

"أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الإداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني"  
إعداد الباحثة:

جوديت جميل خليل صايح

مدير إداري جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني – بيت لحم، عملت فيها منذ 25 عام إلى الآن، وتكمل دراسة الدكتوراه في القيادة والادارة التربوية



## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام والمكلفين إدارياً. تتكون مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام والمكلفين إدارياً في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بفروعها في الضفة الغربية ومحافظات غزة والقدس الشريف، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (162) من المدراء ورؤساء الأقسام والمكلفين إدارياً وفقاً لإحصائيات دائرة شؤون الموظفين في الإدارة العامة والفروع. استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي لإنجاز أهداف هذه الدراسة والاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة. واشتملت عينة الدراسة على (112) مديراً ورئيس قسم ومكلف إدارياً، أي ما نسبته (69%) من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بطريقة قصدية حصصية تبعاً للمسمى الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني كان بدرجة جيدة وبمتوسط حسابي بلغ (70.5%). كما جاء مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بدرجة عالية نسبياً وبمتوسط حسابي بلغ نسبته (83.4%).

**الكلمات المفتاحية:** مبادئ الحوكمة، الأداء المؤسسي، جمعية الهلال الأحمر، فلسطين.

## مقدمة:

إن مصطلح الحوكمة (Governance) أو حوكمة الشركات (Governance Company) هو مصطلح فرض نفسه والدافع وراء شيوعه هو تناغمه من لفظي العولمة (Globalization) والخصخصة (Privatization) اللذين دار حولهما جدل كبير في بداية ظهورهما (Brand & Holzer, 2010). والمفهوم اللغوي للحوكمة يعني أنها "عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد أسس الضبط بغرض تحقيق الرشد". وتعني الحوكمة لغوياً بأنها: "نظام ومراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعياً للشفافية والموضوعية والمسؤولية" (درويش، 2007).

ويوجد في فلسطين العديد من المنظمات التي تعمل على نشر قيم النزاهة والشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد في مؤسسات المجتمع الفلسطيني سواء مؤسسات القطاع العام أو مؤسسات المجتمع المدني، ومن هذه المنظمات الائتلاف من أجل النزاهة، والمركز الفلسطيني لتعميم الديمقراطية وتنمية المجتمع. ولكن لا يوجد معايير شاملة وموحدة متفق عليها بين هذه المنظمات نستطيع أن نطلق عليها معايير الحوكمة الجيدة في فلسطين

ويعرفها Kumar (2007) أنها الالتزام بالقيم والسلوك الأخلاقي لإنجاز كافة الأعمال في المنظمة بما يضمن الإنصاف لجميع أصحاب المصالح من العملاء والموظفين والمستثمرين والموردين والحكومة والمجتمع. ويعرفها Asorwoe (2014) أنها تطبيق المعايير الأخلاقية واللوائح في مؤسسات القطاع العام وتبني الإصلاحات الإدارية التي تعتبر كأداة لمكافحة الفساد.

ومن العوامل التي عملت على تطوير فكرة الحوكمة وجعلها موضع اهتمام ونقاش على المستوى العالمي هو أن الاهتمام بالأمر العام Public Issue لم يعد مقتصرًا على الحكومة، لأن هناك عناصر Actors أخرى مثل مؤسسات المجتمع المدني، المؤسسات الدينية، والصحافة، والقطاع الخاص، تشارك - ليس فقط - في الاهتمام في الشأن العام بل وفي أخذ الدور في طرح الأمور العامة وتقديم الحلول لها. (Robinson, et al, 2002).

## تعريف الحوكمة

حشد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP عدداً من الخبراء الدوليين لمناقشة مضامين الحوكمة على مدار فترات متتالية، حيث خلصوا إلى التعريف بأن الحوكمة تعني "ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون المجتمع على كافة مستوياته". لذا فالحوكمة "تتكون من الآليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها تستطيع أن تشكل مصالحهم، فيمارسون حقوقهم القانونية ويؤدون واجباتهم ويناقشون خلافاتهم". وفي تطور آخر عرّفت الحوكمة بأنها "التقاليد، والمؤسسات والعمليات التي تقرر كيفية ممارسة السلطة، وكيفية سماع صوت المواطنين، وكيفية صنع القرارات في قضايا ذات اهتمام عام". (UNDP, 1997).

وعرف البشير (2003) حوكمة الشركات بأنها "التفاعل الإيجابي بين القوانين التي تحكم الأنظمة، التعليمات، الإجراءات، ثقافة الأفراد العاملين بها، دور المدقق الخارجي مع الإدارة والجهات الرسمية المعنية بالإشراف عليها وأدواتها الرقابية المختلفة لتحقيق التفاعل الذي يصب في نجاح الشركة واستمرارها ويجعل من تغير الأشخاص وانتقالهم الى مواقع مختلفة داخلها أو خروجهم منها لا يؤثر على سلامة سيرها أو تقدمها من الناحية الإدارية أو المالية. وقد ركز التعريف أعلاه على التفاعل البناء بين العناصر الأساسية في الشركة والذي يعد من مبادئ حوكمة الشركات، وعلى الرقابة وأدواتها والتي تصب في نجاح الشركة واستمرارها.

ويعرفه خوري (2003) بأنه نظام ذاتي للتوجيه والإدارة والرقابة على منشآت الأعمال المالية بغرض تحقيق غايات وأهداف الشركة نفسها بنفسها دون تدخل أو تأثير أو نفوذ من أي جهة كانت وذلك بما يوفر تعامل عادل مع كل الأطراف ذات المصلحة مع الشركة. ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا القول بأن هناك عدة أمور مشتركة بينهم أهمها أن الحوكمة عبارة عن مجموعة من القوانين والنظم التي تساعد الجمعية على إدارة شؤونها الداخلية والخارجية. كما أنها مجموعة من القواعد والقرارات التي تساعد إدارة المؤسسة للوصول إلى بر الأمان واتخاذ القرارات المناسبة وذلك من خلال التواصل بين جميع الأطراف المستفيدة من مجلس إدارة، وموظفين ومجتمع من خلال القواعد والنظم.

## نظام الحوكمة

### تتلخص مدخلات الحوكمة وكيفية تشغيلها ومخرجاتها بما يلي:

أ. **مدخلات النظام:** حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات، وما يتعين توفيره لها من متطلبات، سواء كانت متطلبات قانونية، تشريعية، إدارية واقتصادية.

ب. **نظام تشغيل الحوكمة:** ويقصد بها الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة، وكذلك المشرفة على هذا التطبيق، وجهات الرقابة وكل أسلوب إداري داخل المؤسسة أو خارجها مساهم في تنفيذ الحوكمة، وفي تشجيع الالتزام بها وفي تطوير إحكامها والارتقاء بفاعليتها.

ت. **مخرجات نظام الحوكمة:** الحوكمة ليست هدفاً في حد ذاتها ولكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع فهي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والممارسات العلمية والتفزيونية للمؤسسات والتي تعمل على الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية. (ميخائيل، 2005)

## معايير الحوكمة

لا توجد للحوكمة معايير مطلقة بل معايير نسبية، كما أن هناك أشكالاً من الحكم أفضل من أشكال أخرى. إلا أن الخصائص التالية تعتبر موضع اتفاق لدى الباحثين والمهتمين بالحوكمة الجيدة وهذه الخصائص:

1- **الإفصاح والشفافية:** وهي دعامة هامة لضمان العدالة والنزاهة والثقة في إجراءات إدارة الشركات وإدارة أفرادها واتخاذ القرارات الرشيدة، حيث تؤمن هذه الدعامة توصيل معلومات صحيحة وواضحة وكاملة عن أداء الشركة عن طريق توفر نظام فعال للتقارير

يتسم بالشفافية ليس للإدارة والمساهمين فحسب، بل لجميع الأطراف ممن يستخدمون المعلومات المالية المنشورة للشركة لاتخاذ القرارات من قبل المستثمرين الحاليين والمحتملين، والمقرضين، والزبائن، والموظفين والجهات الحكومية ذات المصلحة.

**2- المساءلة:** هي قاعدة تقضي بمحاسبة المسؤولين أو الذين يتخذون القرارات والذين يقومون بتنفيذ الأعمال في الشركة عن تبعات أعمالهم ونتائج قراراتهم، وبمعنى آخر تحمل الجهات المعنية في الشركة تبعات الأعمال المناطة بهم. وهذا يتطلب من مجلس الإدارة أن يحدد الهرم الإداري ومسؤوليات وصلاحيات كل مسؤول في موقعة مما يسهل على جميع المتعاملين في الشركة معرفة حدود عملهم خدمة للشركة وتحقيقاً لاستراتيجيتها التي بنيت عليها أهدافها، فالأطراف الخاضعة للمساءلة المحاسبية عند تطبيق الحوكمة أمام أصحاب المصالح هم (مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، الإدارة العليا، التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي، المشرعين، الجمعيات المهنية (Hermanson & Rittenberg, 2003)).

**3- المسؤولية:** تهدف أنظمة الحوكمة إلى رفع الحس بالمسؤولية لدى شقي الإدارة (مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية)، وأن يتصرف كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بدرجة عالية من الأخلاق المهنية. كما تقر المسؤولية بالحقوق القانونية للمساهمين وتشجع التعاون بين الشركة والمساهمين في أمور شتى منها الربح وتوفير فرص العمل وتحقيق الاستدامة الاقتصادية. وترتبط المسؤولية بدعامة المساءلة من حيث القيام بإجراءات تصحيحية أو المعاقبة على سوء الإدارة، وهي بطبيعة الحال تتدرج ضمن خط تفويض السلطات في كل شركة، حيث تساعد المسؤولية في تنفيذ العمليات الخاصة بالشركة بشكل أفضل من خلال تعرف العاملين على الأعمال المطلوبة منهم ومحاسبتهم عليها.

**4- تحقيق العدالة والإنصاف:** وهي الاحترام والاعتراف بحقوق كل الأطراف ذات المصالح بما يكفل المساواة، ومن هذه الأطراف مصالح أقلية المساهمين، (خوري، 2003) حيث اهتمت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD بحماية حقوق مصالح أقلية المساهمين، عن طريق وضع نظم تمنع العاملين في داخل الشركة بما فيهم المديرين وأعضاء مجلس الإدارة من الاستفادة من منصبهم في الشركة بالمتاجرة في الأسهم. (2003, Catherine & Sullivan)

**5- الاستقلالية:** هي الآلية التي تقلل أو تلغي تضارب المصالح مثل هيمنة رئيس ذو نفوذ على الشركة أو مساهم كبير على مجلس الإدارة، وهذه الآلية تبدأ من كيفية تشكيل المجالس وتعيين اللجان الى تعيين مدقق الحسابات بحيث لا تسمح بتأثير أو نفوذ على قرارات مجلس الإدارة وأعمال الشركة (خوري، 2003).

**6- الانضباط:** من خلال إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح وتبني قوانين وتشريعات وتعليمات توضح الحقوق وتحدد الواجبات وهي تعد صمام الأمان الرئيس الضامن للحوكمة.

**7- المسؤولية الاجتماعية:** النظر إلى المؤسسة باعتبارها المواطن الجيد من خلال رفع الوعي الاجتماعي وبمستوى عالي من السلوك المثالي والقيم للعاملين فيها.

**8- القوانين والتشريعات:** إن وجود قوانين وتشريعات توضح حقوق المساهمين وواجباتهم مثل حق التصويت، وحق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وحق تعيين وعزل مراقب الحسابات كما توضح بالمقابل حقوق المجتمع على الشركة وواجباتهم تجاهها، تُعد بمثابة صمام الأمان الرئيسي الضامن للتحكم المؤسسي. ويؤكد كثير من القانونيين على مسؤوليات العهدة بالأمانة والتي يؤديها المديرون قبل الأطراف الأخرى بالشركة لضمان حقوقهم. (أبو العطا، 2003).

### أهمية الحوكمة:

أصبحت الحوكمة تحتل أهمية كبرى كأسلوب ممارسة الإدارة الجيدة على مستوى العالم وذلك لأهميتها في ضمان تحسين الأداء المالي والاقتصادي والاستثماري وضمان حقوق المساهمين والمجتمع ككل من خلال توجيه المنظمات والشركات والتحكم بمخرجاتها لتحقيق المستوى الأمثل من الرقابة والنزاهة والضبط وتعزيز ثقافة المساءلة والمسؤولية وضمان خطوط التواصل الداخلي والخارجي ذات الفاعلية ووضع وتطوير أنظمة القياس والتقييم. وتكمن أهمية الحوكمة بأنها:

1. تعمل على الحد أو التقليل من حجم الفساد الإداري والمالي المنتشر بين القطاعات الحكومية والخاصة.
2. تساعد في وضع القوانين والقواعد التي تمثل الإطار التنظيمي للمنظمة وذلك من خلال تحديد أهداف المنظمة وإمكانية تحقيق تلك الأهداف.
3. تزيد من كفاءة وفاعلية الأداء بحيث تمكنه من مواكبة التطور التكنولوجي التي وصلت إليه الدول المتقدمة.
4. تفرض تنسيق بين مجلس الإدارة والموظفين والمساهمين بهدف الرقابة على أداء العمل والوصول إلى الأهداف.
5. تحسن من عمل المنظمة من خلال الإفصاح التام عن البيانات التي تقدمها المنظمة بكل نزاهة وشفافية.
6. تحمي المنظمة أو المؤسسة من الوقوع في الأخطاء التدقيقية والمحاسبية من خلال التزامها بالقواعد والمعايير والقوانين. وهذا يساهم في استقرار نشاط المنظمة وتجنب الأزمات المالية لها.
7. توفر مصادر تمويل خارجية وداخلية للمنظمة نتيجة جذب الداعمين المحليين أو الأجانب.
8. توزع المسؤوليات والحقوق بين الأطراف المختلفة في المنظمة بهدف رفع أداء الموظفين وأصحاب المصالح.

### الأداء المؤسسي

بالرغم من انتشار مؤشرات الأداء في القطاع العام طوال العقد الماضي، إلا أنه لم يصدر سوى القليل من البحوث النظرية عن مفهوم الأداء المؤسسي، وقد تضمنت الكثير من الكتابات التي تناولت مؤشرات الأداء انتقادات لغرض ومضمون هذه المؤشرات، في حين أن التفسيرات الرئيسية للأداء ضمنية وغير مكتملة (Boyne and Daha, 2002).

ويحتل موضوع الأداء أهمية حاسمة بالنسبة لمنظمات الأعمال، كونه يشكل جانباً أساسياً إذ من خلاله يحدد نجاح أو فشل المنظمة (Wang et.al, 2006). ويتفاوت محتوى مفهوم الأداء لدى المنظمات تبعاً لأهدافها وتوجهاتها فضلاً عن تعداد الدراسات والبحوث التي تناولت مفهوم الأداء. ورغم هذا الاهتمام الكبير بالمفهوم إلا أنه لم يتم تحديد تعريف محدد له نتيجة لاختلاف وجهات نظر الباحثين الناتجة عن اختلاف أهدافهم واختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة. إذ عرفه كل من (Jones, 2001)، (Al-Dahiree, 2003) قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استعمال الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفاعلة. كما عرفه العشماوي (2014) بأنه "ما يقاس من السلوك والأداء وهو القيام بتأدية وإنجاز المهام الأساسية المطلوبة من الموظف، وما يتصل بهذه المهام من أنشطة وتفاعلات وأدوار سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة، بحيث يمكن قياس ذلك في إطار معايير تحدد مسبقاً .

### تقييم الأداء المؤسسي في القطاع غير الهادف للربح

هناك اتجاه متزايد للنظر إلى قياس الأداء المؤسسي على أنه أمر بالغ الأهمية في أوساط مديري المنظمات غير الساعية للربح، وبحلول أوائل التسعينات أصبحت هيئات الخدمات الصحية والبشرية غير الساعية للربح تتبنى قياسات تتعلق بالمسئولية المالية، ومخرجات البرامج، ومعايير الجودة في توصيل الخدمة والكفاية ورضا العميل.

وتشارك الهيئات غير الساعية للربح في تقديم الخدمات للعملاء أو للجمهور بشكل واسع سعياً وراء أهداف المصلحة الاجتماعية، كما هو الحال في العديد من المنظمات الحكومية. كما أن هذه المنظمات معنية بأنواع معايير الأداء نفسها مثل: فعالية البرامج، وكفاءة التشغيل، وجودة الخدمات، ورضا العميل، وبالتالي تعتبر عملية قياس الأداء متشابهة للغاية في القطاع غير الساعية للربح وفي القطاع العام. ومع ذلك فإن المنظمات غير الساعية للربح تواجه تحديات مختلفة في التوصل، وفي تنفيذ نظم قياسها للأداء المؤسسي، لذلك فإن متطلبات قياس الأداء المؤسسي ليست واحدة في القطاعين. إضافة إلى ذلك فإن الموارد بالنسبة لتوفير المعلومات والتدريب والمعونة الفنية فيما يتعلق بنظم القياس ليست متوفرة في القطاع غير الساعية للربح كما هي متوفرة في الحكومة. (المرجوشي، 2008)

ويتميز الجيل الحالي من نظم القياس بالتركيز على المهمة والنتائج، وفي معظم الأحيان يتم ربط قياس الأداء المؤسسي في إطار استراتيجي يقوم بالتركيز على منظور العملاء وقياس الأداء بالمقارنة مع الأهداف. (Poister, 2005).

#### فوائد تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الهامة لإدارة الموارد البشرية نظراً للفوائد التي يؤديها التقييم وتطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية بعيداً عن التحيز والمحسوبية والتميز. وفيما يلي عرض لأهم فوائدها:

#### 1. رفع الروح المعنوية:

إن جواً من التقاهم والعلاقات الحسنة سيسود بين العاملين والإدارة حينما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن الهدف الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يكشفه التقييم. كما أن اعتماد الترفيع أو منح العلاوة والتقدم، على قياس كفاءة الفرد في عمله وبناءً على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد، مما يخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة، كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم على عمله راضياً مستعداً وجدانياً. وما الروح المعنوية إلا الاستعداد الوجداني نحو العمل مما يساعد العاملين على زيادة الإنتاج دون مزيد من الجهد.

#### 2. إشعار العاملين بمسئولياتهم:

إذ عندما يشعر الفرد أن أداءه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائهم المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سبترتب عليها اتخاذ القرارات التي تؤثر على مستقبله في العمل، فإنه سيشعر بالمسؤولية تجاه نفسه والعمل معاً. وسوف يبذل جلاً جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

#### 3. تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى.

#### 4. تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم: وذلك للمعرفة إلى تحسين الأداء إلى الأفضل.

#### 5. تحديد إمكانية ترقية كمكافأة على أدائه المتميز.

#### 6. إجبار الرؤساء أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج الأداء وقيمه النهائية.

#### 7. وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافئة على أساس جهده وكفاءته بالعمل وبمعاملة عادلة ومتساوية للعاملين كافة.

## 8. الرقابة على الرؤساء:

إذ أن إدارة تقييم الأداء العليا في المؤسسة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقرير الإدارة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها. ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ومدى الاستفادة من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم. (والي، 2011)

### الدراسات السابقة

هدفت دراسة أحمد (2010) بعنوان دور الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة إلى محاولة إعطاء فكرة عن نظام الرقابة الداخلية من خلال مفهومها وأدواتها وموقف المراجع منها في محاولة لتقديم نموذج يعكس دور التكامل بين المراجعة الداخلية كأداة من أدوات الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء الإدارة من خلال شرح موجز عن المراجعة الإدارية.

وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تفعيل نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة الذي يعد صمام أمانها في كفاءة التشغيل والحفاظ على الأصول وحسن إدارتها، والاستعانة بخدمات استشارية إدارية تقدمها مكاتب المراجعة الخارجية، والاهتمام برأي المراجع الخارجي الذي يشير إلى حالة نظام الرقابة الداخلية من جهة وإلى الانحرافات في أداء المؤسسة من جهة أخرى، وزيادة فعالية الإدارة بتحقيق الأهداف المرسومة وزيادة كفاءة التشغيل للوصول إلى أفضل أداء ممكن.

كما وسعت دراسة عبدلي (2012) إلى قياس أثر تطبيق دعائم الحوكمة المؤسسية في جودة عملية التدقيق الداخلي، في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. وكانت أفراد عينة الدراسة فتكونت من (114) مستجيباً من المديرين الماليين ورؤساء أقسام المحاسبة ومديري التدقيق الداخلي والعاملين أقسام المحاسبة والتدقيق الداخلي في الشركات. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1. وجود تأثير لتطبيق دعائم الحوكمة المؤسسية (الإفصاح والشفافية، والمساءلة، والمسؤولية، والعدالة، والاستقلالية، والقوانين والأنظمة) في جودة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.
2. إن الحوكمة تمثل النقاء الممارسات والإجراءات السليمة، وتعمل هذه الإجراءات والممارسات بموجب معايير وقواعد تحكمها بصورة ملزمة وتهدف من خلال عملها إلى ضمان عدم حصول التعارض بين الأهداف الاستراتيجية للشركة وأسلوب عمل الإدارة في تحقيق تلك الأهداف، ويكون ذلك من خلال تحفيز الإدارة بشكل إيجابي للعمل بموجب الأخلاقيات المقبولة في بيئة التقويم ورقابة أداء هذه الإدارة.

تحدثت دراسة Flodber & Nadjari (2013) عن العلاقة بين حوكمة الشركات وأدائها في دول شمال أوروبا وتم ذلك من خلال إجراء التحليل المالي للعينة المكونة من 190 شركة أخذت الحوكمة كمتغير مستقل ومقارنتها بنسبة صافي الأصول وحجم النمو والمخاطر الغير عادية، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين حوكمة الشركات وأدائها على المستوى الربحي من خلال ازدياد العائد التي تحققها تلك الشركات المطبقة لقواعد الحوكمة على مدى السنوات التي تم عمل العينة فيها. وأظهرت أيضاً كيفية النمو في أرباح الشركات التي طبقت مستويات من الحوكمة، حيث كانت الزيادة مضطربة من سنة لأخرى ومن خلال التحليل المالي لأرقام المراكز المالية لهذه الشركات اتضح للباحثين أنه بقدر ما تطبقه الشركات قواعد الحوكمة بقدر ما يحقق هذا التطبيق مستويات متميزة لعوائد حملة الأسهم.



كما سعت دراسة Heenetigala and Armstrong (2012) إلى دراسة "تأثير حوكمة الشركات على أداء الشركات في البيئات السياسية والاقتصادية غير المستقرة: حالة سيريلانكا". جاءت هذه الدراسة بعدما وضعت الحكومة السيريلانكية القواعد الإرشادية لحوكمة الشركات في عام 2003 والتي تطبق على الشركات المدرجة في السوق المالي، وتناولت هذه الدراسة العلاقة بين قواعد حوكمة الشركات وأداء الشركات، وتم تجميع البيانات من العينة المكونة من 30 شركة والتي هي من أفضل 50 شركة مدرجة في السوق في الفترة 2003-2007، وتم قياس الحوكمة من خلال: (الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، وتشكيل مجلس الإدارة، واللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة) وتم قياس الأداء المالي من خلال: (العائد على الأصول، والعائد على حقوق المالكين). وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين قواعد حوكمة الشركات (الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، وتشكيل مجلس الإدارة، واللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة) وبين أداء الشركات من خلال العائد على حقوق المالكين، وأن هذه العلاقات تشير إلا أن هذه الشركات قامت بتنفيذ استراتيجيات حوكمة الشركات والتي أدت إلى ارتفاع الربحية وارتفاع أداء سعر السهم.

دراسة Azam, et al (2011) بعنوان: "The impact of corporate governance on the company's performance: is evidence of the oil and gas sector in Bakstain".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر حوكمة الشركات على أداء الشركة، حيث شملت عينة الدراسة أربع عشرة شركة من شركات النفط والغاز ذات الصلة، للفترة الممتدة من عام 2005 وحتى عام 2010. وقد استخدمت الدراسة تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر الحوكمة على أداء الشركة. ركزت الدراسة على المتغيرات الثلاثة لقياس أداء الشركة وهي العائد على الأصول، العائد على حقوق المساهمين، وصافي الربح. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير كبير وإيجابي للحاكمية المؤسسية على أداء الشركة ويمكن تحسين الأداء في الشركات من خلال تحسين هيكل الحاكمية المؤسسية في الشركات

#### أهمية وأهداف الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة بأنها تبحث في أثر تطبيق معايير الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، حيث أنها جمعية وطنية لها استقلاليتها وذات صفة اعتبارية في الوطن لما تقدمه من خدمات إنسانية وطوعية وبرامج اجتماعية لكافة شرائح المجتمع. وتتبع أهمية هذه الدراسة أيضاً في التعرف على مدى الاختلاف في تطبيق مبادئ الحوكمة وفقاً لاختلاف المتغيرات الديمغرافية، وفحص واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها على الأداء. وتكمن الأهمية النظرية في عرض الإطار النظري والدراسات السابقة التي تفسر بنود ومعايير الحوكمة. وتعتبر هذه الدراسة الأولى في الجمعية والتي تبحث بعمق موضوع الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. وتكمن أهداف هذه الدراسة بشكل رئيسي في أنها تسعى لقياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام والمكلفين إدارياً.

#### أسئلة وفرضيات الدراسة

السؤال الأول: ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟

السؤال الثاني: ما مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟



وانبثق عن السؤالين الفرضيات الآتية :

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وفقاً لمتغير العمر.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وفقاً لمتغير الجنس.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وفقاً لمتغير العمر.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وفقاً لمتغير الجنس.

#### منهج وأداة الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة، اعتمدت الباحثتان المنهج الوصفي لإنجاز وتحقيق أهدافها، حيث أن المنهج الوصفي يلائم أغراض الدراسة، فهو يقوم على تحديد وتحليل الواقع الحالي لمشكلة الدراسة عن طريق وصفها، وتفسيرها، والتنبؤ بها، من خلال توزيع استبيانات على المدراء ورؤساء الأقسام والمكلفين بالمهام الإدارية في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني والأفرع.

#### مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من (162) مديراً من جميع المدراء ورؤساء الأقسام والمكلفين إدارياً في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وأفرعه، وهم موزعين حسب المناطق إلى: (125) من الضفة الغربية و (20) من غزة و (17) من القدس الشريف . وكانت عينة الدراسة (112) بنسبة (69%) من مجتمع الدراسة. والجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة، وتكونت العينة من عينة قصدية حصصية تبعاً للمسمى الوظيفي في الإدارة العامة والأفرع التابعة لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني واشتملت على: المدراء ورؤساء الأقسام والموظفين المكلفين إدارياً بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية.

**جدول (1):** توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
العمر	35-25 سنة	17	15.2
	45-36 سنة	31	27.7
	55-46 سنة	46	41.1

16.1	18	55 سنة فأكثر	
55.4	62	ذكر	الجنس
44.6	50	أنثى	
57.1	64	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي
15.2	17	دبلوم عالي	
27.7	31	ماجستير فأعلى	
11.6	13	مدير عام	المسمى الوظيفي
59.8	67	مدير	
28.6	32	مكلف إدارياً	
6.3	7	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
9.8	11	من 6- أقل من 10 سنوات	
83.9	94	10 سنوات فأكثر	

#### الصدق والثبات:

تم حساب الصدق من خلال صدق المحكيم ، بحيث تم عرض الأداة على 5 من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة وذوي الاختصاص ، وتم الأخذ بنصائح الأغلبية ، أما الثبات فقد تم حسابه من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية لمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني عالية (0.975) ومستوى الأداء المؤسسي (0.910) وهي نتيجة عالية تفي بأغراض الدراسة كما هو موضح في جدول (2) .

#### جدول (2): نتائج معامل الثبات للمجالات

المحور	المجالات	معامل الثبات
	تطبيق مبدأ الشفافية	0.867
	تطبيق مبدأ المساءلة	0.819

0.866	تطبيق مبدأ الإفصاح	تطبيق مبادئ الحوكمة
0.915	تطبيق مبدأ الالتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى	
0.899	تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية	
0.948	تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة	
0.919	تطبيق جودة القوانين والتشريعات	
0.975	الدرجة الكلية	مستوى الأداء المؤسسي
0.910	الدرجة الكلية	

#### إجراءات الدراسة:

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات التالية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- الحصول على الموافقة بتوزيع الأداة من المشرف على الدراسة.
- قامت الباحثان بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة واسترجاعها، إذ تم توزيع (140) استبانة، وبعد أن اكتملت جميع الاستبانات من أفراد العينة تم استرجاع (112) منها صالحة للتحليل الإحصائي وهي التي شكلت عينة الدراسة.
- تم إدخال البيانات إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، واقتراح التوصيات المناسبة.

#### المعالجة الإحصائية للبيانات:

بعد جمع بيانات الدراسة قامت الباحثة بمراجعتها وتدقيقها قبل الشروع بإجراء العمليات الحسابية عليها، تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب وإعطائها أرقاماً معينة لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة بيانات الدراسة، وذلك بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، ففي الفقرات الموجبة أعطيت الإجابة دائماً (5) درجات، غالباً (4) درجات، أحياناً (3) درجات، نادراً (2) درجة، ومطلقاً (1)، أما الفقرات السالبة فتم عكسها، بحيث كلما ازدادت الدرجة ازدادت درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي لدى المدراء ورؤساء الأقسام والمكلفين إدارياً في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني والعكس صحيح.

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وقد فحصت فرضيات الدراسة عند المستوى  $0.05 \geq \alpha$  الاختبارات الإحصائية الآتية:

اختبار (T-Test)، اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way analysis of variance)، معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، معامل الإنحدار المتعدد (Multiple Regression)، معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، معامل الثبات (Guttman Split Half Coefficient)، التحليل العاملي، التكرارات والنسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغيرات الدراسة. وقد تم ذلك بواسطة الحاسوب عن طريق برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).  
عرض ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً: عرض ومناقشة نتائج الأسئلة

السؤال الأول : ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني كما يظهر في الجدول (3).

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجالات مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني مرتبة تصاعدياً حسب معامل الاختلاف

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	الدرجة
5	تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية	3.6339	.832900	72.7	22.9	متوسطة
1	تطبيق مبدأ الشفافية	3.4812	.846120	69.6	24.3	متوسطة
2	تطبيق مبدأ المساءلة	3.5348	.954240	70.7	27.0	متوسطة
3	تطبيق مبدأ الإفصاح	3.7450	1.06476	74.9	28.4	عالية
7	تطبيق جودة القوانين والتشريعات	3.7331	1.23417	74.7	33.1	عالية
4	تطبيق مبدأ الالتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى	3.2609	1.19015	65.2	36.5	متوسطة

متوسطة	41.6	66.0	1.37258	3.3016	تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة	6
متوسطة	26.0	70.5	.918280	3.5273	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.52) وانحراف معياري (0.918) وهذا يدل على أن مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني جاء بدرجة متوسطة أي بنسبة (70.5%). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى سعي الجمعية إلى الوصول دائماً إلى مستويات جيدة في مبادئ الحوكمة.

#### السؤال الثاني: ما مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجات التقدير لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني مرتبة تصاعدياً حسب معامل الاختلاف

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	معامل الاختلاف	الدرجة
5	الاستجابة: تلبية الجمعية احتياجات المجتمع من خلال تقديم البرامج والخدمات.	4.22	.8130	84.4	19.3	عالية
9	أداء الجمعية: منسجم مع رسالتها ورؤيتها وخططها الاستراتيجية	4.26	.8360	85.2	19.6	عالية
4	المساواة: تقدم الجمعية خدماتها وبرامجها الاجتماعية والثقافية والإنسانية والطوعية للمجتمع دون تمييز أو تحيز	4.34	.8860	86.8	20.4	عالية
3	المنفعة: تخدم الجمعية كافة شرائح المجتمع بما ينسجم مع مبادئها السبعة	4.34	.8960	86.8	20.6	عالية
7	تحليل خلفية العمل: هناك رضى من قبل المجتمع بالخدمة التي تقدمها الجمعية والتي تلبية احتياجاته	4.02	.8490	80.4	21.1	عالية

6	المعايير الفنية (التكنولوجيا): تستخدم الجمعية التقنيات الحديثة في عملها.	4.11	.8940	82.2	21.8	عالية
1	الكفاءة: تنجز الجمعية أعمالها وأنشطتها بأعلى مستوى من الكفاءة	3.97	.8850	79.4	22.3	عالية
2	الفاعلية: استطاعت الجمعية أن تصل للأهداف التي رسمتها من خلال قدرتها على البقاء والنمو والتطور	3.96	.9040	79.2	22.8	عالية
8	الشرعية: تتمتع الجمعية بشرعية قانونية وتلتزم بالقوانين والأنظمة وتتمتع بحصانة محلية ودولية.	4.31	.9870	86.2	22.9	عالية
الدرجة الكلية		4.1696	.673960	83.4	16.2	عالية

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.16) وانحراف معياري (0.673) وبنسبة مئوية (83.4%) وهذا يدل على أن مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني جاء بدرجة عالية.

وترى الباحثة أن سبب الارتفاع في هذه الدرجة يعود إلى أن الإدارة العليا لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تحرص دائماً على تقديم أفضل ما لديها من برامج وخدمات للمجتمع وكذلك إيمان موظفيها بالمهام والواجبات التي يقومون بها اتجاه الشعب.  
 ثانياً: عرض ومناقشة نتائج الفرضيات

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وفقاً لمتغير العمر.

تم فحص الفرضية بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير العمر. والذي يوضحه الجدول (5-أ)

جدول (5-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير العمر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المجال
.830770	3.2026	17	35-25	تطبيق مبدأ الشفافية
.899830	3.0645	31	45-36	
.767680	3.7415	46	55-46	
.594390	3.7963	18	55 سنة فأكثر	
.812450	3.3412	17	35-25	تطبيق مبدأ المساواة
1.12160	3.0742	31	45-36	
.782010	3.8043	46	55-46	
.881550	3.8222	18	55 سنة فأكثر	
.894540	3.4706	17	35-25	تطبيق مبدأ الإفصاح
1.26127	3.1720	31	45-36	
.801650	4.1498	46	55-46	
.988050	3.9568	18	55 سنة فأكثر	
.934690	3.5033	17	35-25	تطبيق مبدأ الالتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى
.989230	2.8602	31	45-36	
1.27206	3.3696	46	55-46	
1.41319	3.4444	18	55 سنة فأكثر	
.774030	3.4248	17	35-25	تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية
.873200	3.2007	31	45-36	
.732040	3.9372	46	55-46	



.732640	3.8025	18	55 سنة فأكثر	تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة
.793550	3.2876	17	35-25	
1.45096	2.6738	31	45-36	
1.46273	3.5628	46	55-46	
1.11060	3.7284	18	55 سنة فأكثر	تطبيق جودة القوانين والتشريعات
1.03049	3.6078	17	35-25	
1.53221	3.1326	31	45-36	
1.06750	4.0097	46	55-46	
.834220	4.1790	18	55 سنة فأكثر	الدرجة الكلية
.719570	3.4044	17	35-25	
1.03469	3.0262	31	45-36	
.803680	3.7965	46	55-46	
.812790	3.8186	18	55 سنة فأكثر	

يلاحظ من الجدول رقم (5-أ) وجود فروق ظاهرية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير العمر، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (5-ب):

جدول (5-ب): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
تطبيق مبدأ الشفافية	بين المجموعات	11.607	3	3.869	6.157	.0010
	داخل المجموعات	67.860	108	.6280		
	المجموع	79.466	111			
تطبيق مبدأ المساءلة	بين المجموعات	12.043	3	4.014	4.870	.0030
	داخل المجموعات	89.031	108	.8240		
	المجموع	101.074	111			
تطبيق مبدأ الإفصاح	بين المجموعات	19.800	3	6.600	6.722	.0000
	داخل المجموعات	106.043	108	.9820		
	المجموع	125.843	111			
تطبيق مبدأ الالتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى	بين المجموعات	7.125	3	2.375	1.709	.1690
	داخل المجموعات	150.102	108	1.390		
	المجموع	157.227	111			
تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية	بين المجموعات	11.303	3	3.768	6.193	.0010
	داخل المجموعات	65.700	108	.6080		
	المجموع	77.003	111			

.0180	3.522	6.212	3	18.637	بين المجموعات	تطبيق مبدأ مسؤوليات الإدارة
		1.764	108	190.484	داخل المجموعات	
			111	209.122	المجموع	
.0060	4.434	6.181	3	18.542	بين المجموعات	تطبيق جودة القوانين والتشريعات
		1.394	108	150.531	داخل المجموعات	
			111	169.073	المجموع	
.0010	5.756	4.301	3	12.902	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.7470	108	80.698	داخل المجموعات	
			111	93.600	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (5.756) ومستوى الدلالة (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير العمر، وكذلك للمجالات ما عدا مجال تطبيق مبدأ الالتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى. مما يؤكد على عدم توافق وانسجام آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير العمر. ولذلك تم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول (5-ج): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
تطبيق مبدأ الشفافية	35-25	.13810	.5650
	55-46	-.53893*	.0180

.0290	-.59368*	55 سنة فأكثر			
.5650	-.13810	35-25	45-36		
.0000	-.67703*	55-46			
.0020	-.73178*	55 سنة فأكثر			
.0180	.53893*	35-25	55-46		
.0000	.67703*	45-36			
.8040	-.05475	55 سنة فأكثر			
.0290	.59368*	35-25	55 سنة فأكثر		
.0020	.73178*	45-36			
.8040	.05475	55-46			
.3320	.26698	45-36	35-25		
.0750	-.46317	55-46			
.1200	-.48105	55 سنة فأكثر			
.3320	-.26698	35-25	45-36	تطبيق مبدأ المساءلة	
.0010	-.73015*	55-46			
.0060	-.74803*	55 سنة فأكثر			
.0750	.46317	35-25	55-46		
.0010	.73015*	45-36			
.9440	-.01787	55 سنة فأكثر			
.1200	.48105	35-25			

.0060	.74803*	45-36	55 سنة	
.9440	.01787	55-46	فأكثر	
.3200	.29855	45-36		
.0170	-.67917*	55-46	35-25	
.1500	-.48620	55 سنة فأكثر		
.3200	-.29855	35-25		
.0000	-.97772*	55-46	45-36	
.0090	-.78475*	55 سنة فأكثر		تطبيق مبدأ الإفصاح
.0170	.67917*	35-25		
.0000	.97772*	45-36	55-46	
.4850	.19297	55 سنة فأكثر		
.1500	.48620	35-25		
.0090	.78475*	45-36	55 سنة فأكثر	
.4850	-.19297	55-46		
.3430	.22412	45-36		
.0230	-.51236*	55-46	35-25	
.1550	-.37763	55 سنة فأكثر		تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية
.3430	-.22412	35-25		
.0000	-.73648*	55-46	45-36	
.0110	-.60175*	55 سنة فأكثر		



.0230	.51236*	35-25	55-46	
.0000	.73648*	45-36		
.5360	.13473	55 سنة فأكثر		
.1550	.37763	35-25	55 سنة فأكثر	
.0110	.60175*	45-36		
.5360	-.13473	55-46		
.1290	.61375	45-36	35-25	
.4670	-.27522	55-46		
.3290	-.44081	55 سنة فأكثر		
.1290	-.61375	35-25	45-36	تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة
.0050	-.88897*	55-46		
.0090	-1.05456*	55 سنة فأكثر		
.4670	.27522	35-25	55-46	
.0050	.88897*	45-36		
.6550	-.16559	55 سنة فأكثر		
.3290	.44081	35-25	55 سنة فأكثر	
.0090	1.05456*	45-36		
.6550	.16559	55-46		
.1850	.47523	45-36	35-25	
.2330	-.40182	55-46		

.1550	-.57117	55 سنة فأكثر		
.1850	-.47523	35-25	45-36	تطبيق جودة القوانين والتشريعات
.0020	-.87705*	55-46		
.0030	-1.04640*	55 سنة فأكثر		
.2330	.40182	35-25	55-46	
.0020	.87705*	45-36		
.6070	-.16935	55 سنة فأكثر		
.1550	.57117	35-25	55 سنة فأكثر	
.0030	1.04640*	45-36		
.6070	.16935	55-46		
.1500	.37820	45-36	35-25	
.1130	-.39212	55-46		
.1590	-.41416	55 سنة فأكثر		
.1500	-.37820	35-25	45-36	الدرجة الكلية
.0000	-.77033*	55-46		
.0030	-.79237*	55 سنة فأكثر		
.1130	.39212	35-25	55-46	
.0000	.77033*	45-36		
.9270	-.02204	55 سنة فأكثر		
.1590	.41416	35-25		



.0030	.79237*	45-36	55 سنة	
.9270	.02204	55-46	فأكثر	

وكانت الفروق بين عمر من 55-46 ومن 45-36 لصالح من 55-46 سنة، وبين 55 سنة فأكثر و45-36 سنة لصالح 55 سنة فأكثر.

وترى الباحثة هنا السبب في أن المدراء غالباً ما يتقلدون بأعلى المناصب الإدارية في الجمعية مما يؤدي إلى ارتفاع مستواهم في الأداء الإداري ويلعب العمر أيضاً دوراً مهماً في الوصول لهذه المناصب.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وفقاً لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني حسب لمتغير الجنس.

جدول (6): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني حسب متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
تطبيق مبدأ الشفافية	ذكر	62	3.5430	.738980	0.861	0.391
	أنثى	50	3.4044	.964930		
تطبيق مبدأ المساواة	ذكر	62	3.5855	.884630	0.624	0.534
	أنثى	50	3.4720	1.03983		
تطبيق مبدأ الإفصاح	ذكر	62	3.7903	1.01339	0.499	0.618
	أنثى	50	3.6889	1.13312		
تطبيق مبدأ الالتزام الأخلاقي والممارسات الفضلى	ذكر	62	3.3459	1.16658	0.840	0.403
	أنثى	50	3.1556	1.22233		

0.374	0.893	.710790	3.6971	62	ذكر	تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية
		.965000	3.5556	50	أنثى	
0.222	1.229	1.21483	3.4444	62	ذكر	تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة
		1.54036	3.1244	50	أنثى	
0.087	1.729	1.00518	3.9194	62	ذكر	تطبيق جودة القوانين والتشريعات
		1.44719	3.5022	50	أنثى	
0.249	1.158	.807030	3.6174	62	ذكر	الدرجة الكلية
		1.03750	3.4156	50	أنثى	

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.158)، ومستوى الدلالة (0.249)، أي أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في آراء عينة الدراسة حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية (0.249) وهذه القيمة أعلى من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) مما يؤكد على توافق وانسجام آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني. وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

وتعزو الباحثة ذلك لكون جميع العاملين في الجمعية من اناث وذكور متساويين تحت مظلة العمل المؤسسي في الجمعية في الحقوق والواجبات ، لذلك لا يوجد فرق بينهم في تطبيق مبادئ الحوكمة .

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وفقاً لمتغير العمر .

تم فحص وتم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير العمر .

جدول (7-أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير العمر

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
35-25	17	4.0784	.542580
45-36	31	3.8244	.797000
55-46	46	4.3841	.610700
55 سنة فأكثر	18	4.3025	.460190

يلاحظ من الجدول رقم (7-أ) وجود فروق ظاهرية في مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير العمر، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (7-ب):

جدول (7-ب): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني يعزى لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	6.269	3	2.090	5.112	.0020
داخل المجموعات	44.149	108	.4090		
المجموع	50.419	111			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (5.112) ومستوى الدلالة (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في آراء أفراد العينة يعزى لمتغير العمر وترى الباحثة هنا أن السبب يعود إلى أن أنه يوجد تباين في وجهات نظر أفراد العينة يعزى لمتغير العمر، وبذلك تم رفض الفرضية الأولى. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول (7-ج): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
35-25	45-36	.1910
	55-46	.0950
	55 سنة فأكثر	.3020
45-36	35-25	.1910
	55-46	.0000
	55 سنة فأكثر	.0130
55-46	35-25	.0950
	45-36	.0000
	55 سنة فأكثر	.6470
55 سنة فأكثر	35-25	.3020
	45-36	.0130
	55-46	.6470

وكانت الفروق بين عمر من 55-46 ومن 45-36 لصالح من 55-46 سنة، وبين 55 سنة فأكثر و36-45 سنة لصالح 55 سنة فأكثر.

وترى الباحثة هنا أن السبب يعود لفارق العمر حيث كان لصالح 55-46 سنة وبنسبة (41.1%) وبذلك تم رفض الفرضية الأولى.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني وفقاً لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني حسب لمتغير الجنس.

جدول (8): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
ذكر	62	4.1864	.568970	0.291	0.771
أنثى	50	4.1489	.790660		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.291)، ومستوى الدلالة (0.771)، أي أنه لا توجد فروق في مستوى الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية للدرجة الكلية (0.771) وهذه القيمة أعلى من قيمة مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) مما يؤكد على توافق وانسجام آراء أفراد عينة الدراسة، وبذلك تم قبول الفرضية . وترى الباحثتان أن السبب في ذلك هو تساوي الأداء المؤسسي للإناث والذكور بالجمعية

توصيات الدراسة:

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من النتائج المذكورة نقدم التوصيات التالية:

1. العمل على توفير دليل يشتمل على معايير حوكمة ودليل أخلاقيات للمهنة خاص بجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني كمنظمة UNDP والذي يعزز بدوره المساءلة وجودة القوانين والتشريعات ودور مجلس الإدارة والممارسات الفضلى.
2. عقد دورات تدريبية وورش عمل من أجل توعية المسؤولين والعاملين فيها بأهمية الحوكمة وبمفهوم دائرة الامتثال ومهامها.
3. أن تعزز الإدارة العليا لجمعية الهلال الأحمر الفلسطيني النتائج التي حصلت عليها الباحثتان من تحليل الاستبانات والاستفادة منها من أجل وصولها للمزيد من الارتقاء بسمعتها ومن خلال تقديم برامج تدريبية إضافية لتطوير أداء الجمعية وموظفيها.
4. إيجاد قواعد وأسس من أجل إيجاد علاقة قوية بين متغيرات المساءلة، دور مجلس الإدارة وجودة القوانين والتشريعات وأثرها في الأداء.

المراجع:

- ابو العطا، نرمين. (2003). حوكمة الشركات - سبيل التقدم مع ألقاء الضوء على التجربة المصرية. مجلة الإصلاح الاقتصادي، 8، ص 48.
- أحمد، علي. (2014). حوكمة الشركات. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- البشير، محمد. (2003). التحكم المؤسسي ومدقق الحسابات. جمعية المحاسبين القانونيين الاردنيين، المؤتمر العلمي المهني الخامس تحت شعار التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة، عمان - الاردن.

خوري، نعيم. (2003). *اين يقف الاردن من التحكم المؤسسي*. جمعية المحاسبين القانونيين الاردنيين، المؤتمر العلمي المهني الخامس تحت شعار التحكم المؤسسي واستمرارية المنشأة، عمان- الاردن.

درويش، عدنان. (2007). *حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة*. لبنان: اتحاد المصارف العربية. 1

عشماوي، محمد. (2014). *دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشري*. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، القاهرة.

المرجوشي، أيتن. (2008). *تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية*. المنهل/ دار النشر للجامعات، جامعة القاهرة.

ميخائيل، أشرف. (2005). *تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات*. المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات - تدقيق المصارف والمؤسسات المالية - تدقيق الشركات الصناعية)، القاهرة: مركز المشروعات الدولية الخاصة، 24-26.

والي، عدنان. (2011). *دراسة حول تقييم الأداء الوظيفي*.

#### المراجع الأجنبية:

- Asorwoe, Elvis. (2014). Can E-Government Mitigate Administrative Corruption?, Published By Global Institute For Research And Education, VOL.3, NO.4, PP(41 - 47).
- Azab, B. "The Role of Commercial Bank in Promoting Corporate Governance of their Clients", op, cit.
- Boyne, George and Daha, Jay. (2002), "Executive Succession and the Performance of Public Organization, Public Administration. Vo. 80, No.1, P. 181.
- Brandsen, Taco & Holzer, Marc. (2010), The Future Of Governance, Published By The National Center For Public Performance (NCP), Newark, New Jersey, America.
- Catherine, L. Kuchta-Helbling & Sullivan, John D. (2003), afforesting the Corporate Governance In The development and rising and Transitional Economies, CIPE. [www.cipe.orgtopic/corruption](http://www.cipe.orgtopic/corruption) & [www.cipe.orgtopic/governance](http://www.cipe.orgtopic/governance)
- Flodberg, D. & Nadjari, Dayan. (2013). The Link Between Corporate Governance And Firm Performance In The Nordic Countries (Unpublished Master Thesis). University Of Gothenburg. German.
- Heenetigala, K. and Armstrong. A. (2012). The Impact of Corporate Governance on Firm Peformance in an Unstable Economic and Political Environment: Evidence from Sri Lanka. Financial Markets & Corporate Governance Conference, Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1971927>.
- Hermanson, Dana R. ( Kennesaw State University) & Rittenberg, Larry E, University of Wisconsin-Madison. (2003). "Internal Audit and Organizational Governance "The Institute of Internal Auditors Research Foundation Copyright © 2003 by The Institute of Internal Auditors, 247 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 32701-4201.
- Jones, Gareth R. (2001), " Contemporary Management", New York: Mc craw – Hill.
- Kumar, Ranjana. (2007), Corporate Governance And Ethics – Challenges And Imperatives, The Note In Organizations Vigilance Journal Newsletter to be Published, VOL.70, NO.7, New Delhi.
- Poister, Theodore. (2003). Measuring Performance in Public and non-profit Organization (San Francisco: Jossey Bass, p. 5).
- Robinson, Fred (others), (2002). The governance of public and non-profit organization, pp23-24.
- UNDP. (1997), Governance for Sustainable Human Development, P3, P13.
- Wang, Y, Lo, H, Zhang, Q & Xue, Y. (2006). How Technological Capability in Fluences Business Performance, Journal of technology management, vol.1, pp. 27-52.

## “The impact of applying the principles of governance in the institutional performance in Palestine Red Crescent Society”

### Abstract

This study aims to identify the impact of applying the principles of governance in the institutional performance in Palestine Red Crescent Society from the point of view of the managers, heads of departments and administratively responsible.

The study population consists of all managers, heads of departments and administrative supervisors working Palestinian Red Crescent Society in its branches in the West Bank, Gaza and Al-Quds. The study population reached (162) and the sample consisted of (112) which is (69%) of managers, heads of departments and administrative supervisors according to the statistics of the Personnel Department in the Head Quarter and Branches. The researchers used a descriptive analytical approach and questionnaire as a tool to collect the data.

The most important study finding was: The level of application of the principles of governance in the PRCS was good with an average (70.5%). The level of institutional performance in the PRCS was relatively high with an average of (83.4%).

**Key words:** Principles of Governance, Institutional Performance, Red Crescent Society, Palestine.