

مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة  
(دراسة ميدانية)

The adherence working banks in Palestine to the  
requirements of advanced governance  
(field study)

محمد نواف عابد

جبر إبراهيم الداور

m.abed@alazhar.edu.ps

j.daour@alazhar.edu.ps

كلية الدراسات المتوسطة

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

جامعة الأزهر - غزة

جامعة الأزهر - غزة

2013/4/7

تاريخ القبول

2012/5/21

تاريخ الاستلام

**المخلص:** استهدفت هذه الدراسة معرفة مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة، باعتبارها أحد مجالات البحث الحديثة في الفكر المحاسبي المعاصر، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم اختيار جميع المصارف الموجودة في قطاع غزة والخاضعة لرقابة سلطة النقد الفلسطينية، واعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي وصممت قائمة استقصاء وزعت على عينة الدراسة المكون من أربع مجموعات رئيسية هي "عضو مجلس إدارة، مدير مالي، رئيس قسم، مساهم". وبلغت نسبة المستجيبين 73% وتم استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات ومناقشة النتائج. وقد توصلت الدراسة إلى انه على الرغم من حداثة مفهوم الحوكمة في البيئة الفلسطينية إلا أنه يلاحظ أن هناك تحرك جاد من قبل سلطة النقد الفلسطينية وذلك من خلال إصدار بعض المنشورات وعقد بعض الندوات والملتقيات بهدف التعرف على مفهوم الحوكمة ودراسة مدى تطبيقه في البيئة الفلسطينية. كما بينت الدراسة ان هناك التزام من قبل البنوك العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة الجيدة. وقد اتضح ذلك من خلال وجود المعرفة الكافية لدى كل من الملاك وأعضاء مجلس الإدارة لمفهوم الحوكمة، وكذلك وجود علاقة بين تنوع هيكل الملكية وكل من تشكيلة مجلس الإدارة وزيادة ثقة المساهمين في التقارير المالية، وبالإضافة إلى وجود العلاقة بين قواعد وضوابط تطبيق الحوكمة وتحقيق الشفافية والعدالة في مساعلة مجلس الإدارة داخل المصرف. وكذلك بينت الدراسة عدم وجود اختلاف بين آراء عينة الدراسة حول مدى التزام المصارف الفلسطينية بمتطلبات الحوكمة تعزى للمتغير التنظيمي (طبيعة العمل). وانتهت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها الدعوة للعمل على إلزام المصارف بأن يتضمن تقريرها السنوي ملحقاً منفصلاً يتناول آلية تطبيق الحوكمة في المصرف بالإضافة إلى تقديم الدعم والمساندة للمصارف الفلسطينية لرفع مستوى ممارسة الحوكمة والانتقال من الوفاء بالمتطلبات الإلزامية للحوكمة إلى تطبيق الإرشادات الإضافية، وذلك للحد من المخاطرة في السوق، وتخفيف الأثر السلبي لحالة عدم اليقين وعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي الذي تشهده الأراضي الفلسطينية.

**Abstract:** The main purpose of this study is to explore the adherence of the working banks in Palestine to the requirements of advanced governance, which considered as a one of new research aspects in modern accounting thinking.

In order to achieve the objectives of this study and test its hypothesis, a survey for sampling of all banks working in Palestine and ruled by Palestinian Monetary Authority (PMA) was carried out. The sampling study consist of four main groups (member of management board, financial manager, head of department, and shareholder). The response rate for the survey was 73%. Descriptive and analytical statistical techniques were used to analyze data and discuss the results.

The findings of the study indicate that PMA moved seriously toward governance

through issues periodic and make meetings and lecturers about governance concept and how can practice it in Palestinian environment. The study showed that banks working in Palestine were obligated by advanced governance required. This revealed through the adequate awareness of ownerships and members of management board for governance concept. Also through the relationship between diversification of ownership hierarchy and each of management board structures and increase of shareholders trust in financial reports. In addition to exist of relationship between governance practice rules and fairness and transparencies of management board inquires at banks.

The study also revealed insignificant differences between members of the sample about the adherence of the working banks in Palestine to the requirements of advanced governance, refer due to (the nature of work) variables.

The study provided a set of recommendations, foremost of which are to forcing Palestinian banks to disseminate governance information in their annual reports, in a separate appendix. In addition to support Palestinian banks to increase governance level practice. Also to progress governance practice from obligation to additional advises recommendations information to reduce the bad effect of political and economical instability in Palestine.

## مقدمة

في العقد الماضي من القرن الواحد والعشرين حدثت تطورات سريعة في الأسواق المالية وعولمة التدفقات المالية، وغيّرت هذه التطورات البيئة البنكية تقريباً أكثر مما تعترف به المصارف، فالتقدم التكنولوجي السريع والتحرر من القيود التشريعية قد أدبا إلى ضغوط تنافسية متزايدة بين المصارف والوحدات الاقتصادية غير المصرفية على حد سواء ففي أواخر الثمانينات بدأت هوامش الأعمال المصرفية التقليدية في النقصان، كما بدأت متطلبات كفاية رأس المال في التزايد، وقد تجاوزت المصارف مع هذه التحديات الجديدة بنشاط وتصور بالانطلاق قدما في حلبات السباق الجديد (حماد، 2005).

و نتيجة للإحداث التي وقعت خلال العقديّة الماضية في الوحدات الاقتصادية والمصارف مثل كارثة مصرف الائتمان والتجارة الدولي، وأزمة المدخرات والقروض في الولايات المتحدة، والفجوة القائمة بين مكافآت الإدارة وأداء الوحدات الاقتصادية والمصارف، كل ذلك أدى إلى وجود صعوبة في جذب رؤوس الأموال الكافية، لأن هذه الأزمات تكلف المستثمرين مليارات الدولارات وتعمل على أضعاف القدرة المالية للمصارف والوحدات الاقتصادية وأصبح المستثمر يطالب بإثبات أن المصارف والوحدات الاقتصادية تدار وفق ممارسات العمل السليمة التي تقل إلى أدنى حد ممكن من احتمالات الفساد وسوء الأداء الإداري، وبمعنى آخر أن تكون المصارف والوحدات الاقتصادية على درجة عالية من الشفافية والوضوح والمصداقية وجعلها قادرة على تحمل النقد من قبل المستثمرين الدوليين، لأن ذلك أصبح أساساً لازدهار ونمو المصارف والوحدات الاقتصادية سواء كانت المحلية والوطنية والدولية (A handbook 2002).

حيث أن إهمال المصارف والوحدات الاقتصادية العالمية الكبرى للحكومة قد تسبب في انهيارها، وأن الأزمة الاقتصادية العالمية الحالية في الأسواق المصرفية والنقدية ناجمة عن فشل الحكومة في مؤسسات الإقراض وعدم إدراكها للمخاطر المترتبة عن سوء استخدام القروض التي تمنحها، مما أدى ذلك إلى إغلاق عدد كبير من هذه المؤسسات، حيث أهدرت بلايين الدولارات وبذلت المصارف المركزية في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من بلدان العالم جهوداً حثيثة لضخ مئات الملايين من الدولارات في محاولة منها للخروج من هذه الأزمة المالية، ولم تكن فلسطين بعيدة عن التأثر بسوء الحكومة العالمية، مما انعكس ذلك على مستويات دخل الفرد، من خلال انخفاض سعر صرف الدولار الأمريكي وارتفاع غلاء المعيشة (سوق فلسطين للأوراق المالية، 2006).

فقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخراً من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام 2002. (يوسف، 2007).

وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة اتساع حجم الوحدات الاقتصادية وانفصال الملكية عن الإدارة، وبحث تلك الوحدات الاقتصادية عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية فالتجتهت إلى أسواق المال. وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ولقد أوصت العديد من الدراسات المحاسبية بضرورة تكثيف البحث في المرحلة الحالية على تقييم آليات الحوكمة المحاسبية من ناحية، واستخدام معلومات المحاسبة المالية في تقييم آليات أخرى للحوكمة مثل تنوع هيكل الملكية، وتشكيل مجلس الإدارة وغيرها، فانتساع حجم الوحدات الاقتصادية وانفصال الملكية عن الإدارة أدت إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين بالإضافة إلى عدم وجود أطر عام لمفهوم الحوكمة وعدم توفر العلم والدراسة الكافية لدى كل من الملاك وأعضاء مجلس الإدارة لمفهوم الحوكمة، وعدم وجود قواعد وضوابط لتطبيق الحوكمة وتحقيق الشفافية والعدالة في مساعلة مجالس الإدارة داخل المصارف.

كما إن معظم الدراسات العربية ركزت كل جهودها على وصف آليات الحوكمة الحالية، كتشخيص ما يجب أن يكون عليه نظام الحوكمة للوحدات الاقتصادية المساهمة بصفة عامة. والقليل من هذه الدراسات تناول أثر آليات الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية الخاصة بالمصارف. كما يحتاج البحث المحاسبي إلى مزيد من الجهد لدراسة أثر آليات معينة للحوكمة على أداء الإدارة المصرفية، وذلك بتطوير مقاييس مالية مستمدة من التقارير المالية تعكس أداء الإدارة بصورة واقعية. وبالتالي فإن هناك آليات أخرى تحتاج إلى التقييم في البيئة الفلسطينية المصرفية مثل هيكل الملكية وتشكيل مجلس الإدارة. ومن هنا جاءت هذه الدراسة للمساهمة في زيادة تفهم الحوكمة في المجال المصرفي بشكل أكثر و المساهمة في تضييق الفجوة في أدبيات البحث المحاسبي خاصة في فلسطين في هذا المجال. وقد تمثلت مشكلة هذه الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة؟

#### أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من تزايد الاهتمام بموضوع حوكمة الوحدات الاقتصادية وخاصة في المجال المصرفي في السنوات الأخيرة من قبل الباحثين والمهتمين في المنظمات الدولية حيث عقدت العديد من المؤتمرات والندوات وورش العمل في الدول المتقدمة وذلك بعكس الدول النامية خاصة الدول العربية حيث مازال هناك قصور واضح في هذا الاتجاه. ولعل أن تكون هذه الدراسة مساهمة في زيادة تفهم هذا الموضوع. وخاصة تأكيد العديد من البحوث والدراسات على أهمية حوكمة الوحدات الاقتصادية المصرفية بالنسبة للتنمية المستدامة في اقتصاديات العالم النامي.

ولأهمية الحوكمة وتطبيقها في قطاع المصارف والوحدات الاقتصادية المساهمة باعتبارها حاجة ضرورية وملحة لتفعيل الاقتصاد الفلسطيني. وخاصة وأن البيئة القانونية الفلسطينية والاقتصادية مازالت تعاني من قصور في الضوابط الداخلية والخارجية، مما يفرض ضرورة ترسيخ مجموعة من المفاهيم والقواعد التي يجب توافرها لتكون أساساً للحوكمة.

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف العلمية والعملية، والتي تتمثل فيما يلي:

1. وضع إطار عام لمفهوم حوكمة المصارف من واقع الدراسات الاقتصادية المالية والمحاسبية بما يتفق مع البيئة الفلسطينية.

2. تسليط الضوء على أهمية الحوكمة من خلال سرد نظري لبعض الدراسات السابقة في هذا المجال.
3. التعرف إلى أي مدى تلتزم المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة الجيدة.
4. تقديم بعض المقترحات العملية لتقوية وتطوير آليات الحوكمة للمصارف العاملة في فلسطين.
5. تقديم بعض المقترحات بشأن البحوث المستقبلية في بيئة التقارير المالية الفلسطينية وجودتها.

#### فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية الأولى: عدم وجود إلتزام من قبل المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة الجيدة. ويتفرع منها ما يلي:**

1. عدم وجود المعرفة الكافية لدى كل من الملاك وأعضاء مجلس الإدارة لمفهوم الحوكمة.
2. عدم وجود علاقة بين تنوع هيكل الملكية وتشكيله مجلس الإدارة داخل المصرف.
3. عدم وجود علاقة بين تنوع هيكل الملكية وزيادة ثقة المستثمرين في التقارير المالية.
4. عدم وجود علاقة بين قواعد وضوابط تطبيق الحوكمة وتحقيق الشفافية والعدالة في مساءلة مجلس الإدارة داخل المصارف.

**الفرضية الرئيسية الثانية: عدم وجود اختلاف بين آراء أفراد العينة حول مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة الجيدة تعزى للمتغير التنظيمي (طبيعة العمل).**

#### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي حيث قام الباحثان بدراسة مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة: دراسة ميدانية باعتبارها أحد مجالات البحث في الفكر المحاسبي الحديث. حيث قسمت هذه الدراسة إلى جزأين هما:

أ- الجزء الأول: الإطار النظري.

حيث تم استعراض الإطار العام للحوكمة المتقدمة ومحددات تطبيق الحوكمة داخل المصارف العاملة في فلسطين بالإضافة إلى كل ما يتعلق بمضمون الدراسة من الناحية النظرية من مراجعة الأدبيات العلمية المتاحة والمتوفرة والمختلفة ذات الصلة بآليات الحوكمة بغض النظر عن الانتماء العلمي لهذه الأدبيات.

#### ب- الجزء الثاني: الدراسة الميدانية.

أما في هذا الجزء قد تم تجميع البيانات اللازمة من مصادرها المختلفة وذلك لإجراء دراسة ميدانية ذات طابع وصفي لأنها لا تتوقع شكلاً معيناً للعلاقة بين متغيرات آليات الحوكمة ومتغير أو متغيرات المؤشرات المالية المعبرة عن الأداء. ففي الحقيقة إن الأبحاث العلمية قدمت نتائج متعارضة بشأن أثر عدد أعضاء مجلس الإدارة، أو نسبة ملكية الإدارة، أو هيكل رأس المال على الأداء المالي للوحدة الاقتصادية. فالدراسات الأمريكية، على سبيل المثال، أثبتت أن العدد الأقل لمجلس إدارة الوحدة الاقتصادية له أثر إيجابي على الأداء أكثر من العدد الأكبر. هذا الدليل لا يمكن اعتباره يدعم نظرية معينة تتطابق على بيانات أخرى بخلاف البيئة الأمريكية. وبناءً عليه فإن فرضيات الدراسة الميدانية سوف تكون فرضيات وصفية لا تتوقع اتجاهًا محددًا للعلاقات الميدانية. وقد تم استخدام أسلوب قائمة الاستقصاء لجمع البيانات.

### الدراسات السابقة:

دراسة (Drobtz et al, 2002) بعنوان "محددات تصنيف الحوكمة المؤسسية في ألمانيا" إلى تحليل محددات تصنيف الحوكمة المؤسسية الألمانية المطورة أخيراً بواسطة Drobtz, Schillhofer, and Zimmermann حيث تمثلت محددات النموذج فيما يلي: تركيز الملكية، حجم مجلس الإدارة، المبادئ المحاسبية، المكافآت التعويضية. بحيث يتم دراسة الارتباط بين جودة الحوكمة المؤسسية وكل محدد من المحددات على حدة، ولقد تم تصميم استبانة لأغراض الدراسة، وتضمنت الاستبانة ثلاثين متغيراً للحوكمة وأرسلت الاستبانة إلى المؤسسات في الأسواق الأربعة الرئيسية المدرجة في سوق ألمانيا للأوراق المالية، ووزعت الاستبانة على مائتين وثلاث وخمسين مؤسسة وتم اكمال تجميع بياناتها المالية بنهاية شهر مارس عام 2002 وكانت نسبة الرد 36%، أي واحد وتسعين مؤسسة مثلت عينة الدراسة. وكانت أهم نتائج الدراسة وجود علاقة غير خطية بين تركيز الملكية وجودة الحوكمة المؤسسية التي تم قياسها من خلال درجة التصنيف، وان المؤسسات التي تمتلك مجلس إدارة كبير نسبة الحوكمة به قليلة، ولكن المؤسسات التي تطبق المعايير المحاسبية الأمريكية المقبولة بشكل عام (US-GAAP) او معايير المحاسبة الدولية (IAS) أو تستخدم خطط المكافآت المبنية على خيارات تمتلك معدلات حوكمة مؤسسية عالية، وتناقش نتائج الدراسة مبدأ (الاستجابة أو التفسير) المتضمن في المعايير الحديثة للحوكمة المؤسسية، وتدعو هذه النتائج كذلك إلى تبني منهج مبني على مزيد من القواعد لتحسين الحوكمة المؤسسية في أوروبا.

وكانت دراسة (Klapper and Love, 2002) بعنوان "الحوكمة المؤسسية وحماية المستثمر في الأداء في الأسواق الناشئة" **Corporate Governance, Investor Protection and Performance in Emerging Markets** هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة ما بين الحوكمة المؤسسية والبيئة القانونية في الأسواق الناشئة، واستخدام نموذج "CLSA" **Credit Lyonnais Securities Asia** لتصنيف المؤسسات وفق الحوكمة المؤسسية، حيث استخدم النموذج سبعة عوامل لقياس الحوكمة المؤسسية هي: النظام، والشفافية، والمساءلة، والوعي الاجتماعي، والمسئولية، والاستقلالية، والعدالة، وقامت هذه الدراسة باختبار العلاقة ما بين الحوكمة والأداء. وقد تم تطبيق هذه الدراسة على ثلاث مائة وأربعة وسبعون مؤسسة من الأسواق الناشئة في أربعة عشر دولة، وشملت عينة الدراسة المؤسسات المدرجة والمتوفرة بياناتها المحاسبية منذ عام 1998م. وكانت أهم نتائج هذه الدراسة وجود تباين واسع في مستوى حوكمة المؤسسات عبر الدول في عينة الدراسة، وان معدل الحوكمة المؤسسية منخفض في الدول ذات الأنظمة القانونية الضعيفة، وأفضل حوكمة مؤسسية مرتفعة مرتبطة بأفضل أداء تشغيلي وتقييم سوقي.

وكانت دراسة (Drobtz, et al, 2004) بعنوان "الحوكمة المؤسسية والعائد المتوقع للأسهم" **The Determinants of the German Corporate Governance Rating** حيث أظهرت الدراسات التجريبية دليلاً على وجود تقييم أعلى للوحدات الاقتصادية في الدول التي يتوفر فيها بيئة قانونية جيدة. وهدفت هذه الدراسة لاختبار ما إذا كانت الاختلافات في الحوكمة المؤسسية على مستوى المؤسسة تساعد أيضاً في تفسير أداء المؤسسة عبر القطاع للوحدات الاقتصادية ضمن بيئة تشريعية واحدة. وبإنشاء مجلس لتصنيف الحوكمة المؤسسية للوحدات العامة في ألمانيا، تم القيام بتوثيق العلاقة الإيجابية ما بين ممارسة الحوكمة وتقييم المؤسسة. وتمثلت أهم النتائج بأن عوائد السهم المتوقعة ترتبط بشكل سلبي بالحوكمة المؤسسية على مستوى المؤسسة، إذا ما تم استخدام توزيعات الربح كمتغيرات ممثلة لتكلفة رأس المال. أما إستراتيجية الاستثمار التي تقوم

بشراء المؤسسات المقومة على مستوى السعر الأعلى للسهم، وفق تصنيف الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance Rating) و تقلل من شراء المؤسسات المصنفة على مستوى الأدنى للسهم، فقد اكتسبت عوائد غير عادية بحوالي 12% على مستوى سنوي خلال فترة معينة.

و دراسة (Fuerst, 2004) بعنوان "الحوكمة المؤسسية والأداء التشغيلي المتوقع والتسعير" Corporate Governance, Expected Operating Performance, and Pricing حيث هدفت الدراسة إلى اختبار ما إذا كانت خصائص الملكية مرتبطة بالأداء التشغيلي للمؤسسة وأسعار أسهمها. وقد افترضت الدراسة أنه في الوقت الذي يؤثر فيه كل من هيكل الملكية وآليات الحوكمة على الأداء التشغيلي للمؤسسة، فإنها يمكن أن تؤثر على قدرات الأطراف ذات العلاقة في الحصول على مزايا من أطراف أخرى ذات العلاقة. وقد استخدمت الدراسة منهجاً تقديرياً ذو مرحلتين، لتقييم فيما إذا كانت منفعة نظام الحوكمة الأفضل تظهر نفسها في أداء تشغيلي مرتفع، أو على شكل علاوة في سعر السهم. واستخدمت الدراسة مقياس (Ohlson) لتقليل المشاكل المحتملة من استخدام مقاييس أداء محاسبية تقليدية لتقييم الدخل المتبقي المتوقع (Expected Residual Income-ERI) لسنة 1995 الذي يدمج الأداء التشغيلي المتوقع للمؤسسة. وأشارت نتائج الدراسة إلى:

- ارتباط كل من حصة الملكية الأعلى للمدير التنفيذي (Chief Executive Officer- CEO) و الأشخاص الأكثر معرفة بالمؤسسة والمديرين الخارجيين، بعلاقة قوية إيجابية مع أداء المؤسسة مقاساً بمقياس (ERI)، والقيمة السوقية.
- ارتباط حقوق الملكية الكبيرة للمساهمين الخارجيين بعلاقة سالبة مع الأداء التشغيلي للمؤسسة.
- وجود مساهم مسيطر وهو وجود سلبي فيما يتعلق بالقيمة السوقية.
- عدم وجود تحسن في الأداء التشغيلي أو قيمة السهم - بعد ضبط حقوق الملكية.
- ارتباط المتغيرات التي تمثل مكانة المدير التنفيذي ( منصب المدير التنفيذي أو رئاسة مجلس الإدارة) سلباً بالأداء التشغيلي أو القيمة السوقية.

دراسة (Core, et.al, 2005) بعنوان "Does Weak Governance Cause Weak Stock Returns: An Examination of Firm Operating Performance and Investors, Expectations?" هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين الحوكمة الرديئة وعائد الأسهم، وتم تحقيق هدف الدراسة من خلال فحص الأداء التشغيلي للشركات التي لها دليل حوكمة وتوقعات المستثمرين، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين دليل الحوكمة المعد وخصائص الشركات محل الدراسة. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن الشركات التي تعاني من ضعف في حقوق حملة الأسهم يؤدي هذا إلى ضعف الأداء التشغيلي فيها، كما بينت الدراسة أن أخطاء توقعات المحللين والإعلان عن توزيعات الأرباح لا تعطي مؤشراً على ضعف الأداء، كذلك أوضحت الدراسة أن الحوكمة الرديئة لا تكون سبباً في تحقيق عوائد قليلة على الأسهم.

دراسة ( الجعدي، 2006) بعنوان "مستوى الحاكمية المؤسسية وأثره في أداء الشركات دراسة تطبيقية لنموذج Credit Lyonnais Securities Asia على الشركات المدرجة في بورصة عمان" وتهدف إلى بيان أن الحوكمة المؤسسية إحدى الخصائص الأساسية للمنظمة، بمعنى أنه لا يمكن أن يكون هناك عمل إداري منظم وفعال دون أن يقترن ذلك بمستوى ما من الحوكمة المؤسسية، أي أن المنظمة التي تريد تحسين أدائها العام وتطويره يجب عليها بداية الاهتمام بتحسين نمط حوكمة المؤسسة التي تتبناها. وفيما يتعلق بالأداء فإن الحوكمة المؤسسية تؤثر بقوة في كل من متغير هامش صافي الربح ومتغير العائد التشغيلي على الأصول في المؤسسات ككل ووحدات القطاع الصناعي، أما فيما يتعلق بأثر الحوكمة المؤسسية في قطاع الخدمات فقد كان ضعيفاً وكذلك

### مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة

الأمر بالنسبة للمستوى الأوسط من الحوكمة المؤسسية. وفيما يتعلق بأداء الأسهم المقاس بربحية السهم، فقد وجد أن الحوكمة المؤسسية تؤثر بقوة فيما يتعلق بمقياس ربحية السهم (EPS) في قطاع الصناعة وكذلك في المستوى العالي من الحوكمة المؤسسية. وفيما يتعلق بأداء القيمة السوقية فقد كان تأثير الحوكمة المؤسسية ضعيفاً على مستوى المؤسسات ككل وفي قطاع الخدمات وفق بمقياس القيمة السوقية (P/E) وكذلك كان التأثير ضعيفاً فيما يتعلق بمتغير نسبة السعر إلى ربح السهم في قطاع الصناعة، وكذلك على المستوى المتوسط من الحوكمة المؤسسية.

دراسة (Yu,2006) بعنوان "Corporate Governance and Earnings Management". هدفت الدراسة إلى بيان آليات تأثير حوكمة الشركات على إدارة الأرباح حيث تم اختبار العلاقة بين حوكمة الشركات وإدارة الأرباح، وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات التي بها حوكمة داخلية متينة مثل التركيز العالي للملكية وتركيز مجلس الإدارة في عدد قليل فإنها تمارس إدارة الأرباح بشكل كبير، بينما في حالة وجود حوكمة خارجية قوية فإن الشركة تقوم بإدارة الأرباح بشكل أقل، وبينت الدراسة أن إدارة الأرباح ليست المحرك الرئيسي بين طرفي الملكية والحوكمة.

دراسة (Brick and Chidambaran, 2007) بعنوان "Board Meeting, Committee Structure, and Firm Performance". هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الإجراءات الرقابية التي يقوم بها مجلس الإدارة وبين الأداء المالي لعينة من 4298 شركة أمريكية للفترة من 1999-2005 م. ولتحقيق هدف الدراسة تم قياس فعالية الإجراءات الرقابية لمجلس الإدارة عن طريق الأنشطة التي يقوم بها أعضاء مجلس الإدارة والهيكل التنظيمي للجان المنتقاة من المجلس وتتمثل في لجنتي المكافآت والمراجعة، وكيفية اختيار أعضائها، وقد تم التعبير عن الأنشطة التي يقوم بها أعضاء مجلس الإدارة بعدد مرات اجتماع المجلس خلال السنة المالية وعدد الأيام التي كرسها الأعضاء لأعمال المتابعة والمراقبة، وتمت دراسة مدى استقلالية أعضاء لجنتي المراجعة والمكافآت وكيفية ترشيح أعضائها. وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن الإجراءات الرقابية التي يقوم بها مجلس الإدارة تتأثر بالأحداث التي تتعرض لها الشركة مثل قرارات الاندماج والاستحواذ، وكذلك تتأثر بالأداء المالي للشركة حيث تزيد الإجراءات الرقابية إذا كان الأداء المالي ضعيفاً وتقل إذا كان الأداء المالي جيداً، وبصفة عامة فإن تعزيز الإجراءات الرقابية من قبل أعضاء مجلس الإدارة يساهم في تحسين الأداء المالي للشركات. كما بينت النتائج أن التحول إلى تعيين أعضاء مستقلين فقط في لجنتي المراجعة والمكافآت واستخدام أسلوب الانتخاب لاختيار هؤلاء الأعضاء يؤثر إيجاباً على الأداء المالي للشركات محل الدراسة.

دراسة (الرحيلي، 2008) بعنوان "لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات: حالة السعودية" استهدفت هذه الدراسة تحليل ومناقشة موضوع حوكمة الوحدات الاقتصادية. حيث بينت الدراسة أنه بالرغم من الاختلاف في تعريف مفهوم حوكمة الشركات (Corporate Governance) إلا أن هناك شبه إجماع حول الأسباب والظروف التي نادى بأهمية تبني هذا المفهوم وتطبيقه على أرض الواقع. وأشارت الدراسة إلى أن العديد من دول العالم المتقدمة سارعت في تبني مفهوم حوكمة الشركات بعد الانهيارات التي حصلت لبعض الوحدات الاقتصادية العالمية الكبرى مثل "ك إنرون وورلد كم" في الولايات المتحدة الأمريكية والحالات المماثلة في غيرها من الدول رغبة منها في تحسين الأداء المالي والإداري للوحدة الاقتصادية ومنع وقوع المزيد من تلك الأزمات المالية المماثلة. أما بالنسبة للوضع في المملكة السعودية فقد بينت الدراسة أنه بالرغم من حداثة مفهوم حوكمة الشركات في البيئة السعودية إلا أنه يلاحظ أن هناك تحرك جاداً من قبل المهتمين لمحاولة شرح هذا المفهوم والتعرف على جوانبه وكيفية تطبيقه في قطاع الأعمال السعودي وذلك من خلال إصدار بعض القرارات المتعلقة بدعم وتعزيز الإفصاح والشفافية في التقارير المالية للوحدات الاقتصادية المساهمة

وعقد بعض الندوات والملتقيات بهدف التعريف بهذا المفهوم وبحث ودراسة مدى تطبيقه في البيئة السعودية. وأكدت الدراسة أن تبني مفهوم حوكمة الوحدات الاقتصادية يعزز الإفصاح والشفافية الأمر الذي يساعد على توفير بيئة جيدة لجلب الاستثمارات والمساعدة في محاربة الفساد ومنع الأزمات والانهيئات المالية.

دراسة (Bahgat and Bolton, 2008) بعنوان "Corporate Governance and Firm Performance" هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير آليات الحوكمة على الأداء المالي لعينة من الشركات الأمريكية تتألف من 24255 مشاهدة للفترة من 1990-2004، وقد استخدمت نماذج الحوكمة المطورة من قبل (Gompers et.al., 2003; Bebchuk, et.al., 2004)، وقد احتوت هذه النماذج على معلومات يتم بها قياس آليات الحوكمة الجيدة من عدمها، وشملت على سبيل المثال استقلالية أعضاء مجلس الإدارة، والأسهم المملوكة من قبلهم، والجمع بين عضوية مجلس الإدارة وإدارة الشركة، وعدد أعضاء مجلس إدارة الشركة، والأسهم المملوكة من قبل المدراء التنفيذيين للشركة. وتمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في أن الشركات التي تطبق آليات الحوكمة بطريقة جيدة تتمتع عادة بأداء مالي أفضل.

دراسة (البرغوثي والشحادة، 2009) بعنوان "ركائز الحوكمة ودورها في ضبط إدارة الأرباح في البيئة المصرفية في ظل الأزمة المالية العالمية". هدفت الدراسة إلى تحليل دور ركائز الحوكمة المتمثلة بالرقابة والإفصاح في إدارة المخاطر في تجنب المنظمات المصرفية مخاطر التعثر المالي والإداري، فضلاً عن دورها في تعظيم القيمة السوقية للمنظمة بما يضمن عنصر النمو والاستمرارية. وقد بينت الدراسة أن مجهودات الحكومة السورية بشأن تعديل التشريعات الموجودة وإصدار تشريعات جديدة هدفت إلى تحسين المناخ الاقتصادي العام والعمل بشكل فعال وشفاف في سوق دمشق للأوراق المالية، كما أن لهذه الإجراءات دور هام في تحقيق ركائز الحوكمة في الوحدات المصرفية السورية. وقد أوصت الدراسة بتبني دليلاً إرشادياً لحوكمة المنظمات بهدف تعزيز الحوكمة وإدارة المخاطر في المصارف، ويوضح هذا الدليل أهمية الحوكمة في تحقيق السلامة والمتانة للعمليات المصرفية والمعايير الواجب توافرها في أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وكذلك توضيح للمسؤوليات وأعمال كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

دراسة (سامي، 2009) بعنوان "دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية". هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل دور لجان المراجعة في زيادة فعالية حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية. ولتحقيق ذلك افترضت الدراسة وجوب تحقيق عدة أهداف فرعية منها معرفة أهم البواعث التي أدت إلى زيادة الاهتمام بحوكمة الشركات في بيئة الأعمال المصرية، وإبراز دور لجان المراجع في ذلك. ولقد توصلت الدراسة إلى أن لجان المراجعة في بيئة الأعمال المصرية لم تحظ بالاهتمام الكافي سواء من حيث جهود المجاميع المهنية وهيئة سوق المال أو من حيث المتطلبات التشريعية والتنظيمية، كما خلصت الدراسة إلى أن الهدف الرئيس من تكوين لجان المراجعة هو تأكيد وزيادة موثوقية ومصداقية حقوق المساهمين وتعظيم ثروتهم بشكل عادل، بالإضافة إلى دعم مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة.

دراسة (الخيال، 2009) بعنوان "تأثير آليات الحوكمة على الأداء المالي لشركات المساهمة السعودية: دراسة تطبيقية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أي مدى إلتزمت الشركات المساهمة السعودية بتطبيق لائحة حوكمة الشركات، وكذلك اختبار تأثير بعض الآليات المرتبطة بحوكمة الشركات وتشمل (إجمالي نسبة الأسهم المملوكة لكبار الملاك، عدد أعضاء مجلس الإدارة، الجمع بين إدارة الشركة وعضوية مجلس الإدارة، نسبة الأعضاء غير التنفيذيين لمجموع أعضاء مجلس

### مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة

الإدارة، نسبة الأعضاء غير التنفيذيين في لجنة المراجعة، حجم الشركة، ومدى وبنية الشركة) على الأداء المالي للشركات المساهمة السعودية ممثلاً في نسبة القيمة السوقية للسهم إلى قيمته الدفترية، ونسبة Tobin's Q، ومعدل العائد على الأصول. وتضمنت عينة الدراسة 94 شركة من الشركات المساهمة السعودية تم اختبارها بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد. وتمثل أهم نتائج الدراسة في وجود اهتمام من قبل معظم شركات المساهمة السعودية بتطبيق مواد لائحة الحوكمة، وإن اختلفت نسبة التطبيق من قطاع إلى آخر، ومن مادة إلى أخرى من مواد لائحة حوكمة الشركات السعودية. كما بينت الدراسة قدرة متغيرات آليات الحوكمة في التنبؤ بالأداء المالي لشركات المساهمة السعودية، حيث بينت الدراسة أن النموذج الخاص بنسبة القيمة السوقية للسهم إلى القيمة الدفترية هو الأقوى جودة في تفسير الأداء المالي للشركات محل الدراسة، والأكثر دلالة إحصائية لمعاملات الانحدار الخطي المتعدد لكل من المتغيرات المستقلة والرقابية.

دراسة (آل غزوي، 2010) بعنوان "حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، دراسة اختبارية على شركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية". هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوكمة على مستوى الإفصاح في القوائم المالية لشركات المساهمة العامة السعودية، وتمثلت أهم نتائج هذه الدراسة إلى تفاوت مستوى الإفصاح في القوائم المالية لشركات المساهمة العامة السعودية ولكن بنسبة جيدة بلغت 71%، كما بينت الدراسة علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من حجم الشركة وتركيز الملكية وبين مستوى الإفصاح في القوائم المالية للشركات محل الدراسة، ووجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين استقلال أعضاء مجلس الإدارة وبين مستوى الإفصاح في القوائم المالية للشركات محل الدراسة.

دراسة (شاهين، 2010) بعنوان "إطار مقترح لدور مراقب الحسابات في تفعيل قواعد حوكمة الشركات من منظور دراسة جودة المراجعة الداخلية-دراسة ميدانية". هدفت هذه الدراسة إلى إجراء دراسة تحليلية لقواعد حوكمة الشركات التي صدرت على المستويين الدولي والمحلي للوقوف على مدى إسهامها في تفعيل دور مراقب الحسابات في مجال الحوكمة، ودراسة جودة المراجعة الداخلية، ودراسة مدى ملائمة معايير المراجعة المصرية والدولية في تفعيل دور مراقب الحسابات في هذا الشأن. واعتمدت الدراسة المنهج الاستقرائي من خلال استقراء الكتابات التي تتعلق بدور كل من المراجع الداخلي ومراقب الحسابات في تطبيق قواعد حوكمة الشركات، وإجراء دراسة تحليلية لما صدر عن المنظمات المهنية والهيئات الدولية والمحلية المعنية بإبراز دور مراقب الحسابات في تفعيل قواعد الحوكمة، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية من خلال استخدام قائمة الاستقصاء وزعت على عينة الدراسة التي تتكون من فئتين: الأولى تضم 100 من مراقبي الحسابات العاملين بمكاتب المحاسبة والمراجعة الخاصة المصرية، والثانية تضم 100 من المراجعين الداخليين العاملين بشركات المساهمة المصرية المقيدة أسهمها في سوق الأوراق المالية المصرية. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن استقلالية وموضوعية إدارة المراجعة الداخلية تتوقف على عدة عوامل من أهمها موقع الإدارة في الهيكل التنظيمي وتبعيتها لمجلس الإدارة أو لجنة المراجعة.
- أهمية التزام المراجعين الداخليين ببذل العناية المهنية الواجبة، بالإضافة إلى أهمية التحقق من مراقبة جودة عملية المراجعة الداخلية.
- أهمية تحقق مراقب الحسابات من فاعلية تقارير المراجعة الداخلية، من خلال فحص التقارير الدورية المعدة عن مدى التزام الشركة بقواعد الحوكمة.
- عدم اتفاق مراقبي الحسابات والمراجعين الداخليين - بعينة الدراسة - حول كل من : درجة الأهمية النسبية لصلاحيات إدارة المراجعة الداخلية في مجال دراسة مدى التزام الشركة بالقواعد

المنظمة لنشاطها وقواعد الحوكمة ودرجة الأهمية النسبية لصلاحيات لجنة المراجعة في علاقتها بإدارة المراجعة الداخلية.

- اتفاق رؤية مراقبي الحسابات والمراجعين الداخليين -بعينة الدراسة- بشأن أهمية مقاييس جودة المراجعة الداخلية التي وردت بمعايير المراجعة المصرية والدولية والمحلية، والممثلة في الاستقلال والموضوعية والكفاءة وأداء المهام والعناية المهنية الواجبة.

دراسة (عبد الملك، 2011) بعنوان "أثر قواعد حوكمة الشركات على درجة التحفظ المحاسبي في القوائم المالية المنشورة للشركات المسجلة بسوق المال المصري-دراسة نظرية وتطبيقية". هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الحوكمة في المحافظة على التحفظ المحاسبي للحد من الممارسات المتحررة للإدارة في حالة المفاضلة ما بين السياسات البديلة بما يعظم منفعتها على حساب مصلحة الأطراف الأخرى ذوى العلاقة. ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي الاستنباطي من خلال الدراسة التحليلية لكل ما استطاعت الحصول عليه من مراجع ثم استنباط الإجابة على تساؤلات الدراسة، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية من خلال استخدام قائمة الاستقصاء وزعت على 74 شركة من الشركات المسجلة والنشطة في البورصة المصرية كأداة للحصول على البيانات اللازمة لاختبار صحة فروض الدراسة، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحويل ادراكات المسؤولين الوصفية إلى قيم كمية. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- حوكمة الشركات تؤثر على درجة التحفظ المحاسبي.
- مركز اهتمام حوكمة الشركات هو سلوك الإدارة.
- حوكمة الشركات تمنع التقارير المالية الاحتمالية من خلال التحفظ المحاسبي.
- هناك قواعد ارتباط إيجابية بين قواعد حوكمة الشركات والتحفظ المحاسبي.
- أكثر قواعد حوكمة الشركات تأثيراً على درجة التحفظ المحاسبي استقلال مجلس الإدارة وأقلها المحافظة على أصحاب المصالح الأخرى.

دراسة (الأغا، 2011) بعنوان "دور حوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية، دراسة تطبيقية على البنوك الفلسطينية". هدفت الدراسة إلى معرفة دور الحوكمة في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية، ولتحقيق هذا الهدف تم إعداد قائمة استقصاء ووزعت على أفراد مجتمع الدراسة المتمثلين في مدققي الحسابات الداخليين والخارجيين للبنوك الفلسطينية المدرجة أسهمها في البورصة الفلسطينية، وكذلك مفتشي سلطة النقد الفلسطينية على تلك البنوك، وبلغت نسبة استرداد قائمة الاستقصاء 80%. وتمثلت أهم نتائج هذه الدراسة في وجود دور لتطبيق حوكمة الشركات ذو دلالة إحصائية في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية، وقد تم التوصل إلى هذه النتيجة من خلال مجموعة من النتائج الفرعية المتمثلة في أن هناك دوراً للمبادئ المختلفة للحوكمة في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية. واقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها متابعة أسباب حدوث الانهيارات المالية السريعة للبنوك العالمية، والعمل على تعديل وتطوير مبادئ حوكمة الشركات بحيث تتلاءم مع متطلبات الحد من حدوث تلك الانهيارات، بالإضافة إلى إصدار تصنيف دوري من قبل سلطة النقد الفلسطينية يتعلق بمستوى التزام البنوك الفلسطينية بمبادئ حوكمة الشركات.

**خطة الدراسة:** تم تقسيم هذه الدراسة إلى:

- أولاً: خطة البحث والدراسات السابقة.
- ثانياً: الإطار العام لمفهوم الحوكمة، وأهميتها في المصارف والوحدات الاقتصادية.
- ثالثاً: الحوكمة في الجهاز المصرفي وتطبيقها على المصارف العاملة في فلسطين.
- رابعاً: الدراسة الميدانية.

## ثانياً: الإطار العام لمفهوم الحوكمة، وأهميتها في المصارف والوحدات الاقتصادية مقدمة.

تعود جذور دراسة الحوكمة في الوحدات الاقتصادية إلى القرن التاسع عشر، إثر نشوء وحدات اقتصادية مساهمة عامة وما رافقها من بروز المشاكل التي ترافقت مع فصل الملكية عن الإدارة وهو المفهوم الذي أصبح يعرف لاحقاً بمشكلة الوكالة Agency Problem، وبالتالي برزت الحاجة إلى إيجاد ضوابط وترتيبات تلزم إدارات الوحدات الاقتصادية بالعمل على تحقيق مصالح المساهمين، واستمر هذا المفهوم بالتطور مع التطورات في مجال الأعمال.

وعلى الرغم من أن هذا المفهوم لا يعتبر حديثاً تماماً وأنه حدثت عدة تطورات ومبادرات في مجال الحوكمة خلال الثمانينات. إلا أن الدعوات والمبادرات الهادفة إلى تحسين نظم الحوكمة في الوحدات الاقتصادية والمؤسسات تتزايد بشكل ملحوظ منذ نهاية التسعينات من القرن الماضي متأثرة بشكل أساسي بحدثين هامين على المستوى الاقتصادي، الحدث الأول كان الأزمة المالية في دول جنوب شرق آسيا في العام 1997، أما الحدث الثاني فكان حالات الانهيار والإفلاس الكبيرة التي وقعت في الولايات المتحدة والتي برزت فيها بشكل أساسي انهيار كل من شركة أنرون وشركة الاتصالات العملاقة وورلد كوم، وما رافق هذه الانهيارات من فضائح أدت إلى تصفية مؤسسات عريقة مثل شركة آرثر أندرسون.

هاتان الأزمات أثرتا بشكل عميق على ثقة المستثمرين في الأسواق المالية سواء في الدول النامية أو المتقدمة على حد سواء، وكشفت عن جوانب قصور كبيرة في نزاهة الإدارات (الوزير، 2007). لذلك، العديد من الدول والأسواق المالية أصبحت تتادي بالإفصاح الكامل والشامل عن البيانات المالية للمصارف والوحدات الاقتصادية المساهمة بشكل خاص، بصورة شفافة ونزيهة وذلك لمساعدة المستثمرين على استعادة الثقة بالأسواق المالية، ومساعدتهم على اتخاذ القرارات المناسبة، ومحاولة منها لتجنب تكرار مثل هذه الأزمات في المستقبل. لذلك تبذل المنظمات الأهلية والدولية جهوداً حثيثة لتحسين وترويج مفهوم حوكمة الوحدات الاقتصادية على مستوى العالم.

### مفهوم الحوكمة:

ظهر مصطلح حوكمة الوحدات الاقتصادية Corporate Governance أو "الحوكمة" على غرار مصطلحات أخرى مثل الخصخصة Privatization والعولمة Globalization وكلها مصطلحات حديثة العهد على اقتصاديات الدول النامية ومؤسساتها ووحداتها الاقتصادية. ولا يوجد ترجمة عربية تنطبق تماماً على كلمة الحوكمة كما هي باللغة الإنجليزية Governance إلا أنه في عام 2003 اصدر مجمع اللغة العربية بجمهورية مصر العربية اعتماده للفظ "الحوكمة" كترجمة أو تعبير عن كلمة Governance (حسن، 2006).

فتعرف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) International Finance Corporation (IFC) الحوكمة بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الوحدات الاقتصادية والتحكم في أعمالها" (Alamgir, M. 2007).

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD Development (OECD) فعرفت الحوكمة بأنها "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الوحدات الاقتصادية ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين" (Freeland, C. 2007). ويرى (الحيزان، 2005) إلى عدم وجود تعريف موحد ومتفق عليه بين الأطراف المعنية من محاسبين وإداريين واقتصاديين وقانونيين لمصطلح الحوكمة، نظراً إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات، وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل.

وهناك من يعرفها بأنها: "مجموع قواعد اللعبة التي تستخدم لإدارة الوحدة الاقتصادية من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين" وبمعنى آخر فإن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية (البنك الأهلي المصري، 2003). بينما عرفت جمعية الحوكمة التايوانية حوكمة الشركات بأنها الآلية والعمليات التي توجه وتراقب بها الشركات والكيفية التي ينفذ بها المديرين مسئولياتهم والتي تحسن أداء الشركة في النهاية لحماية حقوق المساهمين والمحافظة على حقوق الأطراف الأخرى ذات العلاقة (Chiang, 2005).

ويشير مفهوم حوكمة الوحدات الاقتصادية إلى مجموعة من الأطر التنظيمية والإدارية والقانونية والمالية التي تنظم العلاقة بين الإدارة والملاك (المستثمرين والمساهمين) وأصحاب المصالح الأخرى **Stakeholders**. وينبغي أن يتضمن نظام الحوكمة الجيد حوافز مناسبة للإدارة حتى تستطيع تحقيق الأهداف والتي هي في الواقع مصالح حملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح (العبد، 2006). كما عرفت الحوكمة من قبل (Bhimani, 2009) بأنها مجموعة من القواعد المنظمة للممارسة الجيدة للقائمين على إدارة الشركة بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم وحملة السندات وأصحاب المصالح والعاملين بالشركة، وذلك من خلال تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية والأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية.

كما يشير أيضاً مفهوم حوكمة الوحدات الاقتصادية بشكل عام إلى القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الوحدة الاقتصادية من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالوحدة (حملة السندات والعمال والموردين والدائنين والمستهلكين من ناحية أخرى). وبشكل أكثر تحديداً، يقدم هذا الاصطلاح إجابات لعدة تساؤلات من أهمها: كيف يضمن المالكون ألا تسيء الإدارة استغلال أموالهم؟ وكيف يتأكد هؤلاء من أن الإدارة تسعى إلى تعظيم ربحية وقيمة أسهم الوحدة الاقتصادية في الأجل الطويل؟ وما مدى اهتمام الإدارة بالمصالح الأساسية للمجتمع في مجالات الصحة والبيئة؟ وأخيراً، كيف يتمكن حملة الأسهم وأصحاب المصالح من رقابة الإدارة بشكل فعال؟

وهنا يثير مصطلح حوكمة الوحدات الاقتصادية بعض الغموض لثلاثة أسباب رئيسية مرتبطة بحدثة هذا الاصطلاح (يوسف، 2007):

- السبب الأول: أن هذا الاصطلاح لم يعرف في اللغة الإنجليزية، كما أن مفهومه لم يبدأ في التبلور إلا منذ قرابة عقدين أو ثلاثة.
- السبب الثاني: هو عدم وجود تعريف قاطع وواحد لهذا المفهوم. فمن الناحية الاقتصادية فهو يشير إلى الآلية التي تساعد الوحدة الاقتصادية في الحصول على التمويل، وتضمن تعظيم قيمة أسهم الوحدة الاقتصادية واستمرارها في الأجل الطويل، ومن الناحية القانونية فإنه يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية من حيث كونها كاملة أم غير كاملة، والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح من ناحية، والمديرين من ناحية أخرى، أما من الناحية الاجتماعية والأخلاقية فهو يركز على المسؤولية الاجتماعية للوحدة في حماية حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، وتحقيق التنمية الاقتصادية العادلة، وحماية البيئة.
- السبب الثالث: أن هذا المفهوم مازال في طور التكوين، وما زالت كثير من قواعده ومعاييره في مرحلة المراجعة والتطوير.

و يلاحظ أن لفظ الحوكمة مشابه لكلمة الرقابة (السيطرة) **Controlling** وأن عولمة عملية الحوكمة تجعل العالم أقرب من حيث استخدام المصطلحات الشائعة. وبالإشارة إلى منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) ومبادئها لحوكمة الوحدات الاقتصادية فهي ترى الحوكمة بأنها

## مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة

مجموعة علاقات لإدارة الوحدة ومجلس الإدارة والمساهمين وذوي المصلحة ووضع أهداف ورصد ومتابعة الأداء، كما أنها تركز على أخلاقيات الوحدة الاقتصادية ومصالح المجتمع و يمكن أن تؤثر في سمعة الوحدة الاقتصادية كما تؤثر على نجاحها في الأجل الطويل في جذب المستثمرين ورأس المال طويل الأجل من خلال أحكام واضحة ومفهومة. وتتعترف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) بعدم وجود نموذج معزز جيد لحوكمة الوحدات الاقتصادية، وأن المبادئ بطبيعتها خاضعة للتطور والتغير من خلال الإبداع في الوحدات الاقتصادية (حماد، 2005).

كما حرصت العديد من المؤسسات الدولية على تناول مفهوم الحوكمة بمزيد من التحليل والدراسة، وعلى رأس هذه المؤسسات صندوق النقد والبنك الدولي، ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) التي بادرت إلى إصدار مبادئ حوكمة الشركات "Governance Principles Corporate" في عام 1999 بهدف مساعدة الدول الأعضاء وغير الأعضاء في المنظمة على تطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق الحوكمة في الوحدات الاقتصادية العامة والخاصة، من خلال تقديم عدد من الضوابط الإرشادية التي تساعد على تدعيم إدارة الوحدة الاقتصادية، وزيادة كفاءة أسواق المال واستقرار الاقتصاد، وهذا ما أكدت عليه المنظمة العالمية لمشرفي الأوراق المالية "International Organization for Securities Commissions" عام 2002 من أهمية تطبيق المبادئ التي اعتمدها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) لحوكمة الوحدات الاقتصادية، حفاظاً على سلامة أسواق المال واستقرار الاقتصاد الوطني (الجعيدى، 2007).  
والجدير بالذكر أن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) في عام 1999م قد وضعت معايير لتساعد الوحدات الاقتصادية في تحقيق شروط الحوكمة ثم عدلتها عام 2004 ومن أهمها (القطار، 2006):

1. توفير الحماية للمساهمين في هذه الوحدات، وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم.
2. معاملة متساوية للمساهمين كافة، سواء كانوا مواطنين أو أجانب، كما ينبغي إتاحة الفرصة للمساهمين كافة للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.
3. الشفافية أي ضمان القيام بالإفصاح السليم في الوقت المناسب عن الموضوعات المهمة المتعلقة بالوحدة الاقتصادية، بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية.
4. ضمان الرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الوحدة، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته، عن طريق التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للوحدة الاقتصادية.
5. دور أصحاب المصلحة، المصارف والعمالين وحملة المستندات والموردين والعملاء. أو الأطراف المرتبطة بالوحدة الاقتصادية، وتشمل احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الوحدة الاقتصادية.
6. يضاف إلى ذلك عوامل أخرى مثل: أخلاقيات الأعمال، ومدى إدراك الوحدات الاقتصادية بالمصالح البيئية والاجتماعية للمجتمعات التي تعمل فيها الوحدة، والتي يمكن أن يكون لها أثر في سمعتها.

### أهمية الحوكمة:

تتزايد أهمية التزام الوحدات الاقتصادية بتطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة في البيئة الاقتصادية المعاصرة. ويعتبر إدراك الوحدات الاقتصادية لأهمية تحسين نظم الحوكمة لديها عنصراً أساسياً، واعتمادها للحوكمة ذاتياً يعد أكثر فعالية ونجاعة من فرضها بقوانين أو تعليمات. إذ أنه وفي عالم أصبح يتسم بحرية الاستثمار وانتقال رأس المال، فأصبح من الصعب على الوحدات الاقتصادية اجتذاب التمويل اللازم من المستثمرين دون إيجاد نظم حوكمة جيدة وفقاً للمعايير الدولية. كما أن اجتذاب رأس المال "الصبور" أو "طويل الأجل" يتطلب ترتيبات حوكمة تتصف بالمصداقية ويسهل فهمها على المستثمرين من خارج الدولة. وبالنسبة للدول النامية وذات الموارد المالية وغير المالية المحدودة فإن

الحوكمة تعتبر أكثر أهمية لسببين أساسيين :  
أ. أن هذه الدول لا تستطيع تحمل الهدر في الموارد المحدودة أصلاً الذي ينتج عن الفساد وسوء الحوكمة.

ب. أن التنمية تعتمد بشكل كبير على القدرة على اجتذاب الاستثمار الأجنبي المباشر. ومن ناحية أخرى فإن الالتزام بأساليب الحوكمة السليمة من شأنه أن يساعد على رفع درجة الثقة من جانب المستثمرين المحليين، مما يؤدي - في الأسواق المالية الكفؤة - إلى خفض تكلفة رأس المال، وتحقيق مزيداً من الاستقرار في مصادر التمويل، وبالتالي إكساب الوحدات الاقتصادية التي حققت نظم متقدمة للحوكمة ميزات تنافسية على الوحدات الاقتصادية التي لم تلتزم بذلك (الوزير، 2007).

ويرى المؤيدون لتطبيق إجراءات الحوكمة من مشرعين وأكاديميين أن غياب أو ضعف تطبيق الشركات للحوكمة من أهم الأسباب التي أدت إلى انهيار الكثير من الشركات العملاقة حول العالم، وأن الشركات التي تنفذ مواد الحوكمة بطريقة جيدة تتمتع في كثير من الأحيان بمستوى أداء مالي جيد (Gompers et al., 2003; Bebchuk, et al., 2004). كما يساعد التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة إلى (أبو العطا، 2001):

1. طمأنة المستثمرين وحملة الأسهم على تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم، والعمل على المحافظة على حقوقهم وخاصة حقوق الأقلية منهم.
  2. تعظيم قيمة الأسهم، وتدعيم القدرة التنافسية للشركة خاصة في ظل استحداث أدوات مالية جديدة، وحدث اندماجات أو سيطرة أو بيع لمستثمر رئيسي.
  3. تحسين درجة الوصول إلى الأسواق المالية واجتذاب قدر أكبر من الاستثمارات.
  4. إقامة نظام رقابي داخلي فعال يساعد على زيادة درجة المساءلة والشفافية.
  5. تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركة.
- بينما الحوكمة الضعيفة أو غير الموجودة تؤدي إلى (أبو العطا 2001):**

1. تقليل فرص اجتذاب رأس المال المطلوب، وتآكل القدرة التنافسية، ومحدودية خلق فرص العمل.
2. التأثير سلباً على معنويات العاملين والتزامهم تجاه الشركة.
3. احتمال التسبب في توقف الشركة عن العمل لعدم وجود إستراتيجية ثابتة وقيادة قوية للشركة.
4. السماح للمديرين والموظفين وأعضاء مجلس الإدارة في الشركة بتعظيم مصالحهم على حساب المساهمين والدائنين وغيرهم من أصحاب المصالح.
5. احتمال لجوء بعض الحكومات إلى الإفراط في سن لوائح تنظيمية وفرض الالتزام بها مما قد يؤدي إلى إعاقة نمو القطاع الخاص (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2008).

**العوامل التي أدت إلى خروج مفهوم حوكمة الوحدات الاقتصادية إلى العلن:**

- نشأت عدة عوامل ارتبطت بالمناخ الاقتصادي العالمي والمحلي وأسهمت في خروج مفهوم حوكمة الوحدات الاقتصادية إلى العلن، منها (العتار، 2006):
1. انفجار الأزمات المالية العالمية والتي يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين الوحدات الاقتصادية والحكومة. وكانت مشاكل الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين الوحدات الاقتصادية والحكومة، وحصول الوحدات الاقتصادية علي مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل مع عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور وإخفاءها من خلال طرق ونظم محاسبية "مبتكرة".
  2. مع تصاعد قضايا الفساد الشهيرة مثل "أنرون" وغيرها، بدأ الحديث عن حوكمة الوحدات الاقتصادية، حيث تبين إن القوائم المالية لهذه الوحدات كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها، وذلك بالتواطؤ مع كبرى الوحدات الاقتصادية العالمية الخاصة بالمراجعة والمحاسبة.
  3. ازدادت حدة الدعوة إلي حوكمة الوحدات الاقتصادية مع ازدياد مساهمة الوحدات الاقتصادية

#### مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة

- متعددة الجنسية في اقتصاديات العولمة، حيث تقوم بالاستحواذ أو الاندماج على الوحدات الاقتصادية الأخرى من أجل السيطرة على الأسواق العالمية.
4. اكتسب مفهوم الحوكمة أهمية كبرى بالنسبة للديمقراطيات الناشئة في دول العالم الثالث؛ نظراً لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة.
- الأهداف التي تسعى حوكمة الوحدات الاقتصادية إلى تحقيقها (العبد، 2006):**
- تعظيم أداء الوحدة الاقتصادية.
  - وضع الأنظمة الكفيلة لتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة مادياً وإدارياً وأخلاقياً.
  - وضع أنظمة الرقابة على إدارة الوحدة الاقتصادية وأعضاء مجلس إدارتها.
  - وضع أنظمة يتم بموجبها إدارة الوحدة الاقتصادية وفقاً لهيكل يحدد توزيع كل من الحقوق والمسؤوليات بين مجلس الإدارة والمساهمين.
  - وضع القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل الوحدة الاقتصادية والتي تتضمن تحقيق أهداف الحوكمة.

#### التجربة الفلسطينية

لم تكن فلسطين بعيدة عن التوجه العالمي، حيث أصبحت كافة القطاعات تطالب بتطبيق قواعد الحوكمة المتمثلة بالشفافية والإفصاح والمساءلة، وحماية حقوق المساهمين، وصغار المساهمين، والكشف عن كل المخصصات والرواتب لأعضاء مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين والمراتب العليا. وفي إطار الجهود المبذولة لنشر ثقافة الحوكمة في فلسطين فقد لعب مركز تطوير القطاع الخاص وجمعية رجال الأعمال الفلسطينيين دوراً ريادياً في هذا المجال، فقد استمر التعاون منذ عام 2001 م بين مركز البحوث والدراسات الفلسطيني، ومركز تطوير القطاع الخاص التابع لجمعية رجال الأعمال الفلسطينيين في القدس، بهدف دعم برنامج حول الإطار القانوني والتنظيمي للقطاع الخاص الفلسطيني.

وفي عام 2003 م، وفي إطار الجهود الدولية لنشر ثقافة الحوكمة، أطلق مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) Center for International Private Enterprises بالتعاون مع مبادرة شراكة الشرق الأوسط Middle East Partnership Initiative (MEPI) مشروعاً إقليمياً مدته عامين، يهدف إلى تحديث قطاع الأعمال والاقتصاد، وقد تم التركيز على قضية حوكمة الشركات بصفتها أساساً في تنمية القطاع الخاص والإصلاح المؤسسي (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2008).

كما قامت هيئة سوق رأس المال الفلسطينية بتشكيل اللجنة الوطنية للحوكمة، وتتمثل مهمة اللجنة في وضع نظام للحوكمة خاص بفلسطين، ويعد هذا النظام المزمع إعداده نظاماً إجبارياً في بعض النواحي وأسترشادياً في نواحي أخرى، ويهدف بشكل عام إلى وضع الخطوط العريضة لنظام الإدارة الرشيدة والحكم الرشيد في القطاع الخاص بشكل أساسي، وقد شكلت اللجنة فريقاً فنياً من المؤسسات المعنية بالموضوع، وهي هيئة سوق رأس المال، وسلطة النقد وسوق فلسطين للأوراق المالية، والمجلس التنسيقي لمؤسسات القطاع الخاص، ومراقب الشركات، حيث كلفت هذه الجهات الخمس بإعداد قواعد الحوكمة ضمن برنامج وخطوط عريضة أقرتها اللجنة الوطنية.

ومن أهم نشاطات مركز تطوير القطاع الخاص، إعداد دراسة في عام 2003 تمحورت حول البنية الهيكلية للمنشآت التجارية ومستوى الحوكمة السائدة فيها، و في عام 2006 أنجزت دراسة بعنوان "تحديث الحوكمة في المنشآت التجارية الفلسطينية"، كما عقد المركز مجموعة من ورش العمل حول تحديث الحوكمة في المصارف التجارية، بالتعاون مع سلطة النقد الفلسطينية، بالإضافة إلى مجموعة

من اللقاءات التثقيفية في الجامعات الفلسطينية كجامعة النجاح، وبيروت، وبيت لحم، والخليل، والجامعة العربية الأمريكية في جنين، وجامعة الأزهر-غزة، والجامعة الإسلامية، كما عقد المركز مجموعة من ورش العمل واللقاءات من أجل نشر ثقافة الحوكمة في المناطق التي تشتهر بالمنشآت التجارية العائلية، وتم إلقاء الضوء على الانتشار الواسع للمؤسسات العائلية في فلسطين، والذي يسيطر على هيكل القطاع الخاص من نواحي ملكية رأس المال والإدارة، وهو ما يمثل أهم المعوقات الرئيسية في تطبيق حوكمة الشركات في القطاع الخاص الفلسطيني.

كما تم تنظيم مجموعة من الاجتماعات وورش العمل على مستوى المسؤولين وذوي العلاقة، ففي سبتمبر 2005 م، عقدت كل من سلطة النقد الفلسطينية وهيئة سوق رأس المال (OECD) ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الدولية (IFC) ومؤسسة التمويل الدولية وجمعية البنوك واتحاد رجال الأعمال بفلسطين ورشة العمل الأولى حول حوكمة البنوك في الضفة الغربية وغزة بحضور (70) مشارك يمثلون قطاع البنوك والشركات، ويهدف لقاء خبراء دوليين متخصصين بالحوكمة، إلى جانب كبار صانعي القرار، وممثلين عن القطاع الخاص، بالإضافة إلى قادة الفكر لمناقشة أفضل السبل لتكثيف وتطبيق المبادئ والمعايير الدولية للحوكمة على الصعيد المحلي.

في مارس 2008 م، وفي إطار برنامج ترويج وتشجيع القطاع الخاص الفلسطيني على تطبيق قواعد الحوكمة، عقد مركز القطاع الخاص مؤتمراً في رام الله حول حوكمة الشركات في القطاعات البنكية كجزء من برنامج تعزيز الشفافية والمساءلة وأخلاقيات الأعمال التجارية في القطاع الخاص الفلسطيني، حضر المؤتمر أكثر من (100) مشارك يمثلون مدراء البنوك والشركات، ويعتبر هذا المؤتمر من بين أولى الخطوات التي اتخذتها سلطة النقد بهدف السعي الجاد لإلزام القطاع المصرفي بحوكمة أفضل.

وساهم الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان" بجهود طيبة لنشر مفهوم الحوكمة وتطبيقها، فقد بادر الائتلاف بالتعاون مع مركز التجارة الفلسطيني "بال تريد" إلى تنفيذ نشاطات عدة بهدف تعزيز الحوكمة في شركات القطاع الخاص، أهمها تطوير مدونة سلوك خاصة بالشركات المساهمة العامة، تهدف إلى توجيه هذه الشركات نحو تعزيز الحوكمة الرشيدة، بالإضافة إلى جزء خاص بالقواعد العامة للسلوك، موجه للعاملين في هذه الشركات، حيث أعلنت الشركات أعضاء المجلس التنسيقي للقطاع الخاص التسع، بالإضافة إلى 18 شركة فلسطينية أخرى في الضفة الغربية وقطاع غزة تبنيتها للمدونة في احتفال الشفافية الذي نظمته "أمان" بذكرى اليوم العالمي لمكافحة الفساد العام 2006م. كما بادر الائتلاف منذ العام 2007م بتنظيم احتفال سنوي لمنح شهادة، من أجل تشجيع شركات القطاع الخاص الفلسطيني على نشر وتطوير قواعد الحوكمة والشفافية والمساءلة في عملها، ويعتمد "أمان" في تقييمه للشركات المتقدمة للترشيح معايير عدة أهمها توفر إجراءات لضمان الشفافية والانفتاح في عمل الشركة، وأنظمة مالية وإدارية ورقابية داخلية معتمدة ومفعلة، ونظام للمساءلة وإجراءات لمنع تضارب المصالح.

وبالرغم من كل الجهود المبذولة في فلسطين لنشر مبادئ الحوكمة لدى الشركات، فإن هناك مجموعة من المحددات والصعوبات تواجه واقع الحوكمة في فلسطين، من أهمها:

1. مظاهر الضعف في مجالات المحاسبة، والتدقيق، والإفصاح، والإدارة.
2. قلة الشركات الممكن تصنيفها - بشكل واقعي - ضمن مجموعة الشركات المساهمة العامة.
3. الطابع الفردي والعائلي لأغلبية المنشآت التجارية، الأمر الذي يؤثر على الحوكمة من حيث تشدد البنوك ومصادر التمويل بسبب ضعف الصفة الاعتبارية للمنشأة، عدم الالتزام الكامل بالمعايير المهنية عند التوظيف، محدودية دور مجالس الإدارة، وسيطرة شخص أو شخصين عليها.
4. غياب نسبي لمجموعة من المفاهيم المركزية للحوكمة (الانتخابات الحرة، المساءلة، الشفافية، حرية الصحافة، الالتزام بالقوانين، توفر آليات مكافحة الفساد).

## مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة

كما أن البنية القانونية الفلسطينية، لا تزال يكتنفها القصور، مما يفرض ضرورة ترسيخ مجموعة من المفاهيم العامة التي يجب توافرها كأساس للحوكمة، ففي حين أن قواعد الحوكمة التي تضاف إلى مشاريع القوانين تكون إلزامية، فإن الجزء الأكبر من قواعد حوكمة الشركات ليست إلزامية، وإنما طوعية، وبالتالي فإن الشركات لا تقوم بأي قاعدة مثلى، أو أسلوب أمثل طالما أنه غير موجود في القانون، سواء بتعيين جهة التدقيق الداخلي، أو الإفصاح والشفافية، أو في زيادة رأس المال، أو بإطلاع صغار المساهمين على حقوقهم وممارستهم لها (معهد ماس، 2008).

كما أن ضعف الحوكمة والحكم الرشيد في فلسطين قد أدى إلى حدوث تعثر في مؤسسات اقتصادية كبرى، والأمثلة واضحة في كل من قطاع التأمين والقطاع المصرفي. ومع أنه يمكن استيراد مفهوم واليات تطوير لائحة الحوكمة إلا أنه يجب أن تكون لائحة الحوكمة منتجا وطنيا. وفيما يلي استعراض للخطوات العملية المطلوبة لتطوير لائحة الحوكمة (أبو دياب، 2007):

- 1. المبادرة:** وهي أول شخص أو منظمة شعرت بالحاجة إلى ضرورة طرح مسألة تحسين أداء حوكمة الوحدات الاقتصادية في بلد ما. وتلعب المنظمات القائمة بالمبادرة دوراً أساسياً في تحقيق أداء أفضل للحوكمة، وخلق جو ملائم لصياغة القواعد الهامة، بالإضافة إلى ضمان تأييد جميع الأطراف عند تطبيق هذه القواعد.
- 2. الإدارة:** تشتمل الإدارة الفعالة للخطوات العملية لصياغة وتنفيذ قواعد حوكمة الوحدات الاقتصادية على مجموعة من القضايا الهامة التي تركز على تنفيذ وتحول الفكرة إلى واقع، وتقوم الإدارة بوضع جدول الأعمال الرئيسي ووضع الاشتراطات المرجعية لعمل لجنة الحوكمة بالإضافة إلى التعامل مع التحديات الداخلية والخارجية.
- 3. التشاور:** يعد التشاور مع أصحاب المصالح عنصراً أساسياً لوضع قواعد ناجحة لحوكمة الوحدات الاقتصادية للأداء الأمثل، كما أنه من الحيوي الحصول على التغذية الراجعة من جميع المشاركين.
- 4. الدراسة والصياغة:** ويمثل بحث وصياغة محتوى أية قواعد جديدة للأداء الأمثل للحوكمة الهدف النهائي الذي تصبو إليه لجنة الحوكمة، والذي تبرز فيه جميع أنشطتها، ومن الهام للغاية تتبع القواعد النهائية من المعايير الدولية ولكن بدون تعارض مع القوانين واللوائح المحلية.
- 5. التطبيق والمراقبة:** وتشتمل على مجموعة من الإجراءات، وهي طرح القواعد وتبني تطبيقها، وتقييم أثر ذلك التطبيق، بالإضافة إلى تحديثها لأنها ليست قوالب جامدة غير قابلة للتطوير. وأخيراً تجدر الإشارة إلى أن هناك جهوداً ومحاولات مماثلة في بعض الدول العربية الأخرى كلبنان والأردن والمغرب وتونس وبعض دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، حيث تم مؤخراً إنشاء معهد لحوكمة الوحدات الاقتصادية في مدينة دبي بواسطة مركز دبي المالي العالمي بدولة الإمارات العربية المتحدة، وهو مشابه للمنظمات الدولية في هذا الخصوص (اليفاي، 2003).

## ثالثاً: الحوكمة في الجهاز المصرفي وتطبيقاتها على المصارف العاملة في فلسطين. الحوكمة في الجهاز المصرفي.

تعنى الحوكمة في الجهاز المصرفي: مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة، والإدارة العليا للمصرف، وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين، والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية. وتطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على المصارف العامة والمصارف الخاصة والمشاركة. وتتمثل أهم العناصر الأساسية في عملية الحوكمة في مجموعتين: المجموعة الأولى الفاعلين الداخليين، وهم حملة الأسهم ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمراقبون والمراجعون الداخليين، أما المجموعة الثانية فتتمثل في الفاعلين الخارجيين، المتمثلين في المودعين، وصندوق تأمين الودائع،

ووسائل الإعلام، وشركات التصنيف والتقييم الائتماني، بالإضافة إلى الإطار القانوني التنظيمي والرقابي (بهاء الدين وشوقي، 2008).

وترتكز الحوكمة على عناصر أساسية لا بد من توافرها حتى يكتمل إحكام الرقابة الفعالة على أداء المصارف، تتلخص في الشفافية، وتوافر المعلومات، وتطبيق المعايير المحاسبية الدولية، والنهوض بمستوى الكفاءات البشرية من خلال التدريب. ولا يرتبط نجاح الحوكمة في الجهاز المصرفي فقط بوضع القواعد الرقابية، ولكن أيضا بأهمية تطبيقها بشكل سليم، وهذا يعتمد على البنك المركزي ورقابته من جهة، وعلى المصرف المعني وإدارته من الجهة الأخرى. ويجب أن تكون إدارة المصرف مقتنعة بأهمية مثل هذه القواعد والضوابط، مما يساعد على تنفيذها. والممارسة السليمة للحوكمة تؤدي عامة إلى دعم وسلامة الجهاز المصرفي، وذلك من خلال المعايير التي وضعتها لجنة بازل للرقابة على البنوك وتنظيم ومراقبة الصناعة المصرفية، والتي من أهمها (يوسف، بنك الاستثمار الدولي، 2007):

- الإعلان عن الأهداف الإستراتيجية للجهاز المصرفي وللمصرف تحديد مسؤوليات الإدارة.
- التأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة، وعدم وجود أخطاء مقصودة من قبل الإدارة العليا.
- ضمان فاعلية دور المراقبين وإدراكهم لأهمية دورهم الرقابي.
- ضرورة توفر الشفافية والإفصاح في كافة أعمال وأنشطة البنك والإدارة.

#### مبادئ الحوكمة في المصارف :

حيث أصدرت لجنة بازل تقرير عن تعزيز الحوكمة في المصارف عام 1999 ثم أصدرت نسخة معدلة منه عام 2005 وفي فبراير 2006 أصدرت نسخة محدثة بعنوان " Enhancing Corporate Governance for Banking Organization" يتضمن مبادئ الحوكمة في المصارف:

[1]. **المبدأ الأول:** يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وان يكونوا على دراية تامة بالحوكمة، وبالقدرة على إدارة العمل بالمصرف، وأن يكون أعضاء مجلس الإدارة مسؤولين بشكل تام عن أداء المصرف، وسلامة موقفه المالي، وعن صياغة إستراتيجية العمل، وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح، وان يقوموا بإعادة هيكلة للمجلس ويتضمن ذلك عدد الأعضاء مما يشجع على زيادة الكفاءة، وتتضمن واجبات المجلس اختيار ومراقبة وتعيين المديرين التنفيذيين بما يضمن توافر الكفاءات القادرة على إدارة المصرف.

[2]. **المبدأ الثاني:** يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة الأهداف الإستراتيجية للمصرف والقيم الأخلاقية ومعايير العمل أخذا في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين، ويجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الإستراتيجية للمصرف وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة وأهمها تعارض المصالح مثل الإقراض للعاملين أو المديرين أو حملة الأسهم ممن لهم السيطرة أو الأغلبية أو إعطاء مزايا تفصيلية لأشخاص ذات الصلة، ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا توفير الحماية الملائمة للعاملين الذين يعدوا تقارير عن ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية من أي إجراءات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة.

[3]. **المبدأ الثالث:** يجب على مجلس الإدارة أن يضع حدودا واضحة للمسئوليات والمحاسبة لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين وللعاملين وان يضع هيكل إداري يشجع على ذلك.

[4]. **المبدأ الرابع:** يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس، وان يمتلك المسئولين بالمصرف المهارات الضرورية لإدارة أعماله، وان تتم أنشطة المصرف وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية.

[5]. **المبدأ الخامس:** يجب على مجلس الإدارة أن يقر باستقلال مراقبي الحسابات ووظائف الرقابة الداخلية، باعتبارها جوهرية لحوكمة المصارف، ويجب أن تقر الإدارة بأهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة المصرف في الأجل الطويل. ويجب على مجلس الإدارة والإدارة

## مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة

العليا للمصرف التحقق من أن القوائم المالية تمثل الموقف المالي للمصرف، وذلك من خلال التأكد من أن مراقبي الحسابات الخارجيين يمارسوا عملهم بالتوافق مع المعايير المطبقة، وأن تقوم لجنة المراجعة الداخلية بكتابة التقارير مباشرة إلى مجلس الإدارة.

[6]. **المبدأ السادس:** يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت وحوافز الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين، تتناسب مع ثقافة وأهداف وإستراتيجية المصرف في الأجل الطويل.

[7]. **المبدأ السابع:** تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة، وتبعاً لدليل لجنة بازل فإنه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة المصرف في ظل نقص الشفافية، ويعد الإفصاح العام ملائماً وضرورياً وخاصة للمصارف المسجلة في البورصة لتحقيق الانضباط في السوق.

[8]. **المبدأ الثامن:** يجب أن يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات المصرف والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها، ويمكن أن يتعرض المصرف لمخاطر قانونية بشكل غير مباشر عندما يقوم بخدمات نيابة عن عملائه الذين يستغلون الخدمات والأنشطة التي يوفرها المصرف لممارسة أنشطة غير شرعية مما يعرض سمعة المصرف للخطر.

**نطاق تطبيق قواعد الحوكمة في المصارف والوحدات الاقتصادية (بهاء الدين و شوقي، 2008)**

1. تنطبق هذه القواعد في المقام الأول على الوحدات الاقتصادية المساهمة المقيدة في بورصة الأوراق المالية، وكذلك على المؤسسات المالية التي تتخذ شكل وحدات اقتصادية مساهمة، وتحديدًا البنوك وشركات التأمين وشركات التمويل العقاري وشركات التأجير التمويلي والشركات العاملة في مجال الأوراق المالية. كما تنطبق هذه القواعد على وجه الخصوص على الوحدات التي يكون تمويلها الرئيسي من الجهاز المصرفي لما يترتب على التزامها بقواعد الحوكمة من ضمان للدائنين.

2. ونظراً لأهمية قواعد حوكمة الوحدات الاقتصادية بشكل عام فإن هذه القواعد تناولت تفاصيل قواعد الحوكمة بالنسبة للوحدات الاقتصادية المقيدة في البورصة أو المؤسسات المالية التي تتخذ شكل شركات المساهمة، كما تناولت بشكل أكثر إيجازاً بيان ما يمكن أن ينطبق منها على شركات المساهمة المغلقة، ثم على الشركات ذات المسؤولية المحدودة، وأخيراً على شركات الأشخاص.

3. كما أن العديد من شركات المساهمة المغلقة سوف تجد طريقة إلى القيد في البورصة، مما يجعل من المفيد أن ينتبه المساهمون وإدارة هذه الشركات إلى قواعد الحوكمة تمهيداً واستعداداً للقيد في سوق الأوراق المالية. لذلك فإن المساهمين والشركات والدائنين والعاملين في الشركات عموماً لديهم مصلحة في تشجيع ومراقبة التزام الوحدات الاقتصادية بمختلف أشكالها بهذه القواعد قدر المستطاع، حتى ولو لم تكن شركات مساهمة مقيدة في البورصة.

4. أن حوكمة الوحدات الاقتصادية على نحو سليم لا تعني فقط مجرد احترام مجموعة من القواعد وتفسيرها تفسيراً ضيقاً وحرفياً، وإنما هي ثقافة وأسلوب في ضبط العلاقة بين مالكي الوحدة الاقتصادية ومديريها والمتعاملين معها، ولذلك فكلما اتسع نطاق من يأخذون بها كلما كانت المصلحة أكبر للمجتمع بأسره.

### أهمية الحوكمة الجيدة في المصارف:

تتبع أهمية الحوكمة الجيدة في المصارف في تحقيقها العديد من الأهداف (قرش، 2009):

1. خلق وتعزيز الثقة بين المودعين وحملة الأسهم من جهة والإدارة التنفيذية العليا من جهة أخرى
2. تطبيق الحوكمة يساهم في حماية أموال المودعين وصغار المساهمين بشكل خاص.
3. تعتبر الحوكمة من شروط ومواصفات عمليات التصنيف، فالبنك الذي يلتزم بالمعايير الدولية يمكن تصنيفه بسهولة، مما يعزز من ثقة المؤسسات المصرفية الدولية به وبأدائه.
4. لا يمكن تطبيق معايير بازل (I ، II) في المحاسبة والتدقيق بدون أن يكون البنك قد انتهج أو

- أخذ أو التزم بمبادئ الحكومة السليمة.
5. تسهيل عمليات التدقيق والرقابة من قبل السلطة النقدية ومن مؤسسات التقييم والتصنيف الدولية.
6. للبنك المركزي دور في تعزيز وتشجيع الحوكمة المؤسسية في المصارف وذلك للأسباب التالية (دهمش، أبو زر، 2003):
- أ. إن تطبيق الحوكمة المؤسسية الجيدة يقع ضمن المسؤوليات الإشرافية للبنك المركزي.
  - ب. إن المصارف التجارية تختلف عن غيرها من الشركات المساهمة لأن طبيعة عملها تحمل المخاطر، إضافة إلى كون هذه المصارف مسئولة عن المحافظة على أموال المودعين.
  - ج. نتيجة لتعرض المصارف لهذه المخاطر وبسبب تداول أسهمها في بورصة الأوراق المالية، فإن وجود الحوكمة المؤسسية مسألة مهمة وضرورية لهذه البنوك.
  - د. يحتاج أعضاء مجلس الإدارة في المصارف ضمان أن المخاطر التي تتعرض لها طبيعة أعمال المصارف تدار بشكل سليم، وأن لدى البنك المركزي المسؤولية القانونية للتأكد من ذلك. وهذا لا يعني بأن مجلس الإدارة يجب عليه تكوين سياسات إدارة المخاطر بنفسه، ولكن يجب عليه التأكد والمصادقة على مثل هذه السياسات.
  - هـ. يجب الاعتراف بأنه ليس من السهل الحصول على أعضاء مجلس إدارة مستقلين بشكل حقيقي، ويمكنهم أن يفتقروا في وجه المساهمين المسيطرين على رأس مال المصرف.
  - و. هناك أيضا المخاطر المتمثلة بتعيين أعضاء مجلس إدارة يطلق عليهم: "شبه مستقلين" لإعطاء انطباع خاطئ للحوكمة المؤسسية.

#### معايير لجنة بازل Basel Committee للرقابة على المصارف:

أن الممارسة السليمة للحوكمة تؤدي بصفة عامة إلى دعم وسلامة الجهاز المصرفي وذلك من خلال المعايير التي وضعتها لجنة بازل Basel Committee للرقابة على المصارف وتنظيم ومراقبة الصناعات المصرفية ومن أهمها (يوسف، 2007):

1. الإعلان عن الأهداف الاستراتيجية للجهاز المصرفي، وتحديد مسئولية الإدارة.
2. التأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة، وعدم وجود أخطاء مقصودة من قبل الإدارة العليا.
3. ضمان فاعلية دور المراقبين، وإدراكهم لأهمية دورهم الرقابي.
4. ضرورة توفير الشفافية والإفصاح عن كامل أعمال أنشطة البنك والإدارة على حد سواء.

#### تطبيقات الحوكمة في المصارف الفلسطينية.

الحوكمة ثقافة جديدة بدأت تدخل السوق الفلسطينية من أبواب واسعة، على النظام المصرفي الفلسطيني باعتباره جزء من القطاع الخاص، وله دور أساسي ومهم في إحداث التنمية الاقتصادية. وبالتالي فإن إخضاع المصارف العاملة في فلسطين للحوكمة يعد مؤشراً بالاتجاه الصحيح. كما أن الربط بين المصارف و وحدات ومؤسسات القطاع الخاص، وسلطة النقد والحكومة ممثلة بوزارة الاقتصاد الوطني، وبالذات مع مراقبي الوحدات الاقتصادية، لما لها من مسؤوليات قانونية تجاه المصارف والجهاز المصرفي، خاصة في مجال متابعة تأسيس إدارتها بشكل جيد، وإخضاعها لمسائلة حقيقية من قبل مراقب الوحدات الاقتصادية، وبما يضمن حقوق المودعين والمؤسسين، وأن تفعيل الحوكمة والشفافية والإفصاح في الجهاز المصرفي من شأنه أن يؤثر إيجاباً على أسهم المصارف في سوق الأوراق المالية (سوق فلسطين الأوراق المالية، 2006).

كما أن سلطة النقد الفلسطينية تعمل على تعزيز قدراتها الذاتية بهدف تعزيز نظام الحوكمة بما يتناسب مع متطلبات المصرف المركزي بكامل الصلاحيات، وبما يمكنها من تحقيق تنفيذ سياسات نقدية سليمة وإصدار وإدارة عملة وطنية وتعزيز دورها كمستشار اقتصادي ومالي للسلطة الوطنية

## مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة

الفلسطينية. كما قامت سلطة النقد الفلسطينية منذ إنشائها بإصدار قوانين وأنظمة داخلية تتعلق بالجوانب الأساسية للحوكمة الجيدة، لا سيما في مجالات التدقيق الداخلي والخارجي وتشكيل مجلس إدارتها. بالإضافة إلى أن خطة سلطة النقد الإستراتيجية هي مواكبة التطورات الدولية فيما يتعلق بالممارسات الفضلى للحوكمة، المتمثلة في التطورات الهيكلية والتشريعية والرقابية لسلطة النقد، وتوفير إطار فعال للحوكمة باستحداث أربع مكاتب مستقلة، للأنظمة، وأخلاقيات العمل والمستشار القانوني، والمدقق الداخلي. ومشددة على أهمية الحوكمة للجهاز المصرفي، من حيث تعزيز ثقة الجمهور بالنظام المصرفي وحماية حقوق المودعين والمساهمين، وتنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وبالتالي تنمية المدخرات والأرباح، وإنشاء أنظمة فعالة لإدارة مخاطر العمل المصرفي، والحفاظ على الاستقرار المالي والاقتصادي.

ونظراً لأهمية الحوكمة للقطاع المصرفي، عملت سلطة النقد على إعداد دليل متكامل لمبادئ ومعايير الحوكمة الجيدة في المصارف من أجل تعزيز وعيها بموضوع الحكم الجيد وخلق إجماع على أهمية تطبيقه، ووضع إطار تنظيمي لحوكمة المصارف استكمالاً للمتطلبات القانونية. وشددت على أن أعضاء مجلس إدارة المصرف يجب أن يتمتعوا بالكفاءة والأهلية والاستقلالية والنزاهة، وعلى أن يقوم المصرف بتحديد هيكل ودور المجلس وإدارته بوضوح، والاحتفاظ بأنظمة تدقيق مستقلة ونزيهة وفعالة، والالتزام بالإفصاح عن جميع البيانات والمعلومات التي تضمن الشفافية، وضمان وجود نظام فعال لإدارة المخاطر، وتبني نظام تعويضات ومكافآت يتصف بالشفافية والعدالة، وتحديد دور المساهمين وضمان حقوقهم.

كما أن اللائحة التنفيذية لقانون المصارف رقم (2) لسنة 2002 المقررة من قبل سيادة رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية نصت بوضوح على تكليف سلطة النقد بإصدار التعليمات اللازمة لتعزيز الحوكمة في المؤسسات المصرفية. لذلك فقد عملت سلطة النقد على إعداد دليل متكامل لمبادئ ومعايير الحوكمة الجيدة في المصارف وذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف مثل:

- تعزيز وعي المصارف بموضوع الحكم الجيد وخلق إجماع على أهمية تطبيقه.
- وضع إطار تنظيمي لحوكمة المصارف استكمالاً للمتطلبات القانونية حسب القانون.
- توفير إرشادات للمصارف حول كيفية تحقيق التزام أفضل بالمعايير والممارسات الدولية الفضلى.

ولا يعتبر هذا الدليل بديلاً عن قيام المصارف بتطوير موائيق داخلية للحوكمة لديها، تحدد فيها آليات وإجراءات التزامها بمتطلبات الحوكمة السليمة الواردة في هذا الدليل أو أية معايير إضافية يرى المصرف إمكانية تطبيقها لديه، بما لا يتعارض مع التشريعات السارية في فلسطين ( سلطة النقد الفلسطينية، 2008).

لقد أتت لجنة بازل على تحديد دور السلطة الرقابية باعتبارها الجهة المعنية مباشرة بمتابعة أعمال وأنشطة القطاع المصرفي. وقد أناطت بها مسؤوليات عدة لتسهيل تطبيق قواعد الحوكمة وتكريس الشفافية والمساءلة والنزاهة. وبدون النقص من أهمية التزام المصارف بمبادئ وقواعد الحوكمة. أما أهم ما أشارت إليه لجنة بازل حول دور السلطة الرقابية، وهذا ينطبق على سلطة النقد الفلسطينية (قرش، 2009):

1. على سلطة النقد، بصفتها المراقب العام للبنوك، أن تزود أو تصدر التوجيهات الإرشادية للمصارف حول كيفية ممارسة عملية الحوكمة.
2. يتوجب على سلطة النقد أن تأخذ بعين الاعتبار بأن الحوكمة السليمة تعتبر إحدى العناصر الرئيسية لحماية المودعين.
3. على سلطة النقد أن تحدد فيما إذا قام البنك بتطبيق قواعد الحوكمة بفعالية سواء لجهة الالتزام بالسياسات العامة أو بوضعها موضع التنفيذ الفعلي.
4. يتوجب على سلطة النقد أن تؤكد على نوعية التدقيق ووظائف الرقابة الدورية.

5. على سلطة النقد أن تقوم بعملية تقييم الآثار المترتبة على إقرار الهيكل التنظيمي للمصرف.
6. يجب على سلطة النقد أن تلتفت نظر الإدارة التنفيذية العليا ومجلس الإدارة إلى المشاكل التي تم فحصها أو تشخيصها خلال قيام المفتشين التابعين لها بأعمالهم الرقابية الدورية على البنك.
7. قيام سلطة النقد بوضع دليل مكتوب لقواعد الحوكمة والتأكد من أن المصارف تلتزم به وتطبيقه سواء في الإدارة العامة/ الإقليمية أو الفروع المحلية والخارجية على حد سواء.
8. أن تعمل سلطة النقد على إيجاد المناخ والبيئة المناسبة لدعم تطبيق المصارف لقواعد الحوكمة.
9. قيام سلطة النقد بإصدار التعاميم والتعليمات المفسرة والموضحة لكافة القوانين ذات الصلة بعمل المصارف.

#### رابعاً: الدراسة الميدانية:

##### ❖ أهداف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى دراسة مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة باعتبارها أحد مجالات البحث الحديثة في الفكر المحاسبي المعاصر بالإضافة إلى ذلك تسعى هذه الدراسة الميدانية إلى اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة مدى قبول هذه الفرضيات أو رفضها. ولتحقيق هذه الدراسة فقد استعان الباحثان بأهداف وأهمية الدراسة في إعداد أسئلة قائمة الاستقصاء بما يتلاءم مع معايير لجنة بازل Basel Committee للرقابة على المصارف.

##### ❖ تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

تم تكوين مجتمع الدراسة من جميع المصارف الموجودة في قطاع غزة والخاضعة لرقابة سلطة النقد الفلسطينية، حيث تم توزيع 150 قائمة استقصاء على عينة الدراسة المكونة من أربع مجموعات رئيسية هي: ((عضو مجلس إدارة، مدير مالي، رئيس قسم، مساهم)) وتم استرداد 110 استبانة أي بنسبة 73% تقريبا والجدول رقم (1) يوضح توزيع حجم عينة الدراسة وعلاقته مع المؤهل العلمي.

الجدول رقم (1): توزيع حجم عينة الدراسة وعلاقته مع المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	عضو مجلس إدارة	مدير مالي	رئيس قسم	مساهم	الإجمالي
البكالوريوس	5	12	46	19	82
ماجستير	3	5	7	5	20
دكتوراه	1	0	0	0	1
أخرى	0	0	3	4	7
الإجمالي	9	17	56	28	110

##### ❖ أسلوب جمع البيانات:

قام الباحثان بجمع البيانات باستخدام أسلوب توزيع قائمة الاستقصاء. حيث تم توجيه هذه القوائم لعينة الدراسة مع إجراء بعض المقابلات الشخصية مع بعض الأفراد الموزعة عليهم القائمة عند عملية التوزيع كما تم استخدام أجهزة الاتصال المتاحة للمساعدة في عملية التوزيع من فاكس وبريد و بريد إلكتروني.

##### ❖ تصميم قائمة الاستقصاء.

تم تصميم قائمة الاستقصاء بما يتلاءم مع أهداف وفرضيات الدراسة مع مراعاة تصميم شكل القائمة بشكل منظم وسهل. حيث تم تقسيم القائمة إلى جزأين رئيسيين.

##### الجزء الأول: المعلومات العامة.

الجزء الثاني: المعلومات والاستفسارات العلمية: وتم تقسيم هذا الجزء إلى ثلاث أقسام رئيسية.

أولاً: العلاقة بين تنوع هيكل الملكية وتشكيل مجلس الإدارة داخل المصرف

ثانياً: العلاقة بين تنوع هيكل الملكية وتزايد الثقة بين المستثمرين في التقارير المالية.

ثالثاً: العلاقة بين قواعد وضوابط تطبيق الحوكمة وتحقيق الشفافية والعدالة في مساهلة مجلس الإدارة داخل المصرف.

##### ❖ صدق وثبات أداة الدراسة:

## مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة

قام الباحثان بعرض قائمة الاستقصاء على محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية للتحقق من صدق محتوى فقراتها وبعد الإطلاع على آراء المحكمين، تم إجراء التعديلات المطلوبة في صياغة بعض الفقرات، وكذلك تم عرض قائمة الاستقصاء على عينة اختبارية استطلاعية مكونة من (20) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة للتعرف على درجة وضوح وفهم فقرات قائمة الاستقصاء من وجهة نظرهم، وقد تم إعادة صياغة بعض الفقرات لتكون أكثر وضوحاً وفهماً لأفراد عينة الدراسة. وكذلك تم استخدام اختبار Cronbach's Alpha لقياس ثبات الاستبانة وتبين أن معامل Alpha لكل محور من المحاور على حدى قد تجاوز 0.8 ولجميع المحاور يساوي 0.897 وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع. وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة. وهذا ما يوضحه جدول رقم (2).

### جدول رقم (2)

#### الخاص بقيم ألفا ورتباخ لمحاور الدراسة الأساسية

Cronbach's Alpha	البيان
0.873	العلاقة بين تنوع هيكل الملكية وتشكيلة مجلس الإدارة داخل المصرف
0.956	العلاقة بين تنوع هيكل الملكية وتزايد الثقة بين المستثمرين في التقارير المالية
0.862	العلاقة بين قواعد وضوابط تطبيق الحوكمة وتحقيق الشفافية والعدالة في مساءلة مجلس الإدارة داخل المصرف
<b>0.897</b>	<b>إجمالي القيمة لجميع المحاور</b>

#### ❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

أعتمد التحليل الإحصائي لتحليل بيانات الدراسة الميدانية باعتبارها بيانات وصفية غير قياسية وذلك لإجراء تحليل التباين لإجابات العينة التي وردت في قائمة الاستقصاء، وقد تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي S.P.S.S في التحليل الإحصائي للوصول إلى: مقياس ألفا ورتباخ والمتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري واختبار التباين ANOVA لدراسة مدى قوة الدوافع وأهميتها لدى المستقصى منهم واختبار (T-Test). بالإضافة إلى دراسة العلاقة القائمة بين كل من الدوافع وطبيعة العمل وذلك للحكم على نتائج الدراسة وتوصياتها.

#### ❖ تحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها:

لتحديد درجات نتائج إجابة الدراسة وفقاً لدرجات القياس الترتيبي. لهذا فقد تم تصميم الأوزان في شكل رقمي محدد، ليختار منها المستقصى منه ما يتناسب مع القوة الترجيبية أو معامل ثقته في الإجابة. وتعكس هذه الأوزان الأهمية للدوافع سواء بالموافقة أم عدم الموافقة. حيث الرقم صفر يشير إلى انعدام درجة الثقة بينما الرقم (1) يشير إلى درجة ثقة بالدافع من 1% - 20% وهكذا كما هو موضح في جدول رقم (3).

#### جدول رقم (3): لتوضيح درجات القياس الترتيبي

5	4	3	2	1	0	القياس الترتيبي
100%	81%	60%-41%	40%-21%	20%-1%	درجة ثقة معدومة	

ويحدد المتوسط المرجح لدرجات الموافقة بناء على الترتيب الموضح في جدول رقم (3) حيث كلما ارتفعت درجة الترتيب كلما كان المقياس أفضل.

#### أولاً: تحليل المعلومات العامة وإيجاد العلاقة بين دوافع المعلومات العامة مع باقي أجزاء القائمة:

لقد تم تحليل الجزء الأول من قائمة الاستقصاء وذلك من خلال إيجاد العلاقة بين المعلومات العامة وباقي أجزاء القائمة التي أسست من أجل التحقق من صحة الفرضيات أو عدمها. حيث يظهر الجدول رقم (4) نسب توزيع المؤهل العلمي بالنسبة للأشخاص المستقصى منهم حيث

جبر إبراهيم الداور، محمد نواف عابد

تتمركز أعلى نسبة حول درجة البكالوريوس 74.5%، بينما أكثر من 19% من المستقصى منهم أصحاب مؤهلات عليا وهذا يبين أن الموظفين الذين يعملون داخل المصارف كعنصر فعال في العمل المالي المصرفي لديهم مؤهلات علمية عالية تمكنهم من أداء عملهم بكفاءة ومهنية.

جدول رقم (4): المستوى العلمي

الموئل العلمي للمستقصى منه النسب	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	أخرى
	74.5%	18.2%	0.9%	6.4%

أما الجدول رقم (5) فيظهر أن اكبر نسبة من الموظفين قد حصلوا على الشهادات العلمية من مناطق الضفة الغربية 43.6% وهذا أمر طبيعي، ويرجع ذلك إلى أن الفترة التي سبقت قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية لم يكن هناك سوى جامعة أو جامعتين على الأكثر داخل قطاع غزة، وكذلك توجه الكثير من الطلاب الفلسطينيين للحصول على التعليم في جامعات خارج الوطن سواء عربية أو أجنبية. وهذا ما أكدته جدول رقم (6) فيبين أن هناك نسبة تتجاوز 76% من الأشخاص المستقصى منهم لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات في العمل المصرفي كمرتبة إدارية مرموقة، وهذا يعطى ثقة كبيرة في المعلومات التي تم الحصول عليها منهم.

جدول رقم (5): مكان الحصول على المستوى العلمي

مكان الحصول على المستوى العلمي النسبة	قطاع غزة	الضفة الغربية	الوطن العربي	دول أجنبية
	15.5%	43.6%	22.7%	18.2%

جدول رقم (6): عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة النسبة	أقل من 5 سنوات	من 5 – أقل من 10	من 10 – أقل من 15	15 سنة فأكثر
	18.2%	15.5%	50.9%	25.5%

ويوضح الجدول رقم (7) أن أقل نسبة من الأشخاص المستقصى منهم 8.1% هم أعضاء مجلس إدارة وهذا أمر اعتيادي نظراً لأن عدد أعضاء مجلس الإدارة أقل ما يكون في المصارف العاملة في قطاع غزة، حيث أن الغالبية العظمى من المصارف ما هي إلا فروع لمصارف يتركز الفرع الرئيسي لها في الغالب في مناطق الضفة الغربية أو في دولة عربية مجاورة أو حتى أجنبية. لذلك نجد تركز أعضاء مجلس الإدارة في الخارج حيث توجد الفروع الرئيسية للمصارف. بالإضافة إلى تركز غالبية المدراء الماليين في الضفة الغربية حيث توجد الفروع الرئيسية للمصارف. وأن عدد المساهمين في قطاع غزة منخفض جداً مقارنة مع مناطق الضفة الغربية ومن الممكن أن يرجع ذلك أيضاً لعدة أسباب أخرى منها وجود سوق فلسطين للأوراق المالية في " نابلس " الضفة الغربية أو تركز قوة رؤوس الأموال في مناطق الضفة الغربية.

جدول رقم (7): طبيعة العمل

طبيعة العمل النسبة	عضو مجلس إدارة	مدير مالي	رئيس قسم	مساهم
	8.1%	15.5%	50.9%	25.5%

ثانياً: تحليل العلاقة بين تنوع هيكل الملكية وتشكيلة مجلس الإدارة داخل المصرف.

يوضح الجدول رقم (8) المتوسط الحسابي للأوزان المعطاة لكل فقرة من الفقرات على مستوى كل فئة من الفئات على حدا، وأيضاً على المستوى الإجمالي. بالإضافة إلى قياس مدى تشتت الأوزان المعطاة حول متوسطها الحسابي معياراً عنها بالانحراف المعياري. حيث يظهر الجدول أن الدافع رقم (4) "أعضاء مجلس الإدارة على علم ودراية كافية بمبادئ وأسس الأنشطة والتشريعات المالية للمصرف التي يجب إتباعها" حصل على أعلى متوسط للأوزان على المستوى الإجمالي للمشاركين وقدرة 3.752، ثم يليه الدافع رقم (5) "يتحمل مجلس الإدارة كل المسؤوليات المتعلقة بعمليات المصرف وسلامة مركزه المالي أمام المساهمين" بمتوسط قدره 3.688، ثم يليه الدافع رقم (3)

مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة

"العلاقة القائمة بين هيكل الملكية ومجلس الإدارة قائمة على المساواة بين جميع المساهمين" بمتوسط قدره 3.578، وهكذا وصولاً إلى الدافع رقم (10) "مسؤولية كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة محدودة وواضحة أمام المساهمين" حيث حصل على أقل نسبة متوسط حسابي وقدره 3.156 وهكذا وقد جاء ترتيب الدوافع من حيث القوة والأهمية بما لا يتلاءم مع الفرضية الفرعية رقم (1)، (2) من الفرضية الرئيسية الأولى وهي "عدم وجود المعرفة الكافية لدى كل من الملاك وأعضاء مجلس الإدارة لمفهوم الحوكمة" و "عدم وجود علاقة بين تنوع هيكل الملكية وتشكيله مجلس الإدارة"

أما على مستوى الفئات فيتضح من الجدول رقم (8) أنه على مستوى أعضاء مجلس الإدارة فقد حصل أيضاً الدافع رقم (4) على أعلى متوسط وقدره 0.307، ثم الدافع رقم (5) بمتوسط قدره 0.301 ثم الدافع رقم (3)، أما على مستوى المدير المالي فقد حصل الدافع رقم (4) أيضاً على أعلى متوسط وقدره 0.579 يليه الدافع رقم (5) بمتوسط قدره 0.570، ثم الدافع رقم (3) بمتوسط قدره 0.553. أما على مستوى رئيس القسم فقد حصل الدافع رقم (4) أيضاً على أعلى متوسط وقدره 1.910 يليه الدافع رقم (5) بمتوسط قدره 1.877، ثم الدافع رقم (3) قدره 1.821. وأخيراً الفئة الرابعة وهي المساهمين فقد حصل الدافع رقم (4) على أعلى متوسط وقدره 0.655، يليه الدافع رقم (5) بمتوسط 0.938 ثم الدافع رقم (3) بمتوسط قدره 0.910 على التوالي. ويلاحظ أن ترتيب الدوافع من حيث درجة الأهمية حسب وجهة نظر عينة الدراسة كلاً على حدنا نجدتها موحدة ومتوافقة بنفس الترتيب من الدافع الأقوى أهمية إلى الدافع الأقل أهمية وهذا يدل على أن الفكر لدى العاملين في المصارف في جميع فئاته يحمل فكراً واحداً تجاه أهمية عملية تطبيق الحوكمة في المصرف.

جدول رقم (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعلاقة بين تنوع هيكل الملكية وتشكيله مجلس الإدارة داخل المصرف.

الفئة الدافع	عضو مجلس إدارة		مدير مالي		رئيس قسم		مساهم		الإجمالي	
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي								
1	0.133	0.259	0.251	0.489	0.829	1.611	0.415	0.805	1.630	3.165
2	0.118	0.268	0.223	0.507	0.736	1.672	0.368	0.836	1.447	3.284
3	0.337	0.292	0.638	0.553	2.102	1.821	0.910	0.910	4.130	3.578
4	0.255	0.307	0.482	0.579	1.910	1.877	0.955	0.955	3.121	3.752
5	0.096	0.301	0.183	0.570	0.602	1.877	0.938	0.938	1.184	3.688
6	0.110	0.288	0.207	0.544	0.684	1.793	0.896	0.896	1.344	3.522
7	0.106	0.283	0.201	0.535	0.662	1.765	0.882	0.882	1.302	3.467
8	0.101	0.283	0.192	0.535	0.633	1.765	0.882	0.882	1.244	3.467
9	0.108	0.289	0.205	0.545	0.677	1.798	0.899	0.899	1.330	3.532
10	0.112	0.258	0.212	0.487	0.700	1.606	0.803	0.803	1.375	3.156
11	0.100	0.291	0.189	0.550	0.625	1.812	0.906	0.906	1.228	3.559
12	0.114	0.272	0.216	0.514	0.713	1.695	0.847	0.847	1.401	3.330
13	0.115	0.277	0.217	0.523	0.716	1.723	0.861	0.861	1.407	3.385
14	0.116	0.280	0.220	0.528	0.727	1.742	0.871	0.871	1.429	3.422

\* أن أكبر حجم للأوزان المعطاة على مستوى أي مجموعة أو على المستوى الإجمالي للمجموعات سوف يكون 5، وسيتحقق هذا المتوسط لو أن جميع أفراد العينة الممثلين للمجموعة أو لإجمالي المجموعات المشاركة خصصوا للسبب نفسه الوزن 5.

كما يظهر نفس الجدول رقم (8) الانحراف المعياري لتشتت الأوزان المخصصة من قبل المشاركين حول المتوسط الحسابي حيث نلاحظ أن الانحراف المعياري للدافع رقم (5) كان الأصغر على المستوى الإجمالي حيث بلغ الانحراف 1.184 بالمقارنة بالانحراف المعياري للدوافع الأخرى ويمثل أقل من ربع المتوسط، حيث تدل هذه النتائج على مدى شدة التجانس بين آراء المشاركين على المستوى الإجمالي إلى حد كبير حول أهمية الدافع رقم (5)، كما حصل الدافع رقم (3) على أعلى

انحراف معياري قدره 4.130.

وأما على مستوى الفئات فإن الانحراف المعياري الأصغر كان الدافع رقم (5) من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة وقدره 0.096 ومن وجهة نظر المدراء الماليين فكان 0.183، ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام كان 0.602، وأخيراً على مستوى المساهمين فكان 0.301، ويدل تدنى مستوى الانحراف المعياري للدافع رقم (5) سواء على المستوى الإجمالي أو على مستوى الفئات على أنه الدافع الأهم.

ونلاحظ هنا أن هناك اختلاف بين درجة أهمية الدوافع بين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ويرجع هذا الاختلاف إلى اختلاف درجات التكرارات بين آراء مجموعة عينة الدراسة. وحتى يتمكن من الحكم على مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة فقد تم إجراء اختبار (T- Test) لتحليل الدوافع الخاصة بالمحور الأول، ولوحظ أن جميع هذه الدوافع تم قبولها نظراً لأن مستوى المعنوية Sig لجميع الدوافع 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05%. وبالتالي نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل لكل من الفرضية الفرعية (1) و (2) من الفرضية الرئيسية، أي أنه توجد المعرفة الكافية لدى كل من الملاك وأعضاء مجلس الإدارة لمفهوم الحوكمة، كما أنه يوجد علاقة بين تنوع هيكل الملكية وتشكيل مجلس الإدارة داخل المصرف. وهو ما وضحه جدول رقم (9) لتحليل (T- Test) لدوافع العلاقة بين تنوع هيكل الملكية وتشكيل مجلس الإدارة داخل المصرف.

جدول رقم (9):  
تحليل (T- Test) لدوافع للعلاقة بين تنوع هيكل الملكية وتشكيل مجلس الإدارة داخل المصرف.

البرقم	العلاقة بين تنوع هيكل الملكية وتشكيل مجلس الإدارة داخل المصرف	Sign	T
1	تحتوي تشكيل مجلس الإدارة على أعضاء مستقلين وغير مستقلين.	0.000	20.446
2	تحتوي تشكيل مجلس الإدارة على أعضاء مستقلين ذو خبرات علمية وعملية متخصصة.	0.000	23.873
3	العلاقة القائمة بين هيكل الملكية ومجلس الإدارة قائمة على المساواة بين جميع المساهمين.	0.000	9.044
4	أعضاء مجلس الإدارة على علم ودراية كافية بمبادئ وأسس الأنشطة والتشريعات المالية للمصرف التي يجب إتباعها.	0.000	12.695
5	يتحمل مجلس الإدارة كل المسؤوليات المتعلقة بعمليات المصرف وسلامة مركزه المالي أمام المساهمين.	0.000	32.743
6	يتحمل مجلس الإدارة كل المسؤوليات المتعلقة بالحوكمة المصرفية من خلال تحديد الأهداف العامة للإدارة التنفيذية والإشراف عليها.	0.000	27.564
7	أعضاء مجلس الإدارة مستقلين بشكل تام عن صياغة إستراتيجية العمل بالمصرف وسياسة المخاطر.	0.000	27.995
8	أعضاء مجلس الإدارة مستقلين عن تجنب تضارب المصالح التي تجعلهم غير قادرين على أداء واجبهم على أكمل وجه تجاه المصرف.	0.000	29.938
9	يراقب مجلس الإدارة الأهداف الإستراتيجية للمصرف والقيم الأخلاقية ومعايير العمل أخذاً في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وأن تكون هذه القيم سارية وحقيقية في المصرف.	0.000	27.925
10	مسؤولية كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة محدودة وواضحة أمام المساهمين.	0.000	24.162
11	عملية الاتصال بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية سهلة ومناخه في أي وقت.	0.000	30.463
12	يتحمل كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة المسؤولية أمام المصرف والمساهمين.	0.000	25.058
13	يتمتع كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بالاستقلالية التامة في إبداء الرأي.	0.000	25.308
14	أعضاء مجلس الإدارة مستقلين عن اختيار ومراقبة وتعيين المديرين التنفيذيين بما يضمن توافر الكفاءات القادرة على إدارة المصرف.	0.000	25.194
	إجمالي الدوافع	0.000	25.672

ويوضح الجدول رقم (10) العلاقة بين المتغير التنظيمي (طبيعة العمل) مع دوافع تنوع هيكل الملكية وتشكيل مجلس الإدارة داخل المصرف من خلال إجراء تحليل الانحدار المتعدد عند مستوى معنوية 0.05. حيث نلاحظ أنه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين (طبيعة العمل) ودوافع تنوع هيكل ملكية وتشكيل مجلس الإدارة داخل المصرف حيث أن مستوى معنوية غالبية الدوافع أكبر من 5%. وهذا يؤكد على عدم وجود اختلاف بين أفراد عينة الدراسة حول أهمية العلاقة بين تنوع هيكل الملكية وتشكيل مجلس الإدارة طبقاً للمتغير التنظيمي (طبيعة العمل) مما يؤكد على أهمية الحوكمة

مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة

في المصارف حسب وجهة نظر أفراد العينة. وعلى المستوى التفصيلي يتضح من جدول رقم (10) انه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين طبيعة العمل ودوافع تنوع هيكل ملكية وتشكيله مجلس الإدارة داخل المصرف من أعضاء مجلس الإدارة أو المدراء الماليين أو رؤساء الأقسام أو حتى المساهمين على المستوى الإجمالي. باستثناء الدافع رقم (13) "يتمتع كل عضو من أعضاء الإدارة الاستقلالية التامة في إبداء الرأي" عند مستوى المعنوية 0.0452 حسب وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة، و0.0132 حسب وجهة نظر المدراء الماليين ويرجع ذلك للتأكيد على استقلالية مجلس الإدارة في اتخاذ القرار. وهذا يؤكد انه لا يوجد اختلاف بين أفراد العينة بالنسبة لطبيعة العمل حول أهمية دوافع تنوع هيكل الملكية وتشكيله مجلس الإدارة داخل المصرف مما يؤكد الإجماع حول أهمية الحوكمة.

الجدول رقم (10): العلاقة بين طبيعة العمل ودوافع تنوع هيكل الملكية وتشكيله مجلس الإدارة داخل المصرف

الرد رقم	الدافع	طبيعة العمل		
	العلاقة بين تنوع هيكل الملكية وتشكيله مجلس الإدارة داخل المصرف.	عضو مجلس الإدارة	مدير مالي	رئيس قسم المساهم
1	تحتوي تشكيله مجلس الإدارة على أعضاء مستقلين وغير مستقلين.	0.1785	0.1840	0.4811
2	تحتوي تشكيله مجلس الإدارة على أعضاء مستقلين ذو خبرات علمية وعملية متخصصة	0.6949	0.2462	0.6665
3	العلاقة القائمة بين هيكل الملكية ومجلس الإدارة قائمة على المساواة بين جميع المساهمين	0.2306	0.3289	0.4891
4	أعضاء مجلس الإدارة على علم ودراية كافية بمبادئ وأسس الأنشطة والتشريعات المالية للمصرف التي يجب إتباعها	0.1040	0.5378	0.9093
5	يحمل مجلس الإدارة كل المسؤوليات المتعلقة بعمليات المصرف وسلامه مركزه المالي أمام المساهمين.	0.9527	0.6664	0.7160
6	يحمل مجلس الإدارة كل المسؤوليات المتعلقة بالحوكمة المصرفية من خلال تحديد الأهداف العامة للإدارة التنفيذية والإشراف عليها.	0.3176	0.6533	0.1917
7	أعضاء مجلس الإدارة مستقلين بشكل تام عن صياغته إستراتيجيه العمل بالمصرف وسياسة المخاطر.	0.0619	0.2506	0.2454
8	أعضاء مجلس الإدارة مستقلين عن تجنب تضارب المصالح التي تجعلهم غير قادرين على أداء واجبهم على أكمل وجه تجاه المصرف.	0.7058	0.8284	0.3054
9	يراقب مجلس الإدارة الأهداف الإستراتيجية للمصرف والقيم الأخلاقية ومعايير العمل أخذاً في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وأن تكون هذه القيم سارية وحقيقية في المصرف.	0.3256	0.2310	0.4762
10	مسؤوليه كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة محدودة وواضحة أمام المساهمين.	0.3131	0.7891	0.1331
11	عملية الاتصال بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية سهلة ومتاحة في أي وقت.	0.1117	0.0555	0.8787
12	يحمل كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة المسؤولية أمام المصرف والمساهمين.	0.2024	0.0741	0.0684
13	يتمتع كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بالاستقلالية التامة في إبداء الرأي.	0.0452	0.0132	0.1997
14	أعضاء مجلس الإدارة مستقلين عن اختيار ومراقبه وتعيين المديرين التنفيذيين بما يضمن توافر الكفاءات القادرة على إدارة المصرف.	0.1690	0.0556	0.1617

ثانياً : العلاقة بين تنوع هيكل الملكية وتزايد الثقة بين المستثمرين في التقارير المالية. حيث يظهر الجدول رقم (11) أن الدافع رقم (11) " إتاحة الفرصة للمستثمرين والمساهمين لتوجيه الأسئلة لمجلس الإدارة وإدراج بنود جديدة في جدول الأعمال واقتراح الحلول المناسبة تزيد من الثقة بسياسة المصرف المالية وبتقاريره" حصل على أعلى متوسط للأوزان على المستوى الإجمالي للمشاركين وقدرة 3.761، ثم يليه الدافع رقم (10) "توفير معلومات كافية للمستثمرين والمساهمين عن وقت ومكان وتاريخ وجدول أعمال اجتماعات الجمعية العامة والموضوعات التي سيتخذ بشأنها القرارات في الاجتماع تزيد من ثقة بسياسة المصرف المالية وبتقاريره" بمتوسط قدره 3.724، ثم يليه الدافع رقم (2) "وجود أكثر من نصف أعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذيين بالمصرف يزيد من ثقة المستثمرين في التقارير المالية للمصرف" بمتوسط قدره 3.651، وهكذا وصولاً إلى الدافع رقم (6) "وجود أعضاء من مجلس الإدارة غير التنفيذيين في اللجان الثلاثة التابعة لمجلس

جبر إبراهيم الداور، محمد نواف عابد

الإدارة (المراجعة، التعيينات، المكافآت) يزيد من ثقة المستثمرين في التقارير المالية للمصرف حيث حصل على أقل نسبة متوسط حسابي 3.5138 وهذا جاء بما لا يتلاءم مع الفرضية الفرعية رقم (3) " عدم وجود علاقة بين تنوع هيكل الملكية وزيادة ثقة المستثمرين في التقارير المالية" من الفرضية الرئيسية الأولى.

جدول رقم (11) :

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعلاقة بين تنوع هيكل الملكية وتزايد الثقة بين المستثمرين في التقارير المالية

الرقم	عضو مجلس إدارة		مدير مالي		رئيس قسم		مساهم		الإجمالي	
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي								
1	0.292	0.553	0.910	1.821	0.104	0.197	0.651	0.325	3.578	1.278
2	0.298	0.564	0.929	1.858	0.099	0.188	0.621	0.310	3.651	1.220
3	0.298	0.562	0.927	1.854	0.104	0.196	0.648	0.324	3.642	1.273
4	0.298	0.562	0.927	1.854	0.101	0.191	0.629	0.314	3.642	1.236
5	0.290	0.548	0.903	1.807	0.099	0.187	0.617	0.308	3.550	1.213
6	0.287	0.543	0.894	1.788	0.103	0.194	0.641	0.320	3.513	1.259
7	0.296	0.560	0.922	1.844	0.088	0.168	0.553	0.276	3.623	1.086
8	0.295	0.557	0.917	1.835	0.102	0.192	0.635	0.317	3.605	1.247
9	0.296	0.560	0.922	1.844	0.109	0.205	0.678	0.339	3.623	1.331
10	0.304	0.575	0.948	1.896	0.098	0.185	0.611	0.305	3.724	1.200
11	0.307	0.581	0.957	1.914	0.091	0.173	0.570	0.285	3.761	1.121

\* أن أكبر حجم للأوزان المعطاة على مستوى أي مجموعة أو على المستوى الإجمالي للمجموعات سوف يكون 5، وسيحقق هذا المتوسط لو أن جميع أفراد العينة الممثلين للمجموعة أو لإجمالي المجموعات المشاركة خصصوا للسبب نفسه الوزن 5.

أما على مستوى الفئات فيتضح من الجدول رقم (11) أنه على مستوى أعضاء مجلس الإدارة فقد حصل أيضا الدافع رقم (11) على أعلى متوسط وقدره 0.307، ثم الدافع رقم (10) بمتوسط قدره 0.304. تم يليه الدافع رقم (2) بمتوسط قدرة 0.298 أما على مستوى المدير المالي فقد حصل الدافع رقم (11) أيضاً على أعلى متوسط وقدره 1.191 يليه الدافع رقم (10) بمتوسط قدره 1.896، ثم الدافع رقم (2) بمتوسط قدره 1.858. أما على مستوى رئيس القسم والمساهمين فقد حدث العكس حيث يوجد توافق في الدوافع بين كل من فئتي أعضاء مجلس الإدارة والمدراء الماليين من حيث ترتيب أهمية الدوافع كما أن هناك توافق بين الفئتين الأخيرتين وهما رئيس القسم والمساهمين فقد تم التوافق على ترتيب الدوافع بنفس درجة الأهمية. فقد حصل الدافع رقم (9) على أعلى متوسط وقدره 0.109 على مستوى رؤساء الأقسام و 0.678 على مستوى المساهمين، ويليه الدافع رقم (10) بمتوسط قدره 0.104 على مستوى رؤساء الأقسام و 0.651 على مستوى المساهمين، ثم الدافع رقم (2) بمتوسط قدره 0.104، على مستوى رؤساء الأقسام والمساهمين بمتوسط قدره 0.648، وقد يعود السبب في اختلاف ترتيب الدوافع من حيث درجة الأهمية بين عينة الدراسة هو اختلاف في وجهات النظر لدى بعض الأقسام والفئات العاملة في المصارف.

كما يظهر نفس الجدول رقم (11) الانحراف المعياري لتشتت الأوزان المخصصة من قبل المشاركين حول المتوسط الحسابي حيث نلاحظ أن الانحراف المعياري للدافع رقم (7) كان الأصغر على المستوى الإجمالي حيث بلغ الانحراف 1.086 بالمقارنة بالانحراف المعياري للدوافع الأخرى ويمثل أقل من ربع المتوسط، حيث تدل هذه النتائج على مدى شدة التجانس بين آراء المشاركين على المستوى الإجمالي إلى حد كبير حول أهمية الدافع رقم (7)، كما حصل الدافع رقم (9) على أعلى انحراف معياري قدرة 1.331.

وأما على مستوى الفئات فإن الانحراف المعياري الأصغر كان للدافع رقم (6) من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة وقدره 0.543 ومن وجهة نظر المدراء الماليين فكانت 0.894، ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام والمساهمين فكان الدافع رقم (7) وقدره 0.168، 0.276 على التوالي، وبدل

### مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة

تدنى مستوى الانحراف المعياري للدافع رقم (7) سواء على المستوى الإجمالي أو على مستوى الفئات على أنه الدافع الأهم وراء الموافقة على عملية إعادة التقييم على الرغم من الاختلاف بين كل من أعضاء مجلس الإدارة والمدراء الماليين و رؤساء الأقسام والمساهمين. ونلاحظ هنا أن هناك اختلاف بين درجة أهمية الدوافع بين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ويرجع هذا الاختلاف إلى اختلاف درجات التكرارات بين أراء مجموعة عينة الدراسة. وحتى نتمكن من الحكم على مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة فقد تم إجراء اختبار (T- Test) لتحليل الدوافع الخاصة بالمحور الثاني ولوحظ أن جميع هذه الدوافع تم قبولها نظراً لأن مستوى المعنوية Sig لجميع الدوافع 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05%. وبالتالي نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل للفرضية الفرعية (3) من الفرضية الرئيسية، أي انه توجد علاقة بين تنوع هيكل الملكية وزيادة ثقة المستثمرين في التقارير المالية. وهو ما يوضحه جدول رقم (12) لتحليل (T - Test) لدوافع العلاقة بين تنوع هيكل الملكية وتزايد الثقة بين المستثمرين في التقارير المالية.

جدول رقم (12):  
تحليل (T - Test) لدوافع العلاقة بين تنوع هيكل الملكية وتزايد الثقة بين المستثمرين في التقارير المالية

الرقم	البيان	T	Sign
ثانياً: العلاقة بين تنوع هيكل الملكية وتزايد الثقة بين المستثمرين في التقارير المالية			
1	تزداد ثقة المستثمرين في المصرف إذا كان تكوين مجلس الإدارة يمثل نسب توزيع هيكل رأس المال	29.423	0.000
2	وجود أكثر من نصف أعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذيين بالمصرف يزيد من ثقة المستثمرين في التقارير المالية للمصرف.	31.465	0.000
3	قيام المصرف بالفصل بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب يدعم الثقة لدى المستثمرين في التقارير المالية للمصرف.	30.089	0.000
4	قيام مجلس الإدارة بمراجعة نظم وإجراءات المصرف الداخلية للتحقق من ولاءاتها ومن كفاءتها يزيد من ثقة المستثمرين في التقارير المالية للمصرف.	30.978	0.000
5	عدم تجاوز مدة التعاقب للعضو الواحد من مجلس الإدارة التنفيذي ثلاث سنوات تساهم في زيادة ثقة المستثمرين بالتقارير المالية للمصرف.	30.850	0.000
6	وجود أعضاء من مجلس الإدارة غير التنفيذيين في اللجان الثلاثة التابعة لمجلس الإدارة (المراجعة، التعيينات، المكافآت (يزيد من ثقة المستثمرين في التقارير المالية للمصرف	29.420	0.000
7	نوافر المهارات اللازمة لدى أعضاء مجلس الإدارة لفهم التقارير المالية وإدارتها للمصرف يزيد من ثقة المستثمرين في التقارير المالية للمصرف.	34.996	0.000
8	استناد المصرف إلى قواعد مكتوبة خاصة بدور ومسئوبات أعضاء مجلس الإدارة يزيد من ثقة المستثمرين في التقارير المالية للمصرف.	30.472	0.000
9	أن توفير الفرص لتبادل الاستشارات بين المساهمين والمستثمرين المؤسسيين بحقوق ملكيتهم والمصنوع عليها بالمبادئ تزيد من ثقة المستثمرين والمساهمين بسياسة المصرف المالية وتقاريره.	28.685	0.000
10	توفير معلومات كافية للمستثمرين والمساهمين عن وقت ومكان وتاريخ وجدول أعمال اجتماعات الجمعية العامة والموضوعات التي سينخذ بشأنها القرارات في الاجتماع تزيد من ثقة بسياسة المصرف المالية وتقاريره.	32.615	0.000
11	إتاحة الفرص للمستثمرين والمساهمين لتوجيه الأسئلة لمجلس الإدارة وإبراج بنود جنيدة في جدول الأعمال واقتراح الحلول المناسبة تزيد من الثقة بسياسة المصرف المالية وتقاريره.	35.253	0.000
	إجمالي الدوافع	30.364	0.000

❖ ويوضح الجدول رقم (13) العلاقة بين المتغير التنظيمي (طبيعة العمل) مع دوافع تنوع هيكل الملكية وتزايد الثقة بين المستثمرين في التقارير المالية من خلال إجراء تحليل الانحدار المتعدد عند مستوى معنوية 0.05. حيث نلاحظ انه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين ( طبيعة العمل) ودوافع تنوع هيكل الملكية وتزايد الثقة بين المستثمرين في التقارير المالية حيث أن مستوى معنوية غالبية الدوافع أكبر من 5%. وهذا يؤكد على عدم وجود اختلاف بين أفراد عينة الدراسة حول أهمية العلاقة بين تنوع هيكل الملكية وتزايد الثقة بين المستثمرين في التقارير المالية والمتغير التنظيمي ( طبيعة العمل) مما يؤكد على أهمية الحوكمة في المصارف حسب وجهة نظر أفراد العينة. وعلى المستوى التفصيلي يتضح من جدول رقم (13) أنه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين طبيعة العمل من أعضاء مجلس الإدارة أو المدراء الماليين أو رؤساء الأقسام أو حتى المساهمين، ودوافع العلاقة بين تنوع هيكل الملكية وتزايد الثقة بين المستثمرين في التقارير المالية، باستثناء الدافع رقم (2) "وجود أكثر من نصف أعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذيين بالمصرف يزيد من ثقة المستثمرين في التقارير المالية للمصرف" عند مستوى المعنوية 0.0029، والدافع رقم (9) "أن

جبر إبراهيم الداور، محمد نواف عابد

توفير الفرصة لتبادل الاستشارات بين المساهمين والمستثمرين المؤسسيين بحقوق ملكيتهم والمنصوص عليها بالمبادئ تزيد من ثقة المستثمرين والمساهمين بسياسة المصرف المالية وبتقاريره" عند مستوى معنوية 0.0428 وهو أقل من 5% حسب وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة. أما حسب وجهة نظر رؤساء الأقسام فقد كان الدافع رقم (2) عند مستوى المعنوية 0.0369، وحسب وجهة نظر المساهمين فنجد الدافع رقم (2)، (9) عند مستوى معنوية 0.0177، 0.0468 على التوالي. وهذا يؤكد انه لا يوجد اختلاف بين أفراد العينة بالنسبة لطبيعة العمل حول أهمية دوافع تنوع هيكل الملكية وتزايد الثقة بين المستثمرين في التقارير المالية داخل المصرف مما يؤكد الإجماع حول أهمية الحوكمة.

الجدول رقم (13): العلاقة بين طبيعة العمل ودوافع تنوع هيكل الملكية وتزايد الثقة بين المستثمرين في التقارير المالية

الرقم	الدافع	طبيعة العمل		
تانياً: العلاقة بين تنوع هيكل الملكية وتزايد الثقة بين المستثمرين في التقارير المالية		عضو مجلس الإدارة	مدير مالي	رئيس قسم المساهم
1	تزداد ثقة المستثمرين في المصرف إذا كان تكوين مجلس الإدارة يمثل نسب توزيع هيكل رأس المال.	0.1672	0.5431	0.0626
2	وجود أكثر من نصف أعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذيين بالمصرف يزيد من ثقة المستثمرين في التقارير المالية للمصرف.	0.0029	0.6042	0.0369
3	قيام المصرف بالفصل بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب يدعم الثقة لدى المستثمرين في التقارير المالية للمصرف.	0.6212	0.4984	0.5847
4	قيام مجلس الإدارة بمراجعة نظم وإجراءات المصرف الداخلية للتحقق من ملاءمتها ومن كفاءتها يزيد من ثقة المستثمرين في التقارير المالية للمصرف.	0.2932	0.6931	0.8415
5	عدم تجاوز مدة التعاقب للعضو الواحد من مجلس الإدارة التنفيذي ثلاث سنوات تساهم في زيادة ثقة المستثمرين بالتقارير المالية للمصرف.	0.1900	0.4806	0.4494
6	وجود أعضاء من مجلس الإدارة غير التنفيذيين في اللجان الثلاثة التابعة لمجلس الإدارة (المراجعة، التعيينات، المكافآت) يزيد من ثقة المستثمرين في التقارير المالية للمصرف.	0.4143	0.8663	0.7128
7	توافر المهارات اللازمة لدى أعضاء مجلس الإدارة لفهم التقارير المالية وإدارتها للمصرف يزيد من ثقة المستثمرين في التقارير المالية للمصرف.	0.4406	0.5947	0.1472
8	استناد المصرف إلى قواعد مكتوبة خاصة بدور ومستويات أعضاء مجلس الإدارة يزيد من ثقة المستثمرين في التقارير المالية للمصرف.	0.0539	0.9709	0.0641
9	ان توفير الفرصة لتبادل الاستشارات بين المساهمين والمستثمرين المؤسسيين بحقوق ملكيتهم والمنصوص عليها بالمبادئ تزيد من ثقة المستثمرين والمساهمين بسياسة المصرف المالية وبتقاريره.	0.0428	0.1530	0.8743
10	توفير معلومات كافية للمستثمرين والمساهمين عن وقت ومكان وتاريخ وجدول أعمال اجتماعات الجمعية العامة والموضوعات التي سيخضع بشأنها القرارات في الاجتماع تزيد من ثقة سياسة المصرف المالية وبتقاريره.	0.7582	0.7363	0.9344
11	إتاحة الفرصة للمستثمرين والمساهمين لتوجيه الأسئلة لمجلس الإدارة وإدراج بنود جديدة في جدول الأعمال واقتراح الحلول المناسبة تزيد من الثقة بسياسة المصرف المالية وبتقاريره.	0.3687	0.2619	0.2153

ثالثاً : العلاقة بين قواعد وضوابط تطبيق الحوكمة وتحقيق الشفافية والعدالة في مساهمة مجلس الإدارة داخل المصرف.

### مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة

يوضح الجدول رقم (14) المتوسط الحسابي للأوزان المعطاة لكل فقرة من الفقرات على مستوى كل فئة من الفئات كلاً على حداً وأيضاً على المستوى الإجمالي. بالإضافة إلى قياس مدى تشتت الأوزان المعطاة حول متوسطها الحسابي معبراً عنها بالانحراف المعياري. حيث يظهر أن الدافع رقم (1) "تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة في المصارف" حصل على أعلى متوسط للأوزان على المستوى الإجمالي للمشاركين وقدره 4.128، ثم يليه الدافع رقم (12) "على مجلس الإدارة أن يضع حدوداً واضحة للمسئوليات والمحاسبة في المصرف ولأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين وللعاملين وان يضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسئوليات" بمتوسط قدره 0.319، ثم يليه الدافع رقم (10) "قيام المصرف بالإفصاح والنشر الإلكتروني للمعلومات عبر موقعه على الانترنت يدعم ثقة المستثمرين في التقارير المالية للمصرف" بمتوسط قدره 0.319، وهكذا وصولاً إلى الدافع رقم (6) "يعد الإفصاح عن هيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمديرين من أساسيات الحوكمة المصرفية والشفافية" حيث حصل على أقل نسبة متوسط حسابي وقدره 3.513 وهكذا نجد ترتيب الدوافع من حيث القوة جاء بما لا يتلاءم مع الفرضية الفرعية رقم (4) "عدم وجود علاقة بين قواعد وضوابط لتطبيق الحوكمة وتحقيق الشفافية والعدالة في مساءلة مجلس الإدارة داخل المصرف" من الفرضية الرئيسية الأولى.

جدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعلاقة بين قواعد وضوابط تطبيق الحوكمة وتحقيق الشفافية والعدالة في مساءلة مجلس الإدارة

الفئة	عضو مجلس إدارة		مدير مالي		رئيس قسم		مساهم		الإجمالي	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري								
1	0.337	0.638	2.101	1.050	0.387	0.731	2.408	1.204	4.128	4.729
2	0.306	0.578	1.905	0.952	0.101	0.190	0.628	0.314	3.743	1.235
3	0.307	0.581	1.914	0.957	0.100	0.190	0.627	0.313	3.761	1.231
4	0.307	0.581	1.914	0.957	0.098	0.186	0.615	0.307	3.761	1.208
5	0.303	0.572	1.886	0.943	0.090	0.170	0.559	0.279	3.706	1.099
6	0.299	0.565	1.863	0.931	0.101	0.191	0.632	0.316	3.660	1.241
7	0.307	0.579	1.910	0.955	0.095	0.179	0.592	0.296	3.752	1.163
8	0.311	0.588	1.938	0.969	0.094	0.177	0.585	0.292	3.807	1.150
9	0.314	0.594	1.95	0.978	0.097	0.184	0.608	0.304	3.844	1.195
10	0.319	0.602	1.985	0.992	0.096	0.182	0.599	0.299	3.899	1.178
11	0.307	0.579	1.910	0.955	0.102	0.192	0.635	0.317	3.752	1.248
12	0.319	0.604	1.989	0.994	0.096	0.182	0.602	0.301	3.908	1.182
13	0.310	0.585	1.928	0.964	0.102	0.194	0.639	0.319	3.789	1.255

\* أن أكبر حجم للأوزان المعطاة على مستوى أي مجموعة أو على المستوى الإجمالي للمجموعات سوف يكون 5، وسيحقق هذا المتوسط لو أن جميع أفراد العينة الممثلين للمجموعة أو لإجمالي المجموعات المشاركة خصصوا للسبب نفسه الوزن 5.

أما على مستوى الفئات فيتضح من الجدول رقم (14) أنه على مستوى أعضاء مجلس الإدارة فقد حصل أيضاً الدافع رقم (1) على أعلى متوسط وقدره 0.337، ثم الدافع رقم (12) بمتوسط قدره 0.319 ثم الدافع رقم (10) بمتوسط قدره 0.319. أما على مستوى المدير المالي فقد حصل الدافع رقم (1) أيضاً على أعلى متوسط وقدره 2.101 يليه الدافع رقم (12) بمتوسط قدره 1.989، ثم الدافع رقم (10) بمتوسط قدره 1.985. أما على مستوى رئيس القسم والمساهمين فقد حدث العكس حيث يوجد توافق في الدوافع بين كل من فئتي أعضاء مجلس الإدارة والمدراء الماليين من حيث ترتيب أهمية الدوافع كما أن هناك توافق بين الفئتين الأخيرتين وهما رئيس القسم والمساهمين فقد تم التوافق

على ترتيب الدوافع بنفس درجة الأهمية.

كما يظهر نفس الجدول الانحراف المعياري لتشتت الأوزان المخصصة من قبل المشاركين حول المتوسط الحسابي حيث نلاحظ أن الانحراف المعياري للدافع رقم (5) كان الأصغر على المستوى الإجمالي حيث بلغ الانحراف 1.099 بالمقارنة بالانحراف المعياري للدوافع الأخرى ويمثل أقل من ربع المتوسط، حيث تدل هذه النتائج على مدى شدة التجانس بين آراء المشاركين على المستوى الإجمالي إلى حد كبير حول أهمية الدافع رقم (5)، كما حصل الدافع رقم (1) على أعلى انحراف معياري قدرة 4.729.

وأما على مستوى الفئات فإن الانحراف المعياري الأصغر كان للدافع رقم (5) من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة وقدرة 0.5728 ومن وجهة نظر المدراء الماليين فكان 0.090، ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام فكان 0.170، وأخيراً على مستوى المساهمين فكانت 1.099، وبديل تدنى مستوى الانحراف المعياري للدافع رقم (5) سواء على المستوى الإجمالي أو على مستوى الفئات على أنه الدافع الأهم.

ونلاحظ هنا أن هناك اختلاف بين درجة أهمية الدوافع بين الوسط الحسابي والانحراف المعياري ويرجع هذا الاختلاف إلى اختلاف درجات التكرارات بين آراء مجموعة عينة الدراسة. وحتى نتأكد من الحكم على مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة فقد تم إجراء اختبار (T- Test) لتحليل الدوافع ولوحظ أن جميع الدوافع تم قبولها نظراً لأن مستوى المعنوية Sig لجمع الدوافع 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05%. وبالتالي نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل للفرضية الفرعية (4) من الفرضية الرئيسية، أي أنه توجد علاقة بين قواعد وضوابط تطبيق الحوكمة وتحقيق الشفافية والعدالة في مساهلة مجلس الإدارة داخل المصرف. وهو ما وضعه جدول رقم (15) لتحليل (T-Test) لدوافع العلاقة بين قواعد وضوابط تطبيق الحوكمة وتحقيق الشفافية والعدالة في مساهلة مجلس الإدارة داخل المصرف.

جدول رقم (17): لتحليل (T) لدوافع العلاقة بين قواعد وضوابط تطبيق الحوكمة وتحقيق الشفافية والعدالة في مساهلة مجلس الإدارة داخل المصرف.

البر رقم	العلاقة بين قواعد وضوابط تطبيق الحوكمة وتحقيق الشفافية والعدالة في مساهلة مجلس الإدارة داخل المصرف	البيانات	T	Sign
1	تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة في المصارف.		9.213	0.000
2	من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة المصرف في ظل نقص الشفافية.		31.873	0.000
3	بعد الإفصاح العام الملزم ضرورياً للمصارف لتحقيق الانضباط والشفافية.		32.130	0.000
4	الإفصاح في الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع المصرف على الإنترنت وفي التقارير الدورية والسنوية يعد ضرورياً للحوكمة الفعالة والسليمة في المصارف.		2.729	0.000
5	يكون الإفصاح متلائماً مع حجم وتعقيد هيكل الملكية وحجم تعرض المصرف للمخاطر.		35.527	0.000
6	يعد الإفصاح عن هيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمديرين من أساسيات الحوكمة المصرفية والشفافية.		31.007	0.000
7	قيام المصرف بالإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية في وقت واحد لكافة المستخدمين يدعم الثقة لدى المستثمرين في التقارير المالية للمصرف.		33.982	0.000
8	قيام المصرف باتخاذ كافة الإجراءات التي يمكنها من عدم تسريب المعلومات قبل النشر لجميع المستخدمين يدعم ثقة المستثمرين في التقارير المالية.		34.797	0.000
9	النزاهة المصرفية بنشر تقاريره المالية في المواعيد المحددة من قبل الجهات الرقابية يزيد من ثقة المستثمرين في التقارير المالية للمصرف.		33.828	0.000
10	قيام المصرف بالإفصاح والنشر الإلكتروني للمعلومات عبر موقعه على الإنترنت يدعم ثقة المستثمرين في التقارير المالية للمصرف.		34.823	0.000
11	الإفصاح عن كل ما يتقاضاه أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين يزيد من ثقة المستثمرين في المصرف وبتقاريره المالية.		31.621	0.000
12	على مجلس الإدارة أن يضع حدوداً واضحة للمسئوليات والمحاسبية في المصرف ولأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين وللعاملين وأن يضع هيكل إداري يشجع على ذلك.		34.769	0.000
13	يقوم مجلس الإدارة بتوفير الحماية الملائمة للعاملين الذين يعنون التقارير عن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية من أي إجراءات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة.		31.819	0.000
0.000		إجمالي الدوافع	33.435	0.000

### مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة

ويوضح الجدول رقم (18) العلاقة بين كل من المتغير التنظيمي (طبيعة العمل) ودوافع العلاقة بين قواعد وضوابط تطبيق الحوكمة وتحقيق الشفافية والعدالة في مساءلة مجلس الإدارة داخل المصرف. من خلال إجراء تحليل الانحدار المتعدد عند مستوى معنوية 0.05. حيث يلاحظ انه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين (طبيعة العمل) ودوافع العلاقة بين قواعد وضوابط تطبيق الحوكمة وتحقيق الشفافية والعدالة في مساءلة مجلس الإدارة داخل المصرف حيث أن مستوى معنوية غالبية الدوافع أكبر من 5%. وهذا يؤكد على عدم وجود اختلاف بين أفراد عينة الدراسة حول أهمية العلاقة بين قواعد وضوابط تطبيق الحوكمة وتحقيق الشفافية والعدالة في مساءلة مجلس الإدارة داخل المصرف طبقاً للمتغير التنظيمي ( طبيعة العمل) مما يؤكد على أهمية الحوكمة في المصارف حسب وجهة نظر أفراد العينة. وعلى المستوى التفصيلي يتضح من جدول رقم (18) أنه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين طبيعة العمل من أعضاء مجلس الإدارة أو المدراء الماليين أو رؤساء الأقسام أو حتى المساهمين و العلاقة بين قواعد وضوابط تطبيق الحوكمة وتحقيق الشفافية والعدالة في مساءلة مجلس الإدارة داخل المصرف. باستثناء الدافع رقم (1) "تعد الشفافية ضرورية للحكومة الفعالة والسليمة في المصارف" عند مستوى المعنوية 0.0278، والدافع رقم (2) "من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة المصرف في ظل نقص الشفافية" عند مستوى معنوية 0.0008، والدافع رقم (3) "يعد الإفصاح العام الملازم ضروريا للمصارف لتحقيق الانضباط والشفافية" عند مستوى معنوية 0.0003، والدافع رقم (10) " قيام المصرف بالإفصاح والنشر الإلكتروني للمعلومات عبر موقعه على الانترنت يدعم ثقة المستثمرين في التقارير المالية للمصرف" عند مستوى معنوية 0.0041 وهو أقل من 5% حسب وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة. أما حسب وجهة نظر المدراء الماليين فقد كان فقط الدافع رقم (3) عند مستوى معنوية 0.0068، وحسب وجهة نظر رؤساء الأقسام فكان فقط الدافع رقم (2) عند مستوى معنوية 0.0054، وحسب وجهة نظر المساهمين فكانت الدوافع (1)، (3)، (5) على التوالي عند مستوى معنوية 0.0278، 0.0231، 0.0445. مما يؤكد على أهمية طبيعة العمل في تطبيق الحوكمة.

الجدول رقم (18): العلاقة بين طبيعة العمل ودوافع العلاقة بين قواعد وضوابط تطبيق الحوكمة وتحقيق الشفافية والعدالة في مساءلة مجلس الإدارة داخل المصرف.

الرقم	الدافع	طبيعة العمل		
رقم	الدافع	مدير مالي	عضو مجلس الإدارة	المساهم
1	تعد الشفافية ضرورية للحكومة الفعالة والسليمة في المصارف.	0.9833	0.0278	0.5402
2	من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة المصرف في ظل نقص الشفافية.	0.9412	0.0008	0.0054
3	يعد الإفصاح العام الملازم ضروريا للمصارف لتحقيق الانضباط والشفافية.	0.0068	0.0003	0.3339
4	الإفصاح في الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع المصرف على الانترنت وفي التقارير الدورية والسنوية يعد ضرورية للحكومة الفعالة والسليمة في المصارف.	0.1070	0.3251	0.1778
5	يكون الإفصاح متلائما مع حجم وتعقيد هيكل الملكية وحجم تعرض المصرف للمخاطر.	0.2352	0.0698	0.7268
6	يعد الإفصاح عن هيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة والمدبرين واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمدبرين من أساسيات الحوكمة المصرفية والشفافية.	0.2937	0.1781	0.3141
7	قيام المصرف بالإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية في وقت واحد وكافية للمستخدمين يدعم الثقة لدى المستثمرين في التقارير المالية للمصرف.	0.9494	0.3465	0.3039
8	قيام المصرف باتخاذ كافة الإجراءات التي يمكنها من عدم تشريب المعلومات قبل النشر لجميع المستخدمين يدعم ثقة المستثمرين في التقارير المالية.	0.0837	0.1932	0.1829
9	التزام المصرف بنشر تقاريره المالية في المواعيد المحددة من قبل الجهات الرقابية يزيد من ثقة المستثمرين في التقارير المالية للمصرف.	0.9732	0.8517	0.6755
10	قيام المصرف بالإفصاح والنشر الإلكتروني للمعلومات عبر	0.0794	0.0041	0.0237

جبر إبراهيم الداور، محمد نواف عابد

				موقفه على الانترنت بدعم ثقة المستثمرين في التقارير المالية للمصرف.
0.1143	0.2760	0.2911	0.0622	الإفصاح عن كل ما يفاضه أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين يزيد من ثقة المستثمرين في المصرف وبتقاريره المالية.
0.6429	0.2447	0.6984	0.6355	على مجلس الإدارة أن يضع حدوداً واضحة للمسئوليات والمحاسبية في المصرف ولأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين والمعاملين وأن يضع هيكل إداري يشجع على المحاسبية ويحدد المسئوليات.
0.3956	0.1804	0.0805	0.0615	يعوم مجلس الإدارة بتوفير الحماية الملائمة للمعاملين الذين يعنون التقارير عن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية من أي إجراءات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة.

ومن خلال المناقشة والتحليل السابق يتبين أن:

- يتم رفض الفرض العدمي للفرضية الرئيسية الأولى وهي "عدم وجود التزام من قبل المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة الجيدة". بالتالي قبول الفرض البديل وهو "وجود التزام من قبل المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة الجيدة".
- يتم قبول الفرض العدمي للفرضية الثانية "عدم وجود اختلاف بين آراء أفراد العينة حول مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة الجيدة". وبالتالي رفض الفرض البديل "وجود اختلاف بين آراء أفراد العينة حول مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة الجيدة".

خامساً: النتائج والتوصيات:

❖ النتائج: بعد مناقشة وتحليل الجوانب النظرية واستطلاع وتحليل عينة الدراسة الإحصائية فقد

خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

1. أن سلطة النقد تعمل على إيجاد المناخ والبيئة المناسبة لدعم تطبيق المصارف لقواعد الحوكمة وذلك من خلال الإصدارات والدورات والندوات المكثفة التي تعقدتها مع مجالس إدارات المصارف وذلك لتعزيز وعي المصارف بموضوع الحكم الجيد وخلق إجماع على أهمية تطبيقه من أجل تحقيق الفوائد المرجوة منه، بالإضافة إلى وضع إطار تنظيمي لحوكمة المصارف استكمالاً للمتطلبات القانونية الواردة في القوانين ذات الصلة.
2. أن أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماماً لمراكزهم وهم على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل بالمصرف، كما أنهم مسؤولين بشكل تام عن أداء المصرف وسلامة موقفه المالي وعن صياغة إستراتيجية العمل بالمصرف وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح.
3. أن أعضاء مجلس الإدارة يقوموا بإعادة هيكلة للمجلس بما يضمن أن يكون متنوع في عدد الأعضاء مما يشجع على زيادة الكفاءة، بالإضافة إلى تحديد واجبات المجلس في اختيار ومراقبة وتعيين المديرين التنفيذيين بما يضمن توافر الكفاءات القادرة على إدارة المصرف.
4. أن مجلس الإدارة يتأكد من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الإستراتيجية للمصرف وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة وأهمها تعارض المصالح مثل الإقراض للعاملين أو المديرين أو حملة الأسهم ممن لهم السيطرة أو الأغلبية أو إعطاء مزايا تفصيلية لأشخاص ذات الصلة.
5. وجود المعرفة والدراية الكافية بمبادئ وأسس الأنشطة والتشريعات المالية للمصرف التي يجب إتباعها حيث حصل هذا الدافع على أعلى متوسط للأوزان على المستوى الإجمالي للمشاركين وقدرة 3.7523، ودرجة معنوية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05%.
6. وجود علاقة بين تنوع هيكل الملكية وتشكل مجلس الإدارة حيث حصلت الدوافع الخاصة بهذا المحور على متوسط للأوزان مرتفع، ودرجة معنوية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05%. ويعود ذلك إلى جدية وقناعة سلطة النقد الفلسطينية بمفهوم الحوكمة وفوائد تطبيقها في المصارف والبيئة الفلسطينية. حيث أنه على الرغم من حداثة مفهوم الحوكمة في البيئة الفلسطينية إلا أنه يلاحظ أن هناك تحرك جاد من قبل سلطة النقد الفلسطينية تجاه الحوكمة وذلك من خلال إصدار المنشورات وعقد الندوات والملتقيات بهدف التعرف على مفهوم الحوكمة ودراسة مدى تطبيقه في البيئة الفلسطينية.
7. وجود علاقة بين تنوع هيكل الملكية وزيادة ثقة المستثمرين في التقارير المالية حيث حصلت الدوافع الخاصة بها المحور على متوسط للأوزان مرتفع، ودرجة معنوية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05%. ويعود ذلك إلى درجة الشفافية التي تعمل بها المصارف العاملة في فلسطين والمعتمدة من قبل سلطة النقد الفلسطينية.

## مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة

8. وجود علاقة بين قواعد وضوابط تطبيق الحوكمة وتحقيق الشفافية والعدالة في مساهمة مجلس الإدارة داخل المصرف. حيث حصلت الدوافع الخاصة بها المحور على متوسط للأوزان مرتفع، وبدرجة معنوية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05%. وقد يعود ذلك إلى جدية سلطة النقد الفلسطينية بالزام جميع المصارف العاملة في فلسطين بالالتزام بدليل الحوكمة الصادر عنها.
9. عدم وجود اختلاف بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة الجيدة تعزى للمتغير التنظيمي (طبيعة العمل).
10. ومن خلال ذلك يتضح أن هناك التزام من قبل المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة الجيدة. وقد يعود التزام المصارف الفلسطينية بمتطلبات الحوكمة للعمل على تخفيف الأثر السلبي لحالة عدم اليقين وعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي الذي تشهده الأراضي الفلسطينية.

### ❖ التوصيات: بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الدراسة تقترح التوصيات الآتية:

1. العمل على تبني منهج مبني على المزيد من القواعد لتحسين الحوكمة المصرفية في فلسطين.
2. ضرورة العمل على استخدام نظام تعيين أعضاء مستقلين فقط في لجنتي المراجعة والمكافآت واستخدام أسلوب الانتخابات لاختيار هؤلاء الأعضاء الذين يؤثرون بشكل إيجابي على الأداء المالي للمصارف والوحدات الاقتصادية.
3. العمل على إيجاد آلية محددة وواضحة للأشراف والمتابعة على تنفيذ المصارف للاتحة الحوكمة وتفعيل أنظمة العقوبات على المصارف المخالفة لها.
4. ضرورة العمل على إلزام المصارف بأن يتضمن تقريرها السنوي ملحقاً منفصلاً يتناول موضوع الحوكمة في المصرف.
5. دعوة الجامعات إلى طرح مساق يتناول حوكمة الشركات في كليات التجارة والقانون، لدعم الطالب الفلسطيني قبل دخوله سوق العمل بمستوى عال من الثقافة في موضوع حوكمة الشركات، للمساهمة في رفع مستواه داخل المؤسسة التي يعمل بها.
6. ضرورة الاستمرار في عمل الأبحاث والدراسات التي تتناول موضوع الحوكمة لكافة قطاعات الاقتصاد لما لها من أهمية على مستوى البحث العلمي وعلى مستوى ما يصدر عنها من توصيات.

## المراجع العلمية

### أولاً: المراجع العربية

- أبو دياب، نبيل محمد، "أفاق تطوير لائحة حوكمة في فلسطين" فلسطين، رام الله، سوق فلسطين للأوراق المالية، وقائع الملتقى السنوي الأول لسوق رأس المال الفلسطيني، ص 152-160.
- الأغا، عماد سليم، (2011). "دور حوكمة الشركات في الحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية البيانات المالية: دراسة تطبيقية على البنوك الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- البنك الأهلي المصري، (2003)، "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات"، مصر، النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون.
- البرغوثي، سمير، الشحادة، عبد الرزاق، (2009)، "مكائز الحوكمة ودورها في ضبط إدارة الأرباح في البيئة المصرفية في ظل الازمة المالية العالمية"، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، الجزائر، جامعة فرحات عباس.
- الجعدي، عمر عيد مسلم، (2007)، "مستوى الحاكمية المؤسسية وأثره في أداء الشركاء: دراسة تطبيقية لنموذج Credit Loyal Securities Asia على الشركات المدرجة في البورصة عمان"، أطروحة دكتوراة، عمان، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، ص 122-124.
- الحيزان، أسامة فهد، (2005). "نظام إدارة ومراقبة المنشآت (الحوكمة) حالة هيئة المحاسبة والمراجعة لدول مجلس التعاون الخليج العربية"، المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، الجزء الأول، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة.
- الخيال، توفيق عبد المحسن، (2009)، "تأثير آليات الحوكمة على الأداء المالي لشركات المساهمة السعودية: دراسة تطبيقية"، مصر، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، السنة الثالثة عشر، العدد الأول\_الجزء الثاني.
- الرحبلي، عوض بن سلامة (2008)، "لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات: حالة السعودية"، مجلة

- جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 22، العدد الأول، ص ص: 179 - 218.
- عبد الملك، احمد رجب، (2011)، "أثر قواعد حوكمة الشركات على درجة التحفظ المحاسبي في القوائم المالية المنشورة للشركات المسجلة بسوق المال المصري-دراسة نظرية وتطبيقية"، مصر، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول 1، ص ص 1-54.
- العبد، جلال، (ديسمبر، 2006)، "حوكمة الشركات. ماذا تعني؟ وما انعكاساتها على سوق المال وحملة الأسهم"، عمان، مجلة الأسواق العربية.
- القطار، نائلة حسين، (2006)، "الحوكمة \_ الأنظمة الاقتصادية الإلكترونية: كتاب الاقتصاد"، المملكة العربية السعودية، الجزيرة، عدد رقم 4791.
- الغزوي، حسين عبد الجليل، (2010)، "حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية: دراسة اختيارية على شركات المساهمة العاملة في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- الهنيني، ايمان أحمد، (2004)، "تطوير نظام الحاكمة المؤسسية في المؤسسات العامة المساهمة العامة الأردنية لتعزيز استقلالية مدقق الحسابات القانوني"، أطروحة دكتوراه، الأردن، جامعة عمان الأهلية.
- الوزير، جهاد، (2007)، "دور الحوكمة في تمكين المساهمين والمستثمرين، واستقرار الأسواق المالية"، فلسطين، رام الله، سوق فلسطين للأوراق المالية، وقائع الملتقى السنوي الأول لسوق رأس المال الفلسطيني، ص ص 141-150.
- الوزير، جهاد، (2008)، "الحوكمة جزء أساسي لمواجهة أي صدمات في الجهاز المصرفي"، (فلسطين، جريدة الحياة الاقتصادية، ع4389، يوم 2008/1/14).
- البيافي، موفق، (2003)، "من أجل تعزيز حوكمة الشركات في لبنان"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- إيغور بيليكوف، (2003)، "حوكمة الشركات: التجربة الروسية وماذا بعدها"، المعهد الروسي للمدراء، ص ص 3-6، متاح في [www.idlebanon.org/Files/casestudiesar.pdf](http://www.idlebanon.org/Files/casestudiesar.pdf).
- بهاء الدين، زياد، شوقي، ماجد، (2008)، "دليل قواعد معايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية"، مصر، الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة شركة لاندس، متاح في [www.ladis.com](http://www.ladis.com)
- حسن، محمد نجيب (2006) "دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد: رؤية محاسبية. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس" أخلاقيات الأعمال ومجتمع المعرفة" جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان.
- حماد، طارق عبد العال (2005)، حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- دهمش، نعيم، أبو زر، عفاف اسحاق، (ديسمبر، 2003)، "تحسين و تطوير الحاكمة المؤسسية في البنوك"، مجلة البنوك في الأردن، العدد العاشر، المجلد الثاني والعشرون، ص ص 27-30.
- سامي، مجدي محمد، (2009). "دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية"، مصر، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، مجلد 46، العدد الثاني.
- سليمان، محمد مصطفى (2006)، "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري: دراسة مقارنة"، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، ص ص 86 - 90.
- سوق فلسطين للأوراق المالية، (2006) متاح في [www.p-s-e.com](http://www.p-s-e.com)
- شاهين، عبد الحميد احمد، (2010)، إطار مقترح لدور مراقب الحسابات في تفعيل قواعد حوكمة الشركات من منظور دراسة جودة المراجعة الداخلية-دراسة ميدانية"، مصر، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني 2، ص ص 1-72.
- فوزي، سميحة، (2003)، "تقييم حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية"، ورقة عمل رقم (82)، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- قرش، محمد خضر، (2009)، "حوكمة المصارف في فلسطين تساهم في استقطاب المساهمين وتعزيز الشفافية والمساءلة".

### مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة

- قباجة، عدنان، حامد، مهند، الشقافي، إبراهيم (2008)، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، بحث مقدم، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، فلسطين.
- أومان، تشارلز، ودانيل بلوم، (فبراير، 2005)، "الحوكمة الشركاتية: التحدي التنموي"، (E-Journal USA، مجلة الكترونية تصدر عن وزارة الخارجية الأمريكية، النسخة العربية.
- جون سوليفان، جين روجرز، ترجمة، سمير كريم، حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين، (مركز المشروعات الدولية: 2003)، ص 82.
- يوسف، محمد حسن، (2007)، محددات الحوكمة ومعاييرها، معهد الإمام السبازي الدولي للدراسات - واشنطن متاح في [www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad\(27\)/764.htm](http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/764.htm).
- يوسف، محمد حسين، (2007)، محددات الحوكمة ومعاييرها ونمط تطبيقها في مصر، منشورات بنك الاستثمار القومي متاح في [www.saaidd.net/Doat/hasn/hawkama.doc](http://www.saaidd.net/Doat/hasn/hawkama.doc).

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- A handbook. (2002). *Instituting corporate governance in developing, Emerging, And transitional Economics*. By center for International private Enterprise translated from Cipe Feature service, pp 5-6.
- Alamgir, M. (2007). Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May7-8
- Bauer, R., N. Guenster, and R. Otten, 2004. Empirical Evidence on Corporate Governance in Europe: The Effect on Stock Returns, Firm Value and Performance. *Journal of Asset Management*, Vol. 5, No. 2, PP. 91-104.
- Bebchuk, L., Cohen, A., and Ferrel, A. (2004). "What matters in corporate governance?". *Working paper*, Harvard Law School.
- Bhagat, S., and Bolton, B. (2008). "Corporate Governance and Firm Performance". *Journal of Corporate Finance*, 14, pp. 257-273.
- Bhimani, A (2009). "Risk management corporate governance and management accounting: emerging. Interdependencies" management Accounting Research, March, Vol 2.
- Brick, I., and Chidambaran, N. (2007). " Board Meeting, Committee Structure, and Firm Performance", Social Science research Network.
- Chiang, H. (2005) " An Empirical Study of Corporate Governance and Corporate Performance" Journal of American Academy of Business, Cambridge 6. Pp95-101.
- Core, J., Guay, W. & Rusticus T. (2006). " Does Weak Governance Cause Weak Stock Returns: An Examination of Firm operating Performance and Investors, Expectations?". *Journal of finance*, Vol. LXI, No. 2.
- Dropets, W., A. Schillhofer, and H. Zimmermann, (2004). Corporate Governance and Expected Stock Returns: Evidence from Germany. *European Financial Management*. Vol. 10, No. 2, PP.267-293.
- Dropets, W., K. Gugter, and S. Hisehogle, (2004). The Determinants of the German Corporate Governance Rating. *Working paper*. University of Basel.
- Erhardt, N., J. Werbel, and C. Shrader, (2003). Board of Director Diversity and Firm Financial Performance, School of Management. Vol. 11, No. 2, pp. 102-111.
- Gompers, P., Ishii, J., and Metrick, A. (2003). "Corporate governance and equity prices". *Quarterly Journal of Economics*, 118, pp. 107-155.
- Fuerst, O., and S. Kang, 2004. Corporate Governance, Expected Operating Performance, and Pricing. *Corporate Ownership & Control*. Vol. 1, No. 2, pp. 17-30.
- Fredrich A, Hayek: low & Legislation & liberty, *University of Chicago press* (1979). p82
- Fawzy, S. (April 2003). Assessment of Corporate Governance in Egypt. *Working Paper* No. 82. Egypt, *The Egyptian Center for Economic Studies*. pp: 3-7.
- Freeland, C. (2007). Basel Committee Guidance on Corporate Governance for

- 
- Banks, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, *a conference organized by the Egyptian Banking Institute*, Cairo, May 7 – 8.
- John C. coffee, Jr (1991): Liquidity versus control : The Institutional investor as corporate monitor *Columbia Law Review* , vol 6, pp 277-367.
- Jonathan Charkham : Keeping Good company (1994), *Oxford Clarendon Press*, p31.
- Klapper and Love, (2002). "Corporate Governance, Investor Protection and Performance in Emerging Markets" *journal of finance*, Vol 103 issue5, Nov 2004, pp703- 728.
- Organization for Economic Corporation and Development (OECD), (1999): OECD principles of corporate governance, Paris.
- Theodor Boumss and Christian Fraune (1995) : *The Economist*, January 21, p72.
- Iskander, M. and N. Chamlou. (2002). **Corporate Governance: A Framework for Implementation**. P: 122, Fig. 6.1. Published in: Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank
- Scott, R. W., **financial Accounting Theory**, Prentice- Hall inc, 1997, p.240.
- Watts R. L and Zimmerman J, L,(1983). Agency Problem, Auditing and the theory of the Firm: Some Evidence, *Journal of Law and Economics*, PP (613 – 634).
- Yu, F. (2006). "Corporate Governance and Earning Management", Carlson School of Management, University of Minnesota, Minneapolis.