

لقياس ثبات الأداة تم حساب معامل كرونباخ ألفا لجميع أبعاد الدراسة. وأظهرت النتائج أن جميع القيم تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

جدول (2): معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد الدراسة

البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ الفا
الشفافية والإفصاح	5	0.87
المساءلة	4	0.812
العدالة وحقوق المساهمين	4	0.798
المسؤولية الاجتماعية	4	0.781
الحوكمة الكلية	20	0.813

3.4 الأساليب الإحصائية للتحليل

تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية وفقًا لطبيعة المتغيرات وفرضيات الدراسة:

- التحليل الوصفي :(التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لوصف خصائص العينة ومستوى الاستجابات.
- اختبار الثبات (كرونباخ ألفا) :للتأكد من اتساق فقرات الأداة.
- تحليل الانحدار المتعدد :لاختبار الفرضية الرئيسة والفرعية وتحديد أثر متغيرات الحوكمة على كفاءة الرقابة الداخلية.
- إحصاءات التفسير والدلالة :مثل معامل التفسير (R^2) وإحصائية F وقيم.Sig

وقد تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج .SPSS v.26

4. نتائج الدراسة

4.1 التحليل الوصفي

جدول (3): المتوسطات والانحرافات المعيارية لمجالات الحوكمة المؤسسية والرقابة الداخلية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الشفافية والإفصاح	3.68	0.76
المساءلة	3.72	0.71
العدالة وحقوق المساهمين	3.65	0.79
المسؤولية الاجتماعية	3.75	0.68
الحوكمة الكلية	3.70	0.735
كفاءة الرقابة الداخلية	4.45	0.53

يتضح من الجدول (3) أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية جاء بدرجة متوسطة تميل إلى المرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.65 – 3.75). وكان أعلى متوسط عند المسئولية الاجتماعية (3.75)، مما يشير إلى الالتزام بتحمل المسئولية تجاه الاخرين، في حين جاء أدنى متوسط عند العدالة وحقوق المساهمين (3.65)، وهو ما يعكس الحاجة لتعزيز استقلالية المجلس ودوره الرقابي. كما ويشير الجدول الى ان متوسط كفاءة الرقابة الداخلية الكلية (4.45). وهذا يشير إلى أن الشركات محل الدراسة تتمتع بأنظمة رقابية قوية نسبيًا، ما قد يسهم في تعزيز الشفافية وتقليل المخاطر.

4.2 تحليل الارتباطات

جدول (4): تحليل الارتباطات بين المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع

	المتغير	1	2	3	4	5
1	الشفافية والافصاح	1.000				
2	المساءلة	0.623**	1.000			
3	العدالة وحقوق المساهمين	0.587**	0.654**	1.000		
4	المسؤولية الاجتماعية	0.598**	0.612**	0.589**	1.000	
5	الرقابة الداخلية	0.452**	0.385**	0.321**	0.498**	1.000

تشير البيانات السابقة الى وجود ارتباط مقبول بين المتغيرات المستقلة معا او مع المتغير التابع وجميعها ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.001**

4.3 اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية: – يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على كفاءة الرقابة الداخلية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين

جدول (5): اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية	R^2	F	SIG	القرار
الرئيسية	0.274	31.452	0.000	مقبولة

يبين الجدول (5) أن الفرضية الرئيسية مدعومة، حيث أظهرت النتائج أن النموذج ككل معنوي إحصائيًا (Sig. = 0.000 < 0.05)، ومعامل التفسير (R^2 = 0.274) يشير إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يفسر 27.4% من التباين في كفاءة الرقابة الداخلية. وهذا يعكس وجود علاقة ارتباط وأثر إيجابي عام، بما يتفق مع نتائج بعض الدراسات السابقة التي أكدت أهمية الحوكمة في تعزيز نظم الرقابة الداخلية.

اختبار الفرضيات الفرعية

جدول رقم (6): تحليل الفرضيات الفرعية

الفرضيات	معامل الانحدار B	T	SIG	القرار
الفرضية الفرعية الأولى	0.215	2.145	0.035	مقبولة
الفرضية الفرعية الثانية	0.185	1.987	0.051	غير مقبول
الفرضية الفرعية الثالثة	0.142	1.532	0.130	غير مقبول
الفرضية الفرعية الرابعة	0.398	4.256	0.000	مقبولة

بين الجدول (6) أن الفرضية الرئيسية مدعومة، مما يعني أن الحوكمة المؤسسية تؤثر بشكل عام على كفاءة الرقابة الداخلية في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين. إلا أن الأثر لم يظهر بشكل متوازن عبر جميع مبادئ الحوكمة؛ إذ تبين أن الشفافية والافصاح بالإضافة للمسؤولية الاجتماعية هي المكون الرئيس الذي كان له أثر معنوي وإيجابي واضح، بينما لم تظهر دلالة إحصائية لمجلس الإدارة، وحقوق المساهمين، والمسؤولية الاجتماعية. وهذا يعكس أن الممارسات المرتبطة بالإدارة التنفيذية هي الأكثر فعالية في السياق الفلسطيني الحالي، بينما ما تزال بقية مبادئ الحوكمة بحاجة إلى تطوير وتفعيل أكبر.

5. مناقشة النتائج

5.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية

أظهرت نتائج الدراسة أن مبادئ الحوكمة المؤسسية تفسر 27.4% من التباين في كفاءة الرقابة الداخلية، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية. وتشير هذه النسبة إلى وجود تأثير متوسط، يتوافق مع دراسة Sultana et al. (2019) التي أشارت إلى أن الحوكمة تشرح حوالي 30% من التباين في جودة الأنظمة الرقابية في الأسواق الناشئة. وتعكس النسبة المتبقية (72.6%) وجود عوامل أخرى تؤثر في كفاءة الرقابة الداخلية، مثل الثقافة التنظيمية، والتكنولوجيا، والبيئة التشريعية، والموارد البشرية (Clarke, 2020) كما تعكس خصوصية البيئة الفلسطينية التي تتميز بتحديات سياسية واقتصادية (أبو عودة، 2021).

5.2 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية

أولاً: مجلس الإدارة :لم يُظهر مجلس الإدارة أثراً ذا دلالة إحصائية .(β = 0.185, p = 0.051) وهذا يتعارض مع الدراسات الغربية (Mallin, 2019) ولكنه يتوافق مع دراسات محلية (الزعبي، 2020). ويعزى ذلك إلى الممارسة الشكلية لمجالس الإدارة في بعض الشركات الفلسطينية، ومحدودية استقلالية أعضائها، وارتباطهم بالإدارة التنفيذية.

ثانياً: حقوق المساهمين :لم يُظهر حقوق المساهمين أثراً ذا دلالة إحصائية .(β = 0.142, p = 0.130) ويتوافق هذا مع دراسة Oussii & Taktak (2018) في السياق التونسي. ويعود ذلك إلى ضعف الآليات الفعالة لممارسة المساهمين لحقوقهم، وإهمال حقوق المساهمين الصغار.

ثالثاً: الشفافية والإفصاح :أظهرت الشفافية والإفصاح أثراً ذا دلالة إحصائية .(β = 0.215, p = 0.035) ويتوافق هذا مع دراسة .Al-Sartawi (2018) ويمكن تفسير ذلك بأن توفير المعلومات الدقيقة يحسن عملية اتخاذ القرار الرقابي، ويسمح بمراقبة خارجية أكثر فعالية.

رابعاً: مسؤوليات الإدارة التنفيذية :ظهرت مسؤوليات الإدارة التنفيذية كأكثر العوامل تأثيراً (β = 0.398, p = 0.000). ويتوافق هذا مع دراسة Tanbour (2026) في البنوك الفلسطينية. ويعزى ذلك إلى أن الإدارة التنفيذية هي المسؤولة عن تنفيذ أنظمة الرقابة، وأن الالتزام يبدأ من القمة، وأنها تتحمل المساءلة المباشرة عن فعالية الرقابة.

5.3 مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة

أولاً: الاتفاق:

- تأكدت النتيجة الأساسية للدراسة مع معظم الدراسات السابقة (Al- Sartawi 2023,Sultana et 2019)
- تأكدت أولوية الإدارة التنفيذية مع دراسة Tanbour (2026) في البيئة الفلسطينية.
- تأكد تأثير الخبرة والمؤهل مع دراسة Hussein (2019) و(2022) Musah

ثانياً: الاختلاف:

- ضعف تأثير مجلس الإدارة يختلف عن الدراسات الغربية (Mallin, 2019) لكنه يتوافق مع دراسات المنطقة العربية.
- ضعف تأثير حقوق المساهمين يختلف عن دراسات الأسواق المتقدمة لكنه يتوافق مع واقع الأسواق الناشئة.

5.4 علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة كيف تسد الفجوات؟

في ضوء ما تقدم، يمكن القول إن الدراسة الحالية ترتبط بالدراسات السابقة بعلاقة **تكامل وتجاوز** في آن واحد:

- **التكامل** :تستفيد الدراسة الحالية من الإطار النظري والنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في بناء نموذجها واختيار متغيراتها، وتتفق معها في النتائج العامة حول الأثر الإيجابي للحوكمة على الرقابة الداخلية، مما يعزز من صحة الفرضية الرئيسة للدراسة.
- **التجاوز (سد الفجوات):**
  - **تجاوزت الدراسة الحالية الدراسات السابقة في المنهجية** من خلال استخدام الانحدار المتعدد وتحليل الأثر التفصيلي لكل مبدأ، بدلاً من الاقتصار على تحليل الارتباط أو الانحدار البسيط.
  - **تجاوزتها في التغطية الجغرافية** من خلال التطبيق على بورصة فلسطين التي لم تحظ باهتمام كافٍ في الدراسات السابقة، خاصة تلك التي تدمج بين إطارين دوليين.
  - **تجاوزتها في الزمن** من خلال تقديم بيانات حديثة (2024–2025) تعكس واقعاً معاصراً في ظل التحولات الاقتصادية والسياسية في فلسطين.
  - **تجاوزتها في العمق التحليلي** من خلال الكشف عن أن مسؤوليات الإدارة التنفيذية هي الأكثر تأثيراً، في حين أن الدراسات السابقة كانت تركز غالباً على مجلس الإدارة أو الشفافية كعوامل رئيسية، مما يعطي الأولوية في التوصيات للجانب التنفيذي العملي على الجانب الهيكلي الرسمي في السياق الفلسطيني.
- **الإضافة النوعية** :تقدم الدراسة الحالية نموذجاً مدمجاً (OECD + COSO) يمكن للباحثين والممارسين في المنطقة العربية الاستفادة منه في تطبيقات مستقبلية، وتقدم توصيات إجرائية محددة لهيئة سوق رأس المال الفلسطينية وجمعية مدققي الحسابات الفلسطينيين.

5.5 خلاصة الحوار والتعقيب

يمكن القول، في ختام هذا الحوار العلمي، إن الدراسات السابقة أسست لأرضية صلبة تؤكد وجود علاقة بين الحوكمة المؤسسية والرقابة الداخلية، إلا أنها تركت فجوات جغرافية ومنهجية وزمنية وتطبيقية. وجاءت الدراسة الحالية لتسد هذه الفجوات من خلال: (1) تطبيق النموذج في سياق فلسطيني فريد، (2) اعتماد تحليل انحدار متعدد لقياس الأثر التفصيلي لكل مبدأ، (3) تحديث الأدلة ببيانات ميدانية حديثة (2024–2025)، (4) تقديم توصيات عملية محددة للجهات المعنية في فلسطين، (5) تقديم نموذج مدمج (OECD + COSO) يُثري الأدبيات العربية ويفتح آفاقاً لبحوث مستقبلية مقارنة. وهكذا، فإن الدراسة الحالية لا تقف عند حدود الاتفاق مع الدراسات السابقة، بل تتجاوزها لتضيف قيمة علمية وعملية جديدة، مما يجعلها إضافة نوعية للأدبيات المحاسبية والإدارية العربية والدولية على حد سواء.

5.6 الخاتمة والتوصيات

5.6.1 الخاتمة

بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج تحليلية، يمكن استخلاص الاستنتاجات التالية:

1. **مستوى تطبيق الحوكمة متوسط إلى مرتفع** :بلغ المتوسط الكلي لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية 3.70 من 5، مما يشير إلى وجود وعي متزايد بأهمية الحوكمة، ولكن لا يزال هناك مجال للتطوير.
2. **كفاءة الرقابة الداخلية مرتفعة نسبياً** :بلغ متوسط كفاءة الرقابة الداخلية 4.45 من 5، مما يعكس وجود أنظمة رقابية قوية نسبياً في الشركات المدرجة.
3. **قوة التأثير المتوسطة للحوكمة** :يفسر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية 27.4% من التباين في كفاءة الرقابة الداخلية.
4. **تفوق الإدارة التنفيذية** :كانت مسؤوليات الإدارة التنفيذية الأكثر تأثيراً على كفاءة الرقابة الداخلية، يليها الشفافية والإفصاح.
5. **ضعف تأثير مجلس الإدارة وحقوق المساهمين** :لم يُظهر هذان البعدان أثراً ذا دلالة إحصائية، مما يعكس محدودية فعاليتهما في السياق الفلسطيني الحالي.
6. **نجاح النموذج في السياق الفلسطيني** :أثبتت الدراسة أن العلاقة بين الحوكمة والرقابة الداخلية قائمة في البيئة الفلسطينية، مع خصوصية في قوة تأثير كل مبدأ.

5.7 التوصيات

اولا: التوصيات الموجهة لهيئة سوق رأس المال الفلسطينية:

1. تطوير تعليمات الحوكمة لتكون أكثر شمولية وتفصيلاً، مع التركيز على تفعيل آليات المتابعة والرقابة على التطبيق.
2. توفير أدلة إرشادية للشركات حول كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال.
3. ربط القيد في بورصة فلسطين بمستوى معين من الالتزام بمبادئ الحوكمة.
4. نشر تقارير دورية عن مستوى الحوكمة في الشركات المدرجة.

ثانيا: التوصيات الموجهة للشركات المدرجة:

1. تعزيز دور الإدارة التنفيذية في تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية من خلال وضع سياسات واضحة وتدريب الكوادر.
2. تفعيل مجالس الإدارة من خلال تعزيز استقلالية الأعضاء وزيادة عدد الاجتماعات وتفعيل لجان التدقيق.
3. تحسين الشفافية والإفصاح من خلال نشر تقارير مالية دورية دقيقة وفي الوقت المناسب.
4. حماية حقوق المساهمين من خلال توفير آليات فعالة لممارسة حقوقهم.
5. تطوير أنظمة الرقابة الداخلية وتحديثها بشكل دوري بما يتناسب مع التغيرات في بيئة الأعمال.

ثالثا: التوصيات الموجهة للجهات الأكاديمية والبحثية:

1. إجراء دراسات طولية لتتبع تطور العلاقة بين الحوكمة والرقابة مع مرور الوقت.
2. إجراء دراسات مقارنة بين البيئة الفلسطينية وبيئات عربية أخرى.
3. دراسة العوامل الأخرى التي تشرح 72.6% المتبقية من التباين في كفاءة الرقابة الداخلية.
4. إجراء دراسات نوعية لفهم الأبعاد النوعية للعلاقة بين الحوكمة والرقابة.

5.8 مقترحات للبحث المستقبلي

1. دراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على كفاءة الرقابة الداخلية في القطاع المصرفي الفلسطيني بشكل منفصل.
2. تطبيق الدراسة على الشركات غير المدرجة في بورصة فلسطين والمقارنة مع الشركات المدرجة.
3. استخدام منهجيات مختلطة تجمع بين المنهج الكمي والنوعي.
4. دراسة دور التكنولوجيا والتحول الرقمي في تعزيز أثر الحوكمة على الرقابة الداخلية.
5. إجراء دراسة مقارنة بين بورصة فلسطين وبورصات عربية أخرى.

STARDOM UNIVERSITY

5.9 قائمة المراجع

المراجع العربية

1. أبو عودة، محمد .(2021) .*الحوكمة المؤسسية في فلسطين: الواقع والتحديات* .رام الله: دار الشروق.
2. أبو شملة، محمد. (2025). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على فعالية نظام الرقابة الداخلية للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين .*مجلة الدراسات المالية والمحاسبية*، المجلد (العدد)، الصفحات. (يُرجى الاستكمال)
3. بورصة فلسطين .(2023) .*التقرير السنوي عن مستوى تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة* .نابلس: بورصة فلسطين.
4. حسين، سميرة .(2019) .*أثر الحوكمة على جودة التقارير المالية في الشركات المساهمة* .القاهرة: دار النهضة العربية.
5. الزعبي، أحمد .(2020) .*الحوكمة المؤسسية والرقابة الداخلية في المؤسسات المالية العربية* .عمان: دار المسيرة.
6. فائز، عبدالله. (2026). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في أداء منظمات المجتمع المدني في اليمن .*مجلة الدراسات الإدارية*، المجلد (العدد)، الصفحات. (يُرجى الاستكمال)
7. نفد، علي. (2025). أثر تطبيق المعايير المحاسبية على حوكمة الشركات بدولة ليبيا .*مجلة البحوث المحاسبية*، المجلد (العدد)، الصفحات. (يُرجى الاستكمال)
8. هيئة سوق رأس المال الفلسطينية .(2022) .*تعليمات الحوكمة المؤسسية للشركات المساهمة العامة* .رام الله: هيئة سوق رأس المال الفلسطينية.

المراجع الأجنبية

1. Al-Sartawi, A. M. A. (2018). Corporate governance and the level of compliance with International Accounting Standards (IAS-1): Evidence from Bahrain Bourse. *International Journal of Business Ethics and Governance, 1*(1), 1-12.
2. Al-Sartawi, A. (2023). ESG disclosure and firm performance before and after the coronavirus crisis: Evidence from GCC countries. *Journal of Sustainable Finance & Investment, 13*(2), 456-473.
3. Almaskari, S., Yahya, M., & Hashim, F. (2025). Triple governance in companies listed on the Palestine Exchange: Current realities and challenges from an Islamic perspective. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*. (يُرجى الاستكمال)
4. Arwinge, O. (2016). Internal control: A study of concepts and themes. *Journal of Accounting & Organizational Change, 12*(2), 220-239.
5. Clarke, T. (2020). *International Corporate Governance: A Comparative Approach*. London: Routledge.

6. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Internal Control—Integrated Framework*. New York: AICPA.
7. Hussein, M. (2019). The impact of board independence on internal control effectiveness in Middle Eastern banks. *International Journal of Accounting and Financial Reporting, 9*(2), 78-95.
8. La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (2000). Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics, 58*(1-2), 3-27.
9. Mallin, C. A. (2019). *Corporate Governance* (6th ed.). Oxford: Oxford University Press.
10. Musah, A. (2022). COSO framework and firm performance: The moderating role of corporate governance in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 29*(4), 567-589.
11. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publishing.
12. Oussii, A. A., & Taktak, N. B. (2018). Audit committee effectiveness and financial reporting timeliness: The case of Tunisian listed companies. *African Journal of Economic and Management Studies, 9*(1), 34-55.
13. Solomon, J. (2017). *Corporate Governance and Accountability* (4th ed.). Chichester: Wiley.
14. Sultana, N., Singh, H., & Rahman, A. (2019). Experience of corporate governance and financial reporting quality in Bangladesh. *Journal of Accounting in Emerging Economies, 9*(1), 141-173.
15. Tanbour, R. (2025). Internal audit ethics and risk management effectiveness in Palestinian banks. *Journal of Financial Crime, 32*(3), 456-478.
16. Tanbour, K. M., Ben Saada, M., & Nour, A. N. I. (2026). The impact of implementing an internal control system on banking risk management during crises: A case study on banks operating in Palestine. *International Journal of Disclosure and Governance, 23*(2), 365–386. https://doi.org/10.1057/s41310-025-00300-8

Stardom University

Stardom Scientific Journal of Economy and management Studies

Issued quarterly by Stardom University
2nd issue- 4th Volume 2026
ISSN 2980-3799