عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

واقع تطبيق الحوكمة ودورها في تعزيز ميزة القدرة التنافسية للمصارف الوطنية الفلسطينية

(دراسة حالة بنك القدس والبنك الوطني في محافظة رام الله والبيرة)

محمد خالد خالد طوافشة

رسالة ماجســـتير

القدس – فلسطين

1439 هـ - 2018م

واقع تطبيق الحوكمة ودورها في تعزيز ميزة القدرة التنافسية للمصارف الوطنية الفلسطينية

(دراسة حالة بنك القدس والبنك الوطني في محافظة رام الله والبيرة)

2018-2017

اعداد:

محمد خالد خالد طوافشة

بكالوريوس علوم مالية ومصرفية/ جامعة بيرزيت- فلسطين

المشرف: د. عزمي الاطرش

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية – معهد التنمية المستدامة – جامعة القدس.

1439 هـ - 2018م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة البحث

واقع تطبيق الحوكمة ودورها في تعزيز ميزة القدرة التنافسية للمصارف الوطنية الفلسطينية
(دراسة حالة بنك القدس والبنك الوطني في محافظة رام الله والبيرة)

اعداد : محمد خالد خالد طوافشة
الرقم الجامعي : 21510026
بإشراف د. عزمي الاطرش

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 10 / 3 / 2018 من لجنة المناقشة المدرجة اسمائهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة : د .عزمي الاطرش التوقيع
2. ممتحناً داخليا : د.ابراهيم عوض التوقيع
3. ممتحناً خارجياً : د.سعدي الكرنز التوقيع

القدس – فلسطين

1439 هـ - 2018م

الإهداء

إلى رجل الكفاح، إلى من زرع القيم والمبادئ، إلى من أفنى زهرة شبابه في تربية أبنائه، إلى القلب الكبير رمز عزتي وقوتي ...**والدي الحبيب**

إلى القلب النابض، إلى رمز الحنان والحب والتضحية، إلى من كانت دعواتها الصادقة سر نجاحي ....**أمي الغالية**

إلى رمز الوفاء، إلى وردة حياتي، إلى رفيقة عمري، **زوجتي الغالية** ...

إلى من أزهروا في حياتي كما الورد ينمو على الضوء الساطع

إلى **أبنائي الأعزاء..**

إلى ... شموع أضاءت لي دربي، **أخواني وأخواتي** الحاضرين في قلبي و وجداني بكل الأوقات...

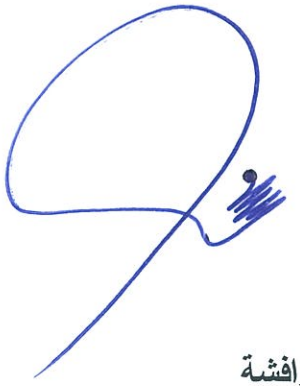
إلى جميع أصدقائي الأفاضل و زملائي في الدراسة و العمل الأعزاء...

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي...

محمد خالد طوافشة

الإقرار

أقر أنا مقدم الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنهـــا نتيجـــة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جـــزء منها لم يقدم لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى اي مؤسسة علمية أو بحثية أخرى.



التوقيع:

محمد خالد خالد طوافشة

التاريخ : 10 / 3 / 2018

شكر وعرفان

قَالَ تَعَالَىٰ: ﴿ وَيَسْـَٔلُونَكَ عَنِ ٱلرُّوحِ ۖ قُلِ ٱلرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّى وَمَآ أُوتِيتُم مِّنَ ٱلْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا ﴿٨٥﴾ ﴾ الإسراء: ٨٥

الحمد والشكر لله تعالى الذي ألهمني الطموح والصبر والقدرة على إتمام هذا الجهد المتواضع، ويسرني، أن أتقدم بعظيم الشكر والامتنان إلى الدكتور عزمي الأطرش الذي اشرف على هذا الجهد ولم يبخل علي بتوجيهاته الكريمة ونصائحه القيمة.

أتقدم بعظيم الشكر والتقدير لكافة الأساتذة الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة القدس على حسن المعاملة وطيبها، كما أتقدم بالامتنان والعرفان للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، كما وأشكر كل من أسهم في انجاز هذا الجهد سواء بالتشجيع أو المساندة واخص بالذكر الدكتورة وفاء الخطيب وأخي وصديقي وائل الريماوي الذي لم يتوانى عن تقديم المساعدة طيلة فترة دراستي .

والله ولي التوفيق

محمد خالد طوافشة

مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المصطلحات التالية:

- **الحوكمة (Governance)**: هي الإجراءات والأنشطة التي يقوم بها ممثلو أصحاب المصالح بالتنظيم، وذلك بغرض الرقابة على المخاطر وضمان قيام الإدارة بتطبيق إجراءات الرقابة الداخلية اللازمة للتغلب على هذه المخاطر، وتؤدي الحوكمة الفعالة للشركات إلى ضمان دقة التقارير المالية وفعالية إجراءات الرقابة الداخلية (عيسى، 2008).
- **الحوكمة في الجهاز المصرفي (Governance in the Banking sector)**: مجموعة العلاقات والقواعد والإجراءات والمبادئ التي تضمن إدارة المصرف بطريقة حصينة بما يحقق مصالح الأطراف ذات العلاقة، بشكل يتوافق مع القوانين والتعليمات والممارسات الفضلى في مجال العمل المصرفي، وبما يحقق الحفاظ على المصرف وتنميته (تقرير سلطة النقد الفلسطينية، 2009).

المفهوم إجرائياً: هي مجموعة القوانين والقرارات الهادفة إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفاعلة لتحقيق الأهداف، وبمعنى أخر فان الحوكمة تعنى وجود نظم تحكم العلاقات البينية ذات الصلة بالأداء، حفاظا على حقوق حملة الأسهم، وتحقيق المعاملة العادلة لهم، وتقوية دور أصحاب المصالح والحرص على الإفصاح والشفافية، وكذلك تأكيد مسؤولية مجلس الإدارة.

- **الشفافية (Transparency)**: هو الوضوح في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه، وذلك للإفادة منها في أداء المهام المنوطه بالعاملين(عبد الحليم وعبابنة، 2006).

- **الإفصاح المالي(Financial disclosure) :** هو عبارة عن العملية التي يتم من خلالها نشر المعلومات من قبل الإدارة لجهات خارجية أخرى تستخدم القوائم المالية وذلك بهدف مقابلة احتياجاتها المختلفة من المعلومات المالية المتعلقة بأعمال البنوك العاملة في فلسطين , والإفصاح يشتمل على أية معلومات محاسبية وغير محاسبية (محمد، 2005).
- **الميزة التنافسية(Competitive Advantage):** الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع ذات قيمة فائقة لزبائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها (التميمي والخشالي، 2004).

المفهوم إجرائياً: الميزة التنافسية قدرة المنظمة على أنتاج السلع وتقديم خدمات ذات تكلفة أقل أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق للزبائن بطريقة متميزة، من خلال الاستخدام الأمثل لمصادر القوة لديها .

- **القدرة التنافسية في المصارف(Competitiveness in Banks):** هي المجال الذي يتمتع فيه المصرف بقدر أعلى من منافسيه في رصد واستقطاب وجذب الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، بإتباع قواعد ومعايير وبدرجة عالية من التطبيق (السلمي، 2011).

ملخص الدراسة :

هدف هذه الدراسة التعرف على واقع تطبيق الحوكمة ودورها في تعزيز ميزة القــدرة التنافســية للمصارف الوطنية الفلسطينية، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصــفي وذلــك لمناســبته لطبيعة الدراسة، وذلك بتصميم استبانة دراسية احتوت على ستة محاور مختلفــة ينــدرج تحتهــا مجالات عناصر الحوكمة في المصارف بهدف قياس مدى تطبيق الحوكمة في هذه المصارف .

تكون مجتمع الدراسة من أصحاب الاختصاص في العمل المصرفي والممثلين بالسادة دائرة التدقيق الداخلي والامتثال والمخاطر ومدراء وموظفي الفروع في البنك الوطني وبنك القدس في محافظــة رام الله والبيرة، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة(189) موظفاً للعام 2017 وفقاً لإحصاءات دائــرة رأس المال البشري للمصرفين، قام الباحث بتوزيع (70) استبانة على عينة طبقية عشوائية مُثلت عينة الدراسة 50% من الموظفين و 50% من رؤساء أقسام فما فوق وقد صلح منها للتحليل (62) استبانة.

خلصت الدراسة إلى التزام كلاً من البنك الوطني وبنك القدس بتطبيق مبادئ الحكومة في العمليات الإدارية والمالية بدرجة مرتفعة لما تمثله من أهمية في نمو المصارف واستمرار تطورها وترك أثر واضح على تحسين عمل واستقرار المصارف، حيث تراعي المصارف كافــة حقــوق أصــحاب المصالح وتلتزم بمبادئ لجنة بازل وتهتم بمعايير الشفافية والإفصاح الأخرى الذين لهــم علاقــات بالمصارف، كما تحافظ على حقوق المساهمين التي كفلها القانون مما يعكس من اثر جيد على أداء وسمعة المصرف وتعزيز الميزة التنافسية.

وأظهرت الدراسة أن تبني معايير ومبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلســطين لهــا اثــر ايجابي وفعال على زيادة القدرة التنافسية للمصارف خاصة في ظل زيادة الثقة في العمل المصرفي في فلسطين من قبل المستثمرين المحليين والأجانب.

وقد تم اختتام الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة حث المصارف العاملة في فلسطين على الاستمرار في تطبيق أبعاد الحوكمة وتعزيز هذا النهج، لما لذلك من أثر فعال في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف، والعمل على توعية العاملين فيها بأهمية الحاكمية ودورها الايجابي في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال حملات التوعية بمفاهيم الحوكمة وأثرها الفعال، وضرورة الاستفادة من التجربة النجاح لحوكمة المصارف ونقلها للقطاعات الاقتصادية الأخرى .

The reality of governance application and its role in enhancing competitiveness advantage of Palestinian national banks
(A Case Study of Al-Quds Bank and The National Bank, in Ramallah and Al-Bireh Governorate)

Prepared by: Mohammad Khaled Khaled Tawafsheh
Supervised by: Dr. Azmi Al- Atrash

Abstract

This study aimed at identifying the reality of governance application and its role in enhancing the competitive advantage of the Palestinian national banks. The study is based on the descriptive approach because it is appropriate for the nature of the study. The designed questionnaire contained six different axes, under which the elements of governance in banks were included in order to measure the application of governance in these banks.

The study population is composed of the banking professionals and the representatives of the Internal Audit, Compliance and Risk Department, the managers and the employees of the National Bank and Al-Quds Bank branches, in Ramallah and Al-Bireh Governorate. The study population reached 189 employees in 2017, according to the departments of the Human Capital of the two banks. The researcher distributed (70) questionnaires on a random stratified sample, of which 62 questionnaires were valid for analysis. The sample consisted of 50% of the employees, and 50% of heads of departments and senior managers.

The study concluded that the National Bank and Al-Quds Bank are committed, to a high degree, to applying the principles of governance in the administrative and financial processes, due to the importance of these principles to the banks' growth and development. That left a clear impact on improving the functioning and stability of banks. Thus the banks were enabled to take into consideration the rights of all stakeholders and abide by the principles of the Basel Committee. That helped the banks to keep up with the standards of transparency and disclosure in their relations with clients; as well as maintaining the shareholders' rights guaranteed by the law, and reflecting a good impact on the performance and the reputation of the bank through enhancing the competitive advantage.

The study showed that the adoption of standards and principles of governance in the banks operating in Palestine have a positive and effective impact on increasing the competitiveness of banks, especially in view of the increasing confidence of the domestic and foreign investors in the banking business in Palestine.

The study concluded with a set of recommendations, the most important of which is the need to urge the banks operating in Palestine to continue implementing the governance principles and enhancing that approach which has an effective impact in achieving the competitive advantage. That also needs to raise awareness among banks' employees regarding the importance of governance and its positive role, through carrying out awareness campaigns concerning the concept of governance and its effective impact; and to benefit from the successful experience of banking governance in transferring that experience to other economic sectors.

فهرس المحتويات

الإقرار.....أ

شكر وعرفان.....ب

مصطلحات الدراسة: ..... ج

فهرس المحتويات ..... ط

فهرس الملاحق..... م

قائمة الجداول.....ن

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....1

1.1 مقدمة:.....1

2.1 مشكلة الدراسة : 3

3.1 مبررات الدراسة :.....4

4.1 أهمية الدراسة : 4

5.1 أهداف الدراسة : 5

6.1 أسئلة الدراسة :.....6

7.1 فرضيات الدراسة: 7

8.1 متغيرات الدراسة:.....7

9.1 حدود الدراسة : 8

10.1 هيكل الدراسة :.....9

الفصل الثاني: الإطار النظري والداسات السابقة.....10

1.2 مقدمة.....10

2.2 : الإطار النظـــري 10

1.2.2مفهوم الحوكمة: 10

2.2.2 الحوكمة في الجهاز المصرفي : 14

3.2.2 أهداف حوكمة المصارف : 16

4.2.2 محددات الحوكمة: 16

1.4.2.2 العوامل أو المحددات الخارجية: 16
2.4.2.2 العوامل أو المحددات الداخلية: 17
5.2.2 أهمية الحوكمة المؤسسية: 17
6.2.2 مبادئ الحوكمة في المصارف: 19
1.6.2.2 المبدأ الأول: عضوية مجلس الإدارة : 19
2.6.2.2 المبدأ الثاني: الدور الرقابي: 20
3.6.2.2 المبدأ الثالث: المسؤوليات والمحاسبة: 20
4.6.2.2 المبدأ الرابع: الإدارة التنفيذية : 21
5.6.2.2 المبدأ الخامس: نظام ضبط داخلي : 21
6.6.2.2 المبدأ السادس :الأجور والمكافآت : 21
7.6.2.2 المبدأ السابع: الشفافية والإفصاح : 22
8.6.2.2 المبدأ الثامن: البيئة التشريعية وهيكل عمليات المصرف : 22
7.2.2 مبادئ منظمة التعاون والتنمية للحوكمة OECD Governance Principles: 23
1.7.2.2المبدأ الأول: توافر إطار فعال لحوكمة البنوك 23
2.7.2.2 المبدأ الثاني :حقوق المساهمين 24
3.7.2.2 المبدأ الثالث : المعاملة المتساوية للمساهمين 25
4.7.2.2 المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح (Stakeholders) في الحاكمية المؤسسية .26
5.7.2.2 المبدأ الخامس : الإفصاح والشفافية 27
6.7.2.2 المبدأ السادس :مسؤوليات مجلس الإدارة 28
8.2.2 تجربة فلسطين في مجال تطبيق حوكمة: 29
3.2 المـــــنافـــــــــــــسة : 32
1.3.2 مفهوم المنافسة: 32
2.3.2 السياسة التنافسية: 33
3.3.2 المـــــــــيزة التـــــــــنافـــــــــسية: 36
1.3.3.2 تعريف التنافسية حسب المؤسسات : 39
2.3.3.2 تعريف التنافسية حسب قطاع النشاط : 40

3.3.3.2 تعريف التنافسية على مستوى الدول :.....40
4.3.3.2 تعريف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية :.....40
5.3.3.2 تعريف المجلس الأوربي ببرشلونة :.....40
6.3.3.2 تعريف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية(OCDE) :.....41
7.3.3.2 تعاريف بعض الاقتصاديين 41
4.3.2 أنواع التـــــــنافســـــية 42
5.3.2 مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة 44
1.5.3.2الربـــحـــية :.....44
2.5.3.2 تكلفة الصنع :.....45
3.5.3.2 الإنتاجية الكلية للعوامل :.....45
4.5.3.2 الحصة من السوق : 45
6.3.2 القدرة التنافسية في المصارف : 47
7.3.2 أهمية الميزة التنافسية في المصارف :.....48
8.3.2 معايير القدرة التنافسية للمصرف : 49
9.3.2 دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية في الجهاز المصرفي:.....49
4.2 البنوك الفلسطينية:.....51
1.4.2بنك القدس 51
أهم مؤشرات الاداء المالي للبنك:.....53
2.4.2 البنك الوطني (TNB).....53
أهم مؤشرات الأداء المالي للبنك:.....55
5.2 الدراســـــات السابقة:.....56
1.5.2 الدراسات العربية: 56
2.5.2 الدراسات الأجنبية: 63
3.5.2 التـــــــعليق على الدراسات السابقة: 65

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....68
1.3 منهج الدراسة: 68
2.3 مجتمع الدراسة: 69
3.3 عينة الدراسة:.....69
4.3 أداة الدراسة: 73
5.3 صدق الأداة: 74
6.3 ثبات الأداة:.....74
7.3 إجراءات الدراسة: 75
8.3 المعالجات الإحصائية:.....76
9.3 تصحيح الأداة:.....76

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة 77
1.4النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:.....78
2.4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة: 89

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات.....97
1.5مناقشة النتائج:.....97
5.1 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:.....97
2.5 الاستنتاجات: 100
3.5 التوصيات: 101
المراجع: 103

فهرس الملاحق

ملحق رقم (1) الاستبيان 111
ملحق رقم(2) أسماء المحكمين 116
ملحق رقم(3) كتاب تسهيل مهمة 117

قائمة الجداول

جدول رقم (1.3) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....69
جدول رقم (2.3) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر 70
جدول رقم (3.3) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي 71
جدول رقم (4.3) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة 71
جدول رقم (5.3) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص 72
جدول رقم (6.3) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي 72
والجدول (7.3) يبين معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا على أبعاد الاستبانة المختلفة ودرجتها الكلية : 74
الجدول (1.4) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات قياس واقع تفعيل إطار الحوكمة بالمصرف.....78
الجدول (2.4) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات واقع الالتزام لمبادئ لجنة بازل 80
الجدول (3.4) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات واقع تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح 82
الجدول (4.4) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات قياس مدى التزام مجلس الإدارة لمسؤولياته (واقع تطبيق آلية مجلس الإدارة.....84
الجدول (5.4) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات قياس واقع تطبيق مبادئ الافصاح والشفافية.....86
الجدول (6.4) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات قياس الميزة التنافسية.....88
الجدول (7.4) يوضح استخراج اختبار Regression لقياس العلاقة بين واقع تفعيل اطار الحوكمة بالمصرف والميزة التنافسية.....91
الجدول (8.4) يوضح استخراج اختبار Regression لقياس العلاقة بين واقع الالتزام لمبادئ لجنة بازل والميزة التنافسية 92
الجدول (9.4) يوضح استخراج اختبار Regression لقياس العلاقة بين واقع تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح والميزة التنافسية.....93

جدول رقم (10.4) يوضح استخراج اختبار Regression لقياس العلاقة بين مدى التزام مجلس الإدارة لمسؤولياته (واقع تطبيق الية مجلس الإدارة) والميزة التنافسية 94
جدول رقم (11.4) يوضح استخراج اختبار Regression لقياس العلاقة بين واقع تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية والميزة التنافسية 95
جدول رقم (12.4) يوضح استخراج اختبار Regression لقياس العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة المصارف الوطنية الفلسطينية والميزة التنافسية 96

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

تعاظم الاهتمام بمفهوم 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 وأمريكيا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخراً من تداعيات الانهيارات المالية والمحاسبية لعدد من أقطاب الشركات الأمريكية العالمية خلال عام 2002، وكذلك الازمة المالية العالمية خلال عامي2007 و2008.

أصبح من الواضح أنه لا يوجد سبيل ولا مفر أمام استمرار أي منظمة، تسعى للارتقاء بنفسها وليس فقط الى البقاء في السوق، إلا من خلال اكتساب ميزة تنافسية حقيقية تضمن لها قدرة تنافسية عالية، ترتكز في جوهرها على مبادئ الحوكمة، الأمر الذي يدعم موقف المنظمة التنافسي، ويعمل على تجنب سوء الإدارة أو محاولات التلاعب والفساد (كلبونه، 2008).

حيث أصبحت حوكمة الشركات من إحدى متطلبات الإدارة الرشيدة، كما أنها أصبحت من إحدى آليات استكمال عمليات الإصلاح الإداري من خلال تعزيز مبادئ العدالة والشفافية والوضوح والإفصاح، والمراقبة والمساءلة، وتحديد المسؤوليات وتحديد العلاقات بين كافة الأطراف بوضوح لا لبس ولا غموض فيه، بما يوفر فيه الأجواء المناسبة لتحقيق رؤية وأهداف المؤسسة والوصول إلى رسالتها المنشودة، وبما يضمن استغلال مواردها بشكل كفؤ. وعليه فإن أهمية حوكمة الشركات تنطلق من أنها توفر أساساً وقواعد للتطوير والأداء المؤسسي المستقبلي بهدف دعم وتعزيز الثقة في الشركات كأوعية استثمارية لأموال المساهمين من جهة ولتمكينها من المساهمة بكفاءة ونجاح في تطوير أعمالها والذي يعتبر بدوره ركناً أساسياً من أركان التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة ثانية (قباجة، 2008).

وكذلك تعد حوكمة الشركات إحدى الأدوات الفعالة لتشجيع الاستثمار في سوق الأوراق المالية مما يؤثر على أسعار الأسهم، حيث أن أسواق الأوراق المالية تحتاج إلى الكثير من المقومات لرفع درجة كفاءتها، وذلك من خلال توافر كافة المعلومات اللازمة للمستثمرين في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة ومن المعروف أن المعايير المحاسبية تساهم في توفير المعلومات اللازمة للمستثمرين والتي تمثل الحد الأدنى من متطلبات الإفصاح والشفافية في بيئة الأعمال الحديثة، وبالتالي فإن مستخدمي المعلومات بحاجة إلى معلومات أخرى تتعلق بالتطلعات المستقبلية ومعلومات غير مالية مثل جودة الإدارة، المهارات الإبتكارية، رأس المال الذهني، رضا العميل وغيرها من المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في عصر المعلومات (ابو حمام، 2009).

أن العلاقة بين الحوكمة والميزة التنافسية علاقة قوية، حيث تعتبر الحوكمة مفتاحاً لتحقيق الميزة التنافسية، وبالمقابل فان الميزة التنافسية هي مفتاح نجاح منظمات الأعمال ومتطلباً أساسياً لذلك(المطيري، 2012). إن تطبيق مبادئ الحوكمة لا بد أن يقود إلى تحقيق مزايا تنافسية من

خلال تمكين المنظمة من صياغة أفضل لأهدافها، وايضاً تطبيق أنسب للتنافسية، بشكل أكثر فاعلية مقارنة بالمنافسين الآخرين. وخلاف ذلك، فإن المنظمات التي لا تحاول مواكبة المتطلبات البيئية المتغيرة، وبناء ميزة تنافسية، تكون في طريقها نحو الزوال، والخروج من السوق تدريجياً.

يتضح من الآنف أهمية الحوكمة وبذلك يكون لها مكانة بارزة بسب أهمية الخدمات المالية التي تقدمها المصارف، وحجم المخاطر والصعوبات التي تتعرض لها المصارف بشكل كبير، والحاجة إلى حماية مصالح العملاء، بجانب حماية أموال المساهمين وحماية مصالح الأطراف الأخرى ذوي العلاقة .

2.1 مشكلة الدراسة :

إن تجاهل أو ضعف تطبيق المصارف لمبادئ ومعايير الحوكمة وتطبيق مبادئها بشكل غير متكامل والاهتمام بمبدأ وإهمال مبادئ أخرى، يؤدي إلى قصور في دورها في حماية المصارف من الانهيارات، كما يؤدي إلى إخفاء الكثير من المعلومات المالية وغير المالية، ومن ثم يؤدي الى ضعف الانضباط الإداري وتغييب الشفافية وصراع أصحاب المصالح ومن ثم قد تتعرض للهزات المالية التي تؤثر بشكل مباشر وغير المباشر على وضع المصارف وإفلاسها وضياع حقوق المساهمين والمودعين وانهيار المنظومة الاقتصادية والمالية في المجتمع الفلسطيني .

كان الاهتمام من الباحثين والاقتصاديين وغيرهم بمعالجة الأمور، وإيجاد الحل الأمثل والأسرع لمعالجة الآثار السلبية التي رافقت انهيار الوحدات المالية والمنشآت الاقتصادية، ما أدى الى تبني مفهوم الحوكمة وتطبيق مبادئها، لذلك فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: **ما واقع تطبيق الحوكمة ودورها في تعزيز ميزة القدرة التنافسية للمصارف الوطنية الفلسطينية؟.**

3.1 مبررات الدراسة :

أن المبررات البحثية التي أدت إلى إجراء هذه الدارسة تتمثل في :

- تتبع وملاحظة أثر واقع تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تعزيز ميزة القدرة التنافسية للمصارف الوطنية الفلسطينية.
- تسليط الضوء على مفهوم الحوكمة وأهميته، وكذلك القدرة التنافسية للمصارف، وذلك لإجبارية تطبيقها على الجهاز المصرفي في فلسطين .
- يتوقع بان تكون هذه الرسالة مرجعية يستفاد منها في حوكمة الجهاز المصرفي الفلسطيني.

4.1 أهمية الدراسة :

تأتي أهمية الدراسة من حيث تناولها موضوعاً معاصراً، حيث تسهم حوكمة المصارف في العديد من الجوانب الاقتصادية المتمثلة في إنعاش اقتصاد السوق لما لها من أثر هام في تقليل الخطر الذي تتعرض له هذه المصارف، ونظرا للتقدم السريع في العالم وانفتاحه وكون تطبيق معايير الحوكمة هي الطريقة السليمة للحفاظ على المؤسسة و منع تضارب المصالح وأن الجهاز المصرفي لأي بلد عماد النظام المالي وأساس للتنمية الاقتصادية، وبناءً على ذلك تتحدد أهمية الدراسة فيما يلي:

- أبراز الدور المهم للمصارف الوطنية الفلسطينية في تفعيل وتطبيق مبادئ الحوكمة الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من المخاطر التي قد تتعرض لها المصارف .
- لأهمية وجود حوكمة سليمة وممارسات فضلى لدى المصارف في المساعدة على الاستقرار المصرفي خاصة في ظل الانفتاح و التنافسية .
- نظراً لأهمية الجهاز المصرفي في فلسطين ولأهميته في أحداث تنمية حقيقية ومستدامة واعتماده الدعامة الأساسية للنظام المالي الفلسطيني و خصوصا لعدم وجود إصدار نقدي في فلسطين .

- لأبراز الدور الهام لمجالس إدارة المصارف في تطبيق الحوكمة .
- أغناء المكتبة المصرفية بموضوع حوكمة الجهاز المصرفي ودورها في تعزيز ميزة القدرة التنافسية.

5.1 أهداف الدراسة :

أن قرار الاستثمار يشكل نقطة البداية في عالم المال والأعمال، وحجر الزاوية في بناء أي اقتصاد وطني سليم ومعافى، وذلك لأنه لا يمكن لأي قطاع مصرفي أن ينمو ويزدهر إلا من خلال تنمية ثقة المستثمرين به فيما يقدمه المصرف، وهذا بالطبع لن يتحقق إلا من خلال ضمان مستوى ملائم من الإفصاح المصرفي الذي من شأنه أن يحقق جواً من الثقة بين الإدارة وأصحاب المصالح، الأمر الذي دفع الباحث إلى تحديد أهداف الدراسة التي تتمحور في هدف رئيسي وأهداف فرعية **واما الهدف الرئيسي** يتمثل في التعرف إلى واقع تطبيق الحوكمة ودورها في تعزيز ميزة القدرة التنافسية للمصارف الوطنية الفلسطينية في حين أن **الأهداف الفرعية** تتمثل في التعرف على ما يلي:

- التعرف إلى مدى الالتزام والجدية للمصارف الفلسطينية الوطنية بتطبيق معايير الحوكمة التي صدرت عن سلطة النقد انسجاماً مع ما صدر عن لجنة بازل حول حوكمة المصارف، من خلال تسليط الضوء على المحاور التالية :
  - هيكل المالية وحقوق المساهمين وأصحاب المصالح.
  - الشفافية المالية والإفصاح عن المعلومات .
  - هيكل مجلس الإدارة والإجراءات التنظيمية والقانونية.
  - واقع تفعيل إطار الحوكمة بالمصرف .

- التعرف إلى دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية للمصارف .
- إلقاء الضوء على مفهوم القدرة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها، ومعايير الحكم على جودة القدرة التنافسية.
- التعرف إلى أهم المقترحات لبناء نظام حوكمة فعال .

6.1 أسئلة الدراسة :

للوقوف على مشكلة الدراسة أثير السؤال الرئيسي التالي : **ما واقع تطبيق الحوكمة ودورها في تعزيز ميزة القدرة التنافسية للمصارف الوطنية الفلسطينية؟** ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل هناك اثر معنوي بين واقع تفعيل إطار الحوكمة بالمصرف على الميزة التنافسية للمصارف الوطنية الفلسطينية؟
- هل هناك اثر معنوي بين واقع الالتزام بمبادئ لجنة بازل والميزة التنافسية للمصارف الوطنية الفلسطينية؟
- هل هناك اثر معنوي بين واقع تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح والميزة التنافسية للمصارف الوطنية الفلسطينية؟
- هل هناك اثر معنوي بين مدى التزام مجلس الإدارة لمسؤولياته والميزة التنافسية للمصارف الوطنية الفلسطينية؟
- هل هناك اثر معنوي بين واقع تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية والميزة التنافسية للمصارف الوطنية الفلسطينية؟

7.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تطبيق قواعد الحوكمة في المصارف الوطنية الفلسطينية والميزة التنافسية .

والتي تتفرع منها الفرضيات الآتية:

1. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين واقع تفعيل إطار الحوكمة بالمصرف والميزة التنافسية.
2. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين واقع الالتزام بمبادئ لجنة بازل والميزة التنافسية.
3. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين واقع تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح والميزة التنافسية
4. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين مدى التزام مجلس الإدارة لمسؤولياته (واقع تطبيق آلية مجلس الإدارة) والميزة التنافسية.
5. لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين واقع تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية والميزة التنافسية.

8.1 متغيرات الدراسة:

اعتبرت الدراسة أن المتغير الرئيسي المستقل هو الحوكمة، ويتفرع عنه عناصر الحوكمة تفعيل أطار الحوكمة بالمصرف والالتزام لمبادئ لجنة بازل ومراعاة حقوق المساهمين وأصحاب

المصالح ومسؤوليات مجلس الإدارة والإفصاح والشفافية. وأما المتغير التابع هو تعزيز ميزة القدرة التنافسية للمصارف الوطنية الفلسطينية، كما في الشكل (1-1)

شكل (1-1) متغيرات الدراسة

المصدر :أعداد الباحث

9.1 حدود الدراسة :

- **الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة في الفصول الدراسية ما بين شباط 2017 ويناير 2018 حسب تقويم جامعة القدس .
- **الحدود البشرية:** أجريت هذه الدراسة على عينة من موظفي ومدراء فروع بنك القدس والبنك الوطني بالإضافة إلى مراقبي دائرة الامتثال والتدقيق الداخلي ودائرة المخاطر لكلاً من المصرفين .
- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة على كلاً من البنك الوطني وبنك القدس وهما من المصارف الوطنية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، حيث يحتل بنك القدس المرتبة الثالثة والبنك الوطني المرتبة الرابعة على صعيد ترتيب المصارف الفلسطينية حسب صافي الأرباح، والمصرفان يتنافسان بشكل كبير وبناءاً على ذلك تم اختيارهم كمجتمعاً للدراسة وتم استثناء بنك

فلسطين الذي يحتل المرتبة الاولى بترتيب المصارف الوطنية وبنك الاستثمار الفلسطيني الذي يحتل المرتبة الاخيرة بترتيب المصارف الوطنية وكذلك المصارف الاسلامية .

- **الحدود الموضوعية:** معايير الحوكمة المصرفية وهي(تفعيل أطار الحوكمة بالمصرف، الالتزام لمبادئ لجنة بازل، مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، مسؤوليات مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية).

10.1 هيكل الدراسة :

جاءت الدراسة من خمسة فصول كما هو موضح في الآتي :

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة ويشمل كل من: المقدمة، مشكلة الدراسة، مبررات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، وفرضيات الدراسة ،متغيرات الدراسة، حدود الدراسة .

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة: مقدمة، مفهوم الحوكمة، الحوكمة في الجهاز المصرفي،أهداف الحوكمة، محددات الحوكمة، أهمية الحوكمة، مبادئ الحوكمة في المصارف، مفهوم المنافسة، السياسة التنافسية، مفهوم الميزة التنافسية، أنواع التنافسية، مؤشرات قياس التنافسية، القدرة التنافسية للمصارف وأهميتها،معايير القدرة التنافسية للمصارف، ودور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية للمصارف .

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها: منهج الدراسة ،مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، اداة الدراسة، صدق الأداة وثبات أداة الدراسة، وإجراءات الدراسة، والمعالجات الإحصائية.

الفصل الرابع : نتائج تحليل بيانات الدراسة، نتائج اختبارات الفرضيات ومناقشتها.

الفصل الخامس: استنتاجات الدراسة والتوصيات، ويلي الفصل قائمة المراجع والملاحق والجدول والفهارس.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى التعريف بالمفاهيم المتعلقة بالحوكمة والقدرات التنافسية، وصولاً إلى إطار مفاهيمي نظري متكامل يعد أساسا للدراسة، وقسم الفصل الى قسمين حيث يتناول القسم الأول الإطار النظري للدراسة، ويتناول القسم الثاني مراجعة لأهم الأدبيات التي غطتها الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة الحالية.

2.2 : الإطار النظـــري

1.2.2مفهوم الحوكمة:

ما تعرضت له الاقتصاديات الكبيرة في العالم وخاصة في تسعينيات القرن أسهمت في البحث عن آليات جديدة تسهم في الحد من فعالية وآثار هذه ألازمات على المصارف والمستثمرين فظهر مفهوم الحكومة كمتطلب من متطلبات الإدارة الرشيدة بحيث أصبح من أهم آليات عمليات الإصلاح الإداري

من خلال تعزيز مبادئ العدالة والشفافية والوضوح والإفصاح والمراقبة والمساءلة وتحديد المسؤوليات وتحديد العلاقات بين كافة الأطراف بوضوح لا لبس ولا غموض فيه بما يوفر فيه الأجواء المناسبة لتحقيق رؤية وأهداف المؤسسة والوصول إلى رسالتها المنشود وبما يضمن استغلال مواردها بشكل كفؤ. وعليه فإن أهمية حوكمة المصارف تنطلق من أنها توفر أساساً وقواعد للتطوير والأداء المؤسسي المستقبلي بهدف دعم وتعزيز الثقة في المصارف كأوعية استثمارية لأموال المساهمين من جهة وتمكينها من الإسهام بكفاءة ونجاح في تطوير أعمالها والذي يعتبر بدوره ركناً أساسياً من أركان التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة ثانية.(قباجة، 2008)

يعتبر مفهوم الحوكمة على انه " نظام للتوجه والتحكم والرقابة على نشاط المصارف، مبني على تنظيم عملية اتخاذ القرار في هذه المصارف، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات فيما بين الأطراف الرئيسية في المصرف، وذلك لخدمة مصالح المساهمين، كما اتجه بعض الباحثين والعلماء إلى تعريف مفهوم الحوكمة على أنه "مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة المصرف ومساهميها وأصحاب المصالح فيها، وذلك من خلال إيجاد الإجراءات والهياكل التي تستخدم لإدارة شؤون المصرف، وتوجيه أعمالها من أجل ضمان تعزيز الأداء والإفصاح والشفافية والمساءلة بالمصرف وتعظيم الفائدة للمساهمين على المدى الطويل، مع مراعاة مصالح الأطراف المختلفة بشكل عام "(حسين، 2012).

وأشار (دحدوح، 2007) ان مفهوم الحوكمة يعبر عن مجموعة من المبادئ الأساسية والتي تتمثل في ما يلي :

- القوانين والقواعد والنظم والمعايير والإجراءات، الهادفة لتنظيم طبيعة العلاقة بين أدارة المصرف والملاك للوصول إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء .
- مجموعة من الحوافز تتبعها أدارة المصرف لزيادة حجم الأرباح لصالح المساهمين .

- نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية .
- يسمح للمساهمين بتعيين مجلس إدارة للشركة من اجل إدارتها .
- القواعد والتعليمات والحوافز والمراقبة هدفها خدمة المساهمين.

كما **عرفت سلطة النقد الفلسطينية الحوكمة**" بأنها مجموعة العلاقات والقواعد والإجراءات والمبادئ التي تضمن إدارة المصرف بطريقة حصينة بما يحقق مصالح الأطراف ذات العلاقة، بشكل يتوافق مع القوانين والتعليمات والممارسات الفضلى في مجال العمل المصرفي، وبما يحقق الحفاظ على المصرف وتنميته".(تقريرسلطة النقد الفلسطينية، 2009)

يعتبر تعريف الحوكمة ذو أهمية كبيرة بالنسبة لمحتوى ونطاق قواعد الحوكمة، بالرغم من إن المسائل الأساسية مثل الشفافية والمساءلة والإنصاف والمسؤولية تبقى عناوين أساسية مهما اختلف التعريف. وبالتالي تكون الخطوط الأولى هي اعتماد التعريف الذي سيتم إعداد القواعد بناء عليه. (النجار، 2016)

ويعتبر التعريف الذي أعددته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD أكثر التعريفات قبولا وانتشارا دوليا، حيث عرفت المنظمة الحوكمة على أنها:

"مجموعة العلاقات بين إدارة البنك ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، التي توفر أطرا وآليات لتحديد أهداف البنك وطرق تنفيذها وآليات الرقابة على الأداء، كما أنه ليس هناك نموذجا موحدا للحوكمة السليمة، فهي تختلف باختلاف الدول نظرا للفروق في البيئة الاقتصادية والبيئية القانونية وحتى الاجتماعية، كما أن نماذج الحوكمة يمكن أن تختلف داخل الدولة نفسها في القطاعات الاقتصادية المختلفة، ووفقا للشكل القانوني للمؤسسات، لكن الثابت أنه يوجد عناصر مشتركة تحدد ماهية الأساليب على شكل مبادئ عامة تستوعب النماذج المختلفة للحوكمة السليمة. وتغطي هذه المبادئ كما حددتها منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي خمسة جوانب أساسية هي:

1. حقوق المساهمين.
2. المعاملة المتكافئة للمساهمين.
3. دور أصحاب المصالح (stakeholders).
4. الأفصاح والشفافية .
5. مسؤوليات مجلس الإدارة.(دارالمراجعةالشرعية، 2007)

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، وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى فصل الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فاتجهت إلى أسواق المال. وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايد انتقال رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع اتساع حجم المصارف وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وعلى ذلك تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة لإدارة البنك، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، مما يؤدى إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه، وتنمية المدخرات، وتعظيم الربحية، وإتاحة فرص عمل جديدة. كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.(يوسف، 2007)

فالحوكمة Governance مشتقة من الكلمة الانجليزية Govern أي يحكم ومنها أتت Government، Governor، Governance والتي تعني حكومة، حاكم، وحوكمة بالتتابع. وبهذا استقر رأي الاقتصاديون والمحللون والخبراء على مصطلح Corporate Governance أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها، فهي: "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة". حيث تتمثل الحاكمية المؤسسية في مجموعة العلاقات التي تجمع بين الإدارة التنفيذية للشركة ومجلس إدارتها من جهة، ومساهميها وأصحاب المصالح الآخرين من جهة أخرى.(عبد العال، 2014)

ويتضح من العرض الانف الذكر، أن الحوكمة هي مجموعة القوانين والقرارات الهادفة إلى تحقيق الجودة والتميز فى الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفاعلة لتحقيق الأهداف، وبمعنى أخر فان الحوكمة تعنى وجود نظم تحكم العلاقات البينية ذات الصلة بالأداء، حفاظا على حقوق حملة الأسهم، وتحقيق المعاملة العادلة لهم، وتقوية دور أصحاب المصالح والحرص على الإفصاح والشفافية، وكذلك تأكيد مسؤولية مجلس الإدارة.

عموماً فالأوساط العلمية تجمع على أن مفهوم الحوكمة بات يعني الحكم الرشيد الذي يُنفذ وفق تعليمات وقوانين وقواعد تُسير المصارف وتعزز الشفافية القانونية، وبما يضمن تحقيق الكفاءة الاقتصادية ومعالجة المشكلات الناجمة عن أخطاء الإدارة والمراجعين.

2.2.2 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 وتنطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على المصارف العامة والمصارف الخاصة والمشتركة.

وتتمثل العناصر الأساسية في عملية الحوكمة في مجموعتين، تمثل المجموعة الأولى الفاعلين الداخليين وهم حملة الأسهم ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمراقبون والمراجعون الداخلي، أما المجموعة الثانية فتتمثل في الفاعلين الخارجيين، المتمثل في المودعين، وصندوق تأمين الودائع ووسائل الإعلام وشركات التصنيف والتقييم الائتماني، بالإضافة إلى الإطار القانوني التنظيمي والرقابي، أما الركائز الأساسية التي لابد من توافرها حتى يكتمل أحكام الرقابة الفعالة على أداء المصارف فتتلخص في الشفافية وتوافر المعلومات وتطبيق المعايير المحاسبية الدولية والنهوض بمستوى الكفاءات البشرية من خلال التدريب.(يوسف، 2007)

ولا يرتبط نجاح الحوكمة في الجهاز المصرفي فقط بوضع القواعد الرقابية ولكن لابد من ضرورة تطبيقها بشكل سليم وهذا يعتمد على سلطة النقد الفلسطينية ورقابته من جهة وعلى المصرف المعنى وإدارته من الجهة الأخرى، حيث يجب أن تكون إدارة المصرف مقتنعة بأهمية مثل هذه القواعد والضوابط مما يساعد على تنفيذها. وهذا ما يكشف عن دور كل من مجلس الإدارة بقسميه التنفيذي وغير التنفيذي ولجان المتابعة التي توفر له البيانات اللازمة عن أداء المصرف وإدارات التفتيش داخل الجهاز المصرفي التي تعرض تقاريرها على مجلس الإدارة والمساهمين الذين يجب أن يقوموا بدورهم في الرقابة على أداء المصرف إلى جانب المساهمة في توفير رؤوس الأموال في حالة حاجة المصرف إليها ، والممارسة السليمة للحوكمة تؤدى عامة إلى دعم وسلامة الجهاز المصرفي وذلك من خلال المعايير التي وضعتها " **لجنة بازل** " للرقابة على البنوك وتنظيم ومراقبة الصناعة المصرفية والتي من أهمها :-

1. الإعلان عن الأهداف الإستراتيجية للجهاز المصرفي وللمصرف تحديد مسئوليات 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 توفر الشفافية والإفصاح في كافة أعمال وأنشطة المصرف والإدارة.(كاترينل، 2002)

3.2.2 أهداف حوكمة المصارف :

تعتبر الحوكمة أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن أداء المصارف بأسلوب علمي وعملي، يؤدي إلى توفير أطر عامة لحماية أموال المساهمين، وتحقيق نظام بيانات ومعلومات عادل وشفاف يحقق انسياب هذه البيانات والمعلومات على قدم المساواة، وبتطبيق معايير الحوكمة تتحقق المزايا التالية(مخلوف، 2009) :

1.تحسين أداء المصارف وقدرتها على المنافسة وإمكانية حصولها على رأسمال إضافي.

2.تحسين نوعية المعلومات ذات الصلة بالحوكمة والمتاحة لأسواق الأسهم.

3.بناء ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة والمجتمع ككل.

4.الارتقاء بالمعايير ودفع عجلة إصلاح أنظمة حوكمة المصارف.

4.2.2 محددات الحوكمة:

هنالك عوامل لا تستطيع المصارف التحكم بها لأنها عوامل تفرض على هذه المصارف وتؤثر عليها من الخارج، لذلك سميت بالمحددات الخارجية. وهنالك عوامل موجودة داخل المصارف ولها أثر كبير على الأداء والنجاح وبالتالي تحقيق التنافسية.

1.4.2.2 العوامل أو المحددات الخارجية:

يؤثر على المصرف مدى انفتاح الدولة للاستثمار العام أي المناخ العام للاستثمار في الدولة سواء كان هذا الاستثمار محلياً أو من خارج الدولة ومنها القوانين التي تنظم النشاط الاقتصادي- قوانين المصارف والشؤون المتعلقة بها كالإفلاس ومنع الممارسات الاحتكارية. بالإضافة إلى كفاءة

المصارف والمؤسسات المالية وقدرتها على تمويل المشاريع، وكفاءة الرقابة وأجهزة الرقابة على المصارف مثل هيئة الأسواق المالية والبنوك المركزية. وهنالك بعض المؤسسات التي تسهم في ضمان عمل السوق التجاري المالي بكفاءة مثل المحاسبين والمحاميين وغيرها.(النجار، 2007)

2.4.2.2 العوامل أو المحددات الداخلية:

هي القواعد والنظم والأسس التنظيمية داخل المصرف، حيث أنها تحدد توزيع السلطات والجهة المسؤولة عن اتخاذ القرارات في المصرف خاصة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمدراء. والتنظيم هذا يؤدي إلى التخفيض لادني حد للتعارض بين هذه الفئات المسؤولة.

بالإضافة إلى أن الحوكمة ليست محصورة على القطاع العام فقط بل على القطاع الخاص أيضاً، اذ تساعد الحوكمة على نمو هذا القطاع ودعم إمكانياته التنافسية، حصول المشروعات على التمويل، حيث يؤدي نجاح المشاريع إلى الربحية وخلق فرص عمل كثيرة مما يساعد على تخفيف حدة البطالة. (الحازمي، 2011)

5.2.2 أهمية الحوكمة المؤسسية:

اكتسبت الحوكمة المؤسسية أهمية كبيرة منذ عام 1997 وبرزت في أعقاب انفجار الأزمة المالية الآسيوية والانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدها العالم في الآونة الأخيرة والتي منيت بها العديد من المصارف العالمية بخسائر فادحة خاصة ما حدث بأسواق عدد من دول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية نتيجة لحالات الفشل الإداري والتلاعب بالقوائم المالية وتعظيم أرباح تلك المصارف بنسب مبالغ بها فضلا عن السعي وراء تحقيق الربح السريع وعدم الالتزام بمحددات السلوك المهني والأخلاقي كأعراف سائدة، مما أدى الى حدوث العديد من حالات الإفلاس والعسر

المالي لشركات عملاقة تضرر فيها الكثير من المستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال. (جودة، 2008)

كل هذا استرعى الاهتمام بموضوع الحوكمة المؤسسية وتأكيد أهميته التي برزت آثاره واضحة من خلال تحقيقه للمنافع الآتية :

- تجنيب المصارف حالات الفشل الإداري والتعرض للإفلاس والتعثر المالي فضلا عن دورها في تعظيم قيمة المصرف في السوق وضمان بقائها ونموها واستمرارها في عالم الأعمال على المستوى الدولي أو الإقليمي أو المحلي أو عند العمل في بيئة تنافسية عالية .
- تحديد مصير المصارف فضلا عن مصير اقتصاديات الدول في العصر الحالي المسمى بعصر العولمة. لأن قواعد الحكومة والالتزام بها أصبحت أداة قوية لخلق سوق تمتاز بالشفافية والإفصاح عن المعلومات المحاسبية من خلال أدوات رقابية فعالة مسلطة على مجالس إدارات المصارف والتزامها بإعادة هيكلية هذه المجالس وتفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين داخل مجالس الإدارة .
- تبرز أهمية الحوكمة في تقليل المخاطر وتحسين الأداء وفرص التطور للأسواق، وزيادة القدرة التنافسية للخدمات، وتطوير الإدارة، وزيادة الشفافية، كما تسهم في زيادة أعداد المساهمين في أسواق المال وتعزيز كفاءتها وفاعليتها.
- تبرز أهمية الحوكمة من خلال الفصل بين ملكية المصرف والإدارة ومن ثم بين المساهمين وإدارة المصرف وكذالك الفصل بين مسؤوليات مجلس الدارة ومسؤوليات المدرين التنفيذيين، وهذا الاهتمام نابع من تعارض المصالح بين الملاك والمدرين التنفيذيين بسبب ما يخلقه هذا الفصل من فاعلية تتصل بتحديد الرؤيا الإستراتيجية ومدى توافق احتياجات ومتطلبات مصالح المستثمرين في المصرف المساهمية.

- للحوكمة دور مهم في جذب الاستثمارات ويقوي ثقة الجمهور في صحة الاقتصاد ويشجعهم على الادخار والاستثمار في الاسواق المالية وهو بدوره يؤدي الى المزيد من فرص العمل والتنمية الاقتصادية.(النجار، 2016)

ومن وجهة نظر أخرى فان أهمية الحوكمة المؤسسة أن تكون مؤثرة بشكل مباشر على جمهور المتعاملين مع إدارات المصارف المساهمة من اجل تحقيق الثقة في المعلومات المالية التي يتم نشرها من قبل تلك المصارف.

6.2.2 مبادئ الحوكمة في المصارف:

أصدرت لجنة بازل تقرير عن تعزيز الحوكمة في المصارف عام 1999 ثم أصدرت نسخة معدله منه عام 2005 وفى فبراير 2006 أصدرت نسخة محدثة بعنوان " Enhancing corporate governance for banking organization"يتضمن مبادئ الحوكمة في المصارف حسب (سلطة النقد، 2008) بالآتي:

1.6.2.2 المبدأ الأول: عضوية مجلس الإدارة :

يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وان يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على إدارة العمل بالمصرف، ويكون أعضاء مجلس الإدارة مسئولين بشكل تام عن أداء المصرف وسلامة موقفه المالي وعن صياغة إستراتيجية العمل بالمصرف وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح وان يبتعدوا بأنفسهم عن اتخاذ القرارات عندما يكون هناك تعارض في المصالح يجعلهم غير قادرين على أداء واجبهم على أكمل وجه تجاه المصرف، وان يقوموا بإعادة هيكلة المجلس 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 وأن يكون أعضاء المجلس على دراية كافية بمبادئ وأسس الأنشطة المالية

للمصرف التي يجب إتباعها وبالبيئة التشريعية، ويقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان لمساعدته ومنها لجنة تنفيذية ولجنة مراجعة داخلية ، وتقوم لجنة المراجعة بالتعاون مع مراقبي الحسابات وتراجع وتتسلم تقاريرهم وان تأخذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب لتحديد أوجه الضعف في الرقابة وعدم التوافق مع السياسات والقوانين والنظم . كما يشكل مجلس الإدارة لجنة إدارة المخاطر وتضع المبادئ للإدارة العليا بشأن إدارة مخاطر الائتمان،السوق، السيولة، التشغيل، السمعة وغير ذلك من المخاطر، ولجنة الأجور التي تضع نظم الأجور ومبادئ تعيين الإدارة التنفيذية والمسئولين بالمصرف بما يتماشى مع أهداف وإستراتيجية المصرف .

2.6.2.2 المبدأ الثاني: الدور الرقابي:

يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة على الأهداف الإستراتيجية للمصرف وقيم ومعايير العمل أخذا في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وان تكون هذه القيم سارية في المصرف، 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 التقارير عن ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية من أي إجراءات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة .

3.6.2.2 المبدأ الثالث: المسؤوليات والمحاسبة:

على مجلس الإدارة أن يضع حدودا واضحة للمسئوليات والمحاسبة في المصرف لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين وللعاملين وأن يضع هيكلا إداريا يشجع على المحاسبة ويحدد المسئوليات .

4.6.2.2 المبدأ الرابع: الإدارة التنفيذية :

يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس وان يمتلك المسئولين بالمصرف المهارات الضرورية لإدارة أعمال المصرف وأن تتم أنشطة البنك وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية.

5.6.2.2 المبدأ الخامس: نظام ضبط داخلي :

المهم أن يقر مجلس الإدارة باستقلال مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية (ويشمل ذلك وظائف التطابق والالتزام والقانونية) باعتبارها جوهرية لحوكمة المصارف وبغرض تحقيق عدد من وظائف الرقابة وتأكيد المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارة عن عمليات وأداء المصرف، ويجب أن تقر الإدارة العليا بالمصرف بأهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة المصرف في الأجل الطويل .

ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا للمصرف التحقق من أن القوائم المالية تمثل الموقف المالي للمصرف في جميع جوانبه وذلك من خلال التأكد من أن مراقبي الحسابات الخارجيين يمارسون عملهم بالتوافق مع المعايير المطبقة ويشاركون في عمليات الرقابة الداخلية بالمصرف المرتبطة بالإفصاح في القوائم المالية، ومن الملائم أن تقوم لجنة المراجعة الداخلية بكتابة التقارير مباشرة إلى مجلس الإدارة .

6.6.2.2 المبدأ السادس :الأجور والمكافآت :

يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف وإستراتيجية المصرف في الأجل الطويل وان ترتبط حوافز الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين بأهداف المصرف في الأجل الطويل .

7.6.2.2 المبدأ السابع: الشفافية والإفصاح :

تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة، وتبعا لدليل لجنة بازل عن الشفافية في المصارف فأنه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة المصرف في ظل نقص الشفافية، وهذا يحدث إذا لم يحصل المساهمون وأصحاب المصالح على معلومات كافية عن هيكل ملكية المصرف وأهدافه، ويعد الإفصاح العام الملائم ضروريا وخاصة للمصارف المسجلة في البورصة لتحقيق الانضباط في السوق، ويكون الإفصاح في الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع البنك على الإنترنت وفى التقارير الدورية والسنوية، ويكون متلائما مع حجم وتعقيد هيكل الملكية وحجم تعرض المصرف للمخاطر، أو عما إذا كان البنك مسجلا في البورصة، ومن ضمن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية، التعرض للمخاطر، الموضوعات المرتبطة بالمراجعة الداخلية وبالحوكمة في المصرف ومنها هيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمديرين .

8.6.2.2 المبدأ الثامن: البيئة التشريعية وهيكل عمليات المصرف :

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 خدمات وأنشطة المصرف لممارسة أنشطة غير شرعية مما يعرض سمعة المصرف للخطر .

7.2.2 مبادئ منظمة التعاون والتنمية للحوكمة OECD Governance Principles:

يتم تطبيق الحوكمة وفقاً لستة معايير توصلت اليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999. لقد تم مراجعتها وتعديلها في العام 2004 لتشمل أخر التطورات في الدول الأعضاء وغير الأعضاء في المنظمة تتمثل في:

1.7.2.2المبدأ الأول: توافر إطار فعال لحوكمة البنوك .

يؤكد هذا المبدأ على أن يعمل هيكل حوكمة المصارف على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق. وان يتوافق مع دور القانون ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولية عن الإشراف والرقابة والالتزام بتطبيق القانون ولقد شدد على الأتي:

- أن يتم تطوير هيكل الحوكمة مع مراعاة تأثيرها على الاقتصاد الكلي ونزاهة السوق والحوافز التي تقدمها للمشاركين في السوق، والترويج لشفافية وكفاءة السوق.
- أن المتطلبات القانونية والرقابة التي تؤثر على ممارسة الحوكمة المؤسسية داخل التشريع ينبغي ان تتوافق مع القواعد القانون وشفافيته والالتزام بتطبيقه.
- أن تنص التشريعات بوضوح على التوزيع المسؤوليات بين الهيئات المختلفة مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور .
- أن تتمتع الهيئات الإشرافية والرقابية المسؤولة عن تنفيذ القانون بالسلطة والنزاهة وتوفير الموارد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني وبطريقة موضوعية (عبد الحافظ، 2004) .

2.7.2.2 المبدأ الثاني :حقوق المساهمين .

ينبغي في أطار الحوكمة أن يوفر الحماية للمساهمين ويسهل لهم ممارسة حقوقهم، والتي تتمثل فيما يلي:

- الحقوق الأساسية وتشمل :

أ-الأساليب الآمنة لتسجيل الملكية .

ب-نقل وتحويل ملكية الأسهم.

ج-الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة .

د-المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمة

ه-المشاركة في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة .

و-المشاركة في أرباح البنك .

- الحقوق المتعلقة بالمشاركة في تعديل النظام الأساسي أو عقد الـــتأسيس، أو ما يماثلها من المستندات الحاكمة للمصرف أو الترخيص بإصدار أسهم إضافية أو أي عمليات غير عادية يمكن أن تؤدي إلى بيع المصرف .
- حق المساهمين في المشاركة بفاعلية والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، وينبغي أن يحاطوا علماَ بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العمومية بما في ذلك إجراءات التصويت .
- ينبغي تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ، ومكان وجدول أعمال الجمعية العمومية، وكذلك المعلومات الكاملة وفي الوقت المناسب عن الموضوعات التي سيجرى اتخاذ قرارات بشأنها في الاجتماع.

- وجوب الإفصاح عن هيكل رأس المال والترتيبات التي تمكن بعض المساهمين من ممارسة درجة من الرقابة تؤثر على سياسة المصرف بما يناسب مع نسبة مساهمتهم.
- الكفاءة والشفافية في قيام السوق بوظائفه في الرقابة على المصارف وتشمل القواعد والإجراءات التي تغطي عمليات الاستحواذ والصفقات غير العادية.
- ينبغي الأفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن لبعض المساهمين أن يحصلوا على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكياتهم من الأسهم .
- ان تتوافر لجميع المساهمين، بما في ذلك المؤسسون الفرصة لتبادل الاستشارات في الموضوعات المتعلقة بحقوق ملكيتهم المنصوص عليها بالمبادئ التي تتناول الاستثناءات لمنع سوء الاستغلال (التميمي، 2007).

3.7.2.2 المبدأ الثالث : المعاملة المتساوية للمساهمين

تتضمن قواعد الحوكمة المؤسسية المساواة في المعاملة للمساهمين بما في ذلك الأقلية والأجانب من المساهمين كما ينبغي إن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم وشدد هذا المبدأ على الأتي :

- توفير حقوق التصويت المتساوية للمساهمين داخل كل فئة، ولهم الحق في الحصول على معلومات عن حقوق التصويت المرتبطة بكافة فئات الأسهم قبل شراء الأسهم.
- أن تخضع التغيرات في حقوق التصويت التي تؤثر سلبا على بعض فئات المساهمين لموافقهم .
- أن يتم التصويت بواسطة الأمناء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم .
- أن تسمح الإجراءات المتبعة لعقد اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين وعلى المصرف أن تتجنب الصعوبات وارتفاع تكاليف التصويت .

- منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح والشفافية ويحظر الاتجار أو الإطلاع لحساب المطلعين
- على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس المصرف .(عبد الحافظ، 2004)

4.7.2.2 المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح (Stakeholders) في الحاكمية المؤسسية

ينبغي أن يقر الإطار الخاص بالقواعد المنظمة للحوكمة المؤسسية بحقوق أصحاب المصالح كما هي محدده في القانون، ويشجع التعاون الفعال بين البنوك وأصحاب المصالح بالبنك و توفير الاستمرارية السلمية ماليا وتضمن ما يأتي :

- أن يشدد إطار القواعد المنظمة لحوكمة المصارف على ضرورة احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
- إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب على انتهاك حقوقهم .
- أن يسمح إطار الحوكمة المؤسسية بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وان تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء .
- توفير المعلومات لأصحاب المصالح وفرص النفاذ لها بأسلوب دوري وفي التوقيت المناسب .
- السماح لأصحاب المصالح بما فيهم العاملين من الأفراد والجهات التي تمثلهم الاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم اتجاه التصرفات غير القانونية والمنافية لأخلاقيات المهنة بما لا يؤدي إلى المساس بحقوقهم.
- أن يزود إطار القواعد المنظمة للحوكمة المؤسسة بهيكل فاعل كفء للحماية من الإعسار والتطبيق الفاعل لحقوق الدائنين. (OECO,2004)

5.7.2.2 المبدأ الخامس : الإفصاح والشفافية .

يشدد إطار القواعد المنظمة للحوكمة المؤسسية على الإفصاح الدقيق عن كافة البيانات المتعلقة بالأمور المادية للشركة بما في ذلك الموقف المالي والأداء والملكية والرقابة على المصرف متضمنا الآتي حسب (يوسف، 2007) :

- ينبغي أن يشمل الإفصاح المعلومات الآتية على سبيل المثال لا الحصر:

أ–النتائج الاستثمارية ونتائج التشغيل الخاصة بالمصرف .

ب– أهداف المصرف .

ج–ملكية أسهم الأغلبية وحقوق التصويت.

د–مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمعلومات الخاصة بمؤهلاتهم وكيفية اختيارهم ومدى استقلالهم .

ه–معاملات الأطراف أصحاب المصلحة .

و–المخاطر الجوهرية المتوقعة .

ز–الأمور المادية والجوهرية المتعلقة بالعاملين وغيرهم من ذوي العلاقة .

ح–هياكل وسياسات قواعد الحوكمة المؤسسة ومضمون قانون الحوكمة وأسلوب تنفيذه.

- ينبغي أن تعد المعلومات المفصح عنها استنادا إلى معايير محاسبية عالية الجودة وتشمل المعلومات المالية وغير المالية .
- إجراء التدقيق السنوي لحسابات المصرف بواسطة مدقق مستقل ومؤهل وذالك بهدف تقديم ضمان خارجي وموضوعي للمجلس والمساهمين يفيد أن القوائم المالية تمثل بالفعل المركز المالي لشركة وأدائها في جميع المجالات المهمة.

- توفير قنوات نشر المعلومات لتمكين الجهات المستفيدة من الوصول إليها بشكل عادل وبكلفه منخفضة في الوقت المحدد.
- تعزيز التقارير بما يقدمه الوسطاء والمحللون ووكالات التقدير من مشورة ونصح ذات صلة بقرارات المساهمين.

6.7.2.2 المبدأ السادس :مسؤوليات مجلس الإدارة .

يجسد هذا المبدأ إطار قواعد الحوكمه المؤسسية على إستراتيجية المصرف والرقابة الفاعله لمجلس الإدارة على المصرف، ومسؤولية مجلس الإدارة امام المصرف والمساهمين من حيث:

- ان يعمل مجلس الإدارة بالخلاص على اساس عناية الرجل الحريص لما فيه صالح الشركه والمساهمين.
- على مجلس الإدارة أن يتبع معايير عالية للأخلاق ويضع في اعتباره مصالح الأطراف ذوي العلاقة .
- على مجلس الإدارة القيام بانجاز مجموعه من المهام الأساسية المقرة مسبقا تتضمن:

أ-وضع إستراتيجية المصرف وسياسة المخاطر والموازنات وخطط العمل وتحديد أهداف الأداء ومراقبة تنفيذ الأداء والنفقات الرأسمالية وتصفية الاستثمارات.

ب-متابعة قياس كفاءة ممارسة المصرف لقواعد الحوكمة المؤسسية وإجراء التعديلات عند الحاجة.

ج-اختيار كبار المديرين وتحديد مكافئاتهم ومتابعة أدائهم وإعفاؤهم عند الضرورة.

د-الإفصاح عن مكافآت المديرين وأعضاء مجلس الإدارة لتحقيق مصالح المصرف والمساهمين .

و- توافر نظام رسمي يتصف بالشفافية لعمليات ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

ي-الرقابة على حالات تعارض المصالح الخاصة بالمديرين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين بما في ذلك سوء استخدام موجودات المصرف وإحكام السيطرة على بعض العمليات المتعلقة بها.

ز-التأكد من سلامة التقارير المالية والنظم المحاسبية للشركة بما في ذالك نظام التدقيق المالي المستقل والرقابة الداخلية لاسيما أنظمة إدارة المخاطر والرقابة المالية والتشغيلية والامتثال للقوانين والتعليمات.(كاترين، 2002)

8.2.2 تجربة فلسطين في مجال تطبيق حوكمة:

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.

الخطوات التي اتخذتها سلطة النقد لتطبيق مبادئ حوكمة المصارف حسب(سلطة النقد الفلسطينية، التقرير السنوي، 2003 -2007)

قامت سلطة النقد وعلى أكثر من صعيد ببذل الجهود من أجل نشر الحوكمة في الجهاز المصرفي الفلسطيني، فعلى صعيد هيكلها التنظيمي شرعت سلطة النقد وفي إطار تنفيذ خطة التحول الاستراتيجي إلى إعادة تنظيم هيكل إدارتها، حيث تم الفصل الواضح بين مسؤوليات كل من مجلس الإدارة والمحافظ بصفته الرئيس التنفيذي، كما يشير الهيكل المقترح لمكتب المحافظ إلى إتباع وتعزيز نظام إداري يراعي مبادئ الشفافية والفعالية والمساءلة، إضافة إلى إنشاء مجموعة من اللجان لمراقبة مهام التدقيق الداخلي، المساعدة في صياغة السياسة النقدية، إلى جانب إطالة مدة عضوية أعضاء المجلس تعزيزًا لمبدأ الاستقلالية والاستمرارية.

كما حددت سلطة النقد ومن خلال دليل الحوكمة الصادر عنها الأسس التي يستند عليها عضوية وهيكل ومهام أعضاء مجالس الإدارات للمصارف العاملة في فلسطين بما يتوافق وأفضل الممارسات الدولية في هذا المجال.

وعلى صعيد أعمال التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي، لجان المراجعة، دوائر الامتثال فقد قامت سلطة النقد بتطوير وتعزيز العلاقة مع المدققين الخارجين من خلال إشراكهم في الاجتماعات التشاورية لمناقشة تعليمات سلطة النقد المتعلقة بعملهم ومناقشات مسودات تقارير التفتيش الميداني.

وانسجامًا مع مبدأ الشفافية والمساءلة والسلامة في جميع أعمال وقرارات سلطة النقد، الذي يتبع لجنة التدقيق (Office Internal Audit – OIA) استحدثت مكتب التدقيق الداخلي المنبثقة عن مجلس الإدارة في الهيكل التنظيمي، وستكون هذه اللجنة المرجعية في إقرار النظم الداخلية للتدقيق المالي والإداري.

أما في مجال الرقابة واستكمال الاحتياجات الرقابية، وحماية حقوق المودعين والمستثمرين وسائر المتعاملين، وحفاظًا لحقوق المساهمين، وتعزيز الثقة في النظام المصرفي الفلسطيني، قامت بمطالبة المصارف بإنشاء وظيفة" مراقب امتثال" ذلك إسهامًا من سلطة النقد في تخفيض المخاطر التي تواجهها المصارف، ورفع مستوى الشفافية فيها وتطوير علاقات عمل مجدية ومثمرة بين المصرف والمتعاملين معه.

وتعتبر وظيفة مراقبة الامتثال وظيفة مستقلة تضطلع بتقديم النُصح والإرشاد وتراقب وترفع التقارير حول مخاطر عدم الامتثال في المصرف، والتي تتضمن المخاطر الناشئة عن عدم الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات، والخسائر المالية الناجمة عن ذلك، أو مخاطر السمعة التي قد يعاني منها المصرف نتيجة لإخفاقه بالالتزام بالقوانين والأنظمة ومعايير الممارسات السليمة، على أن يقوم كل مصرف بإعداد دليل إجراءات عمل لدائرة مراقبة الامتثال يحدد بشكل واضح أولويات ومسؤوليات الدائرة، كما يجب أن يحدد الدليل أساليب العمل وآليات رفع التقارير وعرض نتائج عمل الدائرة، إضافة إلى احتواء هذا الدليل على آلية اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال اكتشاف أية مخالفات أو استلام شكاوي.

كما قامت سلطة النقد بوضع ضوابط لتكوين المخصصات اللازمة لاحتفاظ المصارف بها كإحتياطات لحماية استقرار المصارف وحماية مصالح المودعين من وقوع خسائر محتملة لكافة أنواع الائتمان، ومنع تآكل قاعدة رأس المال.

وألزمت سلطة النقد المصارف العاملة بإعادة تنظيم متطلبات الاحتياطي الإلزامي، والإفصاح عن كافة التسهيلات الممنوحة بهدف توفير قاعدة بيانات شاملة تساهم في تجنب مخاطر تركز وتساعد في تعزيز الإفصاح الائتماني، وذلك للحفاظ على سلامة واستمرارية النشاط المصرفي.

وواصلت سلطة النقد جهودها لاستكمال إجراءات وآليات نظام مكتب المعلومات الائتمانية، والذي يعتبر قاعدة بيانات شاملة توفر المعلومات الائتمانية عن الأفراد والشركات والمؤسسات المقترضة وكفلائهم وفقًا لأفضل الممارسات الدولية في مجال خدمات الائتمان، ويعتبر مكتب المعلومات الائتمانية بمثابة نواة لنظام تصنيف ائتماني شامل في فلسطين يهدف إلى توفير المعلومات الدقيقة والشاملة والتي ستساعد في توسيع قاعدة الإقراض المصرفي تجسيدًا لدور الجهاز المصرفي في تحقيق التنمية الاقتصادية، حيث يساعد هذا المكتب المصارف ومؤسسات الإقراض بشكل فعال في عملية تقييم الائتمان واتخاذ القرار الائتماني السليم وخفض المخاطر الائتمانية، ويعكس هذا المشروع رغبة سلطة النقد في تطوير الخدمات المقدمة من طرفها تجاه المصارف، والعمل على ضمان أقل نسبة مخاطرة للمصارف في عملية الائتمان، وتسهيل عملية اتخاذ القرار الائتماني.

(معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني" ماس، 2008)

ولتعزيز إجراءات الحوكمة في المصارف، فقد انتهت سلطة النقد من إعداد دليل معايير الحكم السليم في المصارف ليشمل متطلبات جديدة أكثر دقة لأدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، تحسين الرقابة الداخلية في المصارف خصوصًا في مجال مراقبة الإمتثال، إصدار

متطلبات جديدة للإفصاح والشفافية تتوافق مع معايير إعداد التقارير المالية الدولية(Basel II) ومعايير لجنة بازل للرقابة المصرفية (IFRS).

3.2 المـــــنافـــــــــــــــــسة :

تعد المنافسة من أهم الظواهر التي تمثل تحديا كبيراً للدول الصناعية المتقدمة والدول النامية، اذ تمثل المنافسة عنصراً استراتيجياً مهماً يساعد قي اقتناص الفرص، وتقدم فرصةً جوهريةً وحقيقيةً لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها .

حيث أصبحت التنافسية في وقتنا المعاصر أمرا لا مفر منه، فأصبح لها هيئات وإدارات والتي بدورها تمتلك سياسات واستراتيجيات ومؤشرات لقياسها في اقتصاد ما، وزاد الإهتمام بها ليس على مستوى المؤسسات فحسب بل أصبحت حاجة ملحة للدول.

1.3.2 مفهوم المنافسة:

هي نظام من العلاقات الاقتصادية ينضوي تحته عدداً كبيراً من المشترين والبـــائعين، وكـــل منهم يتصرف بشكل مستقل عن الآخرين للبلوغ بربحه إلى الحد الأقصى. وينبغي أن تنشغل المنظمـــة دائما بمركزها التنافسي، سواء من أجل بناء هذا المركز أو متابعته وحمايته والمحافظة عليـــه، أو تدعيمه وتطويره، وحتى تحقق المنظمة ذلك بكفاءة وفعالية يقتضي الأمر أن تحدد مركزهـــا التنافسي، ليس على مستوى السوق ككل فقط، ولكن أيضاً مركزها التنافسي على مســـتوى كـــل القطاعات السوقية المستهدفة، ويتطلب ذلك أيضاً العمل المستمر على تطوير عناصر ومكونـــات نشاط التسويق والبيع بما يلائم كل قطاع من هذه القطاعات الســـوقية، ومـــن خـــلال المتابعـــة المستمرة لرؤية العملاء والصورة الذهنية لهم عن مشـــاريع أو منتجـــات المنظمـــة وخـــدماتها بالمقارنة مع المنافسين ومشاريعهم ومنتجاتهم وخدماتهم. كذلك يمكن لمنظمة الأعمال أن ترســـم

صورة ذهنية متميزة ومن ثم مركز تنافسي متميز لدى العملاء من خلال تركيزها على عدة مجالات رئيسة مثل : (قنديل، 2008)

- تنويع المنتج أو الخدمة التي تقدم للعملاء.
- تطوير الشكل الخارجي للمنتج.
- تطوير التركيب أو التكوين الداخلي للمنتج.
- إيجاد وتوضيح التميز في منفعة المنتج.
- خلق منفعة أو منافع جديدة للمنتج.
- اكتشاف أو إضافة استخدامات جديدة مع المنتج.
- إضافة خدمات جديدة مع المنتج.
- إيجاد ارتباط بين المنتج وخدمات معينة.
- توضيح العلاقة المنطقية بين سعر المنتج وجودته.

2.3.2 السياسة التنافسية:

لكل شركة من شركات الأعمال سياساتها التنافسية الخاصة بها والتي تسعى من خلالها أن تحافظ على موقعها في السوق، ومحاولة زيادة الحصة السوقية للشركة، كذلك تعتبر هذه السياسات قواعد أساسية لا بد من ظهورها بمواقع العمل التسويقية لدى شركات الأعمال وخاصة أن العالم اليوم يشهد تطورات اقتصادية وتكنولوجية سريعة التغيير والتطور (العولمة، الثورة التكنولوجية في كل المجالات وخاصة الاتصالات منها ، الثورة المعلوماتية، اقتصاد المعرفة...الخ) كلها مؤشرات لا بد من التكيف معها حتى تستطيع هذه المصارف من النمو والتطور، ضمن هذا المجال سيتم الإشارة إلى نوعين من السياسات التنافسية حسب (العنزي، 2009)هما:

السياسات السعرية: هنا يكون سعر المنتج هو العامل الذي تتحكم فيه المصرف في تنفيذ سياستها التنافسية، ومـــن المؤكد بأن هناك أهمية نسبية لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي و درجة تأثير كل منهـــا في تدعيم الموقف التنافسي لأي منظمة من منظمات الأعمال. إن هناك جدلًا واسعاً في أي مـــن عناصر المزيج التسويقي الأكثر تأثيرًا في تدعيم الموقف التنافسي، حيث يجد البعض أن عامـــل السعر هو العامل الأكثر أهمية في القاعدة التنافسية، بينما يرى الآخرون بأن المنافسة الســـعرية لعناصر المزيج التسويقي الأخرى هي الأكثر أهمية في هذا المجال.

السياسات غير السعرية: إن دور السياسات غير السعرية لا يقل أهمية عن دور السياسات الســـعرية، ومـــن ضـــمن السياسات غير السعرية:

– سياسة المنتجات: حيـــث إن تحقيق القدرة التنافسية من خلال المنتجات يتطلب تقديم منتجات ذات مستوى متقدم من الجـــودة من خلال تدعيم وحدات البحث والتطوير، ويجب أن تحرص علـــى تـــوفير منتجـــات بعبوات وأحجام مختلفة، بناءً على دراسة رغبات المشترين، إضافة إلى وجوب حرصـــها علـــى تحقيق الجودة في تصميم منتجاتها. إن نجاح منظمات الأعمال في تحقيق مركز تنافســـي عـــالي يعتمد بشكل كبير على المنتج الذي تقدمه للسوق، فالتسعير ما هـــو إلا تســـعير لـــذلك المنـــتج، والترويج ما هو إلا ترويج لذلك المنتج والتوزيع ما هو إلا توزيع لذلك المنتج أيضا.

–سياسة الترويج والإعلان: الترويج هو شكل من أشكال الاتصال الذي يهدف إلى بناء المنفعة الإدراكية لدى الجمهـــور المستهدف حول السلع أو الخدمات المروج لها، ويتغلب الترويج على مشكلة جهل المشتري مـــن خلال تقديم المعلومات عن المؤسسة أو السلعة أو الأسعار أو استخدامات السلعة، كمـــا يتغلـــب الترويج على تراخي المشتري من خلال إغرائه، وخلق حالة نفســـية معينـــة يتقبـــل المشـــتري بمقتضاها ما يقدم إليه، وفي ظل المنافسة العالمية التي نشهدها

اليوم يلعب التـــرويج بعناصـــره المختلفة دوراً مهماً في تعريف المشتري بالمنتج وإقناعه به واتخاذ قرار بشرائه ثم تكرار هـــذا الشراء.

– سياسة التوزيع: إن التوزيع هو العنصر الذي من خلاله يتم إيصال السلع والخدمات من أماكن إنتاجها إلـــى أماكن استهلاكها في الوقت والمكان والجودة والكمية والسعر المناسبين، إن هذا الدور المركـــزي للتوزيع لم يخفَ عن المصارف العالمية التي اهتمت به بحيث جعلت لها عـــدة مراكـــز للتوزيـــع متوفرة في بقاع العالم ولديها الاستعداد الكامل لبيع منتجاتها إلى أقل عدد ممكن من المســـتهلكين الموجودين في أي قطاع من القطاعات السوقية التي تسعى هذه المصارف إلـــى تلبيـــة حاجاتـــه المختلفة.

– سياسة التطوير والابتكار: إن هدف البقاء والاستمرار الذي تستهدفه المؤسسة يملي عليها الاهتمام بتطـــوير منتجاتهـــا من السلع أو الخدمات، حتى يمكنها من الارتقاء بهذه المنتجات إلى مستوى الحاجات والرغبـــات الاستهلاكية التي تتصف بدرجة عالية من التطور، ومما لا شك فيه أن قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار في دنيا الأعمال تكمن في قدرتها على تحقيق مطابقة خلاقة بين منتجاتها والحاجات والرغبات الاستهلاكية. (عميش، 2014)

إن إدراك الإدارة المتزايد في مؤسسات الأعمال الحديثة لأهمية التطوير والإبتكار قد مكنها من الإمساك بزمام المبادرة في تحديد كثير من مسارات النجـــاح، ودعمهـــا بمقومـــات بقائهـــا واستمرارها وينطوي مفهوم التطوير والابتكار على واحد أو أكثر من الأبعاد التالية:

1- إضافة خط جديد إلى خطوط الإنتاج الحالية.
2- إضافة منتج جديد إلى خط المنتجات الحالي.
3- تعديل أو تطوير المنتجات الحالية.
4- حذف أو إسقاط منتج حالي ووقف إنتاجه.

5- ابتكار منتجات جديدة.

– سياسة تمييز المنتجات وتحسين جودتها: يؤدي تمييز المنتجات والخدمات التي تقدمها منظمات الأعمال إلى تلبية رغبات وحاجـــات المستهلكين من خلال ميزة تنافسية مستمرة، وفي هذه الحالة يكون تركيز منظمة الأعمال علـــى القيمة التي يقدمها المنتج أكثر من تركيزها على السعر، وتتطلب عمليـــة تمييـــز المنتجـــات أو الخدمات تقسيم السوق إلى قطاعات واستهداف كل قطاع منها بناءً على ما يتميز به من صـــفات ومميزات.

– سياسة الخدمات قبل أو بعد البيع تعطي المصارف العالمية اهتماماً واسعاً للخدمات المقدمة قبل أو بعد البيع لدورها في جـــذب الزبائن للتعامل مع منتجات هذه المصارف وخاصة في الأسواق الجديدة، إن أهمية هذه الوظيفـــة تستند على فكرة فلسفية بسيطة جداً وهي أنه لا أهمية للمنتج إذا لم يكن المستهلك علـــى درايـــة بكيفية استعماله أو إصلاحه في حالة توقفه، وعليه فإن الإهتمام بالخدمات المقدمة مســـألة بالغـــة الحيوية وتساعد كثيراً في جذب الزبائن للتعامل مع المصرف. (طهرات، 2005)

3.3.2 المـــــــــيزة التـــــــــنافـــــــــسية:

عرفت الميزة التنافسية بأنها المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فاعلية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون منافســـيها فـــي أحـــد أنشـــطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي لها، لـــذا تعتمد الميزة التنافسية على نتائج فحوص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخليـــة إضـــافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المنظمة مقارنة بمنافسيها في السوق (قنـــديل، 2001).

وتُعرف كذلك بأنها الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشـــطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع ذات قيمة فائقة لزبائنهـــا لا يستطيع منافسوها تقديمها (التميمي والخشالي، 2004).

وتُعرف كذلك على أنها مجموعة المهارات والتكنولوجيات، والمـــوارد والقـــدرات، التـــي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين(السلمي، 2001):

- إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون.
- تأكيد حالة من التميز والإختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها.

ويتضح من العرض الانف الذكر، أن الميزة التنافسية قدرة المنظمة على إنتاج السلع وتقديم خدمات ذات تكلفة أقل أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق للزبائن بطريقة متميزة، من خلال الإستخدام الأمثل لمصادر القوة لديها .

مما سبق يمكن تلخيص **خصائص وصفات الميزة التنافسية** كما يلي:

- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة مع المنافسين، وليست مطلقة.
- أنها تؤدي إلى التفوق والأفضلية للمنظمة على المنظمات المنافسة
- أنها تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- أنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه للمشترين، أو كليهما.
- أنها يجب أن يكون لها دور في التأثير في المشترين وإدراكهم للأفضـــلية فـــي مـــا تقدمـــه المنظمة من منتجات (سلع، خدمات) وتحفزهم للشراء منها.
- أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

يتميز مفهوم التنافسية بالحداثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، وأول ظهور له كان خلال الفترة 1981-1987 التي عرفت عجزًا كبيرًا في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية (خاصة

في تبادلاتها مع اليابان) وزيادة حجم الديون الخارجية، وظهر الاهتمام مجدداً بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبروز ظاهرة العولمة، وكذا التوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق.(حلاوة، 2003)

ويتداخل مفهوم التنافسية مع عدة مفاهيم أخرى، من بينها النمو والتنمية الاقتصادية وازدهار الدول وهذا ما يصعب من تحديد تعريف دقيق ومضبوط للتنافسية، إضافة إلى عامل مهم ألا وهو ديناميكية التغير المستمر لمفهوم التنافسية، ففي بداية السبعينات كانت ترتبط بالتجارة الخارجية ثم ارتبطت بالسياسة الصناعية خلال سنوات الثمانينات، أما في سنوات التسعينات فارتبطت بالسياسة التكنولوجية للدول، وحاليا تنافسية الدول تعني مدى قدرتها على رفع مستويات معيشة مواطنيها. (السلمي، 2001)

أختلف معظم الاقتصاديين والهيئات الاقتصادية الدولية على تحديد مفهوم محدد ودقيق للتنافسية، فينطلق بعضهم من مفهوم ضيق ويختصرها في تنافسية السعر والتجارة، ويستعمل البعض الآخر مفهوم واسع يكاد يشمل جميع مناحي النشاط الاقتصادي، وهذا ما يظهر جليا في التعداد الكبير للمؤشرات المستعملة لقياس القدرة التنافسية.

وقد وقع تحول في المفاهيم، فمن مفهوم الميزة النسبية وتتمثل في قدرات الدولة من موارد طبيعية واليد العاملة الرخيصة، المناخ والموقع الجغرافي التي تسمح لها بإنتاج رخيص وتنافسي، إلى مفهوم الميزة التنافسية وتتمثل في اعتماد الدولة على التكنولوجيا والعنصر الفكري في الإنتاج، نوعية الإنتاج وفهم احتياجات ورغبات المستهلك، مما جعل العناصر المكونة للميزة النسبية تصبح غير فاعلة وغير مهمة في تحديد التنافسية.

يوجد العديد من المقاربات المعتمدة لتعريف التنافسية، تشترك كلها في كون التنافسية يتم الحديث عليها دوماً على المستوى الدولي، أحد هذه المقاربات تقسم التعاريف إلى ثلاث مجموعات :

- ✓ المجموعة الأولى وتتضمن كل التعاريف التي تأخذ في عين الاعتبار حالة التجارة الخارجية للدول فقط.
- ✓ المجموعة الثانية وتتضمن كل التعاريف التي تأخذ في عين الاعتبار حالة التجارة الخارجية وكذا مستويات المعيشة للأفراد.
- ✓ المجموعة الثالثة وتتضمن كل التعاريف التي تأخذ في عين الاعتبار مستويات المعيشة للأفراد فقط. (مزوزي، 2013)

والانتقاد الموجه لهذه المقاربة كونها لا تتعرض إلى تعاريف التنافسية على مستوى المؤسسات أو قطاع النشاطات، لذا سوف نعتمد المقاربة التي تميز بين تعاريف التنافسية حسب اختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن شركة أو قطاع نشاط أو دول.

1.3.3.2 تعريف التنافسية حسب المؤسسات :

يتمحور تعريف التنافسية للشركات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فالتعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها : "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشات الأخرى".(وديع، 2001)

وهناك تعريف آخر : " تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا)". (وديع، 2001)

2.3.3.2 تعريف التنافسية حسب قطاع النشاط :

تعني التنافسية لقطاع ما قدرة المؤسسات المنتمية لنفس القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وهذا ما يؤدي إلى تميز تلك الدولة في هذه الصناعة، ويجب تحديد القطاع بدقة فمثلاً قطاع صناعة الموصلات لا يمكن خلطه مع قطاع الإلكترونيات، لأن مجالات وظروف الإنتاج تختلف.(قاسي، 2005)

3.3.3.2 تعريف التنافسية على مستوى الدول :

أهتم الكتاب والاقتصاديين وكذلك المنظمات والهيئات الدولية تعرف التنافسية على مستوى الدول أكثر من تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات وقطاع النشاط، لذلك نجد أن هناك العديد من التعاريف وتختلف حسب الزاوية التي ترى منها التنافسية وسنتطرق لأهم هذه التعاريف.

4.3.3.2 تعريف المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية :

يعرف التنافسية على أنها "قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل".(طارق، 2002)

5.3.3.2 تعريف المجلس الأوربي ببرشلونة :

عرف المجلس الأوربي في اجتماعه ببرشلونة سنة 2000 تنافسية الأمة على أنها "القدرة على التحسين الدائم لمستوى المعيشة لمواطنيها وتوفير مستوى تشغيل عالي وتماسك اجتماعي وهي تغطي مجال واسع وتخص كل السياسة الاقتصادية".

6.3.3.2 تعريف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية(OCDE) :

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)التنافسية على أنها : "المدى الذي من خلاله تنتج الدولة وفي ظل شروط السوق الحرة والعادلة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل".

وتعرف (OCDE) كذلك التنافسية الدولية بأنها : "القدرة على إنتاج السلع و الخدمات التي تواجه اختبار المزاحمة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي"، كما يمكن تعريف التنافسية الدولية بأنها قدرة البلد على زيادة حصصها في الأسواق المحلية والدولية. (طارق، 2002)

7.3.3.2 تعاريف بعض الاقتصاديين

يرى Aldington بأن تعريف التنافسية لأمة ما هو قدرتها على توليد الموارد اللازمة لمواجهة الحاجات الوطنية، وهذا التعريف مكافئ لتعريف تبناهScott and Lodge وهو "إن التنافسية لبلد ما هي قدرته على خلق وإنتاج و توزيع المنتجات أو الخدمات في التجارة الدولية بينما يكسب عوائد متزايدة لموارده".

و إذا كان أحد تعاريف التنافسية أنها "قدرة البلد على توليد نسبي لمزيد من الثروة بالقياس إلى منافسيه في الأسواق العالمية"، فان التنافسية العالمية للمنتج والعمليات ذات الصفة العالمية هي القدرة على إيجاد منتجات قابلة للتسويق، جديدة وعالية الجودة، و سرعة إيصال المنتج إلى السوق، و بسعرمعقول، بحيث أن المشتري يرغب بشرائها في أي مكان في العالم.

تتمركز بعض التعاريف أساسا على ميزان المدفوعات، وأخرى تطبق عدة مئات من المؤشرات الموضوعية والذاتية لتقييم ما إذا كان البلد يولد نسبيا من الثروة في الأسواق الدولية أكثر مما يولده

منافسوه و القدرة على الحفاظ على حصص الأسواق، في الوقت ذاته القدرة على توفير مداخيل مستديمة أعلى وعلى تحسين المعايير الاجتماعية والبيئية(خليل، 2009).

يتضح آنفًا أن التعاريف المتعددة تشترك في نقاط مشتركة تتمثل في قدرة المؤسسات على النفاذ إلى الأسواق الخارجية بمنتجات عالية الجودة وبأقل التكاليف، وأن يظهر أثر ذلك في تحسن الناتج الداخلي الخام والذي بدوره يزيد في تحسين الظروف المعيشية للمواطنين، لذلك فإننا نحاول إعطاء تعريف للتنافسية يتلخص في "التنافسية هي قدرة الحكومات على توفير ظروف ملائمة تستطيع من خلالها المؤسسات العاملة في إقليمها النفاذ بمنتجاتها إلى الأسواق الخارجية، بغية زيادة نمو معدل الناتج الداخلي الخام".

كما يمكن القول أن القدرة التنافسية هي المجال الذي تتمتع فيه الشركة بقدرة أعلى من منافسيها في رصد الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، باتباع قواعد ومعايير وبدرجة عالية من التطبيق.

4.3.2 أنواع التـــــــنافســـــية

تميز العديد من الكتابات بين عدة أنواع من التنافسية هي:

- تنافسية التكلفة أو السعر : فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف.
- التنافسية غير السعرية : باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية و غير السعرية، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية .
- التنافسية النوعية: وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، و الأكثر ملائمة للمستهلك وحيث المؤسسات المصدرة

ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسة.

- التنافسية التقنية:حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.(خليل، 2009)

ويميز تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي العالمي2000 WEF التنافسية الظرفية أو الجارية ودليلها CCI، و تركز على مناخ الأعمال وعمليات المؤسسات وإستراتجياته، وتحتوي على عناصر مثل: التزويد، التكلفة، النوعية، والحصة من السوق الخ...، وبين التنافسية المستدامة و دليلها GCI، وتركز على الإبداع التكنولوجي ورأس المال البشري والفكري، وتحتوي على عناصر مثل التعليم ورأس المال البشري و الإنتاجية، مؤسسات البحث والتطوير، الطاقة الإبداعية، الوضع المؤسسي، وقوى السوق.

تدفع الأبعاد الأساسية في التنافسية إلى الاهتمام بجوانب عديدة منها :

1) مستوى التحليل : اعتبارا من مستوى المشروع أو المنتج إلى مستوى القطاع ثم مستوى البلد وحتى على مستوى الإقليم.
2) الشمول : هي تحقيق الأهداف بأقل التكاليف، والفعالية والاختيار الصحيح للغايات.
3) النسبية : حيث أن التنافسية في جوهرها تعني مقارنة نسبية بين الاقتصاديات سواء كانت بلدانا أو مؤسسات أو أقسام في المؤسسة الواحدة، أو بين فترتين زمنيتين وهو ما يثير مسألة فقدان التنافسية والديناميكية، كما يفسر اهتمام تقرير WEF بجانب نمو التنافسية مقابل التنافسية الجارية في عدديه الأخيرين. أو تعني المقارنة النسبية بالقياس إلى وضعية افتراضية مستهدفة وتكون معرفة جيداً.(وديع، 2001)

5.3.2 مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

إن مفهوم التنافسية الأكثر وضوحاً يبدو على مستوى المؤسسة، فالمؤسسة قليلة الربحية ليست تنافسية، وحسب النموذج النظري للمزاحمة الكاملة فإن المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها وأن ثروتها تتضاءل أو تبدد، وضمن فرع النشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمؤسسة أن تكون قليلة الربحية لأن تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيها، وقد يعود ذلك إلى أن إنتاجيتها أضعف أو أن عناصر الإنتاج تكلفها أكثر أو للسببين معاً وبالتالي فان مؤشرات قياس التنافسية هما (وديع، 2001):

1.5.3.2الربـــحـــية :

تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشراً على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسيةً في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيتها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية.

وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها.

تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى أنفاقها الحالي على البحث والتطوير أو براءات الاختراع التي تتحصل عليها إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، إن النوعية عنصر هام لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.(عدنان، 2003)

2.5.3.2 تكلفة الصنع :

تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويعزى ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيرًا، أو السببين السابقين معاً، وإنتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة قطاع نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان قطاع النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يعزى ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين.

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرًا كافياً عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، ولكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.(عميش، 2014)

3.5.3.2 الإنتاجية الكلية للعوامل :

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل (PTF) الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من السيارات، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة. (وديع، 2001)

4.5.3.2 الحصة من السوق :

من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلي محمية بعوائق تجاه التجارة

الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة عند تحرير التجارة أو بسبب أفول السوق، ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج. وفي قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس، فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب أعلاه و لكن يضاف إليها سبباً آخراً هو أن المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق ذات التوازن.

لقد بينت دراسة عدة مؤسسات وجود حزمة واسعة من المؤشرات على تنافسية المشروع، ومن هذه النتائج:

- ✓ في معظم الأنشطة الاقتصادية وفروع النشاط فإن التنافسية لا تتمركز ببساطة على الأسعار وتكلفة عوامل الإنتاج.
- ✓ ثمة عوامل عديدة ليست مرتبطة بالأسعار تعطي اختلافات عن مستوى إنتاجية اليد العاملة، رأس المال (وفورات الحجم، سلسلة العمليات، حجم المخزون، الإدارة ، علاقات العمل،... الخ).
- ✓ يمكن للمشروعات أن تحسن أدائها من خلال التقليد والإبداع التكنولوجي و أن الوصفة الحسنة للمشروع يمكن أن تعطي نتائج حسنة لدى مشروعات ذات مدخل على عوامل إنتاج أكثر رخصاً.

- ✓ من الأهمية بمكان معرفة أن التركيز على تنافسية المشروع تعني دوراً محدوداً للدولة وتتطلب استعمال تقنيات إنتاج مرنة ورقابة مستمرة على النوعية والتكاليف والتطلع إلى الأمد الطويل أكثر من الأمد القصير.
- ✓ ضرورة إعطاء أهمية أكبر إلى تكوين وإعادة التأهيل والنظر إلى العامل كشريك وليس عامل إنتاج.
- ✓ إذا كانت تنافسية البلد تقاس بتنافسية مشروعاته فإن تنافسية المشروع تعتمد على نوعية إدارته والدولة مدير غير ناجح للمشروعات وخصوصاً في مجالات القطاع الخاص.
- ✓ يمكن للدولة مع ذلك أن تسهم في أيجاد مناخ موات لممارسة إدارة جيدة من خلال : توفير استقرار الاقتصاد الوطني، خلق مناخ تنافسي وعلى الخصوص بإزالة العقبات أمام التجارة الوطنية والدولية، إزالة الحواجز أما التعاون بين المشروعات، تحسين ثلاثة أنماط من عوامل الإنتاج هي رأس المال البشري باعتبار الدولة المكون الأساسي له، التمويل لناحية التنظيم وحجم القروض، والخدمات العمومية.(خليل، 2009)

6.3.2 القدرة التنافسية في المصارف :

للقدرة التنافسية شقين أساسين الأول هو قدرة التميز عن المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما قبل وبعد البيع، وفي الابتكار والقدرة على تغيير السريع الفاعل. اما الثاني فهو القدرة على استقطاب وجذب العملاء، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف الى حد بعيد على النجاح في الشق الأول .(حلاوة، 2003)

القدرة التنافسية هي المجال الذي يتمتع فيه المصرف بقدر أعلى من منافسيه في رصد واستقطاب وجذب الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، بإتباع قواعد ومعايير وبدرجة عالية من التطبيق. أن بناء القدرة التنافسية للمصرف يتجاوز النظر الى المظاهر المنفردة لبعض ما قد يتميز

به المصرف من قدرة في مجالات محددة، ولكن الأهم هو النظر القدرات الكلية التي تتشكل منها القدرة التنافسية في معناها الشامل وهي حسب (السلمي، 2011) كما يلي:

1. قدرات معلوماتية : تتمثل في نظم المعلومات والاتصالات الفعالة ورصيد المعرفة المتاح عن عناصر نظام الأعمال ومتغيرات السوق.
2. قدرة تنظيمية : التنظيم الهيكلي المرن الذي يساعد على الاتصال وسهولة تدفق المعلومات .
3. قدرة أنتاجية :القدرات الانتاجية والنظم والامكانيات البحثية والتطويرية القادرة على انتاج خدمات متميزة.
4. قدرة تمويلية :الموارد المالية المناسبة .
5. قدرة تسوقية :أساليب وامكانيات الاتصال بالسوق والوصول الى العملاء لتحقيق تدفق الخدمات اليهم بحسب متطلباتهم وتوقعاتهم .
6. قدرة بشرية : الموارد البشرية المدربة والمؤهلة والمتحمسة والطاقات الذهنية المبدعة والراغبة في المشاركة من طرف الجميع .
7. قدرة قيادية : القيادات ذات الرؤية الاستراتيجية والالتزام بالابتكار والتطوير المستمر .

7.3.2 أهمية الميزة التنافسية في المصارف :

يمثل إكتساب وتطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجيًا تسعى البنوك لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية جراء تحرير الخدمات المصرفية. إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المصرف على تحقيق حاجات العميل المصرفي في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب ،أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة من الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف :

1. إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم .

2. التميز عن المنافسين فيما يخص الجودة والسعر.(حلاوة، 2003)

8.3.2 معايير القدرة التنافسية للمصرف :

تتعدد معايير القدرة التنافسية للبنك والتي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى أحدى مؤشرات جودة الإدارة والتحكم في التسيير، ويمكن تحديد اهم هذه المعايير كما يلي(مكاوي، 2001):

- مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة .
- مدى اهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك .
- مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي .
- مدى وجود توجه تسويقي، اي استلهام حاجات ورغبات العملاء، كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات الأداء المصرفي .
- مدى زرع وتنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات المصرف .
- مدى توفر العمالة المصرفية المؤهلة .
- مدى استخدام أحدث تكنولوجيا المصرفية .
- الحصة السوقية للمصرف ونسبتها الى اجمالي الحصة السوقية للجهاز المصرفي .
- القدرة على التعامل مع المتغيرات المحلية والعالمية .

9.3.2 دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية في الجهاز المصرفي:

تعد الحوكمة أحدى المتطلبات الجديدة لاقتصاديات الدول، ولهذا الأسلوب أسسه ومقوماته القائمة على الأفصاح والشفافية، وتعد الحوكمة وسيلة تمكن المجتمع المالي تحديدا من التأكد من حسن ادارة المصارف بطريقة تحمي أموال المستثمرين والمقرضين، وقد تبين الان اكثر من اي وقت

مضى أن تبني نظام شفاف وعادل يؤدي الى خلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة .(عادل، 2011)

للحوكمة دور كبير في تعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد حيث تعمل على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة التنافسية على المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب أهمها :

- ❖ التأكيد على الشفافية في معاملات المصارف، وفي الاجراءات المصرفية والمراجعة المالية، حيث أن الحوكمة تقف في مواجهة احد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدي الى استنزاف موارد المصرف وتأكل قدرتها التنافسية وبالتالي انصراف المستثمرين عنها .
- ❖ اجراءات حوكمة المصارف تؤدي الى تحسين ادارة المصرف، مما يساعد على جذب الاستثمارات بشروط جيدة وعلى تحسين كفاءة أدارة المصرف .
- ❖ تبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع القرضين من الممكن أن يساعد على تفادي حدوث الأزمات المصرفية .
- ❖ أن تطبيق حوكمة المصارف يقوي ثقة الجمهور في عملية الخوصصة ويساعد على ضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على استثمارتها، وهذا بدوره يعزز من القدرة التنافسية للدولة.(شاكر، 2005)

وتتجلى أهمية الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية في عدة نقاط كما اشاره اليها (ميخائيل، 2005) بالأتي :

- ➢ العمل على محاربة الفساد المالي والاداري في المصارف وعدم السماح بوجوده .
- ➢ تحقيق درجة عالية من الضمان والنزاهة والشفافية والحيادية والاستقامة والاستقلالية لكافة العاملين في المصارف .

- تفادي وجود أخطاء قصدية او أية انحرفات متعمدة أو غير متعمدة ومنع استمرارها وذلك من باستخدام النظم الرقابية المتطورة .
- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية .
- تحقيق قدر كاف من الافصاح والشفافية والتقرير المالي في الكشوفات والتقارير المالي .
- ضمان أعلى درجة من الكفاءة والفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين والتاكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية والموضوعية وعدم خضوعهم لأية ضغوط سواء من مجلس الإدارة او غيرهم.

وبالتالي تعمل الحوكمة على ضمان عدم إساءة الإدارة لادارة أموال المالكين، وبالتالي محاولة تعظيم الارباح ومضاعفة قيمة المنشأة، ولذلك فهي تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة وأمكانية مساءلة الإدارة، لتحقيق حماية المساهمين وبما يؤدى الى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة. كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالى ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ .

4.2 البنوك الفلسطينية:

1.4.2بنك القدس

بنك القدس هو أحد أكبر البنوك العاملة في فلسطين والاسرع نمواً ، وجاء تأسيس البنك في 2 نيسان من العام 1995 ليكون مقره الرئيسي في مدينة القدس ومقره المؤقت في مدينة رام الله، وتم اختيار مدينهة القدس بصفتها العاصمة الفلسطينية المستقلة ، واختيرت التسمية ترسيخا لشعار "

بنك الوطن والمواطن" ويرتكز عمل البنك على جذب ودائع العملاء على مختلف أنواعها . فضلاً عن وضع حلول تمويلية تستهدف الأفراد والشركات . بالاضافة الى المشاريع المتوسطة والصغيرة في مختلف القطاعات والمشاركة في دعم الاقتصاد الوطني .

تأسس بنك القدس كشركة مساهمه عامة محدودة، ويمارس نشاطه المصرفي برأسمال حالي يبلغ 75 مليون دولار امريكي . يدير بنك القدس نشاطه المصرفي من خلال الاداره الاقليميه العامة ومن خلال سبعة وثلاثون فرعا ومكتباً. وخلال ما يزيد عن عقدين، من الانجاز والتطور سعى البنك لتسيع رقعة خدماته وشبكة وشبكة فروعه في كافه مدن الضفه الغربيه وقطاع غزه . كما حرص على توظيف مصادر الاموال لديه وذلك للقيام بدور فعال وتنموي لكافة شرائح عملائه .

ويعد بنك القدس احد اكبر البنوك الوطنيه التي شرعت باستثمار راس مال فلسطيني للمساهمه في تلبيه احتياجات جميع المواطنين وتنميه العائد على الاستثمار للمساهمين والمساهمه في تنميه ودعم الاقتصاد الوطني حيث اسست دائرة مستقله لتنمية اعمال المشاريع الصغيره والمتوسطه تحت مسمى " بنك القدس اعمال " عنيت بتلبيه الاحتياجات المصرفيه المتنامية والمتطوره لهذا القطاع الهام .

تتمثل رؤية البنك (بنك متميزاً في تقديم الحلول المصرفية الشاملة والمتطورة من خلال خدمات تلبي تطلعات العملاء وتسير بهم الى النجاح. وتتمحور رسالته (بنك وطني نهدف لاستثمار رأس المال الفلسطيني لتنمية وتطوير اقتصاد وطني ، وتقديم حلولاً مصرفيا ذات قيمة للقطاعات المختلفة وتحسين حياة المجتمع استنادا لمبادئ الشفافية والعدالة والإدارة الرشيدة (التقرير السنوي بنك القدس، 2016).

أهم مؤشرات الاداء المالي للبنك:

بلغ مجموع الميزانية (اجمالي الموجودات) كما في 2016/12/31 حوالي 960 مليون دولار وبلغ صافي التسهيلات الائتمانية المباشرة كما 2016/12/31 حوالي 616 مليون دولار اما بالنسبة لودائع العملاء والتأمينات النقدية كما بنهاية عام 2016 حوالي 778 مليون دولار ، وبلغ صافي الربح بعد الضرائب لعام 2016 حوالي 10.47 مليون مقابل 8.02 مليون دولار للعام 2015 بنمو بنسبة 31%(التقرير السنوي بنك القدس، 2016).

عدد الموظفين في كل من الفروع والمكاتب والإدارة العامة:

بلغ عدد الموظفين 674 موظفا حتى نهاية عام 2016، موزعين على (37) فرعاً ومكتباً منتشرة في انحاء فلسطين .وفيما يلي جدول يبين توزيع الموظفين حسب مؤهلهم العلمي .

المؤهل العلمي	العدد	النسبة%
ماجستير	23	%3
بكالوريس	468	%69
دبلوم	87	%13
الثانوية فما دون	96	%15
المجموع	674	%100

(التقرير السنوي بنك القدس، 2016).

2.4.2 البنك الوطني (TNB)

البنك الوطني من البنوك الأسرع نموا في فلسطين، وأحد أفضل مزودي الخدمات المصرفية المتكاملة والشاملة في الوطن لقطاعي الشركات والأفراد بالإضافة إلى تقديمه للخدمات الاستثمارية والخزينة وتمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر. يتمتع البنك الوطني بقاعدة مساهمين هي الأكبر بين المصارف في الوطن والتي تتجاوز 10.000 مساهم ومساهمة، ويدار

من قبل مجلس إدارة مكون من أنجح وأكبر الشركات الفلسطينية ومن ضمنها: صندوق سراج فلسطين الأول، شركة المشاريع الإستثمارية، شركة الإتصالات الفلسطينية شركة باديكو القابضة، شركة مسار العالمية للإستثمار، بنك الإتحاد الأردني، شركة بيرزيت للأدوية.

نشأ البنك الوطني بهويته الحالية في العام 2012 اثر اندماج بنك الرفاه لتمويل المشاريع الصغيرة والبنك العربي الفلسطيني للاستثمار والعلاقة الإستراتيجية التي تربطه بمساهميه، ليتحول البنك اثر ذلك إلى بنك تجاري شامل يقدم كافة الخدمات والحلول المصرفية إلى قطاعي الأفراد والشركات بالإضافة إلى خدمات الاستثمار والخزينة مع إبقاءه على المحفظة الأكبر لتمويل المشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر. في مطلع العام 2015 استحوذ البنك الوطني على أصول والتزامات بنك الإتحاد الأردني في فلسطين لينضم الأخير كشريك استراتيجي في البنك الوطني بنسبة 10% من رأس المال المدفوع ولتكون هذه أول عملية استحواذ لبنك فلسطيني على بنك أردني.

تحت شعار "بخطى واثقة"، يقدم البنك الوطني أجود الخدمات المصرفية والأكثرها حداثة وتطورا في السوق المصرفي الفلسطيني، ويسعى إلى أن يكون الخيار الوطني للمواطنين الذين يبحثون عن مزود خدمات مالية قوي وآمن ومواكب للتطور والحداثة. يعتبر البنك الوطني ثاني أكبر بنك فلسطيني من حيث حجم رأس المال المدفوع والبالغ 75 مليون دولار أمريكي، ويقدم خدماته المصرفية لأكثر من 63 ألف عميل من خلال شبكة فروعه المنتشرة في مختلف محافظات الضفة الغربية وشبكة صرافاته الآلية المتواجدة في أكثر الأماكن حيوية تبلغ ستة عشر فرعاًومكتباً.

تتمثل رؤية البنك في يسعى البنك الوطني أن يحتل مركزاً متقدماً بين البنوك في فلسطين وأن يصبح من البنوك الفلسطينية الرائدة ، وتتمحور رسالته يطمح البنك أن يكون الخيار الوطني للفلسطينيين الذين يبحثون عن مزود خدمات مالية قوي وآمن ومواكب للتطور والحداثة (التقرير السنوي البنك الوطني، 2016).

أهم مؤشرات الأداء المالي للبنك:

بلغ مجموع الميزانية (اجمالي الموجودات) كما في 2016/12/31 حوالي 957 مليون دولار وبلغ صافي التسهيلات الائتمانية المباشرة كما 2016/12/31 حوالي 519 مليون دولار اما بالنسبة لودائع العملاء والتأمينات النقدية كما بنهاية عام 2016 حوالي 655 مليون دولار ، وبلغ صافي الربح بعد الضرائب لعام 2016 حوالي 10.47 مليون مقابل 8.02 مليون دولار للعام 2015 بنمو بنسبة 31%.(التقرير السنوي البنك الوطني، 2016)

عدد الموظفين في كل من الفروع والمكاتب والإدارة العامة:

بلغ عدد الموظفين 674 موظفا حتى نهاية عام 2016، موزعين على (16) فرعاً ومكتباً منتشرة في انحاء فلسطين، وفيما يلي جدول يبين توزيع الموظفين حسب مؤهلهم العلمي(التقرير السنوي البنك الوطني،2016).

المؤهل العلمي	العدد	النسبة%
دكتورة	1	%0.23
ماجستير	23	%5.30
بكالوريس	322	%74.5
دبلوم	27	%6.25
الثانوية فما دون	59	%13.7
المجموع	432	%100

5.2 الدراســـــات السابقة:

مقدمة:

تمت الإفادة من بعض الدراسات السابقة التي تخدم متغيرات الدراسة الحالية، وفيما يلي استعراض لبعض هذه الدراسات :

1.5.2 الدراسات العربية:

1-دراسة النجار(2016) بعنوان: "قياس أثر الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات على الاداء المالي "دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الالتزام بقواعد حوكمة الشركات في فلسطين على الأداء المالي للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين لبيان أثر ذلك على مقاييس الاداء المالي المتمثلة بالعائد على الأصول، و معدل نمو المبيعات، والقيمة الدفترية للسهم، والقيمة السوقية للشركة، ومعرفة أيهم أكثر.

طبقت الدراسة على عينة مكونة من (62)شركة بعد تحقيقها لشروط قواعد حوكمة الشركات الصادرة عن مدونة حوكمة الشركات في فلسطين معينة خلال فترة الدراسة (2015-2016)، وقد تم استخدام نماذج الانحدارات(الإنحدار الخطي البسيط والإنحدار الخطي المتعدد ونموذج تحليل التباين الأحاديين)، وذلك لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لقواعد حوكمة الشركات على المقاييس المحاسبية: العائد على الأصول، القيمة الدفترية للسهم، و القيمة السوقية للشركات، ولا يوجد أثر لقواعد حوكمة الشركات على معدل نمو المبيعات.

2-دراسة جوده(2008)، بعنوان : مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية:

هدفت الدراسة الى الوقوف على المفاهيم و المبادئ الذي يقوم عليه نظام الحوكمة و استكشاف مدى التزام بنك فلسطين في المبادئ المتعارف عليها ووضع نظام مقترح لنظام الحوكمة لتطبيقة في بنك فلسطين على المدراء والموظفين المعنيين وقد أوصت الدراسة بتهيئة إطار قانوني متكامل يمكن من تطبيق الحوكمة المؤسسية الجيد.

تنطلق الفرضيات الموضوعة لهذه الدراسة من الأهداف المذكورة أعلاه وهي كالآتي:" يلتزم بنك فلسطين بمبادئ وقواعد الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية".

عينة الدراسة تتكون من (36) مفردة تتراوح مسمياتهم بين عضو مجلس إدارة، مدير تنفيذي، مراجع داخلي، مراجع خارجي.

ظهرت نتائج الدراسة أن بنك فلسطين يلتزم بمبادئ الحوكمة المؤسسية بدرجة مرتفعة. وأن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يؤثر إيجاباً على مؤشرات أداء البنك،وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من إهمها التوصية بتطوير تعليمات سلطة النقد الفلسطينية في مجال الحوكمة المؤسسية من خلال اعتماد نموذج الحوكمة المؤسسية المقترح كإطار عمل ملزم للمصارف الفلسطينية، بعد الأخذ في الإعتبار العوامل البيئية والذاتية المميزة للمصارف الوطنية الفلسطينية.

3-دراسة ابو حمام (2009) بعنوان :"اثر تطبيق قواعد الحوكمة علي الافصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية"

هدفت الدراسة إلى التحليل والمناقشة أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

حيث تم التطرق إلى مفهوم الحوكمة وبيان أهميتها وأهدافها وقواعدها ومدى تأثير كـــل من الإفصاح وجودة التقارير المالية بتلك القواعد، ومن ثم توضيح جوانـــب العلاقـــة المتداخلـــة بينهما.

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة من خلال جمع البيانـــات من مصادرها الأولية والثانوية حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة أعـــدت خصيـــصاً لهـــذا الغرض، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة البالغ عدده 150 مـــن مجلـــس الإدارة والمـــديرين التنفيذيين في الشركات المساهمة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية العاملة في فلسطين، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSSفي تحليل البيانات واختبار الفرضـــيات.

وقـــد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن تطبيق قواعد الحوكمة قد ساهم بـــشكل كبير في تعزيز دور الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، كما أن تطور ثقافـــة الحوكمـــة انعكس بشكل رئيسي علي تحسين موقع الشركات واستمراريتها نحو بلوغ أهدافها، ووضحت الدراسة بضرورة توفر المقومات اللازمة لضمان تنفيذ الحوكمة من خـــلال إنـــشاء تنظـــيم إداري ومهني متكامل يقوم على أسس مصداقية مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين .

4-دراسة عبد القادر (2010) بعنون :"العلاقة بين حوكمة الشركات وجودة الارباح وأثرها على جودة التقارير المالية"

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر بعض أليات حوكمة الشركات على أداء الإدارة وذلك من خلال تطوير نموذج لاختيار العلاقة بين جودة الأرباح وبعض جوانب حوكمة الشركات وأثرها على جودة التقاربر المالية. فرضيات الدراسة: زيادة ملكية أعضاء مجلس الإدارة لأسهم الشركة يؤدي إلى أن يكون لديهم الحافز إلى إصدار تقارير مالية تتلاءم مع مصالحهم الشخصية وبالتالي من المتوقع أن يكون هناك علاقة بين ملكية أعضاء مجلس الإدارة وجودة الأرباح .

استخدام الباحث نموذج الانحدار المتعدد وتمثلت متغيرات الدراسة في الجوانب التي تتكون منها حوكمة الشركات، والتي تمثل المتغيرات المستقلة وجودة الأرباح والتي تمثل المتغير التابع .

وقد تم الإعتماد على البيانات الواردة بالتقارير المالية السنوية لشركات عينة الدراسة والموجودة بأدلة الشركات المساهمة على موقع البورصة المصرية لقياس متغيرات الدراسة. ونتجة الدراسة عن أنه يوجد علاقة طردية بين جودة الأرياح وبين استقلالية لجنة المراجعة .

5-دراسة العزايزة (2009)، بعنوان:" مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين"

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق المصارف الفلسطينية الوطنيـــة لمعـــايير الحوكمة الصادرة عن سلطة النقد الفلسطينية، والتي جاءت انسجاماً مع ما صدر عن لجنـــة بـــازل حول حوكمة المصارف.

تم اعتماد الأسلوب الوصفي التحليلي، وتصميم استبانة تتضمن عدة محاور يندرج تحتها معايير وإرشادات الحوكمة بهدف قياس مدى تطبيق المصارف الفلسطينية الوطنية لهذه المعايير. تكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجالس إدارات المـــصارف الفلـــسطينية، والمـــدراء العاملون ونوابهم ومساعديهم، ومسؤولي دوائـــر الامتثـــال ومـــساعديهم، المـــراجعين الـــداخليين ومساعديهم، المراجعين الخارجيين، ومدراء الفروع.

تم توزيع عينة عشوائية مجملهـــا (192) استبانة على مجتمع الدراسة، قد خلصت الدراسة إلى التزام المصارف الفلسطينية بمعـــايير وإرشـــادات الحوكمـــة الصادرة عن سلطة النقد، وإن اختلفت في أولوية الالتزام للبنود المدرجة ضمن كل محور مـــن محاور المعايير.

كما خلصت الدراسة إلى أن هناك اهتمام من قبل القائمين على إدارة تلـــك المـــصارف بتطبيق معايير الحوكمة نتيجة لإدراكهم للمزايا التي تتحقق حال تطبيقها، وأنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة حول مدى تطبيق المصارف الفلسطينية لمعايير الحوكمة الصادرة عن ســـلطة النقد يعزى (للمسمى الوظيفي، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة والجنس).

6-دراسة دياب (2014)بعنوان : واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في المصارف الاسلامية في فلسطين (دراسة تطبيقية على المصارف الاسلامية العاملة في قطاع غزة)

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في المصرف الاسلامي الفلسطيني والمصرف الإسلامي العربي في قطاع غزة، ومدى وضوح الهيكل التنظيمي للمصرفين ودور مجلس الإدارة بتطبيق مبادئ الحوكمة، من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام طريقة الحصر الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة وسهولة الوصول إلى الفئة المستهدفة، حيث تم توزيع الاستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 80 موظفاً وموظفةً.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها حرص المصارف على توفير دليل مكتوب يحتوي على مجموعة من التعليمات والقيم يساعد في تعريف العاملين في المصارف الإسلامية باخلاقيات وسلوكيات المهنة، ويلتزم به جميع العاملين، وحرص إدارة المصارف على توفير العدالة في التعامل مع جميع المساهمين وذلك يكسب ثقة المساهمين ويجذبهم لفتح استثمارات جديدة.

7-دراسة بن ثابت و عبدي (2011)، بعنوان :"الحوكمة في المصارف الاسلامية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الحوكمة في الوقت التي كثرت الإنتقادات حول المصارف الإسلامية في أنها تحاكي البنوك التقليدية مستخدمة الحيل والتبريرات لتضعها تحت الإطار الإسلامي في الظاهر، وأصبح الكثير من الخبراء والباحثين ينتقدونهاحيث اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي بحيث تم توزيع استبيان على أفراد عينة الدراسة توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :المصارف بأمس الحاجة لتطبيق مبادئ الحوكمة، وهي متجذرة من الشريعة الإسلامية، وضرورة أن يتطابق وصفها مع عملها.

أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها :توحيد الهيئات الشرعية للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية لتكون تحت هيئة واحدة وتخضع لإشراف ما يسمى بالمصرف المركزي الإسلامي .قيام كل مصرف ومؤسسة مالية اسلامية بإنشاء قسم خاص لمشرفي الشريعة الداخليين، ليتأكد أن عمل المصرف يتمشى مع الشريعة الاسلامية .إنشاء لجنة مراجعة داخل المصارف الاسلامية وتتشكل من الأعضاء غير التنفذيين ممن تتوافر لديهم الخبرة في مجال المحاسبة والمراجعة.

8-دراسة الغزالي (2015)، دور تطبيق قواعد حوكمة الشركات في منع حدوث التعثر المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق قواعد الحوكمة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين في منع حدوث التعثر المالي، وذلك من خلال قياس درجة تطبيق الشركات المدرجة في بورصة فلسطين لقواعد الحوكمة من خلال ستة مؤشرات، أنظمة التدقيق المتبعة من قبل الشركات، صلاحيات مجلس الإدارة، اللوائح والقوانين الداخلية، المكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين، توزيع ملكية الأسهم، السياسات المستقبلية، وقياس احتمال تعرض الشركات للتعثر المالي باستخدام النماذج، ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها تمت دراسة العلاقة بين درجة تطبيق

الشركات المدرجة في بورصة فلسطين لقواعد الحوكمة، و مدى تعرض تلك الشركات للتعثر المالي، اعتمد الباحث في جمع البيانات اللازمة من خلال التقارير المالية والإدارية المعتمدة على اللوائح المنظمة للشركات و قواعد حوكمة الشركات الصادرة عن بورصة فمسطين لعام 2014، ولغرض القيام بهذه الدراسة تم استخدام المنيج الوصفي التحليلي للوصول إلى نسبة تطبيق قواعد الحوكمة في الشركات المدرجة وكذلك درجة التعثر والائتمان لتلك الشركات للعام 2014 وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن نسبة التزام الشركات بتطبيق معايير حوكمة الشركات كانت نسبة مقبولة لتطبيق حوكمة الشركات، كما أن أكثر المؤشرات تطبيقاً هو المؤشر الخاص باللوائح والقوانين الداخلية لشركة.

9-دراسة (القرعان،2004) بعنوان: دور تبني الحوكمة المؤسسية في رفع كفاءة وفعالية الوحدات المحاسبية ذات الطابع الخدماتي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تبني الحوكمة المؤسسية في رفع كفاءة وفعالية الوحدات المحاسبية ذات الطابع الخدماتي، وقد تطرقت الدراسة إلى تبني مفهوم الأفصاح المحاسبي كجزء أساسي من متطلبات الحاكمية المؤسسية. حيث تعتبر الشفافية مطلب أساسي في المحاسبي ولا تقتصر فقط على المعلومات المحاسبية فقط، بل تتعداها إلى المعلومات ذات العلاقة بالوضع المالي. وقد تم وضع فرضيات تتعلق بموضوع الدراسة وتم اختبارها الى أن تم التوصل الى أن هناك دور فعال وحيوي للحاكمية المؤسسية على قطاع الوحدات الخدمية، كما تعتبر الحاكمية المؤسسية الأداة الفعالة للإفصاح المحاسبي والشفافية. وأن هناك تطبيق عام لأنظمة الحاكمية المؤسسية على كافة الوحدات المحاسبية المحلية. كما تتماشى التشريعات المحلية مع التطورات الحاصلة على الحوكمة المؤسسية.

2.5.2 الدراسات الأجنبية:

1-دراسة (Patrick Bolton،Marco Becht،2002) بعنوان :

Corporate Governance and Control

هدفت هذه الدراسة الى استعراض البحوث النظرية والتجريبية على الآليات الرئيسية لضبط عمل الشركات ومناقشة المؤسسات القانونية والتنظيمية الرئيسية في مختلف البلدان ،ودراسة الادب المقارن الذي تناول أثر حوكمة الشركات . وقد تمثلت المشكلة الرئيسية لتطبيق واعتماد حوكمة الشركات هي طبيعة التنظيم الذي يسمح التدخل للمساهمين بشكل كبير الذي بدوره يعمل على توفر حماية أفضل لصغار المساهمين ،ولكن هذه القواعد يمكن أن تزيد من حرية التصرف الادارية ومجالاً لإساءة الإستعمال .

2-دراسة (Shawwa, Mahmoud , (2007 بعنوان :

Jordan Corporate Governance and firm's Performance in

هدفت هذه الدراسة إلى استعراض واقع نشوء وانتشار حوكمة الشركات ، فضلاً عن أهمية حوكمة الشركات ثم ينظر في المكونات الأساسية التي تسهم في الإدارة الفعالة من خلال النظر في النموذج الذي وضعته منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD)أعمال المجموعة الإستشارية حول قطاع حوكمة الشركات أو المعروف باسم تقرير ميلستين اكثر شيوعاً. حيث بينت أن مصطلح حوكمة الشركات روج في أعقاب الأزمة الاقتصادية الآسيوية في يوليو 1997 ومنذ ذلك الحين انتشرت في الصحافة الأقتصادية الى حد بعيد .وتناقش الدراسة أهمية الجهود المبذولة لرفع الوعي لحوكمة الشركات على مستوى العالم لحفظ الإعتبار والأختلافات في الثقافات الوطنية ، فضلاً عن اختلاف الأولويات الأجتماعية والأقتصادية بين الدول ذات السيادة . وتخلص الدراسة إلى القول أنه

في الوقت المناسب سيتم وضع نموذج موحد ومتقارب بين كافة الشركات يضمن أن يتم السير عليها بما يؤدي إلى زيادة التقارب في الممارسة بين البلدان .

3-دراسة (Frank Yu , 2006) بعنوان :آليات تأثير حوكمة الشركات على إدارة الأرباح

"Corporate Governance and Earnings Management"

هدفت الدراسة إلى توضيح "آليات تأثير حوكمة الشركات على إدارة الأرباح "، حيث تم اختبار العلاقة بين حوكمة الشركات وبين إدارة الأرباح، وقد خلصت الدراسة إلى أن الشركات التي لها حوكمة داخلية قوية مثل التركيز العالي للملكية وتركيز مجلس الإدارة فى عدد قليل فإنها تقوم بإدارة الأرباح بشكل أكبر، فى حين أنه فى حالة وجود حوكمة خارجية قوية فأن الشركة تقوم بإدارة الأرباح بشكل أقل، وأشارت الدراسة أن إدارة الأرباح ليست المحرك الرئيسي بين طرفي الملكية والحوكمة.

4. دراسة(ويكيستين،2009) بعنوان :" الحوكمة والأداء في المؤسسات المالية الصغيرة"

"Journal of ،Perfornance and governance in Microfinance institution &finance Banking

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين أداء الشركة والحوكمة في المؤسسات المالية الصغيرة من خلال مجموعة من المعلومات العالمية التي تم اعدادها ذاتيا ، حيث تم استعمال بيانات مقطعية كما تم دارسة تأثيرات أعضاء مجلس الإدارة، نوع ملكية الشركة، وعلاقة زبون الشركة، والمنافسة والتنظيم للمنشآت المالية الصغيرة .وقد أشارت النتائج إلى ان الأداء المالي يتحسن من خلال القوانين المحمية أكثر من الدولية للجنة التدقيق الداخلي، وقد وجدت الدارسة بأنه لا يوجد هناك فرق بين المؤسسات غير الربحية ومساهمي الشركات في الأداء المالي وكذلك لا يوجد هناك أثر

لعملية تنظيم البنك، وقد أكدت النتائج بأن هناك حاجة من قبل أية صناعة إلى اسلوب الحوكمة بشأن يؤدي إلى تعزيز الإيجابيات و التقليل من السلبيات.

3.5.2 التـــــــعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة يمكن الأشارة الى ما يلي :

- ركزت بعض الدراسات حول إيجاد علاقة بين حوكمة الشركات وعوائد الأسهم، إدارة الأرباح، أداء الشركات، وتقييم الأسواق المالية.
- تؤكد الدرسات السابقة إلى وجود ترابط قوي بين كل من تطبيق حوكمة الشركات وانتاج المعلومات المحاسبية والتأثير على حركة سوق الأوراق المالية.
- إن معظم الدراسات التي تناولت الحوكمة وأثرها على الشركات العاملة ركزت فقط في غالبيتها على عدالة الإفصاح والشفافية، وضرورة الالتزام بتطبيق المعايير المحاسبية الخاصة بذلك، أيضًا الاهتمام بالملائمة الزمنية أي التوقيت المناسب في عرض المعلومات، والاهتمام بالإفصاح الوصفي، إلى جانب الإفصاح المالي الرقمي.
- إن الدراسات التي تناولت دور عملية المراجعة في عملية الحوكمة سواء كانت مراجعة داخلية أو مراجعة خارجية أو لجان المراجعة، فإنها تتجه بشكل مباشر إلى تأكيد الثقة في المعلومات المحاسبية المفصح عنها، بالتالي فإنها تسعى نحو تحقيق جودة هذه المعلومات بشكل غير مباشر.
- أكدت معظم الدراسات السابقة أن الشركات التي تتمتع بمستوى حوكمة أفضل نسبيا أكثر ربحية وأكثر قيمة من التي لا تطبق موجهات الحوكمة.

- أكدت بعض الدراسات على ضرورة التزام المصارف الفلسطينية بمعايير وارشادات الحوكمة الصادرة عن سلطة النقد، ووجود اهتمام من قبل القائمين على ادارة تلك المصارف بتطبيق معايير الحوكمة نتيجة لادراكهم للمزايا التي تتحقق حال تطبيقها.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

أفادت الدراسات السابقة بعد تناولها والإطلاع عليها الباحث في العديد من المجالات وذلك على النحو التالي:

- تم الإستفادة من تجارب السابقين، وخاصة في تناولهم المشكلة في قطاع يختلف عن القطاع المبحوث في الدراسة الحالية .
- تم الإستفادة من خبرات الباحثين في طرق تناولهم للمشكلات والمصادر التي اشتقوا منها المعلومات وطريقة العرض والتحليل مما ساعد في اعداد الإطار النظري .
- ساعدت الدراسات السابقة على الإستفادة في إعداد الاستبانة والتي تمثل أداة الدراسة كما تم الإستفادة في بناء منهجية الدراسة .

أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ما يلي:

ركزت الدراسات السابقة في معظمها على بعض مبادئ الحوكمة وتركت الباقي في حين أن الدراسة الحالية تحاول إلقاء الضوء على مدى التزام المصارف الفلسطينية الوطنية بتطبيق معايير الحوكمة الصادرة عن سلطة النقد الفلسطينية كرزمة واحدة، والتي جاءت استنادًا لمعايير حوكمة المؤسسات المصرفية الصادرة عن لجنة بازل والمبادئ الأساسية للحوكمة الجيدة التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين، حيث تناولت واقع تطبيق الحوكمة في تعزيز ميزة القدرة التنافسية للمصارف الوطنية الفلسطينية وذلك

من خلال دراسة أبعادها المتمثلة في مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، مسؤوليات مجلس الإدارة، الافصاح والشفافية، الالتزام لمبادئ لجنة بازل وتفعيل أطار الحوكمة بالمصارف.

ركزت الدراسات السابقة على الاداء والارباح والافصاح المحاسبي وجودة التقرير المالية كمتغير تابع بينما الدراسة الحالية تم اتخاذ الميزة التنافسية كمتغير تابع وهي الأشمل لما سبق .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعها الباحث في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، واستخدام أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف متغيرات الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

1.3 منهج الدراسة:

تُعتبر الدراسة الحالية كمية استخدمت النهج الوصفي، ذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة، حيث ان النهج الوصفي يرتبط غالبا بدراسات العلوم الاجتماعية والانسانية، ويعتمد على وصف الظاهرة كما هي، وجمع البيانات والمعلومات عنها، وتصنيف هذه المعلومات وتنظيمها، والتعبير عنها كميا بأرقـــام، يضعها ويوضح خصائصها بحيث يؤدي ذلك الى الوصول الى فهم العلاقات بين متغيرات الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من أصحاب الاختصاص في العمل المصرفي والممثلين بالسادة دائرة التدقيق الداخلي والأمتثال والمخاطر ومدراء وموظفي الفروع في البنك الوطني وبنك القدس في محافظة رام الله والبيرة، حيث بلغ حجم المجتمع الدراسة للمصرفين(189) موظفاً للعام 2017 وفقاً لإحصاءات دائرة رأس المال البشري .

3.3 عينة الدراسة:

قام الباحث بتوزيع (70) استبانة على عينة طبقية عشوائية مُثلت عينة الدراسة 50% من الموظفين و 50% من رؤساء أقسام فما فوق لكل من السادة دائرة التدقيق الداخلي ودائرة الإمتثال ودائرة المخاطر وفروع البنك الوطني وبنك القدس في محافظة رام الله والبيرة، وقد صلح منها للتحليل (62) استبيان، وشكلت العينة النهائية للدراسة، والجداول (3.1 –3.7) يبين توزيع عينة الدراسة:

1- توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول رقم (1.3) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

متغير الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	33	53.2
انثى	29	46.8
المجموع	62	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (1.3) ان اعلى النسب تمثلت في الذكور 53.2% واما الاناث بلغت نسبتها 46.8% ويرجع ذلك إلى طبيعة المجتمع العربي الذي يميل إلى تعيين الذكور .

2- توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر:

جدول رقم (2.3) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

متغير العمر	العدد	النسبة المئوية %
اقل من 25 سنة	8	12.9
26- 35 سنة	39	62.9
36- 45 سنة	12	19.4
46 سنة فاكثر	3	4.8
المجموع	62	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (2.3) ان اعلى النسب تمثلت في 26- 35 سنة بلغت نسبتها 62.9%ـــ في حين تلاها 36-45 سنة حيث بلغت نسبتها 19.4%، وتلاها اقل من 25 سنة حيث بلغت نسبتها 12.9، وتلاها 46 سنة فاكثر حيث بلغت نسبتها 4.8، وهذا ما يدل على حجم المهنية والكفاءة والخبرة الشبابية في العمل التي يتمتع بها العاملون في المصارف، ويعزو الباحث ذلك لطبيعة العمل الذي يتطلب القيادة الشابة التي تستطيع التأقلم مع التطورات والتغيرات المستمرة، وأقدر على التعلم بسرعة والعطاء أكثر.

3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (3.3) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

متغير المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم	3	4.8
بكالوريوس	48	77.4
دراسات عليا	11	17.7
المجموع	62	100.0

يتضح من الجدول رقم (3.3) ان اعلى النسب تمثلت في بكالوريوس حيث بلغت نسبتها 77.4%، وتلاها دراسات عليا حيث بلغت نسبتها 17.7%ـــ، وتلاها دبلوم حيث بلغت نسبتها 4.8%، وهذا يعكس ارتفاع للمستوى العلمي لافراد العينة المستجوبة، ويعزو الباحث هذه النتيجة العالية لحملة شهادة البكالوريوس الى أن سوق العمل المصرفي عنده شرط التوظيف من حملة الشهادات العلمية.

4- توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (4.3) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

متغير سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
اقل من 5 سنوات	22	35.5
5-10 سنوات	26	41.9
اكثر من 10 سنوات	14	22.6
المجموع	62	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (4.3) ان اعلى النسب تمثلت في 5-10 سنوات حيث بلغت نسبتها 41.9%، وتلاها اقل من 5 سنوات حيث بلغت نسبتها 35.5%، وتلاها اكثر من 10 سنوات حيث

بلغت نسبتها 22.6%، وهذا يدلل على الكفاءة المهنية لدى افراد العينة المستجوبة في مجال العمل المصرفي.

5-توزيع افراد عينة الدراسة حسب التخصص:

جدول رقم (5.3) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص

متغير التخصص	العدد	النسبة المئوية %
محاسبة	16	25.8
ادارة اعمال	17	27.4
علوم مالية ومصرفية	12	19.4
غير ذلك	17	27.4
المجموع	62	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (5.3) ان اعلى النسب تمثلت في ادارة اعمال وغير ذلك حيث بلغت نسبتها 27.4%، وتلاها تخصص المحاسبة حيث بلغت نسبتها 25.8%، وتلاها علوم مالية ومصرفية حيث بلغت نسبتها 19.4%، وهذا ما يعكس حجم الحصة المرتفعة لتخصصات العلوم الادارية والاقتصادية في مجال العمل المصرفي، ويعزو الباحث تلك النتيجة أن المصرف لا يستغني أي من هذه التخصصات ولكن درجة الأهمية لكل تخصص تختلف.

6-توزيع افراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول رقم (6.3) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

متغير المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
موظف	32	51.6
رئيس قسم	14	22.6
مدير فما فوق	16	8.25
المجموع	62	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (6.3) ان اعلى النسب تمثلت في موظف حيث بلغت نسبتها 51.6%، وتلاها مدير فاعلى حيث بلغت نسبتها 25.8%، وتلاها رئيس قسم حيث بلغت نسبتها 22.6%، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن الدراسة تتحدث عن الحوكمة، لذلك فإن المجتمع المستهدف من الدراسة يتكون من الفئات المذكورة في الجدول السابق، وهذه النتيجة مناسبة للدراسة.

4.3 أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة أداة لدراسته، وقد قام بتطويرها كأداة لجمع المعلومات، وذلك وفقاً للخطوات الآتية:مراجعة الأدب النظري، مراجعة الأبحاث والدراسات والكتب، وقد تكونت أداة الدراسة من جزأين :الجزء الأول : ويشمل المعلومات الأولية عن الموظف الذي قام بتعبئة الاستبانة تمثلت في الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص العلمي، والمسمى الوظيفي، والمصرف الذي يعمل فيه اما الجزء الثاني:الذي يقيس واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصرف واشتمل على (57) فقرة موزعة على ستة مجالات تمثلت في قياس واقع تفعيل إطار الحوكمة بالمصرف، وواقع الالتزام لمبادئ لجنة بازل، وواقع تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، و قياس مدى التزام مجلس الإدارة لمسؤولياته، و واقع تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية، و الميزة التنافسية، حيث يتم الاستجابة عن هذه الفقرات من خلال مقياس ليكرت الخماسي، يبدأ بـــ "موافق بشدة" وتُعطى (5) درجات، ثم "موافق" ويُعطى (4) درجات، ثم "محايد" ويُعطى (3)، ثم "غير موافق " ويُعطى درجتين، وينتهي بـــ" غير موافق بشدة" ويُعطى درجة واحدة فقط، وتم اضافة "لا اعلم" وتُعطى بصفر درجة .

5.3 صدق الأداة:

تم استخدام الصدق المنطقي، وذلك بعرض أداة الدراسة على المشرف الأكاديمي ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص (مرفق قائمة بأسماء المحكمين)، وقد أشاروا إلى بعض فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، وأوصوا بتعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وبذلك يكون قد تحقق صدق المحتوى للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية (ملحق 1).

6.3 ثبات الأداة:

قام الباحث باحتساب الاتساق الداخلي للمصداقية الذي يقيس بين محاورها ومجالاتها، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha).

والجدول (7.3) يبين معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا على أبعاد الاستبانة المختلفة ودرجتها الكلية :

	المجال	قيمة معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا
1	واقع تفعيل إطار الحوكمة بالمصرف	0.886
2	واقع الالتزام لمبادئ لجنة بازل	0.882
3	واقع تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح	0.91
4	قياس مدى التزام مجلس الإدارة لمسؤولياته	0.92
5	واقع تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية	0.899
6	الميزة التنافسية	0.906
7	المتوسط العام	.97

يتضح من الجدول (7.3) أن معاملات الثبات بلغ للدرجة الكلية (0.97)، لتشير إلى ملاءمة أداة الدراسة لأغراض البحث العلمي، وهي بذلك تعكس مدى اتساق فقرات الاستبانة مما يُمكّنها من قياس وفحص الأسئلة التي ذهبت إليها الدراسة .

7.3 إجراءات الدراسة:

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية .
- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- الحصول على الموافقة بتوزيع الأداة من المشرف على الدراسة، وقبل بدء المبحوثين بتعبئة الاسدتبانة طلب منهم تسجيل المعلومات العامة في القسم الأول من كل استبانة، ثم وضَح الباحث هدف الدراسة، وكيفية الإجابة عن فقراتها ومن ثم أتيحت الفرصة للإجابة عن الفقرات.
- قام الباحث بتوزيع الأداة على عينة الدراسة واسترجاعها، إذ تم توزيع (70) استبانة، وتم استرجاع (62) منها، وهي التي شكلت عينة الدراسة.
- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائيا باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، واقتراح التوصيات المناسبة.

8.3 المعالجات الإحصائية:

بعد تفريغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. التكرارات والنسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغيرات الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة.
3. استخراج معامل الانحدار الخطي لقياس العلاقات بين تطبيق الحكومة والميزة التنافسية في الجهاز المصرفي الفلسطيني.

9.3 تصحيح الأداة:

لقد تم اعتماد التوزيع التالي للفقرات في عملية تصحيح فقرات أداة الدراسة واستخراج النتائج وفقا لطريقة ليكرت الخماسية.

5	4	3	2	1	0
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	لا اعلم

ولتحديد درجة الالتزام فقد حدد الباحث ثلاثة مستويات بناءً على المعادلة الآتية :

طول الفئة =(الحد الأعلى – الحد الأدنى)/ عدد المستويات (5-1)/3 = 3/4 = 1.33.

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

1– (1– 2.33) درجة قليلة 2– (2.34– 3.66) درجة متوسطة 3– (3.67– 5) درجة كبيرة

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لترتيب أسئلتها وفرضياتها،من أجل الاجابة عن السؤال الرئيسي للدراسة، والأسئلة الفرعية المنبثقة عنه، استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الواقع، وذلك لتقدير واقع الحوكمة بالمصرف .

1.4النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

الجدول (1.4) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات قىاس واقع تفعىل إطار الحوكمة بالمصرف

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاثر
1	يلتزم المصرف بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية وفقا لدليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين.	4.2097	.68082	مرتفعة
2	يتحقق المصرف من ادراك العاملين بمبادئ الحوكمة المؤسسية.	3.4098	.98956	متوسطة
3	يوجد بالمصرف توزيع للمسؤوليات في جميع المستويات الادارية	3.9833	.91117	مرتفعة
4	يقوم المصرف بالأفصاح عن مدى تطبيقه لمبادئ الحوكمة المؤسسية.	4.0000	.78113	مرتفعة
5	لدى الجهات الرقابية السلطة لمتابعة التزام المصرف بمبادئ الحوكمة المؤسسية.	4.0806	.75310	مرتفعة
6	يتم تطوير مبادئ الحوكمة وفقا لمتطلبات القانونية والتنظيمية في البيئة المصرفية.	4.1475	.67912	مرتفعة
7	يلتزم المصرف في القيام بعملياته وأنشطته المصرفية بالتشريعات والقوانين النافذة.	4.2787	.77741	مرتفعة
8	يوجد بالمصرف لجنة الحاكمية المؤسسية(لجنة حوكمة في مجلس الإدارة).	4.2105	.88109	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.040013	0.806675	مرتفعة

* أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من الجدول (1.4) أن **واقع تفعيل إطار الحوكمة بالمصرف**، كانت درجة مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.040013)، حيث تبين ان الفقرات (1، 3، 4، 5، 6، 7، 8) كانت بدرجة مرتفعة، حيث تبين ان اعلى الفقرات تمثلت في الفقرة التي تنص (يلتزم المصرف في القيام بعملياته وأنشطته المصرفية بالتشريعات والقوانين النافذة)، حيث بلغ متوسطها(4.2787)، وتلاها الفقرة التي تنص على (يوجد بالمصرف **لجنة الحاكمية المؤسسية(لجنة حوكمة في مجلس الإدارة))**، حيث بلغت متوسطها (4.2105)، ويمكن تفسير هذه النتيجة المرتفعة الى حرص المصرف بشكل عام ومتابعة سلطة النقد بشكل خاص لتبني المصرف لقواعد ومبادئ الحوكمة مما يعزز من تفعيل اطار الحكومة في المصارف، اما اقل النسب فتمثلت في الفقرة رقم (2) والتي تنص على (يتحقق المصرف من ادراك العاملين بمبادئ الحوكمة المؤسسية)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.4098)، ويمكن تفسير هذه النتيجة لواقع تفعيل اطار الحوكمة لطبيعة الاجراءات التي يتبناها المصرف والتي يهدف ويحرص من خلالها الى تعزيز وتفعيل اطار الحوكمة في الجهاز المصرفي، وبالرغم من ذلك الا ان هناك ضعف عام في توجهات المصارف الى رفع وعي العاملين بمبادئ الحوكمة والعمل على تطبيقها، الذي يفسر بضعف اهتمام المصرفين من الارتقاء بوعي الموظفين وأدراكهم .

عليه يمكن القول ان توفر هذه المبادئ وتفعيلها يعزز من فرص تحسين تطبيق حوكمة في المصارف والتي بدورها تحقق استمرارية نجاح المصارف وتسهم في تعزيز الميزة التنافسية بالمصارف، هذه النتائج تتوافق مع دراسة فكري عبد الغني محمد جودة (2008 م) التي توصلت الى ان بنك فلسطين يلتزم بمبادئ الحوكمة المؤسسية بدرجة مرتفعة، وهذا يتوافق مع ما توصلت إليه هذه الدراسة التي أشارات الى ان أفراد عينة الدراسة موافقون على ان هنالك تفعيل لاطار الحوكمة بالمصرفين بدرجة مرتفعة .

الجدول (2.4) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات واقع الالتزام لمبادئ لجنة بازل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاثر
1	يوجد آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة والإدارة العليا فيما يتعلق بادارة المخاطر.	4.2742	.77183	مرتفعة
2	توفر نظم قوية للرقابة الداخلية تتضمن (وظائف التدقيق الداخليو الخارجية،والامتثال وظائف إدارة المخاطر).	4.2787	.68632	مرتفعة
3	رقابة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها احتمال تضارب المصالح .	3.9516	.91306	مرتفعة
4	التوزيع السليم للسلطات والمسؤوليات، متضمنا نظام هرمي بداية من الأفراد حتى مجلس الإدارة.	4.1667	.78474	مرتفعة
5	توافر أدلة أجراءات ومعايير للسلوك الملائموالقواعد الأخلاقية المنظمة للعمل ونظام لقياس مدى الالتزام بهذه المعايير.	4.2333	.67313	مرتفعة
6	توافر إستراتيجية واضحة للمؤسسة،يتم على ضوئها قياس نجاح المنشأة ككل.	4.1311	.84608	مرتفعة
7	تدفق مناسب للمعلومات سواء إلى داخل المصرف أو خارجه.	3.9833	.74769	مرتفعة
الدرجة الكلية		4.145557	0.774693	مرتفعة

* أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من الجدول (2.4) أن **واقع الالتزام لمبادئ لجنة بازل**، كانت بدرجةمرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.145557)، حيث تبين كافة الفقرات التي تتمثل في الفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7) كانت بدرجة مرتفعة، حيث اتضح ان اعلى الفقرات تمثلت في الفقرة التي تنص (توفر نظم قوية للرقابة الداخلية تتضمن (وظائف التدقيق الداخلي و الخارجية،والامتثال وظائف إدارة المخاطر)، حيث بلغ

متوسطها(4.2787)، وتلاها الفقرة التي تنص على (يوجد آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة والإدارة العليا فيما يتعلق بادارة المخاطر)، حيث بلغت متوسطها (4.2742)،اما اقل النسب فتمثلت في الفقرة التي تنص على (رقابة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها احتمال تضارب المصالح)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.9516)، ويمكن تفسير هذه النتيجة المرتفعة لالتزام المصرفين بمعايير لجنة بازل لتطبيق الحوكمة فالمصارف تختلف عن باقى الشركات لان انهيارها يؤثر على دائرة اكثر اتساعا من الأشخاص ويؤدى الى أضعاف النظام المالى ذاته مما يكون له أثارا سيئة على الاقتصاد بأسره ، وهو ما يلقى بمسؤولية خاصة على أعضاء مجلس ادارة البنك ، ونظرا لأنه لا يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بكل المهام بأنفسهم ، ويجب عليهم تفويض بعض المهام فانه يجب عليهم التأكد من قدرة أولئك الذين ائتمنوهم وعهدوا إليهم بالسلطة من خلال مراجعة المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة لهم، ولذلك فان سلطة النقد تمارس دورها الرقابي الفعال على القطاع المصرفي بما يعزز من تبني معايير بازل في الحوكمة.

الجدول (3.4) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات واقع تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاثر
1	يراعي المصرف كافة حقوق المساهمين الأساسية التي كفلها القانون ويحافظ عليها	4.2982	.73107	مرتفعة
2	يعامل المصرف جميع المساهمين بطريقة متساوية، بما في ذلك صغار المساهمين	3.9464	.86170	مرتفعة
3	يلتزم البنك بأن لا تزيد مساهمة أعضاء مجلس الإدارة حتى الدرجة الثانية عن 10% من اسهم البنك .	3.6667	1.05785	مرتفعة
4	يحصل كافة المساهمين على حقوقهم من الارباح .	4.2333	.64746	مرتفعة
5	يمكن المساهمين من المشاركة في اجتماعات الجمعية العمومية والتصويت لاختيار أعضاء مجلس الإدارة .	4.0175	.83434	مرتفعة
6	يلتزم المصرف بحقوق أصحاب المصالح بشكل واضح، ويتاح لهم الحصول على تعويضات في حال انتهاكها .	4.0000	.81650	مرتفعة
7	تضع الإدارة التنفيذية نظاماً مالياً وإدارياً واضحاً، وتعرضه على مجلس الإدارة لإقراره.	4.0862	.75590	مرتفعة
8	تقوم لجنة الحوكمة بالتأكد من أن نظام التوظيف والإدارة المتبع في المصرف عادل و يضمن من ناحية الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات.	3.8772	1.03631	مرتفعة
9	يلتزم المصرف بوضع الإجراءات التي تكفل حقوق أصحاب المصالح(المودعين، المستثمرين،العملاء)موضع التنفيذ.	4.1833	.65073	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.034311	0.821318	مرتفعة

* أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من الجدول (3.4) أن **واقع تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح**، كانت بدرجة مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.034311)، حيث تبين ان كافة الفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9) كانت بدرجة مرتفعية، حيث اتضح ان اعلى الفقرات تمثلت في الفقرة التي تنص (يراعي المصرف كافة حقوق المساهمين الأساسية التي كفلها القانون ويحافظ عليها)، حيث بلغ متوسطها (4.2982)، وتلاها الفقرة التي تنص على (يحصل كافة المساهمين على حقوقهم من الارباح)،

حيث بلغت متوسطها (4.2333)، اما اقل النسب فتمثلت في الفقرة التي تنص على (يلتزم البنك بأن لا تزيد مساهمة أعضاء مجلس الإدارة حتى الدرجة الثانية عن 10% من اسهم البنك)، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.6667)، ويمكن تفسير هذه النتيجة المرتفعة لمراعاة حقوق المساهمين لطبيعة ما يصدر من تعليمات وانظمة وقوانين من قبل سلطة النقد تحدد وتنظم عمل المصارف وتنظم علاقتها بالمساهمين واصحاب المصالح من خلال تبني انظمة رقابية فعالة تتابع العمليات الادارية والمالية في القطاع المصرفي، كما ان التزام المصارف بالحوكمة يعزز من الشفافية والافصاح عن حقوق المساهمين واصحاب المصالح في المصارف.

يتضح من النتائج السابقة أن المصرفين (البنك الوطني وبنك القدس) تراعي وتحافظ على حقوق أصحاب المصالح الاخرى الذين لهم علاقات بالمصارف، كما تحافظ على حقوق المساهمين التي كفلها القانون مما يعكس من اثر جيد على أداء وسمعة المصرف وتعزيز الميزة التنافسة، مما يساعدها في تحقيق وجذب مدخرات المودعين.

الجدول (4.4) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات قياس مدى التزام مجلس الإدارة لمسؤولياته(واقع تطبيق الية مجلس الإدارة)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاثر
1	يقر مجلس الإدارة الهيكل التنظيمي ويشرف على تنفيذه والالتزام به.	4.1774	.84007	مرتفعة
2	يوفر المصرف لأعضاء مجلس الإدارة كافة المعلومات والبيانات المتعلقة بعمل المصرف.	4.3548	.62977	مرتفعة
3	لمجلس الإدارة نظام داخلي يحدد فيه بشكل مفصل صلاحياته ومسؤولياته.	4.2833	.66617	مرتفعة
4	يتأكد مجلس الإدارة من التزام الإدارة التنفيذية بالاستراتيجيات والسياسات الموضوعه.	4.2295	.66817	مرتفعة
5	لمجلس أدارة المصرف لجان تمكنه من القيام بمهامه مثل :(لجنة المرجعة، لجنة المخاطر....الخ) كما وردت في دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين. .	4.4032	.61297	مرتفعة
6	يضم مجلس الإدارة عددا كافياً من الاعضاء المستقلين وفقاً لتعليمات سلطة النقد.	4.1695	.67345	مرتفعة
7	يشرف المجلس على السيولة والوضع المالي للمصرف بصورة منتظمة لحماية أموال المودعين.	4.1667	.66808	مرتفعة
8	يتوفر في أعضاء مجلس الإدارة أربعة أعضاء على الأقل، ممن يتمتعون بالتأهيل العلمي والخبرة المصرفية.	4.0508	.85951	مرتفعة
9	يراعى أن يكون أعضاء المجلس من ذوي السيرة والسمعة الحسنة، ولم يسبق الحكم على أي منهم بارتكاب جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة	4.1452	.92056	مرتفعة
10	أغلبية أعضاء المجلس من المقيمين بصورة دائمة في فلسطين.	3.7458	1.04375	مرتفعة
11	يراعى في هيكلية المجلس الفصل بين وظيفة رئاسة المجلس والإدارة التنفيذية وعدم جمعها في شخص واحد.	4.2903	.77644	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.183318	0.759904	مرتفعة

* أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من الجدول (4.4) أن **مدى التزام مجلس الإدارة لمسؤولياته(واقع تطبيق الية مجلس الإدارة)**، كانت بدرجة مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.183318)، حيث تبين ان كافة الفقرات

(1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11) كانت بدرجة مرتفعة، كما اتضح ان اعلى الفقرات تمثلت في الفقرة التي تنص (لمجلس أدارة المصرف لجان تمكنه من القيام بمهامه مثل :(لجنة المرجعة، لجنة المخاطر....الخ) كما وردت في دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين)، حيث بلغ متوسطها(4.4032)، وتلاها الفقرة التي تنص على (**يوفر المصرف لأعضاء مجلس الإدارة كافة المعلومات والبيانات المتعلقة بعمل المصرف**)، حيث بلغت متوسطها (4.3548)، اما اقل النسب فتمثلت في الفقرة التي تنص على (**أغلبية أعضاء المجلس من المقيمين بصورة دائمة في فلسطين**)، حيث بلغ متوسطها (**3.7458**) ويمكن تفسير هذه النتائج المرتفعة لمدى التزام مجلس الإدارة لمسؤولياته، حيث يجب على مجلس الإدارة أن يضع حدودا واضحة للمسئوليات والصلاحيات فى المصرف لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين وللعاملين وان يضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسئوليات، كما يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس وان يمتلك المسؤولين بالمصرف المهارات الضرورية لإدارة أعمال المصرف وان تتم أنشطة المصرف وفقا للسياسات والنظم التى وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية، وهذا ما يعكس واقع الدور الهام والفاعل الذي تؤديه سلطة النقد من خلال التعليمات التي اصدرتها في الرقابة على العمليات الادارية لمجلس الإدارة وتنظيمها بما يتلائم مع بيئة العمل في المصارف في فلسطين، حيث تعتبر اصدارات وتعليمات سلطة النقد مؤشرا هاماً من مؤشرات التزام مجلس الإدارة لمسؤولياته.

الجدول (5.4) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات قياس واقع تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاثر
1	يتم الإفصاح عن جميع بنود عناصر المركز المالي بالقدر الكافي وبدون استثناء.	4.3000	.64572	مرتفعة
2	يتم الإفصاح عن ملكية الأسهم لجميع المساهمين بجميع فئات الأسهم.	4.2241	.67650	مرتفعة
3	يتم الإفصاح عن مكافأة مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وكيفية اختيارهم.	3.8909	.89593	مرتفعة
4	يتم الإفصاح للمساهمين عند وجود ممارسة أو سلوك غير أخلاقي.	3.7143	.98561	مرتفعة
5	يلتزم المصرف بنشر بياناته المالية وتقرير المدقق الخارجي عن نتائج أعماله بعد الموافقة عليها من سلطة النقد في الموعد المحدد.	4.2459	.82977	مرتفعة
6	يلتزم المصرف بتعليق نسخة من حساباته الختامية في مكان بارز في كافة فروعه ومكاتبه لمدة شهر من تاريخ موافقة سلطة النقد عليها ويتم نشرها في الموقع الالكتروني للبنك.	3.8621	.80455	مرتفعة
7	يلتزم المصرف بالإفصاح عن المعلومات المرتبطة بهيكل رأس المال، وتسهيلات ذوي الصلة.	4.1356	.73008	مرتفعة
8	عملية الإفصاح واضحة ومستمرة ومتاحة لجميع الأطراف، وعِبر وسائل سهلة الوصول إليها وبتكلفة منخفضة	4.1379	.71201	مرتفعة
9	تشتمل التقارير السنوية للمصرف على معلومات كافية لجميع المعنين .	4.0500	.76856	مرتفعة
10	يتضمن التقرير السنوي للمصرف، بيان لمدى تطبيق لمعايير الحوكمة ووفقاً لدليل الحوكمة الصادر عن سلطة النقد.	4.1500	.68458	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.07108	0.773331	مرتفعة

* أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من الجدول (5.4) أن **واقع تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية**، كانت بدرجةمرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.07108)، حيث تبين ان كافة الفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10) كانت بدرجة مرتفعة، حيث ان اتضح ان اعلى الفقرات تمثلت في الفقرة التي تنص (يتم الإفصاح عن جميع بنود عناصر المركز المالي بالقدر الكافي وبدون استثناء)، حيث بلغ متوسطها(4.3000)، وتلاها الفقرة التي تنص على (يلتزم المصرف بنشر بياناته الماليـــة وتقريـــر المـــدقق الخارجي عن نتائج أعماله بعد الموافقة عليها من سلطة النقد في الموعد المحدد)، حيث بلغت متوسطها (4.2459)، اما اقل النسب فتمثلت في الفقرة التي تنص على(يتم الإفصاح للمساهمين عند وجود ممارسة أو سلوك غير أخلاقي)، حيث بلغت متوسطها(**3.714**).

ويمكن تفسير هذه النتيجة المرتفعة لتوافر الافصاح والشفافية في الجهاز المصرفي لطبيعة ما تمثله الشفافية من اداة هامة وضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة ، حيث وتبعا لدليل لجنة بازل عن الشفافية فى المصارف فانه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين فى السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء ادارة المصرف فى ظل نقص الشفافية ، وهذا يحدث إذا لم يحصل المساهمون وأصحاب المصالح على معلومات كافية عن هيكل ملكية المصرف وأهدافه ، ويعد الإفصاح العام الملائم ضروريا وخاصة للمصارف المسجلة فى البورصة لتحقيق الانضباط فى السوق، ويكون الإفصاح فى الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع الالكتروني للمصرف على الإنترنت وفى التقارير الدورية والسنوية، ويكون متلائما مع حجم وتعقيد هيكل الملكية وحجم تعرض البنك للمخاطر، ومن ضمن المعلومات التى يجب الإفصاح عنها المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية، التعرض للمخاطر، الموضوعات المرتبطة بالمراجعة الداخلية وبالحوكمة فى البنك ومنها هيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمديرين

يستنتج من التحليل السابق أن الاهتمام بتطبيق الافصاح والشفافية في المصارف له أثر كبير علي أداء المصارف وتقليل عملية التلاعب والغش في التقارير المالية وهي من مبادئ حوكمة المصارف، والافصاح والشفافية يخدم المساهمين واصحاب المصالح ويسهم في مساعدة المستثمرين من اتخاذ قرارات سليمة حول المصارف. وهذه النتائج تتوافق مع دراسة ابو حمام،2009م، والتي توصلت الي ان توفير المعلومات المحاسبية الملائمة في القوائم المالية يؤدي إلى تحقيق الشفافية، وأن تطبيق قواعد حوكمة الشركات بشفافية لها علاقة وثيقة بمستخدمي القوائم المالية، كما أن تطور ثقافة الحوكمة انعكس بشكل رئيسي علي تحسين موقع الشركات واستمراريتها نحو بلوغ أهدافها.

الجدول (6.4) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لفقرات قياس الميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاثر
1	لدى المصرف القدرة على المنافسة في السوق المحلية.	4.2623	.77248	مرتفعة
2	الحصة السوقية للمصرف تنمو بشكل جيد.	4.2097	.72738	مرتفعة
3	أسهم نظام الحوكمة في زيادة أرباح المصرف .	3.9138	.84364	مرتفعة
4	تحرص إدارة المصرف على تقديم خدماتها دون أخطاء وبجودة عالية.	4.0323	.74587	مرتفعة
5	الموارد البشرية في المصرف تتمتع بكفاءة عالية.	3.8197	.90385	مرتفعة
6	أسهم تبني نظام الحوكمة من تقليل الاخطاء المالية.	3.9032	.71768	مرتفعة
7	أسهم نظام الحوكمة في تقليل حالات الفساد المالي لدى المصرف.	3.9839	.87763	مرتفعة
8	يعزز نظام الحوكمة من الاستقرار المالي لدى المصرف.	4.0645	.72136	مرتفعة
9	تسعى الإدارة للاحتفاظ بالعناصر الكفؤة من الموظفين .	3.6780	1.12097	مرتفعة
10	تسعى الإدارة إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة لزيادة حصتها السوقية.	3.9833	.72467	مرتفعة
11	يقدم المصرف خدمات ومنتجاته بفوائد وعمولات منافسة.	4.0164	.71861	مرتفعة
12	تتميز خدمات المصرف بالتنوع لإرضاء حاجات العملاء.	4.1475	.65412	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.001217	0.794022	مرتفعة

* أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من الجدول (6.4) أن واقع **الميزة التنافسية للمصرفين** ، كانت بدرجةمرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.001217)، حيث تبين ان كل الفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10،

11، 12)، حيث اتضح ان اعلى الفقرات تمثلت في الفقرة التي تنص(لدى المصرف القدرة على المنافسة في السوق المحلية)، حيث بلغ متوسطها(4.2623)، وتلاها الفقرة التي تنص على (الحصة السوقية للمصرف تنمو بشكل جيد)، حيث بلغت متوسطها (4.2097)، اما اقل النسب فتمثلت في الفقرة التي تنص على(تسعى الإدارة للاحتفاظ بالعناصر الكفؤة من الموظفين)، حيث بلغ متوسطها(**3.6780**) ويمكن تفسير هذه النتيجة المرتفعة الى واقع ما تسهم به الحوكمة وما تؤديه من نتائج إيجابية متعددة أهمها زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار واستقرار سوق المال، والحد من الفساد، كما أن التزام البنوك بتطبيق معايير الحوكمة يسهم فى تشجيعها للشركات التى تقترض منها بتطبيق هذه القواعد والتى من أهمها الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة مما يؤدى تطبيق الشركات لمبادئ الحوكمة الى انخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع المصارف والإقلال من التعثر، اما بخصوص الفقرة التي حصلت على اقل النسب (تسعى الإدارة للاحتفاظ بالعناصر الكفؤة من الموظفين) يفسر بضعف اهتمام المصرفين بالحفاظ على موظفيهم والمنافسة العالية بين المصارف على استقطاب الموظفين برواتب اعلى ومنافسة .

2.4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية :

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفعيل اطار الحوكمة بالمصرف والالتزام لمبادئ لجنة لبازل وتطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح ومدى التزام مجلس الإدارة لمسؤولياته (واقع تطبيق الية مجلس الادارة) وتطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية كمتغيرات مستقلة والميزة التنافسية كمتغير تابع. يوضح استخراج اختبار Multi Regression لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة (X) والمتغير التابع (Y).

الفرضية	معامل ارتباط R	قيمة R2	قيمة F	مستوى الدلالة
تفعيل اطار الحوكمة بالمصرف والالتزام لمبادئ لجنة لبازل وتطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح ومدى التزام مجلس الإدارة لمسؤولياته (تطبيق الية مجلس الادارة) وتطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية كمتغيرات مستقلة والميزة التنافسية كمتغير تابع.	0.801	0.641	19.659	0.000

المتغيرات المستقلة (X)	قيمة بيتا β	مستوى الدلالة
α: الثابت	0.492	0.180
X1: تفعيل اطار الحوكمة بالمصرف	0.195	0.128
X2: الالتزام لمبادئ لجنة لبازل	0.226	0.086
X3: تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح	0.124-	0.320
X4: مدى التزام مجلس الإدارة لمسؤولياته (تطبيق الية مجلس الادارة)	0.176	0.267
X5: تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية	0.382	0.004

يتضح من خلال الجدولين السابقين أن هناك اثرا ذو دلالة احصائية حيث تبين أن مستوى الدلالة اقل من 0.05 وبذلك ترفض الفرضية المتجهة ونقبل بالفرض البديل التي تنص على انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة.$\alpha \geq$ 0.05 بين تفعيل اطار الحوكمة بالمصرف والالتزام لمبادئ لجنة لبازل وتطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح ومدى التزام مجلس الإدارة لمسؤولياته (واقع تطبيق الية مجلس الادارة) وتطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية كمتغيرات مستقلة والميزة التنافسية كمتغير تابع وهي دلالة على وجود فروق في اجابات المبحوثين

على المتغير التابع بيعا للمتغيرات المستقلة. وان هناك علاقة قوية من خلال نتائج معامل الارتباط (0.801)، تبين أن العلاقة الطردية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما وقد جاء معامل التحديد (R^2) ليشير الى معامل مقداره (0.641).

النتائج المتعلقة بالفرضية الاولى : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة.$\alpha \leq$ 0.05 بين واقع تفعيل اطار الحوكمة بالمصرف والميزة التنافسية.

جدول رقم (7.4) يوضح استخراج اختبار Regression لقياس العلاقة بين واقع تفعيل اطار الحوكمة بالمصرف والميزة التنافسية

الفرضية	معامل ارتباط R	قيمة F	قيمة R2	قيمة بيتا	مستوى الدلالة
واقع تفعيل اطار الحوكمة بالمصرف والميزة التنافسية	**.687[a]**	**53.719**	**.472**	**.687**	**.000[b]**

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك اثرا ذو دلالة احصائية حيث تبين أن مستوى الدلالة اقل من0.05 وبذلك ترفض الفرضية المتجهة ونقبل بالفرض البديل التي تنص على انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة.$\alpha \leq$0.05 بين واقع تفعيل اطار الحوكمة بالمصرف والميزة التنافسية، وان هناك علاقة قوية من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون، كما أن قيمة بيتا والتي بلغت (68.7%) تبين أن العلاقة طردية فكلما زادت واقع تفعيل اطار الحوكمة زادت الميزة التنافسية، كما وقد جاء معامل التحديد (R^2) ليشيرالى معامل مقداره(0.472) وهذا يعني أن 47.2% من التباين الحاصل في تفعيل اطار الحوكمة، هو تباين مفسر من قبل اهمية تطبيق الحوكمة المصرفية ودورها في تعزيز ميزة القدرة التنافسية للبنوك، اما ما تبقى من هذه النسبة والبالغ 52.8% فهو تباين تفسره عوامل اخرى عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية :لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$بين واقع الالتزام بمبادئ لجنة بازل والميزة التنافسية.

جدول رقم (8.4) يوضح استخراج اختبار Regression لقياس العلاقة بين واقع الالتزام لمبادئ لجنة لبازل والميزة التنافسية

الفرضية	معامل ارتباط R	قيمة F	قيمة R2	قيمة بيتا	مستوى الدلالة
واقع الالتزام لمبادئ لجنة لبازل والميزة التنافسية	.719[a]	64.394	.518	.719	.000[b]

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك اثرا ذو دلالة احصائية حيث تبين أن مستوى الدلالة اقل من0.05 وبذلك ترفض الفرضية المتجهة ونقبل بالفرض البديل التي تنص على انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$بين واقع الالتزام لمبادئ لجنة لبازل والميزة التنافسية ،وان هناك علاقة قوية من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون، كما أن قيمة بيتا والتي بلغت (71.9%) تبين أن العلاقة طردية فكلما زادت الالتزام لمبادئ لجنة لبازل زادت الميزة التنافسية، كما وقد جاء معامل التحديد (R^2) ليشير الى معامل مقداره(0.518) وهذا يعني أن 51.8% من التباين الحاصل في الالتزام لمبادئ لجنة لبازل، هو تباين مفسر من قبل اهمية تطبيق الحوكمة المصرفية ودورها في تعزيز ميزة القدرة التنافسية للبنوك ، اما ما تبقى من هذه النسبة والبالغ 49.2% فهو تباين تفسره عوامل اخرى عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة :لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين واقع تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح والميزة التنافسية.

جدول رقم (9.4) يوضح استخراج اختبار Regression لقياس العلاقة بين واقع تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح والميزة التنافسية

الفرضية	معامل ارتباط R	قيمة F	قيمة R2	قيمة بيتا	مستوى الدلالة
واقع تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح والميزة التنافسية	.585[a]	30.762	.343	.585	.000[b]

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك اثرا ذو دلالة احصائية حيث تبين أن مستوى الدلالة اقل من0.05 وبذلك ترفض الفرضية المتجهة ونقبل بالفرض البديل التي تنص على انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$بين واقع تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح والميزة التنافسية،وان هناك علاقة متوسطة من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون، كما أن قيمة بيتا والتي بلغت (58.5%) تبين أن العلاقة طردية فكلما زادت درجة تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح زادت الميزة التنافسية، كما وقد جاء معامل التحديد (R^2) ليشير الى معامل مقداره(0.343) ،وهذه القيمة تدل على أن نسبة ما تفسره تبني الافصاح والشفافية من المتغير التابع (الميزة التنافسية)هو34% مما يعني ضعف التزام المصرفين لمراعاة حقوق المساهمين قياساً للعوامل الاخرى ، اما ما تبقى من هذه النسبة والبالغ 65.7% فهو تباين تفسره عوامل اخرى عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين مدى التزام مجلس الإدارة لمسؤولياته (واقع تطبيق الية مجلس الإدارة) والميزة التنافسية.

جدول رقم (10.4) يوضح استخراج اختبار Regression لقياس العلاقة بين مدى التزام مجلس الإدارة لمسؤولياته (واقع تطبيق الية مجلس الإدارة) والميزة التنافسية

الفرضية	معامل ارتباط R	قيمة F	قيمة R2	قيمة بيتا	مستوى الدلالة
مدى التزام مجلس الإدارة لمسؤولياته(واقع تطبيق الية مجلس الإدارة) والميزة التنافسية	**.703[a]**	**58.721**	**.495**	**.703**	**.000[b]**

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك اثرا ذو دلالة احصائية حيث تبين أن مستوى الدلالة اقل من0.05 وبذلك ترفض الفرضية المتجهة ونقبل بالفرض البديل التي تنص على انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$بين مدى التزام مجلس الإدارة لمسؤولياته(واقع تطبيق الية مجلس الإدارة) والميزة التنافسية، وان هناك علاقة قوية من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون، كما أن قيمة بيتا والتي بلغت (70.3%) تبين أن العلاقة طردية فكلما زادت درجة مدى التزام مجلس الإدارة لمسؤولياته(واقع تطبيق الية مجلس الإدارة) زادت الميزة التنافسية، كما وقد جاء معامل التحديد (R^2) ليشير الى معامل مقداره (0.495) وهذا يعني أن 49.5% من التباين الحاصل في مدى التزام مجلس الإدارة لمسؤولياته (واقع تطبيق الية مجلس الإدارة)، هو تباين مفسر من قبل أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية ودورها في تعزيز ميزة القدرة التنافسية للبنوك اما ما تبقى من هذه النسبة والبالغ 50.1% فهو تباين تفسره عوامل اخرى عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار.

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة :لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية علـــى مســـتوى الدلالـــة $0.05\geq\alpha$ بين واقع تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية والميزة التنافسية.

جدول رقم (11.4) يوضح استخراج اختبار Regression لقياس العلاقة بـــين واقـــع تطبيـــق مبادئ الإفصاح والشفافية والميزة التنافسية

الفرضية	معامل ارتباط R	قيمة F	قيمة R2	قيمة بيتا	مســـــتوى الدلالة
واقع تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية والميزة التنافسية	**.730**[a]	**68.608**	**.533**	**.730**	**.000**[b]

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك اثرا ذو دلالة احصائية حيث تبين أن مستوى الدلالة اقـــل من 0.05 وبذلك ترفض الفرضية المتجهة ونقبل بالفرض البديل التي تنص على انه يوجد علاقـــة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $0.05\geq\alpha$بين واقع تطبيق مبـــادئ الإفصـــاح والشـــفافية والميزة التنافسية، وان هناك علاقة قوية من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون، كما أن قيمة بيتـــا والتي بلغت (73.0%) تبين أن العلاقة طردية فكلما زادت درجة واقع تطبيق مبـــادئ الإفصـــاح والشفافية زادت الميزة التنافسية، كما وقد جاء معامل التحديد (R^2) ليشير الـــى معامـــل مقـــداره (0.533) وهذا يعني أن 53.3% من التباين الحاصل في واقع تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية ، هو تباين مفسر من قبل اهمية تطبيق الحوكمة المصرفية ودورها في تعزيز ميزة القدرة التنافســـية للبنوك اما ما تبقى من هذه النسبة والبالغ 46.7% فهو تباين تفسره عوامل اخرى عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $0.05\geq\alpha$ بين تطبيق قواعد الحوكمة في الجهاز المصرفي والميزة التنافسية.

جدول رقم (12.4) يوضح استخراج اختبار Regression لقياس العلاقة بين تطبيق قواعد الحوكمة المصارف الوطنية الفلسطينية والميزة التنافسية

الفرضية	معامل ارتباط R	قيمة F	قيمة R2	قيمة بيتا	مستوى الدلالة
تطبيق قواعد الحوكمة في المصارف الوطنية الفلسطينية والميزة التنافسية	**.783**[a]	**95.147**	**.613**	**.783**	**.000**[b]

يتضح من خلال الجدول السابق أن هناك اثرا ذو دلالة احصائية حيث تبين أن مستوى الدلالة اقل من0.05 وبذلك ترفض الفرضية المتجهة ونقبل بالفرض البديل التي تنص على انه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $0.05\geq\alpha$بينتطبيق قواعد الحوكمة في الجهاز المصرفي والميزة التنافسية، وان هناك علاقة قوية من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون، كما أن قيمة بيتا والتي بلغت (78.3%) تبين أن العلاقة طردية فكلما زادت درجة تطبيق قواعد الحوكمة في الجهاز المصرفي زادت الميزة التنافسية، كما وقد جاء معامل التحديد (R^2) ليشير الى معامل مقداره(0.613) وهذا يعني أن 61.3% من التباين الحاصل في تطبيق قواعد الحوكمة في الجهاز المصرفي ، هو تباين مفسر من قبل اهميةتطبيق الحوكمة المصرفية ودورها في تعزيز ميزة القدرة التنافسية للبنوك اما ما تبقى من هذه النسبة والبالغ 38.7% فهو تباين تفسره عوامل اخرى عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5مناقشة النتائج:

5.1 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

- **ننائج السؤال الاول: هل هناك اثر معنوي بين واقع تفعيل اطار الحوكمة بالمصرف على الميزة التنافسية في الجهاز المصرفي الفلسطيني؟**

أن واقع تفعيل إطار الحوكمة بالمصرف، كانت درجة مرتفعة، ويمكن تفسير هذه النتيجة لواقع تفعيل اطار الحوكمة لطبيعة الاجراءات التي يتبناها المصرف والتي يهدف ويحرص من خلالها الى تعزيز وتفعيل اطار الحوكمة في الجهاز المصرفي، وبالرغم من ذلك الا ان هناك ضعف عام في توجهات المصارف الى رفع وعي العاملين بمبادئ الحوكمة والعمل على تطبيقها، الذي يفسر بضعف اهتمام المصرفين من الارتقاء بوعي الموظفين وأدراكهم ، عليه يمكن القول ان توفر هذه المبادئ وتفعيلها يعزز من فرص تحسين تطبيق حوكمة في المصارف والتي بدورها تحقق استمرارية نجاح المصارف وتسهم في تعزيز الميزة التنافسية بالمصارف.

- **نتائج السؤال الثاني: هل هناك اثر معنوي بين واقع الالتزام بمبادئ لجنة بازل والميزة التنافسية في الجهاز المصرفي الفلسطيني؟**

أن **واقع الالتزام لمبادئ لجنة بازل**، كانت بدرجة مرتفعة ، ويمكن تفسير هذه النتيجة المرتفعة لالتزام المصرفين بمعايير لجنة بازل لتطبيق الحوكمة فالمصارف تختلف عن باقى الشركات لان انهيارها يؤثر على دائرة اكثر اتساعا من الأشخاص ويؤدى الى أضعاف النظام المالى ذاته مما يكون له أثارا سيئة على الاقتصاد بأسره ، ولذلك فان سلطة النقد تمارس دورها الرقابي الفعال على القطاع المصرفي بما يعزز من تبني معايير بازل في الحوكمة.

- **نتائج السؤال الثالث: هل هناك اثر معنوي بين واقع تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح والميزة التنافسية في الجهاز المصرفي الفلسطيني؟**

أن واقع تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، كانت بدرجة مرتفعة، ويمكن تفسير هذه النتيجة المرتفعة لمراعاة حقوق المساهمين لطبيعة ما يصدر من تعليمات وانظمة وقوانين من قبل سلطة النقد تحدد وتنظم عمل المصارف وتنظم علاقتها بالمساهمين واصحاب المصالح من خلال تبني انظمة رقابية فعالة تتابع العمليات الادارية والمالية في القطاع المصرفي.

- **نتائج السؤال الرابع: هل هناك اثر معنوي بين مدى التزام مجلس الإدارة لمسؤولياته والميزة التنافسية في الجهاز المصرفي الفلسطيني؟**

أن مدى التزام مجلس الإدارة لمسؤولياته (واقع تطبيق الية مجلس الإدارة)، كانت بدرجة مرتفعة، ويمكن تفسير هذه النتائج المرتفعة لمدى التزام مجلس الإدارة لمسؤولياته، حيث يجب على مجلس الإدارة أن يضع حدودا واضحة للمسئوليات والصلاحيات فى المصرف لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين وللعاملين وان يضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسئوليات، وهذا ما يعكس واقع الدور الهام والفاعل الذي تؤديه سلطة النقد من خلال التعليمات التي اصدرتها في الرقابة على

العمليات الادارية لمجلس الإدارة وتنظيمها بما يتلائم مع بيئة العمل في المصارف في فلسطين، حيث تعتبر اصدارات وتعليمات سلطة النقد مؤشرا هاماً من مؤشرات التزام مجلس الإدارة لمسؤولياته.

- **نتائج السؤال الخامس: هل هناك اثر معنوي بين واقع تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية والميزة التنافسية في الجهاز المصرفي الفلسطيني؟**

أن **واقع تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية**، كانت بدرجة مرتفعة ، ويمكن تفسير هذه النتيجة المرتفعة لتوافر الافصاح والشفافية في الجهاز المصرفي لطبيعة ما تمثله الشفافية من اداة هامة وضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية: هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تطبيق قواعد الحوكمة في المصارف الوطنية الفلسطينية والميزة التنافسية .

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$بينتطبيق قواعد الحوكمة في الجهاز المصرفي والميزة التنافسية، وان هناك علاقة قوية من خلال نتائج معامل ارتباط بيرسون، كما أن قيمة بيتا والتي بلغت (78.3%) تبين أن العلاقة طردية فكلما زادت درجة تطبيق قواعد الحوكمة في الجهاز المصرفي زادت الميزة التنافسية، كما وقد جاء معامل التحديد (R^2) ليشير الى معامل مقداره (0.613) وهذا يعني أن 61.3% من التباين الحاصل في تطبيق قواعد الحوكمة في الجهاز المصرفي ، هو تباين مفسر من قبل اهمية تطبيق الحوكمة المصرفية ودورها في تعزيز ميزة القدرة التنافسية للبنوك اما ما تبقى من هذه النسبة والبالغ 38.7% فهو تباين تفسره عوامل اخرى عشوائية لم تدخل نموذج الانحدار.

2.5 الاستنتاجات:

1. إن توفر المبادئ وتفعيلها يعزز من فرص تحسين تطبيق الحوكمة في المصارف والتي بدورها تحقق استمرارية نجاح المصارف وتسهم في تعزيز الميزة التنافسية بالمصارف.
2. تلتزم المصارف العاملة في فلسطين بتطبيق مبادئ بازل في العمليات الإدارية والمالية بدرجة مرتفعة لما تمثله من أهمية في نمو البنوك واستمرار تطورها.
3. المصارف تراعي وتحافظ على حقوق أصحاب المصالح الأخرى الذين لهم علاقات بالمصارف، كما تحافظ على حقوق المساهمين التي كفلها القانون مما يعكس من أثر جيد على أداء وسمعة المصرف وتعزيز الميزة التنافسة.
4. المصارف تولي أهمية بدرجة مرتفعة لمبادئ الإفصاح والشفافية عن الأداء المالي لما له من أثر على جذب المستثمرين (المحليين، والاجانب) والتأثير على قراراتهم المالية.
5. الإهتمام بتطبيق الإفصاح والشفافية في المصارف له أثر كبير علي أداء المصارف وتقليل عملية التلاعب والغش في التقارير المالية وهي من مبادئ حوكمة المصارف.
6. تبني معايير ومبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين لها أثر ايجابي وفعال على زيادة القدرة التنافسية للمصارف خاصة في ظل زيادة الثقة في العمل المصرفي في فلسطين من قبل المستثمرين المحليين والأجانب.

3.5 التوصيات:

من خلال ما تم التوصل اليه يوصي الباحث بما يلي:

1. على المصارف العاملة في فلسطين الأستمرار في تطبيق أبعاد الحوكمة وتعزيز هذا النهج، لما لذلك من أثر فعال في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف.
2. ضرورة قيام المصارف بتوعية العاملين فيها بأهمية الحاكمية، ودورها الأيجابي في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال حملات التوعية بمفاهيم الحوكمة وأثرها الفعال .
3. العمل على عقد برامج التدريبة للموظفين في مجال الحوكمة، من حيث تدريبهم على كيفية الإستفادة من أبعاد الحوكمة التي تمكن الموظفين من تعزيز وتطوير قدراتهم لتحقيق الكفاية والوصول الى الميزة التنافسية وصولاً الى مرحلة الأداء المميز .
4. العمل على تطوير مهام المخاطر والامتثال والتدقيق الخارجي والداخلي، ليتعدى عملهم تحت مظلة العمل الروتيني، لاستشعار أية مخاطر محتملة سواء كانت توقعاتها مباشرة أو غير مباشرة حتى ولو كان تحقق هذه المخاطر ضئيل.
5. العمل على تحديث الأطر القانونية والتنظيمية التي توفر الحماية اللازمة للمستثمرين، الأمر الذي يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتعظيم دور المصارف فى هذا المجال.
6. ضرورة العمل على إيجاد أسس وقواعد عادلة وتطبيقها بشكل متساو على كافة المساهمين.
7. ضرورة الإفصاح للمساهمين عن اي ممارسة أو سلوك غير أخلاقي.
8. الاستفادة من تجربة نجاح حوكمة المصارف وتطبيقها تدريجيا في القطاعات الاقتصادية الاخرى، لما لذلك من أهمية كبيرة على مستوى الاقتصاد القومي ولكون الحوكمة عامل مهم ورئيس أيضاً في ضمان تحقق الاسقرار المالي .

9. العمل على تطوير نظام تصنيف للشركات والمؤسسات يعتمد على مدى تطبيقها لمبادىء الحوكمة ومقررات لجنة بازل.
10. دعوة الجامعات إلى طرح مساق يتناول موضوع الحوكمة في كلية التجارة والقانون، لدعم الطالب الفلسطيني قبل دخوله سوق العمل بمستوى عال من الثقافة في موضوع الحوكمة، للمساهمة في رفع مستواها داخل المؤسسة التي يعمل بها .
11. دعوة المصارف الى الأهتمام وبشكل اكبر بالعنصر البشري من حيث التدريب وتطوير المهارات وبشكل مستمر، وأن يكون يكون نظام الرواتب، والتعويضات محفزاَ ومشجعاً وعادلاً وذلك للاحتفاظ بالعناصر الكفؤة من الموظفين والذي يعكس على تعزيز الميزة التنافسية للمصارف .

المراجع:

المراجع العربية:

1. ابو حمام، اسماعيل، (2009)، **أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية**، دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، جامعة الازهر.
2. بيداويد، جورج توما، (2012)، **الإفصاح المالي أثره وأهميته في نمو الأعمال التجارية العربية في أستراليا**، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد.
3. التميمي، عباس حميد، (2007)، **آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة**، العراق.
4. التميمي، اياد والخشالي، شاكر، (2005)، السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الاردنية، **مجلة البصائر**، المجلد8، جامعة البترا الخاصة، الاردن.
5. الجعبري، محمد، (2010) الإفصا**ح المحاسبي في ضوء المعايير المحاسبية الدولية دراسة ميدانيه على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) شركة مساهمة سعودية**، الممكة العربية السعودية.
6. جليلات، محمد، (2009) دور **الإفصاح في صنع القرار الاستثماري في سوق دمشق للأوراق المالية**". دمشق – سوريا.
7. جودة، فكري، (2008) **مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية**، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

8. الحازمي، محمود ناصر، (2011)، مدى **تطبيق الحوكمة على الشركة السعودية للكهرباء، المشاكل**– العقبات–الحلول الممكنة، دراسة تطبيقية تحليلية مقارن، international virtual university.–

9. حسين، بن الطاهر، (2012)، **دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية والإفصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي**، ورشة عمل، يومي 6–7.

10. حلاوة، احمد السيد، (2003)، الت**حسين المستمر كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية المصرية**، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات مصر، ص84.

11. خليل، نبيل مرسي(2009)، **القدرة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الاسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر .

12. خليل، هاني محمد، (2009) **مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين**، دراسة تحليلية لآراء المراجعين الخارجيين والمستثمرين. الجامعة الإسلامية غزة.

13. خوري، نعيم، (2006) الشفافية والحاكمية في الشركات، مجلة **المدقق الصادرة عن جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين**، العدد 67–68.

14. الخولي، حسني، (2009)، **تأثير الأزمة المالية على القطاع البنكي التداعيات وسبل المواجهة مع الإشارة إلى المصارف السعودية**، ورقة بحثية مقدمة للقاء العلمي، ديسمبر.

15. دار المراجعة الشرعية، (2007)، الحوك**مة فى المؤسسات المالية والمصرفية العاملة وفق الشريعة الاسلامية، مؤتمر حوكمة الشركات المالية والمصرفية**، مدينة الرياض يومى 17–18 ابريل.

16. دياب، رنا مصطفى، (2014)، **واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في المصارف الاسلامية في فلسطين (دراسة تطبيقية على المصارف إلسالمية العاملة في قطاع غزة)**، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

17. السلمي، علي، (2011)، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة.

18. السلمي، علي، (1996)، **نموذج قياس الفجوة التنافسية لمنظمات الأعمال**، المؤتمر الأول للجمعية العربية للإدارة، الإسكندرية، ص11.

19. السلمي، علي، (2001)، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مصر**، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع،ص 101.

20. شفق عبد الحافظ، وسام عبد الرزاق، (2004) **دور الحوكمة في الاصلاح الاداري**، وزارة الصناعة والمعادن.

21. الطراونة، خالد ابراهيم، الديحات، محمد عبد الرحيم، (2011) جودة **نظام الافصاح المحاسبي في الاردن مقارنة مع نظام الافصاح المتطور**، جامعة مؤتة ، الكرك.

22. طهرات، عمار(2005)، **الاستراتيجيات التسويقية وتنافسية المؤسسة الاقتصادية، حالة الجزائر، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية**، ص2

23. عادل، احمد، (2011) **نموذج مقترح لقياس الدور الحوكمي لمدقق الحسابات وأثره على فجوة مصداقية المعلومات المحاسبية**، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

24. العازمي، جمال محمد، (2012)، **دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية**، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، ص35.

25. عبد الحافظ، شفق، وسام عبد الرزاق، (2004) **دور الحوكمة في الاصلاح الاداري**، وزارة الصناعة والمعادن، 2004 .

26. عبد الحليم، احمد، وعبابنة، رائد، (2006)، **أهمية التفويض الإداري والشفافية قي ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الاردني من وجهة نظر الإدارة والتحول الاداري والاقتصادي**، جامعة اليرموك.

27. عبد العال، طارق، دياب (2014)، **واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في المصارف الاسلامية في فلسطين (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة)**،

28. عتيق، إبراهيم، (2012) تقييم **واقع القرار الاستثماري في سوق فلسطين للأوراق المالية، دراسات**، العلوم الإدارية، المجلد 32، العدد 1، ص 262 -249.

29. العزايزة، ممدوح، (2009) **مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين**، الجامعة الإسلامية غزة.

30. العلوي، عبد المنعم عطا، **دور الإفصاح المحاسبي في دعم نظام الرقابة والمساءلة في الشركات المساهمة العامة قطاع غزة–فلسطين دراسة تحليلية تطبيقية**، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل.

31. عميش عائش ، حدادو علي، (2014)، **مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية .**

32. العنزي، سعد علي(2009)، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشروالتوزيع، عمان ، الأردن.

33. عيسى، سمير محمد، (2008) العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات، بحث محكم، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية**، جامعة الإسكندرية، العدد رقم1.

34. الغزالي، عيسى محمد، (2003)، **القدرة التافسية وقياسها**، المعهد العربي للتخطيط.

35. قاسي، ياسين، (2005) **التنافسية الجبائية وتأثيرها على تنافسية الدول**، مذكرة ماجستير، التخصص تسويق، جامعة سعد دحلب بالبليدة، جويلية .

36. قباجة،عدنان عبد المجيد، (2008) **أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأسواق المالية**، رسالة دكتوراة، جامعة عمان العربية للدرسات العليا،عمان، الاردن.

37. القشي، ظاهر، والخطيب، حازم، (2006) الحاكمية المؤسسية وإمكانية تطبيقها على ارض الواقع فى الشركات المدرجة فى الأسواق المالية، **مجلة اربد للبحوث العلمية**، المجلد العاشر، العدد الأول.

38. كاترين ل. كوشتا هلبلينج، جون سوليفان، (2002) **تأسيس حوكمة الشركات فى الاقتصادات النامية والصاعدة والانتقالية**، مركزالمشروعات الدولية الخاصة، مارس.

39. كلبونة، احمد يوسف، (2008) **دور الحاكمية المؤسسية في تحسين ممارسات المصارف الأردنية: وفق دليل الحوكمة الصادر عن البنك المركزي الأردني عام 2007**، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الاردن.

40. لايقة، رولا، (2007) **القياس والافصاح المحاسبي في القوائم المالية للمصارف ودورها في ترشيد قرارات الاستثمار**، رسالة ماجستير في المحاسبة ، جامعة تشرين.

41. مخلوف، احمد، (2009) **الأزمة المالية العالمي واستشراف الحل باستخدام مبادئ الإفصاح والشفافية من منظور إسلامي**، كلية العلوم والاقتصادية وعلوم التسير، جامعة فرحات عباس، سطيف.

42. مزوزي، ربيع، (2013) **دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير**، فرع تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

43. المطيري، فيصل، (2012) **أثر التوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

44. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسدطيني" ماس"، (2008) أبو هنطش، أ. وأخرون، **آثار تطبيق قانون المصارف الفلسطيني على أداء القطاع الخاص**، رام الله–فلسطين.

45. مكاوي، أحمد، (2001) **أثر جودة الخدمات المصرفية على زيادة القدرة التنافسية للبنوك، دراسة تطبيقية على البنوك المصرية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، أكاديمية السادات، مصر، ص 27

46. مكية، نغم احمد، (2007) دور الإفصاح المحاسبي في سوق الأوراق المالية في ترشيد قرار الاستثمار، **مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية**، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (29) العدد (1).

47. ميخائيل، اشرف حنا، (2005) **تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات**، المنعقد بالقاهرة.

48. الميداني، محمد أيمن عزت، (2002) **تطوير أسواق الرأس مال في سورية**، المركز السوري للاستشارات والأبحاث والتدريب في إدارة الأعمال

49. نجار، أحمد منير، (2007)، **البعد المصرفي في حوكمة الشركات**، اتحاد المصارف الكويتية، العدد40، ص34-49.

50. النجار، جميل حسين، (2016)، قياس أثر الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات على الاداء المالي "دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، **مجلة جامعة فلسطين التقنية للابحاث**، 4(6)

51. نشوان، اسكندر،(2004) **تطوير إعداد القوائم المالية فى إطار معايير المحاسبة الدولية في ضوء التغيرات البيئية – دراسة تطبيقية على الوحدات الاقتصادية بدولة فلسطين**-، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.

52. وديع، محمد عدنان، (2001) القدرة التنافسية وقياسها، **سلسلة جسر التنمية**، الكويت، العدد 24،ص4

53. يوسف، محمد، (2007) **محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر**، بنك الاستثمار القومي- مصر- .

54. يوسف، محمد حسن، (2007) **محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر**، بنك الاستثمار القومي.

المراجع الاجنبية:

- Frank Yu, (2006), "Corporate Governance and Earnings Management" Carlson School of Management, University of Minnesota, Minneapolis.
- M. Porter, comptitive strategy, for analyzing and competitors, free press, New York,suny,1982.
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), (2004): Principle of Corporate Governance, January, www.oecd.Org
- Roy Mersland , R. Qystein Strom ،Performance and governance in microfinance institutions, Journal of Banking & Finance ،vol 33 ،no.4, (2009)
- Shawwa,Mahmoud,(2007),"Corporate Governance and Firm's Performance in Jordan",University of Wales,Bangor

المواقع الالكترونية:

- هيئة سوق فلسطين للاوراق المالية، تاريخ الزيارة: 20-11-2017، على الموقع الالكتروني: www.pcma.ps
- http://www.wafainfo.ps

ملحق رقم (1) الاستبيان

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

حضرة الزملاء المحترمين

تحية طيبة وبعد ،،

الموضوع : أستبانة

يقوم الباحث باعداد أطروحة لنيل درجة الماجستير في تخصص بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية من جامعة القدس، بعنوان: " **واقع تطبيق الحوكمة في تعزيز ميزة القدرة التنافسية للمصارف الوطنية في فلسطين**"، وقد أعد لهذا الغرض الاستبانة المرفقة لاستخدامها كأداة لجمع البيانات اللازمة. ونظراً لما تتمتعون به من دراية وخبرة في هذا المجال–حكم موقعكم – أرجو التكرم بالاجابة عن فقرات الاستبانة حسب الواقع الموجود، آملا تحري الدقة والموضوعية في الإجابة.

شاكر لكم حسن تعاونكم ومقر دعمكم للبحث العلمي، علماً بأن الإجابات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الباحث: محمد خالد طوافشة

اشراف الدكتور: عزمي الأطرش

القسم الاول : البيانات الشخصية

يرجى وضع اشارة (√) على المعلومة التي تنطبق على حضراتكم :

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر : أقل من 25 سنة ☐ 26– 35 سنة ☐

36– 45 سنة ☐ 46 سنة فما فوق ☐

المؤهل العلمي: دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐

سنوات الخبرة : اقل من 5 سنوات ☐ 5– 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

التخصص: محاسبة ☐ ادارة اعمال ☐

علوم مالية ومصرفية ☐ غير ذلك(حدد.....) ☐

المسمى الوظيفي : موظف ☐ رئيس قسم ☐

مدير فما فوق ☐

*ملاحظة : يرجى العلم بان أجابة محايد تعني ان رأيك في الألتزام هو وسط ما بين موافق وغير موافق وأن أي من الأسئلة التي لا تعرف لها اجابة محددة فتكون الاجابة لا أعلم .

القسم الثاني : قياس تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصرف.

أرجو التكرم بوضع علامة (√) أمام الإجابة التي تراها مناسبة.

الرقم	الفقـــــــــــــــــــــــــــــــرة	التطبيق الفعلي للحوكمة بالمصرف					
		موافق بشدة 5	موافق 4	محايد 3	غير موافق 2	غير موافق بشدة 1	لا اعلم 0
المحور الأول : قياس واقع تفعيل إطار الحوكمة بالمصرف							
1	يلتزم المصرف بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية وفقا لدليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين.						
2	يتحقق المصرف من ادراك العاملين بمبادئ الحوكمة المؤسسية.						
3	يوجد بالمصرف توزيع للمسؤوليات في جميع المستويات الادارية						
4	يقوم المصرف بالأفصاح عن مدى تطبيقه لمبادئ الحوكمة المؤسسية.						
5	لدى الجهات الرقابية السلطة لمتابعة التزام المصرف بمبادئ الحوكمة المؤسسية.						
6	يتم تطوير مبادئ الحوكمة وفقا لمتطلبات القانونية والتنظيمية في البيئة المصرفية.						
7	يلتزم المصرف في القيام بعملياته وأنشطته المصرفية بالتشريعات والقوانين النافذة.						
8	يوجد بالمصرف **لجنة الحاكمية المؤسسية(لجنة حوكمة في مجلس الإدارة).**						
المحور الثاني: واقع الالتزام لمبادئ لجنة بازل							
1	يوجد آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة والإدارة العليا فيما يتعلق بادارة المخاطر.						
2	توفر نظم قوية للرقابة الداخلية تتضمن (وظائف التدقيق الداخلي و الخارجية،والامتثال وظائف إدارة المخاطر).						
3	رقابة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها احتمال						

	تضارب المصالح .						
4	التوزيع السليم للسلطات والمسؤوليات، متضمنا نظام هرمي بداية من الأفراد حتى مجلس الإدارة.						
5	توافر أدلة أجراءات ومعايير للسلوك الملائم والقواعد الأخلاقية المنظمة للعمل ونظام لقياس مدى الالتزام بهذه المعايير.						
6	توافر إستراتيجية واضحة للمؤسسة،يتم على ضوئها قياس نجاح المنشأة ككل.						
7	تدفق مناسب للمعلومات سواء إلى داخل المصرف أو خارجه.						
	المحور الثالث : واقع تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح						
1	**يراعي المصرف كافة حقوق المساهمين الأساسية التي كفلها القانون ويحافظ عليها**						
2	**يعامل المصرف جميع المساهمين بطريقة متساوية، بما في ذلك صغار المساهمين**						
3	يلتزم البنك بأن لا تزيد مساهمة أعضاء مجلس الإدارة حتى الدرجة الثانية عن 10% من اسهم البنك .						
4	يحصل كافة المساهمين على حقوقهم من الارباح .						
5	يمكن المساهمين من المشاركة في اجتماعات الجمعية العمومية والتصويت لاختيار أعضاء مجلس الإدارة .						
6	يلتزم المصرف بحقوق أصحاب المصالح بشكل واضح، ويتاح لهم الحصول على تعويضات في حال انتهاكها .						
7	**تضع الإدارة التنفيذية نظاماً مالياً وإدارياً واضحاً، وتعرضه على مجلس الإدارة لإقراره.**						
8	تقوم لجنة الحوكمة بالتأكد من أن نظام التوظيف والإدارة المتبع في المصرف عادل و يضمن من ناحية الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات.						
9	يلتزم المصرف بوضع الإجراءات التـــي تكفـــل حقوق أصحاب المصالح (المودعين، المستثمرين،العملاء)موضع التنفيذ.						
	المحورالرابع: قياس مدى التزام مجلس الإدارة لمسؤولياته(واقع تطبيق الية مجلس الإدارة).						

1	يقر مجلس الإدارة الهيكل التنظيمي ويشرف على تنفيذه والالتزام به.						
2	**يوفر المصرف لأعضاء مجلس الإدارة كافة المعلومات والبيانات المتعلقة بعمل المصرف.**						
3	لمجلس الإدارة نظام داخلي يحدد فيه بشكل مفصل صلاحياته ومسؤولياته.						
4	**يتأكد مجلس الإدارة من التزام الإدارة التنفيذية بالاستراتيجيات والسياسات الموضوعه.**						
5	لمجلس أدارة المصرف لجان تمكنه من القيام بمهامه مثل :(لجنة المرجعة، لجنة المخاطر....الخ) كما وردت في دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين. .						
6	يضم مجلس الإدارة عددا كافياً من الاعضاء المستقلين وفقاً لتعليمات سلطة النقد.						
7	يشرف المجلس على السيولة والوضع المالي للمصرف بصورة منتظمة لحماية أموال المودعين.						
8	يتوفر في أعضاء مجلس الإدارة أربعة أعضاء على الأقل، ممن يتمتعون بالتأهيل العلمي والخبرة المصرفية.						
9	يراعى أن يكون أعضاء المجلس من ذوي السيرة والسمعة الحسنة، ولم يسبق الحكم على أي منهم بارتكاب جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة.						
10	أغلبية أعضاء المجلس من المقيمين بصورة دائمة في فلسطين.						
11	يراعى في هيكلية المجلس الفصل بين وظيفة رئاسة المجلس والإدارة التنفيذية وعدم جمعها في شخص واحد.						
المحور الخامس: ما واقع تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية							
1	يتم الإفصاح عن جميع بنود عناصر المركز المالي بالقدر الكافي وبدون استثناء.						
2	يتم الإفصاح عن ملكية الأسهم لجميع المساهمين بجميع فئات الأسهم.						
3	يتم الإفصاح عن مكافأة مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وكيفية اختيارهم.						
4	يتم الإفصاح للمساهمين عند وجود ممارسة أو سلوك غير أخلاقي.						
5	يلتزم المصرف بنشر بياناته الماليـــة وتقريـــر المـــدقق الخارجي عن						

	نتائج أعماله بعد الموافقة عليها من سلطة النقد في الموعد المحدد.						
6	يلتزم المصرف بتعليق نسخة من حساباته الختامية فـــي مكان بارز في كافة فروعه ومكاتبه لمدة شهر من تاريخ موافقة سلطة النقد عليها ويتم نشرها في الموقع الالكتروني للبنك.						
7	يلتزم المصرف بالإفصاح عـــن المعلومـــات المرتبطـــة بهيكل رأس المال، وتسهيلات ذوي الصلة.						
8	عملية الإفصاح واضـــحة ومـــستمرة ومتاحـــة لجميـــع الأطراف، وعبر وسائل سهلة الوصول إليهـــا وبتكلفـــة منخفضة						
9	تشتمل التقارير السنوية للمصرف على معلومات كافيـــة لجميع المعنين .						
10	يتضمن التقرير السنوي للمصرف، بيان لمـــدى تطبيـــق لمعايير الحوكمة ووفقاً لدليل الحوكمة الصادر عن سلطة النقد.						
المجال الثاني: الميزة التنافسية							
1	لدى المصرف القدرة على المنافسة في السوق المحلية.						
2	الحصة السوقية للمصرف تنمو بشكل جيد.						
3	أسهم نظام الحوكمة في زيادة ارباح المصرف .						
4	تحرص إدارة المصرف على تقديم خدماتها دون أخطاء وبجودة عالية.						
5	الموارد البشرية في المصرف تتمتع بكفاءة عالية.						
8	أسهم تبني نظام الحوكمة من تقليل الاخطاء المالية.						
9	أسهم نظام الحوكمة في تقليل حالات الفساد المالي لدى المصرف.						
10	يعزز نظام الحوكمة من الاستقرار المالي لدى المصرف.						
11	تسعى الإدارة للاحتفاظ بالعناصر الكفؤة من الموظفين .						
12	تسعى الإدارة إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة لزيادة حصتها السوقية.						
13	يقدم المصرف خدمات ومنتجاته بفوائد وعمولات منافسة.						
14	تتميز خدمات المصرف بالتنوع لإرضاء حاجات العملاء.						

شاكر لكم حسن تعاونكم

ملحق رقم(2) أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	المؤسسة
1	د.عزمي الاطرش	جامعة القدس
2	د.سعدي الكرنز	جامعة القدس
3	د.فؤاد طلافحة	جامعة مؤتة
4	د.وفاء الخطيب	جامعة القدس
5	د.عبدالرحمن حاج	جامعة بيرزيت
6	د.ثمين هجاوي	جامعة القدس
7	د.أحمد ابو ديه	جامعة بيرزيت

ملحق رقم(3) كتاب تسهيل مهمة

بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة

Institute of Sustainable Development

2017/11/26

لمن يهمه الأمر

الموضوع: إفادة طالب

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية – جامعة القدس بأن الطالب محمد خالد طوافشه ورقمه الجامعي 21510026 هو أحد طلبة معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس ويقوم حالياً بإعداد دراسة بحثية بعنوان:

"واقع تطبيق الحوكمه في تعزيز ميزة القدرة التنافسيه للمصارف الوطنية في فلسطين"

وعليه يرجى مساعدته بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة بما تسمح أنظمتكم به، علماً بأن المعلومات والبيانات التي يحصل عليها الطالب تعامل بسرية تامه ولأغراض البحث العلمي فقط، وقد أعطي هذه الشهادة بناء على طلبه.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

د. عزمي الأطرش

مدير المعهد

Jerusalem – Abu Deis
Tel / Fax: 009722790345
P.O.Box: 51000, 20002
email: Info@srd.alquds.edu

القدس- أبوديس
تلفاكس 009722790345
ص.ب: 51000 او 20002
البريد الالكتروني: Info@srd.alquds.edu