جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

مبادئ الحوكمة في إطار مدونة الحوكمة لعام (2009) ومدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بها

إعداد
هاني زياد أحمد دراوشه

إشراف
د. سامح عطعوط

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج المنازعات الضريبية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس ، فلسطين .
2014

الإهداء

إلى الأرض التي أسجد فيها لله بحريه وإلى غاليتي فلسطين.

إلى حكمتي وعلمي، إلى أدبي وحلمي، إلى طريقي المستقيم، إلى ينبوع الصبه والتفاؤل والأمل إلى أمي الغالية، إلى أبي رمز الكفاح والعطاء.

إلى الذين غرسوا الأبجدية في صدري ،إلى الذين أفاضوا على بعلمهم أستاذي الفاضل أهدي هذه الرسالة

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً كثيراً على توفيق الباحث لإنجاز هذا العمل المتواضع ، يتقدم الباحث بالشكر والامتنان إلى الأستاذ الفاضل الدكتور "سامح العطعوط " الذي أشرف على هذه الرسالة

كما يتقدم الباحث بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل د. سامح العطعوط و د. وأعضاء لجنة المناقشة

ويتقدم الباحث بالشكر الجزيل على كل من قدم المساعدة بإنجاز هذا العمل .

الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

مبادئ الحوكمة في إطار مدونة الحوكمة لعام (2009) ومدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بها

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص باستثناء ما تمّت الإشارة إليه حيثما ورد، و إنّ هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يُقدّم من قبل لنيل أيّة درجة علمية أو لقب علمي أو بحثي لدى أيّة مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification..

Student's name: **اسم الطّالب:**

Signature: **التوقيع:**

Date: **التاريخ:**

فهرس الموضوعات

الرقم	الموضوع	الصفحة
1	الإهداء	ت
2	الشكر والتقدير	ث
3	الإقرار	ج
4	فهرس الموضوعات	ح
5	فهرس الأشكال	د
6	فهرس الجداول	ذ
7	الملخّص	ر
8	**الفصل الاول**	1
9	المقدمة	1
10	أهداف الدراسة	3
11	أهمية الدراسة	3
12	مشكلة الدراسة	3
13	أسئلة الدراسة	3
14	فرضيات الدراسة	4
15	الدراسات السابقة	5
16	الفصل الثاني	13
17	المبحث الاول (مفاهيم أساسية في الحوكمة)	14
18	المبحث الثاني (أهمية تطبيق حوكمة الشركات)	16
19	المبحث الثالث (محددات الحوكمة)	20
20	المبحث الرابع (الأطراف المشاركة في تطبيق مبادئ الحوكمة)	22
21	المبحث الخامس (دور الحوكمة في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة)	24
22	المبحث السادس (مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية)	25
23	المبحث السابع (معايير تطبيق مبادئ الحوكمة)	38
24	المبحث الثامن (خصائص الحوكمة الجيدة)	42
25	المبحث التاسع(نماذج الحوكمة)	45
26	المبحث العاشر (واقع الحوكمة في فلسطين)	47

27	الفصل الثالث: مدونة وتطبيقات الحوكمة	50
28	المبحث الاول مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين 2009	51
29	**المبحث الثاني تطبيقات حوكمة الشركات في المصارف**	60
30	الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات	70
31	الفصل الخامس: نتائج الدراسة	77
32	أولا النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة	78
33	النتائج المتعلقة بجميع المجالات	91
34	الفصل السادس: النتائج والتوصيات	97
35	النتائج	97
36	التوصيات	98
37	المراجع والمصادر	100
38	الملاحق	105
39	Abstract	B

فهرس الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
الشكل (1)	نموذج الدراسة	4
الشكل (2)	أهمية حوكمة الشركات	19
الشكل (3)	المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة	21
الشكل (4)	الأطراف المعنية بطبيق حوكمة الشركات	23
الشكل (5)	حقوق المساهمين	29
الشكل (6)	مبادئ حوكمة الشركات	37
الشكل (7)	خصائص النموذج الأمثل للحوكمة	46

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
الجدول (1)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	71
الجدول (2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	72
الجدول (3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	72
الجدول (4)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص	73
الجدول (5)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير القطاع	73
الجدول (6)	فقرات الاستبانة تبعا لمجالات الدراسة	74
الجدول (7)	معامل الثبات	75
الجدول (8)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الأول	79
الجدول (9)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الثاني	81
الجدول (10)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الثالث	83
الجدول (11)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الرابع	85
الجدول (12)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الخامس	87
الجدول (13)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال السادس	89
الجدول (14)	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال بجميع المجالات	91
الجدول (15)	المتوسطات الحسابية حسب متغير المستوى التعليمي	92
الجدول (16)	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير متغير المستوى التعليمي	92
الجدول (17)	المتوسطات الحسابية حسب متغير العمر	93
الجدول (18)	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير متغير العمر	93
الجدول (19)	المتوسطات الحسابية حسب متغير المسمى الوظيفي	94
الجدول (20)	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير متغير المسمى الوظيفي	94
الجدول (21)	المتوسطات الحسابية حسب متغير التخصص	95
الجدول (22)	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير التخصص	95
الجدول (23)	المتوسطات الحسابية حسب متغير المستوى القطاع	96
الجدول (24)	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير القطاع	96

مبادئ الحوكمة في إطار مدونة الحوكمة لعام (2009) ومدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بها

إعداد

هاني زياد أحمد دراوشه

إشراف

د. سامح عطعوط

الملخص

تناولت الدراسة بالتحليل والمناقشة مدى التزام الشركات المدرجة في بورصة فلسطين بمباديء مدونة حوكمة الشركات ، حيث تم التطرق إلى مفهوم الحوكمة وبيان أهميتها وأهدافها وقواعدها ومدى التزام وتطبيق الشركات المدرجة في بورصة فلسطين لمباديء المدونة وقواعدها ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي في إجراء الدراسة من خلال جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة أعدت خصيصا لهذا الغرض، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة ، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) في تحليل البيانات واختبار الفرضيات ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تطبيق لمدونة الحوكمة لدى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين بنسبة مرتفعة إلا أن الأمر بحاجة إلى المزيد من التطوير والمتابعة لكافة المستجدات المتعلقة بتطبيق مدونة الحوكمة ورسم مفاهيمها بشكل دقيق .

وكان من أهم التوصيات ضرورة قيام الشركات المدرجة في بورصة فلسطين العمل على رفع مستوى تطبيق معايير مدونة الحوكمة لإعطاء المستثمرين الثقة الكبرى وتحفيزهم على الاستثمار في هذه الشركات، والعمل على نشر ثقافة الحوكمة ومفاهيمها بشكل أوسع لدى الشركات وإصدار النشرات بذلك الخصوص .

الفصل الأول

مقدمة:

تعاظم الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من الشركات في عدة دول، وعزت العديد من الدراسات تلك الانهيارات والأزمات إلى ضعف هياكل الحوكمة أو عدم ممارستها في تلك الشركات.[1]

حيث أدت العولمة وتحرير الأسواق المالية وتحول كثير من دول العالم إلى مفهوم الاقتصاد الحر، إلى فتح أسواق دولية جديدة يمكن من خلالها أن تحقق الشركات أرباحاً مرتفعة تمكنها من التوسع في مجال أنشطتها، وقد أصبحت الشركات الوطنية تعلم أنه لكي تتوسع وتصبح قادرة على كسب مزايا العولمة وتحرير الأسواق المالية وتجنب المنافسة القوية، فإنها تحتاج إلى مستويات من رأس المال تتعدى إمكانيات مصادر التمويل التقليدية، وأصبح عدم القدرة على جذب هذه المستويات من رأس المال يهدد وجود تلك الشركات.[2]

وعلى الرغم من عدم الاتفاق على مصطلح وتعريف موحدين للحوكمة، إلا أن هناك أهدافاً للحوكمة تحددت معالمها، ومنها تدعيم عنصر الشفافية، وتحسين إدارة الشركة وتطويرها ، وضمان اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة، وتجنب حدوث أزمات مصرفية، وضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعاملين والدائنين أو الأطراف الأخرى ذات المصالح، وتحسين الأداء المالي للشركات، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية، وخفض كلفة رأس المال للشركات، وتم الاتفاق على محددات خارجية وداخلية لتطبيق الحوكمة.[3]

من هنا نجد أن فلسطين لم تكن بعيدة عن التوجه العالمي فقد شكلت هيئة سوق رأس المال الفلسطينية اللجنة الوطنية للحوكمة، وتمثلت مهمة اللجنة في وضع نظام خاص للحوكمة

---

[1] عدنان قباجة وآخرون: **تعزيز حومة الشركات في فلسطين**، 2008م.

[2] د. محمد مصطفى سليمان: **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية، ص11.

[3] مهند حامد وآخرون: **تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين**، 2008م.

ومحاولة تثبيته في فلسطين، كما لعب القطاع الخاص وجمعية رجال الأعمال الفلسطينيين دوراً ريادياً في محاولة نشر ثقافة الحوكمة في فلسطين التي تعتبر قاعدة أساسية لانتهاج الحوكمة كمعايير للممارسات الإدارية والمالية، ولنتيجة تلك الجهود فقد اصدرت اللجنة الوطنية للحوكمة مدونة للحوكمة عام 2009.[1]

ومن التعريفات الأخرى لحوكمة الشركات: أنها مجوعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (مثل حملة السندات، العمال، الدائنين، المواطنين من ناحية أخرى)، وكذلك مجموعة من القواعد التي يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.[2]

ويشير مصطلح حوكمة الشركات إلى المبادئ والخصائص التالية:

الانضباط: أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.

الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.

الاستقلالية: أي عدم وجود تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.

المسائلة: أي إمكان تقييم أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وتقديرهما.

المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة.

العدالة: أي وجوب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة.

المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

وإذا بحثنا في الأدبيات الاقتصادية للحوكمة نجد أن شركة (Berle and Means) في العام 1932م أول من تناول قضية (فصل الملكية عن الإدارة في الولايات المتحدة، وما يتبع ذلك من مشاكل نتيجة هذا الفصل)، ولكن الحوكمة لم تكن ظاهرة بشكل كبير كظهورها الآن بعد انهيار شركات عملاقة عدة، ذات طابع دولي، وفي عام 1977م أصدرت الولايات المتحدة قوانين محددة

---

[1] **تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين**، مصدر سابق، ص5.

[2] **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، مرجع سابق، ص16.

تضمن مراجعة نظام الرقابة الداخلية في الشركات، وفي عام 1992م كان لبورصة لندن دور بارز في مجال الحوكمة حيث صدر تقرير كادبري (Cadbury Report) ليؤكد أهمية الحوكمة في زيادة ثقة المستثمرين في عملية إعداد القوائم المالية ومراجعتها، وقد شمل التقرير مجموعة من المبادئ تتعلق بمجلس الإدارة والإبلاغ المالي، وفي العام 1995م ظهر تقرير روتمان (Rutteman) الذي أوصى بضرورة شمول تقارير الرقابة الداخلية للمحافظة على أصول الشركة وموجوداتها.[1]

أهداف الدراسة :

1-التعرف على مفاهيم حوكمة الشركات والمباديء التي تقوم عليها والاثر الايجابي على الشركات التي تحتكم الى هذه المبادئ.

2- التعرف على مدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بمباديء مدونة حوكمة الشركات .

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النتائج المرجوة من خلال تطبيق مفهوم الحوكمة على الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، وكما سنرى من خلال الدراسة أن تطبيق هذا المفهوم يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وسينعكس ذلك على جميع الجهات التي تتعامل مع هذه المؤسسة، وكذلك فإن هذا المفهوم يقلل المخاطر المحيطة بالمؤسسة من خلال الإفصاحات المطلوبة والشفافية والنزاهة.

مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة في بيان مدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بمبادئ مدونة الحوكمة (الافصاح، الشفافية، المسؤولية، المسائلة ،العدالة).

فرضيات الدراسة :

---

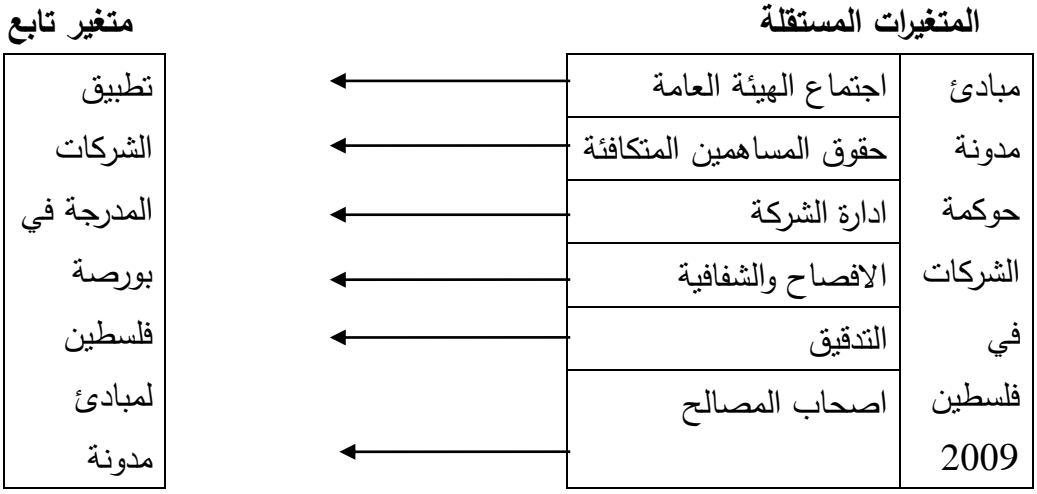
[1] **تعزيز حوكمة الشركات**، مصدر سابق، ص12.

تشتمل هذه الدراسة على العديد من الفرضيات التي تختبر العلاقة بين التطبيق والالتزام بمبادئ مدونة حوكمة الشركات .

الفرضية الرئيسية:

لا تلتزم الشركات المدرجة في بورصة فلسطين بالعناصر الرئيسة لمدونة حكومة الشركات وينبثق عن الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية .

1- لا تلتزم الشركات المدرجة في بورصة فلسطين بمبادىء الحوكمة فيما يتعلق بإجتماع الهيئة العامة .
2- لا تلتزم الشركات المدرجة في بورصة فلسطين بمبادىء الحوكمة فيما يتعلق بحقوق المساهمين المتكافئة.
3- لا تلتزم الشركات المدرجة في بورصة فلسطين بمبادىء الحوكمة فيما يتعلق بتحديد مسؤوليات مجلس الادارة.
4- لا تلتزم الشركات المدرجة في بورصة فلسطين بمبادىء الحوكمة فيما يتعلق بقواعد التدقيق.
5- لا تلتزم الشركات المدرجة في بورصة فلسطين بمبادىء الحوكمة فيما يتعلق بالافصاح والشفافية.
6- لا تلتزم الشركات المدرجة في بورصة فلسطين بمبادىء الحوكمة فيما يتعلق بحقوق اصحاب المصالح الاخرين في الشركة.



	الاخرين في الشركة

الحوكمة 2009

الشكل (1): نموذج الدراسة

الدراسات السابقة

الدراسات العربية

دراسة فوزي 2003

بعنوان تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية .

هدفت الدراسة إلى تقييم القواعد والقوانين والمعايير المنظمة لحوكمة الشركات في مصر حيث تعرضت إلى مفهوم حوكمة الشركات وأهميته والضوابط التي تحكم أداء الشركات المسجلة في السوق المالي والإطار القانوني والرقابي الذي يحكم سوق الأوراق المالية ومتطلبات التسجيل والقيد في جداول البورصة ، وهيكل ملكية الأوراق المالية ثم تطور قواعد الحوكمة في مصر وفقاً لمعايير حوكمة الشركات الخمس التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتمنية وهي حقوق المساهمين ودور أصحاب المصالح ، الإفصاح والشفافية ومسؤوليات مجلس الإدارة وقد خلصت الدراسة إلى أن سوق المال في مصر قد شهد تطورا ملحوظا في مجال إرساء قواعد الحوكمة مما ترتب عليه بشكل عام تحسن ملحوظ في التقييم الإجمالي للمعايير الخمس للحوكمة وإن كانت درجة التحسن اختلفت من معيار إلى آخر .

دراسة دهمش 2005

الحاكمية المؤسسية في الشركات وعلاقتها بمهنة الحسابات وتدقيقها وهدفت الدراسة على توضيح العلاقة بين الحاكمية المؤسسية ومهنة المحاسبة وتدقيق الحسابات والاستشارات على أن التلاعب والاحتيال الذي يحصل في بعض الشركات يؤثر سلبا على كل من المستثمرين لوقت طويل لاستعادة الثقة في تلك الشركات الأمر الذي يتطلب إعادة إجراء فحص جوهري للعلاقات بين المدققين وإدارة الشركات خاصة مجلس الإدارة وإن الحل يكمن في تطبيق القوانين وتحسين أخلاقيات مطبعي هذه القوانين سواء أكانوا من أفراد الحاكمية المؤسسية أو مدققي الحسابات وقد

خلصت الدراسة أن هناك تقصير ملحوظ من قبل السوق المالي كجهاز للرقابة على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين ووجود صعوبة كبيرة من عند المدققين والشركات المدرجة في السوق المال لتطبيق الحوكمة بمفهومها الحديث .

دراسة المهاني 2007 ،

حوكمة الشركات وأهميتها في جذب الاستثمارات وتنمية الموارد البشرية .

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى توفر الفهم العميق لدور الحوكمة في عمل المؤسسات لا سيما الاستثمارية منها إلى جانب الاستفادة من بعض التجارب الناجحة في مجال الحوكمة ، وقد أكدت الدراسة على أهمية الشفافية في المعاملات والإجراءات المحاسبية والمالية وتلافي أي عمل يؤدي إلى الفساد واستنزاف موارد الشركات وتآكل قدرتها التنافسية .

دراسة (خليل، 2007م):

حيث تناولت الدارسة حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية، وتوصلت الدارسة إلى الاهتمام المتزايد بتطبيق حوكمة الشركات ليس فقط على مستوى الكثير من الأحداث الاقتصادية بل أيضاً على مستوى الكثير من الدول ووجود ارتباط معنوي بين تطبيق حوكمة الشركات وتحقيق جودة المعلومات المحاسبية.

دراسة (حبوش، 2007م)

حيث تناولت هذه الدراسة مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد الحوكمة وخلصت الدراسة إلى أن الشركات المساهمة العامة الفلسطينية تلتزم بالمبادئ المتعارف عليها لحوكمة الشركات، مع أن التزامها بجملة المبادئ وحدة واحدة كان بشكل متوسط وكان هناك تفاوت بالالتزام بين مبدأ وآخر، كما خلصت الدراسة أنه لا توجد لجان مراجعة في الشركات المساهمة العامة.

دراسة قباجة 2008

بعنوان أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية .

هدفت الدراسة إلى بيان أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية من 20 شركة ، أي ما نسبته 4،71 % من مجموع الدراسة البالغ 28 شركة مدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية للعام 2005 وتم استخدام الانحدار الخطي البسيط المتعدد لتحديد أثر التغيير في جودة الحوكمة على الأداء المالي لها ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة طردية بين فاعلية التطبيق لقواعد الحوكمة من جهة وبين العائد على حقوق الملكية . وأوصت الدراسة بإمكانية اتحاد المستثمرين في سوق فلسطين للأوراق المالية على مستوى فاعلية الحوكمة للشركات[1].

كما أشارت الدراسة إلى إعادة النظر في القوانين (عصرنة القوانين) مما يتلاءم وينسجم مع متطلبات النمو والتطور ،وقد أوصت الدراسة بالإفصاح عن جميع المعاملات المالية وغير المالية

دراسة استقلالية حول حوكمة الشركات : مستوى الشفافية والإفصاح لدى الشركات اليمنية ، ابريل عام (2009) .

وقد هدف الاستطلاع إلى معرفة أكثر القطاعات استعداداً لتطبيق مبادئ الحوكمة ،وقد شمل الاستطلاع عن طريق المقابلة المباشرة مع مسؤولي الشركات المستهدفة وأصحاب القرار وتوزعت أقسام الاستطلاع تبعاً للمبادئ نفسها كالشفافية والإفصاح وكشف المركز المالي ومالكي الأسهم وكذلك الأرباح السنوية وما شابه ذلك ، وقد ظهرت نتائج الاستطلاع أن 5،65% من الشركات تمنع عن النشر والإفصاح عن أرباحها وتمتنع 5،57% عن الإفصاح عن كبار مالكي الأسهم فيها ، وفي المقابل 67% تفصح عن استراتيجيها وأهدافها .[2]

---

1 ماجد اسماعيل أبو حمام ، **أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسب وجوده التقارير المالية** ، دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين ، رسالة ماجستير 2009 .

2 دراسة استطلاعية نظمها المركز اليمني لقياس الرأي (YPC) بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة التابع للغرفة التجارية في واشنطن 2009

دراسة خالد سري (2009) حول دور الشركات الوساطة والسمسرة والالتزام بقواعد حوكمة الشركات .

أكدت الدراسة أن تطبيق قواعد حوكمة الشركات الوساطة والسحرة الكفاءة والقدرة على الاستمرار عبر حماية حقوق المساهمين وخاصة الصغار وإرساء قواعد الشفافية وأنه على شركات الوساطة في إعطاء تزكية سواء بالشراء أو البيع للأسهم وأشارت الدراسة إلى أن أهمية الحوكمة وقدرتها على تمكن الشركات التنبؤ بالمخاطر وأن حوكمة الشركات تقوم على أساس تحديد العلاقة بين المستثمرين ومجالس الإدارة والمديرين وحملة الأسهم وغيرهم وتهدف إلى زيادة قيمة استثمارات حملة الأسهم إلى أقصى درجة ممكنة على المدى الطويل .[1]

وفي دراسة حول مدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بممارسات الحوكمة ، أعدها (نصر عبد الكريم وخديجة جبارة ، 2010) حيث توصل الباحثان إلى وجود دلائل تشير بعدم التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بالممارسات الفضلى للحوكمة تحديداً فيما يخص تكوين مجلس إدارته واستقلاليته، إضافة إلى ضعف مستوى الالتزام بمتطلبات الإفصاح والشفافية ، وأرجعت الدراسة سبب ذلك إلى مجموعة من العوامل من أهمها تقادم قانون الشركات ساري المفعول وعدم وجود مدونة قواعد حوكمة في حينه تلزم الشركات على الالتزام بقواعد الحوكمة إضافة إلى الطابع العائلي الذي تسيطر على الشركات المساهمة العامة في فلسطين (Adeakarimandljhara,2010) [2]

أشار الباحث (حسين 2011)

إلى أن الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين على جاهزية كبيرة لتطبيق قواعد الحوكمة التي تنص عليها مدونة حوكمة الشركات في فلسطين كما أشار إلى وجود علاقة فردية بين الالتزام والتطبيق لقواعد الحوكمة .

---

1 محمود ناصر الحازمي ، **مدى تطبيق الحوكمة على الشركة** ، السعودية لكهرباء 2011

2 هيئة سوق رأس المال ، **الملامح الرئيسية لحوكمة الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين (الإدارة العامة للدراسات والتطوير).**

الدراسات الاجنبية

لقد تم الإطلاع على كثير من الدراسات السابقة بشأن حوكمة الشركات وتطبيق مبادئها حيث وجد الباحث الكثير من دراسات عربية وأجنبية حول هذا الموضوع وهذه الدراسات تؤكد على أهمية هذا الموضوع.

ومن أجل ذلك قام الباحث باختيار هذا الموضوع للدراسة ولمعرفة مدى الالتزام بمبادئ الحوكمة على صعيد الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، ومن هذه الدراسات:

دراسة لجنة تريدي 1987 (Treadway committee)

بعنوان أهمية دور لجنة المراجعة في تحسين نزاهة القوائم المالية . هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية دور لجنة المراجعات في تحسين القوائم المالية ونزاهتها والإفصاح المحاسب عن القوائم المالية وقد أشارت إلى أن الشركات التي تعمل في سوق المال وتداول أسهمها بشكل مستمر يجب أن تلتزم بتشكيل لجان مراجعة تتكون من أشخاص مستقبلين لهم دراسة بمراجعة وتحدد لهم صلاحيات وواجبات ومسؤوليات كافية لتنفيذ إجراءات الفحص ونظام المراقبة الداخلية وكذلك القيام بالإفصاح المالي والتزام بجودة المعلومات المحوسبة وفحص وتقييم الأداء واستقلالية المراجع

دراسة(2001، CHTOURU)

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من إن ممارسة الشركات لمبادئ الحوكمة تؤثر على جودة المعلومات المالية المعلنة وخلصت الدراسة إلى أن أداة الإرباح مرتبطة ببعض ممارسة الحوكمة من قبل لجنة المراجعة ومجلس الإدارة.

دراسة (Francis,ctal) عام 2001

تناولت هذه الدراسة دور كل من المحاسبة والمراجعة في تطبيق حوكمة الشركات وتطوير أسواق المال في عدد من الدول . وخلصت هذه الدراسة إلى ضرورة وجود الإجراءات القانونية اللازمة لحماية حقوق المساهمين بالإضافة إلى ضرورة الالتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة لأنها تحقق الشفافية في إعداد القوائم المالية والتقارير الأمر الذي ينعكس إيجابا على حركة أسواق المال .

دراسة (Good and seow) عام 2002

حيث تناولت هذه الدراسة تأثير آليات حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية ودور المديرين والمراجعين في ذلك يمر تطبيقها على الوحدات الاقتصادية في سنغافورة وقد خلصت الدراسة إلى تأكيد دور المراجعة الداخلية ولجان المراجعة في عملية الحوكمة وفي تحقيق جودة التقارير المالية بالإضافة إلى أهمية الضوابط الأخلاقية في ذلك .[1]

وفي استطلاع للرأي أجرته مؤسسة

1) (Mckinsey) في العام 2002 أشارت إلى أن 50% من المستثمرين أن موضوع حوكمة الشركات يحتل الأهمية القصوى في قطاع الأعمال ، في حين أكد أكثر رمن 70% من المستطلع آراؤهم استعدادهم لدفع علاوة للشركات التي تتمتع بمعايير حوكمة جيدة وأشارت النتائج إلى أن 78% من المستثمرين يعتقدون أن معايير الحوكمة الجيدة تعمل على تنظيم حقوق المساهمين في المدى الطويل (Makinsey Investor opinion study , 2002)

دراسة (Gompers, 2003):

هدفت هذه الدراسة إلى تأسيس دليل حوكمة لتحديد مستوى حقوق حملة الأسهم وتم التوصل إلى أن الشركات التي لها حقوق حملة الأسهم لها قيمة مؤسسة عالية وأرباح عالية ومعدل نمو عالي وتكلفة تمويل أقل.

وفي استطلاع آخر أجري في العام 2004 (ICRA)

أشارت النتائج إلى أن أكثر من 84% من مدراء المحافظ المالية أن معايير الحوكمة المدرجة مهمة لدرجة توازي أهمية مؤشرات المالية ومؤشرات النمو لهذه الشركات في حين أبدى 85% من مديري المحافظ استعدادهم لدفع علاوة للشركات التي تتمتع بمعايير حوكمة جيدة (corporate Governance Rating by ICRALTI) .[2]

---

1 د. محمد ياسين غادر ، **محددات الحوكمة ومعاييرها** ، 2012

2 هيئة سوق رأس المال ، الملامح الرئيسية لحوكمة الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين (الإدارة العامة للدراسات)

دراسة (Brown, 2004):

حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين حوكمة الشركات وأدائها، وخلصت الدراسة إلى أن الشركات تتمتع بمستوى حوكمة الشركات أفضل نسبياً وأكثر ربحية وقيمة وتدفع أموالاً أكثر لحملة الأسهم.

دراسة (FRANKYA,2006)

بعنوان آليات تأثير حوكمة الشركات على إدراج الأرباح (Corporate Governance and Earnings Management) هدفت الدراسة إلى توضيح آليات تأثير حوكمة الشركات على إدارة الأرباح حيث تم اختيار العلاقة بين حوكمة الشركات وبين إدارة الأرباح وقد خلصت إلى أن الشركات التي لها حوكمة داخلية قوية مثل التركيز العالي للملكية وتركيز مجلس إدارة في عدد قليل فإنها تقوم على إدارة الأرباح بشكل أقل وأشارت الدراسة على أن إدارة الأرباح ليست المحرك الرئيسي بين طرفي الملكية والحوكمة .

دراسة (Black and Khanra ,2007)

في أسعار أسهم الشركات في الهند عام 1999م كنتيجة للإعلان بخصوص الحوكمة التي أصدرته الجهات الرقابية على قطاع الأوراق المالية في الهند عام 1999م وأشارت إلى أن إعلان الحوكمة له أثر على زيادة أسعار الأسهم بنسبة 4% و 7% للشركات المدرجة والصغيرة نسبياً على التوالي

دراسة (Doey Weak Governace Cause Weak stock returns: an Examination of Firm operating performance and InvertorsExpections)

هدفت الدراسة:

إلى أظهار العلاقة بين الحوكمة الضعيفة وعائد الأسهم حيث تم فحص الأداء التشغيلي للشركات وتوقعات المستثمرين وخلصت الدراسة إلى أن الشركات التي تعاني من ضعف في حقوق حملة الأسهم يؤدي إلى ضعف الأداء التشغيلي لها .

مما سبق نلاحظ أن غالبية نتائج الدراسات والأبحاث التي استهدفت دراسة حوكمة الشركات في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء تشير إلى وجود علاقة مباشرة لتطبيق معايير حوكمة جيدة وأثرها المباشر على أداء الشركات ، وفي الواقع الفلسطيني هناك مجموعة من الدراسات التي استهدفت موضوع مدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

خلاصة هذه الدراسة ما يميز الدراسة:

أما أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

أنها تأتي استكمالاً للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الحوكمة للشركات الفلسطينية المساهمة وللقطاع المصرفي وخاصة أن سلطة النقد الفلسطينية قد أصدرت دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين في عام 2008م.

وجود كذلك سوق تبحث في إلتزام مدى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين بمبادئ مدونة حوكمة الشركات في فلسطين 2008م بالإضلفة أن هذه الدراسة دراسة عملية وميدانية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين وأهمية إلتزام الشركات المدرجة في بورصة فلسطين..... مبادئ حدوثه الحوكمة والتركيز على معايير مبادئ المدونه لحوكمة الشركات في فلسطين معايير حوكمة المصارف.

أما هذه الدراسة فسوف تبحث في مدى التزام الشركات المدرجة في بورصة فلسطين بمباديء مدونة حوكمة الشركات في فلسطين 2009م بالاضافة ان هذة الدراسة دراسة عملية وميدانية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين.

الفصل الثاني
الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول : مفاهيم أساسية في الحوكمة

المبحث الثاني: أهمية تطبيق حوكمة الشركات

المبحث الثالث: محددات الحوكمة

المبحث الرابع: الأطراف المشاركة في تطبيق مبادئ الحوكمة

المبحث الخامس: دور آليات الحوكمة في تخفيض مشاكل نظرية الوكاله

المبحث السادس: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي في مجال حوكمة الشركات

المبحث السابع: معايير تطبيق مبادئ حوكمة الشركات

المبحث الثامن: خصائص الحوكمة الجيدة

المبحث التاسع: واقع حوكمة الشركات في فلسطين

المبحث الأول: مفاهيم أساسيه في الحوكمة

في البداية لا بد من الإشارة إلى الخلط الذي يتم ما بين مصطلحي الحكومة government والحوكمة governance. فنجد أن مصطلح حوكمة استخدم مرادف لمصطلح الحكومة لدى البعض والذي ينطوي على انعكاسات سلبية أو مغلوطة نحو ما يعنيه كل من المصطلحين من أبعاد على المستوى الحكومي والمجتمعي، وقد كان هناك أكثر من معنى للحوكمة نتيجة اختلاف التفسير والفهم للمصطلح بين الكتاب والمفكرين، وحتى بين المنظمات التي تناولت وبحثت في مضامين الحوكمة[1].

حيث أن مؤسسة التمويل الدولية (IFC) تعبر عن مفهوم الحوكمة بأنها "هي النظام الذي يتم من خلالها إدارة الشركات والتحكم في أعمالها" " كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها مجموعة من العلاقات بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين" وهناك من يعرفها بأنها مجموع قواعد اللعبة التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين وبمعنى آخر فإن الحوكمة تعني النظام، أو وجود تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء[2].

ويعد مفهوم الحوكمة بشكل عام كمجموعة من الإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها توجيه المنظمات والتحكم بها، بحيث يتضمن الإطار العام للحوكمة تحديد الحقوق وتوزيعها والمسؤوليات

---

[1] اسلام بدوي الداعور، **مدى تطبيق معايير الحوكمة في بلديات الضفة الغربية**، رسالة ماجستير، جامعه الخليل، 2008.

[2] محددات الحركة ومعاييرها مع الاشارة لخط تطبيقها في مصر، محمد حسن يوسف، يونيو 2007.
www.saaid.ned/Doat/hasan/hawkama.doc

على مختلف الأطراف في المنظمة أو المؤسسة من مجلس إدارة ومساهمين وغيرهم من أصحاب المصلحة. إضافة إلى أنه يعمل على بلورة قواعد إجراءات صناعة القرار وإرسائها في تلك المنظمة، ويستند نظام الحوكمة الجيد إلى تحقيق المستوى الأمثل من الفحص والضبط والرقابة المتوازنة وتضمين خطوط التواصل الداخلية والخارجية ذات الفاعلية بالإضافة إلى تعزيز ثقافة المسؤولية والمساءلة من خلال وضع نظام القياس والتقييم وتطويره [1].

وعند ترجمة مصطلح Governance إلى العربية استخدمت عدة مصطلحات مرادفة من الباحثين والمنظمات مثل الحكم، الحكمانية، الحكم الصالح، منهجية الإدارة والإدارة الرشيدة والحوكمة، ويرى الباحث أن الفرق فيما بين هذه التسميات يعود إلى وجه نظر كل باحث أو منظمة من حيث البعد الذي يتناول فيه مضامين الحوكمة سواء البعد السياسي الشامل أو البعد الاقتصادي أو البعد الإداري[2].

كما أنه على المستوى المحلي والإقليمي لم يتم التوصل إلى مرادف لمصطلح Corporate Governance باللغة العربية، ولكن بعد العديد من المحاولات والمشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية والاقتصاديين والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع تم اقتراح مصطلح "حوكمة الشركات" في محاولة لنشر هذا المفهوم وترسيخ التطبيقات الجديدة له بأسواق المال والاقتصاديات المحلية والعربية[3].

وكذلك نجد أن مفهوم حوكمة الشركات (Corporate Governance) بالعولمة والخصخصة والأزمات، وفرض هذا المصطلح نفسه بسرعة حتى أصبح خلال فتره قصيرة جداً مثار اهتمام الدوائر الاكاديمية والسياسية العالمية، مؤدياً إلى اقناع صندوق النقد والبنك الدوليين إلى تبني اتجاه جديد لتحقيق الاصلاحات الهيكلية اعتماداً على مجموعة من المبادئ لتقييم برامج الاصلاح الاقتصادي في الدول الناشئة بالإضافة إلى الأسلوب التقليدي المتبع. والذي يقضي بانتهاج برامج الإصلاح الاقتصادي والهيكلي للدول التي تكافح من أجل تحسين أوضاعها بأخذ مجموعة من المبادئ لتقييم استمرارية تلك البرامج، وهذا المصطلح قد أدى إلى تغير استراتيجية الاستثمار

---

[1] د. محمد ياسين غادر، **محددات الحوكمة ومعاييرها**، عولمة الادارة في عصر المعرفة (15-17 ديسمبر 2012).

[2] اسلام بدوي الداعور، **مدى تطبيق معايير الحوكمة في بلديات الضفة الغربية**، رسالة ماجستير، جامعه الخليل، 2008.

[3] **الحوكمة والإصلاح المالي والإداري**، بحوث وأوراق عمل، مكتبة النجاح، 2009.

المتعارف عليها بارتفاع العائد كلما زادت المخاطرة إلى استراتيجية جديدة عرفت باسم التوجه إلى الجودة (Flight Quality) وغالباً ما ارتبطت الاستراتيجية الأولى بأزمات الاسواق الناشئة إلا أنها أيضاً في الآونة الأخيرة (أي مع نهاية التسعينات) بأزمات الأسواق المتقدمة[1].

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن هناك معاني أساسية لمفهوم حوكمة الشركات وهي[2]:

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات.
- تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.
- التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين.
- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين.

المبحث الثاني: أهمية تطبيق حوكمة الشركات :

في الآونة الاخيرة تعاظمت أهمية حوكمة الشركات لتحقيق كل من التنمية الاقتصادية والحصانة القانونية والرفاهية الاجتماعية للاقتصاديات والمجتمعات حيث يحقق اتباع القواعد السليمة لحوكمة الشركات الآتي:[3].

- ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين وحملة الأسهم على تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم مع العمل على الحفاظ على حقوقهم وخاصة صغار المساهمين.
- تعظيم القيمة السوقية للأسهم، وتدعيم تنافسية الشركات في أسواق المال العالمية وخاصة في ظل استحداث أدوات وآليات مالية جديدة.
- توفير مصادر تمويل محلية أو عالمية للشركات سواء من خلال الجهاز المصرفي أو أسواق المال.

---

[1] محمد ناصر الحازمي، **مدى تطبيق الحوكمة على الشركة السعودية للكهرباء**، 2011.

[2] المنظمة العربية للتنمية الإدارية، **الحوكمة والإصلاح المالي والإداري**، 2007، ص5.

[3] **مدى تطبيق الحوكمة على الشركة السعودية للكهرباء**، المشاكل، العقبات، محمود ناصر الحازمي، يوليو 2011.
www.abahe.couk/files/.../governance-in-the electricity.company

- تجنب الانزلاق في مشاكل حسابية ومالية وتحقيق دعم نشاط الشركات واستقرارها.

أما بالنسبة للدول النامية فإن الحوكمة وتطبيق مبادئها تعتبر أكثر لأن هذه الدول مواردها المالية محدودة وكذلك الموارد غير المالية وتعتبر الحوكمة أكثر أهمية لسببين هما[1]:

- إن هذه الدول لا تستطيع تحمل الهدر في الموارد المحدودة أصلاً الذي ينتج عن الفساد وسوء الحوكمة.
- إن التنمية تعتمد بشكل كبير على القدرة على اجتذاب الاستثمار الأجنبي المباشر والذي تعتبره الحوكمة، كما أشير آنفاً ، من العوامل التي تسهم في خلق البيئة الجاذبة له. ومن ناحية أخرى فإنه حتى إذا لم تكن الشركة تحتاج أو تعتمد على مصادر تمويل أجنبية فإن الالتزام بمبادئ الحوكمة السليمة يساعد على زيادة درجة الثقة من جذب المستثمرين المحليين.

وأيضاً لتطبيق مبادئ الحوكمة دور كبير في تحقيق التنمية الاقتصادية ورغم تنافس الشركات بين الأسواق كما تعمل الحوكمة على جذب المزيد من مصادر الأموال والتمويل المحلي والعالمين لتعزيز نحو الشركة، وفي هذا المجال أكد (Winkler) على أهمية حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في الأزمات المالية[2].

وتبرز أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة على الصعيد القانوني، حيث يهتم القانونين بأطر حوكمة الشركات وآلياتها؛ لأنها تعمل على إيفاء حقوق الأطراف المتعددة بالشركة، خاصة مع كبرى الشركات في الآونة الأخيرة.

إذ تضم هذه الأطراف حملة الأسهم ومجلس الإدارة والمديرين والعاملين والمقرضين والبنوك وأصحاب المصالح.. الخ. لذا فإن التشريعات الحاكمة واللوائح المنظمة لعمل الشركات تعد هي العمود الفقري لأطر حوكمة الشركات والياتها حيث تنظم القوانين والقرارات بشكل دقيق ومحدد العلاقة بين الأطراف المعنية في الشركة والاقتصاد ككل[3].

---

[1] د. جهاد خليل الوزير، **دور الحوكمة في تمكين المساهمين والمستثمرين واستقرار الأسواق المالية.**

[2] د.حداد، **دور حوكمة الشركات في التقنية الاقتصادية، كلية الاقتصاد**، جامعة دمشق.
http://www.kantakji.com/figh/files/managec/916

[3] د. معتصم مسعود أثر تطبيق **مبادئ حوكمة الشركات على الأداء**، جامعة النجاح.

من ثم يتضح لنا مما سبق أن مفهوم حوكمة الشركات له العديد من المزايا والمنافع التي يمكن الشركات بل والدول سواء كانت متقدمة أو ناشئة أن تجني ثمارها وهي تتمثل في الآتي[1]:

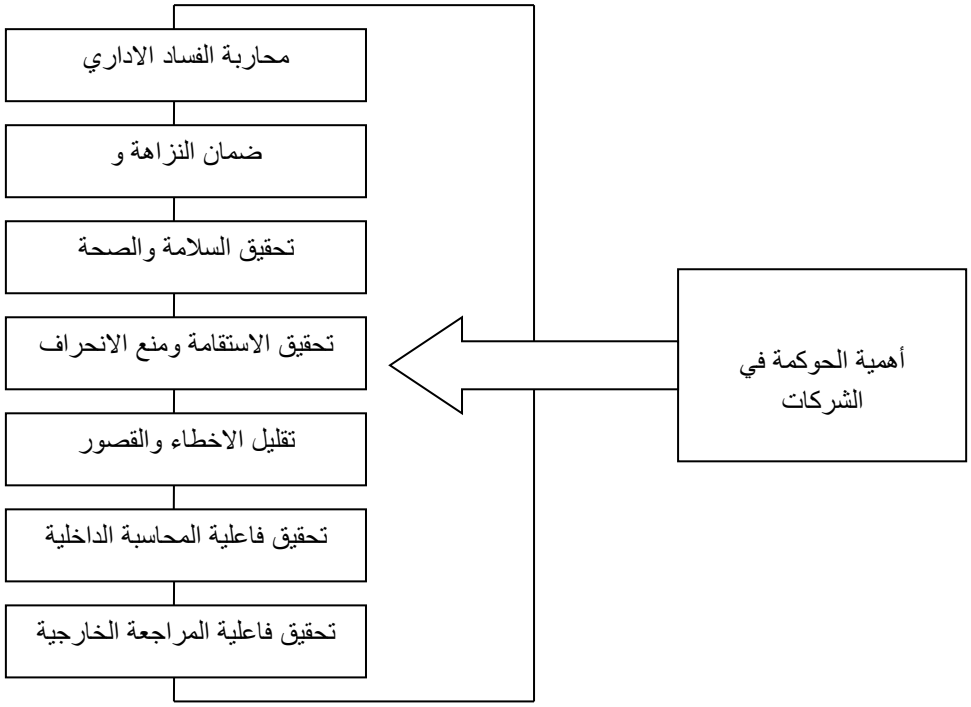
- تخفيض المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدولة.
- رفع مستويات الأداء للشركات وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي إليها تلك الشركات.
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية.
- زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها.
- الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها الشركات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.
- زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع.

وكذلك تعتبر حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن عمل الشركات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق الشركات أهدافها وبشكل قانوني واقتصادي سليم خاصة ما يتصل بتفعيل دور الجمعيات العمومية لحملة الاسهم shareholders للاضطلاع بمسؤولياتهم وممارسة دورهم في الرقابة والإشراف على أداء الشركات وهذا ما يوضح أهمية الحوكمة والتي يظهرها لنا الشكل التالي[2]

---

[1] المنظمة العربية للتنمية الإدارية، **الحوكمة والإصلاح المالي والإداري**، ص13.

[2] د. محسن أحمد خضيري، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية



الشكل (2): أهمية حوكمة الشركات

المصدر : د. محسن أحمد خضيري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية

بالإضافة إلى ما سبق نجد أن هناك عدة عوامل أدت إلى ظهور الحاجة للحوكمة.

- اهتزاز الثقة بالأسواق، حيث عانت الأسواق، أسواق المال وأسواق السلع والخدمات والأفكار.. أسواق المعاملات الحاضرة وفقدت معها آلاف المستثمرين وملايين المتعاملين.
- الشعور بالانخداع والقهر، وظهور احساس غامض، بمواجهة مؤامرة كبرى حال دسائسها عدد من داخل الشركة.
- الشعور بالاكتئاب والإحباط الاستثماري وعدم القدرة على مواصلة عمليات الاستثمار وعدم القدرة على اتخاذ قرار وعدم الرغبة في القيام بأي فعل وقد حدث ذلك بفعل الفضائح المالية.
- الانسحاب من سوق الاستثمار المحلي والعالمي.

ومن العوامل التي ساعدت على ظهور مبادئ الحوكمة في فلسطين بشكل خاص هو الوعي لدى الفلسطينيين بأهمية الحوكمة في خلق بيئة استثمارية جاذبة، قادرة على استقطاب الاستثمارات من مصادر محلية وخارجية، وبالتالي تساعد على تحقيق النمو الاقتصادي بمعدلات عالية، مما يحد

من البطالة والفقر ويدعم صمود المواطنين على أرضهم ومن العوامل الأخرى أيضاً الحاجة الماسة والدائمة لتعزيز القدرة التنافسية للشركات، سواء في الأسواق المحلية أو الاقليمية حيث أن السوق الفلسطيني مفتوحة أمام التجارة الدولية وبشكل خاص إزاء الشركات الإسرائيلية التي تتمتع بقدرات تنافسية مميزة، بالإضافة إلى ذلك لعب معهد الحوكمة دوراً كبيراً في إدخال ثقافة الحوكمة وتفعيلها في المجامع الفلسطيني خلال الأعوام الأربعة عشر الماضية ولاشك أن انجازات كثيرة تحققت في هذا الخصوص خلال تلك الفترة[1].

المبحث الثالث: محددات الحوكمة:

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر مستوى جودة مجموعتين من المحددات هما: المحددات الخارجية والمحددات الداخلية ويمكن عرضها كالتالي:

أ- المحددات الخارجية[2]:

حيث تشير إلى المناخ العام و الاستثمار في الدولة الذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال وقانون الاوراق المالية وقانون هيئة سوق راس المال لعام 2004 بالاضافة لقوانين الشركات وتنظيم المنافسه ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس ومكافحة الفساد)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية على جميع منظمات المجتمع.

ب-المحددات الداخلية[3]:

وهذه المحددات تشمل:

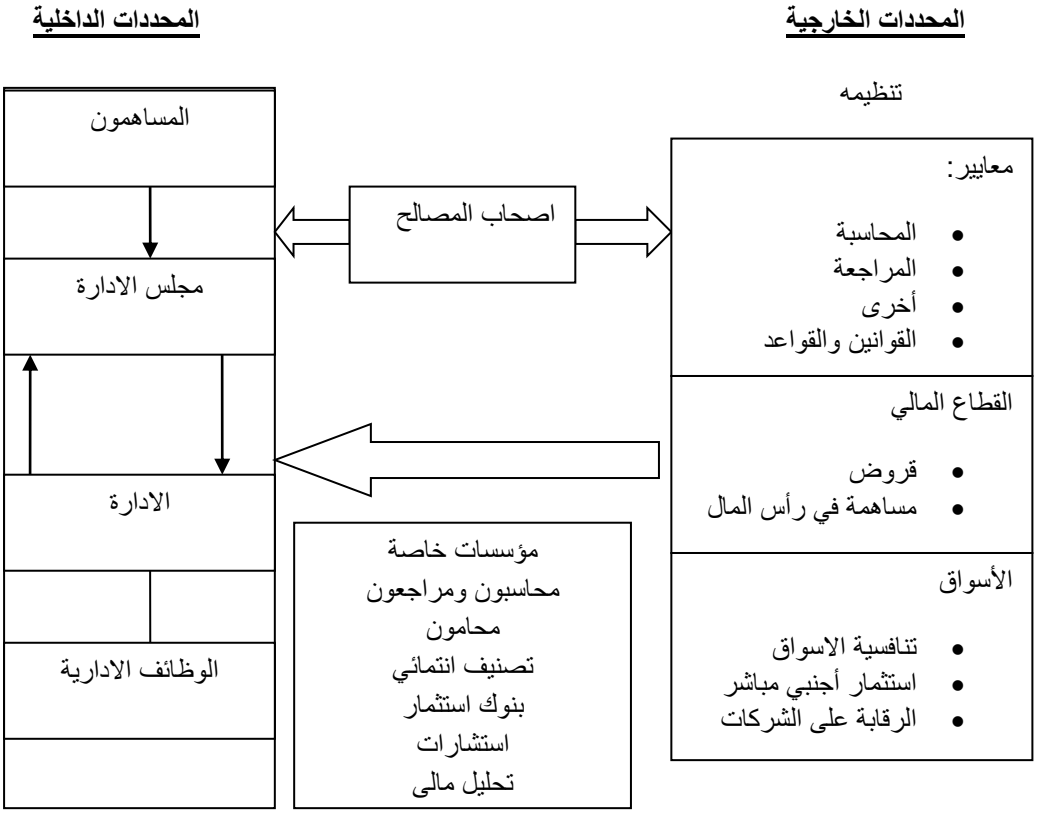
---

(1) PM 11.05/2013/10/5\mhtm/:file://c:\users\ahmad\Decumrnts

(2) د. محمد ياسين غادر، **محددات الحوكمة ومعاييرها**، المؤتمر العلمي الدولي، جامعة الجنان لبنان. www.jinan.edu.1b/conf/MGE/1150

(3) د. حداد، **دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية**، المؤتمر العلمي الأول جامعة دمشق.

- القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب القرارات داخل الشركة وشكلها.
- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العاملة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تحقيق التعارض بين هذه الأطراف.
- الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي.
- زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار.
- العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين.
- العمل على تشجيع القطاع الخاص ونموه ، وخاصة قدرته التنافسية.
- خلق فرص العمل.
- مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشروعاتها.



الشكل (3): المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة[1]

[1] د. محمد حسن يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها**، يونيو 2007.
www.saaid.net/Doat/hasn/hawkama.doc

المؤسسات الخاصة تشير الى القطاع الخاص وكيانات الإدارة الذاتية ووسائل الإعلام والمجتمع المدني وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات وترفع من درجة مراقبة الشركات وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة.

المبحث الرابع: الأطراف المشاركة في تطبيق مبادئ الحوكمة

هناك أربعة أطراف رئيسة تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لمفهوم ولقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد:

أولاً: المساهمون shareholders: وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم وأيضاً تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل وهم من لهم الحق في اختيار مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم[1].

ثانياً: مجلس الإدارة (Board of Directors)

وهو يمثل المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح حيث يقوم باختيار المديرين التنفيذيين (توكل إليهم السلطة اليومية لأعمال الشركة) بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم كما يقوم برسم السياسة العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين[2].

ثالثاً: الإدارة (Management)

وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء الى مجلس الإدارة وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين[3]

رابعاً: أصحاب المصالح stockholders :

وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض

---

(1) **الحوكمة والإصلاح المالي والإداري**، مكتبة جامعة النجاح، ص7.

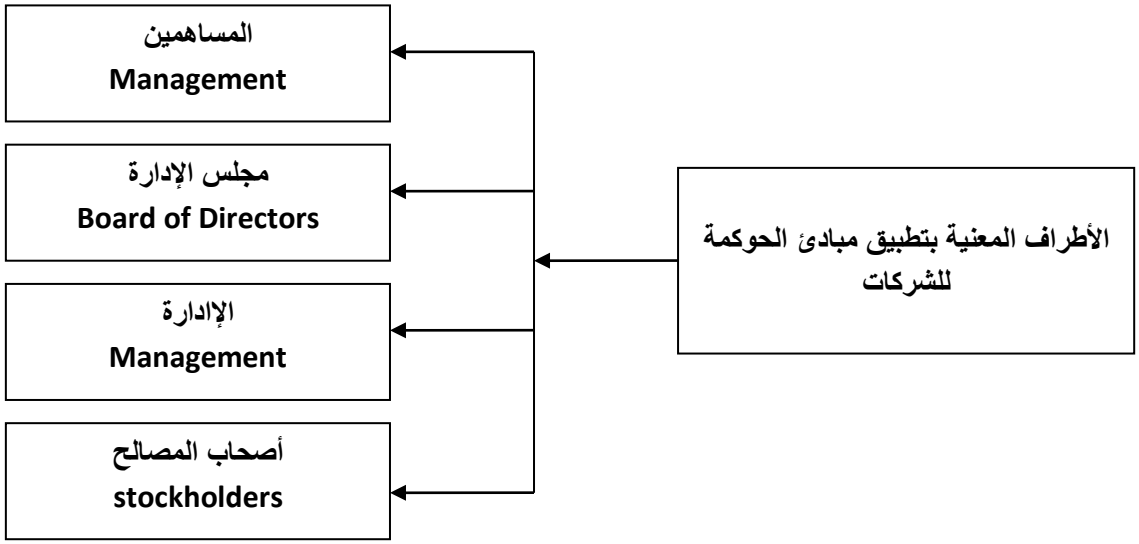
(2) د. عزيزة بن وآخرون، **حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني**، 2012.

(3) د. معتصم مسعود، **اثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء**، جامعة النجاح، 2010.

الأحيان فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة الشركة على الاستمرار[1].

وهناك اهتمام من القانونين بالعمل على حوكمة الشركات حيث تعمل على الحفاظ على حقوق الأطراف المتعددة بالشركة التي تضم حملة الأسهم ومجلس الإدارة والمديرين والعاملين والمقرضين والبنوك وأصحاب المصالح إلى ما هنالك، لذلك فإن التشريعات القانونية التي تحكم عمل الشركات تعتبر العمود الفقري لأطر حوكمة الشركات وآلياتها ، وتعتبر الأنظمة القانونية صمام الأمان الرئيس الذي يضمن الحوكمة الجيدة للشركات كما أن كل معايير الإفصاح والشفافية ومعايير المحاسبة يجب أن تكون عصب مبادئ حوكمة الشركة، إن تطبيق معايير الحوكمة يؤدي إلى أن تكون الشركات كنواة للاقتصاد ككل ففساد الشركات يضر بعدد كبير من فئات الاقتصاد والمجتمع لأن الشركات تؤثر بالحياة العامة وأيضاً تتأثر بالحياة العامة[2].

الشكل التالي يوضح الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات (2)



الشكل (4): الأطراف المعنية بتطبيق مبادئ الحوكمة للشركات

المصدر : الحوكمة والإصلاح المالي الإداري مكتبة جامعة النجاح.

---

(1) **الحوكمة والإصلاح المالي الإداري مكتبة جامعة النجاح**، ص7.

(2) file://c:\users\ahmad\Decumrnts/:mhtm\5/10/2013/05.11

(2) file://c:\users\ahmad\Decumrnts/:mhtm\5/10/2013/05.11

المبحث الخامس: دور الحوكمة في تخفيض مشاكل نظرية الوكاله:

أولا: نظرية الوكالة وعلاقتها بالحوكمة

نتيجة لتعارض المصالح بين الادارة والمالكين ،وبقية اصحاب المصالح في الشركة وعلى مبدأالاختيار العقلاني الذي بموجبة يحاول كل طرف تعظيم منافعة الخاصة ،فأنة يتوقع ان تأتي عملية اختيار السياسة المحاسبية للشركة متأثرة بالاهداف الذاتية للادارة بصرف النظر اذا ما كانت تلك الاهداف متوافقة اوغير متوافقة مع اهداف اصحاب المصالح الاخرين حتى لو كان ذلك على حساب التمثيل الصادق للاحداث والعمليات من ناحية تقديم المعلومات[1]

ثانيا": مشاكل نظرية الوكالة

تعد نظرية الوكالة تعبير للعلاقة التعاقدية بين مجموعتين تتضارب اهدافها وهما كلا من (المالكين) والوكلاء (المدراء) وتهدف نظرية الوكالة الى صياغة العلاقة بين هذة المجاميع بهدف جعل تصرفات الوكيل تنصب في معظم ثروة المالكين. ومن خلال هذة العلاقة تنشأ العديد من المشاكل . لعدم وجود عقود كاملة والشكل الاتي يوضح ذلك[2]

ثالثا: دور الحوكمة في تخفيض مشكلة تضارب المصالح

وضعت العديد من الدول والمنظمات قواعد لتجنب تضارب المصالح كأحد المباديء الاساسية للحوكمة . وذلك لحماية مصالح الاطراف ذات العلاقة مع الشركة . اذ وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية قواعد تجنب تضارب المصالح ضمن مبادئها اذ اشارت الى(1)

1-الشفافية في عمل مجلس الادارة والجمعية العمومية

2-الافصاح والشفافية في اتباع الاجراءات والطرائق المحاسبية

3-حماية وضمان حقوق المساهمين بكافة انواعهم

4-رفع كفاءة اداء عناصر نظام الرقابة الداخلية

المبحث السادس: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

مقدمة :

تستند المبادئ الواردة في هذه الورقة الى تجارب مستنده من المبادرات الوطنية للدول الأعضاء وأيضاً الى اعمال سابقه تم الاطلاع لها داخل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، من بينها ما قامت به المجموعة الاستشارية لقطاع الأعمال المعنية مجموعه الشركات والتابعة لمنظمه التعاون الاقتصادي والتنمية. وقد شارك في عملية الإعداد أيضاً عدد من اللجان التابعة للمنظمة، ومن بينها لجنة الأسواق المالية ولجنة الاستثمار الدولي والشركات متعددة الجنسيات، ولجنة سياسات البيئة. كما تمت الاستفادة من إسهامات عدد من الدول غير أعضاء منظمة القانون الاقتصادي والتنمية بالإضافة إلى إسهامات البنك الدولي، وصندوق النقد الدولي وقطاع الأعمال والمستثمرين والاتحادات المهنية وغيرها من الاطراف المعنية بالموضوع.

أولا : حقوق المساهمين

تشمل الحقوق الأساسية للمساهمين على تأمين أساليب تسجيل الملكية ونقل ملكيه الأسهم أو تحويلها والحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفه منتظمة، والمشاركة والتصويت في الاجتماعات العامه للمساهمين وانتخاب أعضاء مجلس إدارته، والحصول على حصص من أرباح الشركة وكذلك الحق في مشاركة والحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالمتغيرات الأساسية في الشركه مثل التعديلات في النظام الأساسي طرح أسهم إضافية، أية تعاملات مالية غير عادية قد تسفر عن بيع الشركة[1].

وأيضا المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعيه العامه على القرارات الأساسية، وحمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها أو من الاتجار في المعلومات الداخلية وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين[2].

---

[1] د، معتصم مسعود، **أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء الشركات، جامعة النجاح**. 2010.

[2] **المنظمة العربية للتنمية الإدارية الحوكمة والإصلاح المالي والإداري**، ص165.

ويجب أن يكفل اطار الحوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين بما فيهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي (عادل) في حالة انتهاك حقوقهم، حيث ينبغي أن يكون للمساهمين – داخل كل فئة – نفس حقوق التصويت– فيجب أن يتمكن كافة المساهمين من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل فئة من فئات المساهمين من قبل شرائهم للأسهم، كما يحب أن تكون أية تغيرات مقترحة في حقوق التصويت من المساهمين[1].

ويجب إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة، ولإضافة موضوعات إلى جداول أعمال الاجتماعات العامة على أن توضع حدود معقولة لذلك، وألا يحرم أي من المساهمين من حق الحصول على إيضاحات عن موضوع معين، وألا يصادر هذا الحق تحت أي ظرف من الظروف،أو بموجب أي دعوى من الدعاوي وأن يتم إيضاح الموقف كاملا أمام جميع المساهمين، وخاصة في الموضوعات الرئيسة الخطيرة ذات التأثيرية على حاضر ومستقبل الشركة، وأيضاً أن يتمكن المساهمون من التصويت بصفه شخصية أو بالإنابة كما يجب أن يعطي نفس الوزن للأصوات المختلفة سواء كانت حضورية أو بالإنابة[2].

كما يتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن من إعداد معينه من المساهمين ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يجوزنها وأيضاً السماح لأسواق الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال ، ويتسم بالشفافية، وأيضاً ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة حقوق الرقابة على الشركات في أسواق رأس المال، ويصدق ذلك على التعديلات غير العادية مثل عمليات الاندماج وبيع نسب كبيره من أصول الشركة، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على المسارات المتاحة لهم كما أن التعاملات المالية ينبغي أن تجري بأسعار مفصح عنها، وأن تتم في ظل ظروف عادلة[3].

---

[1] د جهاد الزير، **دور الحركة في تمكين المساهمين والمستثمرين واستقرار الاسواق المالية**، الملتقى السنوي الاول لسوق رأس المال الفلسطيني.

[2] د. محسن الخضيري، **حوكمة الشركات**، ص134.

[3] **مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات**، موقع نت www.oecd.org/daf/ca/co

ومن حقوق المساهمين أيضا ينبغي الإفصاح عن الهياكل والترتيبات التي تمكن أعداداً معينة من المساهمين ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها والسماح لجهات الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال وبتسم بالشفافية، وضمان صياغة واضحة وإفصاح كاف عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة حقوق الرقابة على الشركات في أسواق رأس المال ويجب ألا تستخدم الآليات المضادة للاستحواذ لتحسين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة، وأيضاً يجب أن يأخذ المساهمون ومن بينهم المستثمرون المؤسسون في الحسبان التكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم في التصويت[1].

إن نجاح إدارة الشركات في حماية حقوق المساهمين يتعين تفهم القائمين على الإدارة بأنهم يقومون بتلك المهمة بتفويض من المساهمين، الأمر الذي يستلزم عدم تجاوز السلطات الممنوحة لهم والتروي في القرارات المتخذة، وعدم الخلط بين مهام ومسئوليات أعضاء مجلس الإدارة. فمن المعلوم أن مهام المدير التنفيذي تنحصر في إدارة الشركه وذلك على خلاف عضو مجلس الإدارة حيث ينط به مراقبة الأداء ومحاسبة الإدارة والمساهمة في رسم استراتيجية العمل بالشركة ولا شك حسن هذا الأداء يساعد إلى حد كبير في تحقيق الأهداف المرجوة ورعاية حقوق المساهمين. فهذا الأداء الجيد والتعاون المثمر يعد من الدعائم الأساسية في أسلوب تقيم الإدارة العليا ومدى اتجاهها في ضمان حقوق المساهمين، فحسن أداء المهام المكلف بها كل فريق وتفهم كل فرد لمهامه، بل ومعرفته لمهام الآخر يساعد على وضع السياسات والإجراءات اللازمة لضمان حقوق المساهمين[2].

ثانيا : المعاملة المتكافئة للمساهمين

يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعامله المتكافئة لجميع المساهمين ومن بينهم صغار المساهمين، وكذلك أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعامله المتكافئة لكافة المساهمين وألا تسفر إجراءات الشركة عن غير ذلك[3].

---

(1) عدنان بن درويش، **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**، 2007.
lefedic.com/aeab/wp-content/up loads 2011/7/1

(2) د. محمد موسى، **حوكمة الشركات المقيدة، دار الجامعة الجديدة**، 51.

(3) د. معتصم مسعود، **أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء**، جامعة النجاح. ص14.

وكذلك يجب أن يتم التصويت بوساطة الأعضاء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم. ويجب ألا تسفر إجراءات الشركة على صعوبة أو عن ارتفاع في تكلفة عملية التصويت، ويجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية وينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بحسابات تمس الشركة[1].

ويندرج تحت المعاملة المتكافئة للمساهمين، إذ إن جميع الأسهم في الشركة المساهمة تتمتع بحقوق متساوية وملازمة لحق ملكيتها وهي الحق بقبض أنصبة الأرباح المعلن عنها في الجمعية العامة، وحق الأفضلية بالاكتتاب بأسهم جديدة والحق في الاشتراك بتوزيع موجودات الشركة عند التصفية، والحق بالاطلاع على ميزانية الشركة والحسابات الختامية وسجل المساهمين، والحق أن يبلغ المساهم الدعوات إلى الجمعيات العامة وبأن يشترك ويقترع في هذه الجمعيات شخصياً أو بوساطة وكيل، والحق بأن يتقدم بطلب إبطال أي قرار تتخذه الجمعية العامة أو مجلس الإدارة إذا كان مخالفا للقانون أو لنظام الشركة أو لنظامها الداخلي، والحق بأن يقاضي أعضاء مجلس الإدارة ومراقب حسابات الشركة[2].

كما يجب ألا تسفر إجراءات الشركة عن ارتفاع في تكلفة عملية التصويت، وبشكل مغالى فيه، كأحد أساليب معاقبة المساهمين خاصة فيما يتصل بتحمل كل من المساهمين والشركة بتكاليف باهظة بحضور الجمعيات العمومية ويجب منع تداول الأسهم بصوره لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية خاصة فيما يجب يتصل بتكوين جماعات النفوذ وأصحاب المصالح وما يتم إجراؤه من تحالفات من أجل صنع مراكز قوة، ومن أجل إحداث توازنات للتصويت في الجمعيات العمومية، وبما يضر بمصالح وحقوق باقي المساهمين، وبالتالي يتم وضع حد زمني للاعتداد بنقل الأسهم أو بيع الأسهم قبل بدء أعمال الجمعيات العامة[3].

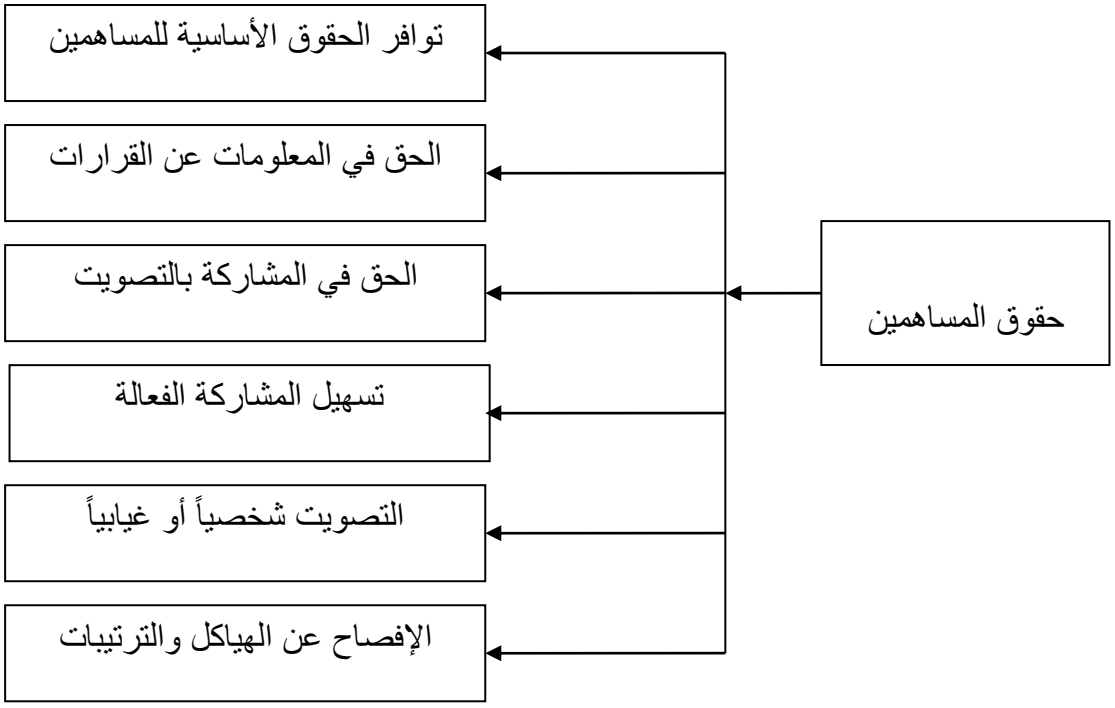
---

[1] **مبادئ منظمة التعاون الاقتصاد والتنية في مجال حوكمة الشركات.**

[2] د. مهار يماوي، **الشركات المساهمة ما بين القوانين والتعليمات**، جامعة دمشق.
www.refnet/gor.sy/booksproject/jame3a/beconomic//108/4companis

[3] د. محسن الخضيري، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية، ص138.

كما يحب أن تكون أية تغيرات مقترحه في حقوق التصويت لعملية تصويت من جانب المساهمين... أي أنه يترتب وضع أي حقوق مميزه لفئة من الفئات أو لأفراد معينين داخل هذه الفئة دون الحصول على الموافقة العامة والكاملة للجمعيات العمومية مع مراعاة حقوق الأقلية، وكذلك أن يتم التصويت بوساطة الأعضاء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم حتى يتمكن كل منهم من الإدلاء بصوته، ومن تحقيق رؤيته وأهدافه، ومن تحقيق المحافظة على مصالحه وعدم تعريضها لأي خطر[1].



الشكل (5): الشكل التالي يوضح ذلك (2)

المصدر : د. محسن الخضيري، حوكمة الشركات

ثالثا : دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات

مع تعدد أصحاب المصالح في الشركات، ومع امتداد هذه المصالح وتنوعها أصبحت مجموعات أصحاب المصالح من :

---

[2] د. محسن الخضيري، **حوكمة الشركات**، ص138.

- الموردين
- الموزعين
- المقرضين
- المتعاملين والعملاء
- المستهلكين
- الجهات الحكومية
- الجهات الدولية
- منظمات المجتمع المدني

يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يرسمها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمه على أسس مالية سليمة[1].

كذلك يجب أن يضمن إطار الحوكمة الإفصاح الواجب عن العلاقات مع المجموعات الرئيسة من أصحاب المصالح ذات الصلة بالشركة، و يتعين أن تؤدي تلك العلاقات إلى تحقيق صالح للمساهمين على أفضل ما يمكن، وكذلك يجب أن يكون جميع أعضاء مجلس إدارة الشركة على علم تام بكافة العلاقات مع أصحاب المصالح ذات الصلة. سواء كانت تلك العلاقات منصوص عليها في القانون أو بموجب اتفاقات تعاون، وتشتمل جوانب الإفصاح الواجبة على ما يلي: الشروط والأحكام وقنوات الاتصال والجداول الزمنية ،إن وجدت، وفي حالات عدم وجود اتفاقات رسمية مع أصحاب المصالح. يتطلب الأمر تضمين إطار الحوكمة الخاص بالشركة تصنيفا للفئات الرئيسة من أصحاب المصالح ذات الصلة، مع إيضاح قنوات الاتصال بهم وإتاحة تلك المعلومات لمجلس الإدارة وكبار الموظفين بالشركة[2].

يجب أن تتمتع الأطراف ذات المصالح بالحق في الوصول إلى المعلومات التي تضمن مصالحهم حسب علاقتها بالشركات، وعلى الشركة الالتزام الشفافية والموضوعية في الإفصاح عن جميع الأمور الهامة التي تؤثر على الأداء، وفي حال حدوث أي خرق لحقوق أي من الأطراف الأخرى

---

[1] **مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات.**

[2] الاتحاد العالمي للغرف التجارية، **مبادئ الحوكمة لجمعيات الاعمال.**
www.cipe.org/listes/defau

من ذوي المصالح يحب على الشركة اتخاذ إجراءات عاملة من أجل إصلاح هذا الخرق أو القيام بالتعويض بطريقة ملائمة، وأيضا على الشركة إبداء المسؤولية الاجتماعية في كل النواحي ذات العلاقة ذلك بالحرص على الظهور بصورة جيدة للمجتمع والتصرف بمسؤولية[1].

ولضمان استمرار تلبية متطلبات المصالح يجب على الإدارة أيضا أن تقوم بما يلي[2]:

- ينبغي أن تعمل أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
- حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح، فإن أولئك ينبغي أن تتاح فرص الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.
- يجب أن يسمح إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح، وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.
- حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية ممارسة سلطات الإدارة بالشركة يجب أن تكفل لهم فرص الحصول على المعلومات المتصلة بذلك[3].

كذلك تتطلب الحوكمة الرشيدة احترام الشركات لالتزاماتها تجاه العاملين بها وعملائها ودائنيها وموردیها والمجتمعات التي تعمل فيها، فكل هذه المجموعات تستفيد من أمانة العمل وجودته في هذه الشركات والقدرة على الاعتماد عليها، ومن ثم يحصد المجتمع ككل مزايا إدارة الشركات بشكل جيد، فذلك يوفر فرص عمل ويبني الثقة في الاقتصاد ويمنع تبديد الموارد[4].

رابعا : الإفصاح والشفافية (Declaration transparence)

الإفصاح هو عملية الكشف عن المعلومات الجوهرية (المالية وغير المالية) التي تهم المستثمرين وأصحاب العلاقة والمصالح، ويتم الإفصاح على أساس دوري (فترات مالية محددة) أو بشكل فوري عند حدوث أمر ما. ذلك حتى تكون المعلومات متوافرة في نفس الوقت لكافة الأطراف

---

[1] سلطة النقد الفلسطينية، **دليل القواعد والممارسات الفضله لحوكمة المصارف**، 2009، ص43.

[2] د. محسن الخضيري، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية ص137.

[3] د. محسن الخضيري، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية ص137.

[4] محمود ناصر الحازمي، **مدى تطبيق الحوكمة على الشركة السعودية للكهرباء**، يوليون 2011.

المعنية، وحتى لا يقوم طرف باستغلال المعلومات قبل الأطراف الأخرى، إن تعريف " المعلومات الجوهرية " وفقا لهيئة أسواق المال هو أية معلومات متوافرة لدى الجهة المصدرة بشأن أنشطتها وهويتها ومركزها المالي أو إدارتها وغير متاحة للجمهور أو للمتداولين وتكون المعلومات ذات تأثير على أصول الشركة والتزاماتها ووضعها المالي أو الإطار العام لأعمالها[1]

لذلك ينبغي في إطار أي حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم الصحيح في الوقت المناسب عن الموضوعات المهمة كلها المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي والأداء، وحقوق الملكية، وحوكمة الشركات، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يشمل الإفصاح ما يلي[2]:

- النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة.
- أهداف الشركة .
- الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت
- سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسين، والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة بما في ذلك مؤهلاتهم، وعليه اختيار المديرين الآخرين في الشركة، ربما إذا كان يتم النظر إليهم باعتبارهم مستقلين
- العمليات المتصلة بأطراف من الشركة
- عوامل المخاطرة المتوقعة
- الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين
- الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين

مضمون الإفصاح والشفافية

في الحقيقة إن التزام الشركات المصدرة للأوراق المالية بالإفصاح والشفافية يمثل العمود الفقري بسوق تلك الأوراق حيث تتصدر كفاءة سوق الأوراق المالية بقدر ما يتوفر فيه من شبكة معلومات وبيانات قوية صادقة تعطي للكافة في إطار من المساواة والعدالة وهذا ما جاء به المشرع المصري

---

[1] الحوكمة، الافصاح والشفافية، www.cbk.c.m/ar/media/efsah.pdf

[2] د. مها محمود ريماوي، الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات، جامعة دمشق، 2008.

ففعله في قانون سوق رئيس المال رقم 95 بسنه 1992م وتعديلاته ولائحته التنفيذية، وقانون الإيداع والقيد المركزي ولائحته التنفيذية[1].

وبقصد بهذا المبدأ توفير الشركة للمعلومات والتقارير التي تمكن الأشخاص والهيئات من معرفة المركز المالي الحقيقي للشركة والذي على أساسه يمكنهم تحديد موقفهم من الشركه حاليا ومستقبلا، مع احتفاظ الشركة بحقها أو بمركزها المالي أو بمصلحة الشركاء أو المساهمين[2].

متابعة التزام الشركات بالإفصاح والشفافية

في الواقع يقع الالتزام بمتابعة الشركات بالقيام بعمليات الإفصاح والشفافية على عاتق الهيئة العامة لسوق رأس المال. فهي التي تقوم بمراقبة المعلومات والبيانات التي تقدمها الشركات التجارية وتقديرها سواء عن نتائج أعمالها أو عن حقيقة مركزها المالي، كما تتابع الإجراءات التي تتخذها تلك الشركات أو تقوم عليها، أما بهدف الإضرار بالسوق أو بغرض السيطرة والاستحواذ، وتعد الميزانية وغيرها من القوائم المالية للشركة طبقاً للمعايير المحاسبية ولقواعد المراجعة التي تحددها أو تحيل إليها اللائحةالتنفيذية، وتخطر الهيئة بالميزانية وبالقوائم المالية وتقرير مجلس الإدارة ومراقب الحسابات عنها قبل شهر من التاريخ المحرر[3].

بالإضافة إلى تقرير الميزانية وقائمة الدخل يوجد العديد من التقارير التي يمكن رفعها للهيئة العامة مثل قائمة التدفقات النقدية وتقرير مجلس الإدارة عن نتائج الأعمال وتقرير الإدارة التنفيذية عن الأداء وملخص اللجان ومهامها وتقرير الرقابة الداخلية وتقرير عن المكافآت وغير ذلك الكثير.

خامسا : مسؤوليات مجلس الإدارة (Board responsibilities)

على الرغم من ضرورة تأكيد فصل تأكيد الشركات عن أصحاب هذه الشركات وتحقيق فكرة الإدارة الجيدة، وتحقيق مبدأ الاستقلالية، وتأكيد مبدأ المحاسبة عن المسؤولية وهي جميعها تتحقق عندما تصبح مسؤوليات مجلس الإدارة محددة ومعلنة سواء من حيث :

---

[1] د. عصام حنفي محمود، **التزام الشركات بالشفافية والإفصاح**، دار النهضة العربية، 2006، ص3.

[2] د. محمد ابراهيم موسى، **حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية**، دار الجامعة الجديدة، ص54.

[3] د. محمد ابراهيم موسى، مرجع سابق، ص60.

- الصلاحيات
- المسؤوليات
- الحقوق
- الواجبات
- المزايا والبدلات والأجور

ويجب أن يتيح إطار أسلوب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة قبل الشركات الشركة والمساهمين[1].

- **مسؤوليات مجلس الإدارة الناشئة عن الاختصاصات العامة :**

من المعروف أن القواعد التنفيذيه لحوكمة الشركات إلى النظام الأساسي للشركة في تحديد اختصاصات المجلس والتزامات أعضائه، فالنظام الأساسي لكل شركة هو الذي يبنى على نحو واضح وتفصيلي واختصاصات مجلس الإدارة والتزامات أعضائه. مع هذا قيدت القواعد التنفيذية الحرية التي يتمتع بها الأعضاء في تحديد تلك الاختصاصات بقيدين :

الأول : هو عدم تجاوز المجلس بأية حال من الأحوال حدود هذه الاختصاصات

فعلى مجلس الإدارة الالتزام بهذه الاختصاصات، وإلا كان مسؤولا عن أية مخالفة ترتكب بشأنها ويسأل المجلس بالتضامن بين أعضائه عن الأخطاء التي ترتكب في إدارة الشركة. فقد يسأل الأعضاء جنائياً عندما يشكل الفعل إحدى الجرائم التي يعاقب عليها قانون العقوبات[2].

ولكي يقوم مجلس الإدارة بمسؤولياتهم ينبغي أن تتاح لهم المعلومات ذات الصلة على نحو سليم بالدقة، وفي التوقيت المناسب كما ينبغي أن يتلقوا التدريب المناسب خلال عضويتهم بالمجلس وكل الفترات الملائمة، علاوة على الدورات التعريفية والتوجيهية العامة خلال انضمامهم للمجلس[3].

---

[1] د. محسن أحمد خضيري، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية، ص134.

[2] د. محمد ابراهيم موسى، **حوكمة الشركات المقيدة بسوق الاوراق المالية**، مرجع سابق، ص73.

[3] الاتحاد العالمي للغرف التجارية، **مبادئ الحوكمة لجمعيات الاعمال والغرف التجارية**.
www.cipe.org/sites/defau

- **مسؤولية مجلس الإدارة في الإفصاح والشفافية :**

لا ينكر أحد أن الالتزام بالإفصاح يقع على عاتق مجلس الإدارة جميع الشركات فقد الزمت القوانين إدارة الشركة بضرورة اتباع سياسة واضحة تقوم على عنصر المكاشفة وإبراز الحقيقة لكل الأطراف المهتمة بنشاط الشركة ومركزها المالي، ذلك من المستثمرين ومساهمين وجهات قائمة على إدارة سوق الأوراق المالية[1].

لهذا ذهب البعض إلى القول بأنه على مجلس إدارة الشركة للقيام بواجب الإفصاح والشفافية بما يتفق مع حقيقة الواقع، أن يقوم بإعداد التقارير المالية وفقاً لمعايير وأساليب موحدة يسهل من خلالها التعرف على حقيقة المعلومات الواردة بها، ويمكن الجهات الرقابية من القيام بعملها، سواء من حيث الفحص أو المراجعة.

ويكون ذلك من خلال اتباع معايير محاسبيه دوليه عند اعداد القوائم الماليه والتقارير المطلوبة، تلك التي تقضي الإعلان عن الأحداث الجوهريه الطارئة ذات التأثير الملموس على مركز الشركة وما يقوم به الأنشطة[2].

وأيضا على مجلس الإدارة ضمان الطابع الرسمي والشفاف في عملية الترشيح لعضوية مجلس الإدارة والانتخابات. علاوة على التحديد الواضح لمؤهلات ومواصفات أعضاء مجلس الإدارة على النحو التالي[3]:

1- شفافية القواعد الموضوعية لترشيح أعضاء مجالس الإدارة، وانتخابهم والتشجيع على التنافس في هذا المجال.

2- وضوح العمليات والإجراءات المتصلة بعملية الترشيح.

3- أن تكون الإجراءات الموضوعه مشجعة على مشاركة الأعضاء في عملية التصويت.

مع هذا فإن مجلس الإدارة بمباشرة هذه الاختصاصات يقيم مسؤوليته في مواجهة المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى. ففي ظل الحوكمة تزداد شفافية الشركة من ناحية وتتعاظم مسؤولية

---

[1] د. عصام حنفي محمود، **التزام الشركات بالشفافية والإفصاح**، مرجع سابق، ص35.

[2] د. محمد ابراهيم موسى، **حوكمة الشركات المقيدة بسوق الاوراق المالية**، مرجع سابق، ص85.

[3] الاتحاد العالمي للغرف التجارية، **مبادئ الحوكمة لجمعيات الاعمال**.

الإدارة من ناحية أخرى، فإذا كانت الحوكمة تعمل على تقوية الإجراءات الحكم الداخلي للشركة، فإنها كذلك تضمن جعل الإدارة مسؤولة أمام مالكي الشركة وأصحاب المصالح الأخرى[1].

ومن الأمور التي تضمن مساءلة مجلس الإدارة من الشركة والمساهمين[2]:

أ- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توفير كامل المعلومات وتكون على أساس النوايا الحسنة، وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن تعمل لتحقيق صالح الشركة والمساهمين، وليس لحساب أنفسهم أو الاستفادة الشخصية.

ب-يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية، وأن يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح في كافة القرارات التي يصدرها، وألا يسمح بأية حال من الأحوال بالخروج على الشرعية أو القوانين أو القرارات الحكومية التنظيمية، وأن يعمل على التوافق التام معها.

ت-حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فإن المجلس ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، وبحيث لا يحدث أي ظلم أو عدم عدالة لأية فئة من فئات المساهمين.

محور مجلس الإدارة للمديرين واجبان أساسيان :

- واجب رعاية مصالح الشركة، وهذا يتطلب حصولهم على المعلومات والتصرف بحكمة ودراية ومتابعة ما قد تتعرض له الشركة من مخاطر.
- واجب الانتماء، الذي يتطلب منهم رعاية مصالح الشركة وكل مساهميها في كل عمل يقومون به، وأن يتفادوا تضارب المصالح. وعلى مجلس الإدارة اختيار القياده التنفيذية للشركة ومراقبة أدائها، ومنح المديرين التنفيذيين مكافأتهم استناداً إلى أدائهم، وحيث أن المديرين التنفيذيين يكونوا مسؤولين أمام مجلس الإدارة فإن مجلس الإدارة يكون مسؤولا بدوره أمام حملة الأسهم[3].

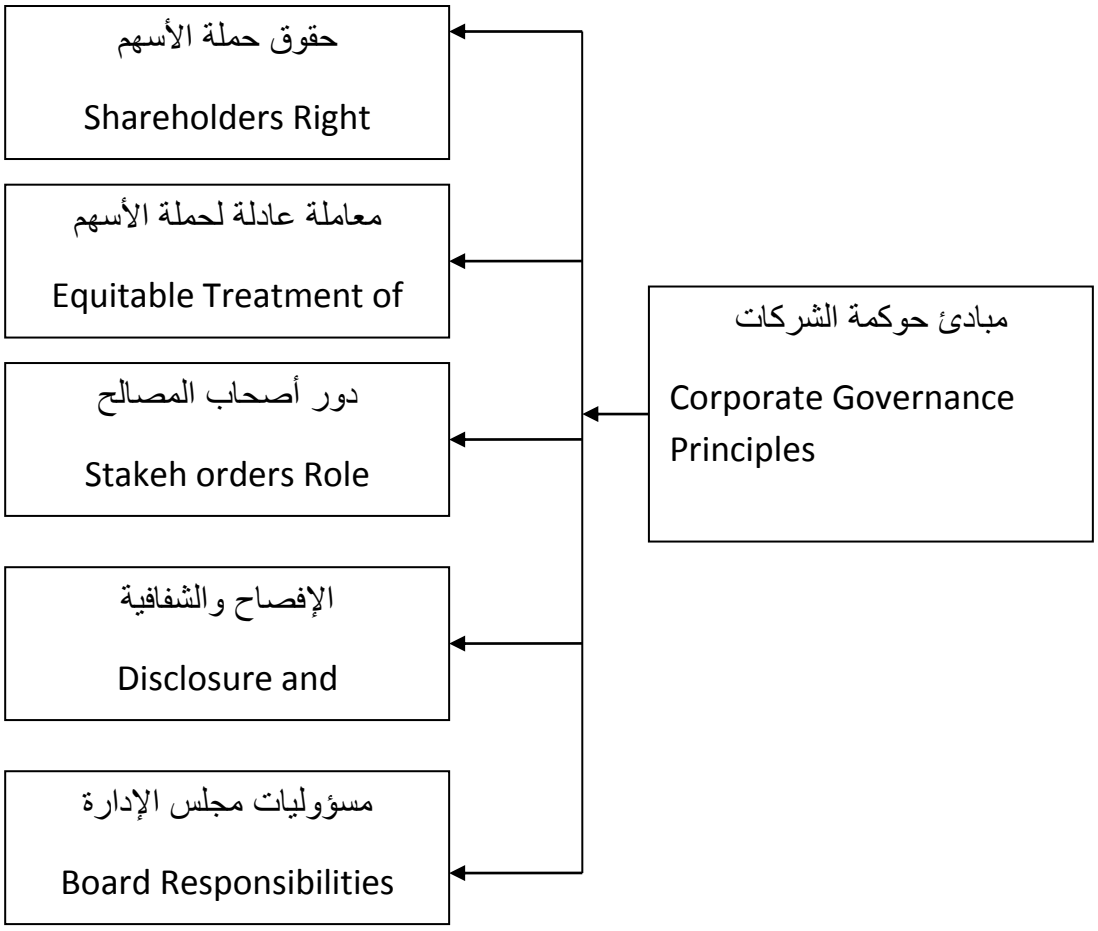
---

[1] د. محمد ابراهيم موسى، **حوكمة الشركات المقيدة بسوق الاوراق المالية**، مرجع سابق، ص78.

[2] د. محسن أحمد الخضيري، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية، مرجع سابق، ص143.

[3] د. محمد ناصر الحازمي، **مدى تطبيق الحوكمة على الشركة السعودية للكهرباء**، المشاكل والعقبات، يوليو 2011.

- واجب مجلس الإدارة في مراجعة استراتيجية الشركة وتوجيها ، وخطط العمل وسياسة المخاطرة والموازنات السنوية، وأن يضع أهداف الأداء، واختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسين، ومراجعة مستويات المسؤولين التنفيذيين ومرتباتهم ومزاياهم وأيضا التقييم الموضوعي لشؤون الشركة[1].



الشكل (6): مبادئ حوكمة الشركات[2]

[1] د. محسن أحمد الخضيري، **حوكمة الشركات**، مرجع سابقن ص145.

[2] OECD (2000), corporate Governance Principle

المبحث السابع : معايير تطبيق مبادئ الحوكمة

هناك مجموعه من المعايير والإرشادات والقواعد الدولية التي تتضمن تقييم ممارسة سلطة أداء المنظمة وفقا لمجموعة المبادئ الدولية الحاكمة التالية (مركز المشروعات الدولية الخاصة 2003).

أولا : معيار الانضباط والذي يتحقق من خلال[1]:

- بيانات واضحة للجمهور
- الالتزام بالأعمال الرئيسة المحددة بوضوح
- وجود الحافز لدى الإدارة تجاه تحقيق سعر أعلى للسهم
- التقدير السليم لحقوق الملكية
- التقدير السليم لتكلفة رأس المال
- استخدام الديون في مشروعات هادفة
- إقرار نتيجة الحوكمة في التقرير السنوي

ثانيا : الشفافية والتي تتحقق من خلال[2]:

- الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة
- نشر التقرير المالي في موعده
- عدم تسريب المعلومات قبل الإعلان عنها
- الإفصاح العادل عن النتائج الختامية
- تطبيق معايير المحاسبه الدولية
- تطبيق معايير المراجعه الدولية
- الإفصاح الفوري عن المعلومات السوقية الحساسة
- توفير إمكانية وصول المستثمرين إلى الإدارة العليا
- تحديث المعلومات على شبكة الانترنت

---

[1] **المنظمة العربية للتنمية الإدارية الحوكمة والإصلاح المالي والإداري** يوليو 2007.

[2] المنظمة العربية للتنمية الإدارية مرجع سابق، ص140.

ثالثا : الاستقلال الذي يتحقق من خلال[1]:

على مجلس الإدارة أن يضم في عضوية ما لا يقل عن 25% من الأعضاء والمستقلين استقلالا تاما عن المصرف بحيث تتوافر في العضو المستقل الشروط التالية:

أ- أن لا يكون هو، أو أياً من أقربائه من الدرجة الثانية، من حملة الأسهم الرئيسين في المصرف أو عضواً في مجموعة أشخاص طبيعيين أو اعتباريين يمارسون معا سيطرة على المصرف.

ب- أن لا يعمل أو أن يكون قد سبق له العمل بوظيفة تنفيذية لدى المصرف أو أية مؤسسة تابعة للمصرف خلال السنوات الخمسة السابقة، ما لم يتم الحصول على موافقة مسبقة من سلطة النقد.

ت- أن لا يعمل في مؤسسة تقدم خدمات استشارية أو مهنية أو غيرها من الخدمات أو توريد السلع للمصرف أو لأي من المؤسسات التابعه للمصرف.

ث- أن لا تربطه علاقة مباشرة أو غير مباشرة هامة بأية مؤسسة تحصل على تحويلات كبيرة من المصرف.

ج- وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل.

رابعا : المحاسبه عن المسئوليه والتي تتحقق من خلال[2]:

- وجود أعضاء لمجلس الإدارة مستقلين غير الموظفين.
- وجود أجانب في مجلس الإدارة .
- الاجتماعات الكاملة والدورية لمجلس الإدارة.
- قدرة أعضاء مجلس الإدارة على القيام بالمراجعة الفعالة.
- وجود لجنة مراجعة ترشيح المراجع الخارجي وتراقب أعماله.
- وجود لجنة مراجعة تراجع تقارير المراجعين الداخليين وتشرف على أعمال المراجعة الداخلية.

---

[1] سلطة النقد الفلسطينية، **دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين**، 2009ز

[2] **المنظمة العربية للتنمية الإدارية مرجع سابق**، ص140.

خامسا : العدالة[1]

وتقوم الحوكمة في هذا المجال على تهيئة المجال على تهيئة الفرص المتاحة للجميع، وعلى تطبيق مبدأ على قدم المساواة، مما يزيد من الشعور بالعدالة، ومن الإنصاف وبالتالي من الأمان وبما يقضي على حالات العجز والطمع وفهم الفساد فضلاً عن الظلم والغبن الذي يقع على أي من طرف ذات العلاقة بالشركات، ومن ثم تعمل الحوكمة تحقيق العدالة وإتاحة الفرصة لكافة الأطراف وكذلك أعضاء المساهمين حق الاعتراض عند إساءة حقوقهم، والمشاركة في تعيين المديرين وأيضاً في اتخاذ القرارات والمكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة، والمعاملة العادلة لمساهمي الأقلية من قبل المساهمين أصحاب الأغلبية، ومن كافة حملة الأسهم بالدعوة إلى الاجتماعات العامة.

سادسا : المساءلة التي تتحقق من خلال[2]:

- ممارسة العمل بعناية ومسؤولية والترفع عن المصالح الشخصية.
- التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدودهم.
- التحقيق الفوري حال إساءة الإدارة العليا.
- وضع آليات تسمح بعقاب الموظفين التنفيذيين وأعضاء لجنة الإدارة.
- شفافية التعامل في الأسهم وعدالتها من أعضاء مجلس الإدارة.

سابعا : الإفصاح[3]

وهو عملية الكشف من المعلومات الجوهرية (المالية وغير المالية) التي تهم المستثمرين وأصحاب العلاقة والمصالح ويتم الإفصاح بشكل دوري ومن المعلومات التي يتم الإفصاح عنها الميزانية العمومية، قائمة الدخل،قائمة التدفقات النقدية، قائمة التغير في حقوق المساهمين، تقرير مجلس الإدارة عن نتائج الأعمال، وموجز عن سياسيات المكافآت وغير ذلك من المعلومات. والهدف من

---

(1) د. محسن أحمد الخضيري، **حوكمة الشركات**، مرجع سابقن ص156.

(2)**المنظمة العربية للتنمية الإدارية الحوكمة والإصلاح المالي والإداري** مرجع سابق، ص141.

(3) الحوكمة، **الافصاح والشفافية**، www.cbk.com/ar/media/efsah.df

ذلك حتى تكون المعلومات متوافرة في نفس الوقت لكافة الأطراف المعنية، وحتى لا يقوم طرف باستغلال المعلومات قبل الأطراف الأخرى.

ثامنا : المسؤولية الاجتماعية :

أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد، ويمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات، وهي تحمل الشركات لمسؤوليتها تجاه أصحاب المصالح من حملة الأسهم والمستهلكين والعملاء والموردين والعاملين والبيئة والمجتمع. ويقصد بهذا المفهوم التزام الشركات ليس فقط بتحقيق أرباح لمساهميها، ولا تقتصر المسؤولية تجاه الاقتصاد القومي فقط ولكن تمتد البيئة والعاملين وأسرهم وفئات أخرى من المجتمع[1].

(مجال تطبيق المسؤولية الاجتماعية) [2]

فالمؤسسة التي تود ممارسة مسؤوليتها الاجتماعية أو تلتزم بمبادئ التنمية المستدامة تعمل في المجالات التالية :

- احترام البيئة : مكافحة التلوث، أدارة الفضلات، الاستغلال العقلاني للمواد الأولية.
- الأمان عند الانتاج وتحقيق الأمان في الخصائص والمنتوجات.
- إثراء المناخ والحوار الاجتماعي : تكافؤ الفرص، أنظمة الأجور.
- احترام حقوق الإنسان في أماكن العمل. القوانين الدولية لحقوق العامل، مكافحة عمل الأطفال.
- الالتزام بأخلاقيات الإدارة : مكافحة الرشوة وتبييض الأموال.
- الاندماج في المجتمع من خلال التنمية المحلية والتحاور مع أصحاب المصالح.

واقع المسؤولية الاجتماعية للشركات في فلسطين :

يعتبر الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية من الشركات المساهمة العامة إحدى التوصيات التي وردت في مدونة قواعد حوكمة الشركات، حيث وردت في إحدى القواعد الاختيارية أنه يحبذ أن تفصح الشركة عن مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية مرة واحدة على الأقل في العام ومن خلال التقرير

---

[1] **المسؤولية الاجتماعية للشركات**، www.academia.edu

[2] **المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركاتن** www.lefpedia.com

السنوي، إضافة إلى أن تكون سياسات الشركة الاجتماعية والبيئية معلنة بشكل واضح قابل للتطبيق على المدى البعيد وفي هذا الإطار تشير النتائج إلى أن 37 شركة من الشركات المدرجة أفصحت عن أنشطتها الاجتماعية في تقاريرها السنوية 2011م في حين حرصت 21 شركة فقط على الإفصاح عن السياسات المتبعة لديها فيما يخص المسؤولية الاجتماعية[1].

المبحث الثامن : خصائص الحوكمة الجيدة (good governance)

أن الحوكمة الجيدة good governance هي مجموعة من المفاهيم التي تطورت تدريجيا لتصل إلى معايير تتبناها الكوادر الإدارية الملتزمة بتطوير موارد المجتمع وتحسين نوعية الحياة للمواطنين[2] وأن توفر الحوكمة الجيدة تكون سبب لتحسين مستوى معيشة الأفراد وزيادة مستوى دخل الفرد، والتقليل من حدة الفقر في المجتمعات النامية والعناية بحقوق المواطنين، حيث دعت بعض المنظمات الدوليه كالبنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإغاثي UNDP وصندوق النقد الدولي إلى إحداث نقلة نوعية في مستوى الأداء الإداري على مستوى المجتمع. بما يمكن أن يحقق نتائج ملموسة في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية ،ذلك من خلال استخدام مضامين الحوكمة الجيدة[3].

وذكر جون كري في كتابة حول حوكمة الشركات أن نموذج الحوكمة الشركات الناجمة يجب أن يشمل الخصائص التالية (Collegict 2005)[4] أن يكون مجلس الإدارة قوي وفعال ينفذ مسؤولياته بقدرة وسلامة، وأن يكون الرئيس التنفيذي مؤهل يتم اختياره من قبل مجلس الإدارة ويتم إعطاؤه السلطات والصلاحيات لإدارة أعمال الشركة، والأعمال التي يتم اختيارها من الرئيس التنفيذي يجب تنفيذها ضمن نصيحة مجلس الإدارة وموافقته ، وأن يكون هناك نموذج عمل جيد

---

[1] هيئة سوق رأس المال الفلسطيني، **الملامح الرئيسية لحوكمة الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين،** www.pcma.ps/Rsearchs

[2] كريم، حسن، **مؤتمر الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية،** 2004.

[3] اسلام بدوي الداعور، **مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية**، رسالة ماجستير، جامعة الخليل.

[4] ماجد إسماعيل، **أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2009.

يتم اختياره من الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة، وكذلك ضمن نصيحة مجلس الإدارة وموافقته. وأن يكون هناك إفصاح كاف وملائم عن أداء الشركة للمساهمين والمجتمع المالي.

ويرى جونثان شاركهام أنه من الصعب التعرف من داخل الشركة فيما إذا كان نظام الحوكمة الجيد يعمل بشكل حقيقي، غير أن هناك أدلة وقرائن تشير إلى مدى توفر متطلبات هذه الحوكمة، ذلك من خلال الوقوف على العديد من الأحكام والتقديرات التي من الممكن أن يكون لها تأثير على أوضاع الشركة وديناميكية العمل فيها (charkham, 2005).

ويمكن اعتبار أن الحوكمة رشيدة أو جيدة إذا تضمنت على نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، وهو يحدد المستويات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية وتوضيح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل الشركة، وهو نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل، وأيضا الموازنة ما بين المسؤوليات الاستراتيجية والتشغيلية بطريقة منظمة ومدروسة، وكذلك تتعلق الحوكمة بالقيادة والتأكد أن المنظمه يتم إدارتها وتسيير أعمالها بالشكل الفعال والسليم. كما تُعرَف بأنها النظم والعمليات المعنية بضمان التوجيه الكلي وفعالية الإشراف ومساءلة الشركة[1].

ونلاحظ أن فوائد الحوكمة الجيدة والرشيدة أنها تساعد أعضاء المجلس والمديرين التنفيذيين في تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات بأفضل الطرق، وتضمن حماية المصالح والموجودات وتحدد المسؤوليات والمهام، وتعزز الثقة والمصداقية، وتبني بيئة وعلاقات عمل متميزة.

ومن أجل الانتقال إلى مرحلة الحوكمة الجيدة، لا بد من التعرف على خصائص الحكم السيئ فعندما يتصف الحكم بواحدة أو أكثر من الصفات التالية فإنه يعتبر حكماً سيئاً ومن هذه الصفات :

- غياب الإطار القانوني أو عدم تطبيق القانون.
- عدم شفافية المعلومات.
- الفشل في الفصل بين المصلحه العامة والمصلحة الخاصة.
- ضعف ثقة المواطنين بالقوانين.
- وجود أولويات تعارض مع التنمية.

---

(1) /lefpedia.com/arab/wp-comtent/uploads/

والحوكمة غيرها من العلوم الإنسانية فإنه لا توجد لها معايير مطلقة، بل معايير نسبية وإن هناك أشكالاً من الإدارة أفضل من أشكال أخرى[1].

مما سبق يتضح لنا أن خصائص الحوكمة الجيدة يجب أن تكون كما يلي :

1- تعزيز أداء الشركات وتعظيم قيمتها السوقية.

2- المساءلة المحاسبية لأداء الشركة.

3- تأكيد التفاعل بين الأنظمة الداخلية والخارجية المنظمة لأعمال الشركات.

4- التوازن في العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة الشركة والأطراف الأخرى.

5- الوصول إلى أفضل ممارسة للسلطة في الشركات.

6- توفير الضمانات التي تكفل الحد من الفساد المالي والإداري.

7- حماية أموال المستثمرين والمقرضين ضد المخاطر التشغيلية والمالية.

8- تجنب مظاهر سوء اقتناء الموارد الإنتاجية واستخدامها التي تتمتع بالندرة النسبية.

9- تفعيل مسؤوليات كل من مجلس الإدارة الإشرافي ومجلس الإدارة التنفيذي.

10- تغير الدور التقليدي للمراجعة الداخلية وإحداث نقلة في أنشطتها من مجرد الحماية والدقة والكفاءة والالتزام الى المشاركة في التنبؤ بسلوك الأداء المستقبلي للشركات.

11- توزيع الحق والمسؤوليات على مختلف الأطراف المشاركة في المنظمة بما في ذلك مجلس الادارة الاشرافي ومجلس الإدارة التنفيذي والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى.

12- يجنب مساوئ كل من هياكل الملكية المركزة وهياكل الملكية المشتتة وعيوبهما [2].

---

[1] اسلام بدوي الداعور، **مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة**، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، 2008.

[2] **المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الحوكمة والإصلاح المالي والإداري**، 2007..

المبحث التاسع: نماذج الحوكمة (Governance models)

يعرف Mill Gell[1] نموذج الحوكمة بأنه مجموعة مميزة أو تجمع لهياكل ادارية، مسؤوليات وظائف وعمليات (ممارسات) منسجمة منطقياً مع بعضها البعض. فالهياكل تعبر عن المعايير التي بموجبها اختيار عمليات مجالس الإدارة وتحديدها ويتم انشاؤها وفقا للتشريعات والأنظمة ،بينما تعبر المسؤوليات (المهام والوظائف المحددة) عن ماهية الحوكمة، أما العمليات الممارسات فتعتبر عن كيفية ممارسات وظائف الحوكمة.

فالحوكمة وإن كانت تطرح أسئلة تستبق الإجابة عليها ، فإنها أيضاً تثير قضايا اتفاقية وأخلاقية، وتثير في الوقت ذاته أهمية ايجاد قواسم مشتركة تجمع بين نماذج وأنظمة الحوكمة ... وما تقتضيه كل منها من تدابير وإجراءات وقواعد وضوابط لازمة .. وضرورية لإبقاء شركاتنا العاملة آمنة، ولإبقاء أسواقنا مستقرة ، ولإبقاء أمننا الاقتصادي فاعلا ومتفاعلاً والمناخ الاستثماري جاذباً.

خصائص نماذج الحوكمة

الحوكمة في طابعها العملي البراغماتي ، لا تنفي ولا تخفي طابعها الرمزي الفني ، ذلك الطابع الذي يضيف اليها محرك قوي من محركات الوعي والنفس والضمير. حيث الرمز والمثال بدور هام في توجيه السلوك ، سواء كان السلوك فردياً لفرد معين ، أو كان سلوكاً جماعياُ لمجتمع معين، ومن ثم فإنه لتوجيه السلوك يتعين أن يكون هناك نموذج مثالي يتم الاقتداء به. فالحوكمة الدافعة للسلوك القديم وهي في ذاتها ترتبط بالنموذج والمثال الجيد ، ومن هنا فان الحوكمة تصبح سبباً ونتيجة في الوقت ذاته ، سببا في الإصلاح وتنمية الإصلاح، وهي أداة فاعلة ووسيلة متفاعلة وهي تحتاج إلى أن تتكيف مع المتغيرات[2].

---

[1] 6il,mil,Governance Do's and Don't's, 2001

[2] د. محسن الخضيري، **حوكمة الشركات، مرجع سابق**، ص215.

الشكل (7): خصائص النموذج الامثل للحوكمة (1)

من هذا الشكل يتضح لنا أن هناك عدة خصائص لهذا النموذج يجب أن تكون موجودة ومنها:

- الفاعلية الكاملة في تحقيق مبادئ الحوكمة وإرسائها .
- البساطة الشديدة في التطبيق والتنفيذ.
- سهولة الفهم والاستيعاب من جانب العاملين.
- المرجعية العميقة، خاصة في إطار هيكل القيم والآداب العامة.
- القابلية للاستمرار والتطور والارتقاء، والتكييف مع المتغيرات والمستجدات بشكل دائم.

حيث تحتاج الشركات والمؤسسات الاقتصادية وغير الاقتصادية إلى نظام فعال للحوكمة نظام قادر على التطور والتوافق مع متغيرات ومستجدات العمل، سواء العمل اليومي بمشاكله الخاصة أو على مستوى العمل كنظام دائم يحتوي الممارسات العملية سواء في امتدادها وعلى اطلاقها العام، أو على مستوى ممارستها القطاعية والجزئية الخاصة، بل وامتداد هذه الممارسات إلى سلوكيات الأفراد عاملين ومتعاملين[1].

---

[1] د. محسن الخضيري، حوكمة الشركات، مرجع سابق، ص215.

[2] د. محسن الخضيري، حوكمة الشركات، مرجع سابق، ص217.

المبحث العاشر: واقع الحوكمة في فلسطين

مقدمة:

في اطار الجهود الدولية لنشر ثقافة الحوكمة، أطلق مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) بالتعاون مع مبادرة شراكة الشرق الأوسط (MEPI) مشروعاً إقليمياً خلال شهر كانون الأول من العام 2003م مدته عامان، يهدف الى تحديث قطاع الأعمال والاقتصاد وقد تم التركيز على قضية حوكمة الشركات بصفتها أساساً في تنمية القطاع الخاص والإصلاح المؤسسي، ولم تكن فلسطين بعيدة عن التوجه العالمي في هذا الشأن فقد شكلت هيئة سوق رأس المال الفلسطينية اللجنة الوطنية للحوكمة، وتتمثل مهمة اللجنة في وضع نظام للحوكمة خاص بفلسطين وأيضاً تثبيت هذا النظام في فلسطين وخاصة للشركات المساهمة العامة[1].

واقع حوكمة الشركات في فلسطين

تنطبق قواعد الحوكمة على الشركات التي تنطوي تحت إشراف هيئة سوق رأس المال ورقابتها وعليه تسري قواعد حوكمة الشركات على الشركات المساهمة العامة (المدرجة وغير المدرجة في بورصة فلسطين)، حيث أن هذه القواعد للحوكمة مستندة إلى القوانين والأنظمة السارية المفعول في فلسطين، وبالتالي تلتزم فيه معظم هذه القواعد إلى نصوص تشريعية صريحة تأخذ في الاعتبار أن قانون الشركات الساري في فلسطين قديم نسبياً من ناحية وحوكمة الشركات الحوكمة[2]. ومن أجل التغلب على هذه المشاكل تم اصدار حدوثه قواعد حوكمة الشركات في فلسطين نهاية عام 2009م بحيث أصبحت نافذة من ذلك التاريخ وتعتبر اللجنة الوطنية لحوكمة الشركات الجهة العليا التي أقرت وأصدرت مدونة قواعد حوكمة الشركات، وحيث أن هذه المدونة تسري على الشركات المساهمة العامة والمؤسسات المالية التي تنطوي تحت إشراف هيئة سوق رأس المال[3].

حيث أن هذه الهيئة هي الجهة المخولة بمتابعة تنفيذ والتزام الشركات بالقواعد الواردة في المدونة. وفيما يخص القطاع المصرفي، عملت سلطة النقد الفلسطينية على إصدار قواعد إرشادية كحوكمة

---

(1) عدنان قباجه وآخرون، **تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين**، معهد ناس، 2008.

(2) مدونة الحوكمة: www.aman-palestine.org

(3) www.pcma.ps/Rseqrchs

البنوك العاملة في فلسطين حيث أن اللائحة التنفيذية لقانون المصارف رقم (2) لسنة 2002م والمقررة من قبل رئيس دولة فلسطين نصت بوضوح على تكليف سلطة النقد بإصدار التعليمات اللازمة لتعزيز الحوكمة في المؤسسات المصرفية ،وتم تحديث هذة المدونة حتى اصبحت تشتمل على اربعة عشرة مبدأ، وتعرف الحوكمة من منظور سلطة النقد الفلسطينية "أنها مجموعة من العلاقات والقواعد والإجراءات والمبادئ التي تضمن ادارة المصرف بطريقة ما بما يحقق مصالح الأطراف ذات العلاقة، بشكل يتوافق مع القوانين والتعليمات والممارسات الخ... في مجال العمل المصرفي"[1].

ويمكن تشخيص الواقع الفلسطيني بشأن تطبيق قواعد الحوكمة بعدة معطيات يمكن ابرازها كما يلي[2]:

- محدودية عدد الشركات المساهمة العامة المدرجة في البورصة الفلسطيني.
- ضعف الوعي الاستثماري لدى جمهور صغار المستثمرين رغم المحاولات الجادة التي يقوم بها سوق فلسطين للأوراق المالية.
- عدم وجود جمعية لحماية حقوق صغار المستثمرين.
- ضعف البيئة القانونية من تشريعية وقضائية.
- عدم وجود شركات تهتم بتقييم مدى التزام الشركات بالحوكمة.

كما هو في بريطانيا على سبيل المثال حيث تعنى هذه المؤسسات بتقييم دوري للشركات بناء على التزامها بالحوكمة[3].

وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتطوير الحوكمة لا تزال يكتشفها القصور، ما يفرض ضرورة ترسيخ مجموعة من المفاهيم العامة والمؤسسات التي يجب توافرها كأساس للحوكمة، ففي حين أن قواعد الحوكمة التي تضاف الى مشاريع القوانين تكون إلزامية، فإن الجزء الأكبر من قواعد حوكمة الشركات ليست متواجدة، وبالتالي فإن الشركات لا تقوم بأي قاعدة مثلى أو أسلوب أمثل طالما أنه غير موجود في القانون سواء بتعيين جهة التدقيق الداخلي أو الخارجي أو الإفصاح والشفافية، أو

---

[1] سلطة النقد الفلسطينية، **دليل القواعد والممارسات الفضلى كحوكمة المصارف**، 2009.

[2] أ. نبيل أبو دياب، **آفات تطوير لائحة حوكمة الشركات في فلسطين**، 2007/9.

[3] أ. نبيل أبو دياب، **آفات تطوير لائحة حوكمة الشركات في فلسطين**، 2007/9.

باطلاع صغار المستثمرين على حقوقهم[1]. ومن اجل ذلك تم اصدار الدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين . حيث ان اعداد هذا الدليل كان من اهم التوصيات التي تمخضت عنها المؤتمرات التي عقدتها غرفة تجارة نابلس خلال السنوات القليلة الماضية حول واقع ومستقبل الشركات في فلسطين.معبرا عن الامل بأن يشكل الدليل الذي سيتم اطلاقة هذا اليوم خطوة كبيرة نحو تحقيق الهدف المنشود وهو دعم واستمرارية الشركات العائلية . وخاصة ان هذة الشركات تشكل العمود الفقري للقطاع الخاص في فلسطين وان السبب الرئيسي في تفتت غالبية هذة الشركات العائلية هو الضعف الشديد فى مدى التزام ادارة هذة الشركات بمباديء الحوكمة الحديثة.

[1] عدنان قباجه وآخرون، **تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين**، مرجع سابق، ص27.

الفصل الثالث

المبحث الاول

مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين 2009

المبحث الثاني

تطبيقات حوكمة الشركات في المصارف

الفصل الثالث

المبحث الأول: مدونة قواعد حوكمة الشركات في فلسطين 2009

المقدمة :

أدت العولمة والتقدم السريع في وسائل الاتصالات الحديثة إلى خلق جو جديد من التنافس على المستويين المحلي والخارجي للشركات العاملة في فلسطين وفي السنوات الأخيرة أصدرت السلطة الوطنية الفلسطينية عدداً من التشريعات المنظمة لعمل القطاع الخاص مثل قانون سلطة النقد وقانون المصارف و وقانون ألأوراق المالية رقم 12 لعام 2004 و قانون هيئة سوق رأس المال رقم 13 لعام 2004 وقانون التأمين لعام 2005 وغير ذلك من القوانين ، وقد احتوت هذه التشريعات على عدد من النصوص التي يدخل ضمن قواعد الحوكمة المعمول بها دولياً ، وعليه فقد تم تشكيل اللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في فلسطين التي تضم ممثلين عن جهات رقابية واقتصادية وقانونية وأكاديمية متنوعة وقد قررت اللجنة الوطنية لحوكمة الشركات تشكيل فريق فني للعمل على صياغة مدونة قواعد حوكمة الشركات وفقاً لأسس وخطة عمل وضعت من قبلها حسب التشريعات السائدة في فلسطين ونتج عن عمل اللجنة أنها أصدرت مدونة الحوكمة عام 2009.[1]

الفرع الأول : الهدف من تطبيق مدونة حركة الشركات ونطاق تطبيقها :-

لقد قسمت مدونة حوكمة الشركات أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها إلى مستويات عدة :[2]

أولا: على مستوى الشركة تهدف إلى تحسين نوعية ممارسات مجلس الإدارة وتحسين أداء الشركات ورفع القدرة المنافسة ورفع قيمة الشركة وتعزيز ثقة أصحاب المصالح الآخرين في الشركة .

ثانياً: على مستوى الاقتصاد بشكل عام تهدف إلى تحسين المناخ الاستثماري وتفعيل إدارة السوق المالي وتوسيعه ورفع القدرة التنافسية للاقتصاد من خلال رفع ثقة المعاملين بالشركة وتعزيز قدرة البلد في مواجهة الأخطار .

---

1 WWW. CIPS – ARABIA

2 WWW.HAWKAMA.PS

أما نطاق تطبيق مدونة حوكمة الشركات فيمكن حصره على الشركات التي تنضوي تحت إشراف هيئة سوق رأس المال ورقابتها وعليه تسري مدونة قواعد حوكمة الشركات المساهمة العامة (المدرجة وغير المدرجة) وسوق فلسطين للأوراق المالية وشركات الرهن العقاري وشركات التأجير التمويلي وشركات الأوراق المالية وشركات التأمين مع الإشارة إلى ضرورة مراعاة مبادئ الحوكمة الصادرة ذات العلاقة لهذه المدونة .

الفرع الثاني : طبيعة مدونة حوكمة الشركات:-

تشمل هذه المدونة مجموعة من القواعد حوكمة الشركات المستندة إلى قوانين وأنظمة سارية المفعول في فلسطين . وبالتالي تلتزم الشركات تطبيقها تحت طائلة المسؤولية وفي الوقت الذي تستند فيه معظم هذه القواعد إلى نصوص تشريعية صريحة فإن بعضها يستند إلى روح نص معين، آخذين بعين الاعتبار إن قانون الشركات قديم نسبياً من ناحية وأن الاهتمام بحوكمة الشركات حديثة نسبيا من ناحية أخرى .

لذلك فقد تمت الإشارة إلى ذلك صراحة مع التوصية بتعديل النص واختياراً من قبل الشركات ضمن مقولة " الالتزام وتفسير عدم الالتزام " .

وهذا يترك لكل شركة مرونة لكي تحافظ على شكلها وحجمها ونشاطها وطريقة إدارتها الأمر الذي يمكن من تحديد موقعها من تطبيق التوصيات والتوجيهات الواردة في هذه المدونة .[1]

(أنواع القواعد التي تتكون منها مدونة الحوكمة)

النوع الأول : وهي القواعد التي تستند إلى نصوص تشريعية صريحة وهنا يكون التطبيق الزاميا من قبل الشركات تحت طائلة المسؤولية القانونية ، تحت صياغة هذه القواعد في المدونة بلغة تفيد الالزام مثل يجب ولا يجوز ويحق ويلتزم ويحظر .

النوع الثاني :وهي القواعد التي تنسجم من الممارسات الدولية في مجال حوكمة الشركات ولا تعارض مع أي نص تشريعي صريح أو على الأقل تكون واحدا من الاحتمالات التي يجيزها نص

1 WWW. CIPS – ARABIA

تشريعي ما وهنا يكون التطبيق طوعياً من قبل الشركات ضمن مقولة الالتزام وتفسير وعدم الالتزام وقد تمت صياغة هذه القواعد في المدونة بلغة تفيد الجواز والتطبيق مثل يحبذ وينصح ويجدد .

النوع الثالث : وهي القواعد التي تنسجم مع الممارسات الدولية في مجال حوكمة الشركات ولكنها تتعارض مع نصوص تشريعية صريحة وصياغة التوجيه بصراحة بضرورة تعديل التشريع القائم ليتناسب مع هذه الممارسات والقواعد .

وتعتبر اللجنة الوطنية لحوكمة الشركات الجهة العليا التي أقرت وأصدرت مدونة حوكمة الشركات وحيث أن هذه المدونة تسري على الشركات المساهمة العامة والمؤسسات المالية فإن الهيئة هي الجهة المخولة بمتابعة تنفيذ والتزام الشركات بالقواعد الواردة في مدونة حوكمة الشركات في فلسطين .[1]

الفرع الثالث : مكونات مدونة قواعد حوكمة الشركات :-

لدى وضع هذه المدونة تم الاسترشاد بمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الدولية (oecd) بالإضافة إلى مدونات أخرى لحوكمة الشركات تم وضعها على الصعيدي الدولي والإقليمي وعليه وإلى جانب التقدم . فقد تضمنت هذه المدونة قواعد تعالج الجوانب الأساسية لحوكمة الشركات وفقاً للتعريف الواسع والمتمثلة في الأمور التالية :

1) اجتماع الهيئة العامة
2) حقوق المساهمين المتكافئة
3) إدارة الشركة
4) التدقيق
5) الإفصاح والشفافية
6) أصحاب المصالح الآخرين في الشركة .

هذا وقد تمت مراعاة المبادئ التالية لدى اعداد قواعد الحوكمة :

- العدالة والنزاهة في معاملة المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين (كالموظفين والدائنين)

---

1 WWW. CIPS – ARABIA

- الشفافية والإفصاح عن الأمور المالية وغير المالية وبشكل يمكن المساهمين والجمهور من يقيم وضعية الشركات ومستوى أدائها .
- المساءلة في العلاقات بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة وبين مجلس الإدارة والمساهمين بين مجلس الإدارة والجهات الأخرى ذات العلاقة .
- المسؤولية من حيث الفصل في المسؤوليات وتفويض الصلاحيات .[1]

أولا: اجتماع الهيئة العامة :

توجه الدعوة إلى اجتماعات الهيئة العامة العادية وغير العادية من مجلس الإدارة أو بناءاً على طلب مدقق الحسابات أو من مراقب الشركات ويحق كذلك للمساهمين الذين يحملون ما لا يقل عن ربع أسهم الشركة من مجلس الإدارة الدعوة لاجتماع هيئة عامة غير عادي .

وتكون الدعوة متضمنة جدول الأعمال إلى كل مساهم قبل أربعة عشر يوماً على الأقل من موعد الاجتماع ويتم اعلان هذه الدعوة في صحيفتين يومين قبل الاجتماع بأسبوع على الأقل، كذلك يجوز إرسال الدعوة للمساهمين عبر البريد الإلكتروني، ويجب أن يستمع المساهمون إلى تقرير مدقق الحسابات الخارجي في اجتماع الهيئة العامة ويحق لهم الاستفسار من مدقق الحسابات عن أي أمر ورد في البيانات المالية أو في تقريره بخصوص هذه الحسابات .

وكذلك يجب على الشركة أن تقوم بترتيب مكان الاجتماع وموعده وزمانه بشكل مناسب يشجع المساهمين خاصة صغارهم على الحضور ولذا تعقد الشركة اجتماع الهيئة العامة داخل فلسطين مع ضرورة استخدام نظام الفيديو كونفرس عند تعذر التواصل الجغرافي .

يحبذ مناقشة البنود المحددة على جدول الأعمال وفقاً للترتيب الوارد فيه ويحبذ أن يوضع للمساهمين بأنه يحق لهم إثارة الأسئلة والاستفسارات خلال الاجتماع وأن مجلس الإدارة ملزم بالإجابة ، وكذلك يجوز ارسال أسئلة خطية لمجلس الإدارة من قبل المساهمين وعلى رئيس مجلس الإدارة ايصالها للمعنيين ، ويحبذ كذلك أن يجري رئيس الهيئة العامة التصويت على الأمور عن طريق الاقتراع السري، ذلك حتى يتمكن كل مساهم من تحديد موقفه بدقة من كل مسألة يتم بحثها والتصويت عليها من خلال الاجتماع .

---

1 WWW.HAWKAMA.PS

ثانياً : حقوق المساهمين المتكافئة :-

يضمن مجلس الإدارة كل المساهمين بما في ذلك صغارهم والمساهمون المقيمون خارج فلسطين يتمتعون بكافة الحقوق المخولة لهم بموجب القوانين والأنظمة والتعليمات المرعية ومن هذه الحقوق :-

- الحق في توفر سجلات للملكية.
- الحق في أن تتم دعوة جميع المساهمين إلى اجتماعات الهيئة العامة العادية وغير العادية والحصول على المعلومات ذلك وفقاً لما ينص عليه النظام الداخلي للشركة .
- الحق في المعاملة العادلة لجميع المساهمين وتمتعهم بالحقوق نفسها دون تحميلهم أية أعباء أو تكاليف ويستوي في ذلك المساهمون الفلسطينيون أو الأجانب .
- الحق في حصة من الأرباح النقدية والعينية .
- الحق في بيع السهم أو رهنه أو نقله .
- الحق في التصويت على أرباح الشركة المقترح وتوزيعها في اجتماع الهيئة العامة العادي
- الحق في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة في اجتماع الهيئة العامة .
- الحق في الترشح لعضوية مجلس الإدارة .
- الحق في انتخاب مدقق حسابات الشركة في اجتماع الهيئة العامة العادي .
- حقوق الأفضلية وحق أولوية للاكتساب في أي اصدارات جديدة للشركة كل نسبة مساهمته فيها .[1]
- حق المشاركة في العرض العام .
- حق صغار المساهمين في الحماية في حالات اندماج الشركات أو التصرف بأحد موجوداتها الرئيسة .

ثالثاً: ادارة الشركة :-

أ- مجلس الإدارة : يجب أن يتولى ادارة الشركة المساهمة العامة مجلس إدارة لا يقل عدد أعضائه عن خمسة ولا يزيد على أحد عشر وأن يعكس تركيبة المساهمين وكذلك يعبر عن

---

1 **ولان المادة من قانون الشركات توجب صراحة تطبيق احكام الاكتتاب الأصلي وشراء الاسهم الجديدة بالأولوية على الغير**

نسبة توزيع رأس المال لذلك يجوز للمساهمين الذين يحملون 10 % من أسهم الشركة أن ينتخبوا ممثلاً لهم في مجلس الإدارة ، وأن لا تزيد مدة مجلس الإدارة عن أربع سنوات .

لا يجوز أن تمثل العضوية تعارضا مع مصالح أخرى للعضو بما في ذلك إبرام صفقة مع طرف ذي علاقة ويجب أن يبلغ العضو مسبقاً عن أية مصلحة له اتجاه أية جهة أخرى غير الشركة، كذلك لا يجوز لرئيس مجلس الإدارة وأعضائها أن يشتركوا في إدارة شركة مشابها أو منافسة لشركتهم .

يلتزم رئيس مجلس الإدارة وأعضائها بتحمل المسؤولية اتجاه المساهمين عن تقصيرهم المتعمد وإهمالهم الشديد .

- يضع مجلس الإدارة نظاما مكتوباً لتجنب تضارب المصالح على أن يؤكد على مايلي :-

1) عدم القبول من الغير أي مبلغ مالي أو ضعف لنفسه أو لغيره أو يمنح طرف ثالث مصلحة غير مشروعة .
2) التقيد بمصالح الشركة يجب على عضو مجلس الإدارة والسعي إلى تحقيق مصالح الشركة فلا يجوز له أن يسعى إلى تحقيق مصالح شخصية من وراء قراراته .
3) لا يجوز أن يكون لرئيس مجلس الإدارة أو لأحد أعضائه مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في العقود أو المشاريع أو الارتباطات التي تعقد مع الشركة .
4) أن لا يقوم رئيس مجلس الإدارة وأعضائها بأي عمل منافس للشركة أو بأي عمل آخر يشكل تضارباً مع مصالح الشركة .

حماية لأقلية المساهمين عند الاقتراع حيث يعطي كل مساهم عدداً من الأصوات يساوي مجموع أسهمه مضروباً بعدد أعضاء مجلس الإدارة .

يحبذ أن يتضمن النظام الداخلي للشركة والإشارة إلى حالات عزل عضو مجلس الإدارة بسبب تقصيره في القيام بواجباته على النحو المطلوب .

عند تشكيل المجلس يجب أن يكون من بين أعضاء المجلس أعضاء جدد ذلك لضخ المزيد من الخبرات والمحافظة على تراكم هذه الخبرات .[1]

1 على الرغم من أن ذلك لم ينص عليه قانون الشركات صراحة فإنه ينسجم والمبادئ العامة للقانون وقواعد الحوكمة السليمة

بالإضافة إلى ما سبق يجب أن يراعى كل رئيس مجلس إدارة الشركة وأعضائها بعض القواعد ومنها :-

- الالتزام بتحمل المسؤوليات عن الشركة والدفاع عن مصالحها .
- ضرورة الإحاطة بالإطار التنظيمي والتشريعي المتعلق بالشركة .
- وجوب ابلاغ مجلس الإدارة بكل تضارب محتمل بين مصالحه ومصالح الشركة .
- الالتزام بحضور اجتماعات مجلس الإدارة .
- المحافظة على المعلومات السرية التي يطلع عليها خلال القيام بواجبه .

كذلك يحق لمجلس الإدارة تشكيل اللجان الدائمة والمؤقتة من أعضائه وتكليفها بمهام محددة ومن هذه اللجان :-

1) لجنة التدقيق: تشكل هذه اللجنة من أجل ضمان شفافية حسابات الشركة وإعلام المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين بحجم المخاطر التي تواجه الشركة .
2) لجنة المكافآت : يشكل المجلس من أعضائه لجنة المكافآت تشمل في عضويتها عضوا واحداً على الأقل من الأعضاء المستقلين ، وتساعد هذه اللجنة مجلس الإدارة في تحديد المكافآت.
3) لجنة الحوكمة : وتتكون من أعضاء مجلس الإدارة وتتألف من رئيس المجلس واثنين من الأعضاء غير المتفرغين للعمل في الشركة أو المستقلين لتوجيه عملية تطبيق قواعد الحوكمة وينصح أن تقوم هذه اللجنة بإعداد دليل للحوكمة في الشركة يتم اعتماد من المجلس وفي الشركات الصغيرة تقوم لجنة الحوكمة بدور لجنة المكافآت .

ب-الإدارة التنفيذية:

يجب تعيين مدير عام للشركة من ذوي الكفاءة والخبرة والنزاهة وفق مواصفات يحددها مجلس الإدارة ويجب أن يكون متفرغاً للعمل في الشركة وألا تربطه برئيس المجلس وأحد أعضائه علاقة قرابة ، وعلى المدير العام للشركة أن يقوم بالتشاور مع مجلس الإدارة لتعيين المسؤولين البارزين بعد التأكد من توافر المؤهلات والخبرات المطلوبة لديهم وكذلك تحديد رواتب ومكافآت كل من المسؤولين البارزين بشكل يسمح باستقطاب أفضل الموارد البشرية .

بالمقابل تقع على مجلس الإدارة مسؤولية تقييم أداء المدير العام والمسؤولين سنوياً، لذلك على المدير العام الإفصاح عن كل صفقة يكون لهم فيها أو لأي من أقاربهم من الدرجة الأولى منفعة شخصية قد تتعارض مع مصلحة الشركة .[1]

على الإدارة التنفيذية أن تقوم باحترام وتنفيذ تعليمات المجلس ولجانه بما يؤدي إلى تنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرسومة من قبله، وتكون الإدارة التنفيذية مسؤولة اتجاه مجلس الإدارة ولجانه، ويقوم المدير العام برفع التقارير إلى المجلس ويجب عدم تدخل المجلس ورئيسه في أعمال الإدارة اليومية مع مراعاة قواعد الحوكمة الخاصة بقطاعات معنية ينصح مجلس الإدارة بتشكيل لجنة تدقيق وفقاً لمعايير معينة .

رابعاً : التدقيق :-

بناءً على تنسيب من لجنة التدقيق يصدر قرار واضح ومكتوب من مجلس الإدارة بعد التشاور مع المدير العام بتشكيل إدارة التدقيق الداخلي وتحديد أسماء مديريها . حيث ترفع لجنة التدقيق التقارير إلى مجلس الإدارة عن كل الأمور التي تدخل ضمن صلاحياتها وذلك لتمكينه من القيام بمهمته في الرقابة على الإدارة التنفيذية وفي توفير المعلومات الواضحة والموثوقة التي سوف توجه للمساهمين. كذلك يجب تعيين مدقق حسابات خارجي من قبل الهيئة العامة وينبغي أن يتم ذلك بناء على تنسيب مجلس الإدارة المستند إلى ترشيح لجنة التدقيق مع تحديد الرقابة السنوية وفقاً لبعض المعايير :

- أن يكون مدقق الحسابات الخارجي مرخصاً لمزاولة المهنة ومعتمداً ومتمتعاً بالخبرة والكفاءة .
- أن يكون المدقق الخارجي محايداً ومستقلاً عن الشركة وأعضاء مجلس ادارتها .
- لا يجوز للشركة تغيير مدقق الحسابات الخارجي خلال السنة المالية التي يقوم بالتدقيق لحساباتها .
- يجب أن توفر الإدارة التنفيذية للجنة التدقيق الإحصائيات والمعلومات والبيانات الضرورية لتيسير العمل أو تمكينها من الاستعانة بالخبراء على نفقة الشركة .

---

1 WWW.HAWKAMA.PS

- يجب أن تقوم لجنة التدقيق بإعداد خطة عمل واضحة لاعتمادها من مجلس الإدارة على أن تشمل هذه الخطة على تحديد أهداف اللجنة .
- تقييم كفاءة المدير المالي وباقي طاقم الإدارة المالية حيث يؤخذ بالحسبان كفاءة هذه الإدارة ومدى مساهمتها في إدارة المخاطر وعمليات الرقابة ومدى امتثالها للقوانين والأنظمة ومدى مساهمتها في تحسين العمليات التي تقوم بها الشركة وتطويرها .

خامساً : الإفصاح والشفافية :

يجب على الشركة والالتزام بمتطلبات الإفصاح الواردة في القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة سواء فيما يتعلق بالإفصاح اليومي عن الأمور الجوهرية أم الإفصاح الدوري عن البيانات المالية ، وما يجب أن يتضمنه التقدير السنوي لمجلس الإدارة . ذلك للتأكد من أن أصحاب القرار في الشركة يتخذون القرارات الصائبة ، ولمساعدة أصحاب العلاقة الخارجين كالمساهمين والمستثمرين والدائنين على اتخاذ القرار السليم بشأن المكان الذي يضعون فيه أموالهم كذلك من أجل الحد من حالات الاحتيال والفساد والإشاعات ، كما يحبذ أن يكون للشركة صفحة الكترونية على الإنترنت تنشر عليها كل المعلومات والتقارير والوثائق التي تعتبر عامة وفقاً لهذه المدونة والقوانين والأنظمة والتعليمات خاصة وثائق الشركة المختلفة كنظامها الداخلي وعقد تأسيسها وتقاريرها السنوية وحضور المساهمين في حضور اجتماعات الهيئة العامة .

ويجنب أن يكون الإفصاح عن المسؤوليات الاجتماعية مرة في السنة على الأقل (في التقرير السنوي) للمساهمين والعاملين في الشركة والمتعاملين معها عن مسؤوليات الشركة الاجتماعية ، وتلك المتعلقة بالسلامة . بالإضافة إلى أن تكون سياسات الشركة الاجتماعية والبيئية معلنة كما يفضل أن تقوم الشركة بتبني معايير لا تقل عن حدود التزاماتها الواردة في القوانين والأنظمة .[1]

سادساً : أصحاب المصالح الآخرين في الشركة :-

يقصد بأصحاب المصالح في الشركة إضافة إلى المساهمين موظفي الشركة وزبائنها ودائنيها وأي شخص آخر تكون له مع الشركة ثمة علاقة وبما ان حقوق أصحاب المصالح الآخرين في الشركة تخضع للقوانين والأنظمة النافذة كقانون العمل في حالة الموظفين العاملين في الشركة أو القانون

1 WWW. CIPS – ARABIA

التجاري ، حيث يجب أن تضع الإدارة التنفيذية نظاماً مالياً أو إدارياً واضحا وتعرضه على مجلس الإدارة لإقراره وتقدم لجنة الحوكمة بالتأكد من نظام التوظيف والإدارة المتبع في الشركة يضمن من ناحية الامتثال للقانون والأنظمة والتعليمات بحيث يشمل هذا النظام كحد أدنى إجراءات توظيف واضحة وشفافة وضرورة الإعلان عن الوظيفة وعدم المحاباة أو التمييز في التعيينات.

كذلك يجب على الشركة أن تضع نظاماً تأديبيا بهدف الردع والحيلولة دون وقوع مخالفات من موظفيها والمعاقبة عليها في حال وقوعها لأن مثل هذه المخالفات قد تؤثر على مصالحها.

ومن الأمور الأخرى التي يأخذها مجلس الإدارة بعين الاعتبار قواعد السلوك المهني في الشركة حيث يمنح للمساهمين المصادقة على هذه القواعد في اجتماع الهيئة العامة، ويتم تعميمها للجميع، بل ويتأكد مجلس الإدارة أن جميع الشركة ونشاطاتها تنسجم مع قواعد السلوك المهني في الشركة

المبحث الثاني: تطبيقات حوكمة الشركات في المصارف

مقدمة :

لقد وسعت لجنة بازل من خلال المعايير التي أصدرتها إلى مراعاة خصوصية العمل المصرفي حيث شملت هذه المعايير عددا من الاعتبارات الخاصة بالعمل المصرفي مثل حقوق المودعين وإدارة المخاطر كما أولت اهتماماً كبيرا بمعايير الرقابة الداخلية في المصارف .[1]

ومن المصارف المدرجة المدرجة في بورصة فلسطين:

1-البنك الاسلامي العربي .

2- البنك الاسلامي الفلسطيني .

3-البنك التجاري الفلسطيني .

4-بنك الاستثمار الفلسطيني .

5-البنك الوطني .

---

1 **دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين**، سلطة النقد الفلسطيني 2009

6-بنك القدس.

7-بنك فلسطين .

الفرع الأول : خلفية عن أنشطة البنوك :

السمة الأساسية التي تحكم نشاط البنوك هي كيفية إدارة المخاطر وليس تجنبها وهذا يأتي دور الفكر المحاسبي المعاصر من خلال توصية تلك المخاطر وقياسها والإفصاح بالشكل الذي يمكن مستخدمي القوائم المالية من الحكم على مدى قدرة البنك على إدارة المخاطر والسيطرة عليها ومن ثم تمكين هؤلاء المستخدمين من التنبؤ بالمخاطر الكمية والنوعية التي يمكن أن يتعرض لها البنك مستقبلاً واتخاذ القرارات الاستثمارية والقرارات الأخرى المتعلقة بمعاملاتهم مع البنك ففي عالم المصارف تؤثر مخاطر عديدة على الربحية ، وتثير هذه المصادر المتعددة للمخاطر قضايا متصلة بالتعريف ، ففي مجال أصبحت فيه الإدارة الكمية للمخاطر وظيفة مصرفية رئيسة .[1]

لفرع الثاني : عناصر الحوكمة في الجهاز المصرفي[2]

تتمثل أهم العناصر الأساسية في عملية الحوكمة في مجموعتين :-

المجموعة الأولى تشمل :

- حملة الأسهم في الشركة
- مجلس إدارة الشركة
- مجلس الإدارة التنفيذية
- المراقبون والمراجعون الداخليون في الشركة

المجموعة الثانية فتتمثل في :

- الأشخاص المودعين في المصرف
- صندوق تأمين الودائع
- الجانب الإعلامي

---

1 د. طارق عبد العال حماد ، **حوكمة الأبحاث وتطبيقات الحوكمة في المصارف** ، الدار الجامعية ص 361

2 د. طارق حداد ، **دور الحوكمة في الشركات في التنمية الاقتصادية** ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق

- شركات التصنيف والتقييم الائتماني
- الجوانب التنظيمية والقانونية الرقابية

الفرع الثالث : أهمية الحوكمة للجهاز المصرفي :1

تعتبر الحوكمة أحد أكثر العناصر أهمية للوصول لنظام مصرفي آمن وفعال فعلى الرغم من ان الدراسات لم تثبت وجود علاقة واضحة ومؤشرات أداء المصارف مثل الربحية إلا أنه من الثابت وجود علاقة عكسية واضحة بين جودة الحوكمة وحالات تعثر المصارف . كما أن الالتزام بمعايير الحوكمة الجيدة من المتطلبات الأساسية لتحقيق الأهداف التالية :

- الحفاظ على الجهاز المصرفي ونموه وتطوره
- تعزيز ثقة الجمهور في النظام المصرفي والمحافظة عليه
- حماية حقوق المودعين والمساهمين
- تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وبالتالي تنمية المدخرات والأرباح .
- إنشاء أنظمة فعالة لإدارة مخاطر العمل المصرفي
- الحفاظ على الاستقرار المالي والاقتصادي بشكل عام
- متطلب سابق لتطبيق المعايير والاتفاقات الدولية .

الفرع الرابع : أهداف وضع قواعد الممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين :

أصدرت سلطة النقد دليلا يؤدي إلى تحسين وتطوير أداء المصارف بما يتوافق مع الممارسات الدولية الفضلى في مجال الحكم المؤسسي الجيد كما يهدف هذا الدليل إلى ما يلي :

- تعزيز وعي المصارف بموضوع الحكم الجيد وخلق اجماع على أهمية تطبيقه من أجل تحقيق الفوائد المرجوة منه .
- وضع إطار تنظيمي لحوكمة المصارف استكمالا للمتطلبات القانونية ذات الصلة الواردة في القانون

1 سلطة النقد الفلسطينية ، **دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين**

- تزويد المصارف بإرشادات حول كيفية تحقيق الالتزام أفضل بمعايير ومؤسسات دولية فضلى لإدارة المصارف .

وتعرف الحوكمة من منظور سلطة النقد على أنها " مجموعة العلاقات والإجراءات والمبادئ التي تضمن إدارة المصارف بطريقة تحقق مصالح الأطراف ذات العلاقة بشكل يتوافق مع القوانين والعمليات والممارسات الفضلى في مجال العمل المصرفي وبما يحقق الحفاظ على المصرف وتنميته " .

لذلك فإن هناك مبادئ أساسية يجب أخذها بعين الاعتبار في المصارف ومنها :

- عضوية مجلس الإدارة
- دور مجلس الإدارة وتشكيله
- الامتثال والتدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي
- إدارة المخاطر
- الشفافية والإفصاح .
- المكافآت والتعويضات
- دور حقوق المساهمين
- دور حقوق الأطراف الأخرى ذات العلاقة
- أخلاقيات وسلوك العمل

الفرع الخامس : مبادئ الحوكمة الخاصة بالمصارف في فلسطين :

المبدأ الأول : عضوية مجلس الإدارة :

ويجب أن يتمتع أعضاء ومجلس إدارة المصرف بكفاءة وأهلية واستقلالية ونزاهة .

أولا : الشروط الواجب توفرها في أعضاء مجلس إدارة المصرف :

- **الكفاءة والأهلية :**

1) أن يكون أربعة على الأقل من أعضاء مجلس إدارة الشركة حاصلين على درجة البكالوريوس في مجال العمل المصرفي أو الإدارة المالية أو المحاسبة أو الإدارة أو

الاقتصاد أو غيرها من المجالات ذات الصلة وان تتوفر لديهم معرفة جيدة بمختلف الاعمال التي يمارسها المصرف والقوانين والتعليمات المنظمة للعمل المصرفي .

2) أن لا يقل عمر عضو مجلس الإدارة عن خمسة وعشرين عاماً عند ترشحه لعضوية المجلس .

- **الاستقلالية :**

1) أن لا يشغل رئيس مجلس الإدارة أو أي عضو ، منصب عضو مجلس إدارة أو مديرا عاما أو موظفا في أي مصرف آخر في فلسطين دون الحصول على الموافقة المسبقة من سلطة النقد.

2) أن لا يشغل رئيس المجلس أو أي عضو فيه أي منصب تنفيذي في المصرف بأجر أو بدون أجر دون الحصول على الموافقة المسبقة من سلطة النقد .

- **النزاهة :**

أولا: الشروط العامة الواجب توفرها في القائمين على إدارة المصرف ومسؤولية ضمان النزاهة:

1) أن يكون ذا سيرة وسمعة حسنة

2) أن لا يكون قد سبق الحكم على أي منهم بارتكاب جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة ما لم يكن قد رد إليه الاعتبار

3) أن لا يكون أيا منهم قد تسبب في انهيار أو الحاق خسارة جسيمة لمؤسسة مصرفية أو مالية أخرى عمل فيها مسؤولا رئيسا أو عضوا في مجلس إداراتها

4) أن لا يكون أيا منهم قد أشهر إفلاسه أو توقف عن سداد ديونه وفي هذا الإطار ونظراً لما تقتضيه مصلحة العمل المصرفي تلتزم المصارف بالحصول على الموافقة من سلطة النقد على المرشحين لعضوية مجلس الإدارة ولها الحق في عدم الموافقة على أي مرشح إذا رأت أنه لا يلبي المتطلبات في القوانين والتعليمات السارية .

ثانياً : الشروط العامة في مجلس الإدارة:

1) أن تكون غالبية أعضاء مجلس الإدارة على علم بالقوانين والتعليمات الأساسية التي تنظم عمل المصارف وان يكونوا على علم بكيفية التأكد من الالتزام بالقوانين .

2) أن تكون غالبية اعضاء مجلس الإدارة مؤلفة من أشخاص يقيمون بصورة دائمة في فلسطين وفقا لتقديرات سلطة النقد .

3) عدم التفويض لرئيس مجلس إدارة الشركة أو عضو بصلاحيات انفرادية مطلقة مالية كانت أو إدارية بما يشمل حق التوقيع المنفرد .

المبدأ الثاني : هيكل ودور مجلس الإدارة :

قبل أن نعرف مهام مجلس الإدارة ودوره بالمصرف يجب أن نعرف من هم القائمون على إدارة المصرف حيث يتشكل مجلس الإدارة من : رئيس الجهاز التنفيذي وأعضائه (المدير العام أو المدير الإقليمي) ومسؤول مراقبي الامتثال ومدير التدقيق الداخلي ومسؤوله ومديري الفروع ونوابهم .

أما مهام مجلس إدارة المصرف فتكون في رسم السياسة العامة للمصرف بما يشمل وضع الاستراتيجيات والأهداف وسياسات العمل بحيث يشمل الهيكل كل المهام بما فيها تعيين المدير العام والمسؤولين الرئيسيين والخبراء والاستشاريين ويجب أن يكون هيكل الإدارة واضحا لأعضاء مجلس الإدارة والموظفين في المصرف .

ويجب أن يكون هناك لجنة الحوكمة حيث تقوم هذه اللجنة بالمهام المتعلقة بترشيح الأشخاص من المؤهلين لرئاسة مجلس الإدارة وعضويته طبقا لمعايير موضوعية إضافة إلى وضع خطة الإحلال لرئاسة مجلس الإدارة وعضويته في حال شغور هذه المناصب كما يجب أن يتم الإفصاح عن إجمالي المبلغ التي يتقاضاه أعضاء مجلس الإدارة والأسس التي يتم بموجبها احتساب تلك التعويضات .

المبدأ الثالث: الامتثال والتدقيق الداخلي والخارجي :

على المصرف الاحتفاظ بأنظمة تدقيق وامتثال مستقلة ونزيهة وفعالة .

تقع على عاتق الإدارة العليا للمصرف مسؤولية إنشاء وظيفة مراقبة امتثال دائمو وفعالة كجزء من سياسة الامتثال للقوانين والتعليمات للمصرف ويجب التركيز على استقلاليتها

- لجنة المراجعة والتدقيق :

ينتخب مجلس الإدارة من بين أعضائه لجنة المراجعة والتدقيق، ومن مهام هذه اللجنة وصلاحيتها :

- أنظمة الضبط الداخلي في المصرف وأداؤه وتقارير دائرة جهاز التدقيق ومراجعة البيانات المالية السنوية ونصف سنوية للمصرف ومعلومات مالية ومراجعة خطة التدقيق الخارجي والرقابة ومراجعة الملاحظات الواردة في تقارير سلطة النقد.

- التدقيق الخارجي :

على كل مصرف أن يعين سنوياً مدقق حسابات خارجي مرخص يتم اختياره بما يتوافق وتعليمات سلطة النقد ومن مهام المدقق الخارجي التأكد من اعتماد المصرف في عملية إعداد البيانات المالية على المعايير الدولية (IFRS) ومعايير المحاسبة الدولية (IAS) والإطلاع على كل القوانين والتعليمات للعمل المصرفي والعمل بموجبها وعدم مخالفتها والالتزام بتعليمات الحد الأدنى من معايير الإفصاح للبيانات المالية الصادرة عن سلطة النقد والتقيد بالسرية التامة وعدم إفشاء المعلومات التي حصل عليها بحكم عمله بعد انتهاء مهمته بالمصرف .

المبدأ الرابع : الإفصاح والشفافية :

تترتب المسؤولية عن الإفصاح أساساً على مجلس إدارة المصرف وإدارته التنفيذية حيث يتوجب على المجلس أن يصادق على وثيقة تحدد أساسيات الإفصاح في المصرف وعلى إدارة المصرف أن تتأكد من أن المعلومات المفصح عنها تتميز بدقة وكفاءة وأن يتم الإصلاح عنها في الوقت المناسب ذلك بما يتوافق مع مبدأ الإفصاح العام كذلك يجب الإفصاح عن جميع المعلومات الأساسية المتعلقة ببيئة العمل وهيكل الإدارة والمعلومات المتعلقة بالحكم المؤسسي السليم ويجب أن تكون هناك دورية للإفصاح بشكل عام نصف سنوي دون أعضاء المصرف من ضرورة الإفصاح عن أية معلومات في الوقت المناسب ويجب على جميع المصارف في فلسطين توفر تعليمات أما المعلومات التي ينفرد بها المصرف والمعلومات السرية لا يترتب على المصرف أن يفصح عن أية معلومات تتصف بالسرية المصرفية كتلك المتعلقة بعملائه أو المعلومات يؤدي الإفصاح عنها إلى الإضرار بالمصارف أو فقدانه لميزة التنفيذ في المحصلة النهائية يجب ان تكون عليه الإفصاح واضحة ومستمرة ومتاحة للجميع وأن تشمل التقارير السنوية للمصرف على معلومات الكافية ومفيدة بحيث تمكن المستثمرين والمودعين والأطراف الأخرى ذات المصالح من أن يكون لديهم اطلاع على أوضاع المصرف .

المبدأ الخامس : إدارة المخاطر :

1) المخاطر الاستراتيجية: وتعرف بأنها المخاطر التي تؤثر في السياسات الأساسية للمصرف والتي تتعلق بتواجده وطبيعة منتجاته وخدماته وقدرته التنافسية ونقاط ضعفه وقوته والفرص والتهديدات التي تواجهه.
2) المخاطر الأخرى والتي تضم نوعين من المخاطر وهي : مخاطر العمليات المصرفية مخاطر التشغيل او مخاطر المعاملات المصرفية أو مخاطر السوق والمخاطر الائتمانية
3) لجنة إدارة المخاطر حيث يتوجب عليها أن تدرك أنواع المخاطر المختلفة كافة قد يتعرض لها المصرف بما يشمل مخاطر الائتمان ومخاطر السوق ومخاطر السيولة وكذلك يجب أن تزود مجلس الإدارة بتقارير دورية حول المخاطر التي يواجهها أو قد يتعرض لها حيث أن هذا النظام يجب أن يتوفر بالحد الأدنى المراقبة الملائمة للمخاطر من مجلس الإدارة العليا وتحديد وقياس وضبط كافة المخاطر المرتبطة بالأنشطة المصرفية بالإضافة إلى ذلك يجب على إدارة المخاطر أن تكون إجراءاتها واضحة ومفهومة للقائمين على تنفيذها في إدارة المصرف والموظفين المكلفين بإدارة المخاطر ووضع نظام شامل لمراقبة المخاطر بشكل دوري وإخطار مجلس إدارة المصرف عن أية تطورات قد تطرأ على المخاطر المتضمنة لأنشطة المصرف .

المبدأ السادس : المكافآت والتعويضات :

على المصرف تبني نظام تعويضات ومكافآت تتصف بالشفافية والعدالة يجب أن تقوم مجلس الإدارة بالإفصاح عن الأسس التي يتم بموجبها احتساب المكافآت والرواتب والمزايا العينية التي يتقاضاها أعضاء المجلس وأن تكون متوافقة مع السياسات العامة للمصرف فيما يخص الرواتب والمكافآت للإدارة العليا ويجب الإفصاح عن كل المبالغ المدفوعة لأعضاء مجلس الإدارة في التقرير السنوي والحصول على موافقة سلطة النقد بشأنها ومن أجل هذه المهمة وفق الأسس الواردة في إرشادات مهام مجلس الإدارة ويجب أن تقوم لجنة الحوكمة بإعداد نظام التعويضات والمكافآت يرتكز على قيام نظام عادل للأداء وأن يمتاز هذا النظام بالموضوعية والشفافية والحيادية . كذلك

أن تقوم لجنة الحوكمة بمراجعة الحوافز والمكافآت إضافة إلى مراجعة التعويضات الناتجة عن الاستغناء عن الأفراد في حالة سوء الإدارة .

المبدأ السابع : دور المساهمين وحقوقهم :

على المصرف تحديد دور المساهمين وضمان حقوقهم لذلك يجب تخفيض احتمالية التأثير على قرارات المصرف من قبل كبار المساهمين عن طريق مراعاة الحد الأقصى للمساهمة بحيث لا تزيد مساهمة الشخص الطبيعي أو الاعتباري أو مجموعة من الأشخاص الذين يعملون معا بشكل مباشر أو غير مباشر عن 15 % من رأس المال للمصرف وأن لا تقل حصص مؤسس المصرف عن 20 % ولا تزيد عن 50% من رأس المال عند التأسيس وكذلك يجب على المساهمين التأكد من قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته تجاههم والمتمثلة بما يلي :

- إدارة المصرف وفق الصلاحيات المنصوص عليها من قبل الهيئة العامة انسجاماً مع عقد التأسيس والنظام الداخلي للمصرف وذلك في اطار القوانين والتشريعات السارية في فلسطين .
- الالتزام بالشفافية والموضوعية في الإفصاح عن جميع الأمور الهامة لتي تؤثر على ادارة المصرف ونتائج أعماله وتحقيق أهدافه الحالية والمستقبلية في الوقت المناسب
- كذلك يجب أن تكون المعاملة عادلة مع جميع المساهمين كما يجب اتخاذ كل الإجراءات اللازمة التي تمنع تسريب المعلومات من داخل المصرف لبعض المساهمين دون غيرهم قبل الإفصاح عن هذه المعلومات للعامة .
- بالإضافة إلى ذلك للمساهمين الحق في انتخاب أو إسقاط عضوية أي من أو كل أعضاء مجلسا الإدارة حسب النصوص في عقد التأسيس والنظام الداخلي .

المبدأ الثامن : دور وحقوق الأطراف الأخرى ذات المصالح :

أصحاب المصالح غير المساهمين هم الاشخاص الذين يهتمون وازدهارها ونجاح المصرف وتأثيرها بنتاج اعماله ويشمل أصحاب المصالح الأخرى المودعين والعملاء والموظفين والمستثمرين والسلطات الرقابية والمجتمعات المحلية .

ويختلف دور الأطراف الاخرى ذات المصالح بحسب مصالحهم وعلاقاتهم بالمصرف لذا فإن دورهم في تعزيز الحوكمة مختلف مثلاً تقوم الإدارة التنفيذية للمصرف بعقد اجتماعات الدورية ومن الأمور المتعلقة بحقوق الأطراف الأخرى ذات المصالح :

- حماية حقوق المودعين المقترضين
- توفر بيئة عمل آمن وصحية للموظفين
- العمل على تلبية متطلبات السلطات الرقابية على أكمل وجه
- الحق في الوصول إلى المعلومات التي تتضمن حماية المصالح
- في حال حدوث خرق لحقوق أي من الأطراف الأخرى من ذوي المصالح يجب على المصرف اتخاذ إجراءات عاجلة من أجل إصلاح هذا الخرق .
- على المصرف إبداء المسؤولية الاجتماعية في عمل النواحي ذات العلاقة وذلك بالحرص على الظهور بصورة جيدة للمجتمع والتصرف بمسؤولية .

المبدأ التاسع : أخلاقيات العمل وسلوكه :

على المصرف تبني وتشجيع المعايير الأخلاقية والسلوكية العليا

يجب على مجلس الإدارة اعتماد دليل وإصداره عن سياسة آداب وأخلاقيات العمل الموظفي المصرفي ويمكن للمصرف تعديلها وفقاً للظروف واحتياجات العمل الخاصة به . كذلك يجب أن يوضح الدليل العواقب المترتبة على أي حرق لبنوده بالإضافة إلى ذلك على مجلس الإدارة ضمان تطبيق دليل الأخلاقيات في المصرف والتزام جميع موظفي المصرف به .

مرجع : سلطة النقد الفلسطيني دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين 2009م

الفصل الرابع
الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

صدق الأداة

ثبات الأداة

إجراءات الدراسة

متغيرات الدراسة

المعالجات الإحصائية

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضا لمنهج ومجتمع وعينة وأداه ومتغيرات وإجراءات الدراسة والمعالجات الإحصائية وفيما يلي بيان بذلك.

منهج الدراسة :-

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وهذا الأسلوب يناسب أغراض الدراسة .

مجتمع الدراسة :-

تكون مجتمع الدراسة من العاملين والعاملات في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين.

عينة الدراسة:-

أجريت الدراسة على عينة قوامها (50) من العاملين والعاملات في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية ، والجداول التالية توضح ذلك.

الجدول (1) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
دبلوم	18	%18
بكالوريوس	68	%68
ماجستير فأعلى	14	%14
المجموع	100	%100

يتضح من الجدول السابق أن النسبة المئوية للعاملين والعاملات من حملت درجة البكالوريوس بنسبة 68% وان نسبة حملة الدبلوم والماجستير فأعلى متقاربة وهي 18% و 14% على الترتيب.

الجدول (2) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
30-25	4	%4
35-31	26	%26
40-36	42	%42
اكبر من 40	28	%28
المجموع	100	%100

يتضح من الجدول السابق أن النسبة المئوية للعاملين والعاملات من الفئة العمرية (36-40) بنسبة 42% وهي الأعلى وإن الفئة العمرية (اكبر من 40) بنسبة 28% ثم تليها الفئة العمرية (31-35) بنسبة 26% والفئة العمرية (25-30) بنسبة 4% وهي الأقل .

الجدول (3) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية %
مدير عام	3	%6
مدير مالي	4	%8
رئيس قسم حسابات	16	%32
محاسب	17	%34
عضو لجنة حوكمة		
أخرى		
المجموع	50	%100

يتضح من الجدول السابق أن النسبة المئوية للعاملين والعاملات من أصحاب المسمى الوظيفي رئيس قسم حسابات ومحاسب جاءت متقاربة بنسبة 32% و 34% وهي الأعلى أما المسمى أخرى جاءت بنسبة 20% والمسمى مدير عام ومدير مالي جاءت الأقل بنسبة 6% و8 % على الترتيب

الجدول (4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص

التخصص	التكرار	النسبة المئوية %
محاسبة	7	%14
إدارة أعمال	5	%10
تسويق	6	%12
مالية	5	%10
اقتصاد	12	%24
قانون		
أخرى	15	%30
المجموع	50	%100

يتضح من الجدول السابق أن النسبة المئوية للعاملين والعاملات من تخصصات أخرى جاءت بنسبة 30 وهي الأعلى تليها تخصص الاقتصاد بنسبة 28 % ونسبة التخصصات محاسبة وإدارة الأعمال وتسويق ومالية جاءت متقاربة بنسبة 14% و10% و12% و10% على الترتيب

الجدول (5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير القطاع

القطاع	التكرار	النسبة المئوية %
بنوك		
تامين	16	32%
صناعة	12	24%
خدمات	12	24%
استثمار	10	20%
المجموع	50	%100

يتضح من الجدول السابق أن النسبة المئوية للعاملين والعاملات من العاملين في قطاع التامين هو الأعلى بنسبة 32% وأن النسب المئوية للقطاعات الصناعية والخدمات والاستثمار متقاربة وهي 24% و 24% و 20% على الترتيب

أداة الدراسة :

اعتمادا على أدبيات البحث والدراسات السابقة واستشارة الخبراء تم بناء استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة اشتملت على (60) فقرة موزعة إلى ستة أبعاد كما في الجدول رقم (6)

جدول رقم (6): فقرات الاستبانة تبعا لمجالات الدراسة

	المجال	عدد الفقرات	الفقرات
1	اجتماع الهيئة العامة	10	10-1
2	حقوق المساهمين المتكافئة	10	20-11
3	إدارة الشركة	10	30-21
4	التدقيق	10	40-31
5	الإفصاح والشفافية	10	50-41
6	أصحاب المصالح الآخرين في الشركة	10	60-51
	المجموع	60	

صدق الأداة :

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين في جامعة النجاح الوطنية وغيرها من الجامعات وأوصى بصلاحيتها بعد إجراء تعديلات أشير إليها، وقد تم إجراء تلك التعديلات وإخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

ثبات المقياس :-

للتأكد من ثبات الاستبانة، قام الباحث باستخدام معادلة) كرونباخ ألفا (لحساب معامل الثبات لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية فكانت كالتالي:

الجدول (7): معامل الثبات

	المجال	معامل الثبات
1	اجتماع الهيئة العامة	0.81
2	حقوق المساهمين المتكافئة	0.75
3	إدارة الشركة	0.66
4	التدقيق	0.72
5	الإفصاح والشفافية	0.70
6	أصحاب المصالح الآخرين في الشركة	0.68
	الدرجة الكلية	0.82

إجراءات الدراسة :

لقد تم إجراء الدراسة وفق الخطوات التالية :-

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة .
- توزيع الاستبانة .
- تجميع الاستبانة من أفراد العينة وترميزها وإدخالها إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

تصميم الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية:

1) المتغيرات المستقلة:

1- اجتماع الهيئة العامة.

2- حقوق المساهمين المتكافئة.

3- ادارة الشركة.

4- التدقيق.

5- ألافصاح والشفافية.

6- اصحاب المصالح الأخرين في الشركة.

2) **المتغيرات التابعة**:وتشتمل على المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة المتعلقة بمدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بمدونة حوكمة الشركات .

المعالجات الإحصائية :

- التكرارات و المتوسطات والنسب المئوية.
- اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين.
- اختبار تحليل التباين الأحادي .
- اختبار معامل الثبات ألفا

الفصل الخامس

نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة

نتائج المتعلقة فرضيات الدراسة

الفصل الخامس

نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف على مدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بمدونة حوكمة الشركات ، كما هدفت إلى التعرف على دور متغيرات الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتم التأكد من صدقها، ومعامل ثباتها، وبعد عملية جمع الاستبيانات تم ترميزها وإدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائيا باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفيما يلي نتائج الدراسة تبعا لتسلسل أسئلتها.

أولا النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة :

مبادئ الحوكمة في إطار مدونة الحوكمة لعام (2009) ومدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بها ؟

وللتحقق من سؤال الدراسة استخدم الباحث المتوسطات والنسب المئوية والتقدير الآتي :

(20% فأقل) درجة قليلة جدا.

(من 20% وحتى أقل 40%) درجة قليلة.

(من 40% وحتى أقل 60%) درجة متوسطة.

(من 60% وحتى أقل 80%) درجة مرتفعة.

(من 80% فأكثر) درجة مرتفعة جدا.

1) النتائج المتعلقة بالمجال الأول (اجتماع الهيئة العامة)

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الأول

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	يتم توجيه الدعوة إلى اجتماعات الهيئة العامة وغير العادية من مجلس الإدارة	4.42	0.70	88%	مرتفعة جدا
2	يتم إرسال الدعوة لاجتماع الهيئة العامة متضمنة جدول الأعمال إلى كل مساهم قبل أربعة عشر يوما على الأقل من موعد الاجتماع	4.36	0.53	87%	مرتفعة جدا
3	يتم إعلان الدعوة في صحيفتين يوميتين قبل الاجتماع	4.20	0.45	84%	مرتفعة جدا
4	يستمع المساهمون إلى تقرير مدقق الحسابات الخارجي في اجتماع الهيئة العامة ويحق لهم الاستفسار عن أي أمر مالي	3.52	0.54	70%	مرتفعة
5	تقوم الشركة بترتيب مكان الاجتماع وموعدة وزمانة بشكل مناسب يشجع المساهمين الصغار على الحضور	3.28	0.54	66%	مرتفعة
6	تستخدم الشركة في اجتماع الهيئة العامة نظام الكونفرنس عند تعذر التواصل الجغرافي	3.60	0.49	72%	مرتفعة
7	يحق للمساهمين في اجتماع الهيئة العامة الذين يملكون مجتمعون 10%على الأقل من الأسهم بنود على جدول الاعمال	4.32	0.62	86%	مرتفعة جدا
8	يتم ادارة الاجتماع بشكل حر وإفساح المجال للجميع للتعبير عن آرائهم	4.12	0.82	82%	مرتفعة جدا
9	يحرص جميع أعضاء المجلس والمديرين البارزين على الاجتماع	3.98	0.59	80%	مرتفعة جدا
10	يضمن رئيس الجلسة جو ديمقراطي للنقاش البناء	4.38	0.49	88%	مرتفعة جدا
	الدرجة الكلية	4.02	0.58	80%	مرتفعة جدا

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (8) السابق مدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بمدونة حوكمة الشركات كانت مرتفعة جدا على الفقرات (1،2،3،7،8،9) حيث كان مستوى الاستجابة عليها أكثر من (80%) وكانت مرتفعة على الفقرات (4،5،6) حيث كان مستوى الاستجابة عليها بين (60%-79%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة جدا بدلالة النسبة المئوية (80%)

من خلال الجدول السابق الذي يبحث في المتوسطات الحسابية للنتائج المتعلقة بإجتماع الهيئة العامة حيث نجد أن النسب المئوية تتراوح من 66%- 88% وهذه نسب مرتفعة بشكل عام وهذا يدل على التزام الشركات المدرجة في بورصة فلسطين بقواعد اجتماع الهيئة العامة وهي من قواعد مدونة حوكمة الشركات .

2) النتائج المتعلقة بالمجال الثاني (حقوق المساهمين المتكافئة)

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الثاني

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	يضمن مجلس الإدارة أن كل المساهمين بما في ذلك صغارهم والمقيمون خارج البلاد يتمتعون بكافة الحقوق المخولة لهم بموجب القوانين والأنظمة والتعليمات المرعية	4.32	0.68	86%	مرتفعة جدا
2	يتم دعوة جميع المساهمين إلى اجتماعات الهيئة العامة العادية وغير العادية والحصول على المعلومات	3.96	0.20	79%	مرتفعة
3	يتم حماية صغار المساهمين في الحماية في حالات اندماج الشركات	3.70	0.74	74%	مرتفعة
4	يحق للمساهمين انتخاب مدقق حسابات الشركة في اجتماع الهيئة العامة العادية	3.78	0.42	76%	مرتفعة
5	يحق للمساهمين التصويت على أرباح الشركة المقترح توزيعها في اجتماع الهيئة العامة العادي	4.12	0.82	82%	مرتفعة جدا
6	يحق للمساهمين بيع أسهمهم أو نقلها أو رهنها	3.94	0.42	79%	مرتفعة
7	يتضمن النظام الداخلي للشركة ولوائحها الداخلية كافة الإجراءات اللازمة لضمان ممارسة حملة الوثائق (مساهمي الشركة)كافة حقوقهم	3.68	0.77	74%	مرتفعة
8	لمساهمي الشركة الحق بالمشاركة بالتصويت في اجتماع الهيئة العامة	3.30	0.51	66%	مرتفعة
9	لمساهمي الشركة الحق في مناقشة الموضوعات المدرجة في جدول الاعمال	3.42	0.86	68%	مرتفعة
10	يحق للمساهم انتخاب او عزل اعضاء مجلس الإدارة	4.34	0.69	87%	مرتفعة جدا
	الدرجة الكلية	3.86	0.61	77%	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (9) السابق مدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بمدونة حوكمة الشركات كانت مرتفعة جدا على الفقرات (1، 5، 10) حيث كان مستوى الاستجابة عليها أكثر من (80%) وكانت مرتفعة على الفقرات (2،3،4،6،7،8،9) حيث كان مستوى الاستجابة عليها بين (60%–79%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (77%)

من خلال الجدول السابق الذي يبحث في المتوسطات الحسابية للنتائج المتعلقة بحقوق المساهمين المتكافئة حيث نجد أن النسب المئوية تتراوح من 66%– 88% وهذه نسب مرتفعة بشكل عام وهذا يدل على التزام الشركات المدرجة في بورصة فلسطين بالقواعد التي تضمن حقوق المساهمين المتاكافئة وهي من قواعد مدونة حوكمة الشركات .

3) النتائج المتعلقة بالمجال الثالث (إدارة الشركة)

الجدول(10): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الثالث

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	يتم انتخاب مجلس إدارة جديد كل أربع سنوات	4.56	0.54	91%	مرتفعة جدا
2	يتم وضع نظاما مكتوبا من مجلس الإدارة لتجنب تضارب المصالح	4.30	0.71	86%	مرتفعة جدا
3	يوجد في مجلس الإدارة عضوان مستقلان لا تربطهما في الشركة أي علاقة أخرى غير عضويتهما	4.22	0.42	84%	مرتفعة جدا
4	يتضمن النظام الداخلي للشركة الاشارة إلى حالات عزل عضوية مجلس الإدارة بسبب تقصيره في القيام بواجباته	3.58	0.50	72%	مرتفعة
5	لا يمارس رئيس المجلس أو أي عضو فيه مهام تنفيذية في الشركة للمحافظة على الاستقلالية	3.34	0.48	67%	مرتفعة
6	يتضمن نظام الشركة أو نظام عمل مجلس الإدارة تحديدا دقيقا لمسؤوليات المجلس ولجان أعضائه	3.64	0.48	73%	مرتفعة
7	لا يقوم المجلس بإصدار اي تفويض عام لأحد	4.34	0.56	87%	مرتفعة جدا
8	يضع المجلس السياسات التي تضمن احترام الشركة للقوانين والأنظمة والتعليمات السارية	4.12	0.82	82%	مرتفعة جدا
9	يشكل مجلس الإدارة اللجان الدائمة والمؤقتة من أعضائه وتكليفها بمهام محددة	3.94	0.65	79%	مرتفعة
10	يقوم المجلس بتقييم أعماله وأدائه ذاتيا مرة واحدة في السنة بحيث يتم ادراج التقييم على جدول الأعمال	4.34	0.59	87%	مرتفعة جدا
	الدرجة الكلية	4.04	0.58	81%	مرتفعة جدا

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (10) السابق مدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بمدونة حوكمة الشركات كانت مرتفعة جدا على الفقرات (1 ، 2، 3، 7،8،10) حيث كان مستوى الاستجابة عليها أكثر من (80%) وكانت مرتفعة على الفقرات (4،5،6،9) حيث كان مستوى الاستجابة عليها بين (60%–79%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة جدا بدلالة النسبة المئوية (81%)

من خلال الجدول السابق الذي يبحث في المتوسطات الحسابية للنتائج المتعلقة بإدارة الشركة حيث نجد أن النسب المئوية تتراوح من 67%– 91% وهذه نسب مرتفعة بشكل عام وهذا يدل على التزام الشركات المدرجة في بورصة فلسطين بالقواعد التي تضمن إدارة الشركة وهي من قواعد مدونة حوكمة الشركات

4) النتائج المتعلقة بالمجال الرابع (التدقيق)

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الرابع

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	ترفع لجنة التدقيق التقارير إلى مجلس الإدارة عن كل الأمور التي تدخل ضمن صلاحيتها	4.34	0.56	87%	مرتفعة جدا
2	يتم تعيين مدقق حسابات خارجي في الشركة من الهيئة العامة	3.94	0.42	79%	مرتفعة
3	توفر الإدارة التنفيذية للجنة التدقيق الإحصائيات والمعلومات والبيانات الضرورية لتيسير العمل	3.64	0.85	73%	مرتفعة
4	تجتمع لجنة التدقيق دوريا بما لا يقل مرة كل ثلاث اشهر	3.76	0.48	75%	مرتفعة
5	تقوم لجنة التدقيق بعمل خطة عمل واضحة وإعدادها لاعتمادها من مجلس الإدارة	4.12	0.82	82%	مرتفعة جدا
6	يعين مدير التدقيق الداخلي من مجلس الإدارة بناء على توصية لجنة التدقيق (ممن تتوافر فيهم الخبرة والكفاءة)	3.93	0.73	79%	مرتفعة
7	تقوم إدارة التدقيق الداخلي بإعداد تقاريرها دون أي تدخل خارجي	3.93	0.73	79%	مرتفعة
8	يتم تقييم ادارة التدقيق الداخلي تقييما داخليا من خلال المراجعة المستمرة لإدارة من لجنة التدقيق	4.03	0.77	81%	مرتفعة جدا
9	عند تقيم إدارة التدقيق الداخلي والخارجي يؤخذ بالحسبان مدى مساهمتها في إدارة المخاطر وعمليات الرقابة والحوكمة	3.75	0.93	75%	مرتفعة
10	يتم إدارة التدقيق الخارجي مرة كل ثلاث سنوات على الأقل	3.70	0.79	74%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.91	0.71	78%	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (11) السابق مدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بمدونة حوكمة الشركات كانت مرتفعة جدا على الفقرات (1،5،8) حيث كان مستوى الاستجابة عليها أكثر من (80%) وكانت مرتفعة على الفقرات (2،3،4،6،7،9،10) حيث كان مستوى الاستجابة عليها بين (60%–79%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (78%)

من خلال الجدول السابق الذي يبحث في المتوسطات الحسابية للنتائج المتعلقة بالتدقيق حيث نجد أن النسب المئوية تتراوح من 73%– 87% وهذه نسب مرتفعة بشكل عام وهذا يدل على التزام الشركات المدرجة في بورصة فلسطين بقواعد التدقيق وهي من قواعد مدونة حوكمة الشركات

5) النتائج المتعلقة بالمجال الخامس (الإفصاح والشفافية)

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الخامس

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	يتم الإفصاح عن أهداف الشركة بشكل عام	4.08	0.62	82%	مرتفعة جدا
2	يتم الإفصاح عن عوامل المخاطرة المتوقعة	3.43	0.87	69%	مرتفعة
3	يتم الإفصاح عن الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح	3.80	0.72	76%	مرتفعة
4	يتم الإفصاح عن الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت	3.08	1.02	62%	مرتفعة
5	يتم الإفصاح عن مهام اللجان تقرير و الرقابة الداخلية	3.58	0.93	72%	مرتفعة
6	يجري الإفصاح عن كافة المعلومات للشركة	2.55	1.04	51%	متوسطة
7	يتم الإفصاح عن القواعد و الإجراءات التي تحكم الرقابة على الشركة	4.03	1.00	81%	مرتفعة جدا
8	يتم التصريح عن السياسات المتعلقة بمكافئات وتعويضات أعضاء مجالس الإدارة	2.93	1.14	59%	متوسطة
9	يصرح عن أية عقوبة أو جزاء أو أي قيد احتياطي مفروض على الشركة	3.43	1.06	69%	مرتفعة
10	يتم الإفصاح عن الأداء التاريخي للشركة	3.55	0.85	71%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.44	0.92	69%	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (12) السابق مدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بمدونة حوكمة الشركات كانت مرتفعة جدا على الفقرات (1،7) حيث كان مستوى الاستجابة عليها أكثر من (80%) وكانت مرتفعة على الفقرات (2،3،4،5،6،8،9،10) حيث كان مستوى الاستجابة عليها بين (60%–79%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (69%)

من خلال الجدول السابق الذي يبحث في المتوسطات الحسابية للنتائج المتعلقة بالإفصاح والشفافية حيث نجد أن النسب المئوية تتراوح من 51%– 82% وهذه نسب مرتفعة بشكل عام ومتوسطة بالنسبة لسؤال رقم(6) وسؤال رقم (7) المتعلقان بالإفصاح عن كافة المعلومات عن الشركة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم الرقابة على الشركة .

6) النتائج المتعلقة بالمجال السادس (أصحاب المصالح الآخرين في الشركة)

جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال السادس

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	تضع الشركة آلية مناسبة تمكنها من معاملة أصحاب المصالح الآخرين بالتساوي	3.98	0.59	80%	مرتفعة جدا
2	إن نظام التوظيف و الإدارة المتبع في الشركة يضمن الامتثال للقوانين والأنظمة والتعليمات	3.70	0.79	74%	مرتفعة
3	تتبع الشركة اجراءات توظيف واضحة وشفافة والإعلان عن الوظيفة وعدم المحاباة والتميز في التعيينات	3.46	0.91	69%	مرتفعة
4	تعلم الشركة موظفيها بالإجراءات التي تضعها من أجل تقديم الحوافز والمكافئات السنوية وكذلك الاجراءات المتعلقة بالعقوبة والتأديب	2.55	1.04	51%	متوسطة
5	يتم مراجعة مسالة مراجعة الشركة مع أصحاب المصالح على جدول أعمال أحد اجتماعاته خلال السنة	3.94	0.65	79%	مرتفعة
6	يضع مجلس الإدارة قواعد السلوك المهني في الشركة للمصادقة عليها من قبل المساهمين في اجتماع الهيئة العامة	4.34	0.59	87%	مرتفعة جدا
7	تضع الإدارة التنفيذية نظاما ماليا وإداريا واضحا وتعرضه على مجلس الإدارة لإقراره	3.60	0.49	72%	مرتفعة
8	يتم احترام حقوق أصحاب المصالح في الشركة من موظفين في الشركة و متعاملين معها والدائنين	4.32	0.62	86%	مرتفعة جدا
9	هناك آليات تعزز أداء ومشاركة العاملين لاستثمار مهاراتهم الخاصة	4.12	0.82	82%	مرتفعة جدا
10	يتم الحصول على المعلومات ذات صلة بالشركة في الوقت المناسب	3.94	0.42	79%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.79	0.69	76%	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (13) السابق مدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بمدونة حوكمة الشركات كانت مرتفعة جدا على الفقرات (1، 6 ، 8 ،9) حيث كان مستوى الاستجابة عليها أكثر من (80%) وكانت مرتفعة على الفقرات (2،3،5،7،10) حيث كان مستوى الاستجابة عليها بين (60%-79%) وكانت متوسطة على الفقرات (4) حيث كان مستوى الاستجابة عليها بين (60%-79%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (76%)

من خلال الجدول السابق الذي يبحث في المتوسطات الحسابية للنتائج المتعلقة بأصحاب الماصالح الاخرين بالشركة حيث نجد أن النسب المئوية تتراوح من 51%- 87% وهذه نسب مرتفعة بشكل عام ومتوسطة بالنسبة لسؤال رقم (4) .

7) النتائج المتعلقة بجميع المجالات

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال السادس

	المجال	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	اجتماع الهيئة العامة	4.02	0.58	80%	مرتفعة جدا
2	حقوق المساهمين المتكافئة	3.86	0.61	77%	مرتفعة
3	إدارة الشركة	4.04	0.58	81%	مرتفعة جدا
4	التدقيق	3.91	0.71	78%	مرتفعة
5	الإفصاح والشفافية	3.44	0.92	69%	مرتفعة
6	أصحاب المصالح الآخرين في الشركة	3.79	0.69	76%	مرتفعة
	المجموع	3.84	0.68	77%	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (14) السابق مدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بمدونة حوكمة الشركات كانت مرتفعة جدا على المجالات (1،3) حيث كان مستوى الاستجابة عليها أكثر من (80%) وكانت مرتفعة على المجالات (2،4،5،6) حيث كان مستوى الاستجابة عليها بين (60%-79%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (77%).

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بمدونة حوكمة الشركات تعزى لمتغير المستوى التعليمي ولفحص هذه الفرضية، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي Way ANOVA One والتي تظهر نتائجه في الجدولين (15،16) الآتي:

الجدول (15): المتوسطات الحسابية حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	المتوسط
ثانوية أو أقل	------
دبلوم	3.67
بكالوريوس	3.89
ماجستير فأعلى	3.85
المجموع	3.84

الجدول (16): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير متغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	قيمة (ف)	الدلالة *
بين المجموعات	0.339	2	0.170	3.074	0.058
داخل المجموعات	2.042	37	0.055		
المجموع	2.381	39			

*** دالة احصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)**

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بمدونة حوكمة الشركات تعزى لمتغير المستوى التعليمي ذلك لأن الدلالة أكبر من (0.05).

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بمدونة حوكمة الشركات تعزى لمتغير العمر ولفحص هذه الفرضية ، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والتي تظهر نتائجه في الجدولين (17،18) الآتي:

الجدول (17): المتوسطات الحسابية حسب متغير العمر

العمر	المتوسط
30-25	3.98
35-31	3.76
40-36	3.88
أكبر من 40	3.82
المجموع	3.84

الجدول (18): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير متغير العمر

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	قيمة (ف)	الدلالة *
بين المجموعات	0.160	3	0.053	0.865	0.468
داخل المجموعات	2.221	36	0.062		
المجموع	2.381	39			

*** دالة احصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)**

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بمدونة حوكمة الشركات تعزى لمتغير العمر ذلك لأن الدلالة أكبر من (0.05).

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بمدونة حوكمة الشركات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولفحص هذه الفرضية ، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والتي تظهر نتائجه في الجدولين (19،20) الآتي:

الجدول (19): المتوسطات الحسابية حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	المتوسط
مدير عام	3.93
مدير مالي	3.63
رئيس قسم حسابات	3.84
محاسب	3.86
أخرى	3.94
المجموع	3.84

الجدول (20): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير متغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	قيمة (ف)	الدلالة *
بين المجموعات	0.225	4	0.056	0.912	0.467
داخل المجموعات	2.156	35	0.062		
المجموع	2.381	39			

*** دالة احصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)**

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بمدونة حوكمة الشركات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ذلك لأن الدلالة أكبر من (0.05).

الفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بمدونة حوكمة الشركات تعزى لمتغير التخصص ولفحص هذه الفرضية، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والتي تظهر نتائجه في الجدولين (21،22) الآتي:

الجدول (21): المتوسطات الحسابية حسب متغير التخصص

التخصص	المتوسط
محاسبة	3.67
إدارة أعمال	3.86
تسويق	3.85
مالية	3.95
اقتصاد	3.86
أخرى	3.88
المجموع	3.84

الجدول (22): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير التخصص

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	قيمة (ف)	الدلالة *
بين المجموعات	0.285	5	0.057	0.923	0.478
داخل المجموعات	2.097	34	0.062		
المجموع	2.381	39			

*** دالة احصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)**

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بمدونة حوكمة الشركات تعزى لمتغير التخصص ذلك لأن الدلالة أكبر من (0.05).

الفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بمدونة حوكمة الشركات تعزى لمتغير القطاع ولفحص هذه الفرضية ، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والتي تظهر نتائجه في الجدولين (23،24) الآتي:

الجدول (23): المتوسطات الحسابية حسب متغير المستوى القطاع

القطاع	المتوسط
تأمين	3.89
صناعة	3.87
خدمات	3.88
استثمار	3.84
المجموع	3.84

الجدول (24): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير القطاع

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	قيمة (ف)	الدلالة *
بين المجموعات	0.265	4	0.066	1.095	0.374
داخل المجموعات	2.116	35	0.060		
المجموع	2.381	39			

*** دالة احصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)**

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بمدونة حوكمة الشركات تعزى لمتغير القطاع ذلك لأن الدلالة أكبر من (0.05).

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

في ضوء التحليلات النظرية والعملية للدراسة التي أجريت على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين تم التوصل إلى النتائج التالية :

1- عدم توفر مقومات كافية للإفصاح والشفافية لجميع أصحاب المصالح في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين مما يؤثر عى قرارات المستثمرين المساهمين وأصحاب ورؤوس الأموال في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية .

2- عدم كفاية دور مجالس إدارات الشركات في وضع خطط لنظام عمل مجلس الإدارة تحديدا دقيقا لمسؤوليات المجلس ولجانه وأعضائه .

3- أن يوفر النظام الداخلي للشركة ولوائحها الداخلية كافة الإجراءات اللازمة لضمان ممارسة حملة الوثائق (مساهمي الشركات) كافة حقوقهم .

4- وجود بعض التطبيقات بشأن توفر مقومات المعاملة العادلة للمساهمين بما في ذلك صغارهم والمقيمون خارج البلاد يتمتعون بكافة الحقوق المخولة لهم بموجب القوانين والأنظمة والتعليمات .....

5- على الرغم من وجود دور لأصحاب المصالح في ممارسة أساليب قواعد الحوكمة ولكنها غير كافية وبحاجة إلى إيجاد طرق مختلفة من أجل الامتثال للقوانين والأنظمة والتعليمات أثناء عملية التوظيف .

6- عدم أخذ تقييم التدقيق الداخلي والخارجي بشكل كافي في مدى مساهمتها في إدارة المخاطر وعمليات الرقابة والحوكمة .

7- في اجتماع الهيئة العامة لا يتم تحديد المكان بشكل دقيق أو مناسب مما يؤدي ذلك إلى عدم الأخذ بالحسبان مراعاة صغار المستثمرين .

8- على الرغم من وجود أساس محكم وفعال لمدونة الحوكمة والمطبق لدى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين فإن الأمر بحاجة إلى المزيد من التطوير والمتابعة لكافة المستجدات المتعلقة بتطبيق مدونة الحوكمة ورسم مفاهيمهما بشكل دقيق .

9- تعد حوكمة الشركات نظاما يرتكز على مجموعة من القواعد والمقومات الاساسية المتمثلة بالهيكل التنظيمي ونظام الادارة بجميع وظائفها.

10- لقد توافقت هذة الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة حيث توافقت مع دراسة(حبوش 2007.) التي تناولت مدى التزام الشركات المساهمة العامة في فلسطين بقواعد الحوكمة . حيث خلصت الدراسة الى ان الشركات المساهمة العامة الفلسطينية تلتزم بالمباديء المتعارف عليها لحوكمة الشركات مع ان التزامها بجملة المباديء وحدة واحدة كان بشكل متوسط. وايضا توافقت مع دراسة (نصر عبد الكريم وخديجة جبارة .2010) حيث توصل الباحثان الى وجود دلائل تشير بعدم التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بالممارسات الفضلى للحوكمة تحديدا دقيقا فيما يخص تكوين مجلس الادارة واستقلاليتة . اضافة الى ضعف مستوى الالتزام بمتطلبات الافصاح والشفافية.

التوصيات :

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بمايلي :

1- ضرورة وجود هيئة تعنى بمتابعة وممارسة تنفيذ معايير مدونة الحوكمة .

2- العمل على اعتماد معايير خاصة للحوكمة في فلسطين .

3- نشر ثقافة الحوكمة وتعزيزها في مجالس الإدارة بالنسبة للشركات لأن ذلك سينعكس بشكل مباشر على القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الشركة وكذلك سينعكس بشكل إيجابي على أدائها من خلال كمية ونوعية الخدمات المقدمة للجمهور .

4- العمل على تحديث الأطر القانونية والتنظيمية التي توفر الحماية للمساهمين ،لأن ذلك يؤدي غلى تنمية الاستثمارات وتعظيم دور الشركات .

5- ضرورة قيام الشركات المدرجة في بورصة فلسطين العمل على رفع مستوى تطبيق معايير مدونة الحوكمة لإعطاء المستثمرين الثقة الأكبر وتحفيزهم على الاستثمار في هذه الشركات .

6- يجب أن تقوم بورصة فلسطين بتطوير مدونة الحوكمة وإصدارها وإلزام جميع الشركات المدرجة بهذه المدونة ، ذلك بالاستعانة بالإنجازات في هذا المجال .

7- العمل على زيادة مستوى الإفصاح والشفافية في التقارير المالية وإتاحتها لجميع أصحاب المصالح لإعطاء المساهمين والمستثمرين الأمن والأمان لهم .

8- اختيار مجلس الإدارة للمديرين التنفيذيين يجب أن يكون تحت أنظمة وقوانين واضحة وشفافية تامة لاختيار أفضل الكفاءات .

9- أن يراعى في اجتماع الهيئة العامة في تحديد موعد اجتماع صغار المستثمرين ومكانه.

10- الاعتماد على نتائج التقارير الداخلية والخارجية للتدقيق في إدارة المخاطر وعمليات الرقابة والحوكمة .

11- نشر ثقافة الحوكمة وتعزيزها من خلال الجهات ذات العلاقة بعمل برامج تدريبية تعزز ثقافة الحوكمة وممارستها.

12- دراسة مدى انسجام العملية القانونية والمؤسساتية مع مباديء الحوكمة للشركات وذلك لتكوين قاعدة قانونية قوية لنظام حوكمة فعال.

13- الاستمرار في عمل الابحاث والدراسات التي تتناول موضوع الحوكمة لكافة قطاعات الاقتصاد لما لها من اهمية على مستوى البحث العلمي وعلى ما يصدر عنها من توصيات.

المصادر والمراجع

أولاً : الكتب العربية

1- غادر، محمد، **محددات الحوكمة ومعاييرها** ، عولمة الإدارة في عصر المعرفة (15-7-2012) .

2- يوسف، محمد ، **محددات الحوكمة ومعاييرها مع الإشارة لخطط تطبيقها في مصر** ، يونيو 2007.

3- الحازمي، محمد، **مدى تطبيق مبادئ الحوكمة على الشركة السعودية للكهرباء**،2011.

4- الخضيري، محسن، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية .

5- موسى، محمد، **حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية**، دار الجامعة الجديدة .

6- الوزير، جهاد، **دور الحوكمة في تمكين المساهمين والمستثمرين واستقرار الأسواق المالية.**

7- د. حداد، **دور حركة الشركات في ..... الاقتصادية**، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق .

8- **الحوكمة والإصلاح المالي والإداري**، مكتبة النجاح ، ص7 .

9- د.عزيزة وآخرون، **حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني 2012** .

10- مصلح، عبير، **النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد**، 2007، ص58.

11- المنظمة العربية للتنمية الادارية ، **الحوكمة والإصلاح المالي والإداري**، ص165.

12- درويش، عدنان، **حركة الشركات ودور مجلس الإدارة** ،2007 .

13- ريحاوي، مها، **الشركات المساهمة ما بين القوانين والتعليمات**، جامعة دمشق .

14- سلطة النقد الفلسطينية، **دليل القواعد والممارسات الفضل لحوكمة المصارف**، 2009، ص43.

15- الاتحاد العالمي للغرف التجارية، **مبادئ الحوكمة لجمعيات الأعمال**، جامعة النجاح الوطنية، نابلس .

16- محمود، عصام، **التزام الشركات بالشفافية والإفصاح**، دار النهضة العربية ،2006،ص3.

17- هيئة سوق رأس المال الفلسطيني ، **الملامح الرئيسة لحوكمة الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين** ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس .

18- كريم ،حسن ، ***مؤتمر الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية*** .2004 .

19- قباجة ،وآخرون ، ***تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين*** ،معهد ماس ، 2008.

20- أبو دياب ،نبيل ،***أفاق تطوير لائحة حوكمة الشركات في فلسطين*** 2007/9 .

21- حماد، طارق عبد العال، **حوكمة الأبحاث وتطبيقات الحوكمة في المصارف**، الدار الجامعية، ص361 .

22- طارق، حداد، **دور الحوكمة في التنمية الاقتصادية** ، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

23- سليمان، محمد، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية، ص11.

24- مهند حامد، وآخرون، **تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين 2008**.

25- أبو العطا، نرمين (2001)، **حوكمة الشركات سبل التقدم مع القاء الضوء على التجربة المصرية.**

26- مصطفى، سليمان (2008)، **حوكمة الشركات ودور أعضاء الإدارة والمديرين التنفيذيين ومجالسها، الدار الجامعية**، الاسكندرية .

27- الشقاقي، إبراهيم (2008)، ***تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين***، معهد السياسات الاقتصادي الفلسطيني (ماس) رام الله.

28- مركز تطوير القطاع الخاص، جمعية رجال الأعمال الفلسطيني، ***تحديث الحوكمة في المنشآت التجارية الفلسطينية 2006 .***

29- سليمان، محمد مصطفى (2006)، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة تطبيقية) جمهورية مصر العربية**، الدار الجامعية .

30- الخضيري، محسن أحمد (2005)، **حوكمة الشركات**، جمهورية مصر العربية، الدار الجامعية.

ثانياً : الأبحاث والرسائل الجامعية :

1- أبو حمام، ماجد، **اثر تطبيق الحوكمة على الإفصاح المحاسبي في المجلس وجودة التقارير المالية دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين** ، رسالة ماجستير 2009.

2- هيئة سوق رأس المال، **الملامح الرئيسية لحوكمة الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين (الإدارة العامة للدراسات والتطوير).**

3- الداعور، بدوي، **مدى تطبيق معايير الحوكمة في بلديات الضفة الغربية**، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، 2008.

4- الحوكمة والإصلاح المالي والإداري ، **بحوث وأوراق عمل**، مكتبة النجاح ،2009.

5- معتصم مسعود، **أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الاداء**، مشروع بحث جامعة النجاح الوطنية.

6- الوزير، جهاد، **دور الحوكمة في تمكين المساهمين والمستثمرين واستقرار الأسواق المالية**، الملتقى السنوي الأول لسوق رأس المال الفلسطيني .

7- كريم، حسن، **مؤتمر الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية** ، 2004 .

8- **مدونة حوكمة الشركات في فلسطين** ، 2009 .

9- أبو دياب ، نبيل ، **آفاق تطوير لائحة حوكمة الشركات في فلسطين** 2007/9.

ثالثاً : المجلات والدوريات

1- أبو العطاء، نرمين ، ***حوكمة الشركات سبيل التقدم ، مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية***، www.hawkama.net .

2- أبو دياب ، نبيل ، ***آفاق تطوير لائحة حوكمة في فلسطين*** ، **ورقة عمل الملتقى السنوي الأول لسوق رأس المال الفلسطيني ، رام الله (2007) .**

رأبعاً : الكتب الأجنبية :

1- Cooper, Kerry and Fraser, Donald, **The Firancial Markrt place second edition**, Addison-wesly publishing Co (1986).

2- OECD (2004) **principles of Corporate Governance Availabe**: http://www.occd.org.

3- Colley, John, et, al what is Corporate Governance, **Mc Graw-Hill professional**, (2005), www.worldcat.org.

4- Ontario Teachers persion (2003) **Good Governance is Good Business Ottawa**: oTP.

خامساً: المراجع الإلكترونية والإنترنت:

1. حوكمة الشركة من ويكبيديا الموسوعة الحرة http://ar.wikipedia.org/wiki
2. PMll.05/2013/10/5/mhtm/:file://c:luserslahmal/Decuments.
3. محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العالمي الدولي
   www.linan.edu.lb/conf/MGE/1150
4. محددات الحوكمة ومعاييرها، يونية.
   www.saaid.net/Deat/hasn/hawKama.loc 2007
5. مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في جمال حوكمة الشركة
   www.oecd.org/daf/ca/co
6. lefedic.com/aeab/wp-content/uploads22011/7/17.
7. www.refnetlgor.sy/booksproject/jame39/beconomic//108/ucompanis
8. الاتحاد العالمي للغرف التجارية www.cipc.org/listes/defau
9. www.cbk.c.m/ar/media/efsah.pdf
10. www.academia.edu

11. www.lefpedia.com

12. www.pcma.ps/Rsearchs

13. Iefedic.com/aeab/wp-content/uploads

14. 6il,mil,GovernanceDos' andDont's,2001

15. www.mana-palestine.org

16. مركز المشروعات الدولية www.cips-ARABIA

17. موقع حوكمة الشركات www.HAWKAMA.PS

18. موقع الهيئة العامة لسوق المال www.cma.gov.eg

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

برنامج المنازعات الضريبية

اخي المستجيب \اختي المستجيبة

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بإعداد دراسة حول " مبادئ الحوكمة في إطار مدونة الحوكمة لعام (2009) ومدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بها.

نرجو من حضرتكم الإجابة على بنود الاستبانة التالية بدقة علما بأنة سيتم التعامل مع البيانات الخاصة بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث

هاني دراوشة

القسم الاول:المعلومات الشخصية

المستوى التعليمي: ثانوية أو أقل ☐ دبلوم ☐

بكالوريوس ☐ ماجستير فأعلى ☐

العمر : 25-30 ☐ 31-35 ☐ 36-40 ☐

أعلى من 40 ☐

المسمى الوظيفي: مدير عام ☐ مدير مالي ☐ رئيس قسم حسابات ☐

محاسب ☐ أخرى ☐

التخصص: محاسبة ☐ إدارة أعمال ☐ تسويق ☐ مالية ☐

اقتصاد ☐ اخرى ☐

القطاع :

القطاع: بنوك ☐ تأمين ☐ صناعة ☐ خدمات ☐

استثمار ☐

ت		البيان	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	اجتماع الهيئة العامة	يتم توجيه الدعوة إلى اجتماعات الهيئة العامة وغير العادية من مجلس الإدارة					
2		يتم إرسال الدعوة لاجتماع الهيئة العامة متضمنة جدول الأعمال إلى كل مساهم قبل أربعة عشر يوما على الأقل من موعد الاجتماع					
3		يتم إعلان الدعوة في صحيفتين يوميتين قبل الاجتماع					
4		يستمع المساهمون إلى تقرير مدقق الحسابات الخارجي في اجتماع الهيئة العامة ويحق لهم الاستفسار عن أي أمر مالي					
5		تقوم الشركة بترتيب مكان الاجتماع وموعده وزمانه بشكل مناسب يشجع المساهمين الصغار على الحضور					
6		تستخدم الشركة في اجتماع الهيئة العامة نظام الكونفرنس عند تعذر التواصل الجغرافي					
7		يحق للمساهمين في اجتماع الهيئة العامة الذين يملكون مجتمعون 10%على الأقل من الأسهم بنود على جدول الأعمال					
8		يتم إدارة الاجتماع بشكل حر وإفساح المجال للجميع للتعبير عن آرائهم					
9		يحرص جميع اعضاء المجلس والمديرين البارزين على الاجتماع					
10		يضمن رئيس الجلسة جو ديمقراطي للنقاش البناء					

ت		البيان	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	حقوق المساهمين المتكافئة	يضمن مجلس الإدارة أن كل المساهمين بما في ذلك صغارهم والمقيمون خارج البلاد يتمتعون بكافة الحقوق المخولة لهم بموجب القوانين والأنظمة والتعليمات المرعية					
2		يتم دعوة جميع المساهمين إلى اجتماعات الهيئة العامة العادية وغير العادية والحصول على المعلومات					
3		يتم حماية صغار المساهمين في الحماية في حالات اندماج الشركات					
4		يحق للمساهمين انتخاب مدقق حسابات الشركة في اجتماع الهيئة العامة العادية					
5		يحق للمساهمين التصويت على أرباح الشركة المقترح توزيعها في اجتماع الهيئة العامة العادي					
6		يحق للمساهمين بيع اسهمهم أو نقلها أو رهنها					
7		يتضمن النظام الداخلي للشركة ولوائحها الداخلية كافة الإجراءات اللازمة لضمان ممارسة حملة الوثائق (مساهمي الشركة)كافة حقوقهم					
8		لمساهمي الشركة الحق بالمشاركة بالتصويت في اجتماع الهيئة العامة					
9		لمساهمي الشركة الحق في مناقشة الموضوعات المدرجة في جدول الأعمال					
10		يحق للمساهم انتخاب أو عزل أعضاء مجلس الإدارة					

ت		البيان	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	ادارة الشركة	يتم انتخاب مجلس إدارة جديد كل اربع سنوات					
2		يتم وضع نظاما مكتوبا من مجلس الإدارة لتجنب تضارب المصالح					
3		يوجد في مجلس الإدارة عضوان مستقلان لا تربطهما في الشركة أية علاقة أخرى غير عضويتهما					
4		يتضمن النظام الداخلي للشركة الاشارة إلى حالات عزل عضوية مجلس الإدارة بسبب تقصيره في القيام بواجباته					
5		لا يمارس رئيس المجلس أو أي عضو فيه مهام تنفيذية في الشركة للمحافظة على الاستقلالية					
6		يتضمن نظام الشركة أو نظام عمل مجلس الإدارة تحديدا دقيقا لمسؤوليات المجلس ولجان أعضائه					
7		لا يقوم المجلس بإصدار أي تفويض عام لأحد					
8		يضع المجلس السياسات التي تضمن احترام الشركة للقوانين والأنظمة والتعليمات السارية					
9		يشكل مجلس الإدارة اللجان الدائمة والمؤقتة من أعضائه وتكليفها بمهام محددة					
10		يقوم المجلس بتقييم أعماله و أدائه ذاتيا مرة واحد في السنة بحيث يتم إدراج التقييم على جدول الأعمال					

ت		البيان	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	التدقيق	ترفع لجنة التدقيق التقارير إلى مجلس الإدارة عن كل الامور التي تدخل ضمن صلاحيتها					
2		يتم تعيين مدقق حسابات خارجي في الشركة من الهيئة العامة					
3		توفر الإدارة التنفيذية للجنة التدقيق الاحصائيات والمعلومات والبيانات الضرورية لتيسير العمل					
4		تجتمع لجنة التدقيق دوريا بما لا يقل مرة كل ثلاث اشهر					
5		تقوم لجنة التدقيق بعمل وإعداد خطة عمل واضحة لاعتمادها من مجلس الإدارة					
6		يعين مدير التدقيق الداخلي من مجلس الإدارة بناء على توصية لجنة التدقيق (ممن تتوافر فيهم الخبرة والكفاءة)					
7		تقوم إدارة التدقيق الداخلي بأعداد تقاريرها دون أي تدخل خارجي					
8		يتم تقييم إدارة التدقيق الداخلي تقييما داخليا من خلال المراجعة المستمرة للإدارة من لجنة التدقيق					
9		عند تقيم ادارة التدقيق الداخلي والخارجي يؤخذ بالحسبان مدى مساهمتها في إدارة المخاطر وعمليات الرقابة والحوكمة					
10		يتم إدارة التدقيق الخارجي مرة كل ثلاث سنوات على الأقل					

ت		البيان	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	الإفصاح والشفافية	يتم الإفصاح عن أهداف الشركة بشكل عام					
2		يتم الإفصاح عن عوامل المخاطرة المتوقعة					
3		يتم الإفصاح عن الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح					
4		يتم الإفصاح عن الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت					
5		يتم الإفصاح عن مهام اللجان تقرير و الرقابة الداخلية					
6		يجري الإفصاح عن كافة المعلومات للشركة					
7		يتم الإفصاح عن القواعد و الإجراءات التي تحكم الرقابة على الشركة					
8		يتم التصريح عن السياسات المتعلقة بمكافئات وتعويضات أعضاء مجالس الإدارة					
9		يصرح عن أية عقوبة أو جزاء أو أي قيد احتياطي مفروض على الشركة					
10		يتم الإفصاح عن الأداء التاريخي للشركة					

ت		البيان	أعارض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	اصحاب المصالح الاخرين في الشركة	تضع الشركة آلية مناسبة تمكنها من معاملة أصحاب المصالح الآخرين بالتساوي					
2		إن نظام التوظيف و الإدارة المتبع في الشركة يضمن الامتثال للقوانين والأنظمة والتعليمات					
3		تتبع الشركة إجراءات توظيف واضحة وشفافة والإعلان عن الوظيفة وعدم المحاباة والتميز في التعيينات					
4		تعلم الشركة موظفيها بالإجراءات التي تضعها من أجل تقديم الحوافز والمكافئات السنوية وكذلك الإجراءات المتعلقة بالعقوبة والتأديب					
5		يتم مراجعة مسالة مراجعة الشركة مع اصحاب المصالح على جدول أعمال أحد اجتماعاته خلال السنة					
6		يضع مجلس الإدارة قواعد السلوك المهني في الشركة للمصادقة عليها من المساهمين في اجتماع الهيئة العامة					
7		تضع الإدارة التنفيذية نظاما ماليا وإداريا واضحا وتعرضه على مجلس الإدارة لإقراره					
8		يتم احترام حقوق أصحاب المصالح في الشركة من موظفين في الشركة و متعاملين معها والدائنين					
9		هناك آليات تعزز أداء ومشاركة العاملين لاستثمار مهاراتهم الخاصة					
10		يتم الحصول على المعلومات ذات صلة بالشركة في الوقت المناسب					

An-Najah National University

Faculty of Graduate Studies

The Principles of Governance in the Frameworke of the Code of Governance for the Year 2009 and to What Extent the Publice Liable Companies Listed in Palestine Stock Market are Committed

by

Hani Zyad Darawsheh

Supervisor

Dr. Sameh Atout

This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Arts in Taxation Disputes, Faculty of Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus, Palestine.

2014

The Principles of Governance in the Frameworke of the Code of Governance for the Year 2009 and to What Extent the Publice Liable Companies Listed in Palestine Stock Market are Committed

by
Hani Zyad Darawsheh
Supervisor
Dr. Sameh Atout

Abstract

The study death analytically and in discussion how the companies listed in Palestine stock market committed its norms field study.

The researcher explained the concept of governance, its significance, objectives and principles and to what extent the companies listed in Palestine stock market are committed to applying the note its basics and principles.

The researcher adopted the descriptive, analytical reseasch in his study through data collection from its major and minor resources.

The data collected was through a questionnaire prepared and conducted for this purpose and it was distributed to the study society and the reseascher utilised statistical analytical programme (spss) in analyzing data and testing the hypotheses.

The study finally came to the following results.

The note of governance is already. Available and efficient in the companies listedin Palestine stock market, but it requires furthen development and follow up of all the incipient related to applying governance note and explaining its concept accurately.

It was also recommended that the Palestine companies listed in Palestine stock market to rise the standard of applying the norms of gavernance note in order to give the investors good trust and to motivate them to invest in these companies and to create better awareness of governance cutture widely for companies and toissue leaflets and booklets related to this.