



مجلة التجارة والتمويل

[/https://caf.journals.ekb.eg](https://caf.journals.ekb.eg)

كلية التجارة – جامعة طنطا

العدد : الرابع

ديسمبر 2022

**دور الفصل التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب
(الرئيس التنفيذي) في تعزيز ممارسات الحوكمة المتبعة في الشركات**

د/ خالد فايز بازيد

أستاذ مساعد قسم إدارة الاعمال كلية المجتمع قطر

المقدمة

نظراً لوجود العديد من المتغيرات الدولية والمحلية والإقليمية وما باتت تلعبه الشركات من تأثير علي الاقتصاد العالمي والمحلي، وذلك من خلال توسيع نشاط داخل المنظمات الدولية والتي تهتم بشئون الدولة واتفاقيات التجارة العالمية، مما ينتج عنها العديد من التطورات الإدارية ومواءمتها مع كافة مقتضيات ومتطلبات السوق، حيث ظهرت العديد من الأخطاء من المجالس التي تشرف علي الإدارة في الشركات حيث تعد المساهمة العامة نظراً للطبيعة القانونية الأكثر عرضة لتلك الأخطاء ونظراً لحجم الأعمال التي تقوم بها الإدارة سواء كان المجلس أو العضو المنتدب وذلك لتحقيق الغاية المتوخاة من تلك الشركات، وتوفير كافة الحماية القانونية لكافة المتعاملين معها، وذلك لتنظيم العلاقة بين مجلس الإدارة والمساهمين والآخرين.

يُعبّر الوصف الوظيفي للرئيس التنفيذي عن مشاركته في صياغة الأهداف ووضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإعداد البرامج والجدول التنفيذية هذا فضلاً عن العمل بشكل مباشر تجاه تلبية متطلبات المدير العام وتنفيذ قراراته على أرض الواقع. قد يتولّى أحياناً الرئيس التنفيذي رئاسة مجلس الإدارة في حال كانت الشركة لا تحتوي على رئيساً لمجلس الإدارة. ويتحلّى الرئيس التنفيذي بالمنصب الأعلى في الشركة، فهو يكون الرئيس وبقية الموظفين هم المرؤوسين. وفي حال غياب الرئيس التنفيذي عن الشركة، يقوم المدير العام أو الشخص المخوّل بذلك بالقيام بمهامه نيابةً عنه إلى أن يعود وذلك إن كان في إجازة سفر، أو عمل، أو مرض.

حتى يتفوّق الرئيس التنفيذي على نفسه وعلى الآخرين لا بد أن يتعامل مع أصعب الظروف والمواقف الإدارية التي يقع بها، كما يختلف الدور الذي يقوم به المدير التنفيذي نظراً لاختلاف حجم الشركة، وسياساتها، وهرمها الإداري كذلك. وممّا لا شك به أنّ الوصول إلى منصب كهذا يتطلب صاحبه الكثير من الجهود. لذلك تعتمد عوامل نجاح أي شركة أو مؤسسة على الاختيار الأمثل لمن يمثلها ويأتي على رأس هؤلاء الممثلين المدير التنفيذي والرئيس التنفيذي للشركة، ويعود السبب في ذلك إلى المهام الكثيرة التي تقع على عاتقهم.

مشكلة وتساؤلات البحث

تعتبر الإدارة الضعيفة مجالاً خصباً للاحتيال، والفساد، واختلاس الأصول، وممارسات لأخلاقية أخرى. وهذه الممارسات تؤدي إلى تردي أداء الأعمال. توصي حوكمة الشركات بتهيئة بيئة رقابة قوية، بما في ذلك تشكيل لجنة تدقيق ومراجعة تابعة لمجلس الإدارة، وإجراء عمليات تدقيق ومراجعة خارجية وداخلية، ووضع مبادئ وأطر إرشادية للمخاطر والامتثال، وتوثيق السياسات والإجراءات. إنَّ الرئيس التنفيذي صاحب أعلى السلطات في الشركة، يُشرف المدير التنفيذي على المدير العام، وأفراد السكرتارية التنفيذية، وممثلي الإدارة، والمستشارين القانونيين، بالإضافة إلى مدراء التخطيط والإنتاج والموظفين أجمع، مع العلم أنَّه يمتلك كامل الصلاحية لمراجعة أعمالهم وصرف المكافآت والحوافز لهم، وحتى الجزاءات والفصل. يصف البعض رواتب الرؤساء التنفيذيين بالفلكية، وهذا الأمر طبيعي كونهم ذوي السلطة الأعلى في الشركة. وبالطبع، تختلف الرواتب والأجور من شركة إلى أخرى، ومن بلد لآخر كذلك إلا أنَّ هناك فرقاً شاسعاً بين راتب الرئيس التنفيذي والراتب الذي يتقاضاه الموظفون حيث تُشير بعض الدراسات الأمريكية أنَّ راتب المدير التنفيذي أكثر بـ ٢٧ مرة من أجر الموظف. وأضيف إلى جانب الراتب الأساسي مصادر الدخل الأخرى التي تأتي من الأسهم، والمكافآت، والحوافز.

تكمن المشكلة الخاصة بالبحث هو قصور لاتباع القواعد الخاصة بالحوكمة و قصور لوجود الشفافية في كافة تصرفات الإدارة و قصور الأنظمة الخاصة بالرقابة الداخلية وعدم الاهتمام بكافة المصالح والشركات داخل مصر والتي تزيد من وجود فشل واحتيال في تقديم كافة الخدمات و ثم الإضرار بمجلس الإدارة والموظفين ثم الإضرار بمصالح العامة.

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

١. ما هو دور الفصل التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) في تعزيز ممارسات الحوكمة المتبعة في الشركات؟
٢. كيف يمكن الفصل بين مجلس الإدارة والعضو المنتدب؟
٣. ما مفهوم الحوكمة وآلياتها؟
٤. ما هي النقاط التي تساعد على تعزيز دور الحوكمة في الشركات داخل مصر؟

أهمية البحث

تكتسب الدراسة أهميتها بسبب متغيراتها الخاصة في تعزيز دور الإدارة في الشركات والفصل التام بين مجلس الإدارة والعضو المنتدب، وأصبحت الإدارة اليوم من المتابعين الرئيسيين سواء داخل مصر أو خارجها، سواء شركة كبيرة أو متوسطة أو جميع قوانين العالم أو طواعية، لضمان حقوق أصحاب المصلحة المتعلقة بالمؤسسة، والإبلاغ عن معلومات شفافة حول أنشطة المؤسسات ووضعها المالي، وعدم التلاعب بمصالحها وأموالها، وضبط تصرفات القيادة، فالمتابعة المستمرة لأعمال البلدية ودراسة سلوكها وأنشطتها هي المتطلبات الضرورية لتوجيهها إلى الإطار الصحيح والضروري، بالإضافة إلى التأثير السلبي للاحتيال والتلاعب على أنشطة هذه المؤسسات.

أهداف البحث

١. التعرف على مدى الفصل بين مجلس الإدارة والعضو المنتدب.
٢. التعرف على مفهوم الحوكمة وآلياتها.
٣. تحديد النقاط التي تساعد على تعزيز دور الحوكمة في الشركات داخل مصر.
٤. التعرف على دور الفصل التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) في تعزيز ممارسات الحوكمة المتبعة في الشركات.

فروض البحث

يفترض الباحث من خلال مشكلة البحث وأهدافه ما يلي:

الفرض الرئيسي: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) في تعزيز ممارسات الحوكمة المطبقة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري

الفرض الفرعي الأول: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) في تعزيز التطبيق الفعال للحوكمة كأحد ممارسات الحوكمة المطبقة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري

الفرض الفرعي الثاني: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) في تعزيز دور أصحاب المصالح كأحد ممارسات الحوكمة المطبقة الشركات العاملة في قطاع البترول المصري

الفرض الفرعي الثالث: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) في تعزيز الإفصاح والشفافية كأحد ممارسات الحوكمة المطبقة الشركات العاملة في قطاع البترول المصري

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة (السامرائي، ٢٠١٣) بعنوان "أهمية حوكمة المؤسسات في تعزيز فاعليه أجهزة التدقيق الداخلي".

تهدف الدراسة إلى التعرف على مبادئ حوكمة الشركات ومفاهيمها النظرية، مع إبراز أهمية التزام المؤسسات بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات من خلال عمل المراجعة الداخلية. وقد كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن حوكمة الشركات تهدف إلى إنشاء هيكل يسمح بمزيد من الحرية بموجب القانون مع قبول المعايير الدولية للشفافية والوضوح. من خلال إدخال حوكمة الشركات حيث تحتاج إلى عناصر لضمان نجاح فصل مجلس إدارة الملكة عن الإدارة، فوجود الشفافية والفساد وجهان متضادان لعملة واحدة، لذلك يجب بذل الكثير من الجهد الكافي للقضاء على الفساد، لأن الشفافية هي ترياق للفساد.

دراسة : بركاني, رحيمة, & طلحي. (٢٠٢٠) بعنوان : دور إدارة المخاطر في تطبيق الحوكمة البنكية.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر في المصارف التجارية" وعلى هذا الأساس تم تسليط الضوء على المفاهيم النظرية للحوكمة البنكية وإبراز أهميتها وأهدافها ومبادئها، بالإضافة إلى

دراسة غدارة المخاطر نظرا لأهميتها الكبيرة في المصارف خاصة في أعقاب الأزمات المالية كذلك تحديد العلاقة بين مبادئ الحوكمة وإدارة المخاطر البنكية. فقد هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المخاطر البنكية في تفعيل مبادئ الحوكمة البنكية، حيث تم الاعتماد على تقنية المقارنة بين الدراسات السابقة لبلوغ النتائج. وقدم تم التوصل أن هناك دور إيجابي لإدارة المخاطر البنكية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف وأن الوكالات البنكية بأب البواقي تهتم بعملية إدارة المخاطر وكذا مبادئ الحوكمة

دراسة : ام الخير, & حمودة. (٢٠٢١) بعنوان : دو الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية بالمصارف التجارية الجزائرية

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية الصادرة عن لجنة بازل في الحد من المخاطر التشغيلية بالمصارف التجارية الجزائرية. ومن أجل ذلك، تم استخدام الإستبانة كأداة للبحث العلمي من خلال استقصاء آراء عينة من إطارات المصارف التجارية العمومية والخاصة العاملة في الجزائر. ولقياس هذا الأثر تم استخدام النمذجة بالمعادلات البنائية وبالتحديد أسلوب المسار كأداة لاختبار النموذج البنائي المقترح من خلال البرنامج الإحصائي Spss Amos، حيث تم اقتراح نموذج أولي للدراسة ومن ثم تعديله والتأكد من مدى توافقه مع مؤشرات المطابقة الخاصة بالنمذجة بالمعادلات البنائية. كما تم الاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي كأداة لاختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام البرنامج الإحصائي Spss. ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: - تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية يساهم في الحد من المخاطر التشغيلية بالمصارف التجارية الجزائرية. - تجربة الحوكمة المصرفية في الجزائر ضعيفة ولم ترقى بعد إلى المستوى المطلوب، والدليل على ذلك سوء الإدارة وعدم الفصل بين مهام مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، ضعف الإفصاح والشفافية، وانتشار الفساد المالي والإداري...إلخ. - نجاح الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري لا يكون بوضع القوانين

والقواعد الرقابية فقط، ولكن بجدية تطبيقها، وهذا يعتمد على البنك المركزي ورقابته من جهة، وعلى المصارف وإدارتها من جهة أخرى

دراسة : هامل, & دليلية. (٢٠١٩) بعنوان : أثر تطبيق الحوكمة على الملاءة المالية لشركات التأمين التكافلي: دراسة قياسية لبعض شركات التأمين التكافلي الماليزية و الإماراتية

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الحوكمة على الملاءة المالية لشركات التأمين التكافلي بالتطبيق على بعض الشركات الماليزية والإماراتية للفترة ٢٠١٠-٢٠٢٠ وذلك من خلال قياس أثر متغيرات الحوكمة (خصائص مجلس الإدارة، خصائص لجنة المخاطر، خصائص لجنة التدقيق، خصائص هيئة الرقابة الشرعية، آليات الضبط الداخلي) على مؤشرات الملاءة المالية (نسبة مديني عمليات التكافل، المتوسط اليومي لإجمالي التعويضات المدفوعة، نسبة كفاية رأس المال، متوسط الفترة الدفاعية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج " Eviews" لتحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: - وجود أثر إيجابي لمتغيرات الحوكمة على الملاءة المالية لشركات التأمين التكافلي الماليزية؛ حيث وجد: أثر سلبي لك مل من: (خصائص لجنة التدقيق؛ تركيبة لجنة المخاطر؛ خصائص هيئة الرقابة الشرعية؛ حجم المصاريف الإدارية وأجرة الوكالة) على نسبة مديني عمليات التكافل؛ أثر إيجابي لك مل من: (خصائص مجلس الإدارة؛ خصائص لجنة المخاطر؛ خصائص لجنة التدقيق؛ خصائص هيئة الرقابة الشرعية؛ آليات الضبط الداخلي؛ ترمز الملكية) على المتوسط اليومي لإجمالي التعويضات المدفوعة؛ أثر إيجابي لك مل من: (حجم وتركيبة مجلس الإدارة؛ خصائص لجنة المخاطر؛ خصائص لجنة التدقيق؛ خصائص هيئة الرقابة الشرعية؛ آليات الضبط الداخلي؛ ترمز الملكية) على نسبة كفاية رأس المال. - وجود أثر إيجابي لمتغيرات الحوكمة على الملاءة المالية لشركات التأمين التكافلي الإماراتية؛ حيث وجد: أثر سلبي لك مل من: (تركيبة مجلس الإدارة؛ خصائص لجنة التدقيق؛ ترمز الملكية) على نسبة مديني عمليات التكافل؛ أثر إيجابي لك مل من: (خصائص مجلس الإدارة؛ خصائص

لجنة التدقيق، خصائص هيئة الرقابة الشرعية؛ آليات الضبط الداخلي؛ تركز ملكية) على المتوسط اليومي لإجمالي التعويضات المدفوعة؛ أثر إيجابي لك مل من: (عدد لجان مجلس الإدارة؛ حجم لجنة التدقيق؛ خصائص هيئة الرقابة الشرعية؛ آليات الضبط الداخلي؛ تركز الملكية) على متو مسط الفترة الدفاعية.

دراسة : عيجولي, خالد, مريني, & محمد. (٢٠٢١). بعنوان آليات تعزيز الحوكمة المصرفية في الجزائر

تهدف هذه الدراسة لتحديد آليات وسبل تعزيز الحوكمة المصرفية في الجزائر. إن تحديد مفهوم الحوكمة المصرفية والمبادئ التي تقوم عليها ثم التطرق لهيكل الجهاز المصرفي الجزائري، والمؤسسات المكونة له، وكذلك أبرز الإصلاحات التي عرفها النظام المصرفي الجزائري، توصلت الدراسة إلى أن التعديلات في المنظومة القانونية التي تحكم وتؤطر النظام المصرفية وإطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة المؤسسات ساهمت في تحسين وتعزيز الحوكمة المصرفية في الجزائر. لقد كان للعلومة تأثيرا كبيرا على مختلف الأنشطة لاسيما منها الأنشطة المصرفية حيث أصبح من الضروري وجود نظام مصرفي قوي يسمح بتحقيق الأهداف المبتغاه منه

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة (Pomerantz & Mohr, 2009) بعنوان " Opportunity in a downturn: the value of an anti-fraud program".

وقد أوضحت أن القصور الذي حدث في إدارة المخاطر الناتجة عن الأزمة المالية العالمية كان نتيجة الضعف في هيكل حوكمة الشركات بسبب عدم فعالية الرقابة الداخلية ونظم الحوافز في الحد من المشكلات المالية، واقترحت الدراسة أن يتم زيادة فعالية آليات حوكمة الشركات من خلال تفعيل دور الفاحص القانوني، وخبراء التلاعب، وبرامج مقاومة التلاعب، بهدف الحد من أي ممارسات غير سليمة التي قد تصاحب الأزمات المالية.

دراسة : (2021) Jadwani, B., & Parkhi, S. بعنوان : **Operational risk management: analysis of challenges faced by banks in India**

درست هذه الورقة البحثية إدارة المخاطر التشغيلية فهي تكتسب أهمية في البيئة المصرفية الديناميكية الحالية خاصةً بسبب الاضطرابات التكنولوجية التي تواجهها البنوك الهندية اليوم. الهدف من هذه الورقة البحثية هو تحليل المشكلات التي تواجه إدارة المخاطر التشغيلية. تستخدم هذه الورقة مقابلة مبنية على استبيان مع كبار المهنيين المصرفيين لتحليل التحديات في إدارة المخاطر التشغيلية. إنه أكثر تعقيداً مقارنة بالمخاطر المصرفية الأخرى وفي هذا السياق تم إجراء تحليل متعمق لمختلف القضايا / التحديات. زادت حوادث المخاطر التشغيلية في الصناعة المصرفية زيادة كبيرة. مثل هذه الحوادث غير متكررة ، لذا فإن الاتجاهات التاريخية ليست مفيدة هنا. توافر البيانات هو أيضا أحد المعوقات الرئيسية. يجب أن يكون النظام المصرفي في الهند استباقياً للغاية في بناء إطار قوي لإدارة المخاطر التشغيلية. يجب إدارة المخاطر التشغيلية بشكل صحيح ، وإلا فقد يكون لها آثار خطيرة على سمعة البنك.

الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم حوكمة الشركات

تغيرت تعريفات حوكمة الشركات وتنوعت باختلاف وجهات نظر الباحثين والموضوعات المختلفة المعتمدة في مجال حوكمة الشركات، ومن أبرزها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). حيث تُعرّف حوكمة الشركات بأنها الإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة والرقابة عليها. ويحدد هيكل حوكمة الشركات توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في المؤسسة، مثل مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، ويضع قواعد إجراءات اتخاذ القرار. (OECD, 2004, P11)

كما عرفت (دعاء منصور، ٢٠٠٨) حوكمة الشركات بأنها مجموعة من الاستراتيجيات التي تتبناها منظمة تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها الأساسية ضمن المعايير الأخلاقية وفي ضوء الأنظمة واللوائح الداخلية وكذلك الهيكل الإداري، لضمان ذلك الأمر حيث يحقق الأهداف بطريقة تتناسب مع قدراته، دون المساس بمصالح الأطراف الأخرى المرتبطة بالمنظمة.

ووفقاً لهيئة السوق المالية السعودية، فإن مصطلح حوكمة الشركات هو نظام للرقابة والإدارة تتبناه المنظمات التجارية بهدف توزيع المسؤوليات والحقوق بين جميع الأطراف المشاركة في المنظمة، ووضع الأسس والإجراءات الخاصة بشؤون المؤسسة، وذلك بهدف تحسين الأداء العام والأداء المالي على وجه الخصوص، والحفاظ على السمعة الاقتصادية للمنظمة وتبسيط عملية صنع القرار التي تخدم جميع الفئات ذات الصلة.

ثانياً: أهمية حوكمة المؤسسات

أصبحت حوكمة الشركات ذي أهمية قصوى في الديمقراطيات الناشئة بسبب ضعف النظام القانوني الذي يجعل من المستحيل إنفاذ العقود بشكل فعال وحل النزاعات. وتؤدي تلك المعلومات المتدنية الجودة إلى نقص في الرقابة وتنتشر الفساد وانعدام الثقة، حيث يؤدي اتباع مبادئ حوكمة الشركات السليمة إلى وضع الضمانات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، فضلاً عن ضمان شفافية الحياة الاقتصادية ومكافحة المقاومة المؤسسية للإصلاح. وتتجلى أهمية حوكمة الشركات في ما يلي: (يوسف، ٢٠٠٧).

١. محاربة الفساد الداخلي في المؤسسات ومنع وجوده أو استمراره مع القضاء عليه ومنع تكراره مرة أخرى.

٢. ضمان نزاهة واستقامة جميع العاملين في المؤسسات جميعها، بداية من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى موظف فيها.

٣. مكافحة الانحرافات ومنع استمرارها، خاصة التي يهدد وجودها مصالح الأفراد.

ثالثاً: أهداف حوكمة المؤسسات

وفقاً لهيئة السوق المالية السعودية، يتمثل الهدف الرئيسي لحوكمة الشركات في تعزيز قيمة المؤسسة في نظر كافة أصحاب المصلحة من خلال تحسين الأداء التنظيمي والمساءلة. ويتم تحقيق ذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

١. ضمان وجود إدارة مهنية مستقلة توفر التوجيه والإشراف المناسبين على عمل المؤسسة.
٢. تنفيذ أنظمة المراجعة والرقابة وإدارة المخاطر لضمان منع واكتشاف وتحليل النتائج غير المرغوب فيها.
٣. دعم ممارسات إدارة المعلومات والإفصاح لزيادة الشفافية لتحقيق إنتاجية وكفاءة أعلى وممارسات اتصال أفضل.

رابعاً: المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات في منظمات الأعمال:

تظهر العديد من الدراسات أن المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات هي التي تمثل المبادئ الستة التي حددتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2004)، حيث تم ذكرها من قبل (زكي، ٢٠١٥) و(محمد، ٢٠١٩) و(عبد الصمد، ٢٠٠٨) على النحو التالي:

المبدأ الأول: توفير إطار لنطاق فعال لحوكمة الشركات

يجب أن يشتمل نظام حوكمة الشركات على مجموعة من الأطر التي تعزز الشفافية وحتى تضمن فعاليتها وكفاءتها من أجل ضمان تحقيق نتائج اقتصادية إيجابية للمؤسسة، ويجب أن يكون ذلك في إطار مجموعة من القوانين واللوائح التنظيمية التي تحدد بوضوح المسؤوليات وتوزعها بين جميع الهيئات الرقابية والتنظيمية والهيئات التنفيذية المختلفة.

المبدأ الثاني: ضمان حقوق المساهمين

عن طريق تنفيذ عدد كبير من الآليات التي تضمن جميع المساهمين الحصول على معلومات حول الشركة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى أن المنظمة تضمن حصول جميع المساهمين على:

١. مجموعة الحقوق الأساسية للمساهمين.

٢. مجموعة من الحقوق المرتبطة بالمشاركة والحصول على معلومات كافية حول القرارات المتعلقة بالتغييرات الأساسية في نظام الشركة.
٣. الحق في المشاركة الفعالة وفق نظام التصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين.

المبدأ الثالث: ضمان المعاملة العادلة لجميع المساهمين

والتي يقصد بها المساواة في المعاملة لجميع المساهمين في كل فئة وخاصة صغار المساهمين أو المساهمين المبتدئين والمساهمين الأجانب، ولكل منهم الحق في المطالبة بالتعويض في حالة انتهاك أي من حقوقه.

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في ممارسة مسؤولياتهم في الإدارة

يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح التي يكفلها القانون لهم، وأن يشمل أيضًا ما يحفز على تعزيز وتعزيز روح التعاون بين مختلف مجالس إدارات الشركات وأصحاب المصلحة من أجل تحقيق التنمية المستدامة وفقًا مع المبادئ والمعايير المحاسبية الصحيحة، وكذلك توسيع فرص العمل.

المبدأ الخامس: السعي لتحقيق الشفافية والإفصاح عن كل ما يتعلق بالشركة

يجب أن يوفر هيكل الحوكمة الإفصاح الكافي عن المعلومات حول طرق أداء الواجبات، وهيكل الملكية وتقييم الأداء، وكذلك النتائج التشغيلية والمالية للشركة.

المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس إدارة الشركة

يجب أن يتضمن هيكل الحوكمة معايير لاختيار أعضاء مجلس الإدارة وتحديد مهامهم الرئيسية، وكذلك الضمانات اللازمة للرقابة الفعالة على الإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة من خلال مجموعة من السياسات والإجراءات الحاكمة، وأن هيكل الحوكمة يضمن أيضًا للشركة ومساهميها الحق في مساءلة أعضاء مجلس الإدارة إذا لزم الأمر.

خامساً: آليات تطبيق وتفعيل حوكمة الشركات في المنظمات التجارية:

لا يمكن لحوكمة الشركات أن تحقق أهدافها إلا باتباع آليات معينة من القدرات والمهارات التي تسمح لهم بتحقيق هذه الأهداف، أما (خليل، ٢٠٠٧) و (علي وشحاتة، ٢٠٠٧) فقد قاموا بتحديد آليات حوكمة الشركات على أنها مجموعة من الأدوات التي تهدف

إلى حماية حقوق المساهمين وجميع الأطراف المرتبطة بالشركة، من خلال التطبيق الصحيح لمبادئها العامة والرقابة الصارمة على الأنشطة الفعلية لهذه الشركات. كما يشير (أحمد وآخرون، ٢٠١٨) و (شنافي، ٢٠١٥) إلى آليات حوكمة الشركات على النحو التالي:

- **الآليات الداخلية:** والغرض منها تحقيق الرقابة على أنشطة الشركات، وتشمل:
 - إدارة تدقيق داخلي قوية وفعالة.
 - لجنة تدقيق مستقلة تؤدي وظائفها بفعالية.
 - تنفيذ نظام متقدم في تقنية المعلومات الخاصة بالشركة.
 - التأكيد على التطبيق السليم لمعايير المحاسبة المحلية والدولية.
 - **الآليات الخارجية:** وهي تؤدي دورها الرقابي في الشركة وتشمل:
 - الهيئات التنظيمية الحكومية ووكالات الشركات.
 - المراجع الخارجي لقسم المحاسبة بالشركة.
 - اجتماع الجمعية العمومية لمساهمي الشركة.
- ويشير (كموش، ٢٠١٨) إلى أن آليات الحوكمة يمكن تصنيفها بناءً على تعريفها، حيث تعرفها بعض الأنظمة بأنها مجموعة آليات تنظيمية مترابطة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة رسمية أو غير رسمية، وعليه فإن تماسك نظام حوكمة الشركات يعتمد في الأساس على تناسق وتكامل مكوناته المتفاعلة بصورة دائمة مع بعضها، وعلى هذا التعريف فإن آليات حوكمة الشركات يمكن تصنيفها إلى أربعة آليات، هي:
١. **آليات ذات خصوصية:** أي الآليات المعدة من قبل الشركة للحد من سلطة مديرها المطلقة.
 ٢. **آليات دون خصوصية:** أي الآليات التي تهدف للتأثير على قرارات المديرين في نوع معين من الشركات أو كلها.
 ٣. **آليات متعمدة:** أي الآليات التي مصدرها الشركة نفسها.
 ٤. **آليات غير متعمدة:** أي الآليات التي يكون مصدرها السوق.

ويمكن أن نستخلص من هذا التصنيف أنه بتقاطع تلك الآليات فإنه ينتج أربعة آليات أخرى، هي:

١. آليات متعمّدة ذات خصوصية: ويقصد بها مجموعة الآليات التي تضعها الشركة وتطبقها ضمن الإطار التنظيمي فيها للحد والسيطرة على سلوك المديرين فيها.
٢. آليات غير متعمّدة ذات خصوصية: ويقصد بها ألا تتحكم الشركة في تلك الآليات، حيث تختلف من شركة لأخرى.
٣. آليات متعمّدة بدون خصوصية: ويقصد بها الآليات التي يتم فرضها من الهيئات والمؤسسات المسؤولة عن الإشراف والمراقبة على الأطراف الفاعلة في الشركات، وهي غير متعلقة بشركة بعينها، وإنما تشمل بعض أو كل الشركات في بيئة أعمال معينة.
٤. آليات غير متعمّدة بدون خصوصية: ويقصد بها الآليات التي تخضع الشركات جميعها لها وتكون نتيجة لتفاعل قوى السوق.

سادسًا: الفصل بين رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب

ينص قانون هيئة الرقابة المالية في الأمر رقم (٤٧) لسنة (٢٠٢٠) على تطبيق أفضل قواعد الحوكمة على الشركات المدرجة من خلال فصل الوظائف الإشرافية والإشرافية التي يتولاها مجلس الإدارة عن الأعضاء غير التنفيذيين في مجلس الإدارة، بما في ذلك المستقلين؛ ما يساعد على التقييم الموضوعي لفعالية الإدارة التنفيذية بعد فصل الوظيفة الإشرافية عن السلطة التنفيذية، أي لا يتولى رئيس مجلس الإدارة دور العضو المنتدب، وكذلك تجنب التركيز على جميع الأهداف قصيرة المدى من أجل تحقيق أقصى فائدة للإدارة، وعملية تطبيق الفصل بين الوظيفتين في وقتاً لأفضل الممارسات الدولية، وفقاً لما ينص عليه القانون، يوفر العديد من الفوائد للشركة منذ بدء تحسين الرقابة داخل الشركة، والحد من الممارسات الضارة ومنع تضارب المصالح، وفقاً لبيان صادر عن هيئة الرقابة المالية.

وقد تم وضع قواعد ومبادئ الحوكمة لتحقيق أعلى درجات الشفافية والتعامل بشكل معقول ومتوازن مع مختلف أشكال تضارب المصالح بين أهداف المساهمين والإدارة، وكذلك بين أهداف الموظفين والإدارة التنفيذية، وحتى بين المؤسسة بقطاعاتها المختلفة وبيئة أصحاب

المصلحة، وبصفته رئيس مجلس الإدارة يحتل موقعًا في أعلى الهرم المؤسسي، حيث يتولى منصب العضو المنتدب أو الرئيس التنفيذي لشركة ذات أعلى سلطة تنفيذية في التسلسل الهرمي المؤسسي، وعلى الرغم من اتفاق قواعد حوكمة الشركات، خاصة تلك المتداولة في البورصة، على عدم الجمع بين المنصبين لتحسين ظروف العمل، و فصل الملكية عن الإدارة، لم تعمل العديد من الشركات حول العالم بعد على فصل المنصبين لأسباب مختلفة، بما في ذلك حقيقة أن بعض هذه الشركات نمت بسرعة في أيدي شخص يجمع بين ميزات الملكية و الإدارة، ولم يتمكنوا بعد من اتخاذ إجراء من قبل الإدارة. ولذلك، ليست هناك حاجة ماسة لذلك الانفصال، بما في ذلك بسبب عدم وجود صلاحيات محددة للرئيس غير التنفيذي وكيفية شكره وإثباته له على قيامه بعمله، بما في ذلك احتمال حدوث تصادم بين شاغلي موقعين عند تقديم قرار استراتيجي لمجلس الإدارة يلزمهم بالانحياز عن الرئيس الخارجي لمجلس الإدارة. (نافع، ٢٠٢٠)

سادسا رئيس مجلس الإدارة:

رئيس مجلس الإدارة هو الشخص المسؤول عن ضمان وجود قنوات للتواصل الفعلي مع المساهمين وإيصال آرائهم إلى مجلس الإدارة. وهو المسؤول عن الإدارة المثلى لأعمال المجلس، ومن أبرز مهامه ومسؤولياته ما يلي (محمد، و اخرون ٢٠٢١):

مهام الرئيس فيما يتعلق بفعالية المجلس (محمد، و اخرون ٢٠٢١):

- التأكد من أن لدى المجلس الموارد الكافية لدعم عمله وأنه قد تم تزويد المجلس بالمعلومات كما طلبها.
- إدارة المناقشات والمداولات أثناء اجتماعات المجلس والتأكد من أن القرارات المتخذة واضحة ومفهومة لكافة أعضاء المجلس بالإضافة إلى أنها قد سُجلت في محضر الجلسة.
- التأكد من وضع آليات لتقييم أداء المجلس وأعضاء المجلس واللجان والإدارة التنفيذية.
- خلق ثقافة الصراحة والمناقشة البناءة عن طريق تعزيز العلاقات بين الأعضاء والحث على المشاركات الفعالة بين أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية من جهة،

وتشجيع التبادل الفعال بين الأعضاء غير التنفيذيين والمستقلين من جهة أخرى.

مهام الرئيس فيما يتعلق بإدارة المجلس (محمد, و اخرون ٢٠٢١):

- إعداد جدول أعمال اجتماعات مجلس الإدارة في بداية السنة المالية مع الأخذ بعين الاعتبار أي مسألة يطرحها أحد أعضاء مجلس الإدارة أو يثيرها مراجع الحسابات، والتشاور مع أعضاء المجلس والرئيس التنفيذي عند إعداد جدول أعمال المجلس.
 - تمكين جميع أعضاء مجلس الإدارة من المشاركة الفاعلة في اجتماعات المجلس.
 - التأكد من وجود ضوابط تساعد على ضمان أن يقوم المجلس بأعماله بفعالية وكفاءة.
 - عقد اجتماعات بين فترة وأخرى مع أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين.
 - التأكد من أنه، حيثما تم تفويض مسؤوليات إلى اللجان أو مديري الشركة، تم تنفيذها حسب تفويض المجلس وأن النتائج قد تم إحاطة المجلس بها.
 - ضمان حصول المجلس على الدعم الكافي.
 - الموافقة على قرارات المجلس واستخراج القرارات منها.
 - الإشراف على تكوين جميع اللجان المنبثقة من المجلس والتقدم بتوصيات إلى المجلس بالموافقة على الأسماء التي قام بترشيحها لعضوية تلك اللجان بالتشاور مع لجنة المكافآت والترشيحات.
 - العمل بشكل متواصل على تطوير المجلس وذلك من خلال اختيار أفضل الأشخاص المترشحين للعضوية.
 - الدعوة لاجتماعات مجلس الإدارة ورئاسة جلسات المجلس.
- مهام الرئيس تجاه المساهمين (محمد, و اخرون ٢٠٢١):**
- ترأس اجتماعات الجمعية العامة للشركة.

- إبلاغ الجمعية العامة عند انعقادها بالأعمال والعقود التي يكون لأحد أعضاء مجلس الإدارة مصلحة مباشرة أو غير مباشرة فيها، على أن يتضمن هذا الإبلاغ كافة المعلومات التي قدمها العضو إلى مجلس الإدارة، وأن يرافق هذا التبليغ تقرير خاص من المراجع الخارجي لحسابات الشركة.
- التأكد من التواصل الفعال مع المساهمين.

سابعا المدير التنفيذي :

المدير التنفيذي هو المدير الأعلى للمؤسسة أو الشركة أو المنظمة، ويقوم بعمل تخطيط وتنظيم وتنسيق ومراقبة لجميع الأمور التي تتعلق بالإدارة الداخلية للشركة، كما أنه يدير ويشرع كل ما له علاقة بالعمل، ويشارك في تحديد سياسة المؤسسة، ويراجع التقارير التي ترد إلى قسم الإدارة، ويدرس المشاكل التي تظهر ويضع الحلول لها، وأيضاً يشرف فنياً وإدارياً على الموظفين ويرفع كفاءتهم، ويراعي تنفيذ تعليمات الصحة والسلامة المهنية (محمد، و اخرون (٢٠٢١)

تتمثل مهام المدير التنفيذي في أي مؤسسة في عدد من المهام والتي تتمثل في (محمد، و اخرون (٢٠٢١):

- هو يمثل حلقة وصل بين المدير العام والمرؤوسين في المؤسسة، كما أنه في بعض الأحيان يحل مكان المدير العام بالإناابة.
- كما تتمثل وظيفته في حدوث تواصل بينه وبين الموظفين بشكل متواصل، بالإضافة إلى التواصل مع الهيئات التي تربطها صلة وثيقة مع مؤسسته.
- القيام بمراجعة كل التقارير التي تأتي إلى قسم الإدارة، أو منها، بالإضافة إلى متابعة هذه التقارير والحرص على تنفيذها.
- الاستعداد التام لإيجاد حل لأي صعوبات، أو مشاكل من الممكن أن تواجهها المؤسسة في المستقبل.
- كما أنه يقوم بإشراف كامل على الموظفين بالمؤسسة، بالإضافة إلى الحرص على تدريبهم ورفع كفاءتهم.
- عمل تقييم المشكلات والمخاطر التي من الممكن أن تواجهها المؤسسة.

- الحرص على تقييم العمل باستمرار، وإبلاغ المدير العام بما يحيط به من تغيرات، وأي أعمال داخلية أو خارجية.

ثامنا أسباب الفصل بين مناصبي رئيس الشركة والعضو المنتدب

يعد الفصل بين مناصبي رئيس الشركة والعضو المنتدب أو الرئيس التنفيذي CEO اتجاهًا عالميًا، حيث أقرت العديد من الدول على ضرورة الفصل بين المنصبين، وقد اتجهت العديد من الشركات لتنفيذ تلك القرارات، وقد أشار (Mohr, 2021) إلى ما قانون الأوراق المالية الأمريكي لعام ١٩٣٤ الذي سبب الفصل بين المنصبين بالأسباب التالية:

١. للشركات العامة مجلس إدارة على رأيه رئيس يؤثر في مجلس الإدارة؛ ولديها أيضًا رئيس تنفيذي وهو المدير الأعلى بالشركة.
٢. بعض الشركات يشغل منصب رئيس مجلس الإدارة فيها أيضًا منصب الرئيس التنفيذي؛ ما يؤدي إلى تبسيط بعض العمليات، إلا أن ذلك الجمع بين المنصبين يتعرض لحجج عديدة ضد تولي شخص واحد هذا المنصب المزدوج.
٣. يحدد راتب المدير التنفيذي مجلس إدارة الشركة، مما يعني أن له الحق في التصويت على أجره الخاص، وهذا شكل من أشكال تضارب المصالح.
٤. يقوم مجلس الإدارة بمراقبة حوكمة الشركة، أو كيفية إدارة الرئيس التنفيذي للشركة بالنسبة لتفويضها ورغبات المساهمين، مما يعني أن يقوم الرئيس التنفيذي بمراقبة أدائه وهذا الأمر ليس منطقيًا.
٥. يجب أن يكون لدى مجلس الإدارة تقرير لجنة تدقيق بعيدًا عن الإدارة، مما يؤدي إلى تضارب في المصالح إذا ما مدير الشركة هو نفسه الرئيس التنفيذي هو أيضًا رئيس مجلس الإدارة للشركة.

وقد أضاف (نافع، ٢٠٢٠) أن أبرز ما جاء في شروط تأسيس لجان التدقيق والمراجعة الداخلية هو اقتصار تشكيلها على أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين فقط، بما يعنى أنه لا يمكن لفريق الإدارة التنفيذية بالشركة أن يكون أحدهم عضوًا بلجنة المراجعة، وعلى الرغم من تنفيذ مجالس إدارات الشركات لهذه القواعد ومن بينها مصر وفق دليل عمل لجان المراجعة الذي أصدره مركز المديرين المصري عام ٢٠٠٨، إلا أن البعض لازال يعتقد أن رفع تقارير

المراجعة إلى مجلس الإدارة الذي يرأسه العضو التنفيذي نفسه يحد من حرية مباشرة هذه اللجان لأعمالها.

الإطار التطبيقي للبحث

▪ منهجية البحث

يستخدم البحث المنهج الوصفي لوصف الظاهرة موضوع البحث، والتحليلي للوصول لنتائج ذات علاقة بالبيانات التي يتم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية من خلال تحليلها وتفسير نتائجها.

▪ مجتمع وعينة البحث

ينحصر مجتمع البحث في العاملين في الإدارات العليا بالشركات العاملة في قطاع البترول المصري وقد قام الباحث باختيار هذا القطاع نظرا لطبيعة عمله وهو ما يساعد في عملية جمع بيانات الدراسة، ولصعوبة الحصر الشامل لأفراد مجتمع البحث كافة قام الباحث باستخدام أسلوب العينات لجمع البيانات، حيث اختار عينة عشوائية لتوزيع أداة البحث عليهم والمتمثلة في استمارة استبيان لجمع بيانات البحث، وقد بلغ عدد أفراد عينة البحث من العاملين (١٥٥) فرد وهم من أجابوا عن أسئلة استمارة الاستبيان.

▪ الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدم الباحث البرنامج الإحصائي SPSS-23 لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استجابات أفراد عينة البحث على استمارة الاستبيان، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات أداة البحث -الاستبيان-.
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي: لوصف عينة البحث.
- معامل ارتباط بيرسون: لتحديد مستوى صدق أداة البحث -الاستبيان-.

- معامل الانحدار البسيط: لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

▪ أداة البحث

استخدم الباحث استمارة استبيان كأداة للدراسة الميدانية وقد استعان الباحث بالدراسات والأبحاث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة في إعداد استمارة الاستبيان، وهي مكونة من قسمين، القسم الأول يتناول الخصائص الشخصية لعينة البحث، وتتمثل في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، والقسم الثاني يشتمل على العبارات المتعلقة بمحاور البحث، حيث ينقسم إلى محورين، المحور الأول: الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) ونظرا لأن الباحث لم يجد أبحاث أو دراسات تتناول هذا المحور بصفة رئيسية باستمارة استبيان فقد استعان ببعض الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ومنها (المرحبي، ٢٠٢٠) و (رشيدة، ٢٠١٣) ، ويشتمل على (٧) عبارات، والمحور الثاني: ممارسات الحوكمة وقد استعان الباحث بدراسات (رشيدة، ٢٠١٣) و(تجاني، ٢٠١٦)

(العريني، ٢٠١٤) ، وقد اشتمل على (١٥) عبارة، وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي للإجابة عن أسئلة محاور البحث، واعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشده) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
٥ نقاط	٤ نقاط	٣ نقاط	نقطة واحدة

وقد قسم الباحث مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور الدراسة إلى ثلاث مستويات كما يلي:

مدى المقياس = أعلى درجة على المقياس (٥)، وأقل درجة على المقياس (١) = ٤

$$\text{مدى المستوى} = \frac{\text{مدى المقياس}}{\text{عدد المستويات (3)}} = \frac{١.٣٣}{3} \text{ ويوضح الجدول (١) تقسيم المستويات.}$$

جدول ١: تقسيم مستويات المقياس

الدرجة	المستوى
٢.٣٣ - ١	منخفض
٣.٦٦٠ - ٢.٣٣١	متوسط
٥ - ٣.٦٦١	مرتفع

■ صدق أداة البحث

تم حساب صدق عبارات الاستبيان من خلال حساب صدق الاتساق الداخلي للتأكد من صدق أداة الدراسة المستخدمة من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبيان ودرجة العبارة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع أسئلة أداة الدراسة كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١) وهذا يعني أن الأداة تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

■ ثبات أداة البحث

ويشير الجدول (٢) إلى نتائج معاملات الارتباط بيرسون.

جدول ٢: معامل الثبات لمحاور الاستبيان

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المحاور
٧	٠.٧٩٦	الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي)
١٥	٠.٩٠٤	ممارسات الحوكمة
٢٢	٠.٧٩٩	إجمالي استمارة الاستبيان

بعد حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس مستوى ثبات محاور أداة البحث -الاستبيان-، تبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من ٠.٧ لجميع محاور الأداة؛ مما يؤكد ارتفاع مستوى ثبات الأداة المستخدمة في البحث وصلاحياتها لتحقيق أغراض وأهداف البحث.

■ تحليل استمارة الاستبيان

أولاً: خصائص عينة البحث

جدول ٣: خصائص أفراد عينة البحث

النسبة %	التكرار	الفئات	الخصائص
٦١.٩	٩٦	نكر	الجنس
٣٨.١	٥٩	أنثى	
١٣.٥	٢١	أقل من ٣٠ سنة	الفئة العمرية
٥١.٠	٧٩	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	
٢١.٣	٣٣	من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة	
١٤.٢	٢٢	٥٠ سنة فأكثر	
٧١.٦	١١١	بكالوريوس	المؤهل العلمي
٢٣.٩	٣٧	ماجستير	
٤.٥	٧	دكتوراه	
٢٥.٢	٣٩	أقل من ١٠ سنوات	عدد سنوات الخبرة الوظيفية
٤٠.٠	٦٢	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	
٢٠.٠	٣١	من ١٥ سنة إلى أقل من ٢٠ سنة	
١٤.٨	٢٣	٢٠ سنة فأكثر	

ثانياً: محاور الاستبيان

المحور الأول: الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي)

جدول ٤: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب ومستوى الموافقة لعبارات محور الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي)

العبارة	الاستجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	اتجاه الموافقة
يؤدي الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) إلى عدم تقييم أداء الإدارة التنفيذية بشكل موضوعي.	4.226	0.689	0.845	1	مرتفع	
يساهم الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) في انخفاض التركيز على الأهداف طويلة الأجل للشركة.	4.161	0.760	0.832	2	مرتفع	
يعمل الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) على انخفاض الأداء الرقابي في الشركة.	3.916	0.813	0.783	6	مرتفع	
يعمل الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) على زيادة الممارسات الضارة التي تقلل كفاءة أداء الشركة.	3.910	0.733	0.782	7	مرتفع	
يعمل الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) على خلق مواقف لتعارض المصالح.	4.019	0.734	0.804	4	مرتفع	
يعمل الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) على تعريض مصالح جميع مساهمي الشركة للخطر.	4.155	0.740	0.831	3	مرتفع	
يساهم الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) في غياب الحيادية والشفافية عند اتخاذ القرارات في الشركة.	3.987	0.822	0.797	5	مرتفع	

عند دراسة عبارات محور الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري من وجهة نظر عينة البحث تبين أن اتجاه موافقة أفراد عينة البحث على عبارات المحور جاءت في مستوى مرتفع، حيث تراوحت درجة المتوسط الحسابي ما بين 4.226 لأعلى عبارة و 3.910 لأقل عبارة، وتبين أن هناك مستوى مرتفع من الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب

(الرئيس التنفيذي) في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري من وجهة نظر أفراد عينة البحث، حيث بلغت قيمة المتوسط العام 4.053 بانحراف معياري 0.756

المحور الثاني: ممارسات الحوكمة

جدول ٥: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب ومستوى الموافقة لعبارات محور ممارسات الحوكمة

العبارة	الاستجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	اتجاه الموافقة
مبدأ وجود أساس لإطار فعال للحوكمة						
أفراد إدارة الشركة لديهم معرفة كاملة بالحوكمة وكيفية تطبيقها.	1.942	0.595	0.388	١	منخفض	
توفر إدارة الشركة الدورات التدريبية للعاملين بهدف تعريفهم بمبادئ الحوكمة وكيفية تطبيقها.	1.929	0.604	0.386	٢	منخفض	
تسعى إدارة الشركة إلى تحقيق الكفاءة في العمل من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة.	1.768	0.643	0.354	٥	منخفض	
توفر إدارة الشركة الحماية الكافية للعاملين الذين يساعدون في كشف أي ممارسات غير قانونية.	1.774	0.598	0.355	٤	منخفض	
توفر إدارة الشركة الاستقلال الكامل للجان التدقيق وتعمل على تنفيذ مقترحاتهم.	1.877	0.648	0.375	٣	منخفض	
مبدأ دور أصحاب المصالح						
تلتزم إدارة الشركة بحقوق أصحاب المصالح وفق لوائح الحوكمة	1.884	0.674	0.377	٤	منخفض	
توفر إدارة الشركة المعلومات التي يطلبها أصحاب المصالح.	1.897	0.626	0.379	٢	منخفض	
تتوفر العدالة في نظام الرواتب والأجور للعاملين في الشركة مقارنة مع المنافسين.	1.929	0.625	0.386	١	منخفض	
تساعد الحوكمة على حماية أصحاب مصالح كل الأطراف المهمة بالتعامل مع الشركة	1.806	0.536	0.361	٥	منخفض	
تعد الحوكمة من أهم العمليات الضرورية لزيادة وتحسين وجودة الخدمات التي يتم تقديمها لأصحاب المصالح	1.890	0.609	0.378	٣	منخفض	

مبدأ الإفصاح والشفافية

منخفض	٥	0.352	0.615	1.761	تحرص إدارة الشركة على توفير كافة المعلومات بشفافية ووضوح.
منخفض	٤	0.359	0.652	1.794	ينشر الشركة البيانات المالية وفقا للمعايير المحلية والدولية.
منخفض	١	0.377	0.634	1.884	توفر إدارة الشركة جميع المعلومات عن المعاملات المالية التي تقوم بها.
منخفض	٣	0.364	0.659	1.819	توفر إدارة الشركة المعلومات الكافية عن جميع الاستثمارات المقيدة التي تعرض خارج الميزانية بشفافية وإفصاح كامل.
منخفض	٢	0.373	0.675	1.865	تعمل الحوكمة على زيادة الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية

عند دراسة عبارات محور ممارسات الحوكمة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري المتعلقة بمبدأ وجود أساس لإطار فعال للحوكمة من وجهة نظر عينة البحث تبين أن اتجاه موافقة أفراد عينة البحث على عبارات المحور جاءت في مستوى منخفض، حيث تراوحت درجة المتوسط الحسابي ما بين ١.٩٤٢ لأعلى عبارة و ١.٧٦٨ لأقل عبارة، وتبين أن مستوى ممارسات الحوكمة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري المتعلقة بمبدأ وجود أساس لإطار فعال للحوكمة كان منخفض من وجهة نظر أفراد عينة البحث، حيث بلغت قيمة المتوسط العام ١.٨٥٨ بانحراف معياري ٠.٦١٨

عند دراسة عبارات محور ممارسات الحوكمة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري المتعلقة بمبدأ دور أصحاب المصالح من وجهة نظر عينة البحث تبين أن اتجاه موافقة أفراد عينة البحث على عبارات المحور جاءت في مستوى منخفض، حيث تراوحت درجة المتوسط الحسابي ما بين ١.٩٢٩ لأعلى عبارة و ١.٨٠٦ لأقل عبارة، وتبين أن مستوى ممارسات الحوكمة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري المتعلقة بمبدأ دور أصحاب المصالح كان منخفض من وجهة نظر أفراد عينة البحث، حيث بلغت قيمة المتوسط العام ١.٨٨١ بانحراف معياري ٠.٦١٤

عند دراسة عبارات محور ممارسات الحوكمة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري المتعلقة بمبدأ الإفصاح والشفافية من وجهة نظر عينة البحث تبين أن اتجاه موافقة أفراد عينة البحث على عبارات المحور جاءت في مستوى منخفض، حيث تراوحت درجة المتوسط الحسابي ما بين ١.٨٨٤ لأعلى عبارة و ١.٧٦١ لأقل عبارة، وتبين أن مستوى ممارسات الحوكمة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري المتعلقة بمبدأ الإفصاح والشفافية كان منخفض من وجهة نظر أفراد عينة البحث، حيث بلغت قيمة المتوسط العام ١.٨٢٥ بانحراف معياري ٠.٦٤٧

وتبين وجود مستوى منخفض من ممارسات الحوكمة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري من وجهة نظر أفراد عينة البحث، حيث بلغت قيمة المتوسط العام ١.٨٥٥ بانحراف معياري ٠.٦٢٦

▪ اختبار فروض الدراسة

الفرض الرئيسي: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) في تعزيز ممارسات الحوكمة المطبقة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري

جدول (٦) دور للدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) في تعزيز ممارسات الحوكمة المطبقة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
٠,٠٠٠	-٠,٦٢٤	٠,٣٩٠	**٩٧,٧٧١	-9.888**	-1.081

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند ٠.٠١

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوى الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) في تعزيز ممارسات الحوكمة المطبقة في الشركات العاملة في قطاع البترول

المصري عند مستوى ٠.٠١ مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة وتبين ان المتغير المستقل (الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي)) يفسر ٣٩ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (ممارسات الحوكمة) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج ويتضح وجود تأثير عكسي لمستوى الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) في تعزيز ممارسات الحوكمة المطبقة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري واتضح وجود علاقة عكسية بين مستوى الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) ومستوى تعزيز ممارسات الحوكمة المطبقة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠.٦٢٤ وتبين أن كلما ازداد معدل مستوى الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) بمقدار ١ % انخفض مستوى تعزيز ممارسات الحوكمة المطبقة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري بمقدار ١.٠٨١ %

الفرض الفرعي الأول: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) في تعزيز التطبيق الفعال للحوكمة كأحد ممارسات الحوكمة المطبقة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري

جدول (٧) دور للدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) في تعزيز التطبيق الفعال للحوكمة كأحد ممارسات الحوكمة المطبقة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
٠,٠٠٠	-0.492	٠,٢٤٢	***٤٨,٩٥٧	** -6.997	-0.305

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند ٠.٠١

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة احصائية عند مستوى ٠.٠١ ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوى الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) في تعزيز التطبيق الفعال للحوكمة كأحد ممارسات الحوكمة المطبقة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري عند مستوى ٠.٠١ مما يبين صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة وتبين ان المتغير المستقل (الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي)) يفسر ٢٤.٢ % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التطبيق الفعال للحوكمة كأحد ممارسات الحوكمة) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج ويتضح وجود تأثير عكسي لمستوى الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) في تعزيز التطبيق الفعال للحوكمة كأحد ممارسات الحوكمة المطبقة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري واتضح وجود علاقة عكسية بين مستوى الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) ومستوى تعزيز التطبيق الفعال للحوكمة كأحد ممارسات الحوكمة المطبقة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠.٤٩٢ وتبين أن كلما ازداد معدل مستوى الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) بمقدار ١ % انخفض مستوى تعزيز التطبيق الفعال للحوكمة كأحد ممارسات الحوكمة المطبقة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري بمقدار ٠.٣٠٥ %

الفرض الفرعي الثاني: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) في تعزيز دور أصحاب المصالح كأحد ممارسات الحوكمة المطبقة الشركات العاملة في قطاع البترول المصري

جدول (٨) دور للدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) في تعزيز دور أصحاب المصالح كأحد ممارسات الحوكمة المطبقة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
٠,٠٠٠	- 0.481	٠,٢٣٢	**٤٦,١٦٦	** -6.795	- 0.320

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند ٠.٠١

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة احصائية عند مستوى ٠.٠١ ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوى الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) في تعزيز دور أصحاب المصالح كأحد ممارسات الحوكمة المطبقة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري عند مستوى ٠.٠١ مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة وتبين ان المتغير المستقل (الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي)) يفسر 23.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (دور أصحاب المصالح كأحد ممارسات الحوكمة) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج ويتضح وجود تأثير عكسي لمستوى الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) في تعزيز دور أصحاب المصالح كأحد ممارسات الحوكمة المطبقة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري واتضح وجود علاقة عكسية بين مستوى الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) ومستوى تعزيز دور أصحاب المصالح كأحد ممارسات الحوكمة المطبقة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠.٤٨١ وتبين أن كلما ازداد معدل مستوى الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) بمقدار ١ % انخفض مستوى تعزيز دور أصحاب المصالح كأحد ممارسات الحوكمة المطبقة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري بمقدار ٠.٣٢٠ %

الفرض الفرعي الثالث: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) في تعزيز الإفصاح والشفافية كأحد ممارسات الحوكمة المطبقة الشركات العاملة في قطاع البترول المصري

جدول (٩) دور للدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) في تعزيز الإفصاح والشفافية كأحد ممارسات الحوكمة المطبقة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
٠,٠٠٠	-	٠,٤٨١	**١٤١,٦٩٥	-	-
	0.693			**11.904	0.457

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند ٠.٠١

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة احصائية عند مستوى ٠.٠١ ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوى الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) في تعزيز الإفصاح والشفافية كأحد ممارسات الحوكمة المطبقة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري عند مستوى ٠.٠١ مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة وتبين ان المتغير المستقل (الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي)) يفسر 48.1% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع

(الإفصاح والشفافية كأحد ممارسات الحوكمة) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج ويتضح وجود تأثير عكسي لمستوى الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) في تعزيز الإفصاح والشفافية كأحد ممارسات الحوكمة المطبقة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري واتضح وجود علاقة عكسية بين مستوى الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) ومستوى تعزيز الإفصاح والشفافية كأحد ممارسات الحوكمة المطبقة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠.٦٩٣ وتبين أن كلما ازداد معدل مستوى الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) بمقدار ١٪ انخفض مستوى تعزيز الإفصاح والشفافية كأحد ممارسات الحوكمة المطبقة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري بمقدار ٠.٤٥٧ %

نتائج الدراسة

توصل الباحث من خلال الدراسة إلى ما يلي:

- هناك مستوى مرتفع من الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري من وجهة نظر أفراد عينة البحث، حيث بلغت قيمة المتوسط العام ٤.٠٥٣ بانحراف معياري ٠.٧٥٦ وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (السامرائي، ٢٠١٣) ودراسة (أم الخير وحمودة، ٢٠٢١)
- انخفاض مستوى ممارسات الحوكمة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري المتعلقة بمبدأ وجود أساس لإطار فعال للحوكمة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، حيث بلغت قيمة المتوسط العام ١.٨٥٨ بانحراف معياري ٠.٦١٨
- انخفاض مستوى ممارسات الحوكمة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري المتعلقة بمبدأ دور أصحاب المصالح من وجهة نظر أفراد عينة البحث، حيث بلغت قيمة المتوسط العام ١.٨٨١ بانحراف معياري ٠.٦١٤
- انخفاض مستوى ممارسات الحوكمة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري المتعلقة بمبدأ الإفصاح والشفافية من وجهة نظر أفراد عينة البحث، حيث بلغت قيمة المتوسط العام ١.٨٢٥ بانحراف معياري ٠.٦٤٧
- وجود مستوى منخفض من ممارسات الحوكمة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري من وجهة نظر أفراد عينة البحث، حيث بلغت قيمة المتوسط العام ١.٨٥٥ بانحراف معياري ٠.٦٢٦ وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (أم الخير وحمودة، ٢٠٢١).
- وجود تأثير عكسي ذي دلالة إحصائية لمستوى الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) في تعزيز ممارسات الحوكمة المطبقة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري عند مستوى ٠.٠١؛ مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، واتضح وجود علاقة عكسية بين مستوى الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) ومستوى تعزيز ممارسات الحوكمة

المطبقة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠.٦٢٤، وتبين أن كلما ازداد معدل مستوى الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) بمقدار ١٪ انخفض مستوى تعزيز ممارسات الحوكمة المطبقة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري بمقدار ١.٠٨١٪، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (السامرائي، ٢٠١٣) ودراسة (أم الخير وحمودة، ٢٠٢١).

– وجود تأثير عكسي ذي دلالة إحصائية لمستوى الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) في تعزيز التطبيق الفعال للحوكمة كأحد ممارسات الحوكمة المطبقة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري عند مستوى ٠.٠١؛ مما يبين صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة، واتضح وجود علاقة عكسية بين مستوى الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) ومستوى تعزيز التطبيق الفعال للحوكمة كأحد ممارسات الحوكمة المطبقة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠.٤٩٢، وتبين أن كلما ازداد معدل مستوى الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) بمقدار ١٪ انخفض مستوى تعزيز التطبيق الفعال للحوكمة كأحد ممارسات الحوكمة المطبقة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري بمقدار ٠.٣٠٥٪.

– وجود تأثير عكسي ذي دلالة إحصائية لمستوى الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) في تعزيز دور أصحاب المصالح كأحد ممارسات الحوكمة المطبقة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري عند مستوى ٠.٠١؛ مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة، واتضح وجود علاقة عكسية بين مستوى الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) ومستوى تعزيز دور أصحاب المصالح كأحد ممارسات الحوكمة المطبقة في الشركات

العاملة في قطاع البترول المصري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠.٤٨١، وتبين أن كلما ازداد معدل مستوى الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) بمقدار ١٪ انخفض مستوى تعزيز دور أصحاب المصالح كإحدى ممارسات الحوكمة المطبقة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري بمقدار ٠.٣٢٠٪.

– وجود تأثير عكسي ذي دلالة إحصائية لمستوى الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) في تعزيز الإفصاح والشفافية كأحد ممارسات الحوكمة المطبقة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري عند مستوى ٠.٠٠١؛ مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة، واتضح وجود علاقة عكسية بين مستوى الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) ومستوى تعزيز الإفصاح والشفافية كأحد ممارسات الحوكمة المطبقة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠.٦٩٣، وتبين أن كلما ازداد معدل مستوى الدمج التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) بمقدار ١٪ انخفض مستوى تعزيز الإفصاح والشفافية كأحد ممارسات الحوكمة المطبقة في الشركات العاملة في قطاع البترول المصري بمقدار ٠.٤٥٧٪.

التوصيات

بناءً على ما سبق يوصي الباحث بما يلي:

– ضرورة العمل على استخدام وتطبيق المعايير الدولية للحوكمة في الشركات المصرية بصفة عامة والشركات العاملة في قطاع البترول المصري بصفة خاصة بكفاءة وفاعلية وذلك من خلال المتابعة المستمرة لمستوى تطبيق الشركات لمعايير الحوكمة من خلال الجهات الرقابية والتشريعات والقوانين المنظمة لذلك.

- الاهتمام بتطبيق الفصل التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي) في الشركات المصرية إعمالاً للاتجاه العالمي لتحسين مستوى أداء الشركات من خلال اصدار التشريعات والقوانين والمتابعة المستمرة من الجهات الرقابية.
 - ضرورة توعية الإداريين بأهمية الحوكمة وأهمية تطبيق المعايير الخاصة بها من خلال الدورات والبرامج التدريبية التي توفرها الشركات والجهات المعنية بتطبيق الحوكمة.
 - العمل على حماية أصحاب المصالح بالشركات وتجنب حدوث تعارض المصالح الذي هو شائع في الشركات المصرية من خلال قيام الجهات الرقابية بمسؤولياتها ومهامها بكفاءة وفاعلية.
 - توفير البرامج والدورات التدريبية للعاملين في الإدارات العليا في الشركات المصرية لزيادة قدراتهم على تطبيق معايير الحوكمة بكفاءة وفاعلية من خلال الجهات الرقابية والجهات المعنية بتطبيق الحوكمة.
- البحوث المستقبلية**

يقترح البحث اجراء المزيد من البحوث والدراسات المستقبلية في الموضوعات التالية:

- المتعلقة بكيفية تطبيق معايير الحوكمة في الشركات المصرية بفئاتها وتخصصاتها المختلفة
- المتعلقة بكيفية الفصل التام بين منصب رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب (الرئيس التنفيذي)
- المتعلقة بالتعرف على معوقات تطبيق معايير الحوكمة في الشركات المصرية
- المتعلقة بكيفية تحقيق الاستفادة المثلي من تطبيق معايير الحوكمة في الشركات المصرية

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أحمد، صافي؛ وصادق، صفيح؛ وبن زيدان، ياسين. (٢٠١٨). آليات حوكمة الشركات وأجهزة دعمها لتعزيز الأداء الاقتصادي في الجزائر. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة محمد بوضياف المسيلة -الجزائر-، مج ٢، ع ١٤، ص ٤٩-٦٠.
- ام الخير, & حمودة. (٢٠٢١). دو الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر التشغيلية بالبنوك التجارية الجزائرية (أطروحة دكتوراه ، زيان عاشور جامعة الجلفة).
- خليل، محمد أحمد إبراهيم. (٢٠٠٧). تطوير نموذج للقياس المتوازن للأداء لأغراض تفعيل حوكمة الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال: دراسة نظرية ميدانية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة بنها، سنة ٢٧، ع ١٤، ج ١، ص ٦٦٣-٧٢٩.
- زكي، محمد محمود. (٢٠١٥). مبادئ الحوكمة وبطاقة الأداء المتوازن على تفعيل أداء منشآت الأعمال: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة - جامعة عين شمس، ع ١٤، ص ٥٢٥-٥٥٧.
- السامرائي، عمار. (٢٠١٣). أهمية حوكمة المؤسسات ودورها في تعزيز فاعلية أجهزة التدقيق الداخلي. مؤتمر حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة، جامعة اليرموك، الأردن، ١٧-١٨ أبريل.
- شنافي، كفية. (٢٠١٥). آليات ومبادئ الحوكمة في شركات التأمين دراسة مقارنة بين الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (CAAR) وشركة (AXA) للتأمين. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع ٤٥٤، ص ٣٣١-٣٦٢.

- صلاح عبدالرحمن مصطفى, ٢٠٠٠, تكييف ادوات التحليل المالي لقياس مستوى نجاح شركات الاعمال دراسة تحليلية في شركات صناعية عراقية, اطروحة دكتوراه غير منشورة, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة الموصل.
- صلاح عقل محمد هلسة. (٢٠١٦). دراسة تطبيق الحوكمة وأثرها على الملاءة المالية لشركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين (أطروحة دكتوراه , جامعة القدس)
- العامري محمد علي ابراهيم (٢٠٠٧) "طبيعة الازمة المالية في ظل التجربة الاسيوية", جريدة الصباح , افاق استراتيجية نقلاً عن (سناء عبدالكريم الخناق, جامعة ملايا / ماليزيا / حوكمة المؤسسات المالية ودورها في التصدي للأزمات المالية التجربة الماليزية, بحث مقدم الى المؤتمر العلمي السابع ٢٠٠٩, لكلية الادارة والاقتصاد والعلوم الادارية جامعة الزرقاء الخاصة) (<http://i3.makcdn.com/wp-pdf>).
- عبد الحفيظ سلف عثمان محمد ، وعبد العزيز محمود عبد المجيد. (٢٠٠٧). أهمية قياس الملاءة المالية لشركات التأمين الإسلامي (أطروحة دكتوراه ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا)
- عبد الصمد، وفاء محمد. (٢٠١١). نموذج مقترح لتقييم وظيفة المراجعة الداخلية لتفعيل حوكمة الشركات في بيئة الأعمال المصرية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة - جامعة بنها، س٣١، ع١٤، ص١-٥٨.
- عصام الدين الجبالي, (٢٠٢٠). أثر حساسية عوائد أسهم الشركة للتغيرات في بيئتها الخارجية على تعثرها المالي: دراسة تطبيقية على الشركات المقيدة بالبورصة المصرية. مجلة البحوث المالية والتجارية (21, العدد الثاني), ٤٣-٨٣.

- علي، عبد الوهاب نصر؛ وشحاته، شحاته السيد. (٢٠٠٧). مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة. مكتبة الدار الجامعية، الإسكندرية.
- كموش، عبد المجيد. (٢٠١٨). دراسة تحليلية لنماذج حوكمة الشركات: الآليات ونظام التشغيل. مجلة العلوم الإدارية والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، مج ٢، ع ٢٤، ص ص ٢٢-٣٨.
- محمد، & عبد الله حسين يونس. (٢٠٢١). أثر حوكمة مجلس الإدارة على قبول المخاطرة-دليل من الشركات المقيدة بالبورصة المصرية. مجلة الاسكندرية للبحوث المحاسبية، ٥(٢)، ٣٦٨-٤٠٨.
- محمد، أمجد حسن عبد الرحمن. (٢٠١٩). دراسة تحليلية لعلاقات بين تطبيق آليات الحوكمة في الشركات العائلية المصرية وجودة التقارير والمعلومات المالية وإمكانية طرح أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية "دراسة ميدانية". مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مج ٢٣، ع ٣، ص ص ١-٤٦.
- منصور، دعاء محمد صادق صالح. (٢٠٠٨). دراسة اختبارية لأثر آليات حوكمة الشركات على تطوير الأداء والتنبؤ بالقيم السوقية للشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية المصري. رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بني سويف.
- نافع، مدحت. (٢٠٢٠). قول في الحوكمة وفصل الملكية عن الإدارة. مقال منشور بجريدة الشروق الإلكترونية. راجع <https://www.shorouknews.com/columns/view.aspx?cdate=08062020&id=e096326f-6263-4c28-83e6-0e48ee8fd80d>

- هامل, & دليلة. (٢٠١٩). أثر تطبيق الحوكمة على الملاءة المالية لشركات التأمين التكافلي: دراسة قياسية لبعض شركات التأمين التكافلي الماليزية و الإماراتية (دراسة دكتوراه).
- يوسف، محمد حسن. (٢٠٠٧). محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر. بنك الاستثمار القومي.

المواقع الإلكترونية

- حضر الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب العضو المنتدب أو الرئيس التنفيذي للشركات المقيد لها أوراق مالية بالبورصة تطبيقاً لأفضل قواعد ومبادئ حوكمة الشركات. (٢٠٢٠). الهيئة العامة للرقابة المالية. راجع https://fra.gov.eg/fra_news/efsa_876/

- هيئة السوق المالية، المملكة العربية السعودية. راجع https://cma.org.sa/Awareness/Publications/booklets/Booklet_13.pdf

المراجع الأجنبية

- Ballester, L., Casu, B. and González, A.(2016), Bank Fragility and Contagion: Evidence from the bank CDS market, Journal of Empirical Finance.
- Begum Ongel,(2009),"Assessing Risk Management Maturity: Framework for the Construction Companies", Master Thesis in building Science in Architecture department, Middle East Technical University.

- Bernanke, B., & Gertler, M. (1990). Financial fragility and economic performance. *The quarterly journal of economics*, 105(1), 87–114
- Boado-Penas, M. D. C., Valdés-Prieto, S., & Vidal-Meliá, C. (2008). The actuarial balance sheet for pay-as-you-go finance: solvency indicators for Spain and Sweden. *Fiscal Studies*, 29(1), 89–134.
- Boissay, F. (2011). Financial imbalances and financial fragility. Available at SSRN 1731570
- Butt, M. (2007). Insurance, finance, Solvency II and financial market interaction. *The Geneva Papers on Risk and Insurance—Issues and Practice*, 32(1), 42–45
- Cerchiello, P., & Giudici, P. (2016). Big data analysis for financial risk management. *Journal of Big Data*, 3(1), 18
- Chung–Hua Shen, Chien–Fu Chen .(2008).Causality Between Banking And Currency Fragilities: A Dynamic Panel Model, *Global Finance Journal*.
- Colakovic Belma .(2014). Systemic Risks And Financial Fragility In A Small Open Economy: The Case Of Bosnia–Herzegovina, A Thesis Submitted In Partial Fulfilment Of The Requirement Of Staffordshire University For The Degree Of Doctor Of Philosophy.

- Dan Borge., (2002), "The Book of Risk", John Wiley & Sons.
- Dieter Gramlich Mikhail. (2011).The Structural Fragility Of Financial Systems, The Journal Of Risk Finance.
- Ehling, P., Gallmeyer, M., Srivastava, S., Tompaidis, S., & Yang, C. (2010). Portfolio choice with capital gain taxation and the limited use of losses. *Available at SSRN 1003034*
- Franklin Allen, Douglas Gale Financial Fragility, Liquidity, and Asset Prices Journal of the European Economic Association, Volume 2, Issue 6, 1 December 2004, Pages 1015–1048.
- Gómez–Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez–Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano–Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family–controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106–137
- Goodhart, C. A., Sunirand, P., & Tsomocos, D. P. (2006). A model to analyse financial fragility. *Economic Theory*, 27(1), 107–142
- Greenwald, D., Landvoigt, T., & Van Nieuwerburgh, S. (2018). Financial Fragility with SAM?
- Iftikhar, S. F. (2015). Financial reforms and financial fragility: A panel data analysis. *International Journal of Financial Studies*, 3(2), 84–101

- Jadwani, B., & Parkhi, S. (2021). Operational risk management: analysis of challenges faced by banks in India. *International Journal of Integrated Supply Management*, 14(2), 183–196.
- Jappelli, T., Pagano, M., & Di Maggio, M. (2013). Households' indebtedness and financial fragility. *Journal of Financial Management, Markets and Institutions*, 1(1), 23–46
- Klein, P. (2001). The capital gain lock-in effect and long-horizon return reversal. *Journal of Financial Economics*, 59(1), 33–62
- Kravchuk, I. (2019). Management of Investment Funds Financial Fragility. *Montenegrin Journal of Economics*, 15(4), 17–32
- Lagunoff, R., & Schreft, S. L. (1999). Financial fragility with rational and irrational exuberance. *Journal of Money, Credit and Banking*, 531–560
- Lagunoff ,Roger; Stacey Schreft (2001). "A Model of Financial Fragility". *Journal of Economic Theory*. 99 (1–2): 220–264.
- Lizal ,Lubomir ,(2002)Determinants of Financial Distress: "what Drives Bankruptcy in a Transition Economy ? The Czech Republic Case . Working paper No 451.<http://home.cerge-ei.cz/lizal/dp68.pdf>

- Mohr, A. (2021). 3 Reasons to Separate CEO and Chair Positions. Investopedia. Retrieved on Jun. 8, 2022 from <https://www.investopedia.com/financial-edge/0912/3-reasons-to-separate-ceo-and-chairman-positions.aspx>
- Panetti, E., & Deidda, L. G. (2018). Banks' Liquidity Management and Financial Fragility . Centre for North South Economic Research, University of Cagliari and Sassari, Sardinia
- Perotti, E. (2020). 13 The coronavirus shock to financial stability. Europe in the Time of Covid-19, 91
- Lettau, M., & Ludvigson, S. (2001). Consumption, aggregate wealth, and expected stock returns. the Journal of Finance, 56(3), 815-849
- Pomerantz, G. & Mohr, T. (2009). Opportunity in a downturn: the value of an anti-fraud program. The corporate Governance Advisor, 17(1):18.
- Prapawadee Na Ranong., (2009)."Critical success factor for effective risk managemet procedures in financial industries", Master Thesis in Thailand, Umea Universty
- Principles of Corporate Governance. OECD 2004. Retrieved on Jun. 5, 2022 from <https://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>
- Rejda,G.E.,(2003),Principles of Risk Management and Insurance,8th Ed, New York: Addison Wesel.

- Rui Huang & Guiying Liu .(2009). Study On The Enterprise Sustainable Growth And The Leverage Mechanism, International Journal Of Business And Management .
- Schroeder Susan. (2009),"Defining And Detecting Financial Fragility: New Zealand's Experience ,International Journal Of Social Economics.
- Shobha, C. (2012), The Effects Of Financial Liberalization In Emerging Market Economies, Thesis, University Of South Africa.
- Siquwen Li. (2015).Financial Fragility And Securitisation: The Discussions With Australian Regulators And Bank Risk Managers" In International Banking In The New Era: PostCrisis Challenges And Opportunities. Published Online.
- Sordi, S., & Vercelli, A. (2003). Financial fragility and economic fluctuations: numerical simulations and policy implications. University of Siena Economics Working Paper, (407)
- Spira, L. F. (2002). THE AUDIT COMMITTEE: Performing Corporate Governance. Kluwer Academic Publishers, New York, Dordrecht, London, Moscow.
- Tymoigne Éric . (2012). Measuring Macroprudential Risk Through Financial Fragility: A Minskyan Approach, Levy Economics Institute Working Paper Collection Presents

Research In Progress By Levy Institute Scholars And Conference Participants.

- Virglerová, Z., Kozubíková, L., & Vojtovič, S. (2016). Influence of selected factors on financial risk management in SMEs in the Czech Republic. Montenegrin Journal of Economics
- Xu, R., Chang, J., Li, C., & Wang, W. (2019). Research on the influence of equity pledge on stock price crash risk: based on financial shock of 2015 stock market crisis. Economic and Political Studies, 7(4), 480–505
- Yaldız Elmas .(2010). Competition–Fragility Or Competition–Stability? Evidence From The Turkish Banking System, Thesis Of Doctor In School Economics And Management.
- Zhang, X. F. (2006). Information uncertainty and stock returns. The Journal of Finance, 61(1), 105–137