

## الدور الرقابي لتطبيق آليات الحوكمة للحد من آثار جائحة كوفيد-19 (دراسة ميدانية على شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين)

عبد الرحمن محمد رشوان<sup>(1)</sup>، عبد الناصر نور<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> كلية العلوم والتكنولوجيا الجامعية- غزة، فلسطين

<sup>(1)</sup> abdrashwan@yahoo.com

<sup>(2)</sup> قسم المحاسبة- كلية الاقتصاد والعلوم الاجتماعية، فلسطين

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الرقابي لتطبيق آليات الحوكمة للحد من آثار جائحة كوفيد-19 في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وزعت على المجتمع المتمثل في رؤساء ونواب مجالس الإدارة، وأعضاء لجان الحوكمة والبالغ عددهم (72) العاملين في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين وعددها (5) شركات، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة.

وخلصت نتائج الدراسة بأن مجالس الإدارات في شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين تدرك حدود دورها ومسؤوليتها في توفير الرقابة على الإدارة، وتطبيق آليات الحوكمة الفعالة لإدارة حالة عدم التأكد الناتجة عن أزمة جائحة كوفيد-19، كما تقوم شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين بالإفصاح عن دور آليات الحوكمة في المساهمة في وضع التدابير اللازمة للحد من آثار الجائحة، وتتبنى إدارات هذه الشركات تطبيق آليات الحوكمة في ظل جائحة كوفيد-19 والتي تحتاج إلى توفير الدعم اللازم من أصحاب المصالح.

أوصت الدراسة بأنه يجب على شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين أن تفصح عن الآثار التي أحدثتها جائحة كوفيد-19 على توجهات هذه الشركات وعملياتها، وعن التدابير التي اتخذتها لمعالجة الآثار السلبية الناجمة عن الجائحة والتي أثرت على أدائها المالي والإداري، كما يتعين على إدارات الشركات ومجالس إدارتها وضع آليات مناسبة لممارسات حوكمة الشركات من خلال مشاركة العديد من أصحاب المصالح وإدارات الشركات لمواجهة الآثار السلبية لجائحة كوفيد-19.

**الكلمات الدالة:** حوكمة الشركات؛ كوفيد-19؛ شركات التأمين؛ بورصة فلسطين؛ مجالس الإدارة؛ لجان الحوكمة.

# The supervisory role of applying governance mechanisms to reduce the effects of the Covid-19 pandemic in the public shareholding insurance companies listed on the Palestine Stock Exchange

Abdul Rahman M. Rashwan <sup>(1)</sup>, Abdunaser Nour <sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> University College of Science and Technology, University Gaza, Gaza, Palestine

<sup>(1)</sup> [abdrashwan@yahoo.com](mailto:abdrashwan@yahoo.com)

Faculty of Economics and Social Sciences, An-Najah National University, Palestine

## Abstract:

The study aimed to identify the supervisory role of applying governance mechanisms to reduce the effects of the Covid-19 pandemic in the public shareholding insurance companies listed on the Palestine Stock Exchange. Governance Committees (72) working in insurance companies listed on the Palestine Stock Exchange, numbering (5) companies, and a comprehensive inventory method was used due to the small size of the study population.

The results of the study concluded that the boards of directors of the insurance companies listed on the Palestine Exchange are aware of the limits of their role and responsibility in providing control over management, and applying effective governance mechanisms to manage the state of uncertainty resulting from the Covid-19 pandemic crisis. The insurance companies listed on the Palestine Exchange also disclose the role of Governance mechanisms in contributing to the development of the necessary measures to reduce the effects of the pandemic, and the managements of these companies adopt the application of governance mechanisms in light of the Covid-19 pandemic, which need to provide the necessary support from stakeholders.

The study recommended that the public shareholding insurance companies listed on the Palestine Exchange should disclose the effects caused by the Covid-19 pandemic on the directions and operations of these companies, and the measures they have taken to address the negative effects resulting from the pandemic that affected their financial and administrative performance. Companies and their boards of directors to develop appropriate mechanisms for corporate governance practices through the participation of many stakeholders and corporate departments to counter the negative effects of the COVID-19 pandemic.

**Key words:** Corporate Governance; COVID-19; Insurance Companies; Palestine Stock Exchange; Boards of Directors; Governance Committees.

Received 18/04/2022

Revised 04/11/2022

Accepted 02/01/2023

## مقدمة

أدت جائحة كوفيد-19 إلى تعطيل جميع مناحي الحياة وأثرت بشكل مباشر على التنمية البيئية والاقتصادية والاجتماعية، مما أدى إلى خسائر اقتصادية وبيئية واجتماعية لا تُحصى. في ظل ذلك قد أدخلت الدول العديد من التعديلات على سياساتها الاقتصادية والمالية والنقدية للحد من الآثار السلبية للأزمة الاقتصادية والمالية التي نشأت عن جائحة كوفيد-19، وفي الوقت نفسه فإن الجائحة تهدد بقاء واستمرار الشركات، الأمر الذي يتطلب بشكل عاجل قيام إدارات الشركات بوضع خطط استراتيجية لمواجهة المخاطر المتوقعة والناجمة عن الجائحة، والتي تؤثر على الأداء المالي والإداري للشركات وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها، حيث إنه وفقاً لوائح الحوكمة تتمتع مجالس إدارات الشركات بصلاحيات واسعة في إدارتها وتوجيه أعمالها بما يحقق أغراضها، لذلك، لا بد على إدارات الشركات أن تمتلك آليات للحوكمة فعالة تمكنها من التعاطي مع الإجراءات الاحترازية التي تتخذها الدولة وبما لا يؤثر على سير عملها، كما يتعين على إدارات الشركات ومجالسها وضع آليات مناسبة لممارسات حوكمة الشركات من خلال مشاركة العديد من أصحاب المصالح وإدارات الشركات لمواجهة الآثار السلبية لجائحة كوفيد-19.

حيث إن قيام الشركات بإدارة أزمة جائحة كوفيد-19 يتطلب منها وجود آليات للحوكمة تتسم بالمرونة والكفاءة للمساعدة على التغلب على الآثار المحتملة التي قد تؤثر على استمرارية أنشطة وعمليات الشركات، وستتوقف أهمية الإجراءات الاحترازية التي تتخذها الشركات في إطار الحوكمة ومدى فعاليتها، وستثبت جائحة كوفيد-19 أن الشركات التي لديها إطار فعال ومحكم للحوكمة هي الأقدر على مواجهة الجائحة والتغلب عليها.

## مشكلة الدراسة

جاءت أزمة جائحة كوفيد-19 المستجدة، التي تفاقمت خلال عام 2019 لتؤكد لنا أهمية الحوكمة في ضوء ما كشفت عنه الجائحة أن ضعف آليات الحوكمة والإخفاقات في تطبيق الممارسات السليمة كان من العوامل التي ساهمت في انخفاض أكبر في أسعار الأصول والأسهم أثناء الجائحة. فإن هناك حاجة في الواقع إلى اعتماد أفضل لممارسات الحوكمة لضمان بقاء الشركات. والواقع أن ممارسات إدارات الشركات التي تكون فعالة في ظل الظروف العادية قد لا تكون فعالة أثناء الجائحة. وبالطبع، فإن آليات الحوكمة التي تحقق أفضل أداء خلال الجائحة ليست دائماً الأفضل في الظروف العادية، وعلى الرغم من أن الأزمة الحالية التي تسببت بها جائحة كوفيد-19 قد أثارَت شكلاً جديداً من الأزمات التي نشأت عن الأزمة الصحية، فإن التجارب السابقة يمكن أن تساعد الشركات على الأقل على تبني ممارسات فعالة في مجال الحوكمة للحد من الآثار السلبية للجائحة. في الواقع، يمكن أن تكون ممارسات الحوكمة الحالية غير فعالة للتعامل مع الحدث غير المؤكد المستمر، ولهذا هناك حاجة إلى اعتماد أفضل لممارسات الحوكمة لضمان بقاء استمرارية الشركات في ظل التحديات التي تفرضها جائحة كوفيد-19، وبناءً على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

## السؤال الرئيس:

ما الدور الرقابي لتطبيق آليات الحوكمة للحد من آثار جائحة كوفيد-19؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما الدور الرقابي لمسؤوليات مجلس الإدارة في الحد من آثار جائحة كوفيد-19؟
2. ما الدور الرقابي للإطار الفعال والمحكم للحوكمة في الحد من آثار جائحة كوفيد-19؟
3. ما الدور الرقابي للإفصاح والشفافية في الحد من آثار جائحة كوفيد-19؟
4. ما الدور الرقابي لأصحاب المصالح في الحد من آثار جائحة كوفيد-19؟

تهدف الدراسة بصفة رئيسة للتعرف على الدور الرقابي لتطبيق آليات الحوكمة للحد من آثار جائحة كوفيد-19، ولتحقيق الهدف الرئيس يتفرع مجموعة من الأهداف وهي:

1. توضيح الدور الرقابي لمسؤوليات مجلس الإدارة في الحد من آثار جائحة كوفيد-19.
2. التعرف على الدور الرقابي للإطار الفعال والمحكم للحوكمة في الحد من آثار جائحة كوفيد-19.
3. بيان الدور الرقابي للإفصاح والشفافية في الحد من آثار جائحة كوفيد-19.
4. معرفة الدور الرقابي لأصحاب المصالح في الحد من آثار جائحة كوفيد-19.

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من خلال:

#### أ. الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية العلمية في الآتي:

1. سد الفجوة في الدراسات العربية والأجنبية السابقة بتناول متغيرات الدور الرقابي لتطبيق آليات الحوكمة وأثار جائحة كوفيد-19 والتي لم يتم تناولها مجتمعة.
2. ندرة الدراسات العلمية التي تناولت الدور الرقابي لتطبيق آليات الحوكمة للحد من آثار جائحة كوفيد-19 في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين باعتبارها من الموضوعات الحديثة، والذي يتطلب مزيداً من الدراسات حولها.
3. تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوع الدراسة، في ظل الانتشار الكبير لجائحة كوفيد-19 في جميع دول العالم وأثارها السلبية والدور الرقابي لتطبيق آليات الحوكمة للحد من هذه الآثار.
4. تقديم المساهمة العلمية بدراسة ومناقشة دور وجود نظام فعال ومحكم لحوكمة الشركات، وتحديد مسؤوليات مجلس الإدارة ومسؤولياته بعناية كبيرة، مما يزيد من الإفصاح والشفافية لضمان الثقة والموضوعية في الإجراءات التي وضعتها إدارة الشركات، حيث يتم توصيل معلومات صحيحة وسليمة وواضحة إلى أصحاب المصالح متعلقة بنشاط الشركة في ظل عدم التأكد لجائحة كوفيد-19.

#### ب. الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية العملية في الآتي:

1. تنبيه شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بضرورة تفعيل الدور الرقابي الفعال لآليات الحوكمة بما يساعد على تحقيق أهدافها وأهداف المجتمع في ظل جائحة كوفيد-19.
2. المساهمة في زيادة الوعي لدى شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين من خلال معرفة أهمية الدور الرقابي لآليات الحوكمة للحد من آثار جائحة كوفيد-19.
3. تقديم توصيات تفيد شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين من خلال ما توفره آليات الحوكمة من دور رقابي خاص بجائحة كوفيد-19 للحد من آثارها.

## فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة وأهداف وأهمية الدراسة يمكن صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

### الفرضية الرئيسية:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين الدور الرقابي لتطبيق آليات الحوكمة للحد من آثار أزمة جائحة كوفيد-19.

### ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين الدور الرقابي لمسئوليات مجلس الإدارة والحد من آثار أزمة جائحة كوفيد-19.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين الدور الرقابي للإطار الفعال والمحكم للحوكمة والحد من آثار أزمة جائحة كوفيد-19.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين الدور الرقابي للإفصاح والشفافية والحد من آثار أزمة جائحة كوفيد-19.

- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين الدور الرقابي لأصحاب المصالح والحد من آثار أزمة جائحة كوفيد-19.

### حدود الدراسة: تتحدد نتائج هذه الدراسة بالحدود التالية:

- الحد الزمني: الفترة التي يستغرقها إعداد هذه الدراسة خلال عام 2022.
- الحد المكاني: تطبق هذه الدراسة على شركات التأمين المساهمة المدرجة في بورصة فلسطين.
- الحد البشري: يتكون من رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة ولجان الحوكمة.
- الحد الموضوعي: دراسة الدور الرقابي لتطبيق آليات الحوكمة للحد من آثار أزمة جائحة كوفيد-19.

## الدراسات السابقة:

تبين للباحثين من خلال مراجعة أدبيات الدراسات السابقة أن هناك قلة في الدراسات التي تناولت الدور الرقابي لآليات حوكمة الشركات وأثرها في الحد من آثار أزمة كوفيد-19، وخاصة في البيئة الفلسطينية، ويمكن سرد الدراسات السابقة كما يلي:

قامت دراسة (Foster, 2020) بتناول تأثير كوفيد-19 على الشركات من منظور الحوكمة والحد المحتمل لهذا التأثير من خلال تطبيق المبادئ التي يحتوي عليها تقرير (King IV) حول حوكمة الشركات في دولة جنوب إفريقيا، وتسلط الدراسة الضوء على كيفية مراعاة هذه الفلسفات والمفاهيم والجوانب الأساسية لحوكمة الشركات ودمجها في تقرير (King IV) وكيف يمكن لتطبيقها، أولاً، الحد من تأثير جائحة كوفيد-19 على الشركات، وثانياً، تمكينها من المضي قدماً بشكل أفضل لضمان الإستراتيجية الصحيحة ونموذج الأعمال وخلق القيمة المستدامة بالطريقة المثلى والأكثر كفاءة، بالنظر إلى الوضع الحالي والتوقعات المستقبلية. وتوصلت الدراسة إلى وجود آثار

سلبية لجائحة كوفيد-19 بلا شك، حيث أن جائحة كوفيد-19 كانت بمثابة حافز وأظهرت بضرورة الحاجة إلى حوكمة الشركات الجيدة، وأن الشركات التي يوجد بها حوكمة مؤسسية جيدة، تتمتع بأداء أفضل من تلك التي لا تمتلكها.

كما أشارت دراسة (Asa'd et al., 2023) والمعنونة أثر الأداء المالي على قيمة الشركة خلال جائحة كوفيد-19 للشركات المدرجة في بورصة فلسطين حيث وجدت هذه الدراسة أنه لا يوجد تأثير لأزمة فيروس كورونا على الارتباط بين الأداء المالي (ROA, ROE, EPS) على قيمة الشركة (Stock return) لكن وجد أن لأزمة فيروس كورونا أثر معنوي في إضعاف العلاقة بين الأداء المالي (ROA, ROE, EPS) وقيمة الشركة (توبنز كيو)، بالإضافة أنه كان لأزمة كورونا تأثير معنوي على العلاقة بين الأداء المالي (ROA, ROE) وقيمة الشركة (P/E ratio) حيث أظهرت النتائج ان العلاقة سلبية.

وتناولت دراسة (Shaw, et al. 2020) الحوكمة في ظل التكنولوجيا وسلوك المواطن في ظل كوفيد-19 في دول شرق آسيا في الصين واليابان وكوريا الجنوبية، وتقدم هذه الدراسة بعض القواسم المشتركة والدروس. في حين أن هذه الدول لديها آليات حوكمة متنوعة، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن بعض قرارات الحوكمة في بعض الدول أحدثت فرقاً في الحد من انتشار جائحة كوفيد-19، إلى جانب التضامن المجتمعي القوي والسلوك المجتمعي. حيث يتم الاستخدام المكثف للتقنيات الحديثة والرعاية الصحية لجعل الاستجابة أكثر فعالية وتقليل انتشار الجائحة. على الرغم من أن الوباء كان عالمياً، إلا أن استجاباته كانت محلية، اعتماداً على السياق الاجتماعي والثقافي. كما تناولت دراسة (Atkins, et al. 2020) حوكمة الشركات والتفكير المتكامل في ظل جائحة كوفيد-19، وتوصلت الدراسة إلى أن التقارير المتكاملة تعتبر وسيلة هامة لتوفير ضمانات للمستثمرين بشأن إفصاحات الشركات ذات الأهمية حول إدارة مخاطر. كما يمكن أن تساعد آليات الحوكمة الحديثة أيضاً في المساهمة في زيادة قدرة الشركات وشفافيتها في كيفية إدارة مخاطر ومساءلة الشركات عن تأثيرات جائحة كوفيد-19، وأوصت الدراسة بضرورة وضع إطار محاسبي للتقارير المتكاملة، كجزء من إطار حوكمة الشركات الشامل، ويعد هذا أمر ضروري لجعل أكبر قدر من المرونة في مواجهة أي أزمة قد تؤثر على استمرارية أعمال الشركة، وكذلك لحماية الأعمال التجارية والمجتمع من المزيد من تأثيرات الأزمات وخاصة أزمة كوفيد-19.

وتحدثت دراسة (Jebran & Chen, 2020) عن كيفية القيام بمساعدة نظام الحوكمة في الشركات للبقاء خلال جائحة كوفيد-19. وعلى ممارسات حوكمة الشركات ومناقشة العديد من الدراسات التي تناولت الأزمات المالية السابقة، وتحديد آليات الحوكمة التي يمكن أن تكون فعالة في أزمة كوفيد-19 المستمرة، كما سلطت الضوء على أن العديد من آليات الحوكمة التي قد تساهم في مساعدة الشركات على التعامل مع أزمة كوفيد-19، وتشمل آليات الحوكمة لجان إدارة المخاطر، وتنوع مجالس الإدارة، والمديرين المستقلين، والمستثمرين الأجانب، والملكية المؤسسية، وتركيز الملكية، والأدوار المزدوجة للرئيس التنفيذي، وكشفت نتائج الدراسة أن لجان إدارة المخاطر المستقلة، والملكية المؤسسية، واستقلال مجلس الإدارة هي بعض من آليات الحوكمة الأساسية والفعالة مقارنة بخصائص الحوكمة الأخرى خلال أزمة كوفيد-19، توصي الدراسة على القيام بتحليل أعمق لكيفية فعالية العوامل المختلفة المقترنة بممارسات إدارة الشركات في الحد من الآثار الضارة لأزمة كوفيد-19.

كما حددت دراسة (Hassan, et al., 2020) التغييرات التي يجب أن تتبناها الشركات في تقاريرها باعتبارها انعكاساً للأزمة الحالية. وناقشت كيف أدت الأزمة المالية وأزمة كوفيد-19 إلى أزمة اقتصادية على مستوى العالم. كما كان الغرض من الدراسة هو التوصية بأساليب تحسين جودة التقارير والإفصاح عن محتوياتها وجعلها أكثر شمولاً لأصحاب المصالح. حيث طور التفكير المالي لوضع حلول لازمة الأزمة المالية، وغياب التنظيم الإلزامي للتقارير غير المالية، وخاصة محاسبة التنوع البيولوجي في ظل أزمة كوفيد-19، وتوصلت نتائج الدراسة الإبلاغ عن محاسبة التنوع البيولوجي بطريقة أكثر تنظيماً وإلزامية من خلال إنتاج تقارير متكاملة (IR). ويجب أن تعطي

المعلومات المالية وغير المالية لخلق قيمة على المدى القصير والمتوسط والطويل، لتعزيز التبني الإلزامي للتقارير المتكاملة لزيادة ثقة المستفيدين.

وهدفت دراسة (Ungsuchaval & Kumlungpat, 2020) إلى التعرف على جائحة كوفيد-19 واستجابتها للحوكمة ومزيد من الشمولية والشفافية في اتخاذ القرارات، وتوصلت الدراسة إلى أن المعلومات قد لا تكون كاملة، أو محدثة، نظراً لتفشي جائحة كوفيد-19 بشكل سريع، فضلاً عن تدابير الاستجابة لآليات الحوكمة، كما أوضحت أن إدارة الشركات تواجه واقعاً جديداً معقداً نتيجة لجائحة كوفيد-19. تتميز البيئة الجديدة بضغوط ومطالب من مجموعات مختلفة من أصحاب المصلحة، وتزداد التوقعات للمشاركة المجتمعية، حيث تواجه مجالس إدارات الشركات تعقيدات عملية اتخاذ القرارات والتحديات التي تواجه الحوكمة التي تركز على المساهمين ولها آثار هامة على مجالس الإدارات.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة الحوكمة، منها ما تحدثت عن أثر كوفيد-19 على الشركات من منظور الحوكمة والحد المحتمل لهذا الأثر من خلال تطبيق المبادئ الواردة في تقرير (King IV) حول حوكمة الشركات، ومنها التي تناولت آليات الحوكمة وربطها بالتكنولوجيا وسلوك المواطن في ظل جائحة كوفيد-19 في دول شرق آسيا، وهناك دراسات تحدثت عن الحوكمة والتفكير المحاسبي المتكامل في ظل جائحة كوفيد-19، كما أن هناك بعض دراسات تحدثت عن كيفية مساعدة ممارسات آليات الحوكمة على بقاء الشركات خلال أزمة كوفيد-19، وتحديد آليات حوكمة الشركات الرئيسية التي يمكن أن تكون أكثر فعالية في أزمة كوفيد-19، وهناك دراسات ناقشت آليات تحسين جودة التقارير المتكاملة والإفصاح عن محتوياتها وجعلها أكثر شمولية لزيادة ثقة المستفيدين في ظل عدم التأكد لجائحة كوفيد-19.

- أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في جوانب متعددة، أهمها أنها تتناول حوكمة الشركات، وأهم آلياتها، وجائحة كوفيد-19.

- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في جوانب متعددة أهمها أنها ربطت بين آليات الحوكمة (مسئوليات مجلس الإدارة، أساس محكم وفعال للحوكمة، دور الإفصاح والشفافية، دور أصحاب المصالح) والحد من آثار أزمة جائحة كوفيد-19، كذلك فإنها تختلف عن الدراسات السابقة في عينة وبيئة الدراسة، حيث طبقت على شركات التأمين المساهمة المدرجة في بورصة فلسطين.

- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: استفاد الباحثان من الدراسات السابقة في مجال إثراء الدراسة الحالية ببعض المفاهيم والتعريفات المطلوبة، والنتائج والتوصيات، كذلك تم إعداد الاستبانة ومجالاتها في ضوء الدراسات السابقة.

### الإطار النظري للدراسة:

أولاً- دور مسؤوليات مجلس الإدارة لحوكمة الشركات للحد من آثار جائحة كوفيد-19:

تسعى مجالس الإدارة ومستشاريها في الحصول على المعلومات المتوفرة حول كيفية استمرار أزمة كوفيد-19 في التأثير على الحوكمة وأعمالهم بما في ذلك المخاطر الداخلية والتقارير المالية والتدقيق ومتطلبات الإبلاغ. حيث

يتعين على مجالس الإدارات في ظل أزمة جائحة كوفيد-19 إظهار مسؤولياتها تجاه هذه الجائحة، كما يتجاوز الإفصاح والالتزام بالقواعد؛ حيث تتطلب حوكمة الشركات من مجالس الإدارة، مراجعة استراتيجيات الشركة لمرونة تنفيذ أعمالها، كما يجب أن تكون الإدارة قادرة على إحداث تأثير إيجابي في ظل أزمة كوفيد-19، والالتزام بحماية مستقبل الشركة في ظل الظروف الحالية المتعلقة بالجائحة (Nour et al., 2022).

حيث أن مجالس الإدارة المتنوعة قد تقلل من الآثار السلبية لكوفيد-19 لأن المجالس المختلفة يمكن أن تمثل مجموعة متنوعة من أصحاب المصالح. وهذا سيسمح بتلقي وجهات نظر متنوعة لحل المشاكل الاستراتيجية المعقدة، وزيادة قدرة فريق العمل على وضع استراتيجيات واضحة تراعي الظروف غير المستقرة المصاحبة لجائحة كوفيد-19 (Jebzan & Chen, 2020)، حيث يجب على الشركات أن تكشف عن كيفية تطبيق الآليات المتعلقة بالحوكمة لضمان فعالية الخطط التي وضعت للحد من الجائحة، بما في ذلك عن طريق تحديد المهام والمسؤوليات بشكل واضح ومحدد؛ والتواصل بشكل فعال؛ والتركيز على الحد من تأثير الجائحة على العاملين والمجتمع واستمرارية الأعمال، والالتزام بتطبيق آليات الحوكمة، وقيام مجلس الإدارة بالأشراف والعمل على ما يلي (IFC, 2020):

1. إشراف مجلس الإدارة على إدارة أزمة كوفيد-19، بما في ذلك دور الرقابة على اللجان المختصة بالأزمة.
2. ضمان كفاءات مجالس الإدارة في الحد من جائحة كوفيد-19، بما في ذلك الخبرة في إدارة الأوبئة (على سبيل المثال، فيما يتعلق بقضايا إزالة التلوث).
3. إدخال تغييرات على استمرارية اجتماعات مجلس الإدارة أو اللجان لضمان كفاية الاستجابة للتغلب على جائحة كوفيد-19.

4. القيام بتوجيه الأرباح لتغطية التكاليف المتعلقة بجائحة كوفيد-19.

ويمكن اتخاذ الإجراءات التالية من خلال قيام مجلس الإدارة بوضع آليات فعالة للحوكمة لإدارة حالات الطوارئ الناتجة عن أزمة كوفيد-19 (Gao, Yu, 2020):

**أولاً:** يمكن تفعيل آليات الحوكمة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لخلق المزيد من الشفافية للمعلومات. حيث يمكن للتدفق الحر للمعلومات تنبيه جميع الأطراف المعنية إلى حالة الطوارئ المحتملة الخاصة بكوفيد-19.

**ثانياً:** حالات الطوارئ الصحية لا بد أن تكون أكثر شمولاً للتأهب لبناء نظام قوي للحوكمة للمساعدة في اتخاذ القرارات السريعة الخاصة بأزمة جائحة كوفيد-19. ويجب أن يكون هذا النظام واضحاً لتحديد المسؤوليات للإدارات المعنية.

**ثالثاً:** تتطلب الحوكمة الرشيدة المزيد من القدرة التنفيذية على أساس السيطرة، وتطوير القدرة على العمل مع أصحاب المصالح خارج النظام البيروقراطي.

وتعد جائحة كوفيد-19 نقطة تحول في إدارة الشركات، فإنه لا شك أن الجائحة أحدثت العديد من التحديات لآليات الحوكمة وأثرت بشكل كبير على قرارات مجلس الإدارة، حيث يواجه مجلس الإدارة مجموعة متزايدة من الضغوط والطلبات من مختلف مجموعات الأطراف ذات العلاقة، وتزداد التوقعات بشأن مشاركة المجتمع، وعدم التأكد بشأن المستقبل غير الواضح نتيجة لتأثير جائحة كوفيد-19 على جميع أنشطة الشركات. هذه العوامل قد تؤدي إلى تعقد عملية صنع القرار في مجلس الإدارة وقف حائلاً أمام آليات الحوكمة الذي يركز عليها مجالس الإدارات على مدى السنوات الماضية (Pain & McLean, 2020).



ويتمثل دور مجلس الإدارة في القيام بوضع الاستراتيجيات والقيام بالرقابة من خلال تطبيق آليات الحوكمة الفعالة، فضلاً عن الاتصال المنسق مع المساهمين وأصحاب المصلحة، وهذا الأمر مهم بشكل في ضوء الأزمات وخاصة في ظل أزمة جائحة كوفيد-19. ويجب على مجلس الإدارة القيام بتوجيه من الإدارة والعاملين بالشركة، لتحديد الخطوات المتعلقة باستجابة الشركة لأزمة جائحة كوفيد-19 والعمل على حماية الهيكل المالي للشركة وكذلك سمعتها، كما يجب على مجلس الإدارة تقييم ما إذا كانت مراجعة هياكل الحوكمة ضرورية لضمان الأداء المناسب للحد من آثار الجائحة، وكذلك الفهم الكامل للمخاطر التي تتعرض لها الشركة وأصحاب المصالح والناشئة عن جائحة كوفيد-19 وما يترتب على ذلك من انكماش لأعمال الشركة، والتي قد تكون غير مؤكدة المدة. بالإضافة إلى ذلك يتوجب على مجلس الإدارة القيام بتقييم استراتيجيته المعتمدة الحالية وتحديد الإجراءات المطلوبة من خلال الفترة قصيرة وطويل الأجل في ظل الجائحة (IDB, 2020).

ونظراً لأهمية دور مجلس الإدارة في الشركات، وتوصي مجموعة العشرين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأن تقوم كافة الطواقم العاملة في الشركات بدعم مجلس الإدارة بالكامل في أداء وظيفته، من أجل تجنب انقسام مجلس الإدارة والتأكد من أن جميع أعضاء مجلس الإدارة يتحملون المسؤولية في جميع جوانب عملهم في ظل أزمة جائحة كوفيد-19، كما ربطت هذه المسؤولية بمسؤوليات مراقبة ممارسات حوكمة الشركة والمراجعة الدائمة والمستمرة للهياكل الداخلية التي أنشأتها الشركة. (OECD, 2020).

ويتضح أن من مسؤولية مجلس الإدارة تبني نظام حوكمة جيد يساعد على استمرارية تقديم الأعمال لتخفيف الآثار السلبية الملازمة لجائحة كوفيد-19، وتقييم الأداء الحالي للشركة والعوامل المرتبطة بتراجع أدائها في ظل الظروف الحالية الاستثنائية، فضلاً عن أهمية وجود آليات فعالة للحوكمة تساهم في توجيه قرارات الإدارة في ظل الأزمة الحالية لجائحة كوفيد-19. كما تعمل الحوكمة على تحقيق روح الانسجام بين أعضاء مجلس الإدارة لتحقيق المصلحة العليا لجميع الأطراف في الشركة والجهات المرتبطة بها (KHATIB, & NOUR, 2021).

## ثانياً- دور وجود إطار فعال ومحكم لحوكمة الشركات في الحد من آثار أزمة جائحة كوفيد-19:

إن أي شركة تريد أن تنتهج الحوكمة في بيئة الأعمال لديها، لا بد لها من أن تمتلك بعض الأسس والمفاهيم التنظيمية التي تعتبر قواعد لا بد من التمسك بها في جميع تعاملاتها. فمثلاً لا بد من وجود تشريعات تحكم جميع المعاملات التي تقوم بها الشركة مع الأطراف المرتبطة كالموردين وحتى الموظفين العاملين بهذه الشركات (Kucera, et al., 2020)، ولا بد لها من توافر الحد اللازم من السياسات التي تضمن سير العمل بكل كفاءة وفعالية وحسن الإدارة، ولكي يتم ضمان إطار فعال لحوكمة الشركات فإنه من الضروري وضع هياكل تنظيمية وقانونية فعالة يمكن أن يعتمد عليه أصحاب المصالح لتحديد علاقاتهم مع الشركة، وعادة ما يضم إطار الحوكمة عناصر تنظيمية والالتزامات الاختيارية وممارسة الأعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدولة (Pugliese & Bonacchi, 2020).

وتحظى الشركات التي يوجد بها إطار محكم لحوكمة الشركات بزيادة ثقة جميع الأطراف ومن بينهم المستثمرين لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم، ولذلك نجد أنه لا بد على المستثمرين أن يقوموا بالتفكير جيداً قبل بيع أسهمهم في تلك الشركات التي قد تتعرض لأزمات تؤثر على انخفاض أسعار أسهمها لثقتهم في قدرات الشركة على التغلب على تلك الأزمات، مما يجعل تلك الشركة قادرة على الصمود في فترة الأزمات وخاصة في الأزمة الحالية لجائحة كوفيد-19 (Kumlungpat & Ungsuchaval, 2020)، كما يجب أن يرتبط إطار حوكمة الشركات بمنهج فعال يتناول تقديم التحليلات عن طريق المحللين، والمتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون بعيداً عن أي تعارض مهم في المصلحة قد يؤدي إلى الإضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمون من مشورة (Rajan, et al. 2020).

ويساعد وضع إطار فعال للحوكمة إلى تحسين العمل والاستجابة بشكل فعال لتطوير آليات الحوكمة للحد من آثار جائحة كوفيد-19 على المدى المتوسط والطويل، وتحقيق أبعاد التنمية المستدامة في الدول التي تحتاج إلى تحسين كبير، كما تعمل الحوكمة بشكل جاد للحد من المشاكل الاجتماعية والاقتصادية الناتجة عن جائحة كوفيد-19 (Ullah, et al., 2020).

ويستنتج مما سبق أن إطار الحوكمة يجب أن يتضمن ضرورة تحقيق الإفصاح الشامل في الوقت المناسب بشأن كافة المعلومات المتعلقة بالشركة من حيث التأسيس، والموقف والأداء المالي، والملكية، وهيكلية الإدارة، فضلاً عن ضرورة القيام بالإفصاح عن الجوانب غير المالية، كما يجب أن تتمتع الهيئات الرقابية المسؤولة عن تنفيذ التشريعات والقوانين داخل الشركات بالنزاهة وتوفير الامكانيات اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني وبطريقة موضوعية، كما أن أغلب قوانين الشركات تتناول الأحكام الهامة التي تنظم عمل إدارة الشركات وهذا يتمثل في الأحكام التي تضع اللبنة الأولى لرسم العلاقة بين المستثمرين من جهة ومجلس إدارة الشركة من الجهة الأخرى. وهذه العلاقة تظل مستمرة تحقيقاً لمصلحة الشركة، بالرغم من أنها قد لا تخلو من الشد والجذب بين الأطراف في بعض الأحيان.

### ثالثاً- دور الإفصاح والشفافية لحوكمة الشركات في الحد من آثار أزمة جائحة كوفيد-19:

يعد الإفصاح والشفافية لحوكمة الشركات هما الركيزتان الأساسيتان لضمان المصداقية والموضوعية في الإجراءات التي وضعتها إدارات الشركات، حيث يتم توصيل معلومات سليمة وواضحة إلى جميع الأطراف المرتبطين بنشاط الشركات، كما يجب على إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم في الوقت المحدد عن كافة المعلومات الهامة المتعلقة بالشركات بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية، وسياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين، هياكل وسياسات الحوكمة (Villiers & Dimes, 2020)، ويمكن للشركات استخدام إطار الإفصاح والشفافية عن المعلومات في الوقت المناسب والكشف عن أي تغييرات حصلت في الأداء التشغيلي الناتج عن جائحة كوفيد-19 (Anas et al., 2014)، وتقديم تقرير من قبل الإدارة يفصح عما يلي (IFC, 2020):

1. الآثار الذي أحدثها جائحة كوفيد-19 على توجيهها الاستراتيجي وأهدافها، العمليات، المركز المالي والتدفقات النقدية.

2. يتم أخذ التدابير لمعالجة الحد من حدة الآثار السلبية الناتجة عن جائحة كوفيد-19 والتي أثرت على عملياتها وأدائها المالي والإداري.

3. التأثير المتوقع في المستقبل على الجهات المصدرة للتقارير، بما في ذلك الأداء المالي، والمخاطر ذات الصلة، والتدابير اللازمة والمخطط لها للحد من الآثار السلبية المتوقعة في المستقبل.

كما إنه من المهم أن تتضمن التقارير المالية والإدارية للشركات إفصاحات توفر مستوى معقول من الوضوح والشفافية عن آليات الحوكمة، وأن يتم الإفصاح عن دور آليات الحوكمة في المساهمة في وضع الآليات المناسبة لمعالجة وتخفيف آثار جائحة كوفيد-19، وبالتالي ضرورة توفير مزيد من الإفصاح والشفافية عن العمليات التي تقوم بها الشركات في ظل جائحة كوفيد-19 من خلال (IOSCO, 2020):

1. تقييم تأثير جائحة كوفيد-19 على المعلومات المالية وغير المالية، بما في ذلك النظرة المستقبلية، والتي تشكل الوضع المالي والتشغيلي للشركة، وكيف يمكن أن تتغير عملياتها ووضعها المالي على المدى القريب والبعيد.

2. تقييم استمرارية الشركة، بما في ذلك خطط الإدارة للحد من حالات عدم التأكد الناتجة عن جائحة كوفيد-19.
  3. إن هناك حاجة ملحة إلى الإفصاح عن معلومات إضافية للمساعدة على التوقعات المستقبلية للتدفقات النقدية أو تحليل ربحية الشركات، وهي أداة مهمة في حالة عدم التأكد المتزايد في ظل كوفيد-19.
  4. ضرورة الإفصاح عن العمليات والأحداث التي تقع بعد تاريخ انتهاء الفترة المالية، حيث يتطلب من الشركة القيام بالإفصاح المطلوب عرضه حول تاريخ إقرار إصدار القوائم المالية وحول الأحداث اللاحقة لتاريخ انتهاء الفترة المالية.
- كما تواجه العديد من الشركات حالة من عدم التأكد لم يسبق لها مثيل بشأن مستقبلها في ظل بيئة قد تعطل عملياتها المعتادة في مجالس الإدارة والحوكمة (Mai et al., 2019)). ومن المرجح أن ينتهي هذا الأمر مع توفر المزيد من الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بجائحة كوفيد-19، وكذلك الإفصاح عن مراقبة مجلس الإدارة التي تعطلها جائحة كوفيد-19 لصعوبة الحصول على المعلومات في الوقت المناسب لإعداد التقارير المالية للشركات (Mark & Matthew, 2020))، ويجب على إدارات الشركات أن تقدم المعلومات اللازمة للمستثمرين حول الجوانب الأكثر أهمية لهم، والتركيز على الجوانب الرئيسية للحفاظ على حوكمة الشركات الفعالة، وقيام الشركات بأخذ بعض القضايا الهامة بعين الاعتبار التي تخص الإفصاح والشفافية لحوكمة الشركات في ظل أزمة كوفيد-19 ومن هذه القضايا (IFC, 2020):

1. تنفيذ الإجراءات الضرورية للحد من آثار كوفيد-19 لضمان استمرارية العمل بآليات للحوكمة، ومعالجة التقارير الرئيسية وغيرها من الضوابط الاحترازية التي وضعت، والتي قد لا تكون فعالة في ظل الظروف الحالية للجائحة.
  2. العمل على كيفية تأمين المعلومات ذات الصلة، على أساس مستمر، من أجل إدارة العمليات المستقبلية، بما في ذلك تدفق المعلومات المالية في الشركات والإفصاح عنها بكل شفافية.
  3. إعطاء الاهتمام لرأس المال، وضمان أن الاحتياطات متاحة وكافية عندما يتم توزيعات الأرباح، واستمرارية تدفق الموارد المالية الكافية لمواصلة تلبية متطلبات الشركات.
- كما نادت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2020) بالإفصاح عن المخاطر المتعلقة بالحوكمة عن تقارير الإدارة وتحليل العمليات المالية، والتي بالعادة ما يتم تضمينها في التقارير السنوية، وكذلك الإفصاح عن النظم المتبعة في الشركات لتحديد وتقييم وتخفيف المخاطر في ظل حالات عدم التأكد لجائحة كوفيد-19، ومن شأن ذلك أن يحسن القدرة على مراقبة مدى ملاءمة تقارير الشركات وموثوقيتها واتساقها وقابليتها للمقارنة، وهو أمر هام للإفصاح عن المخاطر المتعلقة بالمحافظة على البيئة.
- ويتضح مما سبق أنه من الضروري وجود آليات للحوكمة ومنها الإطار الفعال للحوكمة في الظروف الطارئة الناتجة عن جائحة كوفيد-19 لكي يوفر إفصاحات صحيحة من أجل تعزيز الشفافية، حيث يعتبر الإفصاح أمراً ضرورياً وهاماً لتعزيز دور حوكمة الشركات، كما يجب أن يكون الإفصاح أداة مناسبة للتأثير على سلوك الإدارة لحماية المستثمرين وغيرهم، وضرورة إيجاد متطلبات إضافية للإفصاح تشمل معلومات تفصيلية عن أعضاء مجلس الإدارة للكشف عن وجود مصالح تربطهم بالشركة بهدف زيادة كفاءة الإفصاح عن آليات الحوكمة. (Noor, A., & Matar, M. 2007).

#### رابعاً- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات للحد من آثار أزمة جائحة كوفيد-19:

يقوم كلٌّ من الموظفين والعملاء والموردين والمجتمع بالتعاقد مع الشركات التي تهتم بمصالحهم، وتقوم بحمايتها

أثناء أزمة جائحة كوفيد-19، وتعمل على زيادة الثقة وتحسين السمعة؛ فهذه الشركات تدرك أن تحقيق النجاح المستدام والمستمر في العلاقة بينها وبين العملاء والموظفين والمجتمع والموردين والمساهمين، وأن العلاقات المتينة مع جميع الأطراف من الأمور الضرورية لتسريع جهود حل أزمة الشركات ومرورها خلال جائحة كوفيد-19.

حيث يمكن أن تساهم مشاركة الأطراف المتعاملة مع الشركات في وضع حلول لأزمة جائحة كوفيد-19 ومواجهة الجوانب الاقتصادية والمالية للجائحة، وضمان المخاطر الجديدة والتغلب على الآثار السلبية التي يتم الكشف عنها وعلاجها بشكل مناسب. كما ينبغي على الشركات الكشف عن كيفية إشراك أصحاب المصالح وخلق حوار حول أنسب الطرق للاستجابة ووضع الحلول المناسبة للحد من هذه الأزمة. (IFC, 2020)

ويتعين على إدارة الشركة تبني آليات مناسبة لتنفيذ آليات الحوكمة في حالات الطوارئ الناتجة عن كوفيد-19 التي يتعين تنفيذها من قبل مجموعة متنوعة من أصحاب المصالح التي تشمل مهام بعينها مثل تقديم العلاج للمرضى من قبل المستشفيات المتخصصة لحماية أفراد المجتمع الذين يمكن أن يتأثروا بها، وكفالة التنفيذ الفعال للحوكمة فإن ذلك يحتاج إلى توفير الدعم اللازم من أصحاب المصالح المعنيين من خلال ما يلي:

1. تحتاج الحوكمة إلى ضمان القدرة على تنفيذ المهام بكفاءة عالية، والتحقق من أن الإدارات الفنية تمتلك ما يكفي من الخبرة للاستجابة لحالات الطوارئ العامة بشكل كافٍ.
2. تحتاج الحوكمة إلى إجراء تقييمات مستمرة فيما يتعلق بالمسؤوليات وقدرات أصحاب المصالح المشاركين في تحديد ما إذا كانت مؤهلاتهم كافية لتلبية متطلباتهم في حالات الطوارئ لكوفيد-19.
3. تنسيق العلاقات مع أصحاب المصالح، من خلال إعداد منصة لمشاركة الجميع لمواجهة أزمة جائحة كوفيد-19 (Gao & Yu 2020).
4. أن يكون لدى مجلس الإدارة المهارات والقدرات والرقابة على إشراك أصحاب المصالح المطلوبة في بيئة الأزمات بما فيها أزمة جائحة كوفيد-19.
5. تساعد آليات الحوكمة على قيام الشركات بالكشف عن استجاباتهم لأزمة كوفيد-19 لأصحاب المصالح بطريقة مفهومة وفي الوقت المناسب. (IFC & 2020)

كما يجب مشاركة المساهمين وأصحاب المصالح من خلال القيام بالآتي (IDB, 2020):

- مساعدة الإدارة في التواصل مع المساهمين والمستثمرين في ظل أزمة جائحة كوفيد-19، وتنظيم اجتماعات افتراضية للمساهمين بما يسمح به القانون، والكشف عن المعلومات الجوهرية التي قد يكون لها تأثير مالي على الأعمال التجارية للشركة أو على قرار الاحتفاظ بالاستثمارات أو شرائها أو بيعها.

- المساهمة في إشراك أصحاب المصالح، وتحديد العلاقة بين أصحاب المصالح ذوي الصلة بالشركات والتي تشمل (العملاء، والموردين، والموظفين، والمجتمع المحلي، والجهات الحكومية والتنظيمية)، وقيام الشركات بالإجراءات اللازمة التي تحد من جائحة كوفيد-19 والتي ستساعد على عدم إرباك العمل التي يمكن أن يولد عدم ثقة بين أصحاب المصالح وإدارة الشركة، كما سيسمح أيضاً للشركة بأن تكون على دراية أفضل بالتصورات الخارجية لاستجابتها للجائحة.

ونستنتج مما سبق أنه يجب قيام الأطراف ذات العلاقة بالمشاركة في العملية الرقابية على أعمال الشركة وحصولهم على المعلومات المطلوبة التي يحتاجونها في الوقت المناسب والمحدد، وينبغي أن يشمل إطار الحوكمة على حقوق الآخرين التي وضعها القانون، ومد جسور التعاون الفعال بين الشركة وأصحاب المصالح في تحديد الوظائف التي تساعد في استدامة الشركة من الجوانب المالية والإدارية السليمة.

## الدراسة الميدانية

يتضمن هذا الجزء من الدراسة وصفاً للمنهج المستخدم، ومجتمع وعينة الدراسة، والأداة المستخدمة، ومتغيراتها وإجراءاتها، كما يلي:

## منهج الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة موضوع الدراسة، ويعتبر المنهج المناسب الذي يحقق أهداف الدراسة.

## مصادر جمع البيانات

تحقيقاً للهدف الأساسي من الدراسة، والمتمثل في التعرف على الدور الرقابي لتطبيق آليات الحوكمة للحد من آثار أزمة جائحة كوفيد-19، استخدم الباحثان مصدرين أساسيين لجمع المعلومات وهي:

1. **المصادر الأولية:** وهي التي تعالج النواحي التحليلية لموضوع الدراسة، حيث قام الباحثان بجمع البيانات الأولية من خلال إدارة الاستبانة، وتم تصميمها لتحقيق الغرض الذي صممت من أجله.
2. **المصادر الثانوية:** اتجه الباحثان لهذه المصادر لمعالجة الجانب النظري للدراسة، والتي تمثلت في الدوريات، والدراسات، والتقارير، ومواقع الإنترنت المختلفة التي تناولت موضوع الدراسة.

## مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من رؤساء ونواب مجالس الإدارة، وأعضاء لجان الحوكمة في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، والتي بلغ عددهم (72) مفردة، وقد قام الباحثان باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وذلك نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، وتوفر البيانات كاملة عنه مما يسهل التواصل معهم والوصول إليهم، وتقوية نتائج الدراسة.

## العينة الاستطلاعية

قام الباحثان بتوزيع عينة استطلاعية حجمها (30) استبانة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية، على رؤساء ونواب مجالس الإدارة، أعضاء لجان الحوكمة في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، وتم تطبيق الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية على هذه العينة بهدف التحقق من صلاحية الأداء للتطبيق على أفراد العينة الكلية، وذلك من خلال حساب اختبار صدق وثبات الاستبانة بالطرق الإحصائية الملائمة، وقد تم استبعادهم من عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها أي لم يتم إعادة استخدام هذه العينة.

## العينة الفعلية (الميدانية):

قام الباحثان باستخدام طريقة المسح الشامل، أنه تم توزيع الاستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة المكون من رؤساء ونواب مجالس الإدارة، وأعضاء لجان الحوكمة في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين والبالغ عددهم (78) موظف، حيث تم استلام (76) استبانة، وتم استبعاد (4) استبانات، حيث بلغت الاستبانات الصحيحة القابلة للتحليل (72) استبانة، وهو ما يمثل (92%) كنسبة استرداد، ويعتبر هذا العدد مقبولاً علمياً ومنهجياً ومناسباً لإجراء التحليل الإحصائي والتحقق من الفرضيات وكافية لمثل هذه الدراسات، والجدول

التالي يبين كيفية توزيع مجتمع الدراسة:

### جدول رقم (1) توزيع مجتمع الدراسة

الاستبيانات الصحيحة للتحليل		الاستبيانات المستبعدة		الاستبيانات المستلمة		الاستبيانات الموزعة	مجتمع الدراسة
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	العدد	
-	7	-	-	-	7	7	رئيس مجلس الإدارة
-	8	-	-	-	8	8	نائب رئيس مجلس الإدارة
94.7	36	5.3	2	97.4	38	39	عضو مجلس الإدارة
91.3	21	8.7	2	95.8	23	24	عضو لجنة الحوكمة
<b>92%</b>	<b>72</b>	<b>5.2</b>	<b>4</b>	<b>97.4%</b>	<b>76</b>	<b>78</b>	<b>الإجمالي</b>

### أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "الدور الرقابي لتطبيق آليات الحوكمة للحد من آثار أزمة جائحة كوفيد-19"، وتتكون استبانة الدراسة من ثلاث أقسام رئيسية:

- القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الديمغرافية عن المستجيبين (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

- القسم الثاني: وهو عبارة عن الدور الرقابي لتطبيق آليات الحوكمة، ويتكون من (28) فقرة، موزع على أربعة مجالات وهي:

- المجال الأول: مسؤوليات مجلس الإدارة، ويتكون من (7) فقرات.

- المجال الثاني: إطار فعال ومحكم للحوكمة، ويتكون من (6) فقرات.

- المجال الثالث: الإفصاح والشفافية، ويتكون من (7) فقرات.

- المجال الرابع: أصحاب المصالح، ويتكون من (8) فقرات.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان.

### اختبارات الاستبانة:

#### صدق وثبات الاستبيان:

اعتمد الباحثان على تدرج خماسي متدرج لقياس آراء المحكمين عند تحكيم فقرات الاستبانة، وقد تراوحت متوسطات تقديرات المحكمين بين (4.21-5.00)، وهي قيم مرتفعة تدل على اتفاق المحكمين على مناسبتها وانتمائها لموضوع الدراسة، كما قام الباحثان بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي لمجالات الاستبانة ومدى ارتباطها بالدرجة الكلية من خلال معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

## جدول (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات " الاستبانة » والدرجة الكلية للمجال

م.	قيمة معامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط
	أصحاب المصالح	الإفصاح والشفافية	إطار فعال ومحكم للحوكمة	مسئوليات مجلس الإدارة
1	**0.781	**0.562	**0.764	**0.870
2	**0.820	**0.608	**0.909	**0.832
3	**0.871	**0.570	**0.894	**0.811
4	**0.774	**0.493	**0.733	**0.856
5	**0.845	**0.548	**0.796	**0.633
6	**773.	**634.	**756.	**779.
7	**0.792	**0.413		**0.760
8	**0.754			

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من الجدول السابق يتبين أن:

يوضح جدول (2) أن معامل الارتباط يتراوح ما بين (0.413 - 0.909)، بين كل فقرة من فقرات مجالات «الدور الرقابي لتطبيق آليات الحوكمة» والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له الفقرة، ويوضح كذلك أن جميع معاملات الارتباط المبينة كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يتضح أن مقياس الدور الرقابي لآليات الحوكمة تنسم بدرجة جيدة من صدق الاتساق الداخلي، ولذلك تعتبر أداة الدراسة «الاستبانة» صادقة لما وضع لقياسه.

## ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

## جدول (3) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	**0.925	مسئوليات مجلس الإدارة
*0.000	**0.956	إطار فعال ومحكم للحوكمة
*0.000	**0.949	الإفصاح والشفافية
0.000*	**0.938	أصحاب المصالح

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يبين جدول (3) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، فقد تراوحت قيم الارتباط بين (0.925 - 0.956)، وبذلك يكون الباحثان قد تحققوا من صدق الإتساق الداخلي للمقياس، وتعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه، ويبقى المقياس في صورته النهائية يتكون من (28) فقرة.

## ثبات الاستبانة :Reliability

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه، وانسجامه، واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة.

وقد تحقق الباحثان من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وطريقة التجزئة النصفية، والصدق الذاتي، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4).

جدول (4) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*	طريقة التجزئة النصفية	
				معامل الارتباط	معامل الثبات
مسئوليات مجلس الإدارة	7	0.808	0.899	0.637	0.772
إطار فعال ومحكم للحوكمة	6	0.909	0.953	0.805	0.868
الإفصاح والشفافية	7	0.892	0.944	0.686	0.808
أصحاب المصالح	8	0.907	0.952	0.713	0.783
جميع المجالات معاً	28	0.964	0.982	0.871	0.929

\*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.808 - 0.907) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.964). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.899 - 0.953) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.982)، وهو يعد بمثابة الحد الأقصى لما يمكن أن يصل إليه معامل صدق الاختبار، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال احصائياً، ومعاملات الثبات تراوحت بين (0.772 - 0.868)، مما يشير أن المقياس يتسم بدرجة جيدة من الثبات.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية. ويكون الباحثان قد تأكدا من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة، وصلاحياتها لتحليل النتائج، والإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (Statistical Package for the Social Sciences) (SPSS).

### اختبار التوزيع الطبيعي :Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (5).



## جدول (5) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المجال
0.221	1.112	مسئوليات مجلس الإدارة
0.165	1.133	إطار فعال ومحكم للحوكمة
0.154	1.485	الإفصاح والشفافية
0.367	1.261	أصحاب المصالح
0.227	1.148	جميع مجالات الاستبانة معاً

واضح من النتائج الموضحة في جدول (5) أن القيمة الاحتمالية (.Sig) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعملية للإجابة على فرضيات الدراسة.

## الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق الخصائص والبيانات الشخصية.

## جدول رقم (6) توزيع أفراد عينة الدراسة

النسبة %	العدد	الفئة	البيانات الشخصية
15.3	11	أقل من 5 سنوات	الخبرة
38.9	28	من 5 سنوات إلى 15 سنة	
45.8	33	أكثر من 15 سنة	
100%	72	المجموع	
9.7	7	رئيس مجلس الإدارة	المسمى الوظيفي
9.7	7	نائب رئيس مجلس الإدارة	
51.4	37	عضو مجلس الإدارة	
29.2	21	عضو لجنة الحوكمة	
100%	72	المجموع	
83.3	60	بكالوريوس	المؤهل العلمي
12.5	9	ماجستير	
4.2	3	دكتورة	
100%	72	المجموع	

يتبين من الجدول (6) السابق:

- أن ما نسبته (45.8%) من عينة الدراسة سنوات خبرتهم من 15 سنة فأكثر، ونسبة (38.9%) من عينة الدراسة سنوات خبرتهم من 5 سنوات إلى 15 سنة، وبينما (15.3%) سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، تبين النتائج أن غالبية العينة بعدد سنوات خبرة تزيد عن 5 سنوات، والذين أمضوا فترة طويلة في مجال العمل، وبعد ذلك إيجابياً فيما يتعلق بالإجابة على فقرات الاستبانة التي تحتاج إلى تلك الخبرة، وهذا يدل على أنهم يتمتعون بسنوات خبرة عالية ومتنوعة (قليلة، ومتوسطة، وكبيرة)، بالتالي يكن لدى أفراد عينة الدراسة القدرة والكفاءة اللازمتين لإظهار منطقية نتائج الدراسة.

- أن ما نسبته (51.4%) من عينة الدراسة هم من مساهم الوظيفي عضو مجلس إدارة، ونسبة (29.2%) من عينة الدراسة من فئات وظيفية عضو لجنة الحوكمة، ونسبة (9.7%) مساهم الوظيفي رئيس مجلس إدارة، بينما نسبة (9.7%) مساهم الوظيفي نائب رئيس مجلس إدارة، وهذا يدل على أن المجيبين على الاستبانة من المستويات وظيفية مختلفة، كما أن هذه النسب المئوية تعكس المسميات الوظيفية لعينة الدراسة في شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين محل الدراسة، وهذا مؤشر على أن الإجابات ستكون على درجة عالية من الدقة والموضوعية. وهذا يدل على أن النسبة بين عدد المفردات لكل مسمى وظيفي إلى عدد مفردات العينات كلها هي النسبة نفسها بين عدد مفردات هذا المسمى في المجتمع، والحصص الشامل للمجتمع، وبهذا يكون الباحثان قد تأكد من تمثيل العينة لكافة المسميات الوظيفية التي يتكون منها المجتمع، كما أن تلك المسميات الوظيفية تتناسب مع الحدود البشرية لهذا الدراسة.

- أن ما نسبته (83.3%) من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، ونسبة (12.5%) مؤهلهم العلمي ماجستير، بينما نسبة (4.2%) مؤهلهم العلمي دكتوراه. يلاحظ من النتائج تنوع المؤهلات العلمية للعينة الدراسة، حيث تمثل نسبة البكالوريوس أكبر نسبة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن درجة البكالوريوس هي الحد الأدنى لمتطلبات الحصول على أغلب الوظائف في شركات التأمين، ويلاحظ أيضاً ارتفاع نسبة حملة الشهادات العليا (ماجستير، دكتوراه)، وهذا مؤشر على اهتمام شركات التأمين المدرجة في بورصة بأن يتمتع كوادرها بمؤهلات علمية مرتفعة نوعاً ما، مما يدل على أن هناك مصداقيه في نتائج الدراسة.

ثالثاً: نتائج تحليل فقرات الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة:

نتائج السؤال الرئيس: وينص السؤال على ما يلي:

هل يوجد دور رقابي لتطبيق آليات الحوكمة للحد من آثار أزمة جائحة كوفيد-19؟

ولإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسية: يوجد دور رقابي لتطبيق آليات الحوكمة للحد من آثار أزمة جائحة كوفيد-19.

تم الإجابة على هذا السؤال والتحقق من صحة هذه الفرضيات باستخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) أم لا، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (7) المتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري واختبار T لجميع فقرات «الدور الرقابي لتطبيق آليات الحوكمة»

درجة الموافقة	الترتيب	القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
كبيرة	4	000.	4.30	68.50	0.82	3.40	الفرضية الفرعية الأولى
كبيرة	2	000.	8.02	75.69	0.80	3.80	الفرضية الفرعية الثانية
كبيرة	1	000.	8.74	76.31	0.78	3.84	الفرضية الفرعية الثالثة
كبيرة	3	000.	5.97	70.87	0.92	3.58	الفرضية الفرعية الرابعة
كبيرة	-	000.	7.95	73.44	0.70	3.65	الفرضية الرئيسية

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (7) تبين:

- أن المجال الثالث الخاص «دور الإفصاح والشفافية». حاز على المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (3.84) وبوزن نسبي (76.31%)، ويرى الباحثان أنه يوجد دور كبير للإفصاح والشفافية في الحد من آثار أزمة جائحة كوفيد-19 في شركات قطاع الخدمات المدرجة في بورصة فلسطين وهذا يعود لمدى الوعي والإدراك لدى مجتمع الدراسة.
- أن المجال الثاني الخاص «إطار فعال ومحكم للحكومة» جاء في المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (3.80) وبوزن نسبي (75.69%)، ويرى الباحثان أنه يوجد دور كبير لإطار فعال ومحكم للحكومة في الحد من آثار أزمة جائحة كوفيد-19 في شركات قطاع الخدمات المدرجة في بورصة فلسطين محل الدراسة، وهذه النتيجة تدل على أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً نحو هذا المحور.
- أن المجال الرابع الخاص «دور لأصحاب المصالح» جاء في المرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي (3.58) وبوزن نسبي (70.87%)، ويرى الباحثان أن أفراد مجتمع الدراسة مدركون لدور أصحاب المصالح في الحد من آثار أزمة جائحة كوفيد-19 في شركات قطاع الخدمات المدرجة في بورصة فلسطين، لذلك كانت استجاباتهم بشكل كبير على هذا المحور.
- أن المجال الأول الخاص «دور مسؤوليات مجلس الإدارة» جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة، وبمتوسط حسابي (3.40) وبوزن نسبي (68.50%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد مجتمع الدراسة على أنه يوجد دور لمسؤوليات مجلس الإدارة في الحد من آثار أزمة جائحة كوفيد-19.
- بشكل عام تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات معاً «يوجد دور رقابي لآليات حوكمة الشركات للحد من آثار أزمة جائحة كوفيد-19» يساوي (3.65) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (73.44%)، وإن قيمة الاختبار (7.95)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي (0.000) لذلك تعتبر «الفرضية الرئيسية» دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي 3، مما يدل على أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات التأثير المحتمل لجائحة كوفيد 19 في جودة عملية التدقيق من وجهة نظر المبحوثين بشكل عام وبذلك نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: بأنه يوجد دور رقابي لتطبيق آليات حوكمة الشركات للحد من آثار أزمة جائحة كوفيد-19.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة كلٍ من (Shaw, et al., 2020, Jebran, Chen, Atkins, et al., 2020) والتي بينت أن بعض آليات الحوكمة في بعض الدول أحدثت فرقاً في الحد من انتشار جائحة كوفيد-19، كما ساعدت آليات الحوكمة المتطورة أيضاً في المساهمة في زيادة فعالية الشركات وشفافيتها في إدارة مخاطر وتأثيرات جائحة كوفيد-19، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة كلٍ من (Abeer, et al., 2020, Foster, 2020). (Ungsuchaval, Kumlungpat, 2020).

#### نتائج السؤال الأول: وينص السؤال على ما يلي:

هل يوجد دور رقابي لمسؤوليات مجلس الإدارة في الحد من آثار أزمة جائحة كوفيد-19؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية الأولى: «يوجد دور رقابي لمسؤوليات مجلس الإدارة في الحد من آثار أزمة جائحة كوفيد-19».

تم الإجابة على هذا السؤال والتحقق من صحة هذه الفرضيات باستخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) أم لا، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

#### جدول (8) المتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري واختبار لكل فقرة من فقرات «الفرضية الأولى»

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتمتع مجلس الإدارة بإمكانية الوصول إلى خبراء داخليين وخارجيين للتغلب على أزمة كوفيد-19 لدعم اتخاذ القرارات المالية والاستراتيجية في الشركة.	3.21	1.17	64.12	1.46	.150	7	كبيرة
2	يقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان مختصة لإدارة أزمة كوفيد-19، ويحدد المسؤوليات لها وكيف تتفاعل هذه اللجان مع الإدارة والمجلس ككل.	3.29	1.19	65.88	2.05	.045	5	كبيرة
3	يتم بوضوح تحديد الأدوار والمسؤوليات لمجلس الإدارة وفقاً لمعالجة أزمة كوفيد-19.	3.51	1.10	70.29	3.86	.000	3	كبيرة
4	لدى مجلس الإدارة معلومات كافية عن المخاطر التي قد تواجهها الشركة في ظل أزمة كوفيد-19.	3.53	1.09	70.59	4.02	.000	2	متوسطة
5	يقوم مجلس الإدارة بوضع آليات فعالة للحوكمة لإدارة حالة الطوارئ الناتجة عن أزمة كوفيد-19.	3.46	1.00	69.12	3.76	.000	4	كبيرة
6	يدرك مجلس الإدارة دوره ومسؤوليته في توفير الرقابة على إدارة الشركة في ظل أزمة كوفيد-19.	3.69	1.21	73.55	4.60	.000	1	كبيرة
7	يقوم مجلس الإدارة بتقييم استراتيجيته الحالية وتحديد الإجراءات المطلوبة من منظور قصير وطويل الأجل لمواجهة جائحة كوفيد-19.	3.26	1.10	65.37	2.01	.049	6	كبيرة
	جميع فقرات الفرضية الفرعية الأولى معاً	3.40	0.82	68.50	4.30	.000	-	كبيرة

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (8) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة «يدرك مجلس الإدارة دوره ومسؤوليته في توفير الرقابة على إدارة الشركة في ظل أزمة كوفيد-19». يساوي (3.69) (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (75.55%)، قيمة الاختبار (4.60)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى «يتمتع مجلس الإدارة بإمكانية الوصول إلى خبراء داخليين وخارجيين للتغلب على أزمة كوفيد-19 لدعم اتخاذ القرارات المالية والاستراتيجية في الشركة» يساوي (3.21) (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (64.12%)، قيمة الاختبار (1.46)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.150، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قريبة من المتوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.40)، وأن الوزن النسبي يساوي (68.50%)، وقيمة الاختبار (4.30)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال «الفرضية الأولى» دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على معظم فقرات هذه الفرضية، وبذلك تم قبول هذه الفرضية.

وبذلك نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: بأنه «يوجد دور رقابي لمسؤوليات مجلس الإدارة في الحد من آثار أزمة جائحة كوفيد-19».

نتائج السؤال الثانية: وينص السؤال على ما يلي:

«هل يوجد دور رقابي للإطار الفعال والمحكم للحوكمة في الحد من آثار أزمة جائحة كوفيد-19؟»

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية الثانية: «يوجد دور رقابي للإطار الفعال والمحكم للحوكمة في الحد من آثار أزمة جائحة كوفيد-19».

تم الإجابة على هذا السؤال والتحقق من صحة هذه الفرضيات باستخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) أم لا، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (9) المتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري واختبار لكل فقرة من فقرات الفرضية الثانية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
1	يوجد إطار فعال للحوكمة في الشركة للحد من آثار جائحة كوفيد-19.	3.85	1.00	77.06	7.06	.000	3	كبيرة

كبيرة	5	.000	4.80	71.76	1.01	3.59	تتمتع الهيئات الإشرافية والرقابية المسؤولة عن تنفيذ التشريعات والقوانين داخل الشركة بالشفافية والنزاهة وتقوم بواجباتها المهنية تجاه جانحة كوفيد-19.
كبيرة	6	.000	3.85	70.00	1.07	3.50	يضم إطار الحوكمة المطبق في الشركة عناصر تنظيمية تساعد في الحد من الظروف الطارئة الناتجة عن جانحة كوفيد-19.
كبيرة	1	.000	8.38	79.71	0.97	3.99	يوجد هيكل تنظيمي وقانوني في الشركة يضمن وجود إطار فعال لحوكمة الشركات لمواجهة الآثار السلبية لجانحة كوفيد-19.
كبيرة	4	.000	5.80	75.87	1.12	3.80	يحسن الإطار الفعال للحوكمة في الشركة من تحسين العمل والاستجابة لتطوير آليات الحوكمة للحد من آثار جانحة كوفيد-19.
كبيرة	2	.000	7.77	79.70	1.04	3.99	يوجد إطار فعال ومحكم للحوكمة في الشركة يضمن حماية حقوق أصحاب المصالح في ظل ظروف عدم التأكد المصاحبة لجانحة كوفيد-19.
كبيرة	-	.000	8.02	75.69	0.80	3.80	جميع فقرات الفرضية الفرعية الثانية معاً

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (9) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة «يوجد هيكل تنظيمي وقانوني في الشركة يضمن وجود إطار فعال لحوكمة الشركات لمواجهة الآثار السلبية لجانحة كوفيد-19» يساوي (3.99) (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (79.71%)، قيمة الاختبار (8.38)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة «يضم إطار الحوكمة المطبق في الشركة عناصر تنظيمية تساعد في الحد من الظروف الطارئة الناتجة عن جانحة كوفيد-19» يساوي (3.50) (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (70%)، قيمة الاختبار (3.85)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويلاحظ الباحثان حصول هذه الفقرة على نسبة مرتفعة، ولكنها أقل فقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.80)، وأن الوزن النسبي يساوي (75.69%)، وقيمة الاختبار (8.02)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر «الفرضية الثانية» دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذه الفرضية.

وبذلك نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: بأنه «يوجد دور رقابي للإطار الفعال والمحكم للحوكمة في الحد من آثار أزمة جانحة كوفيد-19».

## نتائج السؤال الثالث: وينص السؤال على ما يلي:

«هل يوجد دور رقابي للإفصاح والشفافية في الحد من آثار أزمة جائحة كوفيد-19؟»

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية الثالثة: «يوجد دور رقابي للإفصاح والشفافية في الحد من آثار أزمة جائحة كوفيد-19».

تم الإجابة على هذا السؤال والتحقق من صحة هذه الفرضيات باستخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) أم لا، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (10) المتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري واختبار لكل فقرة من فقرات الفرضية الثالثة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب	درجة الموافقة
1	تقوم الشركة بالإفصاح عن دور آليات الحوكمة في المساهمة في وضع التدابير المتخذة لمعالجة وتخفيف آثار جائحة كوفيد-19.	3.93	0.89	78.53	8.62	.000	4	كبيرة
2	تفصح الشركة عن الآثار التي أحدثتها جائحة كوفيد-19 على توجهها الاستراتيجي وأهدافها وعملياتها.	3.47	1.30	69.41	2.99	.004	7	كبيرة
3	يضمن إطار حوكمة الشركات قيام الشركة بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة المعلومات الهامة المتعلقة بجائحة كوفيد-19.	3.94	0.98	78.82	7.96	.000	2	كبيرة
4	تفصح الشركة عن التدابير المتخذة لمعالجة الآثار السلبية الناتجة عن جائحة كوفيد-19 والتي أثرت على عملياتها وأدائها المالي والإداري.	3.65	1.16	72.94	4.62	.000	6	كبيرة
5	توفر تقارير الشركة إفصاحات بمستوى مناسب من الشفافية عن آليات الحوكمة المطبقة.	3.79	0.96	75.88	6.86	.000	5	كبيرة
6	يعتبر الإفصاح والشفافية لحوكمة الشركات بمثابة الركيزة الأساسية لضمان الثقة والموضوعية في الإجراءات التي وضعتها إدارة الشركة لمواجهة جائحة كوفيد-19.	4.00	1.00	79.70	8.00	.000	1	كبيرة
	تفصح الشركة عن المخاطر المتعلقة بالآليات الحوكمة في ظل عدم التأكد لجائحة كوفيد-19 ومناقشتها من قبل الإدارة للحد من هذه المخاطر.	3.94	0.84	78.82	9.19	.000	2	كبيرة
	جميع الفرضية الفرعية الثالثة معاً	3.84	0.78	76.31	8.74	.000	-	كبيرة

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 50.0$ .

من جدول (10) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة «يعتبر الإفصاح والشفافية لحوكمة الشركات بمثابة الركيزة الأساسية لضمان الثقة والموضوعية في الإجراءات التي وضعتها إدارة الشركة لمواجهة جائحة كوفيد-19» يساوي (4.00) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (79.70%)، قيمة الاختبار (8.00)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية «تفصح الشركة عن الآثار التي أحدثتها جائحة كوفيد-19 على توجيهها الاستراتيجي وأهدافها وعملياتها.» يساوي (3.47) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (69.41%)، قيمة الاختبار (2.99)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.004 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويلاحظ الباحثان حصول هذه الفقرة على نسبة مرتفعة، ولكنها أقل فقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.84)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (76.31%)، وقيمة الاختبار (8.74)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال «الفرضية الثالثة» دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذه الفرضية.

وبذلك نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: بأنه «يوجد دور رقابي للإفصاح والشفافية في الحد من آثار أزمة جائحة كوفيد-19».

#### نتائج السؤال الرابع: وينص السؤال على ما يلي:

هل يوجد دور رقابي لأصحاب المصالح في الحد من آثار أزمة جائحة كوفيد-19؟

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرابعة: «يوجد دور رقابي لأصحاب المصالح في الحد من آثار أزمة جائحة كوفيد-19».

تم الإجابة على هذا السؤال والتحقق من صحة هذه الفرضيات باستخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، واختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) أم لا، وكانت النتائج كما في الجدول التالي:



## جدول (11) المتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري واختبار T لكل فقرة من فقرات الفرضية الرابعة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب	درجة الموافقة
1	تقوم الشركة بمشاركة أصحاب المصالح في وضع الحلول للحد من آثار جائحة كوفيد-19.	3.69	1.20	73.82	4.75	.000	2	كبيرة
2	تتبنى إدارة الشركة آليات تنفيذ فعالة للحوكمة في ظل جائحة كوفيد-19 والتي تحتاج إلى توفير الدعم اللازم من أصحاب المصالح.	3.74	0.96	74.71	6.34	.000	1	كبيرة
3	توفر الشركة المعلومات باستمرار التي يحتاجها أصحاب المصالح والمعنيين حول أزمة جائحة كوفيد-19.	3.62	0.98	72.35	5.21	.000	3	كبيرة
4	تحتاج الحوكمة إلى توفر الخبرة الكافية في إدارة الشركة لضمان القدرة على تنفيذ المهام بكفاءة عالية في حالات الطوارئ المصاحبة لجائحة كوفيد-19.	3.22	1.12	64.41	1.63	.108	7	متوسطة
5	توازن الشركة بين مصالح المساهمين وأصحاب المصالح في ظل أزمة جائحة كوفيد-19.	3.59	1.15	71.76	4.22	.000	4	كبيرة
6	تحتاج آليات الحوكمة إلى إجراء تقييمات أولية فيما يتعلق بمسؤوليات ومهارات وقدرات أصحاب المصالح لإشراكهم في مواجهة جائحة كوفيد-19.	3.54	1.10	70.88	4.08	.000	5	كبيرة
7	يشمل إطار الحوكمة في الشركة على حقوق أصحاب المصالح التي وضعها القانون ومحددة بشكل واضح وسليم.	3.51	1.11	70.64	4.00	.000	6	كبيرة
	تحتاج آليات الحوكمة إلى تنسيق العلاقة بين الشركة وأصحاب المصالح، من خلال توفير تعاون مشترك لمواجهة أزمة جائحة كوفيد-19.	3.22	1.13	64.41	1.61	.112	7	متوسطة
	جميع فقرات الفرضية الفرعية الرابعة معاً	3.58	0.92	70.87	5.97	.000	-	كبيرة

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من جدول (11) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية «تتبنى إدارة الشركة آليات تنفيذ فعالة للحوكمة في ظل جائحة كوفيد-19 والتي تحتاج إلى توفير الدعم اللازم من أصحاب المصالح» يساوي (3.74) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (74.71%)، قيمة الاختبار (6.34)، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة،

وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأولى في هذا المجال.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة «تحتاج الحوكمة إلى توفر الخبرة الكافية في إدارة الشركة لضمان القدرة على تنفيذ المهام بكفاءة عالية في حالات الطوارئ المصاحبة لجائحة كوفيد-19» والفقرة الثامنة «تحتاج آليات الحوكمة إلى تنسيق العلاقة بين الشركة وأصحاب المصالح، من خلال توفير تعاون مشترك لمواجهة أزمة جائحة كوفيد-19» يساوي (3.22) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (64.41%)، قيمة الاختبار (1.63 & 1.61) علي التوالي، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.112 & 0.108) علي التوالي لذلك تعتبر هذه الفقرتان غير دالتان إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وبذلك جاء ترتيبها في المرتبة الأخيرة في هذا المجال.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.58)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (70.87%)، وقيمة الاختبار (5.97)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك تعتبر «الفرضية الرابعة» دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذه الفرضية.

وبذلك نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: بأنه «يوجد دور رقابي لأصحاب المصالح في الحد من آثار أزمة جائحة كوفيد-19».

## الخلاصة:

هدفت الدراسة إلى تحري الدور الرقابي لتطبيق آليات حوكمة الشركات للحد من آثار أزمة جائحة كوفيد-19 في شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين، وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج وهي أن مجالس الإدارة في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين تدرك حدود دورها ومسؤوليتها في توفير الرقابة على الإدارة، ووضع آليات فعالة للحوكمة لإدارة حالة الطوارئ الناتجة عن أزمة جائحة كوفيد-19، وتوفير معلومات كافية عن المخاطر التي قد تواجهها هذه الشركات في ظل الجائحة، حيث يتم بوضوح تحديد الأدوار والمسؤوليات لمجالس الإدارة وفقاً لمعالجة أزمة كوفيد-19، كما قامت مجالس الإدارة بتشكيل لجان مختصة لإدارة الأزمة، وتحديد مسؤوليات لها وكيف تتفاعل هذه اللجان مع الإدارة والمجلس ككل.

توصلت الدراسة إلي وجود هيكل تنظيمي وقانوني في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، كما يوجد إطار فعال ومحكم للحوكمة يعمل على حماية حقوق أصحاب المصالح في ظل ظروف عدم التأكد الناتجة عن جائحة كوفيد-19، ويحسن من العمل والاستجابة لتطوير الدور الرقابي لآليات الحوكمة للحد من آثار الجائحة.

كما تقوم شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بالإفصاح عن الدور الرقابي لآليات الحوكمة في المساهمة في وضع التدابير المتخذة لمعالجة آثار الجائحة، حيث يعتبر الإفصاح والشفافية عن آليات الحوكمة وهو بمثابة حجر الأساس لضمان الثقة والموضوعية في الإجراءات التي وضعتها إدارات شركات التأمين لمواجهة جائحة كوفيد-19، حيث يضمن إطار فعال للحوكمة لقيام شركات التأمين بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة المعلومات الهامة المتعلقة بالجائحة.

أشارت الدراسة إلى تبني إدارات شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين آليات تنفيذ فعالة

للحوكمة في ظل جائحة كوفيد-19 والتي تحتاج إلى توفير الدعم اللازم من أصحاب المصالح. حيث تقوم هذه الشركات بمشاركة أصحاب المصالح في وضع الحلول للحد من آثار الجائحة، وتوفير المعلومات اللازمة باستمرار والتي يحتاجها أصحاب المصالح والمعنيين حول الجائحة، كما يشمل إطار الحوكمة في هذه الشركات على حقوق أصحاب المصالح التي وضعها القانون ومحددة بشكل واضح وسليم.

وبناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحثان بضرورة أن يضم إطار محكم للحوكمة المطبق في شركات التأمين المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين المزيد من العناصر التنظيمية القوية لكي تساعد في الحد من الظروف الطارئة الناتجة عن جائحة كوفيد-19، وأن تتمتع مجالس الإدارة بصلاحيات واسعة في إدارتها وتوجيه أعمالها بما يحقق أغراضها، لذلك، لا بد على الشركات أن تمتلك آليات فعالة للحوكمة تمكن مجالس الإدارة من إمكانية الوصول إلى خبراء داخليين وخارجيين للتغلب على الجائحة لدعم اتخاذ القرارات الرشيدة في تقييم استراتيجيتها الحالية وتحديد الإجراءات المطلوبة من المنظورين قصير وطويل الأجل، كما تحتاج الحوكمة إلى توفر الخبرة الكافية في إدارات هذه الشركات لضمان القدرة على تنفيذ المهام بكفاءة عالية في حالات الطوارئ المصاحبة للجائحة، كما يتعين على إدارات الشركات ومجالس إدارتها وضع آليات مناسبة لممارسات حوكمة الشركات من خلال مشاركة العديد من أصحاب المصالح وإدارات الشركات لمواجهة الآثار السلبية لجائحة كوفيد-19.

كما توصي الدراسة بأن تفصح الشركات عن الآثار التي أحدثتها جائحة كوفيد-19 على توجهها الاستراتيجي وأهدافها وعملياتها، وعن التدابير المتخذة لمعالجة الآثار السلبية الناتجة عن الجائحة والتي أثرت على عملياتها وأدائها المالي والإداري، وحاجة الشركات إلى اعتماد نظام للحوكمة يتسم بالفاعلية والكفاءة بما يساعد على تكاتف الجهود للتغلب على أي آثار محتملة وضمان استمرارية نشاط وعمليات الشركات وتخصيص الموارد المتاحة وتنفيذها بشكل كفؤ، ومراقبة التنفيذ، وتعميق مبدأ الإفصاح والشفافية بشأن الحد من آثار الجائحة.

#### المراجع:

1. Hassan, Abeer, Monomita, Nand, Lee, Roberts, Ahmed, Elamer and Suman, Lodh. (2020). The Future of Businesses Reporting: Learning from Financial and COVID-19 Crises, (April 8, 2020). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3571571>.
2. Anas Al-Bakri, Mohammed Matar, Abdul Naser I Nour, (2014), The required information and Financial Statements disclosure in SMEs”, Journal of Finance and Accountancy, International Refereed Research Journal, Academic and Business Research Institute, USA, Vol,16,PP(1-15), 2014. <https://www.aabri.com/manuscripts/141870.pdf>
3. Asa'd, I.A.A., Nour, A., Atout, S. (2023). The Impact of Financial Performance on Firm's Value During Covid-19 Pandemic for Companies Listed in the Palestine Exchange (2019–2020). In: Musleh Al-Sartawi, A.M.A., Razzaque, A., Kamal, M.M. (eds) From the Internet of Things to the Internet of Ideas: The Role of Artificial Intelligence. EAMMIS 2022. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 557. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-17746-0\\_42](https://doi.org/10.1007/978-3-031-17746-0_42)
4. Atkins, Jill Frances, Buchling, Michael, Dannielle, Cerboneand and Lange, Yvette. (2020). Accounting governance and integrated thinking in the context of

- COVID-19, University of the Witwatersrand, school of accountancy.
5. Financial Reporting Council (FRC). (2020). Guidance for companies on Corporate Governance and Reporting (Including Interim Reports), [https://www.frc.org.uk/about-the-frc/covid-19/company-guidance-updated-20may-2020-\(covid-19\)](https://www.frc.org.uk/about-the-frc/covid-19/company-guidance-updated-20may-2020-(covid-19)).
  6. Foster, Richard. (2020). Critical insights into Covid-19's impact on organisations through the lens of the King IV Report, [https://cdn.ymaws.com/gccbdi.org/resource/resmgr/documents/covid19/Richard\\_Foster\\_-\\_Final\\_PDF\\_-.pdf](https://cdn.ymaws.com/gccbdi.org/resource/resmgr/documents/covid19/Richard_Foster_-_Final_PDF_-.pdf).
  7. Gao, Xiang and Yu, Jianxing. (2020). Public governance mechanism in the prevention and control of the COVID-19: information, decision-making and execution, *Journal of Chinese Governance*, Vol. 5, No.2, 178-197, DOI: 10.1080/23812346.2020.1744922.
  8. Inter-American Investment Corporation (IDB Invest). (2020). This work has been licensed under Creative Commons IGO 3.0 Attribution-NonCommercial No Derivatives license (CC-IGO BY-NC-ND 3.0 IGO License), (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>).
  9. International Finance Corporation (IFC). (2020). Disclosure and Transparency During COVID-19 Increasing Resilience and Building Trust During and After the Pandemic, Corporate Governance, TIP-Sheet.
  10. International Organization of Securities Commissions (IOSCO). (2020). financial reporting and audit processes by the issuer's audit committee or those charged with governance (TCWG) which further supports the provision of reliable, high-quality information to investors.
  11. Jebran, Khalil and Chen, Shihua. (2020). Can we learn lessons from the past? COVID-19 crisis and corporate governance responses, *International Journal of Finance & Economics*, National Natural Science Foundation of China, DOI: 10.2139/ssrn.3753578.
  12. Khatib, Saleh F. A. and Nour, Abdul-Naser Ibrahim, (2021) The Impact of Corporate Governance on Firm Performance During The COVID-19 Pandemic: Evidence from Malaysia, *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 0943–0952, Print ISSN: 2288-4637 / Online ISSN 2288-4645  
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0943>
  13. Kucera, William, Simala, Jodi, Andrew, Noreuil and Mayer Brown LLP. (2020). COVID-19 and Corporate Governance: Key Issues for Public Company Directors, Harvard Law School Forum on Corporate Governance, <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/04/29/covid-19-and-corporate-governance-key-issues-for-public-company-directors/>.

14. Mai Jabarin, Abdunaser Nour and Sameh Atout (2019). Impact of macroeconomic factors and political events on the market index returns at Palestine and Amman Stock Markets (2011–2017). *Investment Management and Financial Innovations*, 16(4), 156-167. [doi:10.21511/imfi.16\(4\).2019.14](https://doi.org/10.21511/imfi.16(4).2019.14)
15. Mark C. Shannon, Matthew A. Schell. (2020). *Coronavirus: Governance, Operational, Financial Reporting, and Tax Considerations*, Crowe LLP, crowe.com.
16. Nour, Abdunaser; Bouqalieh, Bassam; and Okour, Samer (2022) “The impact of institutional governance mechanisms on the dimensions of the efficiency of intellectual capital and the role of the size of the company in the Jordanian Shareholding industrial companies,” *An-Najah University Journal for Research - B (Humanities)*: Vol. 36: Iss. 10, Article 6. PP 2181 – 2212 **DOI: [10.35552/0247-036-010-0060](https://doi.org/10.35552/0247-036-010-0060)**
17. Noor, A., & Matar, M. (2007). The compliance of Jordanian shareholding companies with the principles of corporate governance: An analytical comparative study between the banking and the industrial sectors. *Journal of Business Administration*, 3(1), 98-1213.
18. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) .(2020). *Tackling Coronavirus (COVID-19), Corporate governance and the management of ESG risks*, <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/306482b9>.
19. Paine, Lynn S. and McLean, John G. (2020). *Covid-19 Is Rewriting the Rules of Corporate Governance*, Harvard Business Review, Harvard Business School, <https://hbr.org/2020/10/covid-19-is-rewriting-the-rules-of-corporate-governance..>
20. Pugliese, Amedeo and Bonacchi, Massimiliano. (2020). *Corporate Governance Mechanisms in light of the COVID-19 Crisis: How Financial Information and Regulation, Managerial Decision-Making, and Policy*, *Corporate Governance: An International Review*, Vol.28, No.5, 335-339.
21. Rajan, Dheepa, Koch, Kira, Rohrer, Katja, Bajnoczki, Csongor, Socha, Anna, Maike Voss, Marjolaine, Nicod, Valery and Ridde, Koonin, Justin. (2020). *Governance of the Covid-19 response: a call for more inclusive and transparent decision-making*, *British Medical Journal Global Health*, DOI: 10.1136 / bmjgh-2020-002655, <https://www.researchgate.net/publication/341165033>.
22. Shaw, Rajib, Kim, Yong-kyun, Hua, Jinling. (2020). *Governance, technology and citizen behavior in pandemic: Lessons from COVID-19 in East Asia*, *Journal Pre proof*, <https://doi.org/10.1016/j.pdisas.2020.100090>.
23. Ullah, Atta, Pinglu, Chen, Ullah, Saif, Abbas, Hafiz Syed Mohsin Abbas and Khan Saba. (2020). *The Role of E-Governance in Combating COVID-19 and Promoting Sustainable Development: A Comparative Study of China and Pakistan*, *Chinese*

Political Science Review, <https://doi.org/10.1007/s41111-020-00167-w>.

24. Ungsuchaval, Theerapat and Kumlungpat, Chatchada. (2020). Public health governance mechanisms of Thailand in response to COVID-19, *Journal of Social Sciences*, Vol.16, No.2, Naresuan University: JSSNU, 1-44.
25. 19. Villiers, Charl de and Dimes, Ruth. (2020). Determinants, mechanisms and consequences of corporate governance reporting: a research framework, *Journal of Management and Governance*, <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09530-0>.