مدى تطبيق مبادئ الحوكمة على البنوك الفلسطينية من وجهة نظر مديري الفروع

د. خالد محمد الصويص*

* أستاذ مساعد/ كلية الاقتصاد والإدارة والأعمال/ جامعة فلسطين التقنية (خضوري) / طولكرم.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى تطبيق مبادئ الحوكمة على البنوك الفلسطينية، وللوقوف على ذلك استخدمت استبانة مكونة من (٥٢) فقرة، تضمنت جميعها مبادئ الحوكمة على شكل سبعة مجالات رئيسية، ولأغراض جمع المعلومات وزعت (٩٣) استبانة على الفئة المستهدفة، وهي مديري الفروع للبنوك العاملة في فلسطين، لأنهم الأقدر على الإجابة على هذه الاستبانة حيث تُطبق جميع القوانين والتشريعات من خلالهم.

واُستردت (٥٨) استبانة واعتمد الباحث الاستبانات الصالحة للقياس وهي (٥٢)، وعولجت إحصائيا باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.

وأظهرت النتائج أن أعلى درجة في التطبيق لمبادئ الحوكمة كانت لمجال مجالس الإدارة للبنوك، وهي بنسبة (٨١,١٣٢) ، وأدناها لمجال الشفافية وتوفير المعلومات وهي بنسبة (٧٠,٠٤٨) .

Abstract:

This study sought to identify how much the principles of Governance are carried out by the Palestinian banks. To do so, a fifty – two item questionnaire, including all the principles of Governance was designed. Ninety questionnaires were distributed to the targeted group, which is the bank branches managers at the banks operating in Palestine, as they are the instrument through which the principles of Governance are implemented.

Fifty eight questionnaires were returned and the researcher only used the valid ones which were fifty two. The data was processed by SPSS enhancing mean, standard deviation and percentages.

The findings showed that the principles of Governance were implemented most in the field of boards of directors, by (81.132%) . However, these principles were implemented least in the sphere of transparency and providing data, by (70.048%) .

مقدمة:

الدور الاقتصادي الذي تقوم به البنوك في بناء الاقتصاد الوطني لأي دولة، يعد من المؤشرات المهمة لنجاح أو ضعف اقتصاد هذه الدولة أو تلك، ولهذا فان الأنظمة التي تفرضها الدولة من خلال البنوك المركزية أو سلطة النقد في فلسطين غايتها ضمان مساهمة هذه البنوك في نمو الاقتصاد الوطني ونجاحه بشكل عام، وقد حدثت تطورات سريعة في الأسواق المالية في العقد الماضي، غيرت البيئة المصرفية بشكل كبير بسبب التقدم التكنولوجي، والذي أدى إلى تحرر البنوك من القيود التشريعية، وكذلك إلى ضغوط تنافسية متزايدة بين البنوك والمنشآت غير البنكية على السواء.

وفي أواخر الثمانينات بدأت هوامش الأعمال المصرفية التقليدية في النقصان، كما بدأت متطلبات كفاية رأس المال في التزايد، وتجاوبت البنوك مع هذه التحديات الجديدة بنشاط وانطلقت في السباق الجديد، وقد أتاح نمو الأسواق المالية الدولية، والتنوع الكبير في الأدوات المالية للبنوك الدخول على مزيد من الأموال، وفي الوقت نفسه توسعت البنوك وارتفعت فرص تصميم منتجات جديدة وتقديم خدمات أكثر، وفي حين يبدو أن خطى هذه التغيرات أسرع في بعض الدول عنها في غيرها من الدول، فإن البنوك في كل مكان أصبحت مهتمة بإيجاد أدوات ومنتجات وخدمات وأساليب فنية جديدة.

وبسبب التحرر من القيود التشريعية الناتج عن التقدم التكنولوجي تغيرت البيئة المصرفية، وأدت إلى تنافس شديد ومتزايد بين البنوك، وتجاوبت البنوك مع التحديات ودخلت في سباق كبير، ونمت الأسواق المالية الدولية وتنوعت الأدوات المالية للبنوك، وتوسعت وارتفعت فرص تقديم الخدمات، وتصميم المنتجات أكثر وبأساليب فنية جديدة حتى غدت الممارسات المصرفية التقليدية من تلقي الودائع ومنح القروض جزءاً صغيراً من عمليات البنوك، بل غالبا ما تكون الأقل ربحية لها.

وأثّرت الابتكارات المالية المتزايدة في المجال المصرفي في إزالة المعوقات والتشريعات، وأدى ذلك إلى انتشار الأزمات المالية في العديد من مناطق العالم، حيث انتشرت من تايلاند إلى باقي جنوب شرق آسيا، ثم إلى شرق آسيا والى أوروبا الشرقية وأمريكا الجنوبية في أواخر التسعينيات. وكان هذا سبباً في انتشار الحوكمة في العديد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، حيثُ جاءت بعد أن عانت هذه الدول من أزمات مالية خانقة، وبعد أن تعثرت لديها العديد من الشركات الكبرى، وبعد انتشار الفساد المالي في تلك الدول.

مشكلة الدراسة:

في فلسطين، ما زال الاحتلال الإسرائيلي مسيطراً على حركة الأموال، ويتحكم في المعابر والحدود، ويحول دون تدفق السلع والخدمات أو تبادلها، إضافة للاجتياح المستمر للمدن والقرى والدخول السافر إلى مقر الفروع للبنوك واحتلالها والعبث بمحتوياتها ومصادرة الأموال والمستندات دون رادع أو وازع أخلاقي، أو سطوته الدائمة على الشعب الفلسطيني، فقد أسفر ذلك كله عند إيجاد بيئة غير مستقرة وغير آمنة لدى الشعب الفلسطيني. وفي ظل هذا المناخ الصعب تقوم سلطة النقد الفلسطينية بالعمل الدءوب على تحسين الوضع ومعالجة الأمور قدر المستطاع في نشر مبادئ الحوكمة وإمكانية التطبيق الفعال لهذه المبادئ بحيث تتركز المشكلة في حاجة البنوك الفلسطينية إلى نظام يتصف بالشفافية والإفصاح والنزاهة، وكشف حالات الفساد، وإيجاد لجان تدقيق داخلية وخارجية، وتأسيس آليات مناسبة للسيطرة على حالات الفساد ومعالجتها، وكان لا بد للباحث من التحقق من إمكانية التطبيق لمبادئ الحوكمة على البنوك من خلال دراسة ميدانية تظهر النتائج الحقيقية على ارض الواقع أي التطبيق العملي والنظري.

حدود الدراسة:

شملت الدراسة البنوك الفلسطينية (البنك العربي والبنك الإسلامي العربي وبنك القاهرة عمان وبنك فلسطين وبنك الأردن وبنك القدس والبنك التجاري الأردني والبنك الإسلامي الفلسطيني والبنك الأهلي الأردني وبنك الأقصى الإسلامي والبنك الأردني الكويتي والبنك التجاري الفلسطيني) في جميع أنحاء الوطن. وقد جُمعت البيانات عن طريق توزيع استبانه باستخدام البريد الالكتروني والفاكس للفئة المستهدفة، وهم مديرو الفروع للبنوك لقيامهم بالتطبيق الفعلي لكل ما ينتج عن قرارات وتشريعات من مجالس الإدارة والإدارة العليا.

أسلوب الدراسة ومصادرها:

اُستخدم البيانات المنشورة وغير المنشورة، إضافة إلى دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين وبيانات ومعلومات من مواقع مختلفة على شبكة (الانترنت) ، وبعض الدراسات السابقة في مجال الحوكمة، واستخدم الباحث الاستبانة للمسح الميداني لملاءمتها لإغراض الدراسة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى تطبيق البنوك الفلسطينية لمبادئ الحوكمة الرشيدة التي أُقرت في مؤتمر (بازل) ١٩٩٩ وما تلاها من تعديلات للأعوام ٢٠٠٤ و٢٠٠٦. **وكان لا بد لهذه الدراسة أن تهدف إلى التأكيد على:**

- معرفة مدى تطبيق البنوك الفلسطينية لمقررات لجنة (بازل) .
- التأكيد على استمرار مراجعة الإجراءات الرقابية على البنوك.
- إظهار مدى الشفافية والعدالة والموضوعية في اتخاذ القرارات.
- منح ثقة اكبر للجمهور في البنوك الفلسطينية حال كون النتائج ايجابية، وإعطاء حق المساءلة من خلال اللجان الرسمية إذا كانت سلبية.
- تعزيز وعي مجالس الإدارة والإدارة العليا والمديرين بمبادئ الحوكمة، وإظهار أهمية تطبيقه.
- إرساء قواعد الحوكمة السليمة (الرشيدة) من خلال التذكير بمبادئها للبنوك الفلسطينية.
- ضمان الرقابة على الأداء وتعظيمها من خلال اللجان للمساهمة في اتخاذ قرارات على أسس سليمة.

أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة:

تتلخص أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في الأمور الآتية:

- التزام البنوك بتطبيق مبادئ الحوكمة يعد من المعايير المهمة للمستثمرين في ظل الظروف التي تمر بها الأسواق العالمية، والتنافس الشديد فيما بينها.
- تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين إدارة البنوك، وتجنب الفساد والإفلاس وسوء الأداء، ويضمن اتخاذ القرارات على أسس سليمة.
- تطبيق المبادئ يعمل على إعطاء كل ذي حق حقه من خلال لجان المكافآت والحوافز، وبالتالي الإخلاص في العمل الذي ينتج عنه تحسين الأداء للبنك.
- الإفصاح والشفافية تمنع الأزمات والمخاطر وتخلق الثقة عند المساهمين الصغار والكبار.

◄ سؤال الدراسة الرئيس هو:

«ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة على البنوك الفلسطينية من وجهة نظر مديري الفروع العاملة في فلسطين؟»

فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن سؤال الدراسة من خلال فحص الفرضيات الآتية:

♦ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) في تطبيق مبادئ الحوكمة في مجال مجالس الإدارة للبنوك العاملة في فلسطين تبعا لمتغير البنك.

♦ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) في تطبيق مبادئ الحوكمة في مجال اللجان المعاونة لمجلس الإدارة في البنوك العاملة في فلسطين تبعا لمتغير البنك.

♦ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) في تطبيق مبادئ الحوكمة في مجال الالتزام والتوافق مع المعايير لحوكمة البنوك العاملة في فلسطين تبعا لمتغير البنك.

♦ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) في تطبيق مبادئ الحوكمة في مجال الإدارة العليا (الإدارة التنفيذية) للبنوك العاملة في فلسطين تبعا لمتغير البنك.

♦ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) في تطبيق مبادئ الحوكمة في مجال الشفافية وتوفير المعلومات في البنوك العاملة الفلسطينية تبعا لمتغير البنك.

♦ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) في تطبيق مبادئ الحوكمة في مجال الاستقلالية في البنوك العاملة في فلسطين تبعا لمتغير البنك.

♦ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = ٠,٠٥) في تطبيق مبادئ الحوكمة في مجال أخلاقيات العمل في البنوك العاملة في فلسطين تبعا لمتغير البنك.

مصطلحات الدراسة:

◄ **الحوكمة Governance**: هي مجموعة من القوانين والمعايير والقواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة البنك من ناحية والممولين، وأصحاب المصالح من ناحية أخرى.

◄ **المساهمون Shareholders**: من يقومون بتقديم رأس المال للبنك عن طريق ملكيتهم للأسهم، وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

◄ **مجلس الإدارة Board of Directors**: وهم من يمثلون المساهمين، وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح. ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين الذين توكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، إضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

◄ **الإدارة التنفيذية Management Executive**: وهي المسئولة عن الإدارة الفعلية للبنك، وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة. وتعد إدارة البنك هي المسئولة عن تعظيم أرباح البنك وزيادة قيمتها، إضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

◄ **الشفافية**: يقصد بالشفافية مبدأ خلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة لكل المشاركين في السوق.

◄ الإفصاح: عملية توفير المعلومات، وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتبعة من جانب البنك معروفة ومعلومة من خلال النشر في الوقت المناسب.

◄ **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)** : هي مجموعة من دول العالم المختلفة تأسست في العام ١٩٦٠ تعمل من أجل الإسهام في تنمية الاقتصاد العالمي، وتضم في عضويتها (٣٠) دولة من الدول المتقدمة التي تلتزم بالديمقراطية واقتصاد السوق ومقرها العاصمة الفرنسية (باريس) .

الإطار النظري:

بدأ الاهتمام بالحوكمة بعد حصول العديد من الأزمات الاقتصادية في الأسواق المالية، مثل: الأزمة المالية التشيلية في السبعينيات من القرن التاسع عشر، والأزمة المالية الآسيوية عام ١٩٩٧م، والأزمة المالية الروسية عام ١٩٩٨ ومعظمها كان نتيجة للفساد

في العديد من الشركات الكبرى، والتي أدى إلى إفلاسها، وذلك بعد أن تبين أن التقارير المالية للعديد من الشركات الكبرى لا تعبر عن الموقف المالي الحقيقي لتلك الشركات، وذلك راجع للتواطؤ بين هذه الشركات ومدققي الحسابات، ولا ننسى أزمة سوق المناخ الكويتي عام ١٩٨٢ التي أدت إلى إفلاس العديد من رجال الأعمال في الكويت. ولتفادي الأزمات العالمية فقد اقترحت دول مجلس التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) مجموعة من المبادئ لحوكمة الشركات، إذ كونت فريق عمل لوضع مبادئ لحوكمة الشركات، **واُعتمدت تلك المبادئ في اجتماع لتلك الدول خلال مؤتمر (بازل) للفترة من ٢٦ – ٢٧ مايو ١٩٩٩م، والتي عُدِّلت في العامين ٢٠٠٤ و ٢٠٠٦ وقد كان مفادها:**

♦ أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماماً لمراكزهم، وأن يكونوا قادرين على إدارة البنك، وعلى صياغة إستراتيجية العمل فيه، وتجنب تضارب المصالح، وان يقوموا بإعادة هيكلة للمجلس بناء على الكفاءة وان يكونوا على دراية كافية بالأنشطة المالية للبنك، وان يقوموا بتشكيل لجان مراجعة داخلية وخارجية بالتعاون مع مراقبي الحسابات، ومراجعة تقاريرهم والأخذ بالقرارات التصحيحية المنبثقة عن هذه اللجان وحمايتهم، وتشكيل إدارة مخاطر الائتمان ولجان تنظيم الأجور ومبادئ التعيين، بما يتماشى مع أهداف البنك واستراتيجياته.

♦ مراقبة مجلس الإدارة للأهداف والاستراتيجيات للبنك ومعايير العمل ومصالح المساهمين والمودعين.

♦ تحديد المسؤوليات من مجلس الإدارة بوضع أنفسهم والإدارة العليا والمديرين تحت القانون والمحاسبة في حالة وقوعهم بالخطأ.

♦ التأكد من وجود مفاهيم ومبادئ تتوافق في تنفيذها مع سياسة المجلس، وان يمتلك المجلس والإدارة العليا والمديرون المهارات اللازمة لإدارة أعمال البنك وفقاً لنظام الرقابة الداخلي.

♦ استقلالية مراقب الحسابات وإقرار أهمية وظيفة مراجع الحسابات الداخلية والخارجية، وذلك من اجل إخراج قوائم مالية تمثل حقيقة الوضع القائم في البنك، وان يتم الإخضاع عن هذه القوائم للمساهمين.

♦ إيجاد سياسات للأجور والحوافز تتناسب مع أهداف البنك على المدى الطويل.

♦ أن يكون هناك شفافية في البنوك ليتمكن المساهمون من مراقبة الوضع الحقيقي للبنك، وان يتم إصدار تقارير دورية، وإعلانها بشكل مستمر عبر (الانترنت) والإعلام.

♦ على مجلس الإدارة أن يعمل من خلال البيئة التشريعية والقانونية للبنك، وان يتفهم هيكل عمليات البنك في كافة أعماله المصرفية، بما في ذلك التي تقع خارج النطاق القانوني للسيادة التي يعمل في ظلها البنك.

وبناء على الدور الحيوي المهم الذي تقوم به البنوك في أي اقتصاد لأي دولة في العالم، فان تطبيق الحوكمة للبنوك يعد في غاية الأهمية من أجل سلامة هذه البنوك، ومن أجل تحقيق الكفاءة في الأداء ولدعم دور البنوك في خدمة الاقتصاد الوطني، ويرى الخبراء المصرفيون بأن هذا لا يتم إلا من خلال تطوير الهياكل الداخلية للبنوك، بما يحقق الاستقلالية والشفافية وينسجم معهما وصولاً إلى أداء متميز مع وجود قوانين واضحة تحدد دور لجان الرقابة الداخلية والخارجية للبنوك، ووفقا للجنة (بازل) فإن الحكومة من المنظور المصرفي يجب أن تتضمن الطريقة التي تدار بها البنوك من خلال وضع الأهداف الرئيسية للبنوك، وإدارة عملياتها اليومية، وأنشطتها اليومية من تعاملات سليمة تحمي مصالح المساهمين وفقاً للقوانين والتشريعات البنكية وهيئة الرقابة البنكية في سلطة النقد الفلسطينية. **ولا بد من توافر مجموعة من العناصر الأساسية لدعم التطبيق السليم في البنوك**:

♦ وضع أهداف إستراتيجية ومجموعة قيم ومبادئ تكون معلومة لجميع العاملين في البنك.

♦ وضع سياسات واضحة قابلة للتغيير.

♦ الكفاءة العالية لأعضاء مجالس الإدارة والإدارة العليا.

♦ مراقبة دائمة لانشطة البنك.

♦ التغذية الراجعة لتقارير الرقابة الداخلية والخارجية.

♦ الحماية الكاملة لمعد التقرير.

♦ إيجاد نظام للحوافز والترقيات يطّلع عليه جميع العاملين.

♦ الشفافية والإفصاح عند التطبيق.

الدور الذي قامت به سلطة النقد الفلسطينية لتعزيز مبادئ الحوكمة:

♦ إصدار إرشادات للبنوك حول كيفية ممارسة عملية الحوكمة.

♦ إصدار دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين.

♦ إعداد الندوات والمؤتمرات للتعريف بالحوكمة، وعملت على تشجيع البحث العلمي في هذا المجال.

- إصدار تعليمات بإعداد اللجان التي يجب أن تنبثق عن مجالس الإدارة.
- استحداث مكاتب مستقلة مثل: مكتب أخلاقيات العمل، ومكتب التظلمات، ومكتب المستشار القانوني، ومكتب المدقق الداخلي.
- وضع معايير مهنية لاختيار المدقق الخارجي.

الدراسات السابقة:

عبد الرحمن (٢٠١٠) ، بحث بعنوان: قياس مدى تحقيق الشفافية والإفصاح في التقارير المالية المنشورة –مدخل ضبط المعايير السعودية– يهدف البحث إلى التعرف إلى مستوى الشفافية والإفصاح في الشركات المساهمة السعودية، وروجعت الأدبيات المحاسبية للتعرف على أهمية الشفافية وكيفية تحقيقها، والآليات الواجب اتباعها لتحقيق الشفافية وما الجهود المبذولة من قبل هيئة سوق المال السعودي تجاه تحقيق الشفافية، وأهمية ضبط معايير المحاسبة السعودية لتحقيق مزيد من الشفافية، وقد توصل الباحث إلى نتيجة مؤداها ارتفاع مستوى الشفافية في السوق السعودي بالمقارنة بالأسواق الناشئة الأخرى، وتقارب مستوى الشفافية بين القطاعات المختلفة، وهذا يعنى التزام الشركات بما تقرره هيئة سوق المال السعودي.

دراسة **صيام** (٢٠٠٩) ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور الحاكمية المؤسسية في الحد من تداعيات الأزمة المالية العالمية، وذلك بالتطبيق على الشركات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية والمدرجة في (بورصة عمان) ، حيث اختبرت الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحاكمية المؤسسية للشركات والحد من تداعيات الأزمة المالية العالمية، وبعد تطبيق أدوات الدراسة تم التوصل إلى أن هناك علاقة بين الحاكمية المؤسسية للشركات المدرجة في بورصة عمان في الحد من تداعيات الأزمة المالية العالمية، بالإضافة إلى مجموعة من النتائج الوصفية ذات العلاقة بالدراسة.

دراسة **دهمش** (٢٠٠٨) ، هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نظام الحاكمية المؤسسية الذي يوصى بتطبيقه في الشركات المساهمة العامة الأردنية لتعزيز استقلالية مدقق الحسابات القانوني، واختبار مدى إدراك مدقق الحسابات في الأردن لمفهوم الحاكمية المؤسسية، ودراسة مدى اهتمام مدقق الحسابات بمراجعة كفاءة نظام الحاكمة المؤسسية المطبق في الشركات المساهمة العامة الأردنية وأثر كفاءة النظام على استقلالية مدقق الحسابات. وتوصل الباحث إلى أنه يوجد إدراك جيد من قبل مدقق الحسابات في الأردن لمفهوم

الحاكمية المؤسسية، وأنه يهتم بدراسة كفاءة نظام الحاكمية المؤسسية للشركة موضع التدقيق وتقييمه. كما توصل إلى أهداف نظام الحاكمية المؤسسية المعززة لاستقلالية مدقق الحسابات ومقوماته ومبادئه من وجهة نظر المدقق.

دراسة **شلبي، منهل** (٢٠٠٨) ، هدفت الدراسة إلى تطويع نظام حوكمة الشركات ليتلاءم مع المؤسسة الحكومية العراقية، واعتمدت الدراسة فرضية مفادها: (يعتمد مستوى أداء المنظور الاستراتيجي لنظام الحوكمة على مدى العمل طبقا لأبعاد المنظور ذاته). وتوصل البحث إلى مجموعة نتائج أهمها:

- إمكانية بناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة في المؤسسة العراقية.
- افتقار الجامعة إلى جوانب مهمة من متطلبات تنفيذ الحوكمة خاصة فيما يتعلق بالشفافية والإفصاح والرقابة من خلال الحوافز والمكافآت ونظم التدقيق والمشاركة.
- ضعف استجابة الجامعة إلى بعض المتطلبات الأساسية للحوكمة، وخاصة فيما يتعلق منها بالشفافية والإفصاح والمشاركة والعدالة، وتنعكس سلباً على إمكانية السيطرة على بعض حالات الفساد الإداري.

دراسة **القشي، الخطيب** (٢٠٠٦) ، وهي بعنوان الحاكمية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على ارض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية، وعمدت هذه الدراسة إلى تحليل أسباب انهيارات بعض الشركات الكبرى لثبوت تلاعبها في القوائم المالية المعلنة، وأشارت إلى التغيرات الحديثة على الحاكمية المؤسسية وإمكانية التطبيق على أرض الواقع وتوصلت بنتائجها إلى الآتي:

- وجود قصور في معايير التدقيق والمحاسبة وأخلاقيات العمل.
- قيام شركات التدقيق بعدة مخالفات من خلال قيامها بالأعمال المزدوجة.
- قصور السوق المالي في الرقابة على الشركات المدرجة.
- قصور في فهم مبادئ الحوكمة وتطبيقها.

دراسة **يوسف** (٢٠٠٤) ، هدفت إلى إلقاء الضوء على مفهوم اسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة (الحوكمة) من خلال ورقة مقدمة بعنوان محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة لنمط تطبيقها في مصر. ونظراً لكون الحوكمة أصبحت تحتل أهمية كبيرة على مستوى العالم الآن في ظل ما يشهده من تحول في نظامه، إذ تؤدي فيه الشركات الخاصة دوراً كبيراً ومؤثراً في هذا النظام، مع ضرورة مراقبة هذا الدور وتقويمه. وازداد هذا الموضوع في

مصر نظراً لازدياد دور شركات القطاع الخاصة في الاقتصاد المصري، بما يمثله ذلك من ضرورة متابعة أداء تلك الشركات، والوصول بأدائها إلى أفضل مستوى ممكن.

دراسة **خليل، داودي** (٢٠٠٣) ، وقد تكلمت عن الانهيارات المالية لبعض أقطاب الشركات الأمريكية خلال سنة ٢٠٠٢ وما قبلها في دول أخرى، وكان الاهتمام بعد ذلك بالحوكمة نتج عنه تحسين في الكفاءة الاقتصادية وأسفر عنه التوصيات الآتية:

- العمل على تطوير التشريعات في الدول النامية وفقا لأفضل الممارسات الدولية، وإعداد الأطر القانونية والرقابة اللازمة، وبخاصة فيما يتعلق بإرشادات لجنة (بازل) ذات الصلة.
- ضرورة تعيين أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة بالعدد الكافي الذي يضمن التوازن داخل المجلس.
- تكوين لجان منبثقة عن مجلس الإدارة.
- تقديم تقارير مالية عن المركز المالي.

دراسة **درويش** (٢٠٠٣) ، تناولت هذه الدراسة دور الإفصاح المحاسبي في التطبيق الفعال لحوكمة الشركات وذلك من خلال التعرف إلى أهمية الإفصاح المحاسبي في تطبيق مبادئ الحكومة مع عرض تجارب بعض الدول، وقد خلصت الدراسة إلي مجموعة من النتائج، أهمها: وجود دور فعال للإفصاح المحاسبي والشفافية في تطبيق مبادئ الحوكمة، وخاصة في مصر وأن ذلك يؤثر بشكل إيجابي علي البورصات وتحسين أداء الشركات.

دراسة **فوزي** (٢٠٠٣) ، تناولت هذه الدراسة تقويم القواعد والمعايير والقوانين المنظمة لحوكمة الشركات في مصر، وكذالك الجوانب المختلفة لسوق المال، وقد خلصت الدراسة إلي مجموعة من النتائج، منها أهمية صدور قواعد الإفصاح الجديد والتي أحكمت الرقابة علي الاتجار بالمعلومات الداخلية، وأدت إلي تطوير متطلبات الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية والاهتمام بالإفصاح الإلكتروني، وأهمية تفضيل دور لجان المراجعة في الشركات، علاوة علي الدور الفعال لسوق المال في تفعيل الحوكمة.

الطريقة والإجراءات:

حدَّد الباحث مجتمع الدراسة والعينة ووصفها وشرح الخطوات والإجراءات العملية التي اتبعها في بناء أداة الدراسة، ثم إجراءات صدق أداة الدراسة وثباتها، ثم شرح مخطط تصميم الدراسة ومتغيراتها والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية التي استخدمت في الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تشكل مجتمع الدراسة من البنوك العاملة في فلسطين.

عينة الدراسة:

بلغ حجم عينة الدراسة المستردة من (٥٨) مبحوثاً من فروع البنوك العاملة في فلسطين، إذ وُزعت (٩٣) استبانة تمثل عينية الدراسة، وهي عينة هدفية على الفروع العاملة في فلسطين من أجل تعبئتها من قبل مديري الفروع لكن عند جمع الاستبانات من أجل عملية التحليل الإحصائي، استبعدت الاستبانات المتعلقة بالبنك العربي وذلك لقلتها بالنسبة لفروع البنك العربي العاملة في فلسطين، إذ وصل منها (٤) استبانات من أصل (٢٣) استبانة أُرسلت للبنك، وبما أن البنك العربي يعد من البنوك الفاعلة والمؤثرة في الاقتصاد الفلسطيني فان هذا العدد لا يعبر عنه، كذلك اُستبعدت استبانتان بسبب عدم تحديد اسم البنك الواردة منه هذه الاستبانات، لذا أصبح عدد الاستبانات التي اُعتمدت من أجل التحليل (٥٢) استبانة ودُمج كل من بنك الأقصى الإسلامي وبنك فلسطين الدولي والبنك التجاري الأردني في متغير واحد هو (غير ذلك) بسبب استلام استبانه واحدة من كل بنك، وقد راعى الباحث عند اختيار العينة التوزيع حسب البنك وتحقق الهدف، بحيث اختيرت العينة باستخدام أسلوب العينة المقصودة من أجل جمع البيانات الإحصائية. والجدول الآتي يبين توزيع عينة الدراسة على الفروع المختلفة.

الجدول (١)

وصف عينة الدراسة تبعا لمتغير البنك

البنك	التكرار	النسبة المئوية
القاهرة عمان	٧	٪١٣,٥
الإسلامي العربي	١٢	٪٢٣,١
فلسطين	١٠	٪١٩,٢
الأردن	٦	٪١١,٥
الإسلامي الفلسطيني	٥	٪٩,٦
القدس	٤	٪٧,٧
الأردني الكويتي	٣	٪٥,٨
الأهلي الأردني	٢	٪٣,٨
غير ذلك	٣	٪٥,٨
المجموع	٥٢	٪١٠٠,٠

أداة الدراسة:

طوَّر الباحث استبانة خاصة من أجل معرفة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك العاملة في فلسطين من وجهة نظر مديري هذه الفروع، وقد اشتملت أداة الدراسة على جزئين أساسيين هما:

◄ **أولا: البيانات المتعلقة باسم البنك.**

◄ **ثانيا: تكون هذا الجزء من جميع فقرات الاستبانة**، والبالغ عددها (٥٢) فقرة موزعة على سبعة مجالات رئيسة هي: مجال مجالس الإدارة للبنوك وعدد فقراته (١٨) ، ومجال اللجان المعاونة لمجالس الإدارة وعدد فقراته (٥) ، ومجال الالتزام والتوافق مع المعايير وعدد فقراته (٦) ، ومجال الإدارة العليا (الإدارة التنفيذية) وعدد فقراته (٦) ، ومجال الشفافية وتوفير المعلومات وعدد فقراته (٨) ، ومجال الاستقلالية وعدد فقراته (٤) ، ومجال أخلاقيات العمل وعدد فقراته (٥) ، والجدول الآتي يوضح توزيع فقرات أداة الدراسة على مجالاتها.

الجدول (٢)

توزيع أداة الدراسة على مجالاتها المختلفة

المجالات	أرقام الفقرات كما وردت في الاستبانة	عدد الفقرات
مجال مجالس الإدارة للبنوك	١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨	١٨
مجال اللجان المعاونة لمجلس الإدارة	١، ٢، ٣، ٤، ٥	٥
مجال الالتزام والتوافق مع المعايير	١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦	٦
مجال الإدارة العليا (الإدارة التنفيذية)	١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦	٦
مجال الشفافية وتوفير المعلومات	١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨	٨
مجال الاستقلالية	١، ٢، ٣، ٤	٤
مجال أخلاقيات العمل	١، ٢، ٣، ٤، ٥	٥
المجموع		٥٢

ثبات أداة الدراسة:

معامل ثبات الاستبانة:

يعرف الثبات بأنه الدقة في تقدير العلامة الحقيقية للفرد على السمة التي يقيسها الاختبار، وثبات أداة الدراسة التي استخدمها الباحث هي حسب معامل الثبات باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا) فكان ٠,٨٥ على جميع فقرات الاستبانة، وهو مناسب للتحليل الإحصائي ولأغراض الدراسة.

إجراءات الدراسة:

قام الباحث بالإجراءات الآتية:

♦ تأهيل الاستبانة بصورتها النهائية، بعد أن عُرضت على ثلاثة محكمين اثنين منهم من أعضاء اللجنة الفنية للحوكمة في فلسطين.

♦ تحديد أفراد عينة الدراسة.

♦ توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، وبعد جمع الاستبانات الموزعة فُرغت في جداول خاصة من أجل معالجتها.

تصميم الدراسة:

استخدم الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة وجمع المعلومات واُستخدم التحليل الإحصائي لفحص الفرضيات بهدف تفسير النتائج **وشملت الدراسة المتغيرات الآتية:**

● **المتغيرات المستقلة:**

- متغير البنك وقُسمت إلى تسعة مستويات تمثل أسماء البنوك العاملة في فلسطين التي اُستلمت الاستبانات منها.

● **المتغيرات التابعة:** وتمثلت في الاستجابة على فقرات الاستبانة المتعلقة بالمجالات المختلفة المتعلقة بتطبيق مبدأ الحوكمة في البنوك العاملة في فلسطين، ومن أجل معالجة البيانات اُستخدم برنامج الرزم إلاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار تحليل التباين الأحادي.
- معادلة (كرونباخ ألفا) لاستخراج معامل الثبات.

نتائج الدراسة:

التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات الإحصائية:

وهي تتناول الإجابة عن فرضيات الدراسة وفحصها إحصائياً على برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفيما يأتي عرض النتائج التي توصلت إليها

الدراسة. ولكن قبل أن نبدأ بالتحليل الإحصائي نود الإجابة عن السؤال الرئيسي للدراسة وهو: «**ما مدى تطبيق مبدأ الحوكمة في البنوك العاملة في فلسطين من وجهة نظر مديري الفروع لهذه البنوك**»

للإجابة عن هذا السؤال حسبت المتوسطات الحسابية والمتوسطات الحسابية باعتبارها نسباً مئوية لمديري الفروع للبنوك العاملة في فلسطين.

- إذا كانت النسبة المئوية ٨٠٪ فأكثر اعتبرت درجة التطبيق كبيرة جدا.
- إذا كانت النسبة المئوية ٧٠– ٧٩,٩٪ اعتبرت درجة التطبيق كبيرة.
- إذا كانت النسبة المئوية ٦٠ – ٦٩,٩٪ اعتبرت درجة التطبيق متوسطة.
- إذا كانت النسبة المئوية اقل من ٥٩,٩٪ اعتبرت درجة التطبيق معدومة.

ونتائج الجداول من ٣ – ١٠ تبين ذلك:

الجدول (٣)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية مجال مجالس الإدارة للبنوك

الرقم	الرقم بالاستبانة	الفقرة	المتوسطات	النسبة المئوية	درجة التطبيق
١	١	باعتقادي أن أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم.	٤,٠٣٨٥	٨٠,٧٧	كبيره جدا
٢	٢	يقوم أعضاء مجلس الإدارة بصياغة إستراتيجية العمل في البنك بدون تضارب في المصالح.	٤,٠٣٨٥	٨٠,٧٧	كبيره جدا
٣	٣	يقوم أعضاء مجلس الإدارة بصياغة إستراتيجية العمل في البنك بعيدا عن سياسة المخاطر.	٣	٦٠	متوسطه
٤	٤	يقوم أعضاء مجلس الإدارة بصياغة إستراتيجية العمل في البنك بدراية كافية بمبادئ وأسس الأنشطة المالية للبنك التي يجب إتباعها وبالبيئة التشريعية لها	٤,١١٥٤	٨٢,٣٠٨	كبيره جدا
٥	٥	يوجد هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسؤوليات.	٤	٨٠	كبيره جدا
٦	٦	يقوم مجلس الإدارة بوضع الاستراتيجيات الخاصة بالبنك كالتوجهات العامة والرؤيا والرسالة الخاصة بالبنك.	٤,٥٣٨٥	٩٠,٧٧	كبيره جدا
٧	٧	يتخذ مجلس الإدارة القرارات الخاصة بتعيين المدير العام والمدراء التنفيذيين والقرارات الخاصة بفصلهم.	٤,٣٨٤٦	٨٧,٦٩٢	كبيره جدا
٨	٨	يقوم مجلس الإدارة بمراقبة ومتابعة أعمال الإدارة العليا في البنك	٤,٣٦٥٤	٨٧,٣٠٨	كبيره جدا
٩	٩	يقوم مجلس الإدارة بالموافقة على السياسات الخاصة بمنح التسهيلات الائتمانية.	٤,١٩٢٣	٨٣,٨٤٦	كبيره جدا

الرقم	الرقم بالاستبانة	الفقرة	المتوسطات	النسبة المئوية	درجة التطبيق
١٠	١٠	يقوم مجلس الإدارة بالموافقة على السياسات الخاصة بالتوظيفات الرئيسية في البنك.	٤,١٥٣٨	٨٣,٠٧٦	كبيره جدا
١١	١١	يهتم المجلس بمصالح المساهمين.	٤,١٧٣١	٨٣,٤٦٢	كبيره جدا
١٢	١٢	يقوم المجلس بالتأكد من قيام البنك بالتقيد بالقوانين والأنظمة الخاصة بالبنوك.	٤,٢٥	٨٥	كبيره جدا
١٣	١٣	يقوم المجلس بمتابعة أعمال الإدارة من خلال اللجان المنبثقة عنه.	٤,٢٦٩٢	٨٥,٣٨٤	كبيره جدا
١٤	١٤	لدى المجلس القدرة على تحدي الإدارة العليا عند الضرورة.	٣,٦٧٣١	٧٣,٤٦٢	كبيره
١٥	١٥	يقوم المجلس بدراسة مقترحات الإدارة والموافقة عليها أو تعديلها أو تقديم بدائل عنها	٣,٩٤٢٣	٧٨,٨٤٦	كبيره
١٦	١٦	لدى المجلس خبرات بنكية.	٣,٨٦٥٤	٧٧,٣٠٨	كبيره
١٧	١٧	لدى المجلس خبرات في مجالات أخرى.	٤,١٧٣١	٨٣,٤٦٢	كبيره جدا
١٨	١٨	يلعب المجلس دورا في المسؤولية الاجتماعية.	٣,٨٤٦٢	٧٦,٩٢٤	كبيره
الدرجة الكلية			٤,٠٥٦٦	٨١,١٣٢	كبيره جدا

يتضح من الجدول (٣) أن درجة تطبيق الحوكمة في البنوك العاملة في فلسطين كانت كبيرة جداً على جميع الفقرات، باستثناء الفقرة الثالثة، وقد كانت درجة التطبيق متوسطة والفقرات (١٤،١٥، ١٦، ١٨) كانت درجة التطبيق كبيرة، في حين كانت درجة التطبيق كبيرة جدا على الدرجة الكلية للفقرات، وذلك من وجهة نظر مديري الفروع للبنوك العاملة في فلسطين

الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية مجال اللجان المعاونة لمجلس الإدارة

الرقم	الرقم بالاستبانة	الفقرة	المتوسطات	النسبة المئوية	درجة التطبيق
١	١	يوجد لجان خاصة بإدارة المخاطر.	٤,١٣٤٦	٨٢,٦٩٢	كبيره جدا
٢	٢	يوجد لجان مراجعة تتولى الإشراف على مراقبي البنوك سواء أكان من الداخليين أو الخارجيين.	٤,٠١٩٢	٨٠,٣٨٤	كبيره جدا
٣	٣	يوجد لجان مكافآت تتولى الإشراف على مكافآت الإدارة العليا وضمان اتفاقيتها مع أنظمة البنك.	٣,٦٩٢٣	٧٣,٨٤٦	كبيره

الرقم	الرقم بالاستبانة	الفقرة	المتوسطات	النسبة المئوية	درجة التطبيق
٤	٤	يوجد لجان ترشيحات لمتابعة تقارير الموظفين وترشيح الموظف ذي الكفاءة العالية لدرجة أعلى.	٣,٥٧٦٩	٧١,٥٣٨	كبيره
٥	٥	يوجد لجنة أجور تضع نظم الأجور ومبادئ تعيين للمديرين بما يتماشى مع أهداف البنك وإستراتيجية.	٣,٧٥	٧٥	كبيره
الدرجة الكلية			٣,٨٣٤٦	٧٦,٦٩٢	كبيره

يتضح من الجدول (٤) أن درجة تطبيق الحوكمة في البنوك العاملة في فلسطين كانت كبيرة جداً على الفقرات (١، ٢) ، في حين كانت درجة التطبيق كبيرة على الفقرات (٣،٤،٥) وكذلك كانت درجة التطبيق كبيرة على الدرجة الكلية للفقرات، وذلك من وجهة نظر مديري الفروع للبنوك العاملة في فلسطين.

الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية مجال الالتزام والتوافق مع المعايير

الرقم	الرقم بالاستبانة	الفقرة	المتوسطات	النسبة المئوية	درجة التطبيق
١	١	مجلس الإدارة يوفر الحماية الملائمة للعاملين الذين يعدون تقارير عن ممارسات غير قانونية.	٣,٧١١٥	٧٤,٢٣	كبيره
٢	٢	لا يوجد مزايا تفضيلية للأشخاص ذوي الصلة بأعضاء مجلس الإدارة العليا.	٤,٥١٩٢	٩٠,٣٨٤	كبيره جدا
٣	٣	لا يوجد مزايا تفضيلية للأشخاص ذات الصلة بالمديرين التنفيذيين أو مساعديهم.	٣,٨٢٦٩	٧٦,٥٣٨	كبيره
٤	٤	يوجد استفادة من تجارب المؤسسات الأخرى بالإدارة لتطوير استراتيجيات المؤسسة.	٣,٩٦١٥	٧٩,٢٣	كبيره
٥	٥	يوجد نظام قوي للرقابة الداخلية.	٤,١٧٣١	٨٣,٤٦٢	كبيره جدا
٦	٦	لدي اطلاع على معايير ومبادئ الحوكمة للمصارف.	٣,٩٠٣٨	٧٨,٠٧٦	كبيره
الدرجة الكلية			٤,٠١٦	٨٠,٣٢	كبيره جدا

يتضح من الجدول (٥) أن درجة تطبيق الحوكمة في البنوك العاملة في فلسطين كانت كبيرة جداً على الفقرات (٢،٥) ، وكانت درجة التطبيق كبيرة على الفقرات (١،٣،٤،٦) ، في حين كانت درجة التطبيق كبيرة جداً على الدرجة الكلية للفقرات، وذلك من وجهة نظر مديري الفروع للبنوك العاملة في فلسطين.

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجال الإدارة العليا (الإدارة التنفيذية)

الرقم	الرقم بالاستبانة	الفقرة	المتوسطات	النسبة المئوية	درجة التطبيق
١	١	يقوم المدير العام بقيادة فريقه بصورة فعالة.	٤,٣٦٥٤	٨٧,٣٠٨	كبيره جدا
٢	٢	يساهم المدير العام في وضع رسالة البنك	٤,٣٦٥٤	٨٧,٣٠٨	كبيره جدا
٣	٣	يعمل على متابعة الخطة الإستراتيجية للبنك.	٤,٤٢٣١	٨٨,٤٦٢	كبيره جدا
٤	٤	يعرف المدير العام بماذا يتوقع من الموظفين.	٤,٠٣٨٥	٨٠,٧٧	كبيره جدا
٥	٥	يضع المدير العام مقاييس أداء عالية ويظهر ثقته في قدرات العاملين للوصول لهذه الأهداف.	٤,١٣٤٦	٨٢,٦٩٢	كبيره جدا
		يساعد في وضع الخطة عن طريق سؤال الدوائر المخلفة لاقتراح خططهم ثم يضع اقتراح للخطة العامة للبنك.	٤,٠٧٦٩	٨١,٥٣٨	كبيره جدا
الدرجة الكلية			٤,٢٣٤٠	٨٤,٦٨	كبير جدا

يتضح من الجدول (٦) أن درجة تطبيق الحوكمة في البنوك العاملة في فلسطين كانت كبيرة جداً على جميع الفقرات وكذلك كانت درجة التطبيق كبيرة جدا على الدرجة الكلية للفقرات وذلك من وجهة نظر مديري الفروع للبنوك العاملة في فلسطين.

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجال الشفافية وتوفير المعلومات

الرقم	الرقم بالاستبانة	الفقرة	المتوسطات	النسبة المئوية	درجة التطبيق
١	١	المساهمون في السوق يراقبون بشكل صحيح وفعال أداء إدارة البنوك.	٣,٥١٩٢	٧٠,٣٨٤	كبيره
٢	٢	يتم الإفصاح عن التقارير الدورية والسنوية في الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع البنك على الانترنت.	٤,٠٩٦٢	٨١,٩٢٤	كبيره جدا
٣	٣	يتم الإفصاح للمساهمين عن البيانات المالية في حال التعرض للمخاطر.	٣,٨٢٦٩	٧٦,٥٣٨	كبيره
٤	٤	يتم الإفصاح عن هيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمديرين.	٣,٥١٩٢	٧٠,٣٨٤	كبيره
٥	٥	يتم إعطاء القروض للبعض دون مراعاة للشروط الواجب توافرها لمنح القروض.	٢,٢١١٥	٤٤,٢٣	معدومة
٦	٦	يوجد شفافية عالية في إدارة البنك.	٣,٩٢٣١	٧٨,٤٦٢	كبيره
٧	٧	يستطيع عامة الشعب الحصول على المعلومات الوافية عن هيكل البنك وأهدافه.	٣,٦٧٣١	٧٣,٤٦٢	كبيره

الرقم	الرقم بالاستبانة	الفقرة	المتوسطات	النسبة المئوية	درجة التطبيق
٨	٨	المعلومات المتعلقة بنظام الحوافز والعلاوات الخاص بالبنك متاحة لجميع الموظفين للاطلاع عليه.	٣,٢٥	٦٥	متوسطه
الدرجة الكلية			٣,٠٥٢٤	٧٠,٠٤٨	كبيره

يتضح من الجدول (٧) أن درجة تطبيق الحوكمة في البنوك العاملة في فلسطين كانت كبيره جدا على الفقرة (٣) . وكانت درجة التطبيق متوسطة على الفقرة (٨) ، في حين كانت درجة التطبيق كبيرة على الفقرات (٧،٦،٤،٣) وكانت درجة التطبيق معدومة على الفقرة (٥) من فقرات هذا المجال، وكذلك كانت كبيرة على الدرجة الكلية على الدرجة الكلية للفقرات، وذلك من وجهة نظر مديري الفروع للبنوك العاملة في فلسطين.

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجال الاستقلالية

الرقم	الرقم بالاستبانة	الفقرة	المتوسطات	النسبة المئوية	درجة التطبيق
١	١	يتمتع المديرون التنفيذيون بالقدرة على إصدار الإحكام بصفة مستقلة عن رؤية الإدارة وكبار المساهمين.	٣,١٥٣٨	٦٣,٠٧٦	متوسطه
٢	٢	تتم مناقشة صريحة للمشاكل التي تتعرض لها المؤسسة (خاصة في حالات الفساد)	٣,٦٧٣١	٧٣,٤٦٢	كبيره
٣	٣	التشريعات القانونية المنظمة لعمل المصارف والبنوك داخل فلسطين مكتملة وممتازة	٣,٤٠٣٨	٦٨,٠٧٦	متوسطه
٤	٤	هناك وعي ثقافي مصرفي للموظفين	٣,٨٢٦٩	٧٦,٥٣٨	كبيره
الدرجة الكلية			٣,٥١٤٤	٧٠,٢٨٨	كبيره

يتضح من الجدول (٨) أن درجة تطبيق الحوكمة في البنوك العاملة في فلسطين كانت كبيرة على الفقرات (٤،٢) وكذلك على الدرجة الكلية، وكانت درجة التطبيق متوسطة على الفقرات (٣،١) ، وذلك من وجهة نظر مديري الفروع للبنوك العاملة في فلسطين.

الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجال أخلاقيات العمل

الرقم	الرقم بالاستبانة	الفقرة	المتوسطات	النسبة المئوية	درجة التطبيق
١	١	يقوم البنك بتحديد ما يتوقع من الموظفين من سلوكيات.	٣,٨٤٦٢	٧٦,٩٢٤	كبيره
٢	٢	يعمل البنك على إرضاء كافة الأطراف ذات العلاقة بالبنك.	٣,٧١١٥	٧٤,٢٣	كبيره

الرقم	الرقم بالاستبانة	الفقرة	المتوسطات	النسبة المئوية	درجة التطبيق
٣	٣	يعمل البنك على خدمة حقوق العاملين.	٣,٨٨٤٦	٧٧,٦٩٢	كبيره
٤	٤	يعمل البنك على تحقيق العدالة.	٣,٧٦٩٢	٧٥,٣٨٤	كبيره
٥	٥	يقوم البنك بالمشاركة الفعالة بتقديم خدمات مجانية للمجتمع المحلي.	٣,٨٤٦٢	٧٦,٩٢٤	كبيره
الدرجة الكلية			٣,٨١١٥	٧٦,٢٣	كبيره

يتضح من الجدول (٩) أن درجة تطبيق الحوكمة في البنوك العاملة في فلسطين كانت كبيرة على جميع الفقرات للمجال، وكذلك كانت درجة التطبيق كبيرة على الدرجة الكلية للفقرات، وذلك من وجهة نظر مديري الفروع للبنوك العاملة في فلسطين.

الجدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكافة مجالات الدراسة

الرقم	المجال	المتوسطات	النسبة المئوية	درجة التطبيق
١	مجال مجالس الإدارة للبنوك.	٤,٠٥٦٦	٨١,١٣٢	كبيره جدا
٢	مجال اللجان المعاونة لمجلس الإدارة.	٣,٨٣٤٦	٧٦,٦٩٢	كبيره
٣	مجال الالتزام والتوافق مع المعايير.	٤,٠١٦	٨٠,٣٢	كبيره جدا
٤	مجال الإدارة العليا (الإدارة التنفيذية) .	٤,٢٣٤	٨٤,٦٨	كبيره جدا
٥	مجال الشفافية وتوفير المعلومات.	٣,٥٠٢٤	٧٠,٠٤٨	كبيره
٦	مجال الاستقلالية.	٣,٥١٤٤	٧٠,٢٨٨	كبيره
٧	مجال أخلاقيات العمل.	٣,٨١١٥	٧٦,٢٣	كبيره
الدرجة الكلية		٣,٨٧٤٨	٧٧,٤٩٦	كبيره

يتضح من الجدول (١٠) أن درجة تطبيق الحوكمة في البنوك العاملة في فلسطين كانت كبيرة جداً على مجال مجالس الإدارة ومجال الالتزام والتوافق مع المعايير وكذلك مجال الإدارة العليا، وكانت درجة التطبيق كبيرة على مجال الشفافية وتوفير المعلومات ومجال الاستقلالية، وكذلك مجال أخلاقيات العمل، في حين يتضح من خلال الجدول أن درجة التطبيق كبيرة على المجال الكلي على الدرجة الكلية الفقرات وذلك من وجهة نظر مديري الفروع للبنوك العاملة في فلسطين.

اختبار الفرضيات الإحصائية:

◄ **الفرضية**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = ٠,٠٥) من وجهة نظر مديري الفروع للبنوك العاملة في فلسطين في تطبيق مبدأ الحوكمة في البنوك تبعا لمتغير البنك

من أجل اختبار هذه الفرضية حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة وجهة نظر مديري الفروع للبنوك العاملة في فلسطين في تطبيق مبدأ الحوكمة في البنوك تبعا لمتغير البنك.

الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير البنك على كافة المجالات

المجالات	البنك	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال مجالس الإدارة للبنوك	القاهرة عمان	٧	٣,٧٠٦٣	٠,٢١٩٢٣
	الإسلامي العربي	١٢	٤,١٦٦٧	٠,٣٥٤٥٤
	فلسطين	١٠	٣,٨٧٧٨	٠,٥٠٧٠٢
	الأردن	٦	٤,٤٥٣٧	٠,٤٣٨٠٣
	الإسلامي الفلسطيني	٥	٤,٠٢٢٢	٠,٢٥٠٣١
	القدس	٤	٤,١١١١	٠,٣١٧٥٣
	الأردني الكويتي	٣	٤,٤٠٧٤	٠,٥٥٩٢٥
	الأهلي الأردني	٢	٤,١١١١	٠,١٥٧١٣
	غير ذلك	٣	٣,٨٣٣٣	٠,٢٩٣٩٧
مجال اللجان المعاونة لمجلس الإدارة	القاهرة عمان	٧	٣,٦٢٨٦	٠,٥٣٤٥٢
	الإسلامي العربي	١٢	٤,٠٥	٠,٥١٢٥٧
	فلسطين	١٠	٣,٥	٠,٥٣٥٤١
	الأردن	٦	٤,٢	٠,٦٩٢٨٢
	الإسلامي الفلسطيني	٥	٣,٥٦	٠,٥٥٤٩٨
	القدس	٤	٣,٩	٠,٢٥٨٢
	الأردني الكويتي	٣	٤,٤٦٦٧	٠,٥٠٣٣٢
	الأهلي الأردني	٢	٤	٠,٠
	غير ذلك	٣	٣,٤٦٦٧	٠,٥٠٣٣٢
مجال الالتزام والتوافق مع المعايير	القاهرة عمان	٧	٣,٥٢٣٨	٠,٤٥٥٧١
	الإسلامي العربي	١٢	٣,٩٠٢٨	٠,٥١٤٧٢
	فلسطين	١٠	٣,٩١٦٧	٠,٦١٩٨٩

المجالات	البنك	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال الالتزام والتوافق مع المعايير	الأردن	٦	٤,٣٦١١	٠,٥٧١٧١
	الإسلامي الفلسطيني	٥	٣,٨	٠,٤٦٢٤٨
	القدس	٤	٣,٧٥	٠,١٦٦٦٧
	الأردني الكويتي	٣	٤,٥	٠,٣٣٣٣٣
	الأهلي الأردني	٢	٣,٨٣٣٣	٠,٤٧١٤
	غير ذلك	٣	٣,٣٣٣٣	٠,٩٢٧٩٦
مجال الإدارة العليا (الإدارة التنفيذية)	القاهرة عمان	٧	٣,٧١٤٣	٠,٤٠٥
	الإسلامي العربي	١٢	٤,٢٧٧٨	٠,٤٢٨٣٧
	فلسطين	١٠	٤,٢١٦٧	٠,٥٧٢٢٥
	الأردن	٦	٤,٥٥٥٦	٠,٥٦٤٣٧
	الإسلامي الفلسطيني	٥	٤,٦	٠,٤٨٠١٦
	القدس	٤	٤,٢٥	٠,٣٩٦٧٥
	الأردني الكويتي	٣	٤,٧٧٧٨	٠,٢٥٤٥٩
	الأهلي الأردني	٢	٤,٠٨٨٣٣	٠,٣٥٣٥٥
	غير ذلك	٣	٣,٦١١١	٠,٧٥١٥٤
مجال الشفافية وتوفير المعلومات	القاهرة عمان	٧	٣,١٤٢٩	٠,٣٠١٢٦
	الإسلامي العربي	١٢	٤,١٠٤٢	١,٧٢٦١٦
	فلسطين	١٠	٣,٥٥	٠,٤٨٣٠٥
	الأردن	٦	٣,٧٧٠٨	٠,٥٠٢٦
	الإسلامي الفلسطيني	٥	٣,٦٥	٠,٦٥٧٨٨
	القدس	٤	٣,٧١٨٨	٠,١٥٧٢٩
	الأردني الكويتي	٣	٤	٠,٥
	الأهلي الأردني	٢	٣,٣٧٥	٠,١٧٦٧٨
	غير ذلك	٣	٢,٩٥٨٣	٠,٢٦٠٢١
مجال الاستقلالية	القاهرة عمان	٧	٣,٢١٤٣	٠,٥٠٨٨٥
	الإسلامي العربي	١٢	٣,٣٧٥	٠,٧٤٢٣٩
	فلسطين	١٠	٣,٥٥	٠,٤٣٧٨
	الأردن	٦	٣,٦٦٦٧	٠,٨٨٩٧٦
	الإسلامي الفلسطيني	٥	٣,٦٥	٠,٥٤٧٧٢
	القدس	٤	٣,٣٧٥	٠,٤٣٣٠١
	الأردني الكويتي	٣	٤,١٦٦٧	٠,٢٨٨٦٨
	الأهلي الأردني	٢	٣,٨٧٥	٠,١٧٦٧٨
	غير ذلك	٣	٣,٤١٦٧	٠,١٤٤٣٤

المجالات	البنك	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مجال أخلاقيات العمل	القاهرة عمان	٧	٣,٢٨٥٧	٠,٥٠١٤٣
	الإسلامي العربي	١٢	٣,٨	٠,٨٠٤٥٣
	فلسطين	١٠	٣,٨٨	٠,٧١٩٢٦
	الأردن	٦	٣,٩٣٣٣	٠,٤٦٧٦٢
	الإسلامي الفلسطيني	٥	٤	٠,٦٧٨٢٣
	القدس	٤	٤,١	٠,٢
	الأردني الكويتي	٣	٤,٢	٠,٦٩٢٨٢
	الأهلي الأردني	٢	٤	٠,٠
	غير ذلك	٣	٣,٤	٠,٤
الدرجة الكلية	القاهرة عمان	٧	٣,٤٤٩٢	٠,٣٣٥٧٨
	الإسلامي العربي	١٢	٣,٨٨٨٣	٠,٤٣٩٠٤
	فلسطين	١٠	٣,٧٧٧٣	٠,٤٥٩٣
	الأردن	٦	٤,١٢٥٥	٠,٥٦١٧٩
	الإسلامي الفلسطيني	٥	٣,٨٨٦٧	٠,٤٤٥٠٤
	القدس	٤	٣,٨٧٧٥	٠,١١١٣١
	الأردني الكويتي	٣	٤,٣٥٩٨	٠,٤١١٩٤
	الأهلي الأردني	٢	٣,٨٨٧٩	٠,١٢٧٦٧
	غير ذلك	٣	٣,٤١٣٥	٠,٤٠٤٧١

يتضح من نتائج الجدول (١١) أن هناك فروقا في المتوسطات الحسابية في وجهة نظر مديري الفروع للبنوك العاملة في فلسطين في تطبيق مبدأ الحوكمة في البنوك تبعا لمتغير البنك. ولاختبار فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول (١٢) تبين ذلك.

الجدول (١٢)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية في وجهة مديري الفروع للبنوك العاملة في فلسطين في تطبيق مبدأ الحوكمة في البنوك تبعا لمتغير البنك

المتغير المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	متوسط الانحراف	«ف» المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
مجال مجالس الإدارة للبنوك	بين المجموعات	٨	٢,٨١٣	٠,٣٥٢	٢,٣٩٢	٠,٠٣١
	داخل المجموعات	٤٣	٦,٣٢	٠,١٤٧		
	المجموع	٥١	٩,١٣٣			

المتغير المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحرافات	متوسط الانحراف	«ف» المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب
مجال اللجان المعاونة لمجلس الإدارة	بين المجموعات	٨	٤,٨٢٨	٠,٦٠٤	٢,١٥٧	٠,٠٥١
	داخل لمجموعات	٤٣	١٢,٠٣	٠,٢٨		
	المجموع	٥١	١٦,٨٥٨			
مجال الالتزام والتوافق مع المعايير	بين المجموعات	٨	٤,٤٤٩	٠,٥٥٦	١,٩٣٥	٠,٠٧٩
	داخل لمجموعات	٤٣	١٢,٣٥٩	٠,٢٨٧		
	المجموع	٥١	١٦,٨٠٨			
مجال الإدارة العليا (الإدارة التنفيذية)	بين المجموعات	٨	٥,٣٠٤	٠,٦٦٣	٢,٧٦٢	٠,٠١٥
	داخل لمجموعات	٤٣	١٠,٣٢١	٠,٢٤		
	المجموع	٥١	١٥,٦٢٦			
مجال الشفافية وتوفير المعلومات	بين المجموعات	٨	٤,٠٨	٠,٥١	٢,٦١	٠,٠٢
	داخل لمجموعات	٤٣	٨,٤٠٤	٠,١٩٥		
	المجموع	٥١	١٢,٤٨٤			
مجال الاستقلالية	بين المجموعات	٨	٢,٧٥	٠,٣٤٤	٠,٩٦٦	٠,٤٧٥
	داخل لمجموعات	٤٣	١٥,٣٠١	٠,٣٥٦		
	المجموع	٥١	١٨,٠٥٢			
مجال أخلاقيات العمل	بين المجموعات	٨	٣,٦١٥	٠,٤٥٢	١,١٠٣	٠,٣٨
	داخل لمجموعات	٤٣	١٧,٦١٨	٠,٥١		
	المجموع	٥١	٢١,٢٣٣			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	٨	٣,٠٠١	٠,٣٧٥	٢,٠٧٢	٠,٠٦
	داخل لمجموعات	٤٣	٧,٧٨٦	٠,١٨١		
	المجموع	٥١	١٠,٧٨٧			

يتضح من الجدول (١٢) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = ٠,٠٥)، وذلك على مجال اللجان المعاونة لمجلس الإدارة ومجال الالتزام والتوافق مع المعايير وأيضا مجال الاستقلالية ومجال أخلاقيات العمل وكذلك على المجال الكلي، إذ بلغ مستوى الدلالة المحسوب على هذه المجالات أعلى من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية الصفرية (α = ٠,٠٥) وهذا يدل على أنه لا يوجد اختلاف في وجهات النظر بين مديري الفروع في البنوك العاملة في فلسطين، في حين يتبين من الجدول (١٢) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = ٠,٠٥) على مجال مجالس الإدارة للبنوك ومجال الإدارة العليا (الإدارة التنفيذية) ، وكذلك مجال الشفافية وتوفير المعلومات، وقد بلغ مستوى الدلالة المحسوب على هذه المجالات أقل من مستوى الدلالة المحدد بالفرضية الصفرية (α = ٠,٠٥) من أجل تبيان هذه الفروق اُستخدم اختبار المقارنات البعدية LSD ونتائج الجدول (١٣) تبين ذلك.

الجدول (١٣)

نتائج اختبار المقارنات البعدية LSD

المجال	البنك (I)	البنك (J)	Mean Difference I-J	مستوى الدلالة
مجال مجالس الإدارة للبنوك	القاهرة عمان	الإسلامي العربي	-٠,٤٦٠٣	٠,٠١٥*
		فلسطين	-٠,١٧١٤	٠,٣٦٩
		الأردن	-٠,٧٤٧٤	٠,٠٠١*
		الإسلامي الفلسطيني	-٠,٣١٥٩	٠,١٦٧
		القدس	-٠,٤٠٤٨	٠,٠٩٩
		الأردني الكويتي	-٠,٧٠١١	٠,٠١١*
		الأهلي الأردني	-٠,٤٠٤٨	٠,١٩٥
		غير ذلك	-٠,١٢٧٠	٠,٦٣٤
	الإسلامي العربي	القاهرة عمان	٠,٤٦٠٣	٠,٠١٥
		فلسطين	٠,٢٨٨٩	٠,٠٨٦
		الأردن	-٠,٢٨٧٠	٠,١٤٢
		الإسلامي الفلسطيني	٠,١٤٤٤	٠,٤٨٣
		القدس	٠,٠٥٥٦	٠,٨٠٣
		الأردني الكويتي	-٠,٢٤٠٧	٠,٣٣٦
		الأهلي الأردني	٠,٠٥٥٦	٠,٨٥٠
		غير ذلك	٠,٣٣٣٣	٠,١٨٥
	فلسطين	القاهرة عمان	٠,١٧١٤	٠,٣٦٩
		الإسلامي العربي	-٠,٢٨٨٩	٠,٠٨٦
		الأردن	-٠,٥٧٥٩	٠,٠٠٦*
		الإسلامي الفلسطيني	-٠,١٤٤٤	٠,٤٩٥
		القدس	-٠,٢٣٣٣	٠,٣٠٩
		الأردني الكويتي	-٠,٥٢٩٦	٠,٠٤٢*
		الأهلي الأردني	-٠,٢٣٣٣	٠,٤٣٦
		غير ذلك	٠,٠٤٤٤	٠,٨٦١
	الأردن	القاهرة عمان	٠,٧٤٧٤	٠,٠٠١*
		الإسلامي العربي	٠,٢٨٧٠	٠,١٤٢
		فلسطين	٠,٥٧٥٩	٠,٠٠٦*
		الإسلامي الفلسطيني	٠,٤٣١٥	٠,٠٧٠
		القدس	٠,٣٤٢٦	٠,١٧٣
		الأردني الكويتي	٠,٠٤٦٣	٠,٨٦٥

المجال	البنك (I)	البنك (J)	Mean Difference I-J	مستوى الدلالة
مجال مجالس الإدارة للبنوك	الأردن	الأهلي الأردني	٠,٣٤٢٦	٠,٢٨٠
		غير ذلك	٠,٦٢٠٤	٠,٠٢٧*
	الإسلامي الفلسطيني	القاهرة عمان	٠,٣١٥٩	٠,١٦٧
		الإسلامي العربي	-٠,١٤٤٤	٠,٤٨٣
		فلسطين	٠,١٤٤٤	٠,٤٩٥
		الأردن	-٠,٤٣١٥	٠,٠٧٠
		القدس	-٠,٠٨٨٩	٠,٧٣١
		الأردني الكويتي	-٠,٣٨٥٢	٠,١٧٦
		الأهلي الأردني	-٠,٠٨٨٩	٠,٧٨٣
		غير ذلك	٠,١٨٨٩	٠,٥٠٤
	القدس	القاهرة عمان	٠,٤٠٤٨	٠,٠٩٩
		الإسلامي العربي	-٠,٠٥٥٦	٠,٨٠٣
		فلسطين	٠,٢٣٣٣	٠,٣٠٩
		الأردن	-٠,٣٤٢٦	٠,١٧٣
		الإسلامي الفلسطيني	٠,٠٨٨٩	٠,٧٣١
		الأردني الكويتي	-٠,٢٩٦٣	٠,٣١٧
		الأهلي الأردني	٠,٠٠٠٠	١٠,٠٠٠
		غير ذلك	٠,٢٧٧٨	٠,٣٤٨
	الأردني الكويتي	القاهرة عمان	٠,٧٠١١	٠,٠١١
		الإسلامي العربي	٠,٢٤٠٧	٠,٣٣٦
		فلسطين	٠,٥٢٩٦	٠,٠٤٢
		الأردن	-٠,٠٤٦٣	٠,٨٦٥
		الإسلامي الفلسطيني	٠,٣٨٥٢	٠,١٧٦
		القدس	٠,٢٩٦٣	٠,٣١٧
		الأهلي الأردني	٠,٢٩٦٣	٠,٤٠٢
		غير ذلك	٠,٥٧٤١	٠,٠٧٤
	الأهلي الأردني	القاهرة عمان	٠,٤٠٤٨	٠,١٩٥
		الإسلامي العربي	-٠,٠٥٥٦	٠,٨٥٠
		فلسطين	٠,٢٣٣٣	٠,٤٣٦
		الأردن	-٠,٣٤٢٦	٠,٢٨٠
		الإسلامي الفلسطيني	٠,٠٨٨٩	٠,٧٨٣
		القدس	٠,٠٠٠٠	١٠,٠٠٠

المجال	البنك (I)	البنك (J)	Mean Difference I-J	مستوى الدلالة
مجال مجالس الإدارة للبنوك	الأهلي الأردني	الأردني الكويتي	-٠,٢٩٦٣	٠,٤٠٢
		غير ذلك	٠,٢٧٧٨	٠,٤٣٢
	غير ذلك	القاهرة عمان	٠,١٢٧٠	٠,٦٣٤
		الإسلامي العربي	-٠,٣٣٣٣	٠,١٨٥
		فلسطين	-٠,٠٤٤٤	٠,٨٦١
		الأردن	-٠,٦٢٠٤	٠,٠٢٧
		الإسلامي الفلسطيني	-٠,١٨٨٩	٠,٥٠٤
		القدس	-٠,٢٧٧٨	٠,٣٤٨
		الأردني الكويتي	-٠,٥٧٤١	٠,٠٧٤
		الأهلي الأردني	-٠,٢٧٧٨	٠,٤٣٢
مجال الإدارة العليا (الإدارة التنفيذية)	القاهرة عمان	الإسلامي العربي	-٠,٥٦٣٥	٠,٠٢٠*
		فلسطين	-٠,٥٠٢٤	٠,٠٤٣*
		الأردن	-٠,٨٤١٣	٠,٠٠٤*
		الإسلامي الفلسطيني	-٠,٨٨٥٧	٠,٠٠٤*
		القدس	-٠,٥٣٥٧	٠,٠٨٨
		الأردني الكويتي	-١٠,٠٦٣٥	٠,٠٠٣*
		الأهلي الأردني	-٠,٣٦٩٠	٠,٣٥٣
		غير ذلك	٠,١٠٣٢	٠,٧٦٢
	الإسلامي العربي	القاهرة عمان	٠,٥٦٣٥	٠,٠٢٠
		فلسطين	٠,٠٦١١	٠,٧٧٢
		الأردن	-٠,٢٧٧٨	٠,٢٦٣
		الإسلامي الفلسطيني	-٠,٣٢٢٢	٠,٢٢٣
		القدس	٠,٠٢٧٨	٠,٩٢٢
		الأردني الكويتي	-٠,٥٠٠٠	٠,١٢١
		الأهلي الأردني	٠,١٩٤٤	٠,٦٠٦
		غير ذلك	٠,٦٦٦٧	٠,٠٤١*
	فلسطين	القاهرة عمان	٠,٥٠٢٤	٠,٠٤٣
		الإسلامي العربي	-٠,٠٦١١	٠,٧٧٢
		الأردن	-٠,٣٣٨٩	٠,١٨٧
		الإسلامي الفلسطيني	-٠,٣٨٣٣	٠,١٦٠
		القدس	-٠,٠٣٣٣	٠,٩٠٩
		الأردني الكويتي	-٠,٥٦١١	٠,٠٨٩

المجال	البنك (I)	البنك (J)	Mean Difference I-J	مستوى الدلالة
مجال الإدارة العليا (الإدارة التنفيذية)	فلسطين	الأهلي الأردني	٠,١٣٣٣	٠,٧٢٧
		غير ذلك	٠,٦٠٥٦	٠,٠٦٧
	الأردن	القاهرة عمان	٠,٨٤١٣	٠,٠٠٤
		الإسلامي العربي	٠,٢٧٧٨	٠,٢٦٣
		فلسطين	٠,٣٣٨٩	٠,١٨٧
		الإسلامي الفلسطيني	-٠,٠٤٤٤	٠,٨٨٢
		القدس	٠,٣٠٥٦	٠,٣٣٩
		الأردني الكويتي	-٠,٢٢٢٢	٠,٥٢٥
		الأهلي الأردني	٠,٤٧٢٢	٠,٢٤٤
		غير ذلك	٠,٩٤٤٤	٠,٠٠٩*
	الإسلامي الفلسطيني	القاهرة عمان	٠,٨٨٥٧	٠,٠٠٤
		الإسلامي العربي	٠,٣٢٢٢	٠,٢٢٣
		فلسطين	٠,٣٨٣٣	٠,١٦٠
		الأردن	٠,٠٤٤٤	٠,٨٨٢
		القدس	٠,٣٥٠٠	٠,٢٩٣
		الأردني الكويتي	-٠,١٧٧٨	٠,٦٢٢
		الأهلي الأردني	٠,٥١٦٧	٠,٢١٤
		غير ذلك	٠,٩٨٨٩	٠,٠٠٨*
	القدس	القاهرة عمان	٠,٥٣٥٧	٠,٠٨٨
		الإسلامي العربي	-٠,٠٢٧٨	٠,٩٢٢
		فلسطين	٠,٠٣٣٣	٠,٩٠٩
		الأردن	-٠,٣٠٥٦	٠,٣٣٩
		الإسلامي الفلسطيني	-٠,٣٥٠٠	٠,٢٩٣
		الأردني الكويتي	-٠,٥٢٧٨	٠,١٦٦
		الأهلي الأردني	٠,١٦٦٧	٠,٦٩٦
		غير ذلك	٠,٦٣٨٩	٠,٠٩٥
	الأردني الكويتي	القاهرة عمان	١٠,٠٦٣٥	٠,٠٠٣
		الإسلامي العربي	٠,٥٠٠٠	٠,١٢١
		فلسطين	٠,٥٦١١	٠,٠٨٩
		الأردن	٠,٢٢٢٢	٠,٥٢٥
		الإسلامي الفلسطيني	٠,١٧٧٨	٠,٦٢٢
		القدس	٠,٥٢٧٨	٠,١٦٦

المجال	البنك (I)	البنك (J)	Mean Difference I-J	مستوى الدلالة
مجال الإدارة العليا (الإدارة التنفيذية)	الأردني الكويتي	الأهلي الأردني	٠,٦٩٤٤	٠,١٢٨
		غير ذلك	١٠,١٦٦٧	٠,٠٠٦*
	الأهلي الأردني	القاهرة عمان	٠,٣٦٩٠	٠,٣٥٣
		الإسلامي العربي	-٠,١٩٤٤	٠,٦٠٦
		فلسطين	-٠,١٣٣٣	٠,٧٢٧
		الأردن	-٠,٤٧٢٢	٠,٢٤٤
		الإسلامي الفلسطيني	-٠,٥١٦٧	٠,٢١٤
		القدس	-٠,١٦٦٧	٠,٦٩٦
		الأردني الكويتي	-٠,٦٩٤٤	٠,١٢٨
		غير ذلك	٠,٤٧٢٢	٠,٢٩٧
	غير ذلك	القاهرة عمان	-٠,١٠٣٢	٠,٧٦٢
		الإسلامي العربي	-٠,٦٦٦٧	٠,٠٤١
		فلسطين	-٠,٦٠٥٦	٠,٠٦٧
		الأردن	-٠,٩٤٤٤	٠,٠٠٩
		الإسلامي الفلسطيني	-٠,٩٨٨٩	٠,٠٠٨
		القدس	-٠,٦٣٨٩	٠,٠٩٥
		الأردني الكويتي	-١٠,١٦٦٧	٠,٠٠٦
		الأهلي الأردني	-٠,٤٧٢٢	٠,٢٩٧
مجال الشفافية وتوفير المعلومات	القاهرة عمان	الإسلامي العربي	-٠,٥٧٤٤	٠,٠٠٩*
		فلسطين	-٠,٤٢٨٦	٠,٠٥٦
		الأردن	-٠,٦٣٦٩	٠,٠١٣*
		الإسلامي الفلسطيني	-٠,٥٠٣٦	٠,٠٥٨
		القدس	-٠,٥٨٤٨	٠,٠٤١*
		الأردني الكويتي	-٠,٩٢٨٦	٠,٠٠٤*
		الأهلي الأردني	-٠,٢٤١١	٠,٥٠٠
		غير ذلك	٠,٢٣٨١	٠,٤٣٩
	الإسلامي العربي	القاهرة عمان	٠,٥٧٤٤	٠,٠٠٩
		فلسطين	٠,١٤٥٨	٠,٤٤٥
		الأردن	-٠,٠٦٢٥	٠,٧٧٩
		الإسلامي الفلسطيني	٠,٠٧٠٨	٠,٧٦٥
		القدس	-٠,٠١٠٤	٠,٩٦٨
		الأردني الكويتي	-٠,٣٥٤٢	٠,٢٢١

المجال	البنك (I)	البنك (J)	Mean Difference I-J	مستوى الدلالة
مجال الشفافية وتوفير المعلومات	الإسلامي العربي	الأهلي الأردني	٠,٣٣٣٣	٠,٣٢٩
		غير ذلك	٠,٨١٢٥	٠,٠٠٧*
	فلسطين	القاهرة عمان	٠,٤٢٨٦	٠,٠٥٦
		الإسلامي العربي	-٠,١٤٥٨	٠,٤٤٥
		الأردن	-٠,٢٠٨٣	٠,٣٦٧
		الإسلامي الفلسطيني	-٠,٠٧٥٠	٠,٧٥٨
		القدس	-٠,١٥٦٣	٠,٥٥٣
		الأردني الكويتي	-٠,٥٠٠٠	٠,٠٩٣
		الأهلي الأردني	٠,١٨٧٥	٠,٥٨٧
		غير ذلك	٠,٦٦٦٧	٠,٠٢٧*
	الأردن	القاهرة عمان	٠,٦٣٦٩	٠,٠١٣*
		الإسلامي العربي	٠,٠٦٢٥	٠,٧٧٩
		فلسطين	٠,٢٠٨٣	٠,٣٦٧
		الإسلامي الفلسطيني	٠,١٣٣٣	٠,٦٢١
		القدس	٠,٠٥٢١	٠,٨٥٦
		الأردني الكويتي	-٠,٢٩١٧	٠,٣٥٦
		الأهلي الأردني	٠,٣٩٥٨	٠,٢٧٩
		غير ذلك	٠,٨٧٥٠	٠,٠٠٨*
	الإسلامي الفلسطيني	القاهرة عمان	٠,٥٠٣٦	٠,٠٥٨
		الإسلامي العربي	-٠,٠٧٠٨	٠,٧٦٥
		فلسطين	٠,٠٧٥٠	٠,٧٥٨
		الأردن	-٠,١٣٣٣	٠,٦٢١
		القدس	-٠,٠٨١٢	٠,٧٨٥
		الأردني الكويتي	-٠,٤٢٥٠	٠,١٩٥
		الأهلي الأردني	٠,٢٦٢٥	٠,٤٨٢
		غير ذلك	٠,٧٤١٧	٠,٠٢٧*
	القدس	القاهرة عمان	٠,٥٨٤٨	٠,٠٤١
		الإسلامي العربي	٠,٠١٠٤	٠,٩٦٨
		فلسطين	٠,١٥٦٣	٠,٥٥٣
		الأردن	-٠,٠٥٢١	٠,٨٥٦
		الإسلامي الفلسطيني	٠,٠٨١٢	٠,٧٨٥
		الأردني الكويتي	-٠,٣٤٣٨	٠,٣١٤

المجال	البنك (I)	البنك (J)	Mean Difference I-J	مستوى الدلالة
مجال الشفافية وتوفير المعلومات	القدس	الأهلي الأردني	٠,٣٤٣٨	٠,٣٧٤
		غير ذلك	٠,٨٢٢٩	٠,٠١٩*
	الأردني الكويتي	القاهرة عمان	٠,٩٢٨٦	٠,٠٠٤*
		الإسلامي العربي	٠,٣٥٤٢	٠,٢٢١
		فلسطين	٠,٥٠٠٠	٠,٠٩٣
		الأردن	٠,٢٩١٧	٠,٣٥٦
		الإسلامي الفلسطيني	٠,٤٢٥٠	٠,١٩٥
		القدس	٠,٣٤٣٨	٠,٣١٤
		الأهلي الأردني	٠,٦٨٧٥	٠,٠٩٦
		غير ذلك	١٠,١٦٦٧	٠,٠٠٢*
	الأهلي الأردني	القاهرة عمان	٠,٢٤١١	٠,٥٠٠
		الإسلامي العربي	-٠,٣٣٣٣	٠,٣٢٩
		فلسطين	-٠,١٨٧٥	٠,٥٨٧
		الأردن	-٠,٣٩٥٨	٠,٢٧٩
		الإسلامي الفلسطيني	-٠,٢٦٢٥	٠,٤٨٢
		القدس	-٠,٣٤٣٨	٠,٣٧٤
		الأردني الكويتي	-٠,٦٨٧٥	٠,٠٩٦
		غير ذلك	٠,٤٧٩٢	٠,٢٤٢
	غير ذلك	القاهرة عمان	-٠,٢٣٨١	٠,٤٣٩
		الإسلامي العربي	-٠,٨١٢٥	٠,٠٠٧*
		فلسطين	-٠,٦٦٦٧	٠,٠٢٧*
		الأردن	-٠,٨٧٥٠	٠,٠٠٨*
		الإسلامي الفلسطيني	-٠,٧٤١٧	٠,٠٢٧*
		القدس	-٠,٨٢٢٩	٠,٠١٩*
		الأردني الكويتي	-١٠,١٦٦٧	٠,٠٠٢*
		الأهلي الأردني	-٠,٤٧٩٢	٠,٢٤٢

يتضح من نتائج الجدول (١٣) أنه يوجد فروقات على مجال مجالس الإدارة للبنوك بين بنك القاهرة عمان والإسلامي العربي لصالح الإسلامي العربي، وبين القاهرة عمان وبنك الأردن لصالح بنك الأردن، وبين القاهرة عمان والأردني الكويتي لصالح الأردني الكويتي واتضحت هذه الفروق على المجال نفسه بين بنك فلسطين وبنك الأردن لصالح بنك الأردن، وبين بنك فلسطين والبنك الأردني الكويتي لصالح البنك الأردني الكويتي، وكذلك

بين بنك الأردن وغير ذلك (تم تعريف غير ذلك في بداية التحليل) لصالح غير ذلك، أما على مجال الإدارة العليا (الإدارة التنفيذية) فظهرت الفروق بين بنك القاهرة عمان، وبين كل من البنك الإسلامي العربي وبنك فلسطين وبنك الأردن والبنك الإسلامي الفلسطيني وكذلك البنك الأردني الكويتي. وكانت هذه الفروق لصالح البنوك المذكورة وليست لصالح بنك القاهرة عمان كما ظهرت هذه الفروق بين كل من البنوك الإسلامي العربي والأردن والإسلامي الفلسطيني والأردني الكويتي مع غير ذلك، وكانت هذه الفروق لصالح البنوك المذكورة وليست لصالح غير ذلك، في حين اتضحت الفروق على مجال الشفافية وتوفير المعلومات بين بنك القاهرة عمان مع كل من البنوك الإسلامي العربي والأردن والقدس والبنك الأردني الكويتي، ولم تكن هذه الفروق لصالح بنك القاهرة عمان، بل كانت لصالح البنوك المذكورة، كما ظهرت هذه الفروق على المجال نفسه بين كل من البنك الإسلامي العربي وبنك فلسطين وبنك الأردن والإسلامي الفلسطيني وبنك القدس، وكذلك البنك الأردني الكويتي مع غير ذلك، وقد تبين من الجدول أن هذه الفروق ليست لصالح غير ذلك، بل كانت لصالح البنوك المذكورة.

النتائج:

- **أولاً**- تبين من خلال التحليل وفي مجال الشفافية وتوفير المعلومات أن الفقرة الخامسة التي تتعلق بالفروق كانت درجة تطبيق مبدأ الحوكمة على هذه الفقرة في هذا المجال معدومة، وعند استعراض نتائج المجالات والفقرات كافة يظهر تفاوت في تطبيق مبدأ الحوكمة على هذه الفقرات فتدرجت من المعدوم (لا يوجد تطبيق) إلى درجة تطبيق كبيرة جدا.

- **ثانياً**- من خلال نتائج التحليل الإحصائي السابق يتبين أن أكثر المجالات كان فيها تطبيق لمبادئ الحوكمة في البنوك هو في مجال مجالس الإدارة للبنوك و مجال الالتزام والتوافق مع المعايير، وكذلك مجال الإدارة العليا (الإدارة التنفيذية) ، وقد بلغت درجة التطبيق لمبادئ الحوكمة في البنوك كبيرة جداً، وكان أكثرها تطبيقاً في مجال الإدارة العليا (الإدارة التنفيذية) ، وذلك من خلال وجهات نظر مديري الفروع للبنوك العاملة في فلسطين، والتي أشركت في الدراسة في حين نجد أن تطبيق مبدأ الحوكمة على باقي مجالات الدراسة كان كبيراً، وكان أكثرها في مجال أخلاقيات العمل، ومن خلال الجداول يتبين درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك العاملة في فلسطين بشكل عام كانت كبيرة.

- **ثالثاً**: عند استخدام تحليل التباين اتضح وجود فروقات بين وجهات نظر مديري الفروع للبنوك العاملة في فلسطين وظهرت هذه الفروقات على كل من مجال مجالس الإدارة للبنوك ومجال الإدارة العليا (الإدارة التنفيذية) ، وكذلك مجال الشفافية وتوفير المعلومات، وجدول نتائج اختبار المقارنات البعدية يوضح هذه الفروقات.

التوصيات:

١. القيام بنشر المعلومات على مواقع البنوك عبر الانترنت، وذلك من أجل الشفافية والإفصاح لهذه البنوك، وأن يكون هناك تعاون أكبر بين البنوك والجمهور.

٢. أن يعمل البنك على تثقيف الموظفين وتدريبهم بعقد دورات وندوات وبناء الوعي ومنح شهادات تعليمية بذلك بالتعاون مع أكاديميين متخصصين في هذا المجال.

٣. أن يقوم البنك بإجراء التقييم الذاتي بين الحين والآخر.

٤. بناء هياكل لمتابعة التطبيق لمبادئ الحوكمة.

٥. العمل على تقويم الإخفاقات للبنوك ومراجعتها وتصويبها.

٦. خلق جمهور يرغب في الإصلاح من خلال تثقيف المجتمع المحلي بمبادئ الحوكمة وتعزيز دور المساهمين بشكل أكبر.

٧. إنشاء نادٍ للحوكمة يرأسه رئيس اللجنة الوطنية للحوكمة، ويضم بعضويته مديري البنوك من جميع الفروع ومجالس الإدارة والإدارة العليا، يتعاونون معا في تطبيق قواعد الحوكمة وإرسائها ومراقبة تنفيذها.

٨. اطلاع الموظفين على نظام الحوافز والعلاوات، وقد أثبتت النتائج بأن درجة الالتزام بهذا البند متوسطة.

٩. ضرورة إكمال التشريعات القانونية المنظمة لعمل البنوك داخل فلسطين، وقد كانت نتائج درجة التطبيق لهذه الفقرة بناء على رأي الفئة المستهدفة لهذا البحث.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

١. القشي، ظاهر، الخطيب، حازم، بحث: الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على ارض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية، مجلة اربد للبحوث العلمية، المجلد العاشر، العدد الأول، ٢٠٠٦ م.

٢. حماد، طارق، حوكمة الشركات (شركات قطاع عام وخاص ومصارف) ، الدار الجامعية، القاهرة، طبعة ٢٠٠٧

٣. خليل، عبدالرزاق، داودي، الطيب، الحوكمة المؤسسية للبنوك (جامعة الاغواط/جامعة بسكرة) الجزائر.

٤. درويش، عبد الناصر، دور الإفصاح المحاسبي في التطبيق الفعال لحوكمة الشركات «دراسة تحليلية ميدانية»، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة فرع بني سويف جامعة القاهرة، العدد الثاني، يوليو ٢٠٠٣م.

٥. دهمش، نعيم، الهنيني، إيمان، بحث: تطوير نظام للحاكمية في الشركات المساهمة العامة الأردنية لتعزيز استقلالية مدقق الحسابات القانوني، منشور في مجلة جامعة النجاح الوطنية للأبحاث، مجلد ٢٢ (٥) ٢٠٠٨

٦. سليمان، محمد، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٩

٧. سلطة النقد الفلسطينية، رام الله، فلسطين.

٨. شلبي، مسلم، منهل، محمد، بحث: بناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة وقياس مستوى أداءه «دراسة استطلاعية في جامعة البصرة» جامعة البصرة، حزيران، ٢٠٠٨

٩. صيام، احمد، بحث: دور الحاكمية في الحد من تداعيات الأزمة المالية على بورصة عمان، مجلة علوم إنسانية، العدد ٤٢، يوليو ٢٠٠٩

١٠. عبد الرحمن، أحمد، بحث: قياس مدى تحقيق الشفافية والإفصاح في التقارير المالية المنشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٠

١١. فوزي، سميحة، تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، أبريل ٢٠٠٣م.

١٢. هواري، عبد القادر، امجدل، احمد، الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية، جامعة الأغواط، الجزائر.

ثانياً- المواقع الإلكترونية:

1. *http: //www. saaid. net/Doat/hasn/hawkama. doc*
2. *http: //www. idbe- egypt. com/doc/governance. doc*
3. *www. cipe. org*
4. *http: //www. ebi. gov. egArabicpublications. html*
5. *www. encycogov. com*
6. *http: //www. pcma. ps/new/pages. aspx?page=171*
7. *http: //www. pcma. ps/new/pages. aspx?page=173*
8. *www. nacdoline. org*
9. *WWW. bltagi. com*
10. *http: //islamfin. go- forum. net/montada- f12/topic- t1779. htm*
11. *http: //islamfin. go- forum. net/montada- f12/topic- t1779. htm*