الجامعة الإسلامية- غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
ماجستير المحاسبة والتمويل

مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات

"دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين و مدراء الشركات المساهمة العامة"

إعداد
الطالب: محمد جميل حبوش

إشراف
الدكتور: يوسف محمود جربوع

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل

(2007م)

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية – غزة
The Islamic University - Gaza
عمادة الدراسات العليا هاتف داخلي: 1150

الرقم Ref. ج س غ/35/
التاريخ Date 2007/10/01

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ **محمد جميل يوسف حبوش** لنيل درجة الماجستير في **كلية *التجارة*/ قسم المحاسبة والتمويل** وموضوعها:

"مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات–دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين، مدراء الشركات المساهمة""

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الاثنين 26 رمضان 1428هـ، الموافق 2007/10/08م الساعة العاشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. يوسف جربوع	**مشرفاً ورئيساً**	.....
د. سالم حلّس	**مناقشاً داخلياً**	.....
د. علي شاهين	**مناقشاً داخلياً**	.....

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في **كلية *التجارة*/ قسم المحاسبة والتمويل**.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

عميد الدراسات العليا

د. مازن إسماعيل هنية

P.O. Box 108, Rimal, Gaza, Palestine fax: +970 (8) 286 0800 فاكس tel: +970 (8) 286 0700 تلفون ص.ب. 108 الرمال، غزة، فلسطين
public@iugaza.edu.ps www.iugaza.edu.ps

بسم الله الرحمن الرحيم

" وما أُوتيتم من العلم إلا قليلا "

صدق الله العظيم

(الإسراء، أية 85)

إهداء

إلي والديّ الحبيبين ...

هذا غرسكما قد أينع

إلي زوجي وابنتي ...

ضياء الطريق

إلى إخواني وأخواتي...

درب الحياة

إلي زملائي وأصدقائي

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين.. الذي يسر لي أمر كتابة هذه الرسالة وأعانني على ذلك ، فما كان لشئ أن يجري في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه "**إنما أمرة إذا أراد شيئا أن يقول له كن فيكون**" وأصلي وأسلم على نبينا الكريم محمد صلي الله عليه وسلم وبعد..

فإنه لمن دواعي سروري أن أقدم هذا الجهد المتواضع بين يدي هذه الجامعة الغراء والتي أتمني لها مزيداً من التقدم والنجاح، وهنا لا يسعنا إلا أن أتقدم بالشكر والعرفان لأستاذي الدكتور الفاضل يوسف جربوع علىّ ما أفاض علي من علمه ووقته وجهده ، فكان عونا لي وناصحا أميناً ساهم – بحسن توجيهاته ودقة تصويباته– في إخراج هذه الدراسة بالصورة التي هي عليها الآن. وكذلك أتوجه بعظيم الشكر لأساتذتي الأفاضل الدكتور : علي شاهين والدكتور : سالم حلس ، لتوجيههم لي أثناء قراءة الدراسة والمناقشة مما كان له الأثر الملموس في تحسينها .

كما أتوجه بالشكر الخاص للأستاذ الفاضل محمد أبو بكر المنسق العام لملف الحوكمة في سوق فلسطين للأوراق لما زودني بالمعلومات عن موضوع الدراسة في فلسطين.

كما وأتوجه بالشكر الخاص للدكتور الفاضل خليل حماد لما ساهم معي في تنقيح الرسالة لغويا.

وأتوجه بالشكر لهذا الصرح الشامخ الجامعة الإسلامية قبلة العلماء ومهد الباحثين ممثلة بإدارتها المهنية الحكيمة، وكذلك إلى كلية الدراسات العليا وكلية التجارة ممثلة بعمادتها وهيئتها التدريسية الموقرة، وإلى جميع أساتذتي الذين أرشدوني ونصحوني خلال تحكيم استبانة الدراسة.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر إلى كل من ساهم في إخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود، وأخص بالذكر الأخوة العاملين في جامعة الاسكندرية بمصر الذين ساعدوني في الحصول على بعض الدراسات السابقة و المراجع العديدة التي أثر الدراسة ، وكذلك إلى الأخوة مدققي الحسابات القانونيين في قطاع غزة، والمراجعين الداخليين والمدراء في الشركات المساهمة العامة المسجلة في سوق فلسطين المالي باعتبارهم عينة الدراسة لما ساهموا معي في ملء استبانة الدراسة..

م.	بيان المحتويات	رقم الصفحة
-1	آية قرآنية	أ
-2	إهداء	ب
-3	شكر وتقدير	ت
-4	فهرس المحتويات	ث
-5	فهرس الجداول	ر
-6	فهرس الملاحق	س
-7	ملخص الدراسة	ش
-8	Abstract	ص
-1	**الفصل الأول: "المدخل إلى الدراسة والدراسات السابقة"**	**2**
-1/1	مقدمة الدراسة.	**4**
-2/1	مشكلة الدراسة.	**5**
-3/1	أهمية الدراسة.	**6**
-4/1	أهداف الدراسة.	**7**
-5/1	فرضيات الدراسة.	**8**
-6/1	منهجية الدراسة.	**9**
-7/1	مجتمع وعينة الدراسة.	**10**
-8/1	نطاق الدراسة وحدودها.	**11**
-9/1	الدراسات السابقة.	**12**
-1/9/1	الدراسات العربية.	**12**
-2/9/1	الدراسات الأجنبية.	**15**
-2	**الفصل الثاني : " حوكمة الشركات المفاهيم والخصائص"**	**20**

م.	بيان المحتويات	رقم الصفحة
1/2	نشأة مفهوم حوكمة الشركات وتطوره	22
2/2	مفهوم حوكمة الشركات.	24
1/2/2	مفهوم الحوكمة لغويا.	24
2/2/2	مفهوم الحوكمة اصطلاحاً.	26
3/2	أهمية حوكمة الشركات.	28
4/2	مزايا حوكمة الشركات.	30
	الفصل الثالث: " مبادئ حوكمة الشركات"	33
	تمهيد	34
1/3	**مبادئ حوكمة الشركات الدولية(OECD)**	36
1/1/3	المبدأ الأول:- "ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات".	36
2/1/3	المبدأ الثاني:- حقوق المساهمين والوظائف الرئيسة لأصحاب حقوق الملكية.	37
3/1/3	المبدأ الثالث:- المعاملة المتساوية للمساهمين.	40
4/1/3	المبدأ الرابع:- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات.	42
5/1/3	المبدأ الخامس:- الإفصاح والشفافية.	44
6/1/3	المبدأ السادس:- مسؤوليات مجلس الادارة.	47
2/3	**مبادئ حوكمة بنك كريدي ليونيه Credit Lyonnais (CLSA)**	53
1/2/3	الانضباط.	53
2/2/3	الشفافية.	54
3/2/3	الاستقلال.	54
4/2/3	المحاسبة عن المسئولية.	54
5/2/3	المسؤولية.	55
6/2/3	العدالة.	55
7/2/3	الوعي الاجتماعي.	55
	الفصل الربع" تجارب الدول في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات"	56
	تمهيد	58
1/4	تجربة بريطانيا في مجال حوكمة الشركات.	58
2/4	تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في مجال حوكمة الشركات.	61

م.	بيان المحتويات	رقم الصفحة
3/4	تجربة فرنسا في مجال حوكمة الشركات.	64
4/4	تجربة جمهورية مصر العربية في مجال حوكمة الشركات.	66
5/4	تجربة فلسطين في مجال حوكمة الشركات.	69
	الفصل الخامس "دور أصحاب المصالح في تطبيق حوكمة الشركات"	76
	تمهيد	78
1/5	**مجلس إدارة الشركات المساهمة**	80
1/1/5	تركيبة واستقلالية مجلس الإدارة.	81
2/1/5	حجم مجلس الإدارة.	83
3/1/5	أهمية دور رئيس مجلس الإدارة.	83
4/1/5	كيف تطبق مجالس الإدارة الحوكمة السليمة للشركات.	84
5/1/5	الوصايا العشر لمساعدة المجلس على ممارسة الحوكمة.	85
2/5	**المراجعة الداخلية في الشركات المساهمة**	88
1/2/5	مفهوم المراجعة الداخلية.	88
2/2/5	تشكيلية وتركيبة المراجعة الداخلية.	89
3/2/5	واجبات المراجع الداخلي.	90
4/2/5	دور ووظيفة المراجعة الداخلية في تطبيق الحوكمة.	91
3/5	**المراجعة الخارجية في الشركات المساهمة**	93
1/3/5	مفهوم المراجعة الخارجية.	93
2/3/5	استقلالية مراجع الحسابات الخارجي في الشركات المساهمة.	94
3/3/5	العلاقة بين المراجع الداخلي والمراجع الخارجي ومدى مساهمتها في تحسين القرارات المالية الصادرة عن المنشأة الاقتصادية.	95
4/3/5	الخدمات التي يقدمها المراجع الداخلي للمراجع الخارجي.	96
4/5	**لجنة المراجعة بالشركات المساهمة.**	98
1/4/5	مفهوم لجنة المراجعة.	98
2/4/5	مبررات إنشاء لجان المراجعة.	99
3/4/5	العناصر اللازمة للجنة المراجعة لتكون أكثر فاعلية في حوكمة الشركات.	100
4/4/5	الإثارة المترتبة على تشكيل لجان المراجعة.	101

5/4/5	مسؤولية لجنة المراجعة تجاه وظيفة المراجعة الخارجية.	**101**
م.	**بيان المحتويات**	**رقم الصفحة**
6/4/5	دور لجنة المراجعة تجاه المراجع الخارجي	**102**
7/4/5	مسؤولية لجنة المراجعة تجاه وظيفة المراجع الداخلي.	**103**
8/4/5	دور لجنة المراجعة تجاه المراجعة الداخلية.	**103**
-4	**الفصل السادس : " الطريقة والإجراءات "**	**105**
1/6	منهجية الدراسة.	**107**
2/6	مجتمع وعينة الدراسة.	**108**
3/6	خصائص وسمات عينة الدراسة.	**109**
4/6	أداة الدراسة.	**114**
5/6	صدق الاستبانة.	**116**
1/5/6	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.	**116**
6/6	ثبات الاستبانة.	**124**
1/6/6	طريقة التجزئة النصفية.	**124**
2/6/6	طريقة ألفا كرونباخ.	**126**
7/6	المعالجات الإحصائية.	**126**
	الفصل السابع : نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها	**128**
1/7	اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف- سمرنوف (1- Sample K-S)).	**130**
2/7	تحليل ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة.	**131**
1/2/7	تحليل فقرات المجال الأول: مدى قيام مجلس الإدارة بأداء مهامه المنوطة به حسب قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وتأثيرها على تحسين القرارات المالية للشركة.	**131**
2/2/7	تحليل فقرات المجال الثاني: مدى قيام المراجع الداخلي في الشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وتأثيره على تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة.	**137**
3/2/7	تحليل فقرات المجال الثالث : مدى قيام المراجع الخارجي في الشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وأثره على تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة.	**141**
3/7	**تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة**	**146**

م.	بيان المحتويات	رقم الصفحة
1/3/7	**الفرضية الأولى** : " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيام مجلس الإدارة بأداء مهامه المنوطة به حسب قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وبين تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة للشركة".	**146**
2/3/7	الفرضية الثانية : " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيام المراجع الداخلي في الشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وبين تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة".	**147**
3/3/7	الفرضية الثالثة : " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيام المراجع الخارجي في الشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وبين تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة".	**147**
4/3/7	الفرضية الرابعة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى التزام المراجع الداخلي والمراجع الخارجي بقواعد حوكمة الشركات المساهمة لتحسين القرارات المالية الصادرة عن مجلس إدارة الشركات المساهمة في فلسطين تعزى إلى عدة عوامل.	**148**
5/3/7	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى التزام المراجع الداخلي والمراجع الخارجي بقواعد حوكمة الشركات المساهمة لتحسين القرارات المالية الصادرة عن مجلس إدارة الشركات المساهمة في فلسطين يعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.	**149**
6/3/7	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى التزام المراجع الداخلي والمراجع الخارجي بقواعد حوكمة الشركات المساهمة لتحسين القرارات المالية الصادرة عن مجلس إدارة الشركات المساهمة في فلسطين يعزى إلى المسمي الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$	**150**
7/3/7	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدي التزام المراجع الداخلي والمراجع الخارجي بقواعد حوكمة الشركات المساهمة لتحسين القرارات المالية الصادرة عن مجلس إدارة الشركات المساهمة في فلسطين يعزي إلي التخصص العلمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.	**153**
8/3/7	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى التزام المراجع الداخلي والمراجع الخارجي بقواعد حوكمة الشركات المساهمة لتحسين القرارات المالية الصادرة عن مجلس إدارة الشركات المساهمة في فلسطين يعزى إلى سنوات الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.	**145**

م.	بيان المحتويات	رقم الصفحة
9/3/7	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى التزام المراجع الداخلي والمراجع الخارجي بقواعد حوكمة الشركات المساهمة لتحسين القرارات المالية الصادرة عن مجلس إدارة الشركات المساهمة في فلسطين يعزى إلى العمر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.	**157**
6	**الفصل الثامن : النتائج والتوصيات**	**161**
1/8	النتائج	**162**
2/8	التوصيات	**165**
3/8	المراجع	**170**
4/8	الملاحق	**180**

فهرس الجداول

م.	بيان الجدول	رقم الصفحة
جدول رقم(1)	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	110
جدول رقم(2)	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	111
جدول رقم(3)	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير التخصص	112
جدول رقم(4)	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	112
جدول رقم(5)	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر	113
جدول رقم(6)	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	114
جدول رقم(7)	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول(مدى قيام مجلس الإدارة بأداء مهامه المنوطة به حسب قواعد حوكمة الشركات المساهمة وأثرها في تحسين القرارات المالية للشركة) والدرجة الكلية.	117
جدول رقم(8)	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرا ت المجال الثاني(العلاقة بين مدى قيام المراجع الداخلي في الشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وبين تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة) والدرجة الكلية لفقراته.	120
جدول رقم(9)	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث(العلاقة بين مدى قيام المراجع الخارجي في لشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وبين تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة) والدرجة الكلية لفقراته.	122
جدول رقم(10)	الصدق البنائي لمجالات الدراسة	123
جدول رقم(11)	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	125
جدول رقم(12)	معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	126
جدول رقم(13)	اختبار التوزيع الطبيعي(1-Sample Kolmogorov-Smirnov)	130
جدول رقم(14)	تحليل فقرات المجال الأول(العلاقة بين مدى قيام مجلس الإدارة بأداء مهامه المنوطة به حسب قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وبين تحسين القرارات المالية للشركة).	135
جدول رقم(15)	تحليل فقرات المجال الثاني(العلاقة بين مدى قيام المراجع الداخلي في الشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وبين تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة).	140
جدول رقم(16)	تحليل فقرات المجال الثالث(العلاقة بين مدى قيام المراجع الخارجي في الشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وبين تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة).	144
جدول رقم(17)	تحليل مجالات الدراسة	145
جدول رقم(18)	معاملات الارتباط لبيرسون بين كل مجال و تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة.	148
جدول رقم(19)	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير المؤهل العلمي.	150
جدول رقم(20)	اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير المسمى الوظيفي.	152
جدول رقم(21)	اختبار شفيه للمقارنات المتعددة بين المتوسطات حسب متغير المسمى الوظيفي.	152

م.	بيان الجدول	رقم الصفحة
جدول رقم(22)	**اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير التخصص العلمي.**	**145**
جدول رقم(23)	**اختبار شفيه للمقارنات المتعددة بين المتوسطات حسب متغير التخصص العلمي.**	**145**
جدول رقم(24)	**اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير سنوات الخبرة.**	**156**
جدول رقم(25)	اختبار شفيه للمقارنات المتعددة بين المتوسطات حسب متغير سنوات الخبرة.	**157**
جدول رقم(26)	**اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير العمر.**	**159**
جدول رقم(27)	اختبار شفيه للمقارنات المتعددة بين المتوسطات حسب متغير العمر.	**160**

فهرس الملاحق

رقم الملحق	بيان الملحق	رقم الصفحة
ملحق رقم (1)	الاستبانة الموجهة إلى مجتمع الدراسة	181
ملحق رقم (2)	رسالة موجهة من عمادة كلية الدراسات العليا – الجامعة الإسلامية للجهات المعنية باستلام الاستبانة لتسهيل مهمة الباحث.	189
ملحق رقم (3)	رسالة موجهة من الباحث إلى المدراء الماليين للشركات المساهمة العامة المسجلة في سوق فلسطين المالي " الضفة الغربية " بخصوص تذكيرهم بتعبئة الاستبانة بعد إرسالها لهم للمرة الأولى عبر الفاكس وأحس الباحث بالتأخير من قبلهم.	191
ملحق رقم (4)	كشف بأسماء المحكمين للاستبانة.	193
ملحق رقم (5)	كشف بأسماء المدققين القانونيين المسجلين في جمعية المحاسبين والمراجعين الفلسطينية.	195
ملحق رقم (6)	كشف بالشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين المالي حتى 2007/7.	198

ABSTRACT

- This study aims at identifying the compliance of corporate governance rules by the public corporations in Palestine. To achieve the objective of this study, a questionnaire has been developed, depending on theoretical and previous studies, consisted of four parts, distributed to external auditors and the managers of public corporations in Gaza strip, the distributed questionnaires were (137) the replied questionnaires were (81), which represent (60%)
- The researcher used the statistical program package in social sciences (SPSS) for analyzing information.

- The most important results are as shown below:

1. The public corporate is committed by the principles that is known for the corporate governance; although that commitment is arrived to a mediatory level and that level of commitment is varied from one principle to another.
2. In Palestine , there is no audit committees at public corporations except the banks that are surveillanced by the Palestinian Monetary Authority in spite of its existence in the United states and European states since many years ago.

- The researcher introduced many recommendations, the important from its as follows:

1. Its necessary to be immediate in emissioning the instruction though out the professional associations to form an audit committees at the public corporations, and to prevent dealing with its shares at the financial markets if it didn't establish an audit committee.

2. The public corporations in Palestine must pay the attention when choosing internal auditors, and external auditors. They must have a good knowledge of corporation activities, the risks, the laws applied, methods of internal controls and the auditing procedures used. This will make them practicing their duties with high competence and to contribute in the improvement of financial reports quality.

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مدي التزام الشركات العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانه اعتمادا علي الدراسة النظرية والدراسات السابقة، مكونة من أربعة أجزاء، وزعت علي مراجعي الحسابات الخارجيين والمراجعين الداخلين ومدراء الشركات المساهمة العامة، بلغ عددها(137) استبانه، وبلغت الردود(81) استبانه،أي بنسبة إرجاع قدرها (60%)،واستخدم الباحث البرنامج الإحصائي للدراسات الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عديدة نذكر منها:-

1. تلتزم الشركات المساهمة العامة بالمبادئ المتعارف عليها لحوكمة الشركات مع أن التزامها بتلك المبادئ جميعها وحدة واحده هو بمستوى متوسط ويتفاوت مستوى الالتزام من مبدأ إلى أخر.
2. لا توجد في فلسطين لجان مراجعة في الشركات المساهمة العامة باستثناء البنوك الخاضعة لرقابة سلطة النقد الفلسطينية بالرغم من تواجدها في أمريكا والدول الأوربية منذ مدة طويلة

وقدم الباحث مجموعة من التوصيات أهمها:-

2. يجب الإسراع في إصدار إرشادات عن طريق الجمعيات المهنية حول تكوين لجان مراجعة في الشركات المساهمة العامة، ومنع التعامل في أسهم تلك الشركات في سوق الأوراق المالية إذا لم تقم بتكوين لجان المراجعة بها.
3. يجب علي الشركات المساهمة العامة العاملة في فلسطين مراعاة الاختيار المناسب للمراجعين الداخليين والمراجعين الخارجين بحيث يكون لديهم الإلمام الكافي بأنشطة تلك الشركات والمخاطر التي تواجهها والقوانين التي تطبق عليها، ونظام الرقابة بها وأساليب وإجراءات المراجعة، وذلك حتي يمكنهم من ممارسة واجباتهم بكفاءة عالية وللمساهمة في تحسين جودة التقارير المالية.

الفصل الأول

المدخل إلى الدراسة والدراسات السابقة

م.	البيان
	الفصل الأول"المدخل إلي الدراسة والدراسات السابقة"
1/1	مقدمة الدراسة
2/1	مشكلة الدراسة
3/1	أهمية الدراسة
4/1	أهداف الدراسة
5/1	فرضيات الدراسة
6/1	نطاق الدراسة وحدودها
7/1	منهجية الدراسة
8/1	مجتمع وعينة الدراسة
9/1	الدراسات السابقة
1/9/1	الدراسات العربية
2/9/1	الدراسات الأجنبية
10/1	مصطلحات الدراسة

1/1 – المقدمة :

تتمثل حوكمة الشركات في عملية تنظـــيم وترتيـــب العلاقـــة مـــابين إدارة الـــشركة وسلوكياتها وحاملي الأسهم و الأطراف ذات العلاقة وواضعي التنظيمات الحكومية والعمـــل علي متابعة وتقييم الأداء علي مختلف المستويات حتي يعود بالنفع علي جميع الأطراف.

لقد ظهرت حوكمة الشركات بصفة أساسية في بريطانيا حينما أصدرت لجنة كادبيري تقريرها الشهري "ديسمبر 1992م، وذلك بعد ظهور بوادر عدم الثقة بالتقارير المالية المقدمة من قبل الشركات في أسواق لندن،ثم أخذ هذا المفهوم بالاتساع و الاهتمام أكثر بعد الانهيارات الشهيرة والمفاجئة والفضائح المتتالية في كبرى الشركات العالمية مثل إنرون Enron ،وورد كوم WorldCom ، وصاحب هذه الانهيارات نقد لاذع وكبير للمحاسبين والقوانين الرقابيـــة المعمول بها في الأسواق المالية والتي أدت إلى انهيار أحد أكبر المكاتـــب المحاســـبية علـــى مستوى العالم آرثر أندرسون Arthur Anderson (sarbenes,2002).

وبدا أن أسواق الدول النامية قلقة من هذه الانهيارات المفاجئة للشركات العالمية وتأثر أسواق الدول المتقدمة بهذه الانهيارات خاصة أن الكثير من الاقتصاديين يعتبـــرون الأســـواق المتقدمة مثالاً يحتذي به و التي بدت غير ذلك، فأخذ مفهوم الحوكمة بـــالظهور حـــديثا فـــي الأسواق الكبرى للدول العربية مثل المملكة العربية السعودية ومصر، وتم وضع دليل لحوكمة الشركات في كلتا الدولتين بالتعاون مع المؤسسات العالمية مثل المنتـــدى العـــالمي للحوكمـــة ومنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي والبنك الدولي وغيرها، وعملت هذه المنظمـــات علـــي تشجيع وضع مبادئ حوكمة الشركات في فلسطين، وأخذت الوفود الفلسطينية بعقد المؤتمرات والدورات واللقاءات والمشاركة في ورش العمل والتي كان آخرها مشاركة وفد من هيئة سوق

فلسطين للأوراق المالية في ورشة عمل بعنوان " إعداد حوكمة الشركات في فلسطين" في مركز المديرين في العاصمة المصرية القاهرة، ولكن لم تكلل هذه الجهود حتى الآن بوضع دليل لحوكمة الشركات المساهمة العامة في فلسطين، حيث تساهم الشركات المساهمة العامة في دفع عجلة الاقتصاد الفلسطيني إلى الأمام ولا سيما أن إحدى هذه الشركات–الاتصالات الفلسطينية–تساهم في(12%) من الناتج المحلي الفلسطيني، لذلك كان لزاماً أن نهتم بهذا النوع من الشركات حتى نصل إلى دور اكبر لها في الاقتصاد، وتصل إلى ثقة عالية من قبل المستثمرين.(هيئه سوق رأس المال،2007)

2/1 – مشكلة الدراسة:

لقد أثار الهبوط الحاد في القيمة السوقية لأسهم الشركات في سوق فلسطين للأوراق المالية من (4.5) مليار دولار إلى (2.5) مليار دولار أي أن الخسائر تقارب المليارى دولار ومن هنا نبع الكثير من التساؤلات حول القصور الموجودة في القوانين المنظمة لسوق الأوراق المالية الفلسطيني، وضرورة تطبيق الحوكمة في سوق فلسطين للأوراق المالية حتى يتسنى الحصول على بيانات مالية أكثر دقة وذات مصداقية، وكذلك حماية الشركات المساهمة و العمل على تحسين القرارات المالية للشركات والسؤال الرئيس للمشكلة الذي يتمثل في: "هل تلتزم الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات؟"

ومن هذا السؤال الرئيس تتفرع الأسئلة التالية:

1. هل قيام مجلس الإدارة بأداء مهامه المنوطة به حسب قواعد حوكمة الشركات المساهمة يؤدي إلى تحسين القرارات المالية الصادرة عنة؟
2. هل قيام المراجع الداخلي بالشركات بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة يساهم في تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارات تلك الشركات؟
3. هل قيام المراجع الخارجي بالشركات بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة يساهم في تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارات تلك الشركات؟
4. هل تتوفر لدى الشركات المساهمة العامة الفلسطينية مقومات تطبيق قواعد حوكمة الشركات؟
5. هل تتوفر لدى الشركات المساهمة العامة الفلسطينية الأسس والمبادئ اللازمة لتطبيق قواعد حوكمة الشركات مقومات تطبيق قواعد حوكمة الشركات؟

3/1 – أهمية الدراسة :

تظهر أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- إن هذه الدراسة تعتبر الأولي من نوعها في فلسطين حسب علم الباحث.
- تساهم الدراسة في العمل على خلق حافز قوي للبدء بوضع مبادئ الحوكمة في فلسطين.

- تعتبر فلسطين جزءاً من هذا العالم تتأثر بة وتؤثر فيه،وأن الشركات المساهمة العامة لها دور كبير في إنعاش الاقتصاد الوطني مما يشير إلى أهمية هـذه الدراسـة فـي دورها المتوقع في تحسين أداء الشركات المساهمة في فلسطين.

- تعتبر الشركات المساهمة العامة من أكثر الشركات التـي يـساهم فيهـا المـستثمر الفلسطيني من خلال شراء الأسهم لذلك تظهر أهمية هذه الدراسة في العمـل علـى إيجاد الثقة ما بين المستثمرين وأصحاب المصالح من جهة والشركات المساهمة وذلك بنظم العلاقة بينهم من خلال الحوكمة.

4/1 – أهداف الدراسة:

تسعي الدراسة إلي تحقيق الأهداف التالية:

- الوقوف على مدى التزام الشركات المساهمة العامة بتطبيق قواعد الحوكمة.
- التعرف إلى مدى مساهمة المراجع الداخلي و الخارجي في تحـسين القـرارات المالية.
- التعرف على دور أصحاب المصالح في تطبيق حوكمة الشركات.
- التعرف على مبادئ حوكمة الشكات ومدي توافرها فـي الـشركات المـساهمة العامة.
- التعرف علي تجارب الدول المتقدمة والمجاورة لفلسطين فـي مجـال حوكمـة الشركات.

5/1 – فرضيات الدراسة:

لقد اعتمد الباحث في إجابته عن مشكلة الدراسة وأهدافها بالفرضيات التالية:-

- الفرضية الأولى : " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيام مجلس الإدارة بأداء مهامه المنوطة به حسب قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وبين تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة للشركة".

- الفرضية الثانية : " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيام المراجع الداخلي في الشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وبين تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة".

- الفرضية الثالثة : " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيام المراجع الخارجي في الشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وبين تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة".

- الفرضية الرابعة : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية حول مدى التزام المراجع الداخلي والمراجع الخارجي بقواعد حوكمة الشركات المساهمة لتحسين القرارات المالية الصادرة عن مجلس إدارة الشركات المساهمة في فلسطين يعزى إلى كل من:-
  - المؤهل العلمي.
  - المسمى الوظيفي.

- التخصص العلمي
- سنوات الخبرة.
- العمر.
- الجنس.

6/1 منهجية الدراسة :

- ❖ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة لكونه المنهج المناسب لدراسة الظواهر الاجتماعية.
- ❖ تم تجميع البيانات الثانوية ذات الصلة بالإطار النظري للدراسة من خلال المراجع والنشرات العلمية والدوريات المنشورة .
- ❖ تم تجميع البيانات الرئيسة ذات الصلة بالدراسة من خلال تصميم استبانة وزعت على كل من:
  - مدراء الشركات المساهمة العامة.
  - المراجعين الداخليين في الشركات المساهمة.
  - المراجعين الخارجيين للحسابات.
- ❖ وقد تم اختيار هذه الفئات لأنهما الأكثر اتصالاً بموضوع تطبيق حوكمة الشركات المساهمة العامة.
- ❖ تم تصميم الاستبانة وقام بتوزيعها على مجتمع الدارسة.

- ❖ قام الباحث بتجميع الاستبانات وتفريغها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).
- ❖ استخدمت عدة أساليب واختبارات إحصائية مناسبة لتحليل البيانات.
- ❖ قام الباحث بتحديد نتائج الدراسة ووضع التوصيات والمقترحات.

7/1 مجتمع وعينة الدراسة :

استخدم أسلوب الحصر الشامل وذلك لقلة عدد المدققين الخارجيين، وكذلك قلة الشركات المساهمة العامة في فلسطين وكان مجتمع وعينة الدراسة كالتالي:

أولا : بخصوص مدققي الحسابات القانونيين وهم مراجعي الحسابات القانونيين العاملين في قطاع غزة وعددهم 65 مراجعاً والمسجلين في جدول المراجعين حسب دليل مراجعي الحسابات القانونيين الفلسطيني الصادر عن جمعية المحاسبين والمراجعين الفلسطينية عام "2003" **(ملحق رقم 6)** .

ثانيا : بخصوص مدراء الشركات المساهمة العامة حيث تشتمل على جميع الشركات المساهمة العامة في فلسطين المسجلة في سوق فلسطين للأوراق المالية حتى 2007/7 والبالغ عددها (36) شركة مساهمة **(ملحق رقم 7)**.

ثالثا: بخصوص المراجعين الداخليين في الشركات المساهمة العامة حيث تشمل علي جميع الشركات المساهمة العامة في فلسطين المسجلة في سوق فلسطين للأوراق المالية حتى 2007/7 والبالغ عددها (36) شركة مساهمة.

8/1 – نـطاق الدراسة وحدودها :

1. اقتصرت الدراسة على عينة المراجعين المتواجدون في قطاع غــزة وذلــك لعــدم إمكانية الوصول إلى الضفة الغربية نظرا للظروف السياسية الصعبة وخاصة انه لم يتم حتي اللحظة حصر المدققين في الضفة الغربية.
2. أما بخصوص عينة مدراء الشركات المساهمة العامة فقد شملت جميــع الــشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين المالي وعددها(36) شركة ، وتم إرسال الاستبيانات لهم عن طريق الفاكس وعن طريق البريد الالكتروني أو عــن طريــق بعض الأشخاص الثقات في الضفة الغربية أو شخصيا لمن لها مقر في قطاع غزة.

9/1 الدراسات السابقة:

لقد أخذت الكثير من الأبحاث العلمية بالتركيز على موضوع حوكمة الشركات خاصة لأن هذا الموضوع من الموضوعات الحديثة في العالم حيث تم الاطلاع على العديد من المكتبات منها مكتبة الجامعة الإسلامية ومكتبة جامعة القاهرة وجامعة عين شمس ومكتبة الإسكندرية ومكتبة جامعة الإسكندرية، واستطاع الحصول على الكثير من الأبحاث العلمية المحكمة العربية والانجليزية و رسائل الماجستير، ولم يجد الباحث أي دراسة ماجستير تتعلق بموضوع حوكمة الشركات وسوف نستعرض بعضاً من الأبحاث العلمية:

1/9/1 الدراسات السابقة العربية:

1. دراسة (نور،مطر2007) بعنوان: " مدي التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية" دراسة مقارنة بين القطاع المصرفي والقطاع الصناعي وركزت الدراسة على استكشاف مدي التزام الشركات بمبادئ الحوكمة والعمل على وضع إطار عام لنظم الحوكمة في الشركات المساهمة الأردنية وتوصلت إلى أن الشركات المساهمة العامة العاملة في القطاعين المصرفي والصناعي تلتزم بشكل عام بالمبادئ المتعارف عليها للحوكمة وأن مستوى الالتزام بها متفاوت من مبدأ لآخر.

2. دراسة (متولى،2006) بعنوان: "دراسة تحليلية للملامح المحاسبية لفجوة حوكمة الشركات في الشركات السعودية المساهمة" وقد هدفت الدراسة إلى معرفة البعد العالمي لحوكمة الشركات و التطورات التي مرت بها ومن ثم تطبيقها على المملكة العربية السعودية، وذلك بالقيام بدراسة تحليلية لأنظمة الحوكمة في السعودية ومقارنتها بالمعايير الموضوعة لحوكمة الشركات، وهل هناك فجوة بينهما، وخلصت الدراسة إلى وجود فجوة و ضرورة العمل على صياغة معايير حوكمة بشكل أدق وأعمق وأشمل.

3. دراسة(محمد،2006) بعنوان:" أثر حوكمة الشركات في مصر علي ثقة المجتمع المالي في التقارير المالية: لجنة المراجعة" وقد هدفت الدراسة إلى توفير دليل عملي عما إذا كانت مبادئ الحوكمة في مصر و الخاصة بلجنة المراجعة تعمل على زيادة ثقة المجتمع المالي بالتقارير المالية، وكذلك التعرف إلى دور لجنة المراجعة في حوكمة الشركات حيث خلصت الدراسة إلى أن لجنة المراجعة هي من الآليات الهامة للحوكمة وان ثقة المجتمع المالي بالتقارير المالية المقدمة تتوقف على مدى قدرة وقوة لجنة المراجعة.

4. دراسة (خليل،2003) بعنوان: " دور المحاسب الإداري في إطار حوكمة الشركات" وقد هدفت الدراسة التعرف إلى مدي تأثير الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة على طبيعة ووظيفة المحاسب الإداري و العمل على صياغة إطار مقترح للجوانب المختلفة المتعلقة بدور المحاسب الإداري وذلك بالالتزام بتطبيق الحوكمة في بيئة الأعمال المصرية. وخلصت الدراسة إلى أن المحاسب الإداري له دور كبير في توفير معلومات إلى الأطراف الخارجية والداخلية، وكذلك العمل على نشر ثقافة الحوكمة على كافة

المستويات المرتبطة ببيئة الأعمال وتوصلت الدراسة إلى أن الوظيفة الأساسية للمحاسب الإداري هي توفير المعلومات الداخلية للإدارة لاتخاذ القرارات المناسبة وأوصي الدراسة بضرورة نشر ثقافة الحوكمة بين القطاعات الأعمال المختلفة .

5. دراسة(درويش،2003) بعنوان: "دور الإفصاح المحاسبي في التطبيق الفعال لحوكمة الشركات : دراسة تحليلية ميدانية" وتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في تحليل وتحديد دور الإفصاح المحاسبي في تحقيق التطبيق الفعال لحوكمة الشركات في مصر، وذلك من خلال التعرف على مفهوم حوكمة الشركات ودوافع تطبيقه ومدي توافر مبادئ الحوكمة في قطاع الأعمال المصري، وتم الاعتماد على قائمة استقصاء وجهت إلى معدي القوائم المالية في بعض الشركات المقيدة في البورصة، وتوصلت الدراسة إلى أن البيئة التشريعية والتنظيمية لحوكمة الشركات متقدمة في مصر وفي تطور مستمر، كما أن الإجراءات الحاكمة تحتاج إلى تطوير وأوصت الدراسة ضرورة تدعيم تطبيق الإجراءات التي يتم اتخاذها لحوكمة الشركات في سوق الأوراق المالية للاتساق مع المعايير والقواعد العالمية.
6. دراسة (احمد 2003)بعنوان: " دراسة اختباريه لآثار آليات حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية وفعالية عملية تدقيق الحسابات في الأردن" وقد ركزت الدراسة على العلاقة بين قوة آليات حوكمة الشركات المرتبطة بالعميل وبين جودة التقارير المالية. كما درست العلاقة من ناحية المراجع الخارجي أى تلك الآليات المرتبطة بمكتب أو شركة المراجعة وجودة التقارير المالية التي يوقع عليها المكتب. كما ناقشت هذه الدراسة اثر اختلاف إدراك المراجعين لآثار حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية

وفعالية المراجعة وكان من نتائج الدراسة أن هناك ارتباط بين الحوكمة المرتبطة بالمراجع وجودة التقارير المالية.

2/9/1 الدراسات السابقة الأجنبية:

1. **دراسة (BROWM, 1983)** بعنوان:- " تقويم وظيفة المدقق الداخلي"، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تعتبر هامة من وجهة نظر مدقق الحسابات الخارجي في تقويمه لوظيفة المدقق الداخلي، وهدفت كذلك إلى تحديد الفروقات المعنوية في الأحكام الشخصية بين أكبر أربع منشآت تدقيق حسابات في الولايات المتحدة الأمريكية، ومستويات الخبرة داخل كل منشأة، وقد اشتملت الدراسة على ستة متغيرات هي : الكفاءة والتأهيل العلمي والموضوعية والاستقلالية وعمل المدقق السابق ونوعية الأداء.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وزع منها (120) نسخة على هذه المنشآت، حيث اشتملت الاستبانة علي (48) حالة تتعلق بالمتغيرات الستة. وقد خلصت إلى أن عامل الاستقلالية وعمل المدقق السابق هما أهم العوامل التي يستخدمها مدقق الحسابات الخارجي في الحكم على وظيفة المدقق الداخلي.

2. **دراسة (Allegrini ana D'onza,2003)** بعنوان: " الملامح الأساسية لأنشطة المراجعة الداخلية في الشركات الإيطالية الكبرى" حيث تبين من الدراسة أن جميع الشركات الكبري لديها وحدات مراجعة داخلية وأن وحدات المراجعة الداخلية الموجودة لدى البنوك وشركات التأمين تم تشكيلها بشكل أساسي استجابة للمتطلبات القانونية وتبين كذالك أن معظم وحدات التأمين في هذه الشركات صغيرة الحجم، ولكن نسبة كبيرة منها

تتمتع بقدر معقول من الاستقلالية حيث إنها غير مرتبطة بالإدارة، وتبين أنه يوجد ميل لدى الشركات المرتبطة ببعضها كمجموعة للاعتماد علـــى شـــركة مراجعـــة واحـــدة للحصول على خدمات المراجعة الداخلية، كما تبين من الدراسة أن هناك اهتماما من قبل الشركات الكبرى بالمراجعة التشغيلية وبقدر أقل من مراجعة الإلتـــزام، وأن المـــوارد الاقتصادية المخصصة للمراجعة المالية قليلة نسبيا. أما منهجيات المراجعة المتبعة فتبين أنه يوجد اهتمام متزايد بالمنهجية المبنية على تقييم المخاطر من المـــدخلات الأساســـية لعملية التخطيط للمراجعة.

3. **دراسة (Rezaee,z.,"et. al.",2003)** بعنوان: " تحسين تحكم الإدارة في الـــشركات المساهمة العامة" وقد أوضحت هذه الدراسة ضرورة تحسين وتوجية الشركات المساهمة ودور الإفصاح عن لجنة المراجعة فيها بسبب ما حصل من اخفاقات عامة وخـــسائر مالية كبيرة لكبريات الشركات المساهمة الأمريكية (مثل شركة أنروون ، ورلد كـــوم، وجلوبال كروسنغ، وادلفيا) مما أدى إلى فقد الثقة من قبل الجمهـــور فـــي إدارة تلـــك الشركات وأعمال المحاسبة والمراجعة فيها، وإن صدور قانون محاربـــة الفـــساد فـــي الشركات المساهمة عام 2002 ما هو إلا محاولة لإعادة ثقة الجمهور في أعمال تلـــك الشركات وفي أعمال مهنة المحاسبة والمراجعة، ولقد وجهت الاتهامات إلـــى أعمـــال المراجعة بجانب الاتهامات إلى لجنة المراجعة والإدارات المسيطرة على تلك الشركات المساهمة.

4. **دراسة (Kevin,2003)** بعنوان: " تأثير هيكل المراجعة الداخلية على الانطباع السائد لدى مستخدمي البيانات المالية عن مقدرة وظيفة المراجعة الداخلية على منع حـــصول

غش بالقوائم المالية في الولايات المتحدة الأمريكية" حيث قام بدراسة ميدانية لآراء مسؤلي الإقراض لدى الشركات، وتبين أن الانطباع السائد لدى هؤلاء المسؤلين هو أن قيام المراجعين الداخليين بتوجيه تقاريرهم إلى الإدارة العليا يجعلهم في مركز لا يمكنهم من تقليل حدوث غش في القوائم المالية، وأن توجيه هؤلاء المراجعين تقاريرهم إلى مجلس الإدارة يجعلهم في مركز أكبر استقلالية وبالتالي يمكنهم من تقليل حالات غش القوائم المالية. لكن الدراسة لم تظهر فروقات في الانطباع السائد عند إمكانية تقليل غش القوائم المالية تعود إلى أن وظيفة المراجعة الداخلية يتم الحصول عليها من داخل الشركة أو من مصدر خارجي خاصة عندما يتم توجيه التقارير إلى لجنة المراجعة في الشركة.

5. **دراسة (Parker etal,2002)** بعنوان: " حوكمة الشركات وفشلها :دراسة تحليلية" وقد ركزت هذه الدراسة علي البحث في مدي الالتزام بمعايير حوكمة الشركات المتعثرة على الصمود والاستمرار. وخلصت إلى أن احتمالية صمود الشركة التي تطبق معايير الالتزام بحوكمة الشركات أكبر منها في الشركات التي لا تلتزم بتطبيق مثل هذه المعايير.

6. **دراسة لجنة (Committee on the financial Aspects of corporate Governance, 1992)** بعنوان: " لجنة دراسة التحكم في النواحي المالية في الشركات المساهمة العامة في المملكة المتحدة" نتيجة لتزايد حالات الغش الإداري وفشل

الشركات وظهور مشكلة التحكم في الشركات المساهمة العامة الكبرى والذي أوضح في تقريرها اعتراف أهمية دور لجان المراجعة في التأكد من نزاهة القوائم المالية وقدمت توصياتها ومنها:- إعداد لائحة مكتوبة تحدد بوضوح أهداف وسلطات وواجبات ومسؤوليات لجنة المراجعة وتشكل لجنة المراجعة من ثلاثة أعضاء علي الأقل وان تكون العضوية لأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذية بالمنشأة الاقتصادية وحضور كل من المراجع الداخلي ومدير المراجعة الداخلية والمدير المالي اجتماعات لجنة المراجعة، ومن مهام هذه اللجنة أيضا التوصية بتعيين المراجع الخارجي وتغييره وتحديد أتعابه وفحص القوائم المالية السنوية، ونصف السنوية ومناقشة خطة المراجعة مع المراجع الخارجي ودراسة تقرير المراجعة وفحص خطاب المراجع الخارجي للإدارة، وفحص برنامج المراجعة الداخلية.

7. **دراسة لجنة تريدوي(Treadway Committee, 1987)** بعنوان: " اهمية دور لجنة المراجعة في تحسين نزاهة القوائم المالية" والذي أصدرت تقريرها ليؤكد علي أهمية تلك اللجنة في تحسين نزاهة القوائم المالية، كما تضمنت توصيات تتعلق بلجنة المراجعة ومنها :- يجب علي هيئة تداول الأوراق المالية إلزام الشركات المساهمة العامة بتشكيل لجان مراجعة تتكون من مديرين مستقلين، كما يجب علي تلك الشركات تحديد واجبات ومسؤوليات لجنة المراجعة وأن تتوفر للجنة موارد مالية وسلطات كافية لتنفيذ مسئولياتها مع ضرورة إجراء الفحص السنوي للبرنامج الذي يحدد بواسطة الإدارة للتأكد من الالتزام بقواعد السلوك المهني وفحص نظام الرقابة الداخلية بالمنشأة الاقتصادية مع مراعاة وجود تنسيق بين المراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين

فيما يتعلق بعملية التقرير المالي وفحص وتقييم الإدارة للعوامل المؤثرة على استقلال المراجعين الخارجيين.

أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ما يلي :-

1. أنها الأولى في فلسطين حسب علم الباحث.
2. أغلب الدراسات ركزت علي جوانب جزئية من حوكمة الشركات مثل المراجعة الداخلية، لجنة المراجعة بينما ركزت الدراسة محل البحث على حوكمة الشركات بشكل عام.
3. تتوافق الدراسة بشكل نسبى مع دراسة (نور،مطر،2007)فالأخيرة دراسة تحليله مقارنة بمدي التزام كل من القطاع المصرفي والقطاع الصناعي بقواعد حوكمة الشركات بينما دراستنا ركزت على مدي التزام الشركات المساهمة العامة كدراسة تحليلية وهي أقرب الدراسات لها.

الفصل الثاني

حوكمة الشركات المفاهيم والخصائص

م	البيان
	الفصل الثاني : " حوكمة الشركات والمفاهيم والخصائص"
1/2	التطور التاريخي لمفهوم حوكمة الشركات
2/2	مفهوم حوكمة الشركات
1/2/2	تعريف الحوكمة لغويا
2/2/2	تعريف الحوكمة اصطلاحاً
3/2	أهمية حوكمة الشركات
4/2	مزايا حوكمة الشركات

1/2 نشأة مفهوم حوكمة الشركات وتطوره:

نشأ مفهوم حوكمة الشركات بعد ظهور نظرية الوكالة (Agency theory) والتي تعنى بفصل ملكية الشركة عن إدارة هذه الشركات وتنشأ مشكلة الوكالة من تعرض الأصيل لخسارة نتيجة أخلاق وتصرفات الوكيل وعدم بذله العناية الكافية لتعظيم عائد الأصيل، ومما يزيد من فرص حدوث هذا الأمر هو أن الأصيل ليس لديه وسائل الرقابة المباشرة لقياس مجهودات الوكيل، كما أن الوكيل هو الذي يقدم إليه المعلومات ويطلق عليها مشكلة التخلخل الخلقي Hazard Moral، ويرتبط بها أيضاً مشكلة الاختيار العكسي (أو المتناقض) Adverse selection وتنشأ هذه المشكلة نتيجة الاختلاف في كمية ونوعية المعلومات المتاحة لكل من الأصيل والوكيل وتظهر في الحالات التي لا يمكن للأصيل فيها ملاحظة أداء الوكيل بصورة مباشرة والتحقق من نتائج قراراته، وفي مثل هذه الحالات لا يستطيع الموكل تحديد ما إذا كان الوكيل يختار البديل المناسب أم لا عند اتخاذ القرارات المختلفة (حماد، 2005).

ونتيجة لهذا التعارض في المصالح ما بين إدارة الشركات والمساهمين فقد زاد الاهتمام بإيجاد قوانين وقواعد تنظم العلاقة بين الأطراف في الشركات، ففي عام 1976 قام كل من (Jensen and Meckling) بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميته في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة والتي مثلتها نظرية الوكالة" (سليمان، 2006).

"وفي عام 1987 قامت اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية National Commission on Fraudulent Financial Reporting والتابعة لـ SEC،

بإصدار تقريرها المسمى (Treadway Commission) والـذي يتـضمن مجموعـة مـن التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منـع حـدوث الغـش والتلاعب في إعداد القوائم المالية وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابـة الداخليـة وتقوية مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة الشركات" (سليمان، 2006).

لقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات حينمـا أصـدرت لجنـة Cadbury في ديسمبر 1992 تقريرها والمُشكلة من قبل مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان "الأبعاد المالية لحوكمـة الـشركات The Financial Aspects of Corporate Governance". والذي طالبت فيه اللجنة بإتبـاع معـايير ومبـادئ حوكمـة الشركات، وقد ادعت اللجنة أن إتباع هذه المعايير يؤدي إلى تحسين عمليـة اتخـاذ القـرار والرقابة على الأعمال وذلك بعد الادعاءات المتزايدة حول نقص الثقة في التقارير المالية من قبل المساهمين في بورصة لندن(متولي، 2006).

لقد أخذت حوكمة الشركات بعداً آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاسها والفضائح المالية في كبريات الشركات الأمريكية في نهاية عام 2001، وعلى المستوى الـدولي يعتبـر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتـصادي Organization For Economic CO-Operation And Development (OECD ،1999) بعنـوان: "مبـادئ حوكمـة الشركات Principle of Corporate Governance وهو أول اعتراف دولي رسمي بـذلك المفهوم.

وقد أخذت المنظمات الدولية بالمبادرة إلى إصدار مبادئ وتعريفات كثيرة لحوكمة الشركات ومنها البنك الدولي ومركز المشروعات الدولية الخاصة المنبثق عن غرفة التجارة الأمريكية بواشنطن، وعملت هذه المنظمات على عقد المؤتمرات واللقاءات والندوات لتوضيح هذا المفهوم والعمل على نشره في دول العالم الأخرى.

عملت المنظمات الدولية على نشر هذا المفهوم في الدول العربية ومن بينها مصر حيث ارتبط ظهور مفهوم حوكمة الشركات بأول تقرير عن نتائج تقييم حوكمة الشركات في مصر، والذي قدمه البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية عام 2001، ومنذ صدور ذلك التقرير اكتسب مفهوم حوكمة الشركات في مصر أهمية متزايدة نحو تطبيقه في بيئة الأعمال المصرية(خليل، 2003).

2/2 مفهوم حوكمة الشركات

1/2/2 مفهوم الحوكمة لغوياً:

لفظ الحوكمة مستمد من الحكومة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمات من معاني، وللتعرف "بصورة تقريبية" إلى مفهوم حوكمة الشركات، تخيل دولة لا يوجد بها حكومة مركزية قوية، فما الذي سوف يحدث، إن الإجابة بالطبع هي انفلات في كل شئ، انفلات أمني وسياسي واقتصادي وغيره، وسوف تخرج الأمور عن السيطرة، ولا شك أن الانفلات يؤدي إلى مشاكل صعبة لجميع الأطراف، وبالتالي يسعى الجميع إلى الخروج من هذه المشاكل وضمان السيطرة والانضباط في المجتمع(حماد 2005).

2/2/2 مفهوم الحوكمة اصطلاحاً:

لم تتفق الكتابات حول مفهوم واضح ومحدد لمصطلح حوكمة الشركات، حيث أخذ الباحثون بالتسابق لتعريف حوكمة الشركات، وقد رجح (سليمان 2005) تنوع التعاريف إلى تداخلة في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل.

ويقصد بحوكمة الشركات "هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية" (حماد 2005).

ويضيف أيضاً "هو الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة لتوفير إشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة" (حماد 2005).

ويصف تقرير Cadbury عام 1992 حوكمة الشركات كما يلي:

" يعتمد اقتصاد دولة ما على زيادة وكفاءة الشركات، وهكذا فإن الفاعلية التي تؤدي إلى مجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، وهذا هو جوهر أي نظام لحوكمة الشركات".

وقد وضعت اللجنة تعريفاً واضحًا ومبسطًا ومحكمًا في جملة واحدة وهي:

"حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب".

"Corporate Governance is the system by which companies are directed and controlled."

وقد قدمت منظمة التعاون الاقتصادي للتنمية (OECD) مفهومها لحوكمة الشركات على أنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة ومراقبة وتوجيه الشركات وأن هيكل حوكمة الشركات يحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف المعنية بالشركة مثل مجلسي الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين والأطراف الأخرى ذات المصلحة في الشركة ويوضح هيكل الحوكمة المبادئ والقواعد عدا اتخاذ القرار في الشركات.

ومن ناحية أخرى تعرف حوكمة الشركات بأنها تلك المجموعة من القواعد التي تعرف بموجبها إدارة الشركة داخلياً كما يتم وفقاً لها إشراف مجلس الإدارة على الشركة بهدف حماية المصالح والاستثمارات المالية للمساهمين، الذين قد يقيمون على بعد آلاف الأميال من الشركة، وبعيدون جداً عن إدارة المنشأة وكما تتطلب الحوكمة الجيدة وجود شفافية، حتى يتمكن أفراد الشعب من الحكم بشكل فعال على مدى قيام الحكومة بخدمة مصالحها، فإن الشركات يجب عليها أيضاً أن تعمل بطريقة ديمقراطية شفافة حتى يتمكن أصحابها من اتخاذ القرارات الصائبة بشأن استثماراتهم وهذه الإجراءات الديمقراطية والشفافة هي لب وجوهر حوكمة الشركات(كاثرين، سوليفان،2003).

ويرى (سليمان، 2006) أن حوكمة الشركات:-

"هو نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية الذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها".

"هو مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم".

"هو مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين".

"هو مجموعة 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.

من خلال التعريفات السابقة يرى الباحث أن هناك معاني أساسية لمفهوم حوكمة الشركات وهي:

- مجموعة من الأنظمة والقوانين والقواعد الخاصة بالرقابة على أداء الشركات.
- تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى.
- 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 التنفيذيين والمساهمين.

أما على المستوى المحلي والإقليمي فلم 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 (سليمان،2005).

وباختصار يمكننا القول: إن مفهوم حوكمة الشركات هو تعبير واسع يتضمن القواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ الشركات وخاصة شركات الاكتتاب العام لقراراتها والشفافية التي تحكم عملية اتخاذ القرار فيها، ومدى المساءلة التي يخضع لها مديرو ورؤساء تلك الشركات وموظفوها والمعلومات التي يقدمونها عنها للمستثمرين والحماية التي يوفرونها لصغار المساهمين، ويتضمن أيضاً موضوعات خاصة بقانون الشركات وقوانين الأوراق المالية وقواعد قيد الشركات بالبورصة داخل كل بلد، والمعايير المحاسبية التي تطبق على الشركات المقيدة بالبورصة وقوانين مكافحة الاحتكار وقوانين الإفلاس وعدم الملاءمة المالية وهي تتضمن بالإضافة إلى ما سبق والتشريعات الحكومية والجهات التشريعية التي يتعامل معها المساهمون والشركات والإجراءات التي يقوم بها المشرعون لضمان الالتزام بالقوانين والتشريعات الواجب تطبيقها.

ويخلص الباحث مما سبق أن مفهوم حوكمة الشركات يهتم بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة، بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم والعاملين في الشركة وأصحاب المصالح وغيرهم وذلك من خلال تحري الدقة في تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بين الأطراف سابقة الذكر وذلك باستخدام الأدوات المالية والمحاسبة وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية.

3/2 أهمية حوكمة الشركات:

استأثرت حوكمة الشركات اهتمام رجال الفكر والباحثين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح، وذلك نتيجة لحالات الفشل والإفلاس المالي لكثير من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة وانهيار الأسواق في دول شرق آسيا.

ومن خلال دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث هذا الفشل الإداري والمالي تبين أن انعدام أسلوب حوكمة الشركات يمكن القائمين على الشركة من الداخل، سواء أكانوا مجلس الإدارة أم المديرين أم الموظفين العموميين من تفضيل مصلحتهم الشخصية على حساب مصلحة المساهمين والدائنين وأصحاب المصلحة الآخرين مثل الموظفين والموردين وعموم الجمهور.

وعلى هذا فإن الشركات والدول التي تضعف فيها أساليب حوكمة الشركات أكثر عرضة لنتائج وخيمة تفوق بكثير مجرد الفضائح والأزمات المالية، وقد أصبح من الواضح تماماً أن إدارة الشركات من خلال مفهوم حوكمة الشركات يحدد بدرجة كبيرة مصير الشركات ومصير اقتصاديات الدول في العصر الحالي المسمى بعصر العولمة.

بالإضافة إلى ذلك فإن إجراءات العولمة مثل تحرير الاقتصاد وتبديل الاقتصاد والتطور في وسائل الاتصالات والتكامل بين الأسواق المالية وأيضاً التحويلات في أشكال ملكية الشركات مع زيادة عدد المستثمرين زادت من الحاجة إلى قواعد حوكمة الشركات والتي يمكن من خلالها مساعدة الشركات والاقتصاد وبشكل عام من جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي وزيادة القدرة التنافسية(سليمان، 2006).

ومما لا شك فيه أن احتمالات تعرض الشركات التي لا تطبق قواعد ومبادئ حوكمة الشركات معرضة للأزمات والإفلاس والفضائح المالية بدرجة أكبر من الشركات التي تطبق هذه المبادئ والقواعد.

فالحوكمة تعمل على ضمان نزاهة وعدالة مجلس الإدارة في الشركة وتبرئة ذمته من أي شكوك حول القوائم المالية.

وقد أصبح المستثمرون والشركات الاستثمارية يبحثون عن الأسواق المالية والشركات التي تطبق مبادئ حوكمة الشركات، فأصبحت الأسواق المطبقة لمبادئ الحوكمة محط أنظار وجذب للمستثمرين، لأن المستثمرين والمؤسسات الاستثمارية ليسوا على استعداد بأن يتحملوا نتائج سوء الإدارة والفساد الإداري والمالي فأخذوا يطالبون بالحوكمة قبل أن يقوموا باتخاذ قرار تمويل ودعم الشركات أو الدخول في الأسواق.

ويتضح لنا مما سبق أن مفهوم الشركات له العديد من الأهداف والمزايا والمنافع للشركات والدول سواء المتقدمة أم الحديثة (الناشئة) .

4/2 مزايا حوكمة الشركات (سليمان،2005):

1- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول.

2- رفع مستويات الأداء للشركات وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي إليها تلك الشركات.

3- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية وضمان تدفق الأموال المحلية والدولية.

4- الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في القوائم المالية التي تصدرها الشركات مما يترتب على ذلك زيادة قدرة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.

5- حماية المساهمين بصفة عامة سواء أكانوا أقلية أم أغلبية وتعظيم عائدهم.

6- ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة الشركة أمام مساهميها مع ضمان وجود المراقبة المستقلة (من غير العاملين بالشركة) على المدربين والمحاسبين للوصول إلى قوائم مالية ختامية على أساس مبادئ محاسبية عالية الجودة.

7- مراعاة مصالح المجتمع والعمال.

8- ضمان مراجعة الأداء المالي وحسن استخدام أموال الشركة ومدى الالتزام بالقانون والإشراف على المسؤولية الاجتماعية للشركة في ضوء قواعد حوكمة الشركات(الغنيمي، 2005).

9- تعظيم قيمة أسهم لشركة Maximizing Shareholder Value وتدعيم تنافسية الشركات في أسواق المال العالمية، وخاصة في ظل استحداث أدوات وآليات مالية جديدة وحدوث اندماجات أو استحواذ أو بيع لمستثمر رئيسي.... إلخ

10- تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركات العاملة بالاقتصاد، ودرءاً لحدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.

11- الحصول على مجلس إدارة قوي يستطيع اختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة الشركة في إطار القوانين واللوائح الحاكمة وبطريقة أخلاقية (حنا،2005).

لهذا أصبحت قواعد ومبادئ حوكمة الشركات في كافة دول العالم ذات أهمية كبيرة حيث تؤدي إلى وجود أسواق ذات قوة تنافسية وتمتاز بالشفافية والنزاهة في الإفصاح عن المعلومات المحاسبية، مما استدعى كثيراً من الهيئات العلمية والأكاديمية والمختصين إلى وضع أسس ومبادئ لحوكمة الشركات كما أوضحت دراسة (Imhoff, 2003) أن الحكومة الفعالة للشركات تؤدي إلى زيادة جودة التقرير المالي.

كما أوضحت دراسة (Mckinsey, 2002) بشأن العلاقة بين مستوى حوكمة الشركات والعلاوات التي يمكن أن يدفعها مقابل تحسين درجات حوكمة الشركات، وقد توصل إلى أن المستثمرين يرحبون بدفع علاوات تتراوح ما بين 12-14% في أمريكا الشمالية وأوروبا الغربية، وتتراوح ما بين 20-25% في روسيا وأمريكا اللاتينية، وبما يزيد عن 30% في أوروبا الشرقية وأفريقيا وذلك لأسهم الشركات التي تلتزم بمستويات عالية للحوكمة.

الفصل الثالث

مبادئ حوكمة الشركات

م	البيان
	الفصل الثالث: " مبادئ حوكمة الشركات"
	تمهيد
1/3	**مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية**
2/3	**مبادئ حوكمة بنك كريدي ليونيه Credit Lyonnais (CLSA)**

تمهيد

نظراً للتزايد المستمر في الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات في وقتنا الحـــالي فقــد أخذت كثير من المؤسسات الدولية وبورصات الأوراق المالية بتناول هذا الموضوع بالدراسة والتحليل ووضع مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحكم التطبيق السليم والصحيح للحوكمة وكان على رأس هذه المنظمات الدولية البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتــصادي (OECD) التي أصدرت في عــام 1999 مبــادئ حوكمــة الــشركات " Corporate Governance Principles" وقد أعيد إصدارها وتعديلها في عام 2004، وتستهدف هذه المبادئ مساعدة كل من الدول الأعضاء وغير الأعضاء بالمنظمة لتطوير وتحسين الأطر القانونية والمؤســساتية والتنظيمية لتطبيق حوكمة الشركات بكل الشركات سواء أكانت شــركات عامــة أم خاصــة متداولة أم غير متداولة في أسواق المال، وذلك مــن خــلال تــوفير الخطــوط الإرشــادية والمقترحات لأسواق الأوراق المالية والمستثمرين والشركات وغيرها من الأطراف التي تلعب دوراً في عملية وضع أساليب سليمة لحوكمة الشركات.

وسوف نتناول عرض مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية باعتبارها المرجع الأساسي للعديد من الممارسات المتعلقة بحوكمة الشركات.

تتكون مبادئ منظمة التعــاون الاقتــصادي والتنميــة(OECD,2004) لحوكمــة الشركات من ستة مبادئ أساسية هي:

1- ضمان الأساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

2- حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

3- المعاملة المتساوية للمساهمين

4- دور أصحاب المصالح

5- الإفصاح والشفافية

6- مسؤوليات مجلس الإدارة

كما وتتضمن تلك المبادئ مجموعة من الإرشادات التي تفسر كيفية تطبيق هذه المبادئ وهي.

1/3 مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD)

1/1/3 المبدأ الأول:- "ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات".

ينص المبدأ الأول من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حقوق الشركات على "**ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يشجع على شفافية وفعالية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقاً مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الخبرات الاشتراطية والتنظيمية والتنفيذية**".

وكي يتم ضمان إطار فعال لحوكمة الشركات فإنه من الضروري وضع أساس مؤسساتي وتنظيمي وقانوني فعال يمكن أن يعتمد عليه كل المشاركين في السوق لإنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة، وعادة ما يضم إطار حوكمة الشركات عناصر تشريعية وتنظيمية وترتيبات للتنظيم الذاتي والالتزامات الاختيارية وممارسة الأعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدولة وتاريخها وتقاليدها.

ولكي يكون هناك ضمان لوجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات، فإن هناك مجموعة من الإرشادات والعوامل يجب أخذها بعين الاعتبار وهي:

أ- ينبغي وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الكلي وعلى نزاهة السوق وعلى الحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق، وتعزيز قيام أسواق مالية تتميز بالشفافية والفعالية.

ب- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي متوافقة مع أحكام القانون وذا شفافية وقابلة للتنفيذ.

ج- ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما محدد بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.

د- ينبغي أن يكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية فضلاً عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وتتميز بالشفافية مع توفير الشرح الكافي لها.

2/1/3 المبدأ الثاني:- حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

ينص المبدأ الثاني من مبادئ حوكمة الشركات على:

"**ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم**"

أ. وتشمل الحقوق الأساسية للمساهمين وهي:

- طرق مضمونة لتسجيل الملكية.
- إرسال أو تحويل ملكية الأسهم.

- الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة.
- المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.
- عزل وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
- المشاركة في أرباح الشركة.

ب. ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة وأن يتم إبلاغهم على نحو كافٍ بالقرارات المتعلقة بتغيرات أساسية في الشركة مثل:

- تعديل النظام الأساسي أو مواد تأسيس الشركة أو غيرها من الوثائق الأساسية للشركة.
- طرح أسهم إضافية.
- أية تعاملات مالية غير عادية قد تسفر عن بيع الشركة.

ج. ينبغي أن يكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، كما ينبغي أن يحاط المساهمون علماً بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين بما في ذلك إجراءات التصويت وكذلك:

- ينبغي تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ ومكان وجدول أعمال الجمعية العامة، وكذلك المعلومات الكاملة وفي الوقت المناسب عن الموضوعات التي سيتم اتخاذ قرارات بشأنها في الاجتماع.
- ينبغي أن تتاح الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة بما في ذلك الأسئلة المتعلقة بالمراجعة الخارجية السنوية، ووضع البنود على جدول الأعمال الخاصة بالجمعية العامة، واقتراح قرارات في نطاق حدود معقولة.

- لا بد من تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية الخاصة بحوكمة الشركات مثل تسمية وانتخاب أعضاء المجلس وأن يكونوا قادرين على إبداء آرائهم فيما يتعلق بسياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين في الشركة، وأن يخضع القسم الخاص بتقديم أسهم لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين كجزء من مكافآتهم لمواقف المساهمين.
- ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت سواء شخصياً أم اختيارياً مع إعطاء الأثر نفسه للأصوات سواء تم الإدلاء بها حضورياً أم غيابياً.

د. ينبغي الإفصاح عن هياكل وترتيبات رأس المال التي مكن بعض المساهمين من أن يحصلوا على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكيتهم من الأسهم.

و. ينبغي السماح لأسواق الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال ويتسم بالشفافية.

- يجب ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة حقوق الرقابة على الشركات في الأسواق المالية، وكذلك العمليات غير الاعتيادية مثل الاندماجات وبيع حصص كبيرة من أصول الشركة حتى يتمكن المستثمرون من أن يفهموا حقوقهم والملجأ القانوني لهم، وينبغي أن تتم العمليات بأسعار شفافة وفي ظل شروط عادية تحمي حقوق كافة المساهمين وفقاً لطبقاتهم.
- ينبغي عدم استخدام الوسائل المضادة للاستيلاء لحماية الإدارة ومجلس الإدارة من المساءلة.

هـ. ينبغي أن تسهل عملية ممارسة حقوق الملكية من قبل المساهمين و المستثمرين التأسيسيين.

- ينبغي على المستثمرين المؤسسين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن حوكمة الشركات الخاصة بهم وسياسات التصويت فيما يتعلق باستثماراتهم بما في ذلك من الإجراءات القائمة لديهم لتقرير استخدامهم لحقوقهم التصويتية.
- ينبغي على المستثمرين المؤسسين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن الكيفية التي يتعاملون بها مع التعارض المادي للمصالح التي قد تؤثر في ممارستهم لحقوق الملكية الرئيسية الخاصة باستثماراتهم.

ي. ينبغي أن يسمح للمساهمين وبضمنهم المساهمون التأسيسيون بالتحاور أحدهما مع الآخر حول القضايا المتعلقة بحقوق مساهميهم الأساسية كما هي محددة في المبادئ الخاضعة إلى استثناءات لمنع سوء الاستخدام.

3/1/3 المبدأ الثالث:- المعاملة المتساوية للمساهمين:

ينص المبدأ الثالث من مبادئ حوكمة الشركات على:

"**ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمة الأقلية والمساهمين الأجانب، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم**".

إن ثقة المستثمرين بأن رأس المال الذي سيقدمونه ستتم حمايته من إساءات الاستخدام أو إساءة التخصيص من جانب من يرى الشركة أو مجلس الإدارة أو المساهمين ذوي النسبة الحاكمة في الشركة، من العوامل الهامة في أسواق رأس المال حيث تكون هنا الفرص أمام مجالس إدارة الشركة والمديرين والمساهمين ذوي النسبة الحاكمة للقيام بنواحي نشاط تعمل

على زيادة مصالحهم الخاصة على حساب المساهمين غير المسيطرين وإحدى الطرق التي يمكن للمساهمين أن يحفظوا بها حقوقهم.

وقد أظهرت التجربة أن المحددات الرئيسة لدرجة احترام حقوق المساهم هي ما إذا كانت هناك طرق فعالة للحصول على تعويض للشكاوى وبتكلفة معقولة وبدون تأخير.

كما تزداد ثقة مستثمري الأقلية عندما يوفر النظام القانوني آليات لمساهمة الأقلية من خلال رفع دعاوى قانونية إذا ما توفرت لديهم أسس معقولة للاعتقاد بأن حقوقهم قد تم انتهاكها ويعتبر النص على آليات التنفيذ هذه من المسؤوليات الرئيسة للمشرعين والمنظمين (سليمان، 2006).

وهناك مجموعة من الإرشادات التي تؤخذ بعين الاعتبار لتطبيق المبدأ المتعلق بالمعاملة المتساوية لحقوق المساهمين وهي:

أولا: ينبغي أن يعامل المساهمين حملة طبيعة الأسهم نفسها معاملة متساوية.

- في نطاق أي سلسلة رقمية من الطبيعة نفسها ينبغي أن تكون لكافة الأسهم الحقوق ذاتها، وينبغي أن يتمكن كافة المستثمرين من الحصول على المعلومات المتعلقة بكافة السلاسل وطبقات الأسهم قبل أن يقوموا بالشراء، وينبغي أن تكون أية تغيرات في حقوق التصويت خاضعة لموافقة تلك الطبقات من الأسهم التي تتأثر سلبيا نتيجة للتغيير.

- ينبغي حماية مساهمة الأقلية من إساءة الاستغلال التي يقوم بهـا أو يـتم إجراؤهـا لمصلحة المساهمين أصحاب النسب الحاكمة والتي يتم القيام بها سواء بشكل مباشر أم غير مباشر، وينبغي أن تكون هناك وسائل فعالة للإصلاح.
- ينبغي أن يتم الإدلاء بالأصوات عن طريق فارزين أصوات (أمناء) أو مرشحين لهذا الغرض بطريقة يتم الاتفاق عليها مع المستثمرين.
- ينبغي إلغاء جميع العوائق التي تعرقل عملية التصويت عبر الحدود.
- ينبغي أن تسمح العمليات والإجراءات الخاصـة باجتمـاع الجمعيـة العامـة لكافـة المساهمين أن يحصلوا على معاملة متساوية، وينبغي ألا تؤدي إجراءات الشركة إلى زيادة صعوبة أو زيادة تكلفة الإدلاء بالأصوات بدون مبرر.

ثانيا: ينبغي منع التداول بين الداخلين في الشركة والتداول الشخصي الصوري.

ثالثا: ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين بالشركة أن يفحـصوا مجلس الإدارة عما إذا كانت لهم سواء بشكل مباشر أو غير مباشر أم بالنيابة عن طرف ثالث في أي مصلحة مادية أو عملية أو موضوع يمس الشركة بطريق مباشر.

4/1/3 المبدأ الرابع:- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:

ينص المبدأ الرابع من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على:

"**ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحقوق أصحاب المـصالح التـي ينـشئ القانون أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة الشركات السليمة ماليا**".

يشمل الجانب الأساسي لحوكمة الشركات في ضمان تدفق رأس المال الخارجي إلى الشركات سواء على شكل حقوق ملكية أم ائتمان، وتهتم الحوكمة في إيجاد طرق لتشجيع مختلف أصحاب المصالح في المنشأة على القيام بالاستثمار في رأس المال البشري والمادي الخاص بالمنشأة وفقا للمستويات الاقتصادية المثلي والقدرة التنافسية ونجاحها في النهاية ما هو إلا تنمية لعمل الفريق الذي يجسد الإسهامات المقدمة من مختلف الموارد التي تتضمن المستثمرين والعاملين، والدائنين، والموردين، وينبغي على الشركات أيضا أن تعترف بأن مساهمات أصحاب المصالح تشكل موردا قيما لبناء شركة تنافسية ومربحة ومن ثم فإن المصالح طويلة الأجل للشركة تقتضي ضرورة تعزيز التعاون المنتج للثروة مع أصحاب المصالح، وينبغي في إطار الحوكمة أن يعترف بأن مصالح الشركة تجري خدمتها عن طريق الاعتراف بمصلحة أصحاب المصالح وإسهامهم في نجاح الشركة في الأجل الطويل.

وهناك مجموعة من الإرشادات التي يجب أن تؤخذ بالاعتبار لتطبيق المبدأ الرابع المتعلق بالاعتراف بدور أصحاب المصالح وهي:

- يجب احترام أصحاب المصالح التي يقرها القانون أو تكون نتيجة الاتفاقات المتبادلة.
- عندما يكفل القانون حماية المصالح، ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم.
- ينبغي السماح لوضع وتطوير آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.

- عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركات ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة وبالقدر الكافي، والتي يمكن الاعتماد عليها، في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.
- ينبغي لأصحاب المصالح بما في ذلك العاملون وهيئات تمثلهم أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، وينبغي عدم الانتقاص أو الغض من حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك.
- ينبغي أن يستكمل إطار حوكمة الشركات بإطار فعال وكفء غير قابل للتحلل وإطار فعال آخر لتنفيذ حقوق الدائنين.

5/1/3 المبدأ الخامس:- الإفصاح والشفافية:

ينص المبدأ الخامس على:

"**ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية وحوكمة الشركات**"

يعتبر وجود نظام إفصاح قوي يعمل على تعزيز الشافية الفعلية أحد الملامح الأساسية للإشراف على الشركات القائمة على أساس السوق، والذي يعتبر أمرا رئيسيا لقدرة المساهمين على ممارسة حقوق ملكياتهم على أسس مدروسة، وتظهر التجارب في الدول ذات أسواق الأسهم الضخمة النشطة، إن الإفصاح يمكن أن يكون أداة قوية للتأثير على سلوك الشركات وحماية المستثمرين، ويساعد الإفصاح القوي على جذب رؤوس الأموال والحفاظ على ثقة

المستثمرين في أسواق المال وعلى العكس تماما فإن الإفصاح الضعيف والممارسات غير الشفافة والسلوكيات غير الأخلاقية تسهم في فقدان نزاهة السوق المالي بل وهذا لن يؤثر في الشركة فقط بل وفي السوق المالي ومن ثم الاقتصاد الوطني ككل.

ويحتاج المساهمون والمستثمرين الاحتماليون إلى الوصول لمعلومات منتظمة موثوق بها وقابلة للمقارنة بتفصيلات كافية عنها كي يقيموا إحدى إشراف الإدارة ، ويمكنهم اتخاذ قرارات مدروسة عن تقييم الشركة والملكية وتصويت الأسهم، ويؤدي عدم كفاية المعلومات أو عدم وضوحها إلى إعاقة قدرة الأسواق على العمل وزيادة تكلفة رأس المال.

ويساعد الإفصاح في تحسين فهم الجمهور لهيكل ونواحي نشاط الشركة وسياساتها وأدائها فيما يتعلق بالمعايير البيئية والأخلاقية وعلاقات الشركات مع المجتمعات التي تعمل فيها وتعتبر إشارات منتظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الخاصة بالمنشآت متعددة الجنسيات، ذات الصلة في هذا الصدد.

وتؤيد مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الإفصاح في التوقيت المناسب لكافة التطورات المادية التي تنشأ بين التقارير الدورية المنتظمة، كما تؤيد أيضا نشر التقارير في الوقت نفسه لكافة المساهمين بما يضمن المعاملة المتساوية، ويجب على الشركات في محافظتها على علاقات وثيقة مع المستثمرين والمشاركين في السوق أن تبذل عناية خاصة لعدم انتهاك هذا المبدأ للمعاملة المتساوية.

وهناك مجموعة من الإشادات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية وهي:

أ. ينبغي أن يتضمن الإفصاح عن المعلومات ما يأتي:

- النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة.
- أهداف الشركة.
- الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت.
- سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة ة بما في ذلك مؤهلاتهم وعملية الاختيار والمديرين الآخرين في الشركة وما إذا كان يتم النظر إليهم باعتبارهم مستقلين.
- العمليات المتعلقة بأطراف من الشركة وأقاربهم.
- عوامل المخاطرة المتوقعة.
- الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب مصالح الآخرين.
- هياكل وسياسات الحوكمة وبصفة خاصة ما يحتويه أي نظام أو سياسة حوكمة الشركة والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها.

ب. يجب أن تعد المعلومات ويفصح عنها استنادا إلى معايير الجودة العالمية للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي.

ت. يجب أن ينفذ تدقيق سنوي من خلال مدقق مستقل وكفء ومؤهل من أجل توفير تأكيد موضوعي وخارجي للمجلس وللمساهمين بأن البيانات المالية تمثل وعلى نحو عادل الوضع المالي وأداء الشركة في جميع الجوانب المادية.

ث. يجب أن يكون المدققون الخارجيون مسئولين عن المساهمين وملزمين أمام الشركة بممارسة الرعاية المهنية المستحقة في تنفيذ التدقيق.

ج. ينبغي توفير قنوات لنشر المعلومات لكي يتمكن المستخدم من الوصول إلى المعلومات ذات العلاقة في الوقت المحدد وبكلفة عملية وعلى نحو عادل.

ح. يجب أن يكتمل إطار حوكمة الشركات بمنهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات أو المشورة عن طريق المحللين والسماسرة ووكالات التقييم والتصنيف وغيرها، والمتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون بعيدا عن أي تعارض مهم في المصلحة قد يؤدي إلى الإضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمون من مشورة.

6/1/3 المبدأ السادس:- مسؤوليات مجلس الإدارة:

وينص المبدأ السادس والأخير على:

"ينبغي أن يشمل إطار حوكمة الشركات دليلا استراتيجيا للشركة ومراقبة فعالة للإدارة التنفيذية مجلس الإدارة من خلال مساءلة المجلس أمام الشركة والمساهمين"

هناك تنوع واختلاف في هياكل وإجراءات مجلس الإدارة سواء داخل أم ما بين دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ويقصد بالمبادئ أن تكون عامة بالدرجة الكافية لتطبيقها على أي هيكل لمجالس الإدارة الذي يعهد إليه بوظائف حكم المنشأة أو الإشراف على إدارتها ومع قيامه بتوجيه استراتيجية الشركة فإن مجلس الإدارة مسؤول بصفة رئيسة عن الإشراف على الأداء الإداري وتحقيق عائد مناسب للمساهمين مع منع تعارض المصالح وتحقيق التوازن بين الطلبات التنافسية على الشركة، وحتى يمكن لمجالس الإدارة أن تفي بمسؤولياتها بشكل فعال فإنها يجب أن تكون قادرة على ممارسة حكم موضوعي ومستقل، ومن إحدى المسؤوليات المهمة الأخرى لمجلس الإدارة هي الإشراف على النظم التي توضع لضمان قيام الشركة بإطاعة القوانين المطبقة بما فيها قوانين الضرائب والمنافسة والعمل والبيئة وتساوي

الفرص والصحة وفي بعض الدول وجدت الشركات أن من المفيد النص بوضـــوح والتحديـــد الدقيق للمسؤوليات التي يتولاها مجلس الإدارة وكل التي تتولاهـــا إدارة الـــشركة وتخـــضع للمساءلة بشأنها.

ومجلس الإدارة ليس خاضعا للمساءلة أمام الشركة ومساهميها فحسب، ولكن أيضا عليـــه واجب بالعمل لتحقيق أفضل لمصالحهم، وبالإضافة إلى هذا فإنه يتوقع من مجالس الإدارة أن تأخذ في حسبانها أن تتعامل بشكل عادل مع اهتمامات أصحاب مصالح الآخرين، بما في ذلك مصالح العاملين والدائنين والعملاء والموردين والمجتمعات المحلية، وتعتبر مراعاة المعـــايير البيئية والاجتماعية ذات صلة في هذا الصدد.

وهناك مجموعة من الإرشادات التي تؤخذ بعين الاعتبار لتطبيق المبدأ المتعلق بمـــسؤوليات مجلس الإدارة وهي:

أ. ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس مـــن المعلومـــات الكاملـــة وتحسين البيئة مع العناية الواجبة وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين.

ب. إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطـــرق مختلفة فإن على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.

ت. ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية وأن يأخذ بالحسبان مصالح أصحاب المصالح.

ث. ينبغي أن ينجز المجلس وظائف أساسية معينة ومن ضمنها:

- استعراض وتوجيه استراتيجية الشركة، وخطط العمل الرئيسة وسياسة المخاطر، والموازنات التقديرية وخطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء، ومراقبة التنفيذ وأداء الشركة مع الإشراف على المصروفات الرأسمالية الرئيسة، وعمليات الاستحواذ والتخلي عن الاستثمار.
- الإشراف على فعالية وممارسات الشركة وإجراء التغيرات إذا لزم الأمر.
- اختيار وتحديد مكافآت ومرتبات والإشراف على كبار التنفيذيين بالشركة واستبدالهم إذا لزم الأمر مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب.
- مراعاة التناسب بين مكافآت كبار التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة ومن مصالح الشركة والمساهمين في الأجل الطويل.
- ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة، والتي يجب أن تتم بشكل رسمي.
- رقابة وإدارة أي تعارض محتمل من مصالح إدارة الشركة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، بما في ذلك إساءة استخدام أصول الشركة وإساءة استغلال عمليات الأطراف ذات الصلة أو القرابة.
- ضمان نزاهة حسابات الشركة، ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة بالمستقبل، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة وعلى وجه الخصوص وجود نظم لإدارة المخاطر والرقابة المالية ورقابة العمليات والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة.
- الإشراف على عمليات الإفصاح والاتصال.

ج. ينبغي على مجلس الإدارة أن يكون قادرا على ممارسة حكم مستقل موضوعي على شؤون الشركة.

- ينبغي أن تأخذ المجالس بعين الاعتبار تعيين عدد كافٍ من أعضاء المجلس غير التنفيذيين القادرين على ممارسة حكم مستقل للمهام التي يوجد فيها احتمالية تعارض المصالح، ومن الأمثلة على هذه المسؤوليات الرئيسة هي ضمان نزاهة إعداد التقارير المالية وغير المالية ومراجعة معاملات الطرف ذي العلاقة وتسمية أعضاء المجلس والهيئات التنفيذية الأساسية وتحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.
- عندما يتم تشكيل لجان مجلس الإدارة يجب على مجلس الإدارة أن يحدد وأن يفصح عن صلاحيتها وتشكيلها وإجراءات عملها.
- ينبغي أن تكون لدى أعضاء مجلس الإدارة القدرة على إلزام أنفسهم بمسؤولياتهم بطريقة فعالة.

ح. ينبغي أن تتاح كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة في الوقت المناسب حتى يتمكن أعضاء مجلس الإدارة من القيام بمسؤولياتهم وأن يكون أسلوب حوكمة الشركات دليلا استراتيجياً للشركة للتأكد من الرقابة الفعالة للإدارة من قبل المجلس

لقد أشارت العديد من الأبحاث إلي دور هذه المبادئ في نشر ثقافة الحوكمة ولكن يأخذ عليها الكثير من الملاحظات منها(حنا،2005):

1. أن هذه المبادئ ليست جديدة تماما أو مستحدثة غير مسبوقة ، بل على العكس من ذلك فهذه المبادئ تمثل قواعد وإجراءات معروفة منذ أمد طويل، إنما الجديد في هذه القواعد

هو تجميعا معا في حزمة واحدة من الإجراءات، وكذلك ذلك الإجماع حولها من قبل المنظمات المهنية والهيئات الدولية كدليل إرشادات للتطبيق.

2. أن هذه المبادئ ليست ملزمة، كما أنها لا تستهدف تقديم توجيهات تفصيلية للتشريعات الوطنية، بل إن الغرض منها يتمثل في أن تكون بمثابة نقاط مرجعية يمكن صانعي السياسات أن يستخدموها ويطبقونها عند إعداد الأطر القانونية والتنظيمية والمؤسساتية بما يعكس الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في الدول المختلفة.
3. أن هذه المبادئ ليست ثابتة، بل هي دائمة التطور بطبيعتها، وبالتالي فإنها قابلة للتغير كلما طرأت تغيرات كبيرة على الظروف المحيطة في عالم تسوده تغيرات مستمرة مما يتعين معه إدخال تجديدات وتغيرات مستمرة على أساليب حوكمة الشركات، وأن يتم تطويع هذه الأساليب بالشكل الذي يواكب المتطلبات والفرص الجديدة.

ويلخص (حنا،2005) مما سبق:

1. أن هذه المبادئ يجب أن توضع في ظل إطار تنظيمي يتسم بالمرونة، ويسمح- بالتالي- بالاستجابة لتوقعات أصاب المصالح، وهي التوقعات التي تتغير بتغير الظروف الاقتصادية السائدة.
2. أن هذه المبادئ ليست جديدة أو مستحدثة إنما هي معروفة وموجودة ولكن الجديد فيها هو تجميعها معا في حزمة واحدة من الإجراءات واعتبارها دليلا إرشاديا.
3. أن هذه المبادئ ليست ملزمة إنما الغرض منها أن تكون نقاطاً مرجعية.
4. أن هذه المبادئ ليست ثابتة بل دائمة التطور وقابلة للتغير كلما طرأت تغيرات كبيرة على الظروف المحيطة بالشركة.

5. أن الحوكمة ليست هدفاً في حد ذاتها بل إنها وسيلة لتحقيق هدف أساسي هو تحقيق أفضل أداء تنافسي يمكن لأي شركة أن تحققه في نطاق بيئتها الاقتصادية.
6. إنه من غير المتوقع أن تكون هناك مبادئ دولية أو عالمية للحوكمة يصلح تطبيقها على كل الدول بل هي إرشادات وتوجيهات يمكن الاهتداء بها والسير عليها.

ويري الباحث أن مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي أصدرتها تفيد الجهات المهنية والمنظمات العلمية في فلسطين للأخذ بها والعمل علي تطويرها بحث توافي الظروف الاقتصادية والمالية الفلسطينية، وكذلك يجب أن تكون هذه المبادئ مرنة وتستطيع التكيف مع الواقع الفلسطيني.

2/3 مبادئ حوكمة بنك كريدي ليونيه Credit Lyonnais (CLSA)

إن مبادئ حوكمة الشركات التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ما هي إلا قواعد يسترشد بها في الشركات وتكاد تكون هذه المبادئ مغرقة في الارتباط بحوكمة الشركات كوحدات جزئية، إلا أنه يمكن استلهام روح هذه المبادئ بحيث يمكن تعميمها للتطبيق علي المستوي الكلي، وعمل بنك كريدي ليونيه على تطوير هذه المبادئ بما يتناسب معه، وطبق مبادئ حوكمة الشركات على أساس سبعة أقسام رئيسة ويتضمن كل بند من البنود مجموعة من النقاط التي تتعلق بتقييم الشركة وهي(عبد العظيم،2004):

1/2/3 المبدأ الأول: الانضباط

- بيانات واضحة للجمهور.
- وجود الحافز لدى الإدارة تجاه تحقيق سعر على السهم.
- الالتزام بالأعمال الرئيسية المحددة بوضوح.
- وجود تقدير سليم لتكلفة الممتلكات.
- وجود تقدير سليم لتكلفة رأس المال.
- التحفظ في إصدار أدوات ملكية.
- تأكيد إمكان التحكم في الدين واستخدامه في مشروعات ذات عائد كافٍ.
- إعادة النقد الزائد إلى المساهمين.
- بحث موضوع الحوكمة في التقرير السنوي.

2/2/3 المبدأ الثاني: الشفافية:

- الإفصاح عن الأهداف المالية، وبيان نسب العائد على حقوق الملكية ونسبة القيمة الاقتصادية المضافة لمدة ثلاث وخمس سنوات.
- نشر التقرير السنوي في موعده.
- نشر القوائم والإعلانات المالية ونصف السنوية في وقت مناسب وفي موعدها.
- نشر القوائم ربع السنوية في موعدها.
- الإفصاح الفوري عن النتائج بدون أي تسريب قبل الإعلان.
- تقديم الحسابات طبقا لمبادئ المحاسبة العامة المقبولة.
- الإفصاح الفوري عن المعلومات السوقية الحساسة.

3/2/3 المبدأ الثالث: الاستقلال

- وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة.
- وضع موقع على شبكة الانترنت ويتم تحديثها بسرعة.
- وجود مراجعين خارجيين مستقلين عن الشركة.
- وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو لجنة إدارة مستقل.

4/2/3 المبدأ الرابع: المحاسبة عن المسؤولية

- قيام مجلس الإدارة بدور إشرافي أكثر من قيامه بدور تنفيذي.
- وجود لجنة مراجعة تشرف على المراجعة الداخلية والإجراءات المحاسبية.
- قدرة أعضاء مجلس الإدارة على القيام بتدقيق فعال.

5/2/3 المبدأ الخامس: المسئولية

- التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدودهم.
- وضع آليات تسمح بعقاب الموظفين التنفيذيين وأعضاء لجنة الإدارة.
- شفافية وعدالة التعاملات في الأسهم من قبل أعضاء مجلس الإدارة.
- صغر حجم مجلس الإدارة بالقدر الذي يكفي لكفاءته وفعاليته.

6/2/3 المبدأ السادس :العدالة

- معاملة المساهمين أصحاب الأغلبية لمساهمة الأقلية.
- حق كافة حملة الأسهم في الدعوة إلى اجتماعات عامة.
- سهولة طرق الإدلاء بالأصوات (أي عن طريق التصويت بالتوكيل).
- نوعية المعلومات التي تيم تقديمها للاجتماعات العامة.
- إعطاء الأولوية للعلاقات مع المستثمرين.
- عدم ارتفاع إجمالي مكافآت أعضاء مجلس الإدارة بنفس نسبة ارتفاع صافي الأرباح.

7/2/3 المبدأ السابع : الوعي الاجتماعي

- وجود سياسة واضحة تؤكد التمسك بالسلوك الأخلاقي.
- عدم تشغيل الأحداث.
- وجود سياسة توظيف واضحة وعادلة.
- وجود سياسة واضحة لمسؤولية البيئة.
- الامتناع عن التعامل مع الدول التي يفتقد قادتها الشرعية.

الفصل الرابع

تجارب الدول في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات

م	البيان
	الفصل الربع" تجارب الدول في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات
1/3	تمهيد
1/1/3	تجربة بريطانيا في مجال حوكمة الشركات
2/1/3	تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في مجال حوكمة الشركات
3/1/3	تجربة فرنسا في مجال حوكمة الشركات
4/1/3	تجربة جمهورية مصر العربية في مجال حوكمة الشركات
5/1/3	تجربة فلسطين في مجال حوكمة الشركات

تمهيد

أدى الاهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة الشركات إلى قيام العديد من دول العالم بإصدار مبادئ وقواعد خاصة بحوكمة الشركات وذلك من خلال المؤسسات الرسمية وغير الرسمية للدولة وعملت هذه المؤسسات والهيئات على تطبيق مبادئ وقواعد حوكمة الشركات في الدولة ولقد كان البريطانيين أول من قاموا بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات على سوق الأوراق المالية بلندن، ثم حذت دول أخري حذو بريطانيا في ذلك، ونظراً للاختلافات الاقتصادية والسياسية والثقافية للدول فسوف نتناول تجارب بعض الدول التي تطبق حوكمة الشركات:

1/4 تجربة بريطانيا في مجال الحوكمة

إن إخفاء المشكلات الرئيسة في الحسابات والقوائم المالية المقدمة للمستثمرين والمساهمين هي من أهم الأسباب التي أدت إلى تطور حوكمة الشركات في المملكة المتحدة، حيث تطور هذا المفهوم وتكيف حتى أصبح جزءاً من ثقافة المفهوم السائد داخل الشركات سواء أكانت مدرجة بالبورصة المالية أم غير مدرجة(حماد،2005).

وأدى هذا الغرض في عام 1991 إلى قيام كل من بورصة الأوراق المالية بلندن وكذلك مجلس التقارير المالية (FRC) وجهات محاسبية أخرى إلى البدء بدراسة كيفية إعادة الثقة مرة أخرى في التقارير المالية التي تصدرها الشركات(سليمان،2006).

وكانت هذه هي الفرصة الأولى لمجتمع الأعمال للاهتمام بإجراء حوار جدي ومفتوح عن موضوع حوكمة الشركات والمسؤولية وقد برزت حالات BCCI و Maxwell واتخذ عمل

اللجنة شكلا خاصا فقد كانت سمعة لندن كمركز تجاري علـــى المحـــك (نتيجـــة التعـــرض للانتقادات) (حماد، 2005).

وقد أسفر عن هذا صدور تقرير كادبيري Cadbury report والذي يعتبر حتى الآن من أهم التقارير التي تناولت مفهوم حوكمة الشركات، وتناول هذا التقرير (19) بنـــداً وهـــي عبارة عن إرشادات للممارسة السليمة لمفهوم حوكمة الشركات (سليمان، 2006).

وقد لاقى هذا التقرير عند إصداره العديد من الاعتراضات من قبل الشركات بحجة أنه يمثل إعاقة لعمليات الشركات إلا أنه وجد من ينادي بضرورة تطبيقه من أجل الصالح العـــام وزيادة ثقة المستثمرين والمساهمين في القوائم المالية التي تصدرها الشركات، وبالرغم من أن التوصيات التي تبناها هذا التقرير غير ملزمة للشركات المسجلة أسهمها في بورصة الأوراق المالية بلندن، إلا أن البورصة ترغم الشركات على أن تبين في تقريريها السنوي مدى التزامها بتلك التوصيات(سليمان، 2006).

وفي أكتوبر 1993 اعتبرت مجموعة العمل برئاسة بـــول روتمـــان إمكانيـــة تنفيـــذ توصيات كادبيري، و أوصى التقرير بأنه يجب على الشركات المقيدة في البورصة أن يكون ضمن تقريرها المالي تقريراً عن نظم الرقابة الداخلية التي تقوم الشركة بتطبيقهـــا للمحافظـــة على أصول الشركة، و لكنة قصرت هذه المسئولية على الرقابة المالية الداخلية.

وفي عام 1995، ظهر تقرير لجنة Greenbury الذي ركز على موضـــوع المزايـــا والمكافآت التي يحصل عليها أعضاء مجلس الإدارة.

ولقد أصدرت اللجنة تقريرا مستقلا بالتعاون مع اتحاد الصناعات البريطاني يوصـــى فيه بضرورة إنشاء لجنة المكافآت التي تتكون من أعضاء غير تنفيذيين من أعضاء مجلـــس

الإدارة (لجنة المراجعة) تكون من مسؤولياتها مراجعة وتصميم اللوائح والأسس التي يتم على أساسها تحديد المكافآت بحيث يتناسب مع الأداء الخاص بهم ويشمل هذا التقييم كبار المديرين التنفيذيين بالشركة.

وفي العام نفسه صدر تحت إشراف بورصة الأوراق المالية بلندن تقرير هامبل Hampel Neparty والذي ركز على دور الرقابة الداخلية في تطبيق حوكمة الشركات، وقد أوصى التقرير بأن مجلس الإدارة مسئول عن نظام الرقابة المالية الداخلية، ويقصد بالرقابة الداخلية المالية هي رقابة داخلية للحفاظ على الأصول وإمساك سجلات مالية سليمة وموثوقية المعلومات المالية المستخدمة للإفصاح عنها في التقارير المالية (حماد، 2005).

وأوصى التقرير كذلك بضرورة قيام المجلس بتعميم دوري ومنتظم بالنظام والرقابة المالية الداخلية ومدى تكييف هذا النظام وملاءمته مع عمليات الشركة.

وفي عام 1998 تم تجميع التوصيات المقدمة من لجنة كادبيري واللجان السابقة تحت ما يسمى الكود الموحد Combined code، ولقد أصبح هذا الكود من متطلبات قيد الشركات في بورصة الأوراق المالية بلندن.

وقد تم تعديل هذا الكود في 2003 ليشمل أفضل الممارسات لحوكمة الشركات في ضوء الانهيارات المالية التي حدثت في الولايات المتحدة في 2002، وظهر في 2003 تقريران متعلقان بحوكمة الشركات ودور مجالس إدارة الشركات وأنظمة الرقابة الداخلية بالشركات واللجان التابعة لمجلس الإدارة وتصميم إدارته المخاطر (Higges and Smith reports,2003)

2/4 تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في مجال الحوكمة:

تماثلت الاهتمامات في الولايات المتحدة الأمريكية مع المملكة المتحدة لمفهوم حوكمة الشركات خاصة و أن الدولتين لهما علاقات اقتصادية قوية مع بعضها البعض وارتباط العديد من الشركات بالبلدين فيما بينهم(سليمان،2006).

وذلك بالرغم من أن هياكل المسؤولية في الشركات ولجنة بورصة الأوراق المالية SEC في كلا البلدين تختلف في بعض الجوانب(حماد، 2005).

ولقد كانت أكثر السمات البارزة لملكية الشركات في الولايات المتحدة هي غياب المستثمرين المهيمنين حيث أن أسهم الشركات الأمريكية يمتلكها أعداد كبيرة من المساهمين ويوجد عدد كبير من الشركات لا يمتلك أى من المساهمين فيها سواء أكانوا أفرادا أم مؤسسات ما يزيد عن 1% من أسهمها(الصفتي،2004).

إن التطور الذي حصل في سوق الأوراق المالية ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على مراقبة الشركات وتشرف على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها الشركات بالإضافة إلى التطور الذي وصلت له مهنة المراجعة والمحاسبة أدي إلى زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإلزام الشركات بتطبيق أفضل الممارسات التي تضمن التطبيق السليم له وخاصة المقيدة في البورصات (سليمان، 2006).

ومن الملاحظ أن الاهتمام بهذا المفهوم ظهر بصورة واضحة عند قيام صندوق المعاشات العامة The California public Employees, retirement system(calpERS) وهو أكبر صندوق معاشات في الولايات المتحدة الأمريكية، بتعريف

حوكمة الشركات وإلقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين(سليمان،2006).

لقد قام الصندوق بإصدار مجموعة من المبادئ لتطبيق حوكمة الشركات وقد قسمت إلى مبادئ جوهرية وخطوات إرشادية.

ولقد ركزت هذه المبادئ على تشكيلة مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عن المجلس والمكافآت الخاصة بأعضاء المجلس، ومعايير لتقييم الأداء وقدرة أعضاء مجلس الإدارة المستقبلية على تعميم أداء المدراء والتنفيذيين.

وأوضحت الخطوط الإرشادية إلى ضرورة الاتفاق بين المجلس والمساهمين على تعريف محدد وواضح لمفهوم الاستقلال

ويعاب على هذه المبادئ أنه بعد فترة من إصدارها وجهت لها العديد من الانتقادات وأخذ الصندوق بحذف بعضها حتى أصبحت غير ذي جدوى.

وفي عام 1987 قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية national commission on fraudulent Financial reporting والتابعة لـــ SEC بإصدار تقريرها المسمي Treadway commission والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة الشركات.

ولقد أصدر كل من New York Stock Exchange (NYSE) و Association Of Securities Dealers (NASD) عام 1999 تقريرهما الشهير المعروف باسم Blue ribbon report والذي اهتم بفاعلية الدور الذي تقوم به لجان المراجعة بالشركات بشأن الالتزام بمبادئ الشركات، وتضمن هذا التقرير مسؤولية لجنة المراجعة تجاه إعداد التقارير المالية ووظيفة المراجعة الخارجية وكذلك مسؤوليات لجنة المراجعة تجاه وظيفة المراجعة الداخلية.

وفي أعقاب الانهيارات المالية الكبرى للشركات الأمريكية في عام 2002 تم إصدار تقرير لجنة .Sarbanes oxley Act الذي ركز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد المالي والإداري الذي يواجه العديد من الشركات، من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء التنفيذيون في مجالس إدارة الشركات والتركيز على ضرورة أن يكون أعضاء مجلس الإدارة من هؤلاء الأعضاء غير التنفيذيين مع وصف وتحديد الشروط التي يجب أن تتوافر لديهم مع تحديد واضح لمسؤولياتهم داخل مجلس الإدارة أو داخل اللجان التابعة له مثل لجنة المراجعة ولجنة المكافآت ولجنة التعيينات والحقوق(سليمان،2006).

3/4 تجربة فرنسا في مجال الحوكمة:

توجد عوامل عديدة جعلت السوق أكثر اهتماما بقواعد حوكمة وإدارة الشركات في فرنسا، ومن أبرز تلك العوامل هي زيادة المساهمين الأجانب وظهور مفهوم صناديق المعاشات في فرنسا، والرغبة في تحديث سوق المال بباريس وتولي ذلك أهم منظمتين لأصحاب الأعمال في فرنسا هما المجلس الوطني لأصحاب الأعمال الفرنسيين والجمعية الفرنسية للمنشآت الخاصة، واللذان قاما بإنشاء لجنة قواعد إدارة الشركات التي كانت برئاسة فينة Vienot رئيس الجمعية العمومية وذلك بصدور تقرير فينو في عام 1995 وقد جذب التقرير الكثير من الاهتمام إلا أن التقرير لم يقترح إدخال تغييرات جوهرية على الممارسات الحالية، ولذلك تأخر تنفيذ ما توصل إليه من توصيات حيث لم تكن هناك متابعة رسمية على شكل تعميم يبين مدى الالتزام بتلك التوصيات **ويتضمن هذا التقرير مجموعة من التوصيات منها:**

1. يجب على كل مجلس أن يضم عددا لا يقل عن عضوين من الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين.
2. يجب أن يمتلك المديرون عددا معقولا ومناسبا من أسهم شركتهم.
3. يجب أن يحتوي كل مجلس على لجنة ترشيحات تضم عضوا مستقلا واحدا على الأقل ورئيس مجلس إدارة الشركة.
4. يجب أن تكون لكل مجلس لجان مراجعة ومكافآت و ترشيحات، وكذلك يجب أن يشير كل مجلس إلى عدد الاجتماعات التي تعقدها كل لجنة سنويا، وأيضا يجب أن تتكون كل لجنة من ثلاثة مديرين على الأقل، ويجب أن يكون أحدهم مستقلا.

5. يجب على الشركات أن تتجنب احتواء مجالسها على عدد كبير من الأعضاء الذين يخدمون في أكثر من (5) شركات.
6. على المجالس المشاركة في القرارات ذات الأهمية الاستراتيجية للشركة وعلى الشركات كذلك أن تفصح كل سنة عن كيفية تنظيمها لصنع القرارات.

لقد كانت المشكلة المتعلقة بتقرير " فينو" هي أن الالتزام كان متروكا لاختيار الشركات تماما ولم يكن للبورصة أو لأي جهة تنظيمية أخرى ومتطلبات خاصة الإفصاح عما إذا كانت الشركة تطبق مبادئ فينو أم لا، وفي عام 1996 قام مجلس الشيوخ بالتحقيق ودراسة قواعد حوكمة الشركات، وترتب على هذه الدراسة صدور تقرير ما ريني 1996 الذي اشتمل على مقترحات بإحداث تغييرات قانونية غطت مجموعة من الموضوعات يرتبط بعضها بشؤون حوكمة الشركات(سليمان، 2006).

5/4 تجربة جمهورية مصر العربية في مجال الحوكمة:

لقد حظيت حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية باهتمام البـــاحثين والأكـــاديميين والممارسين لمنظمات مهنية مصرية وكذلك الدولية مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنميـــة والنيل الدولي ومركز المشروعات الدولية الخاصة.

ففي عام 2001 قامت الجمعية المصرية للإدارة المالية بالتعاون مع المركـــز المـــصري للدراسات الاقتصادية وبرعاية البنك الدولي ووزارة التجارة الخارجية بتنظيم مؤتمر بعنوان " مستقبل الاقتصاد المصري في ظل ممارسات حوكمة الشركات"(عقل يونس، 2005) **وقـــد صدر عن المؤتمر توصيات من أهمها:**

1. تأسيس معهد إقليمي للمديرين في مصر بهدف التدريب على نشر الوعي حول مبادئ حوكمة الشركات.
2. وضع هيكل تنظيمي لمعهد أو مركز للحوكمة في مصر علـــى أن تـــنظم الـــشركات المسجلة في بورصتي القاهرة والإسكندرية لهذا الإطار الهيكلي الجديد.

وفي عام 2001 أيضا قام البنك الدولي بالتعاون مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنميـــة OECD بإجراء دراسة لتقييم مدى التزام جمهورية مصر العربية بتطبيـــق قواعـــد حوكمـــة الشركات الدولية الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنميـــة عـــام 1999 وتوصـــلت الدراسة إلى أن هناك التزاما بتطبيق (39) معياراً من أصل (48) معياراً دولياً ولـــم ترتـــقِ مصر بشكل تام لتطبيق الحوكمة بشكل كامل(شهيرة، 2001).

وفي عام 2001 تناولت دراسة أخرى مفهوم الحوكمة وأهميتها حيث عرضت الدراسة تجربة تسع دول في مجال الشركات وتقييم قواعد حوكمة الشركات المطبق في مصر وأوصت الدراسة بورصة القاهرة الإسكندرية بعدم قبول قوائم مالية دون الإيضاحات المتممة لها(شهيرة، 2001).

كما قامت هيئة سوق المال في مصر بإنشاء إدارة لحوكمة الشركات لمتابعة تنفيذ توصيات البنك الدولي خاصة تطبيق مبادئ حوكمة الشركات الستة ومن أبرز جهود الهيئة في حوكمة الشركات إصدار قواعد قيد واستمرار قيد وشطب الأوراق المالية في منتصف 2002 (متولي، 2006).

وفي عام 2003 تناولت دارسة(فوزي، 2003) تقييم قواعد وقوانين حوكمة الشركات في مصر، ومفهوم وأهمية حوكمة الشركات وتقييم تطور حوكمة الشركات وفقا للمعايير الدولية وقد خلصت الدراسة إلى :

- شهدت الفترة الأخيرة من سبتمبر 2001 وحتى مارس 2003 تطورا ملحوظا في مجال حوكمة الشركات في مصر مما ترتب عليه بشكل عام تحسين في التقييم الإجمالي لمستوى تطبيق معايير المبادئ الدولية لحوكمة الشركات في (65%) إلى (82%) وإن كانت درجة التحسن قد اختلفت من معيار لآخر، حيث تم ترتيب المبادئ الخمس لحوكمة الشركات في مصر تنازليا وفقا لدرجة اتساقها مع المعايير الدولية لمبادئ الحوكمة كالتالي:

1- دور أصحاب المصالح.

2- المساواة بين المساهمين.

3- حقوق المساهمين.

4- الإفصاح والشفافية.

5- مسؤوليات مجلس الإدارة.

- في عام 2004 قام مركز المشروعات الدولية وبالتعاون مع هيئات المحلية في كل من مصر والأردن ولبنان والمغرب والمنتدى العالمي لحكومة الشركات Global Corporate Governance Forum (GCGF) بإصدار تقرير بعنوان "حوكمة الشركات في المغرب ومصر ولبنان والأردن" وقد تم علاج حالة كل دولة بمنهج مختلف وبعمق محدد وفقا لدرجة تقدم القطاع المالي في كل دولة، وتوصلت الدراسة إلى أنه في مصر على الرغم من قيام القطاع المالي على أساس مصرفي ، إلا أنه قد تم التعامل مع حوكمة الشركات في ناحية سوق الأوراق المالية وقد عملت مصر والمغرب على وضع القواعد التي تحكم سوق الأوراق المالية وفقا للمبادئ الدولية لحوكمة الشركات (IBRd ،2004).

- في أكتوبر عام 2005 قامت إدارة حوكمة الشركات التابع لهيئة سوق المال في مصر بإصدار دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية بالتعاون مع مركز المديرين التابع لوزارة الاستثمار المصرية(متولي، 2006).

- وفي نوفمبر من عام 2006 أصدرت الهيئة العامة لسوق المال المصرية بيانا تعهدت فيه بالالتزام بمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن وزارة الاستثمار في أكتوبر 2005 والعمل على إدخالها حيز التنفيذ اعتبارا من أول يناير 2007(توفيق، 2006).

6/4 تجربة فلسطين في مجال الحوكمة:

يعد الالتزام بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات من الدعامات الأساسية لنمو وتطوير سوق المال الفلسطيني، فالالتزام بقواعد حوكمة الشركات ومتطلباتها من إفصاح وشفافية ومساواة فيما بين المساهمين من شأنه تدعيم القرارات الاستثمارية للمستثمرين المحليين والأجانب في السوق وزيادة ثقة المستثمر في الشركات المقيدة ويمكن توضيح ذلك من خلال:

1/6/4 ورشة العمل الأولي بفلسطين :

تحقيقا لهذا الغرض عقدت في سبتمبر 2005 ورشة العمل الأولي حول حوكمة البنوك والشركات في كل من الضفة وقطاع غزة ،من قبل سلطة النقد الفلسطينية وهيئة سوق رأس المال ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) وجمعية البنوك واتحاد رجال الأعمال في فلسطين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD).

وتمحور موضوع الورشة التي شارك فيها ما يقارب(70) مشاركا يمثلون قطاع البنوك والشركات حول بناء حالة عمل متينة على صعيد الحوكمة، إلى جانب توفير المبادئ الدولية للحوكمة المبنية على مبادئ OECD ومسودة توجيهات لجنة Basel حول حوكمة البنوك. وقام مجموعة من الخبراء الدوليين البارزون في مجال الحوكمة ومزاولوها بمناقشة جزئية خاصة سلطت الضوء على أهمية الحوكمة وكيفية تطبيقها بشكل عملي.

وأهم ما يميز هذا الحدث ويجعله فريداً في المنطقة هو التقاء خبراء حوكمة دوليين وممثلين عن القطاع الخاص حول المائدة لمناقشة أفضل السبل لتطوير وتحسين حوكمة الشركات والبنوك"

وأكد المشاركون على أن العمل لتحسين الحوكمة سيساند مهمة مؤسسة التمويل الدولية في تشجيع الاستثمار المستمر في القطاع الخاص بالدول النامية بشكل عام والضفة الغربية وغزة بشكل خاص".

ويهدف برنامج الحوكمة لدى مؤسسة التمويل الدولية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا؛ إلى تحسين الحوكمة في هذه المنطقة. ويساند هذا الهدف أربعة أهداف أخرى، وتشمل: تحسين ومزاولة الحوكمة لدى البنوك والشركات، المساعدة في تطوير هيكل فعّال للحوكمة، زيادة السعة التدريبية للمؤسسات التعليمية حول الحوكمة، وتنفيذ حملة تعليم عامة لتعريف قادة رجال الأعمال، وهيئات المراقبة، والصحافيين والمستثمرين بشكل عام؛ حول أهمية الحوكمة.

ونوّه المشاركون إلى أهمية نشر وعي الحوكمة لدى المسؤولين في القطاعين العام والخاص وتطبيقها في إدارة المؤسسات الفلسطينية"، و وضع ميثاق شرف للحوكمة يعتمد على الواقع الفلسطيني إلى جانب الاستفادة من التجارب العالمية ولاسيما الدول التي تعيش ظروفاً اقتصادية مشابهة.

وأكدت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) أنها بصدد بناء قدرة محلية، من خلال تنفيذ مشاريعها

لإدخال تحسينات مستمرة في الحوكمة. والجدير بالذكر أنه سيتم تنفيذ هذه الاستراتيجية عبر سلسلة من مشاريع الحوكمة تشمل منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وتتضمن الضفة الغربية و قطاع غزة. وستتركز هذه المشاريع بشكل رئيس على الورش التدريبية، والاستشارات في مجال الحوكمة(AME,2005).

ونظم مركز تطوير القطاع الخاص ورشة تدريبية في سوق فلسطين للأوراق المالية بنـــابلس حول حوكمة الشركات. وشارك في الورشة ممثلون عن الشركات المدرجة في السوق المالي مثل باديكو والاتصالات الفلسطينية وغيرها.

وتخللت الورشة محاضرات ومداخلات حول مفهوم الحوكمة وأهميتها والجوانـــب القانونيـــة للحوكمة وقوانين الشركات في فلسطين والعلاقة بين البنوك والـــشركات والمـــشكلات التـــي تعترض هذه العلاقة ومتطلبات المحاسبة والتدقيق في إطار الحوكمة الحديثة.وأكد المشاركون على أهمية تفعيل الأنشطة التي من شأنها تعزيز توجه المنـــشآت المختلفـــة نحـــو الالتـــزام بالحوكمة.

2/6/4 هيئة سوق رأس المال تشارك في عمان بورشة عمل حول حوكمة الشركات:

وفي ورشة عمل بالأردن شارك د. عاطف علاونة، مدير عام هيئة سوق رأس الـــمال الفلسطينية، بالإضافة إلى عدد من الخبراء الفلسطينيين في أعمال ورشة عمل حول قواعد حوكمة الشركات للأداء الأمثل للشركات التي نظمتها مؤسسة التمويل الدولية والـــمنتدى العالـــمي لحوكمة الشركات، باستضافة هيئة الأوراق الـــمالية الأردنية في مقرها بعمان.

قد عقدت الورشة من أجل مناقشة قضايا الحوكمة الـــمؤسسية للشركات في منطقة الشرق

الأوسط وشمال إفريقيا، والاطلاع على تجربة الدول في موضوع صياغة مواثيق وقواعد الحوكمة والقضايا التفصيلية الخاصة بعملية إعداد وتنفيذ هذه القواعد والـــمواثيق.

وشارك في الـــمؤتمر وفود من 21 دولة عربية وأجنبية منها: الجزائر، البحرين، مصر، الكويت، لبنان، الـــمغرب، سلطنة عُمان، الـــمملكة الأردنية الهاشمية، باكستان، قطر، السعودية، تونس، دولة الإمارات العربية الـــمتحدة، فلسطين، اليمن، الـــمملكة الـــمتحدة بالإضافة إلى ممثلين عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادي(OECD) ، والبنك الدولي وخبراء دوليين يعملون في هذا الـــمجال.

وناقش الـــمجتمعون سبل إعداد وتطوير وتطبيق القواعد والـــمعايير الـــمتبعة في تقييم الحوكمة الـــمؤسسية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، حيث أكد العديد من الـــمتكلـــمين أن وجود مثل هذه الـــمعايير أصبح من الأسس العالـــمية المهمة في تقييم سلامة واطلع الفريق الفلسطيني على آليات إعداد قواعد الحوكمة وتجربة الدول العربية في هذا الـــمجال ابتداءً من تشكيل فريق العمل مروراً بعملية التشاور مع الأطراف والـــمؤسسات ذات العلاقة وصولاً إلى صياغة الـــميثاق ومناقشته على الـــمستوى الوطني والحصول على تعقيبات الأطراف الـــمعنية وإقراره وتنفيذه وتطويره بشكل يخدم عمل الإدارة الـــمؤسسية في الشركات الوطنية، ويحافظ على توازن دائم بين الأطراف ذات العلاقة في الشركة وهم الـــمساهمون والإدارة التنفيذية والإدارة.

ومن المتوقع أن تباشر الهيئة في عملية التشاور من أجل تشكيل فريق العمل والبدء في إعداد ميثاق الحوكمة في فلسطين مع بداية السنة القادمة،من خلال الاستفادة من جميع الخبرات الـــمحلية والأجنبية في هذا الـــمجال والانطلاق من حيث انتهى الآخرون.

3/6/4 وفد هيئة سوق رأس المال ينهي ورشة عمل حول الحوكمة:

لقد شارك وفد هيئة سوق رأس المال الفلسطينية والذي ضم عددا من موظفي الدوائر الرقابية في الهيئة وسوق فلسطين للأوراق المالية، بعد زيارة الى مصر حضر خلالها الوفد ورشة عمل تدريبية استمرت خمسة أيام تحت عنوان: "إعداد حوكمة الشركات في فلسطين" وذلك بتنظيم من مركز المديرين في العاصمة المصرية القاهرة. وقد جاءت هذه الورشة تنفيذا لقرار مجلس إدارة الهيئة البدء في إعداد ميثاق الحوكمة في فلسطين وتشكيل الفريق الوطني الفلسطيني لإعداد ميثاق الحوكمة حيث يتكون الفريق من جميع الجهات ذات العلاقة سواءً تلك التي سوف يطبق عليها الميثاق أم التي سوف تنفذه أو الجهات التي ستراقب التنفيذ ، مؤكداً أن الميثاق سيكون نتاج هذا الفريق المميز. و ناقشت الورشة مختلف المواضيع المتعلقة بالحوكمة ابتداءً من أهميتها بالنسبة للشركات بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بنطاق الحوكمة، ومبادئها وآليات إعداد الميثاق وتطبيقه بالإضافة لعمليات التوعية المطلوبة لإنجاح تنفيذ هذا الميثاق. ومن أهم ما نتائج هذه الورشة الخروج بخطة متكاملة لإعداد ميثاق الحوكمة في فلسطين.

وفي مقابلة مع (أبو بكر،2007) منسق ملف حوكمة الشركات في هيئة سوق فلسطين للأوراق المالية أكّد أنّ الهيئة تعمل جاهدة على الاستفادة من الخبرات والتجارب الأجنبية ولاسيما العربية وبالذات المصرية والأردنية وتعمل كذلك على عقد اللقاءات والندوات والتي كان آخرها ورشة العمل في جمهورية مصر العربية بمركز المديرين، وقد جرى خلالها تدريب

الوفد الزائر من هيئة سوق فلسطين للأوراق المالية على كيفية صياغة إطار لحوكمة الشركات وبعد عودة الوفد باشرت الهيئة بتشكيل لجنة تعنى بهذا الخصوص، وسمّيت باللجنة الوطنية العليا للحوكمة. وقد اجتمعت هذه اللجنة في شهر يونيو 2007 وأكّدت على:

1) مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة من محاسبين ومحامين وإداريين ومراجعين وغيرهم .
2) وضع خطة زمنية لوضع ميثاق لحوكمة الشركات في فلسطين.
3) تثبيت الأعضاء الموجودين في اللجنة.
4) تشكيل فريق فني لصياغة ميثاق الحوكمة.

لقد قام الباحث باستعراض العديد من تجارب الدول الأكثر تقدما في مجال الحوكمة ومن الممكن الاستفادة من هذه التجارب بشكل جيد، حيث أظهرت هذه الدول المزايا من تطبيق الحوكمة علي هذه الشركات وكذلك القصور الظاهرة في هذه المبادئ ومن الملاحظ في هذه التجارب أن الدول جميعها كانت توجد لديها قوانين تنظم عمل أسواق الأوراق المالية ولكن هذه القوانين كانت قاصر وغير فعالة في كشف الحقائق المالية وكشف الاختلاسات وإفلاس الشركات قبل انهيار الشركة ، ولم تأخذ هيئات الأسواق المبادرة لتطبيق الحوكمة على الشركات المدرجة إنما تم إدراج المبادئ مع حدوث أي سقوط للشركات أو خسائر في البورصة حتى أنه عند بداية إدراج هذه المبادئ في بعض الدول كانت في أولها، تطبيق المبادئ بالنسبة إلي الشركات اختياريا حتى أصبحت بعد حين إجبارية لجميع الشركات.

ومع ذلك تظهر هذه الدول تقدما كبير في تطبيق حوكمة الشركات ، ومازلت الدول العربية تسعي جاهدا لوضع قواعد وأسس لحوكمة الشركات. وتعتبر الحوكمة في فلسطين وليدة النشأة

فهي ضعيفة إذا ما قورنت بتجارب الدول العربية وتحتاج الحوكمة في فلسطين إلى كثير من الخطوات والتي منها العمل على دعم ونشر وتعريف ثقافة الحوكمة بين الأطراف المختلفة والتي لها علاقة في صلب الموضوع من شركات ومراجعين حسابات والمحاسبين والمساهمين والجهات الرقابية والإشرافية ويكون ذلك من خلال عقد الندوات واللقاءات وورش العمل فبرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها هيئة سوق رأس المال في فلسطين لنشر الحوكمة إلا أن هذه الجهود غير كافية ولا تغطي معظم الشركات في فلسطين بل تقتصر على الشركات المقيدة في سوق فلسطين للأوراق المالية ولا تتعدى لكي تنشر في المؤسسات التجارية الخاصة والشركات العائلية والقطاع العام.

إن موضوع الحوكمة يحتاج إلى تضافر الجهود من جميع الأطراف وعلى الأكاديميين أن يأخذوا المبادرة للعمل على نشر هذه القضية بأسرع وقت ممكن و العمل على إعداد دليل وطني لحوكمة الشركات سواء أكانت شركات القطاع الخاص أم القطاع العام.

وبهذا الصدد يقترح الباحث أن تقوم الجامعة الإسلامية بإطلاق مبادرة من قبلها لإعداد دليل وطني لحوكمة الشركات بحيث تشارك فية جميع الأطراف ذات العلاقة بحوكمة الشركات وكذلك الإعداد لمؤتمر وطني يتم فية مناقشة المبادئ الموضوع وإجراء التعديلات الضرورية والمطلوبة حتى نحصل على مبادئ قوية وسليمة لحوكمة القطاع الخاص والقطاع العام.

الفصل الخامس

دور أصحاب المصالح في تطبيق حوكمة الشركات

م	البيان
	الفصل الخامس "دور أصحاب المصالح في تطبيق حوكمة الشركات"
	تمهيد
1/5	مجلس إدارة الشركات المساهمة
2/5	المراجعة الداخلية في الشركات المساهمة
3/5	المراجعة الخارجية في الشركات المساهمة
4/5	لجنة المراجعة بالشركات المساهمة

تمهيد

تعتبر الجهات المنوط بها تنفيذ الحوكمة والعمل علي تطبيقها كثيرة، ولقد استقر العديد من الأكاديميين والباحثين والمنظمات الدولية على أربع جهات أساسية منوط بها تنفيذ الحوكمة وهي (خليل،2003):

- **مجلس الإدارة.**
- **المراجع الداخلي.**
- **المراجع الخارجي.**
- **لجنة المراجعة.**

وسوف نقدم في هذا الفصل دور هذه الجهات في تنفيذ الحوكمة.

1/5 مجلس إدارة الشركات المساهمة:

يتولى مجلس الإدارة في الشركات المساهمة إدارة أمور الشركة بناء على تفويض منحته إياه الجمعية العمومية للمساهمين، فبمجرد انتخاب العضو لمجلس إدارة الشركة يصبح ممثلا عن جميع المساهمين في هذه المشركة .

تخضع الشركة المساهمة العامة عادة لسيطرة مجلس إدارة يفوض جزءا من صلاحياته لمدير تنفيذي يتولى إدارة الشؤون اليومية على أن يقوم هذا المدير بالحصول على مصادقة مجلس الإدارة فيما يخص القرارات الهامة والاستراتيجية التي تتعلق بنشاط الشركة مثل قرار الاندماج، أو قرار التوسع الرأسمالي، أو قرار زيادة رأس المال(مطر، نور، 2007).

ويعتبر مجلس الإدارة أكثر آليات حوكمة الشركات أهمية، لأنه يمثل قمة إطار حوكمة الشركات، فالوظيفة الرئيسة لمجلس الإدارة هي تقليل التكاليف التي تنشأ عن الفصل بين الملكية وسلطة اتخاذ القرارات (عوض، آمال، 2003).

ولقد أكد (Fama and Jensen, 1993) بأن تفويض حملة الأسهم المسؤوليات للرقابة الداخلية لمجلس الإدارة ، يجعله على رأس سلطة التحكم بالقرار في داخل المنشآت، وعلى الرغم من أن المجلس يفوض معظم وظائف إدارة والتحكم بالقرارات إلى الإدارة العليا، إلا أنه يحتفظ بالرقابة النهائية عليها ويتضمن مثل هذا التحكم حق المصادقة والإشراف على القرارات الهامة.

ويكون مجلس الإدارة مسؤولا بصفة جماعية عن رفع مستوى النجاح في الشركة والقيادة والتوجيه لشؤون الشركة(حنا ميخائيل،2005).

1/1/5 تركيبة واستقلالية مجلس الإدارة:

يتكون مجلس الإدارة في الغالب من نوعين من الأعضاء، أعضاء من خارج الإدارة التنفيذية للشركة ويقصد بهم المستقلون وأعضاء من داخل الإدارة التنفيذية، وقد ناقشت العديد من الدراسات موضوع تركيبة مجلس الإدارة ونسبة الأعضاء الذين هم من خارج الإدارة التنفيذية، ويمثل عاملا مهما في دوره على العمل كآلية حوكمة الشركات، فمن منظور الوكالة، تعتمد قدرة مجلس الإدارة على العمل كآلية إشراف فعالة على مدى أو درجة استقلاليته عن الإدارة وترجع استقلالية مجلس الإدارة إلى المدى الذي يكون من خلاله مجلس الإدارة مكوناً من أعضاء من خارج الإدارة، والذين ليس لديهم علاقات مع المنشأة بخلاف دورهم كأعضاء لمجلس الإدارة(Davidson,2007).

ويجب مراعاة عنصر التوازن في تشكلية مجلس الإدارة بحيث تكون غالبية أعضاء مجلس الإدارة مستقلين لا تنفيذيين(Drmirage, 2000).

وإذا ما سيطر الأعضاء التنفيذيون على غالبية مجلس الإدارة فإن مجلس الإدارة سيحاول استغلال هذه السيطرة لتعظيم مصالحه الخاصة على حساب مصالح الملاك وأصحاب المصالح الأخرى(Zingales,1997).

ومن الأمور الهامة الأخرى التي يجب مراعاتها أيضا في تشكيل مجلس إدارة الشركة عنصر النوعية Quality، ويقصد بذلك أن تتوفر في أعضاء هذا المجلس المهارة والكفاءة التي تؤهلهم للتعامل مع الجوانب المختلفة للنشاط من خلال القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة، وبالإضافة إلى القدرة على متابعة ومساءلة الإدارة التنفيذية عن أعمالها، وذلك من خلال خريطة تنظيمية توضح خطوط السلطة والمسؤولية وقنوات الاتصال، هذا بالإضافة إلى

نظام فعال للرقابة الداخلية يوضح الرقابة المالية والإدارية وإجراءات الضبط الداخلي، بالإضافة إلى أساليب مراجعة الأداء وتقييم المخاطر التي عادة تشمل أربعة أنواع رئيسة وهي مخاطر مالية، ومخاطر تشغيلية ومخاطر أعمال ومخاطر طارئة(نور عبد الناصر، مطر محمد،2007).

وقد أوضحت لجنة Cadbury بالمملكة المتحدة أن أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين ذو مكانة ومنزلة خاصة، ومع الأخذ في الاعتبار المساهمات المتميزة التي يقدمونها، يجب أن يتم اختيار الأعضاء غير التنفيذيين بنفس الاهتمام الذي يتم به اختيار التنفيذيين في المناصب العليا.

كما أوصت اللجنة بأن تعيين الأعضاء غير التنفيذيين يجب أن يكون من اختصاص المجلس ككل، وأن تكون معتمدة على الكفاءة وليس على اعتبارات شخصية أخرى، وإعادة تعيين أي عضو يجب أن تكون بصورة أوتوماتيكية ولكي تعكس القرار جماعيا من المجلس والعضو، ويجب الأخذ بعين الاعتبار فيما يختص بهذا القرار ضرورة إجراء تغيرات في عضوية المجلس بشكل دوري لضمان حيوية المجلس.

وهناك بعض الشركات الأمريكية التى تضع جدولا لمدة العضوية، وذلك لضمان تدفق الدماء الجديدة بشكل منتظم، كما تضع حدودا للسن لضمان أن الأعضاء سيظلون ملمين بممارسات العمل المالي(سليمان، 2006).

2/1/5 حجم مجلس الإدارة:

لقد أكدت العديد من الدراسات على أنه من الأفضل ألا يكون عدد أعضاء المجلس كبيراً فالمجالس الكبيرة فعاليتها تكون أقل .

وأظهر الباحثون بصفة عامة بأنه ليس من الضروري وجود علاقة موجبة بين حجم المجلس وقيمة المنشأة(Fan,2004).

بينما اعتبر (Jensen,1983) بأن الحجم الأكبر للمجلس يجعل وظيفته أكثر فاعلية ويقوم بدور رقابي أكبر على الإدارة التنفيذية.

ويرى الباحث أن عدد أعضاء مجلس الإدارة يفضل ألا يزيد عن أحد عشر عضواً غالبيتهم من المستقلين، وألا يكون رئيس مجلس الإدارة من الإدارة التنفيذية مما يدعم بشكل كبير الاستقلال في مجلس إدارة الشركة ويبتعد عن تضارب أصحاب المصالح، .

3/1/5 أهمية دور رئيس مجلس الإدارة:

يعتبر دور رئيس مجلس الإدارة في تطبيق حوكمة حقيقة للشركة أمرا قاطعاً فهو مسؤول عن عمل المجلس وعن التوازن في عضويته بما يخضع لموافقة المجلس والمساهمين، ولضمان أن كل الموضوعات ذات العلاقة مدرجة على جدول الأعمال، ولضمان أن جميع الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين على حد سواء – يتمكنون من القيام بكامل أدوارهم في أنشطة المجلس بل يتم تشجيعهم على ذلك، ويجب أن يكون الرئيس قادراً على المعرفة الحقيقية بأعمال الإدارة اليومية للأعمال، وذلك لضمان أن المجلس بيده الرقابة الكاملة على شئون الشركة واهتمامها بالالتزامات نحو المساهمين(cadbury,1999).

4/1/5 كيف تطبق مجالس الإدارة الحوكمة السليمة للشركات:

ليس هناك نظام بعينه وحيد للحوكمة الجيدة للشركة يمكن تطبيقه في الدول وعلى كافة الشركات، إذ إن ممارسات الحوكمة تختلف بين الشركات تبعاً لاختلاف الظروف، ويختلف بشكل أكبر فيما بين الدول، ومن أهم الضمانات التي يسعى إليها المستثمرون وغيرهم من أصحاب المصالح وجود قدر كافٍ من الإفصاح والشفافية وهذا لابد أن يتوفر بوجود مجالس إدارة بالشركات لديها القدرة على إدارتها والإشراف عليها بكفاءة وفعالية(سليمان، 2006).

إن قيام الشركة بممارسة الحوكمة بشكل جيد هي ضرورة لنجاح واستمرار الشركة على المدى الطويل، ولذلك هناك التزام على أعضاء مجالس الإدارة بأن يضمنوا حصول القائمين على إدارة مؤسساتهم بالتدريب الكافي على مبادئ الحوكمة وتطبيقها وألا يقتصر حدود المعرفة على أعضاء المجلس فقط.(جواماثان و تشاركهام، 2005)

ولقد وصلت الكثير من الإرشادات لمساعدة مجلس الإدارة على تطبيق وممارسة الحوكمة بشكل جيد وأخذت الشركات بوضع إرشادات خاصة بها.

وعلى سبيل المثال وضعت شركة جنرال موتورز إرشادات خاصة بمجلس الإدارة تتعلق باستخدام نظام حوكمة الشركات وممارسته بشكل جيد وقد وضعت الشركة ما يقارب من(25)إرشاداً خاصاً بها.

5/1/5 لقد وضع الاتحاد القومي لمديري الشركات الوصايا العشر لمساعدة المجلس على ممارسة الحوكمة وهي(جون سوليفان، 2003) :

1- التفكير في إضافة أشخاص خارجين مستقلين لملء الفجوات في الخبرة.

2- التفكير في جميع مراحل تطور المنشأة في إنشاء لجنة دائمة للمراجعة أو لجنة دائمة لتحديد المرتبات و الترشيحات أو كل هذه اللجان الثلاث معاً للتركيز بشكل أكبر على تلك الموضوعات.

3- ضرورة الموازنة بين التركيز على التخطيط الاستراتيجي، والإشراف القوي على النواحي الرئيسة مثل إدارة المخاطر والموارد البشرية.

4- وضع آلية يمكن عن طريقها تحديد الاختصاصات والسلطات التي يحتاج إليها مجلس الإدارة.

5- عند البحث عن أعضاء جدد لمجلس الإدارة، يجب السعي إلى ضم مرشحين من ذوي النزاهة والاتصالات القوية والخبرة في الصناعة.

6- وضع إرشادات للعمل في مجلس الإدارة، مع التأكد من قيام أعضاء مجلس الإدارة بتخصيص الوقت اللازم للعمل في المجلس.

7- زيادة درجة الأداء عن طريق زيادة عدد الاجتماعات، وزيادة الوقت المخصص لإعداد الاجتماعات.

8- التركيز على المعلومات، ولكن مع التركيز في ذات الوقت على هيكل وآليات عمل مجلس الإدارة.

9- التفكير في تحديد مستوى معين كحد أدنى لملكية أعضاء مجلس الإدارة من أسهم المنشأة لتحقيق قدر أكبر من التوافق بين مصالحهم ومصلحة الشركة وأصحابها.

10- إتباع الوصايا السابقة بقدر من الحساسية يتناسب مع مستوى نضج الشركة، والبحث عن الحلول الأكثر ملاءمة لمرحلة الحياة التي بلغتها الشركة.

يجب على مجلس إدارة الشركة اتباع هذه الوصايا والعمل بها لتحسين صورة الحوكمة الجيدة في الشركة وحتى يستطيع المجلس إعداد تقرير سنوي للعرض على المساهمين ويتضمن هذا التقرير بشكل خاص (جربوع،2006):

1- نظرة شاملة عن أعمال الشركة ومركزها المالي.

2- النظرة المستقبلية لنشاط الشركة خلال العام القادم.

3- أنشطة ونتائج أعمال الشركة التابعة إن وجدت.

4- نبذة عن التغيرات في الهيكل الرئيس لرأس المال بالشركة.

5- مدى الالتزام بمتابعة وتطبيق قواعد حوكمة الشركات.

ويري الباحث أن دور مجلس الادارة هو من أهم الأدوار في تطبيق حوكمة الشركات لما يتمتع به مجلس الادارة من وظائف إشرافية ورقابية ومنها:

- قدرة الادارة علي التفكير الاستراتيجي وصياغة الخطط والأهداف وقدرتها على تعديلها بمرونة تامة أكثر من أي جهة أخرى.
- معرفة الادارة وخبرتها في نشاط المنشأة خاصة وأن جميع المعلومات عن الشركة تصل إلى الادارة بشكل تام.

- قدرتها على فرض القرارات وتقديم النصح للإدارة التنفيذية نحو المواضـــيع الهامة.

1/5 المراجعة الداخلية في الشركات المساهمة:

لا بد من وجود نظام مراجعة داخلية مناسب داخل المنشأة ويقوم به عادة قسم المراجعة الداخلية، وتعتبر المراجعة الداخلية من أهم عناصر ومكونات نظام الرقابة الداخلية وخصوصا نظام الرقابة المحاسبية، ويهدف نظام المراجعة إلى تقييم الأنظمة المعنية المتعلقة بحماية أصول المنشأة وممتلكاتها، وضبط وتوجيه عملياتها، وإلى تحقيق الإدارة من كفاءة الأداء ومطابقته مع الأهداف المرجوة، وإذا ما تحققت الأهداف بأقصى درجة ممكنة من الكفاءة والفعالية الاقتصادية والإدارية، كما يهدف قسم المراجعة إلى إعلام الجهات الإدارية المختصة بنتائج المراجعة في الوقت المناسب وبصورة موضوعية وهادفة (Simmons, M.R.2004).

1/1/5 مفهوم المراجعة الداخلية

تعرف المراجعة الداخلية بأنها نشاط تقييمي داخل المشروع لخدمة إدارته ويقوم بها إدارة داخل المشروع تسمى إدارة المراجعة الداخلية ومجالها عملياتها وتضم معلومات وأنشطة وأقسام المشروع ككل(شحاتة، عبد الوهاب ، 2002) .

ووفقا للمعايير المهنية الصادرة عن معهد المراجعين الداخليين (IIA) في الولايات المتحدة الأمريكية فإن المراجعة الداخلية تعرف بأنها وظيفة تقييم مستقل داخل الشركة لفحص وتقييم أنشطتها و ذلك لخدمة للشركة(wiley & sons, 1999).

ووظيفة المراجعة الداخلية تقدم خدمة للشركة، وهو ما يعني أن نطاق عمل المراجعة الداخلية يتم لخدمة الشركة ككل، ولكافة العاملين والأفراد ومجلس الإدارة، ولجنة المراجعة والمساهمين وللعديد من الأطراف الأخرى(شحاتة، على عبد الوهاب، 2006)

ويتم تعيين المراجع الداخل من قبل إدارة المنشأة.

وتعتبر المراجعة الداخلية أداة من أدوات الرقابة السلوكية أي الرقابة على الأفراد، ويكون تأثير المراجعة الداخلية داخل التنظيم من خلال العمل على تحضير كل الأفراد في التنظيم على تحقيق الأهداف المرغوبة(شحاتة، مطر 2006).

2/1/5 تشكيلية وتركيبة المراجعة الداخلية:

أوضحت المعايير المهنية للمراجعة الصادرة عن مجمع المراجعين الداخليين (IIA) في العلاقات المتخصصة الأمريكية من خلال استقلالية ووضع المراجع الداخلي وهي:

1- الاستقلال:

يعني استقلال المراجع الداخلي عن الأنشطة التي يقوم بمراجعتها وتحقيق الاستقلال عندما يقوم بأداء عمله بحرية وبموضوعية وإعطاء رأي محايد عن أداء الشركة.

2- الوضع التنظيمي:

يجب أن يحصل المراجعون الداخليون على دعم كامل من الإدارة العليا ومن مجلس الإدارة وتزداد استقلالية المراجع من خلال إجماع أعضاء المجلس على مدير إدارة المراجعة الداخلية، ويجب أن يتم تحديد سلطات وأهداف ومسؤوليات إدارة المراجعة الداخلية في شكل مكتوب.

ويجب أن يكون هناك اتصال مباشر بين المراجع الداخلي و مجلس إدارة الشركة حتى تستطيع توصيل المعلومات في النواحي المهمة.

والوضع الأمثل لقسم المراجعة الداخلية هو أن يكون تابعاً للجنة المراجعة أو مجلس الإدارة مباشرة.

3- الموضوعية:

يجب ألا يجعل المراجع الداخلي نفسه في موضع يجعله غير قادر على إبداء رأي موضوعي على المهام الموكلة له، ويجب أن يتعامل بكل موضوعية عند أداء وظيفته بحيث لا يكون تابعاً للغير.

3/1/5 واجبات المراجع الداخلي:

يتم تعيين المراجع الداخلي من قبل إدارة المنشأة ويعتبر المراجعة الداخلية كما سبق أن ذكرنا جزءا من النظام الشامل للرقابة الداخلية ولا تعتبر جزءا من نظام الضبط الداخلي أو النظام المحاسبي، كما أن المراجع الداخلي لا ينتمي إلى قسم المحاسبة ويقوم هو بنفسه بمراجعة أعمال هذا القسم ورفع التقارير عنه ويعتمد مدى وتطابق حجم عمل المراجع الداخلي حسب ما تمنحه من الإدارة صلاحيات في هذا المجال، ومن الواجبات الهامة التي يجب على المراجع أخذها بعين الاعتبار ما يلي:

1- دراسة وتقويم نظام الرقابة الداخلية.

2- المساعدة في تصميم وتطبيق الرقابة الداخلية لتحقيق الأهداف المرجوة منها.

3- تقديم الاقتراحات والتوصيات اللازمة لتحسين إجراءات نظام الرقابة الداخلية.

4- القيام بدراسات أو مهام محددة تطلبها الإدارة.

5- القيام بإجراءات معينة يتطلبها نظام الرقابة الداخلية.

6- القيام بأعباء المراجعة الشاملة لتلبية احتياجات الإدارة وتشمل على مراجعة الالتـــزام المالي والكفاءة والفعاليـــة فـــي المـــشروع. (Petravik, 1997). و (Marcella, 1995).

4/1/5 دور ووظيفة المراجعة الداخلية في تطبيق الحوكمة:

يمكن توضيح دور ووظيفة المراجعة الداخلية في التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من خلال التركيز على قضايا أصبحت ضرورة في إطار الالتزام بتطبيق الحوكمة ومن أهـــم هذه القضايا ما يلي (Uams,2001):

- التوسع في إجراءات تقييم الجوانب غير الملموسة مـــن الرقابـــة مثـــل النزاهـــة والقـــيم الأخلاقية.
- تصميم إجراءات خاصة تضمن بشكل معقول اكتشاف ما قد يحدث من حـــالات تحريـــف جوهري مقصود في كافة مواضع التشغيل داخل الشركة.
- التوسع في تقييم مدى معقولية المسؤولية الاجتماعية للشركة ومدى الالتزام بتنفيذ الأهداف الموضوعية في ذلك الصدد من خلال دارسة مدى كفاية السياسات والبرامج المنفذة.
- الاشتراك كعضو استشاري في عمليات إدارة الخطر والتوسع في عمليات تقيـــيم الخطـــر ومدى كفاية الأساليب والإجراءات الرقابية المطبقة في مواجهة كافـــة المخـــاطر التـــي تتعرض لها الشركة، وتوفير مستوى الضمان أو التأكيد حول مدى كفاية إدارة الخطر.

- تصميم إجراءات المراجعة مدى الالتزام بمبادئ الحوكمة في مختلف مواضـــع التـــشغيل وعلى مدى مستوى كافة المستويات الإدارية(خليل ، 2004).

3/5 المراجعة الخارجية في الشركات المساهمة:

1/3/5 مفهوم المراجعة الخارجية:

هي المراجعة التي تقوم بها جهة مستقلة عن المشروع لا تخضع لإشراف الإدارة بل تمارس عملها خصوصا في الشركات المساهمة كوكيلة عن المساهمين وتراعي تطبيق إدارة الشركة القانون الأساسي وقانون الشركات المعمول به(جربوع، 2001).

تشكيل المراجعة الخارجية أحد أبرز الآليات التي يعتمد عليها حملة الأسهم، (الملاك) أو أصحاب المصلحة، في التحقق من ممارسات الإدارة في عملية التقرير المالي، فالمراجع الخارجي له دور مهم في تعزيز موثوقية ومصداقية المعلومات المحاسبية التي يفصح عنها بشكل عام، وذلك في إطار تعارض المصالح بين الملاك والإدارة، ووفقا لطبيعة علاقات الوكالة التعاقدية، وافتراض سعي الأطراف المتعاقدة، إلى تعظيم منافعها، وهذا ويساهم في تعظيم فعالية نظام حوكمة الشركة، فالقضية لا تتعلق فيما إذا كان يجب أن تكون هناك مراجعة خارجية، وإنما بكيفية تفعيل هذه المراجعة وضمان وجودها بمستويات عالية الجودة(عوض، 2003).

يتوجب على الشركة المساهمة العامة تعيين مراجع حسابات خارجي ليتولى مراقبة تصرفات مجلس الإدارة خاصة فيما يتعلق بتنفيذ قانون وعقد الشركة الأساسي ويكون مستقلا عن إدارتها الداخلية وألا تربطة علاقة عمل بها.

2/3/5 استقلالية مراجع الحسابات الخارجي في الشركات المساهمة:

تشكل استقلالية مراجع الحسابات الخارجي الأساس في أداء عملية المراجعة، فوظيفة المراجعة الخارجية قامت على أساس وجود إشراف خارجي ويكون المراجع مستقلاً بحيث يبدي رأياً محايداً على القوائم المالية، وهذا ما أكدته المعايير المهنية والتشريعات والقوانين على أن استقلال المراجع الخارجي هو صميم عمل مراجع الحسابات، ويكون هذا الاستقلال من حيث المظهر الحقيقي وكذلك الفكر.

وتعني الاستقلال من حيث المظهر أن يتجنب جميع العلاقات والظروف التي تدعو إلى الشك في استقلاله(جربوع،2001).

أما الاستقلال الفكري وهو ما يعرف بالاستقلال الذهني وهو وجود حالة عقلية تسمح بإبداء الرأي حول القوائم المالية بدون التأثر بأية عوامل أو مؤثرات تمس الحكم المهني، ويمكَن الأفراد من العمل بأمانة وممارسة الموضوعية والشك المهني (IFA, 2004).

يجب على المراجع الخارجي، أن يقوم بفحص القوائم المالية والدفاتر والسجلات وأنظمة الرقابة الداخلية من أجل إبداء الرأي الفني المحايد على تلك القوائم، مع الالتزام بمبادئ المحاسبة ومعايير المراجعة وقواعد السلوك المهني، كما يجب أن يكون مستقلاً في الحقيقة وفي المظهر عند تقديم خدمات المراجعة والخدمات الإدارية والاستشارية الأخرى.

كما يجب على المراجع الخارجي أن يراعي وجود قسم للمراجعة الداخلية يساعد على تحديد نطاق ومدى الفحص والاختبارات في عملية المراجعة، وعلى ذلك فإن المراجع يفحص

أعمال هذا القسم كجزء من فحصه وتقويمه لأنظمة الرقابة الداخلية، وقد ورد في التوصية رقم (9) التي أصدرها المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين عام (1975) أن على المراجع الخارجي أن يتفهم الوظائف التي يؤديها قسم المراجعة الداخلية ويستفسر عن تأهيل العاملين به وأسلوب اختيارهم وتدريبهم والإشراف عليهم ودرجة استقلالهم، كما يطلع على التقارير التي يعدونها ويفحص بعض العمليات التي قاموا بمراجعتها، فإذا وجد المراجع الخارجي أن هذا القسم يؤدي عمله بطريقة سليمة أمكنه الاعتماد عليه لتحديد مدى ونطاق وحجم وتوقيت اختبارات المراجعة.

كما يجب على المراجع الخارجي إبلاغ إدارة المنشأة بنواحي الضعف أو القصور في نظام الرقابة الداخلية من خلال تقرير أو خطاب يرسل إليها، وهو خدمة إضافية يؤديها المراجع الخارجي لعميله، وقد أيد ذلك المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين في التوصية رقم (20) التي أصدرها عام 1977.

3/3/5 العلاقة بين المراجع الداخلي والمراجع الخارجي ومدى مساهمتها في تحسين القرارات المالية الصادرة عن المنشأة الاقتصادية:

تنشأ وظيفة المراجع الداخلي مع الأعمال التي يقوم بها المراجع الخارجي المستقل، ويمكن القول: إن هناك فوائد متبادلة بين الطرفين، حيث إن المراجع الخارجي أثناء قيامه بعمليات المراجعة بصفة مستقلة قادر على إبداء رأيه في مدى سلامة وصحة نظام الرقابة الداخلية، ومدى ملاءمة السياسات والإجراءات المتبعة والتي قد يكون المراجع الداخلي قد أغفل عنها أو لم يستطع إبداء رأيه فيها بصراحة ووضوح، بالإضافة إلى أن المراجع الداخلي يستفيد من خبرة المراجع الخارجي وبالتالي يرفع من كفاءته وخبرته.

4/3/5 الخدمات التي يقدمها المراجع الداخلي للمراجع الخارجي فيمكن بيانها كما يلي:

1- التقارير التي يرفعها المراجع الداخلي لإدارة المشروع سواء أكانت هذه التقارير مالية أم انتقاديه أم تصحيحية للإجراءات المتبعة تفيد المراجع الخارجي في تكوين فكرة سليمة عن مدى قوة نظام الرقابة الداخلية ومدى فعالية المراجعة الداخلية في تحسين وإحكام تلك النظم.

2- يمكن لإدارة المراجعة الداخلية بما لها من خبرة ودراية بعمليات المشروع وأساليب العمل والإجراءات المتبعة في تنفيذ الأعمال، وتقديم الإيضاحات الكاملة للمراجع الخارجي أثناء قيامه بعملية المراجعة.

3- إن وجود مراجع داخلي أو إدارة مستقلة للمراجعة الداخلية للمشروع وما لها تأثير في تحسين طرق العمل وتدعيم نظام الرقابة الداخلية يؤدي إلى اطمئنان المراجع الخارجي وبالتالي تخفيض نطاق اختباراته اعتمادا على أعمال المراجع الداخلي.

4- في عمليات الجرد خصوصا في المنشآت ذات الفروع، قد لا يستطيع المراجع الخارجي زيارة جميع هذه الفروع، أو إجراء عمليات الجرد فيها في وقت واحد، ولهذا يعتمد في ذلك على دقة أعمال إدارة المراجعة الداخلية التي تقوم بهذه المهمة مع إقرار للمراجع الخارجي بقيامها بعلميات الجرد وأن تلك العمليات كانت صحيحة من حيث الإجراءات أو النتائج.

وأكدت التقارير والقواعد المهنية والتنظيمية الصادرة على أهمية استقلالية مراجع الحسابات ودور لجنة المراجعة كأحد آليات حوكمة الشركات في صيانة هذه الاستقلالية وتفعيلها(عوض ، 2003).

ويرى الباحث أن استقلال المراجع يمثل محوراً أساسياً لمصداقية وموثوقية ونزاهة وشفافية التقرير الذي يقدمه المراجع، وهناك أربعة مبادئ لتحديد ما إذا كان المراجع مستقلا أم لا (palmrose and saul, 2001):

1- عدم وجود مصالح متعارضة للمحاسب مع المنشأة.

2- لا يمكن القيام بمراجعة أعمال المراجع نفسه.

3- لا يمكن العمل بوظيفة مدير، أو يكون موظفاً لدى المنشأة.

4- لا يمكن للمحاسب أن يعمل كمحامي لدى المنشأة.

4/5 لجنة المراجعة بالشركات المساهمة:

حظيت لجان المراجعة في الوقت الحالي باهتمام بالغ من الهيئات العلمية الدولية المتخصصة والباحثين وخاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية في كبريات الشركات العالمية، ويرجع هذا الاهتمام للدور التي يمكن أن تلعبه لجان المراجعة كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الدقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات(سليمان، 2006).

وقد أكدت معظم تقارير حوكمة الشركات على تشكيل لجان المراجعة لزيادة فعالية نظام التقارير المالية مثل تقرير فينو في فرنسا vienat report وتقرير جاردان في بلجيكا cardan report وتقرير بوش في استراليا Bosch report وتقرير بورصة نيويورك للأوراق المالية NYSE report، والعديد من التقارير الدولية التي تحدثت بهذا الشأن(هولي، ج جريجور، جيسون رليلين 2003).

1/4/5 مفهوم لجنة المراجعة:

لا يوجد تعريف موحد حتى هذه اللحظة للجنة المراجعة وقد فسر (الغرباوي، 2001) هذا الاختلاف باختلاف هيكل وفلسفة الإدارة بكل شركة، وسوف نستعرض بعض هذه التعاريف:-

"هي لجنة منبثقة من مجلس إدارة الشركة وتقتصر عضويتها على الأعضاء غير التنفيذيين أو غالبيتها من الأعضاء غير التنفيذيين ومسؤوليتها يجب أن تشمل مراجعة المبادئ والسياسات المحاسبة المطبقة داخل الشركة، والاجتماع بالمراجع الخارجي ومناقشته حول نتيجة عملية المراجعة، وأيضا التأكيد على ملاءمة نظم الشركة المالية بالشركة (سليمان،2006).

ولقد عرف(وهبة، 1992) لجنة المراجعة "لجنة تتكون داخل الشركات المساهمة كبيرة الحجم، يتراوح عدد أعضاء اللجنة عادة ما بين خمسة إلى ثلاث أعضاء من عمل إدارة الشركة والذين لا يقومون بأي عمل تنفيذي داخل الشركة، وتقوم بالعمل كقناة اتصال بين مجلس إدارة الشركة والمراجع الخارجي، الأمر الذي يسمح للمراجع بمناقشة جميع مشاكل الشركة بانفتاح ومصادقة عالية من خلال تدعيم استقلاليته، كما أن وجود لجنة المراجعة يساعد على متابعة إعداد القوائم والتقارير المالية وتقديم معلومات مفيدة لمجلس الإدارة تساهم في تقييم كفاءة وفعالية إدارة الشركة".

2/4/5 مبررات إنشاء لجان المراجعة: (رأفت، صفاء، 2004)

1- ضخامة مجلس الإدارة وعدم التجانس بين مجموعة الأعضاء بما لا يتناسب مع تبادل العملية الشاقة المليئة بالتفاصيل الخاصة باستعراض مراجعة القوائم المالية للشركة.

2- مواعيد تقديم التقارير المالية، والتي تتطلب في بعض الدول ضرورة النشر الفعلي لتقارير مالية ربع سنوية إلى جانب التقارير السنوية، وهو ما يستلزم قدراً كبيراً من الوقت والجهد.

3- طبيعة الخلافات المحتملة والتي قد تثور بين مصالح الإدارة ومصلحة جودة التقارير المالية والتي قد لا تجعل من الملائم تدخل أعضاء مجلس الإدارة من المدربين الموظفين في عملية إعداد التقارير، وبدلاً من ذلك، يقصر الأمر على أعضاء مجلس الإدارة المستقلين والمؤهلين في ذات الوقت للعمل في هذا المجال.

4- الإشراف الفعال على عملية إعداد التقارير، وبخاصة في الشركات العامة الضخمة والذي يتطلب قدراً كبيراً من الخبرة والممارسة في المحاسبة والإدارة المالية.

3/4/5 العناصر اللازمة للجنة المراجعة لتكون أكثر فاعلية في حوكمة الشركات:

يجب أن يتوفر في اللجنة المراجعة عناصر أساسية لكي تكون فعالية وهي:

1- الاستقلال:

إن الاستقلال هو مبدأ عالمي ويقتضي بأن تضم اللجنة أغلبية من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وذوي القدرة على ممارسة التقدير والحكم بشكل مستقل عن الإدارة. (Holly J, 2000) ويجب أن يكون أعضاء لجنة المراجعة مستقلين مالياً (Blue Ribbon, 1999).

2- الدراية المالية والخبرة:

لقد أكد تقرير (Blue Ribbon,1999) على ضرورة أن يكون أعضاء مجلس الإدارة على إطلاع واسع ، وتعتبر وظيفة لجنة المراجعة بالنسبة لإعداد التقارير المالية وهي وظيفة إشرافية ورقابية ولكن تعقد الأدوات المالية الحالية وتعقد هياكل رأس مال الشركات وظهور صناعات جديدة والتطبيق الخلاق للمعايير المحاسبية القومية كلها معا توضح أهمية وجود أعضاء مجلس الإدارة المؤهلين فقط للعمل في لجنة المراجعة. (Holly,2000).

3- الخبرات المجمعة للجنة المراجعة:(Iramillstein,2000)

ينبغي أن يتوفر لدى أعضاء لجنة المراجعة الفهم الجيد لمخاطر العمل والعمليات وإعداد التقارير المالية وضوابط الرقابة، وأن تكون الخبرات المجمعة للجنة المراجعة ملائمة لحجم ووضع المنشأة، كما ينبغي أن تمتلئ المعرفة بقانون الشركات والقيادة الإدارية للأعمال.

4/4/5 الآثار المترتبة على تشكيل لجان المراجعة:(الغرباوي،2001)

1- تقليل احتمال إصدار الشركة لقوائم مالية تنطوي على وجود أخطاء أو غش وتلاعب مما يزرع الثقة في المساهمين والمستثمرين في الشركة.

2- تقليل مخاطر حدوث فشل المراجع الخارجي والمتمثل في فشل المراجع في اكتشاف الأخطاء الجوهرية التي تنطوي عليها القوائم المالية أو الفشل في التقرير عن الأخطاء الجوهرية التي لم يتم اكتشافها من قبل المراجع الخارجي في القوائم المالية.

3- تقليل مخاطر عزل المراجع الخارجي للشركة نتيجة لإصداره تقارير تنطوي على بعض التحفظات على القوائم المالية للشركة.

4- مراقبة سلوك الإدارة للتأكد من اختيار السياسات والطرق المحاسبية التي تؤدي لتعظيم منفعة الملاك (حملة الأسهم)، وليس منفعة الإدارة على حساب الملاك.

5- التحول لأحد مكاتب المراجعة الكبرى أو الشهيرة، باعتبار أن لجنة المراجعة تفضل دائماً اختيار مثل هذه النوعية من المراجعين للحصول على خدمات مراجعة ذات جودة أفضل.

5/4/5 مسؤولية لجنة المراجعة تجاه وظيفة المراجعة الخارجية:

تختص لجنة المراجعة في هذا المجال بترشيح مراجع الحسابات وتقدير أتعابه وإعداد خطاب التكليف الصادر له، كما تختص في هذا الصدد بدراسة القوائم المالية قبل عرضها على مجلس الإدارة للموافقة عليها(شحاتة و نصر ، 2006).

ولكن في الواقع العملي نجد أن إدارة الشركات هي التي تقوم بهذه المهام بالشكل الذي قد يثير جدلا حول قدرة المراجع الخارجي في القيام بمهامه نظراً لأن إدارة ا لشركة لها الحق في عزله أو تجديد تعينه في الفترة القادمة (سليمان،2006).

ويرى الباحث أنه من الضروري أن يكون موضوع تعيين أو عزل أو تحديد أتعاب مراجع الحسابات الخارجي في يد لجنة المراجعة، وهذا ما يدعم ويؤكد استقلالية المراجع الخارجي عن إدارة الشركة، كما أنه يحمي المراجع الخارجي من أي ضغوط أو ابتزاز قد تقوم به إدارة الشركة.

6/4/5 دور لجنة المراجعة تجاه المراجع الخارجي:

لقد أوضح (سليمان،2006) دور لجنة المراجعة تجاه المراجع الخارجي من خلال ما يلي:

1- إبداء التوجيه في تعيين المراجع الخارجي.

2- تحديد أتعاب المراجع الخارجي.

3- التأكد من استقلالية المراجع الخارجي.

4- دور لجنة المراجعة في الإشراف على تقديم خدمات غير المراجعة (خدمات استشارية).

ولقد أضافت لجنة (Cadbury, 1999) بعض المهام بالإضافة إلى السابقة ومنها :

5- مناقشة أي ملاحظات يبديها المراجع الخارجي.

6- مراجعة خطاب المراجع الخارجي الموجه لإدارة الشركة.

7/4/5 مسؤولية لجنة المراجعة تجاه وظيفة المراجع الداخلي:

تلعب لجنة المراجعة دورا رئيساً في زيادة فاعلية المراجعة الداخلية في الشركة والعمل على تحسينها وتطوريها وخاصة أن عملية المراجعة الداخلية لها تأثير كبير على جميع عمليات الشركة المالية وغير المالية.

ويرى الباحث أن المراجعة الداخلية لها دور كبير في منع حدوث الغش والأخطاء الجوهرية داخل الشركة، وذلك لأن المراجعين الداخليين هم موظفون داخل الشركة وهم أقدر الناس على اكتشاف الأخطاء والتلاعب.

لذلك أكدت العديد من الدراسات على زيادة استقلالية المراجع الداخلي لما لذلك من تأثير إيجابي على أداء الشركة.

لقد اهتمت العديد من الهيئات والمنظمات بضرورة قيام لجنة المراجعة بمتابعة خطط المراجعة الداخلية والتأكد من الاستقلالية واختيار الجهة المناسبة للقيام بالمراجعة والاجتماع برئيس المراجعة الداخلية للوقوف على الأخطاء التي تم اكتشافها والعمل على معالجتها.

8/4/5 دور لجنة المراجعة تجاه المراجعة الداخلية: (Smither Report 2003)

1- مراجعة أنشطة المراجعة الداخلية.

2- تقييم مدى كفاية الموارد المخصصة للمراجعة الداخلية لكي تستطيع أداء مهامها.

3- تعيين رئيس قسم المراجعة الداخلية.

ولقد أوصي (Blue,1999) بقيام لجنة المراجعة بإنشاء قنوات اتصال بينها وبين قسم المراجعة الداخلية من أجل تدعيم كل منهما الآخر، حيث يعتبر قسم المراجعة الداخلية مصدرا

أساسيا تعتمد عليه لجنة المراجعة في الحصول على المعلومات والبيانات التي تساعدها في الوفاء بمسؤولياتها، ومن ناحية أخرى تعتبر لجنة المراجعة بالنسبة لقسم المراجعة الداخلية حارساً لها من تدخل الإدارة في شؤونها مما يؤدي إلى زيادة استقلالها عن طريق إمكانية التقرير المباشر لها عن الأخطاء التي تكشفها أثناء عملية المراجعة.

الفصل السادس

الطريقة والإجراءات

م	البيان
	تمهيد
1/6	منهجية الدراسة
2/6	مجتمع وعينة الدراسة
3/6	خصائص وسمات عينة الدراسة
4/6	أداة الدراسة
5/6	صدق الاستبانة
1/5/6	صدق المحكمين
2/5/6	صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة
6/6	ثبات الاستبانة
1/6/6	طريقة التجزئة النصفية
2/6/6	طريقة ألفا كرونباخ
7/6	المعالجات الإحصائية

تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها ، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها ، وصدقها وثباتها ، كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها ، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي أُعتمد عليها في تحليل الدراسة .

1/6 منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدم المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها (الأغا،2002) وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة آراء المراجعين الخارجيين و المراجعين الداخليين مدراء الشركات في قياس مدى التزام الشركات المساهمة العامة في فلسطين بتطبيق قواعد حوكمة الشركات ،و سوف تعتمد الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات هما:

1- البيانات الثانوية.

لقد قام الباحث بمراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، كذلك الكتب و المراجع العلمية المتخصصة في المراجعة وحوكمة الشركات ، وأية مراجع قد يرى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي.

والهدف من ذلك التعرف إلى الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك وضع تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة، ونظرا لعدم كفاية المصادر الثانوية تم اللجوء إلي البيانات الأولية.

2- البيانات الأولية.

تم القيام بدراسة ميدانية لجمع المعلومات، من خلال استبانة تم إعدادها لهذا الغرض، وتم تفريغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. (Statistical Package for Social Science).

2/6 مجتمع وعينة الدراسة :

لقد اختير أسلوب الحصر الشامل وذلك لقلة عدد المدققين الخارجيين، وكذلك قلة الشركات المساهمة العامة في فلسطين وكان مجتمع وعينة الدراسة كالتالي:

أولا : بخصوص مدققي الحسابات القانونيين الذي يتكون من مراجعي الحسابات القانونيين العاملين في قطاع غزة وعددهم (65)مراجعاً والمسجلين في جدول المراجعين حسب دليل مراجعي الحسابات القانونيين الفلسطيني الصادر عن جمعية المحاسبين والمراجعين الفلسطينية عام "2003" **(ملحق رقم 6)** .

ثانيا : بخصوص مدراء الشركات المساهمة العامة حيث تشتمل على جميع الشركات المساهمة العامة في فلسطين والمسجلة في سوق فلسطين للأوراق المالية حتى 2007/7 والبالغ عددها (36) شركة مساهمة **(ملحق رقم 7)**.

ثالثا: بخصوص المراجعين الداخليين في الشركات المساهمة العامة حيث تشمل جميع الشركات المساهمة العامة في فلسطين المسجلة في سوق فلسطين للأوراق المالية حتى 2007/7 والبالغ عددها(36) شركة مساهمة.

تم توزيع الاستبانات عليهم، وتم استرداد (81) استبانة ، وبعد تفحص الاستبانات لم تستبعد أي منها نظرا لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة عن الاستبانة، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (81) استبانة.

3/6 خصائص وسمات عينة الدراسة :

المؤهل العلمي:

يبين جدول رقم (1) أن(80.2%)من **مجتمع** الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، و (17.3%) من **مجتمع** الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير، و(2.5%)من **مجتمع** الدراسة مؤهلهم العلمي دكتوراة.

جدول رقم (1)

يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	65	80.2
ماجستير	14	17.3
دكتوراة	2	2.5
المجموع	81	100.0

المسمي الوظيفي:

يبين جدول رقم (2) أن (28.4%)من مجتمع الدراسة المسمى الوظيفي لهم " مدير شركة" ، و (34.6%)من **مجتمع** الدراسة المسمى الوظيفي لهم " مراجع خارجي" ، و(27.2%) من **مجتمع** الدراسة المسمى الوظيفي لهم " مراجع داخلي" ، و (9.9%)من **مجتمع** الدراسة المسمى الوظيفي لهم " مسميات أخرى"

جدول رقم (2)

يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمي الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير شركة	23	28.4
مراجع خارجي	28	34.6
مراجع داخلي	22	27.2
غير ذلك	8	9.9
المجموع	81	100.0

التخصص:

يبين جدول رقم (3) أن (22.2%) من مجتمع الدراسة متخصصين في إدارة الأعمال، و (74.1%) من **مجتمع** الدراسة متخصصين في المحاسبة، و(3.7%) من **مجتمع** الدراسة متخصصين في الاقتصاد.

جدول رقم (3)

يظهر توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير التخصص

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
إدارة أعمال	18	22.2
محاسبه	60	74.1
اقتصاد	3	3.7
المجموع	81	100.0

سنوات الخبرة:

يبين جدول رقم (4) أن (8.6%)من مجتمع الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم مـــن (1-5) سنوات، و (37.0%) من **مجتمع** الدراسة تراوحت سنوات الخبـــرة لـــديهم مـــن(6-10)سنوات، و(25.9%)من **مجتمع** الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من(11-15)ســـنة، و(28.4%)من **مجتمع** الدراسة تراوحت سنوات الخبرة لديهم من (16) سنة فأكثر.

جدول رقم (4)

يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة:	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فاقل	7	8.6
6-10**سنوات**	30	37.0
11-15 **سنة**	21	25.9
16 سنة فأكثر	23	28.4
المجموع	81	100.0

العمر:

يبين جدول رقم (5) أن (21.0%)من **مجتمع** لدراسة بلغت أعمارهم أقل من(30) سنة، و (30.9%) من **مجتمع** الدراسة تراوحت أعمارهم من (31-40) سنة، و(28.4%) من **مجتمع** الدراسة تراوحت أعمارهم من (41-50) سنة ، و(16.0%) من **مجتمع** الدراسة تراوحت أعمارهم من(51-60)سنة، و(3.7%)من **مجتمع** الدراسة بلغت أعمارهم أكثر من (60) سنة.

جدول رقم (5)

يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30	17	21.0
40-31	25	30.9
50-41	23	28.4
60-51	13	16.0
أكثر من 60 سنة	3	3.7
المجموع	81	100.0

الجنس:

يبين جدول رقم (6) أن (93.8%) من **مجتمــع** الدراسة من الذكور، و(6.2%)مــن **مجتمــع** الدراسة من الإناث.

جدول رقم (6)

يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	76	93.8
أنثي	5	6.2
المجموع	81	100.0

4/6 أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة من أدوات جمع البيانات الأولية ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة، وقد تم في ضوء أهداف الدراسة تقسيم الاستبانة إلي قسمين كما يلي:

القسم الأول :يتكون من الأسئلة المتعلقة بخصائص عينة الدراسة وتتكون من (6) فقرات.

القسم الثاني : يتكون من ثلاثة مجالات تتعلق قياس مدى التزام الشركات المساهمة العامــة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات كالتالي:

المجال الأول: يتعلق بمدى قيام مجلس الإدارة بأداء مهامه المنوطة به حسب قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وأثرها في تحسين القرارات المالية للشركة ويتكون من (24) فقرة.

المجال الثاني: يتعلق بمدى قيام المراجع الداخلي في الشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وأثرها في تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة ويتكون من (15) فقرة.

المجال الثالث: يتعلق بمدى قيام المراجع الخارجي في الشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وأثرها في تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة ويتكون من(12) فقرة

وقد كانت جميع إجابات فقرات المجالات مقسمة وفق مقياس ليكارت الخماسي كالتالي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

5/6 صدق الاستبانة:

قام الباحث بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدقه وثباته كالتالي:

صدق فقرات الاستبانة : قام الباحث بالتأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين.

1/5/6 صدق الاستبانة :

عرض الباحث الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (7) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية متخصصين في المحاسبة والإدارة والإحصاء وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرجت الاستبانة في صورته النهائية.

2/5/6 صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة البالغة(30) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع له.

أولا: قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الأول (مدى قيام مجلس الإدارة بأداء مهامه المنوطة به حسب قواعد حوكمة الشركات المساهمة وأثرها في تحسين القرارات المالية للشركة).

جدول رقم (7) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول(مدى قيام مجلس الإدارة بأداء مهامه المنوطة به حسب قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وبين تحسين القرارات المالية للشركة) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة

دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه .

جدول رقم (7)

يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول(مدى قيام مجلس الإدارة بأداء مهامه المنوطة به حسب قواعد حوكمة الشركات المساهمة وأثرها في تحسين القرارات المالية للشركة) والدرجة الكلية لفقراته

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يتم انتخاب مجلس إدارة الشركة من قبل الجمعية العمومية للمساهمين لإدارة أمور الشركة.	0.554	0.001
2	تقع المسؤولية النهائية في إدارة أمور الشركة علي مجلس الإدارة.	0.374	0.042
3	يعمل مجلس الإدارة علي أساس معروف لهم تماما وبإخلاص جيد واهتمام مناسب واجتهاد لخدمة مصالح الشركة والمساهمين.	0.740	0.000
4	يتكون مجلس الإدارة من ممثلين يتم اختيارهم من المساهمين و يعتبر هذا المجلس ممثلا لكافة المساهمين وملتزما بالقيام بما يحقق مصلحة الشركة عموماً.	0.731	0.000
5	يقدم مرشح مجلس الإدارة سيرة ذاتية مختصرة إلي المساهمين عند دعوتهم لانتخاب المجلس.	0.657	0.000
6	يلتزم مجلس الإدارة بتطبيق القانون الأساس للشركة وبشكل كامل.	0.736	0.000
7	يضمن مجلس الإدارة السابق ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة الجديد بشفافية ونزاهة.	0.748	0.000
8	يعامل مجلس الإدارة كل المساهمين بشكل عادل.	0.671	0.000
9	يشير القانون الفلسطيني لضرورة تطبيق قواعد حوكمة الشركات.	0.523	0.004
10	يطبق مجلس الإدارة معايير أخلاقية عالية في السلوك المهني داخل الشركة.	0.762	0.000
11	يؤيد مجلس الإدارة تطبيق حوكمة الشركات المساهمة داخل الشركة وتكون ملزمة من خلال قانون الشركات .	0.763	0.000
12	يتم توفير المعلومات والبيانات لأعضاء مجلس الإدارة والإلمام بكافة الجوانب العامة ونقاط ضعفها وهيكلها الإداري وعناصر الميزانية وكل ما يمكنهم من القيام بعملهم علي أكمل وجه.	0.891	0.000
13	يتاح لإعضاء مجلس الإدارة الحصول علي المعلومات والبيانات الخاصة بالشركة المساهمة في الموعد وبالشكل الذي يحددونه.	0.680	0.000
14	يضع مجلس الإدارة قوانين وآليات تضمن الإفصاح عن معلومات جوهرية تخص المساهمين وأصحاب المصالح الاخري وتكون هذه المعلومات مستندة لمعايير موضوعية.	0.621	0.000

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
15	تقضي الحوكمة الجيدة بالتصويت علي مرشحي مجلس الإدارة بحيث تكون النتيجة النهائية معبرة عن التمثيل النسبي للمساهمين في مجلس الإدارة.	0.492	0.007
16	يتكون غالبية أعضاء مجلس الإدارة من الإدارة غير التنفيذية في الشركة المساهمة.	0.722	0.000
17	يمتلك أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين خبرات ومهارات فنية عالية تعود بالنفع علي المجلس والشركة معاً.	0.752	0.000
18	لأعضاء المجلس الحق في طلب الحصول علي خدمات استشاري خارجي في أي من أمور الشركة وعلي نفقتها وبموافقة أغلبية الأعضاء.	0.547	0.002
19	لأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين الحق في الالتقاء بمديري الشركات المساهمة للتشاور في آي من شئون الشركة.	0.460	0.012
20	يحق لمجلس الإدارة تكوين لجان من أعضاءه ومن غيرهم للقيام بمهام محددة ولفترة محددة وتعتبر هذه اللجان مساعدة لعمل المجلس.	0.476	0.009
21	يجب أن يكون تشكيل اللجان التابعة لمجلس الإدارة وفقا لإجراءات عامة يضعها المجلس وتتضمن تحديد مهمة اللجنة ومدة عملها والصلاحيات الممنوحة لها.	0.489	0.007
22	تشكل في الشركات المساهمة" لجنة المراجعة" من عدد من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين .	0.569	0.001
23	تقع علي مجلس الإدارة مسئولية وضع إستراتيجية لتحديد المخاطر التي تواجه الشركة ، وكيفية التعامل معها ومستوي المخاطرة التي تتعامل بها الشركة وعرض ذلك كله علي المساهمين بشكل واضح.	0.608	0.000
24	يعد مجلس الإدارة تقريرا سنويا للعرض علي المساهمين بشكل يلخص:- - نظرة عن عمل الشركة ومركزها المالي. - النظرة المستقبلية لنشاط الشركة خلال العام القادم. o أنشطة ونتائج أعمال الشركات التابعة إن وجدت. o نبذة عن التغيرات في هيكلية رأس المال في الشركة. o مدى الالتزام بمتابعة وتطبيق قواعد حوكمة الشركات المساهمة.	0.621	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

ثانيا: قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثاني (العلاقة بين مدى قيام المراجع الداخلي في الشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وبين تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة).

جدول رقم (8) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثـــاني(مـــدى قيـــام المراجع الداخلي في الشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الـــشركات المـــساهمة، وأثرها في تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة) والدرجة الكليـــة لفقراتـــه، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالـــة (0.05)، وكـــذلك قيمـــة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تـــساوي 0.361 ، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه .

جدول رقم (8)

يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني(مدى قيام المراجع الداخلي في الشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وأثرها في تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة) **والدرجة الكلية لفقراته**

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يوجد لدي الشركة نظام محكم للرقابة الداخلية ويتعاون في وضعة مجلس الإدارة مع مديري الشركة.	0.701	0.000
2	يتولي إدارة المراجعة الداخلية مسئول متفرغ لذلك ويكون من القيادات الإدارية بها.	0.532	0.003
3	يكون لمدير المراجعة اتصال مباشر مع رئيس مجلس الإدارة ويحضر كل اجتماعات لجنة المراجعة.	0.454	0.013
4	يكون تعيين وتجديد وعزل مدير المراجعة الداخلية وتحديد معاملته المالية بقرار من مجلس الإدارة بشرط موافقة لجنة المراجعة.	0.487	0.007
5	يوضح مجلس الإدارة وبشكل واضح ومكتوب ومفصل أهداف وصلاحيات ومهام المراجع الداخلي.	0.702	0.000
6	يعطي المراجع الداخلي الصلاحيات الكاملة التي تمكنه من أداء مهامه المطلوبة علي أكمل وجه.	0.554	0.002
7	يتم توفير كافة الإمكانيات لكي يستطيع المراجع الداخلي أداء عملة بالشكل المطلوب.	0.708	0.000
8	يقدم المراجع الداخلي تقريراً رُبع سنوي إلي مجلس الإدارة ولجنة المراجعة عن مدي التزام الشركة بالقواعد المنظمة لنشاطها وبأحكام القانون.	0.775	0.000
9	يقدم المراجع الداخلي تقريراً رُبع سنوي إلي مجلس الإدارة ولجنة المراجعة عن مدي التزام الشركة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات.	0.745	0.000
10	يوصي مجلس الإدارة المراجع الداخلي بضرورة تطبيق الحوكمة داخل الشركة.	0.877	0.000
11	يؤيد المراجع الداخلي تطبيق حوكمة الشركات المساهمة داخل الشركة وتكون ملزمة من خلال قانون الشركات .	0.784	0.000
12	يتوسع المراجع الداخلي في عملية التقييم لتشمل النزاهة والقيم الأخلاقية داخل الشركة.	0.794	0.000
13	يقوم المراجع الداخلي بتقييم مدي معقولية المسئولية الاجتماعية للشركة.	0.803	0.000
14	يعمل المراجع الداخلي كعضو استشاري في عمليات إدارة المخاطر ويعمل علي تقييم كافة الأساليب والإجراءات الرقابية المطبقة لمواجهه كافة المخاطر التي تتعرض لها الشركة.	0.634	0.000
15	يساهم المراجع الداخلي في وضع نظم وإجراءات المراجعة الداخلية بناء علي تصور ودراسة للمخاطر التي تواجه الشركة المساهمة علي أن يستعان في ذلك بآراء وتقارير مجلس الإدارة ومراجع الحسابات الخارجي.	0.525	0.003

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

ثالثا: قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المجال الثالث (مدى قيام المراجع الخارجي في لشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وأثرها في تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة).

جدول رقم (9) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث(مدى قيام المراجع الخارجي في الشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وأثرها في تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361 ، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثالث صادقة لما وضعت لقياسه .

جدول رقم (9)

يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث(مدي قيام المراجع الخارجي في لشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وأثرها في تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة) والدرجة الكلية لفقراته

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يكون للشركات المساهمة مراجع حسابات خارجي مستقل لا تربطه بها علاقة عمل ويكون مستقل عن إدارتها الداخلية.	0.772	0.000
2	يقوم مجلس الإدارة بترشيح مراجع الحسابات الخارجي ممن تتوفر فيهم السمعة الطيبة والكفاءة والخبرة الكافية بناء علي توصية لجنة المراجعة أو الجمعية العمومية العادية للمساهمين.	0.477	0.009
3	يكون مراجع الحسابات الخارجي مستقلا عن الشركة وعن أعضاء مجلس الإدارة وألا يكون مساهما فيها أو له مصلحة تربطه مع الشركة.	0.694	0.000
4	يتم تعيين مراجع الحسابات الخارجي بقرار من الجمعية العمومية للمساهمين مع تحديد اتعابه السنوية.	0.652	0.000
5	يقوم مراجع الحسابات الخارجي بتلاوة تقريره أمام المساهمين في الجمعية العمومية السنوية.	0.825	0.000
6	يلتزم مراجع الحسابات الخارجي بتطبيق مبادئ المحاسبة المتعارف عليها ومعايير المراجعة وقواعد السلوك المهني من حيث المضمون لا الشكل فقط.	0.544	0.002
7	يكون المراجع الخارجي محايداً ومستقلاً في الحقيقة وفي المظهر عند تقديم خدمات المراجعة والخدمات الاستشارية والإدارية الاخري.	0.782	0.000
8	يكون عمل المراجع الخارجي محصناً ضد تدخل مجلس الإدارة وألا يكون مصير استمراره في عملة وتقدير أتعابه من قبل مجلس الإدارة.	0.748	0.000
9	يقدم المراجع الخارجي عند تقديم استقالته بيانا بالظروف التي واجهته وأدت إلي استقالته للمراجع الجديد.	0.407	0.029
10	يؤيد المراجع الخارجي تطبيق حوكمة الشركات المساهمة داخل الشركة وتكون ملزمة من خلال قانون الشركات .	0.650	0.000
11	يستطيع المراجع الخارجي الاطلاع علي جميع الدفاتر و المعلومات والإيضاحات المتعلقة بالقوائم المالية.	0.803	0.000
12	يقدم مراجع الحسابات الخارجي تقريراً حول مدي التزام الشركة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات إلي لجنة المراجعة أو الجمعية العمومية.	0.620	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

الصدق البنائي لمجالات الاستبانة

جدول رقم (10) يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن محتوى كل مجال من مجالات الاستبانة له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم (10)

يوضح الصدق البنائي لمجالات الدراسة

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	العلاقة بين مدي قيام مجلس الإدارة بأداء مهامه المنوطه به حسب قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وبين تحسين القرارات المالية للشركة	0.960	0.000
الثاني	العلاقة بين مدي قيام المراجع الداخلي في الشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وبين تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة	0.944	0.000
الثالث	العلاقة بين مدي قيام المراجع الخارجي في لشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وبين تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة	0.773	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

6/6 ثبات الاستبانة Reliability:

أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1/6/6 طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل مجال من مجالات الاستبانة، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{2ر}{1+ر}$ حيث ر معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (11) يبين أن هناك معامل ثبات كبيراً نسبيا لفقرات الاستبانة.

جدول رقم (11)

يبين معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المجال	محتوى المجال	معامل الارتباط	معامل الثبات	مستوى المعنوية
الأول	مدي قيام مجلس الإدارة بأداء مهامه المنوطه به حسب قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وأثرها في تحسين القرارات المالية للشركة	0.7868	0.880681	0.000
الثاني	مدي قيام المراجع الداخلي في الشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وأثرها في تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة	0.8406	0.913398	0.000
الثالث	مدي قيام المراجع الخارجي في لشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وأثرها في تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة	0.7683	0.86897	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

2/6/6 طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات، و يبين جدول رقم (12) أن معاملات الثبات مرتفعة لمحاور الاستبانة.

جدول رقم(12)

يبين معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المجال	محتوى المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
الأول	مدي قيام مجلس الإدارة بأداء مهامه المنوطه به حسب قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وأثرها في تحسين القرارات المالية للشركة.	24	0.9321
الثاني	مدي قيام المراجع الداخلي في الشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وأثرها في تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة.	15	0.9102
الثالث	مدي قيام المراجع الخارجي في لشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وأثرها في تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة.	12	0.8562

7/6 المعالجات الإحصائية:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1- النسب المئوية والتكرارات.

2- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

3- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.

4- اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1- Sample K-S).

5- اختبار One sample t test لاختبار متوسط الفقرات.

6- اختبار one way ANOVA للفروق بين متوسطي ثلاث عينات فأكثر.

7- اختبار شفيه للمقارنات المتعددة بين المتوسطات.

الفصل السابع

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

م	البيان
	الفصل السابع "نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها"
1/7	**اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف – سمرنوف** (1- Sample K-S)**)**
2/7	**تحليل ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة**
3/7	**تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة**

1/7 اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف- سمرنوف (1- Sample K-

استخدم الباحث اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. ويوضح الجدول رقم (13) نتائج الاختبار حيث إن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم أكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (13)

يبين اختبار التوزيع الطبيعي(1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المجال	محتوى المجال	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	مدى قيام مجلس الإدارة بأداء مهامه المنوطه به حسب قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وأثرها في تحسين القرارات المالية للشركة.	24	0.772	0.591
الثاني	مدى قيام المراجع الداخلي في الشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وأثرها في تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة.	15	0.581	0.889
الثالث	مدى قيام المراجع الخارجي في لشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وأثرها في تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة.	12	1.271	0.079
	جميع الفقرات	51	0.591	0.876

2/7 تحليل ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة : -

في اختبار الفرضيات تم استخدام اختبار T للمجتمع الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة ، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99 (أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 60 %)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99- (آو مستوى المعنوية اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 60 %)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05.

1/2/7 تحليل فقرات المجال الأول: مدى قيام مجلس الإدارة بأداء مهامه المنوطة به حسب قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وتأثيرها على تحسين القرارات المالية للشركة.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (14) الذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات إيجابية حيث إنه لكل فقفرة وجد أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.99)، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من(0.05)، والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%) بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أنه " يتم انتخاب مجلس إدارة الشركة من قبل الجمعية العمومية للمساهمين لإدارة أمور الشركة " بوزن نسبي(91.85%)، و على أن " تقع المسؤولية النهائية في إدارة أمور الشركة

على مجلس الإدارة " بوزن نسبي (90.86%)، و على أن " يعمل مجلس الإدارة على أساس معروف لهم تماما وبإخلاص جيد واهتمام مناسب واجتهاد لخدمة مصالح الشركة والمساهمين " بوزن نسبي(90.62%) ، و على أن " يتكون مجلس الإدارة من ممثلين يتم اختيارهم من المساهمين و يعتبر هذا المجلس ممثلا لكافة المساهمين وملتزما بالقيام بما يحقق مصلحة الشركة عموماً " بوزن نسبي (87.65 %)، و على أن " يقدم مرشح مجلس الإدارة سيرة ذاتية مختصرة إلي المساهمين عند دعوتهم لانتخاب المجلس " بوزن نسبي (77.53%)، و على أن " يلتزم مجلس الإدارة بتطبيق القانون الأساس للشركة وبشكل كامل " بوزن نسبي (88.25%)، و على أن " يضمن مجلس الإدارة السابق ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة الجديد بشفافية ونزاهة " بوزن نسبي (81.98%)، و على أن " يعامل مجلس الإدارة كل المساهمين بشكل عادل " بوزن نسبي (83.50%)، و على أن " ضرورة أن يشير القانون الفلسطيني لتطبيق قواعد حوكمة الشركات " بوزن نسبي (67.18%)، و على أن " يطبق مجلس الإدارة معايير أخلاقية عالية في السلوك المهني داخل الشركة " بوزن نسبي (83.70%)، و على أن " يؤيد مجلس الإدارة تطبيق حوكمة الشركات المساهمة داخل الشركة وتكون ملزمة من خلال قانون الشركات " بوزن نسبي (82.00%)، و على أن " يتم توفير المعلومات والبيانات لأعضاء مجلس الإدارة والإلمام بكافة الجوانب العامة ونقاط ضعفها وهيكلها الإداري وعناصر الميزانية وكل ما يمكنهم من القيام بعملهم علي أكمل وجه " بوزن نسبي (82.96%)، و على أن " يتاح لأعضاء مجلس الإدارة الحصول علي المعلومات والبيانات الخاصة بالشركة المساهمة في الموعد وبالشكل الذي يحددونه " بوزن نسبي (81.48%)، و على أن " يضع مجلس الإدارة قوانين وآليات تضمن الإفصاح عن معلومات جوهرية تخص المساهمين وأصحاب المصالح الاخري وتكون

هذه المعلومات مستندة لمعايير موضوعية " بوزن نسبي (82.47%)، و على أن " تقضي الحوكمة الجيدة بالتصويت علي مرشحي مجلس الإدارة بحيث تكون النتيجة النهائية معبرة عن التمثيل النسبي للمساهمين في مجلس الإدارة " بوزن نسبي (79.49%)، و على أن " يتكون غالبية أعضاء مجلس الإدارة من الإدارة غير التنفيذية في الشركة المساهمة " بوزن نسبي (78.52%)، و على أن " يمتلك أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين خبرات ومهارات فنية عالية تعود بالنفع علي المجلس والشركة معاً " بوزن نسبي (83.80%)، و على أن " لأعضاء المجلس الحق في طلب الحصول علي خدمات استشاري خارجي في أي من أمور الشركة وعلي نفقتها وبموافقة أغلبية الأعضاء " بوزن نسبي (85.06%)، و على أن " لأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين الحق في الالتقاء بمديري الشركات المساهمة للتشاور في أيَ من شئون الشركة " بوزن نسبي (82.75%)، و على أن " يحق لمجلس الإدارة تكوين لجان من أعضائه ومن غيرهم للقيام بمهام محددة ولفترة محددة، وتعتبر هذه اللجان مساعدة لعمل المجلس " بوزن نسبي (84.30%) ، و على أن " يجب أن يكون تشكيل اللجان التابعة لمجلس الإدارة وفقا لإجراءات عامة يضعها المجلس وتتضمن تحديد مهمة اللجنة ومدة عملها والصلاحيات الممنوحة لها " بوزن نسبي (84.50%)، و على أن " تشكل في الشركات المساهمة" لجنة المراجعة" من عدد من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين " بوزن نسبي (76.00%)، و على أن " تقع علي مجلس الإدارة مسؤولية وضع استراتيجية لتحديد المخاطر التي تواجه الشركة ، وكيفية التعامل معها ومستوى المخاطرة التي تتعامل بها الشركة وعرض ذلك كله علي المساهمين بشكل واضح " بوزن نسبي (86.25%)، و على أن " يعد مجلس الإدارة تقريرا سنويا للعرض علي المساهمين بشكل يلخص:-

نظرة عن عمل الشركة ومركزها المالي، النظرة المستقبلية لنشاط الشركة خلال العام القـــادم، أنشطة ونتائج أعمال الشركات التابعة إن وجدت، نبذة عن التغيرات في هيكلية رأس المال في الشركة، ومدى الالتزام بمتابعة وتطبيق قواعد حوكمة الشركات المـــساهمة" بـــوزن نـــسبي (91.50%)،

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجـــال الأول (4.18) ، و الـــوزن النسبي تساوي(83.52 %) وهي أكبر من الوزن النـــسبي المحايـــد " (60%) " وقيمـــة t المحسوبة تساوي (22.528) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتـــي تـــساوي(1.99)، و مستوى الدلالة تساوي (0.000)وهي أقل من(0.05)مما يدل على أن قيام مجلس الإدارة بأداء مهامة المنوطه به حسب قواعد حوكمة الشركات المساهمة بدرجة كبيرة، وتـــأثيره علـــى تحسين القرارات المالية للشركة .

ويلخص مما سبق أن مجتمع الدراسة قد بينوا في إجاباتهم أن حوكمة الشركات غير مشار لها في القانون الفلسطيني و أن إدارة الشركات تحاول تطبيق حوكمة الـــشركات مـــع أن حوكمة الشركات ليس لها أي صفة إلزامية حتي هذه اللحظة في القانون الفلسطيني.وهذا الأمر يدل على إدارة الشركات تعمل علي تطوير الأداء والرقابة ونظم العلاقات بين أطراف المصلحة في إدارة الشركات ولكن هذا يتطلب أن يكون هناك قوة إلزامية تدعم تطبيق حوكمة الـــشركات من خلال القانون التجاري في فلسطين .

وهذا ما أكد عليه جون سلفيان في مقابلة معه "إن القانون التجاري الفلسطيني يعاني من ضعف كبير وهناك تجاوزات في عمل هذا القانون".

جدول رقم (14)

يبين تحليل فقرات المجال الأول(العلاقة بين مدي قيام مجلس الإدارة بأداء مهامه المنوطه به حسب قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وبين تحسين القرارات المالية للشركة)

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمةt	مستوى الدلالة
1	يتم انتخاب مجلس إدارة الشركة من قبل الجمعية العمومية للمساهمين لإدارة أمور الشركة.	4.59	91.85	20.920	0.000
2	تقع المسؤولية النهائية في إدارة أمور الشركة علي مجلس الإدارة.	4.54	90.86	26.426	0.000
3	يعمل مجلس الإدارة علي أساس معروف لهم تماما وبإخلاص جيد واهتمام مناسب واجتهاد لخدمة مصالح الشركة والمساهمين.	4.53	90.62	22.434	0.000
4	يتكون مجلس الإدارة من ممثلين يتم اختيارهم من المساهمين و يعتبر هذا المجلس ممثلا لكافة المساهمين وملتزما بالقيام بما يحقق مصلحة الشركة عموما.	4.38	87.65	17.354	0.000
5	يقدم مرشح مجلس الإدارة سيرة ذاتية مختصرة إلي المساهمين عند دعوتهم لانتخاب المجلس.	3.88	77.53	8.388	0.000
6	يلتزم مجلس الإدارة بتطبيق القانون الأساس للشركة وبشكل كامل.	4.41	88.25	16.312	0.000
7	يضمن مجلس الإدارة السابق ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة الجديد بشفافية ونزاهة.	4.10	81.98	9.938	0.000
8	يعامل مجلس الإدارة كل المساهمين بشكل عادل.	4.18	83.50	11.365	0.000
9	يشير القانون الفلسطيني لضرورة تطبيق قواعد حوكمة الشركات.	3.36	67.18	2.440	0.017
10	يطبق مجلس الإدارة معايير أخلاقية عالية في السلوك المهني داخل الشركة.	4.19	83.70	16.309	0.000
11	يؤيد مجلس الإدارة تطبيق حوكمة الشركات المساهمة داخل الشركة وتكون ملزمة من خلال قانون الشركات .	4.10	82.00	11.000	0.000
12	يتم توفير المعلومات والبيانات لأعضاء مجلس الإدارة والإلمام بكافة الجوانب العامة ونقاط ضعفها وهيكلها الإداري وعناصر الميزانية وكل ما يمكنهم من القيام بعملهم علي أكمل وجه.	4.15	82.96	12.790	0.000
13	يتاح لإعضاء مجلس الإدارة الحصول علي المعلومات والبيانات الخاصة بالشركة المساهمة في الموعد وبالشكل الذي يحددونه.	4.07	81.48	11.204	0.000
14	يضع مجلس الإدارة قوانين وآليات تضمن الإفصاح عن معلومات جوهرية تخص المساهمين وأصحاب المصالح الاخري وتكون هذه المعلومات مستندة لمعايير موضوعية.	4.12	82.47	12.003	0.000
15	تقضي الحوكمة الجيدة بالتصويت علي مرشحي مجلس الإدارة بحيث تكون النتيجة النهائية معبرة عن التمثيل النسبي للمساهمين في مجلس الإدارة.	3.97	79.49	11.659	0.000
16	يتكون غالبية أعضاء مجلس الإدارة من الإدارة غير التنفيذية في الشركة المساهمة.	3.93	78.52	8.811	0.000

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمةt	مستوى الدلالة
17	يمتلك أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين خبرات ومهارات فنية عالية تعود بالنفع علي المجلس والشركة معاً.	4.19	83.80	15.534	0.000
18	لأعضاء المجلس الحق في طلب الحصول علي خدمات استشاري خارجي في أي من أمور الشركة وعلي نفقتها وبموافقة أغلبية الأعضاء.	4.25	85.06	15.013	0.000
19	لأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين الحق في الالتقاء بمديري الشركات المساهمة للتشاور في آي من شئون الشركة.	4.14	82.75	15.627	0.000
20	يحق لمجلس الإدارة تكوين لجان من أعضاءه ومن غيرهم للقيام بمهام محددة ولفترة محددة وتعتبر هذه اللجان مساعدة لعمل المجلس.	4.22	84.30	16.520	0.000
21	يجب أن يكون تشكيل اللجان التابعة لمجلس الإدارة وفقا لإجراءات عامة يضعها المجلس وتتضمن تحديد مهمة اللجنة ومدة عملها والصلاحيات الممنوحة لها.	4.23	84.50	20.786	0.000
22	تشكل في الشركات المساهمة" لجنة المراجعة" من عدد من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين .	3.80	76.00	8.294	0.000
23	تقع علي مجلس الإدارة مسئولية وضع إستراتيجية لتحديد المخاطر التي تواجه الشركة ، وكيفية التعامل معها ومستوي المخاطرة التي تتعامل بها الشركة وعرض ذلك كله علي المساهمين بشكل واضح.	4.31	86.25	17.110	0.000
24	يعد مجلس الإدارة تقريرا سنويا للعرض علي المساهمين بشكل يلخص:- - نظرة عن عمل الشركة ومركزها المالي. - النظرة المستقبلية لنشاط الشركة خلال العام القادم. o أنشطة ونتائج أعمال الشركات التابعة إن وجدت. o نبذة عن التغيرات في هيكلية رأس المال في الشركة. o مدي الالتزام بمتابعة وتطبيق قواعد حوكمة الشركات المساهمة.	4.58	91.50	24.771	0.000
	جميع الفقرات	4.18	83.52	22.528	0.000

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "80" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.99

2/2/7 تحليل فقرات المجال الثاني: مدى قيام المراجع الداخلي في الشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وتأثيره على تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (15) والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات ايجابية حيث إنه لكل فقفرة وجد أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99، ومستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة اكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن " يوجد لدى الشركة نظام محكم للرقابة الداخلية ويتعاون في وضعه مجلس الإدارة مع مديري الشركة " بوزن نسبي 86.75%، و على أن " يتولي إدارة المراجعة الداخلية مسؤول متفرغ لذلك ويكون من القيادات الإدارية بها " بوزن نسبي 82.25% ، وعلى أن " يكون لمدير المراجعة اتصال مباشر مع رئيس مجلس الإدارة ويحضر كل اجتماعات لجنة المراجعة " بوزن نسبي 84.05% ، و على أن " يكون تعيين وتجديد وعزل مدير المراجعة الداخلية وتحديد معاملته المالية بقرار من مجلس الإدارة بشرط موافقة لجنة المراجعة " بوزن نسبي 80.75% ، و على أن " يوضح مجلس الإدارة وبشكل واضح ومكتوب ومفصل أهداف وصلاحيات ومهام المراجع الداخلي " بوزن نسبي 84.00% ، و على أن " يعطي المراجع الداخلي الصلاحيات الكاملة التي تمكنه من أداء مهامه المطلوبة على أكمل وجه " بوزن نسبي 86.50% ، و على أن " يتم توفير كافة الإمكانيات لكي يستطيع المراجع الداخلي أداء عمله بالشكل المطلوب " بوزن نسبي 97.75% ، و على أن " يقدم المراجع الداخلي تقريراً رُبع سنوي إلى مجلس الإدارة ولجنة

المراجعة عن مدى التزام الشركة بالقواعد المنظمة لنشاطها وبأحكام القانون " بوزن نسبي 84.50% ، و على أن " يقدم المراجع الداخلي تقريراً رُبع سنوي إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة عن مدى التزام الشركة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات " بوزن نسبي 76.75% ، و على أن " يوصي مجلس الإدارة المراجع الداخلي بضرورة تطبيق الحوكمة داخل الشركة " بوزن نسبي 74.43% ، و على أن " يؤيد المراجع الداخلي تطبيق حوكمة الشركات المساهمة داخل الشركة وتكون ملزمة من خلال قانون الشركات " بوزن نسبي 83.54% ، و على أن " يتوسع المراجع الداخلي في عملية التقييم لتشمل النزاهة والقيم الأخلاقية داخل الشركة " بوزن نسبي 81.25% ، و على أن " يقوم المراجع الداخلي بتقييم مدى معقولية المسؤولية الاجتماعية للشركة " بوزن نسبي 76.50% ، و على أن "يعمل المراجع الداخلي كعضو استشاري في عمليات إدارة المخاطر ويعمل على تقييم كافة الأساليب والإجراءات الرقابية المطبقة لمواجهه كافة المخاطر التي تتعرض لها الشركة " بوزن نسبي 78.25% ، و على أن " يساهم المراجع الداخلي في وضع نظم وإجراءات المراجعة الداخلية بناء علي تصور ودراسة للمخاطر التي تواجه الشركة المساهمة على أن يستعان في ذلك بآراء وتقارير مجلس الإدارة ومراجع الحسابات الخارجي " بوزن نسبي 79.50% .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني 4.12 ، و الوزن النسبي يساوي82.47 % وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 16.434 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99 ، و مستوى

الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على قيام المراجع الداخلي في الشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة بدرجة كبيرة، والذي أثـــر بـــدوره على تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة بشكل كبير.

جدول رقم (15)

يبين تحليل فقرات المجال الثاني(مدي قيام المراجع الداخلي في الشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وتأثيره على تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة)

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمةt	مستوى الدلالة
1	يوجد لدى الشركة نظام محكم للرقابة الداخلية ويتعاون في وضعة مجلس الإدارة مع مديري الشركة.	4.34	86.75	19.449	0.000
2	يتولي إدارة المراجعة الداخلية مسئول متفرغ لذلك ويكون من القيادات الإدارية بها.	4.11	82.25	11.820	0.000
3	يكون لمدير المراجعة اتصال مباشر مع رئيس مجلس الإدارة ويحضر كل اجتماعات لجنة المراجعة.	4.20	84.05	12.996	0.000
4	يكون تعيين وتجديد وعزل مدير المراجعة الداخلية وتحديد معاملته المالية بقرار من مجلس الإدارة بشرط موافقة لجنة المراجعة.	4.04	80.75	11.341	0.000
5	يوضح مجلس الإدارة وبشكل واضح ومكتوب ومفصل أهداف وصلاحيات ومهام المراجع الداخلي.	4.20	84.00	13.945	0.000
6	يعطي المراجع الداخلي الصلاحيات الكاملة التي تمكنه من أداء مهامه المطلوبة علي أكمل وجه.	4.33	86.50	17.667	0.000
7	يتم توفير كافة الإمكانيات لكي يستطيع المراجع الداخلي أداء عملة بالشكل المطلوب.	4.89	97.75	3.678	0.000
8	يقدم المراجع الداخلي تقريراً رُبع سنوي إلي مجلس الإدارة ولجنة المراجعة عن مدي التزام الشركة بالقواعد المنظمة لنشاطها وبأحكام القانون.	4.23	84.50	13.511	0.000
9	يقدم المراجع الداخلي تقريراً رُبع سنوي إلي مجلس الإدارة ولجنة المراجعة عن مدي التزام الشركة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات.	3.84	76.75	7.226	0.000
10	يوصي مجلس الإدارة المراجع الداخلي بضرورة تطبيق الحوكمة داخل الشركة.	3.72	74.43	6.259	0.000
11	يؤيد المراجع الداخلي تطبيق حوكمة الشركات المساهمة داخل الشركة وتكون ملزمة من خلال قانون الشركات .	4.18	83.54	12.632	0.000
12	يتوسع المراجع الداخلي في عملية التقييم لتشمل النزاهة والقيم الأخلاقية داخل الشركة.	4.06	81.25	10.343	0.000
13	يقوم المراجع الداخلي بتقييم مدي معقولية المسئولية الاجتماعية للشركة.	3.83	76.50	8.101	0.000
14	يعمل المراجع الداخلي كعضو استشاري في عمليات إدارة المخاطر ويعمل علي تقييم كافة الأساليب والإجراءات الرقابية المطبقة لمواجهه كافة المخاطر التي تتعرض لها الشركة.	3.91	78.25	10.023	0.000

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمةt	مستوى الدلالة
15	يساهم المراجع الداخلي في وضع نظم وإجراءات المراجعة الداخلية بناء علي تصور ودراسة للمخاطر التي تواجه الشركة المساهمة علي أن يستعان في ذلك بآراء وتقارير مجلس الإدارة ومراجع الحسابات الخارجي.	3.98	79.50	10.967	0.000
	جميع الفقرات	4.12	82.47	16.434	0.000

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "80" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.99

3/2/7 تحليل فقرات المجال الثالث : مدي قيام المراجع الخارجي في الشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وأثره على تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (16) والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات إيجابية حيث إنه لكل ففقرة وجد أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن " يكون للشركات المساهمة مراجع حسابات خارجي مستقل لا تربطه بها علاقة عمل ويكون مستقلاً عن إدارتها الداخلية " بوزن نسبي 94.68%، و على أن " يقوم مجلس الإدارة بترشيح مراجع الحسابات الخارجي ممن تتوفر فيهم السمعة الطيبة والكفاءة والخبرة الكافية بناء على توصية لجنة المراجعة أو الجمعية العمومية العادية للمساهمين " بوزن نسبي 92.66% ، و على أن " يكون مراجع الحسابات الخارجي مستقلا عن الشركة

وعن أعضاء مجلس الإدارة وألا يكون مساهما فيها أو له مصلحة تربطه مع الشركة " بوزن نسبي 93.42% ، و على أن " يتم تعيين مراجع الحسابات الخارجي بقرار من الجمعية العمومية للمساهمين مع تحديد أتعابه السنوية " بوزن نسبي 90.63% ، و على أن " يقوم مراجع الحسابات الخارجي بتلاوة تقريره أمام المساهمين في الجمعية العمومية السنوية " بوزن نسبي 87.09% ، و على أن " يلتزم مراجع الحسابات الخارجي بتطبيق مبادئ المحاسبة المتعارف عليها ومعايير المراجعة وقواعد السلوك المهني من حيث المضمون لا الشكل فقط " بوزن نسبي % ، و على أن " " بوزن نسبي 92.66% ، و على أن " يكون المراجع الخارجي محايداً ومستقلاً في الحقيقة وفي المظهر عند تقديم خدمات المراجعة والخدمات الاستشارية والإدارية الأخرى " بوزن نسبي 93.59% ، و على أن " يكون عمل المراجع الخارجي محصناً ضد تدخل مجلس الإدارة وألا يكون مصير استمراره في عمله وتقدير أتعابه من قبل مجلس الإدارة " بوزن نسبي 90.63% ، و على أن " يقدم المراجع الخارجي عند تقديم استقالته بيانا بالظروف التي واجهته وأدت إلى استقالته للمراجع الجديد " بوزن نسبي 85.06% ، و على أن " يؤيد المراجع الخارجي تطبيق حوكمة الشركات المساهمة داخل الشركة وتكون ملزمة من خلال قانون الشركات " بوزن نسبي 90.51% ، و على أن " يستطيع المراجع الخارجي الاطلاع علي جميع الدفاتر و المعلومات والإيضاحات المتعلقة بالقوائم المالية " بوزن نسبي 94.68% ، و على أن " يقدم مراجع الحسابات الخارجي تقريراً حول مدى التزام الشركة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات إلى لجنة المراجعة أو الجمعية العمومية " بوزن نسبي 85.32% .

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث 4.55، و الوزن النسبي يساوي 90.92 % وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 35.967 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.99 ، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على قيام المراجع الخارجي في الشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة بدرجة كبيرة مما أثر على تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة بشكل جيد.

ويرى الباحث أن نتائج التحليل قد كانت بنسب عالية أكبر من المجالين السابقين مما يدل على الوضوح التام في عمل المراجع الخارجي، وأن مهامه معروفة وظاهرة وواضح لجميع من لهم علاقة بالشركة ومعايير المراجعة الخارجية و النظام الأساسي للشركات يوضح هذا الأمر وبشكل جلي.

بينما عمل مجلس الإدارة والمراجع الداخلي في الشركات المساهمة العامة الفلسطينية ليس فيه من الوضوح بقدر وضوح عمل مراجع الحسابات الخارجي المستقل و يرجع السبب إلى تكتم إدارات الشركات على عملها الداخلي.

جدول رقم (16)

يوضح تحليل فقرات المجال الثالث(مدي قيام المراجع الخارجي في الشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وأثره على تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة)

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمةt	مستوى الدلالة
1	يكون للشركات المساهمة مراجع حسابات خارجي مستقل لا تربطه بها علاقة عمل ويكون مستقل عن إدارتها الداخلية.	4.73	94.68	30.893	0.000
2	يقوم مجلس الإدارة بترشيح مراجع الحسابات الخارجي ممن تتوفر فيهم السمعة الطيبة والكفاءة والخبرة الكافية بناء علي توصية لجنة المراجعة أو الجمعية العمومية العادية للمساهمين.	4.63	92.66	25.974	0.000
3	يكون مراجع الحسابات الخارجي مستقلا عن الشركة وعن أعضاء مجلس الإدارة وألا يكون مساهما فيها أو له مصلحة تربطه مع الشركة.	4.67	93.42	29.746	0.000
4	يتم تعيين مراجع الحسابات الخارجي بقرار من الجمعية العمومية للمساهمين مع تحديد اتعابة السنوية.	4.53	90.63	18.194	0.000
5	يقوم مراجع الحسابات الخارجي بتلاوة تقريره أمام المساهمين في الجمعية العمومية السنوية.	4.35	87.09	14.733	0.000
6	يلتزم مراجع الحسابات الخارجي بتطبيق مبادئ المحاسبة المتعارف عليها ومعايير المراجعة وقواعد السلوك المهني من حيث المضمون لا الشكل فقط.	4.63	92.66	24.072	0.000
7	يكون المراجع الخارجي محايداً ومستقلاً في الحقيقة وفي المظهر عند تقديم خدمات المراجعة والخدمات الاستشارية والإدارية الاخري.	4.68	93.59	29.870	0.000
8	يكون عمل المراجع الخارجي محصناً ضد تدخل مجلس الإدارة وألا يكون مصير استمراره في عملة وتقدير أتعابه من قبل مجلس الإدارة.	4.53	90.63	21.364	0.000
9	يقدم المراجع الخارجي عند تقديم استقالته بيانا بالظروف التي واجهته وأدت إلي استقالته للمراجع الجديد.	4.25	85.06	16.643	0.000
10	يؤيد المراجع الخارجي تطبيق حوكمة الشركات المساهمة داخل الشركة وتكون ملزمة من خلال قانون الشركات .	4.53	90.51	19.858	0.000
11	يستطيع المراجع الخارجي الاطلاع علي جميع الدفاتر و المعلومات والإيضاحات المتعلقة بالقوائم المالية.	4.73	94.68	32.618	0.000
12	يقدم مراجع الحسابات الخارجي تقريراً حول مدي التزام الشركة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات إلي لجنة المراجعة أو الجمعية العمومية.	4.27	85.32	12.285	0.000

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمةt	مستوى الدلالة
	جميع الفقرات	4.55	90.92	35.967	0.000

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "80" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.99

3/7 تحليل ومناقشة مجالات الدراسة:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (17) والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع المجالات والمجالات مجتمعة إيجابية حيث إنه لكل مجال وجد أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وإلى تساوي 1.99، ومستوى الدلالة أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% مما يؤكد **مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات** من وجهة نظر المراجعين الخارجيين و المراجعين الداخليين ومجلس إدارة الشركات.

جدول رقم (17)

يظهر تحليل مجالات الدراسة

المجال	محتوى المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمةt	مستوى الدلالة
الأول	العلاقة بين مدي قيام مجلس الإدارة بأداء مهامه المنوطه به حسب قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وبين تحسين القرارات المالية للشركة	4.18	83.52	22.528	0.000
الثاني	العلاقة بين مدي قيام المراجع الداخلي في الشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وبين تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة	4.12	82.47	16.434	0.000
الثالث	العلاقة بين مدي قيام المراجع الخارجي في لشركات	4.55	90.92	35.967	0.000

المجال	محتوى المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمةt	مستوى الدلالة
	المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وبين تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة				
جميع الفقرات		4.24	84.89	27.234	0.000

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "80" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 1.99

تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

1/3/7 <u>الفرضية الأولى</u> : " لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيام مجلس الإدارة بأداء مهامه المنوطة به حسب قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وبين تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة للشركة".

تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين قيام مجلس الإدارة بأداء مهامه المنوطة به حسب قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وبين تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة للشركة والنتائج مبينة في جدول رقم (18) والذي يبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.553 وهو أكبر من قيمة r الجدولية والذي يساوي 0.217 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "79"، مما يعني رفض الفرضية الصفرية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيام مجلس الإدارة بأداء مهامه المنوطة به حسب قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وبين تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة للشركة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

2/3/7 <u>الفرضية الثانية</u> : " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيام المراجع الداخلي في الشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وبين تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة".

تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين قيام المراجع الداخلي في الشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وبين تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة، والنتائج مبينة في جدول رقم (18) والذي يبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.503 وهو أكبر من قيمة r الجدولية والذي تساوي 0.217 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "79" مما يعني رفض الفرضية الصفرية أي قيام المراجع الداخلي في الشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وبين تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

3/3/7 <u>الفرضية الثالثة</u> : " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيام المراجع الخارجي في الشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وبين تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة"

تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين قيام المراجع الخارجي في الشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وبين تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة ، والنتائج مبينة في جدول رقم (18) والذي يبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون يساوي 0.888 وهو أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.217

عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "79" مما يعني رفض الفرضية الصفرية أي توجد علاقة إيجابية بين قيام المراجع الخارجي في الشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وبين تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (18)

يبين معاملات الارتباط لبيرسون بين كل مجال و تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة

المجال	الإحصاءات	قيام مجلس الإدارة بأداء مهامه المنوط به حسب قواعد حوكمة الشركات المساهمة	قيام المراجع الداخلي في الشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة	قيام المراجع الخارجي في لشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة
تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة	معامل ارتباط بيرسون	0.553	0.503	0.888
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	81	81	81

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "79" يساوي 0.217

4/3/7 <u>الفرضية الرابعة</u> : توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى التزام المراجع الداخلي والمراجع الخارجي بقواعد حوكمة الشركات المساهمة لتحسين القرارات المالية الصادرة عن مجلس إدارة الشركات المساهمة في فلسطين يعزي إلى كل من:-

- **المؤهل العلمي.**

- **المسمي الوظيفي.**
- **التخصص العلمي**
- **سنوات الخبرة.**
- **العمر**

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

5/3/7 : **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى التزام المراجع الداخلي والمراجع الخارجي بقواعد حوكمة الشركات المساهمة لتحسين القرارات المالية الصادرة عن مجلس إدارة الشركات المساهمة في فلسطين يعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة** $\alpha = 0.05$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والنتائج مبينة في جدول رقم (19) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لكل مجال أصغر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.12 عند درجتي حرية (2، 78) ومستوى دلالة 0.05 ، كما يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.385 وهي أصغر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.12عند درجتي حرية (2، 78) ومستوى دلالة 0.05 مما يعني قبول الفرضية العدمية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى التزام المراجع الداخلي والمراجع

الخارجي بقواعد حوكمة الشركات المساهمة لتحسين القرارات المالية الصادرة عـــن مجلـــس إدارة الشركات المساهمة في فلسطين يعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

جدول رقم (19)

يوضح اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	المتوسط الحسابي			قيمة F	مستوى الدلالة
	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه		
الأول	4.2038	4.0826	3.9205	0.681	0.509
الثاني	4.1245	4.1762	3.7333	0.453	0.638
الثالث	4.5338	4.6131	4.4583	0.295	0.745
جميع المجالات	4.2541	4.2348	3.9946	0.385	0.682

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2، 78) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.12

6/3/7 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى التزام المراجع الـــداخلي والمراجـــع الخارجي بقواعد حوكمة الشركات المساهمة لتحسين القرارات المالية الصادرة عن مجلـــس

إدارة الشركات المساهمة في فلسطين يعزى إلى المسمى الـوظيفي عنـد مـستوى دلالـة $\alpha = 0.05$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والنتائج مبينة في جدول رقـم (20) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة للمجال الأول تساوي 1.479 وهي أصغر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.72 عند درجتي حرية (3، 77) ومستوى دلالة 0.05 مما يعنى عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول مدى قيام مجلس الإدارة بأداء مهامه المنوطة به حسب قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وبين تحسين القرارات المالية للشركة يعـزى إلـى المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، كما يتبين أن قيمة F المحسوبة للمجـالين الثاني والثالث والمجالات مجتمعة أكبر من قيمة F الجدولية والتي تـساوي 2.72 عنـد درجتي حرية (3، 77) ومستوى دلالة 0.05 مما يعني رفض الفرضية العدميـة أي توجـد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى التزام المراجع الداخلي والمراجع الخـارجي بقواعـد حوكمة الشركات المساهمة لتحسين القرارات المالية الصادرة عن مجلـس إدارة الـشركات المساهمة في فلسطين يعزى إلى المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، ويبين اختبار شفيه جدول رقم (21) أن الفروق بين فئة " الوظائف الأخرى " و فئة " المراجعين الداخليين" ولصالح فئة " الوظائف الأخرى).

جدول رقم (20)

يبين اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير المسمى الوظيفي

المجال	المتوسط الحسابي				قيمة F	مستوى الدلالة
	مدير شركة	مراجع خارجي	مراجع داخلي	غير ذلك		
الأول	4.3111	4.1349	4.0438	4.2932	1.479	0.227
الثاني	4.2928	4.0667	3.8692	4.5058	3.160	0.029
الثالث	4.5543	4.5403	4.4167	4.8646	2.807	0.045
جميع المجالات	4.3629	4.2101	4.0747	4.4904	3.138	0.030

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3، 77) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.72

جدول رقم (21)

يوضح اختبار شفيه للمقارنات المتعددة بين المتوسطات حسب متغير المسمى الوظيفي

المجال	الفرق	مدير شركة	مراجع خارجي	مراجع داخلي
الثاني	مراجع خارجي	0.2261-		
	مراجع داخلي	0.4236-	0.1975-	
	غير ذلك	0.2130	0.4391	*0.6366
الثالث	مراجع خارجي	0.0140-		
	مراجع داخلي	0.1377-	0.1236-	
	غير ذلك	0.3102	0.3243	0.4479*

جميع المجالات	مراجع خارجي	-0.1528		
	مراجع داخلي	-0.2882	-0.1354	
	غير ذلك	0.1275	0.2803	*0.4157

* تعني وجود فروق بين الفئات

7/3/7 **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى التزام المراجع الداخلي والمراجع الخارجي بقواعد حوكمة الشركات المساهمة لتحسين القرارات المالية الصادرة عن مجلس إدارة الشركات المساهمة في فلسطين يعزى إلى التخصص العلمي عند مستوى دلالة** $\alpha = 0.05$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والنتائج مبينة في جدول رقم (22) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة لكل مجال أصغر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.12 عند درجتي حرية (2، 78) ومستوى دلالة 0.05 مما يعني عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول محتوى كل مجال من المجالات مجتمعة، كما يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 4.283 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.12عند درجتي حرية (2، 78) ومستوى دلالة 0.05 مما يعني رفض الفرضية العدمية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى التزام المراجع الداخلي والمراجع الخارجي بقواعد حوكمة الشركات المساهمة لتحسين القرارات المالية الصادرة عن مجلس إدارة الشركات المساهمة في فلسطين يعزى إلى التخصص العلمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، ويبين اختبار شفيه جدول رقم (23) أن الفروق بين فئة " الاقتصاد " و فئة " إدارة الأعمال" ولصالح فئة " إدارة الأعمال".

جدول رقم (22)

يبين اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير التخصص العلمي

المجال	المتوسط الحسابي			قيمة F	مستوى الدلالة
	إدارة أعمال	محاسبه	اقتصاد		
الأول	4.3727	4.1367	3.7778	3.011	0.055
الثاني	4.3359	4.0890	3.5333	2.686	0.075
الثالث	4.6898	4.5209	4.1667	3.029	0.054
جميع المجالات	4.4365	4.2091	3.7974	4.283	0.017

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2، 78) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 3.12

جدول رقم (23)

يوضح اختبار شفيه للمقارنات المتعددة بين المتوسطات حسب متغير التخصص العلمي

المجال	**الفرق**	إدارة أعمال	محاسبه
	محاسبه	0.2275-	
	اقتصاد	*0.6392-	0.4117-

* تعني وجود فروق بين الفئات

8/3/7 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى التزام المراجع الداخلي والمراجع الخارجي بقواعد حوكمة الشركات المساهمة لتحسين القرارات المالية الصادرة عن مجلس

إدارة الشركات المساهمة في فلسطين يعزى إلى سنوات الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والنتائج مبينة في جدول رقم (24) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة للمجال الأول تساوي 3.123 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.72 عند درجتي حرية (3، 77) ومستوى دلالة 0.05 مما يعني وجود فروق في آراء أفراد العينة حول مدى قيام مجلس الإدارة بأداء مهامه المنوطة به حسب قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وبين تحسين القرارات المالية للشركة يعزى إلى عدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، كما يتبين أن قيمة F المحسوبة للمجال الثاني والثالث أصغر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.72 عند درجتي حرية (3، 77) ومستوى دلالة 0.05 مما يعني عدم وجود فروق جوهرية بين أراء أفراد العينة حول محتوى المجالين الثاني والثالث عند مستوى دلالة 0.05 ، كما يتبين أن مستوى الدلالة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.041 وهو أصغر من 0.05 وان قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 2.895 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.72 مما يعني رفض الفرضية العدمية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى التزام المراجع الداخلي والمراجع الخارجي بقواعد حوكمة الشركات المساهمة لتحسين القرارات المالية الصادرة عن مجلس إدارة الشركات المساهمة في فلسطين يعزى إلى سنوات الخبرة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ويبين اختبار شفيه جدول رقم (25) أن الفروق بين فئة الخبرة " 1-5 سنوات الخبرة " و فئة " أكثر من 15 سنة" ولصالح فئة الخبرة " أكثر من 15 سنة".

جدول رقم (24)

يبين اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير سنوات الخبرة

المجال	المتوسط الحسابي				قيمة F	مستوى الدلالة
	1-5 سنوات	6-10 سنوات	11-15 سنة	أكثر من 15 سنة		
الأول	3.7425	4.1345	4.2152	4.3257	3.123	0.031
الثاني	3.8762	3.9677	4.2540	4.2909	1.968	0.126
الثالث	4.3690	4.5000	4.6014	4.6098	992.	0.401
جميع المجالات	3.9290	4.1676	4.3171	4.3741	2.895	0.041

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3، 77) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.72

جدول رقم (25)

يبين اختبار شفيه للمقارنات المتعددة بين المتوسطات حسب متغير سنوات الخبرة

المجال	الفرق	1-5 سنوات	6-10 سنوات	11-15 سنة
الاول	6-10 سنوات	0.3920		
	11-15 سنة	0.4727	0.0808	
	أكثر من 15 سنة	0.5832*	0.1912	0.1105
جميع المجالات	6-10 سنوات	0.2386		
	11-15 سنة	0.3881	0.1495	
	أكثر من 15 سنة	0.4451*	0.2065	0.0570

* تعني وجود فروق بين الفئات

9/3/7 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى التزام المراجع الداخلي والمراجع الخارجي بقواعد حوكمة الشركات المساهمة لتحسين القرارات المالية الصادرة عن مجلس إدارة الشركات المساهمة في فلسطين يعزى إلى العمر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي والنتائج مبينة في جدول رقم (26) والذي يبين أن قيمة F المحسوبة للمجال الأول تساوي 3.977 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.48 عند درجتي حرية (4، 76) ومستوى دلالة 0.05 مما يعني وجود فروق في آراء أفراد العينة حول مدى قيام مجلس الإدارة بأداء مهامه المنوطة به

حسب قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وأثرها في تحسين القرارات المالية للشركة يعزي إلى العمر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، كما يتبين أن قيمة F المحسوبة للمجالين الثاني والثالث أصغر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.48 عند درجتي حرية (4، 76) ومستوى دلالة 0.05 مما يعني عدم وجود فروق جوهرية بين آراء أفراد العينة حول محتوى المجالين الثاني والثالث عند مستوى دلالة 0.05 ، كما يتبين أن مستوى الدلالة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 0.039 وهو أصغر من 0.05 وان قيمة F المحسوبة لجميع المجالات مجتمعة تساوي 2.660 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.72 مما يعني رفض الفرضية العدمية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى التزام المراجع الداخلي والمراجع الخارجي بقواعد حوكمة الشركات المساهمة لتحسين القرارات المالية الصادرة عن مجلس إدارة الشركات المساهمة في فلسطين يعزى إلى العمر عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$، ويبين اختبار شفيه جدول رقم (27) أن الفروق بين فئة العمر" أقل من 30 سنة" وفئة العمر " 51–60 سنة " ولصالح فئة العمر " 51–60 سنة"، وكذلك توجد فروق بين فئة العمر " أقل من 30 سنة " وفئة العمر " أكثر من 60 سنة" ولصالح فئة الخبرة " أكثر من 60 سنة".

جدول رقم (26)

يوضح اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير العمر

المجال	المتوسط الحسابي					قيمة F	مستوى الدلالة
	أقل من 30 سنة	31-40 سنة	41-50 سنة	51-60 سنة	أكثر من 60 سنة		
الأول	3.9559	4.2641	4.0277	4.4968	4.4306	3.977	0.006
الثاني	3.9008	4.0213	4.2569	4.3231	4.4000	1.540	0.199
الثالث	4.4265	4.5590	4.5134	4.6667	4.8333	1.226	0.307
جميع المجالات	4.0504	4.2563	4.2030	4.4857	4.5163	2.660	0.039

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (4، 76) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.48

جدول رقم (27)

يبين اختبار شفيه للمقارنات المتعددة بين المتوسطات حسب متغير العمر

المجال	الفرق	أقل من 30 سنة	31-40 سنة	41-50 سنة	51-60 سنة
الأول	31-40 سنة	0.3082			
	41-50 سنة	0.0718	0.2364-		
	51-60 سنة	*0.5409	0.2327	*0.4691	
	أكثر من 60 سنة	0.4746	0.1664	0.4028	0.0662-
جميع المجالات	31-40 سنة	0.2058			
	41-50 سنة	0.1526	0.0533-		
	51-60 سنة	*0.4352	0.2294	0.2827	
	أكثر من 60 سنة	*0.4659	0.2601	0.3134	0.0307

- تعني وجود فروق بين الفئات

الفصل الثامن

النتائج والتوصيات

النتائج والتوصيات :-

1/8 أولا:النتائج

- تلتزم الشركات المساهمة العامة بالمبادئ المتعارف عليها لحوكمة الشركات مع أن التزامها بتلك المبادئ جميعها وحدة واحده هو بمستوى متوسط ويتفاوت مستوى الالتزام من مبدأ إلى أخر.
- تتفوق المصارف الفلسطينية على غيرها من الشركات المساهمة العامة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ويرجع ذلك إلى:-
  - حرص مجالس الإدارة في تلك المصارف على تطبيق قواعد حوكمة الشركات من خلال تطبيق مبادئ منظمة بازل.
  - الدور الرقابي والإشرافي الذي تقوم به سلطة النقد الفلسطينية في تطويع المبادئ وتطبيقها علي القطاع المصرفي الفلسطيني.

- توجد علاقة إيجابية بين قيام كل من مجلس الإدارة والمراجع الداخلي والمراجع الخارجي في أداء مهامه المنوطة به وبين تحسين القرارات المالية الصادرة عن الإدارة حسب قواعد حوكمة الشركات المساهمة العامة.

- إن حوكمة الشركات على نحو سليم لا تعني فقط مجرد احترام مجموعة من القواعد والقوانين وتفسيرها تفسيرا ضيقا وحرفيا ، إنما هي ثقافة وأسلوب في ضبط العلاقة بين مالكي الشركة ومديريها والمتعاملين معها بحيث يعمل مجلس الادارة على حماية

المصالح واستثمارات المساهمين فبذلك تكون الإجراءات الواضحة والشفافة هي أساس ولب حوكمة الشركات.

- يكون عرض الموضوعات في جدول أعمال الجمعية العمومية العادية وغير العادية للمساهمين مصحوبة بشرح واف واستعراض كاف لكافة جوانبه بما يمكن للمساهمين من اتخاذ قراراتهم بناء علي المعلومات المقدمة اليهم.
- مجلس إدارة الشركات المساهمة هو الذي يتولي أمور الشركة بناء على تفويض من الجمعية العمومية للمساهمين.
- يتضمن مجلس الإدارة أغلبية من الأعضاء غير التنفيذيين في الشركة المساهمة ، ويتوجب أن تكون لدى الأعضاء غير التنفيذيين خبرات أو مهارات فنية أو تحليلية مما يجلب نفعا للمجلس والشركة.
- يقدم مدير المراجعة الداخلية تقريرا ربع سنوي إلى مجلس الإدارة عن مدى التزام الشركة المساهمة بأحكام القانون والقواعد المنظمة لنشاطها، وكذلك عن مدى التزامها بقواعد حوكمة الشركات المساهمة.
- يكون للشركة المساهمة مراجع حسابات خارجياً مستقلاً لا تربطه بها علاقة عمل ويكون مستقلا عن إدارتها الداخلية بحيث يعمل المراجع ضد أي تدخل من قبل الادارة في عمله.
- يحضر مراجع الحسابات الخارجي الجمعية العمومية العادية للمساهمين لتلاوة تقريره على المساهمين والرد على الاستفسارات الواردة منهم.

- لا توجد في فلسطين لجان مراجعة في الشركات المساهمة العامة باستثناء البنوك الخاضعة لرقابة سلطة النقد الفلسطينية بالرغم من تواجدها في أمريكا والدول الأوروبية منذ مدة طويلة.

2/8 ثانيا: التوصيات

- قيام الجهات الرقابية ممثلة بوزارة الاقتصاد الوطني وسلطة النقد وهيئة سوق الأوراق المالية بالاهتمام وتشجيع الشركات على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات.
- إن قيام الجهات الرقابية بإصدار مبادئ ملزمة لحوكمة الشركات يشجع هذه الشركات على الالتزام بتلك المبادئ.
- تضمين قانون الشركات والقوانين الأخرى ذات العلاقة تشريعات خاصة تحث الشركات المساهمة العامة على الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة التي تعمل فيها و حثها على نشر معلومات تفصح عن مساهمتها في هذا المجال.
- تفعيل الدور الرقابي الذي تمارسه هيئة سوق الأوراق المالية في مجال التحقق من التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في البورصة بقواعد الإفصاح عن المعلومات في القوائم المالية.
- العمل على إيجاد بيئة محاسبية و رقابية و تنظيمية سليمة تضمن وجود إدارات كفؤة ونزيهة ومدققين يعملون باستقلالية ضمن المعايير المحاسبية والتدقيقية وأخلاقية عالية وجهات رقابية حكومية قوية تطبق قواعد حوكمة الشركات وتتقيد بها.
- تفعيل دور لجان التدقيق وإعطاؤها مزيداً من الصلاحيات في الشركات المساهمة العامة ووضع الضوابط الكفيلة بتطبيق حوكمة الشركات فيها.
- تشكيل لجان مستقلة داخل كل شركة تختص بوضع وتطبيق نظم التعيين والتقييم والترقية وتحديد الرواتب والمزايا والمكافآت.

- إلزام الشركات المساهمة العامة بتقييم مستوي حوكمة الشركات يمن ذلك أن يتم من خلال تعديل قوانين الشركات بحث تصبح إلزامية.
- يجب على سلطة النقد فرض شرط أساسي على البنوك عند منحها الائتمان للشركات المساهمة العامة أن تقدم الشركات تقريرا يفيد بالتزامها بقواعد حوكمة الشركات.
- ضرورة العمل علي نشر ثقافة الحوكمة علي مستوي كافة الأطراف المعنية المرتبطة ببيئة الأعمال سواء داخلية أو خارجية (مجالس الإدارات، محاسبين، مدققي الحسابات، المستثمرين، والجهات الإشرافية والرقابية...الخ).
- العمل علي إنشاء معهد متخصص في حوكمة الشركات يرصد التغيرات في بيئة الأعمال ويساعد في نشر ثقافة الحوكمة ونقل التجارب الخارجية إلى فلسطين للاستفادة منها..الخ.
- يجب توفير المعلومات والبيانات والشرح الكافي لأعضاء مجلس الإدارة الجدد عن الشركة عند تعيينهم حتى يتمكنوا في أقرب وقت ممكن من الإلمام بكافة جوانبها العامة ونقاط ضعفها وهيكلها الإداري وعناصر ميزانيتها وكل ما يمكّنهم من القيام بعملهم على أكمل وجه.
- علي المستوي العلمي يوصي بضرورة اهتمام الباحثين بالجوانب والابعاد المتعددة لحوكمة الشركات وتأثيراتها على مهنة المحاسبة والمراجعة وكذلك كيف يمكن أن تؤثر الحوكمة في رفع جودة الأداء المهني للمحاسبين والمراجعين.

- يتوجب على مجلس الادارة وضع الآليات والنظم التي تضمن احترام الشركة للقوانين واللوائح السارية والتزامها بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمساهمين والدائنين وأصحاب المصالح الآخرين.
- على مجلس الادارة مراجعة نظم وإجراءات الشركة الداخلية بشكل مستمر للتحقق من ملاءمتها ومن كفاءتها بحيث تستطيع هذه الإجراءات مواكبة أي تغيرات تطرأ على النظم العالمية.
- على إدارة الشركة المساهمة أن تفصح للمساهمين ولجمهور المتعاملين معها، والعاملين لديها، مرة على الأقل سنويا عن سياسات الشركة الاجتماعية والبيئية وتلك المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية وغير ذلك.

- يتوجب على مجلس الإدارة إدارة المخاطر بالشركة المساهمة على النحو الذي يتفق وطبيعة نشاطها وحجمها والسوق التي تعمل بها وتقع عليه مسؤولية وضع استراتيجية لتحديد المخاطر التي تواجه الشركة وكيفية التعامل معها ومستوى المخاطر التي تتعامل بها الشركة وعرض ذلك كله على المساهمين بشكل واضح.
- يجب أن يعد مجلس الإدارة تقريراً سنوياً للعرض على المساهمين يشمل نظرة شاملة عن أعمال الشركة ومركزها المالي وعن النشاط الاجتماعي وعن نشاطها خلال العام القادم ، ومدى الالتزام بمتابعة وتطبيق قواعد حوكمة الشركات.
- يجب أن يكون لدى الشركة المساهمة نظام محكم للرقابة الداخلية، وأن يتعاون في وضعه مجلس الإدارة مع مديري الشركة، وأن يتولى تنفيذ هذا النظام إدارة مختصة بالمراجعة الداخلية.

- يتوجب وضع نظم وإجراءات المراجعة الداخلية بناءً على تصور ودراسة للمخاطر التي تواجه الشركة، على أن يستعان في ذلك بآراء وتقارير مجلس الإدارة ومراجعي الحسابات ومديري الشركة وأن يتم تحديث متابعة وتقييم تلك المخاطر بشكل دوري.
- على مجلس الادارة بناء على توصية لجنة المراجعة (في حالة وجودها) أو عن طريق الجمعية العمومية للمساهمين ترشيح مراجع الحسابات الخارجي ممّن تتوفر فيهم الكفاءة والسمعة والخبرة الكافية، وأن يكون خبرته وكفاءته وقدراته متناسبة مع حجم وطبيعة نشاط الشركة ومن تتعامل معه.
- يتوجب على مراجع الحسابات الخارجي بالشركة المساهمة الالتزام بمبادئ المحاسبة المتعارف عليها وبمعايير المراجعة وقواعد السلوك المهني أن يطلب المراجع تقريرا من إدارة الشركة عن مدي التزامها بقواعد حوكمة الشركات وأن يتحقق بنفسه من ذالك من حيث المضمون لا الشكل فقط .
- يجب أن تربط الشركة المساهمة بالمجتمع المحيط بها وبمن تتعامل معهم من موردين أو عملاء تقوم على المصداقية والحرص على تحقيق المصالح المشتركة والإفصاح عن السياسات والنوايا بما لا يتعارض مع واجب الشركة والعاملين والمديرين بها في الحفاظ على سرية المعلومات المالية والتجارية.
- يجب على الجهات المختصة عن طريق الجمعيات المهنية الإسراع في إصدار إرشادات حول تكوين لجان المراجعة في الشركات المساهمة العامة ومنع التعامل في أسهم تلك الشركات في سوق الأوراق المالية إذا لم تقم بتكوين لجان مراجعة بها.

- يجب على الشركات والمؤسسات العاملة في قطاع غزة مراعاة الاختيار المناسب للمراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين بحيث يكون لديهم الإلمـــام الكـــافي بأنشطة تلك المؤسسات والشركات والمخاطر التي تواجهها والقوانين التي تطبّـــق عليها ونظام الرقابة بها وأساليب وإجراءات المراجعة وذلك حتى يمكّـــنهم مـــن ممارسة واجباتهم بكفاءة عالية والمساهمة في تحسين جودة التقارير المالية.
- إن فلسطين مقبلة علي تحديات اقتصادية كبرى تحتاج إلى تعزيز قدرات القطـــاع الخاص ومساهمته في التنمية. كل هذا بالتأكيد سيلقي بظلاله علـــى عمليـــة إدارة الشركات والتي تحتاج إلى مهارات وأدوات رقابية أكبـــر وأقـــوى، لـــذلك فـــان موضوع حوكمة الشركات وعلاقته بعدة مواضيع محاسبية يحتاج إلى اهتمام من قبل الباحثين. من ذلك أثـــر معـــايير الحوكمـــة علـــى دور المراجـــع الـــداخلي والخارجي.مقدرة المراجعون علي ممارسة أدوارهم في ظل حوكمة الـــشركات، الإفصاح عن أتعاب المراجع وأثرها في دعم الاستقلال، أعمال المراجعة وأثرها على الاستقلال، تحليل وتقييم دور الهيئة العامة لسوق المال في تحـــسين فعاليـــة التقرير المالي في ضوء المبادئ الدولية لحوكمة الشركات. كل هذه مواضيع يجد الباحث أن لها أهمية بدرجة عالية في دعم ونشر نظم الحوكمة في فلسطين.

المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية:-

1. الاتحاد القومي لمديري الشركات" **مجالس الإدارة الفعالية للمنشآت**" أرنست ويـــونج، 2000.
2. جربوع، يوسف، "**مراجعة الحسابات المتقدمة وفقا لمعايير المراجعة الدولية**" الطبعة الأولي،2002.
3. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني،2005،**التعداد العام للمنشآت الاقتصادية**،2004 النتائج الأساسية، رام الله، فلسطين.
4. جمعية المحاسبين والمراجعين الفلسطينية ، **دليل المحاسب والمراجع الفلـــسطيني** ، (الإصدار الثاني ،غزه ، فلسطين، يناير 2003) .
5. خليل، محمد عبد اللطيف، "**دور المحاسب الإداري في إطار حوكمة الشركات**" مجلـــة الدراسات والبحوث التجارية،كلية التجارة، جامعة بنها،العدد الثاني، 2003.
6. حنا، نعيم، "**نحو حوكمة النظام الضريبي المصري**" ورقة عمـــل مقدمـــة، المـــؤتمر الخامس، "حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية" كلية التجـــارة، جامعة الاسكندرية، الجزء الثالث، ص81، 2005.

7. حماد، طارق عبد العال،2005، "**حوكمة الشركات (المفاهيم – المبادئ – التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف**"، الدار الجامعية، مصر.

8. حماد، طارق عبد العال،، "**معايير التقارير المالية الدولية : دليل التطبيق**" ، الدار الجامعية، مصر، 2005.

9. درويش ، سيد عبد الناصر، " **دور الافصاح المحاسبي في التطبيق الفعال لحوكمة الشركات: دراسة تحليلية ميدانية**" مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 2، ص419-471 2003.

10.سامي،وهبة متولي، "**لجنة المراجعة ودورها في زيادة فعالية عمل المراجعين ودعم استقلالهم**"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين سمش، العدد الثاني، ص 1018، 1992.

11.سوليفان، جون، روجرز، جين، "**حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين**" ترجمة،كريم، سمير، مركز المشروعات الدولية، ص143-158، 2003.

12.سليمان، محمد مصطفي، "**حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**" الطبعة الاولي،الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.

13.سميحة، فوزي، "**تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية**" ورقة عمل رقم(82)، المركز المصري للدراسات الاقتصادية بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص1-45، 2003.

14.شهيرة، عبد الشهيد، "**قواعد إدارة الشركات تصبح سعيا دوليا: ماذا يمكن عمله في مصر**" سلسلة أوراق عمل ، إدارة البحوث وتنمية الأسواق، بورصتا القاهرة والاسكندرية بالتعامل مع مركز المشروعات الدولية الخاصة،ص1-94، 2001.

15.الصفتي، منال نور الدين، " **دور لجان المراجعة في زيادة فعالية عملية المراجعة في الشركات المساهمة بجمهورية مصر العربية – دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية**"، رسالة ماجستير، جامعة حلوان،مصر2004.

16.عبد العظيم،حمدي ،: حوكمة الشركات وحوكمة الادارة الضريبية- المؤتمر الضريبي التاسع للجمعية المصرية للمالية العامة و الضرائب، الإصلاح الضريبي الشامل،2004.

17. علي، عبد الوهاب،شحاتة،شحاتة، "**مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات**"في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2007.

18.عوض، أمال، " **قياس أثر الدور الحوكمى لمراجع الحسابات على سلوك إدارة الأرباح للشركات المسجلة في سوق الأوراق المالية المصري**"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، القاهرة، العدد الثالث،2003.

19.علي،نصر عبد الوهاب، شحادة، شحادة، "**الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة في بيئة تكنولوجيا المعلومات وعولمة أسواق المال**" الدار الجامعية، الاسكندرية،2005.

20. عقل، يونس، " **تقييم دور الهيئة العامة لسوق المال في تحسين فعالية التقرير المالي في ضوء المبادئ الدولية لحوكمة الشركات**" المجلة العلمة للبحوث والدراسات التجارية،جامعة القاهرة،حلوان، العدد 2005.

21. الغنيمي،محمود، "**الحوكمة والجهاز المصرفي**" ورقة عمل مقدمة، المؤتمر الخامس، "حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية" ، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، الجزء الثالث،ص383، 2005.

22.الغرباوي، عادل، " **دراسة استطلاعية لمدى إمكانية تطبيق لجان المراجعة**" "رسالة ماجستير"، جامعة الاسكندرية، 2001.

23.نور، عبد الناصر، مطر، محمد،" **مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية**"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد3، العدد1، 2007، ص46، الجامعة الأردنية، الأردن.

24.رأفت، صفاء " **دراسة تحليلية لفعالية تطبيق منهج حوكمة الشركات بالتطبيق علي بعض الشركات المصرية**"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بني سويف، العدد الثاني، 2004.

25.متولي،طلعت عبد العظيم، "**دراسة تحليلية للملامح المحاسبية لفجوة حوكمة الشركات في الشركات السعودية المساهمة**"،المجلة العلمية التجارة والتمويل، المجلد1،العدد1، 2006، ص79،جامعة طنطا، مصر.

26.محمد، فهيم أبو العزم محمد، "**أثر حوكمة الشركات في مصر علي ثقة المجتمع المالي في التقارير المالية:لجنة المراجعة**"، المجلة العلمية التجارة والتمويل، المجلد1،العدد1، 2006، ص113،جامعة طنطا، مصر.

27.هولي، جريجور، جيسون، ليليين، " **دور لجنة المراجعة في حوكمة الشركات: حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين**"، مركز المشروعات الدولية الخاصة ، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، مارس، ص 203-224، 2003.

28.هيئة سوق فلسطين للاوراق المالية، **ندوة بعنوان** "**التوعية الاستثمارية**"، رام الله، السلطة الوطنية الفلسطينية،مارس،2007.

29.هيئة سوق فلسطين للاوراق المالية، **ندوة بعنوان** "**الدعوة إلى اعتماد الحوكمة**"، رام الله، السلطة الوطنية الفلسطينية،2007.

30.هيئة سوق رأس المال، ورشة عمل "**إعداد حوكمة الشركات في فلسطين**"، رام الله، السلطة الوطنية الفلسطينية، مارس، 2007.

31.هيئة سوق رأس المال، ورشة عمل "**قواعد حوكمة الشركات للأداء الأمثل للشركات**"، رام الله، السلطة الوطنية الفلسطينية، ديسمبر،2006.

ثانيا: المراجع باللغة الانجليزية:-

- Allegrini, m. and d onza, g (2003), " Internal auditing and risk assessment in large Italian companies: an empirical survey", international journal of auditing, vol. 7, pp. 191-208.

- Blue Ribbon. Committee (BRC) (1999). report and recommendations of the blue ribbon committee on improring the effectiveness of corporate audit committee. New York. (NYSE), (NASD).

- Brown, p.r. (1983) " Independent auditor judgment in the evaluation of internal audit function", journal of accounting research, spring, pp, 194-205.

- Demirage, I, (2000), corporate governance; overview and research Agenda, British accounting review 32: 341-356.

- Fama, E and Jeanse, M, (1983),"separation of ownership and control", Journal of law and control, (Vol.26, June) pp301-325.

- Fan,P, (2004) "Review of literature & Empirical Research on corporate governance" working paper, financial services group training unit Monetary Authority of Singapore.

- Holly and Gergory, (2000) "Comparison of corporate governance guidelines and codes of best practice European union Member states" of organization for economic co-operation and development.

- IFA, (2004), "Rebuilding public confidence in financial reporting" and international prespective.

- Imhoff.E.A ,(2003), "Accounting quality Auditing and corporate governance", accounting Horizons, supplement. Pp117-128,.

- Jensen, M, (1983), "Organization theory and methodology", the accounting review, (vol, IV3, No.2) pp319-339.

- Kevin, j. (2003) " The effects of Internal audit structure on perceived financial statement fraud Prevention ", Accounting Horizons, vol . 17, no.4, pp. 1-17.

- Moeller. Rebert and with, N "Brink's modern internal auditing" (Wiley & sons, 199)

- Mckinsey & company, (2002) "Global investor opinion survey; key finding" available online at www.Mikinesy.com/practices/corporategovernance/ PDF/global investor opinion survey.

- OECD, (1999), OEDC principles of corporate governance.
- OECD, (2004), OEDC principles of corporate governance.
- Palmorse, Z and soul, R, (2001)" The push for auditor independence" securities and exchange, (winter) pp18-22.
- Parker, s., Gary, f., and Howard, f., (2002), " corporate governance and corporate failure : a survival analysis" , corporate governance, vol. 2, pp: 4-12.
- Rezaee, z., olibe, k. and minmier, g. (2003), " Improving corporate Governance": the role of audit committee disclosures", managerial Auditing journal, pp. 530- 537.
- Sarbanes, Oxley,(2002)," Corporate corrupt Act" U.S.A.
- Smith report (2003) audit committees combined code guidance, financial report counsel, January, FRC.
- The international bank for reconstructions and development,(2004) "Report on the observance of standards and codes (ROSC): corporate governance country assessment for Arab Republic of Egypt" ,the world bank, Washington, March pp1-45.

❖ Zingales, L. (1997)"The value of the voting right: A study of the Milan stock exchange experience review of financial Economics", (7):pp125-148.

- بعض المواقع المساعدة في الدراسة

❖ www.ameinfo.com/
❖ www.ifc.org
❖ www.hawkama.net
❖ www.oecd.org
❖ www.cipe-arabia.org
❖ http://www.gcgf.org
❖ www.cma.gov.eg

الملاحق

ملحق رقم (1)

الاستبانة الموجهة إلى مجتمع الدراسة

بســـم الله الرحمـــن الرحيـــم

الأخ الأستاذ/ حفظة الله.

الأخت الأستاذة/ حفظها الله.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بإعداد دراسة للحصول علي درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل بعنوان

"مدي التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات "
"دراسة تحليلية تطبيقية"

يمثل هذا الاستبيان احد الجوانب المهمة للبحث ويهدف إلي دراسة آراء المراجعين الخارجيين و المـــراجعين الداخليين ومجلس إدارة الشركات في قياس مدي التزام الشركات المساهمة العامة بتطبيـــق قواعـــد حوكمـــة الشركات.

ويقصد بحوكمة الشركات "هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسئولية والنزاهة والشفافية".

ونوجه عناية سيادتكم إلي أن آراءكم الموضحة بهذه القائمة ستكون سرية، ولن تستخدم لأي غرض بخـــلاف البحث العلمي فقط.

ويتقدم الباحث بخالص الشكر والتقدير لسيادتكم علي ما تساهمون به في انجاز هذا البحث.

الباحث

محمد جميل يوسف حبوش

طالب دراسات عليا

كلية التجارة – الجامعة الإسلامية

ملاحظة: الاستبيان يتكون من 4 صفحات

أسئلة عامة

المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ غير ذلك

المسمي الوظيفي:

☐ مدير شركة ☐ مراجع خارجي ☐ مراجع داخلي ☐ غير ذلك

التخصص:

☐ إدارة اعمال ☐ محاسبه ☐ اقتصاد ☐ غير ذلك

سنوات الخبرة:

☐ 1-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ فوق ذلك

العمر:

☐ أقل من 30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51-60 ☐ فوق ذلك

الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثي

المجال الأول: العلاقة بين مدي قيام مجلس الإدارة بأداء مهامه المنوطه به حسب قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وبين تحسين القرارات المالية للشركة"

البيان	أوافق بشده	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
2- يتم انتخاب مجلس إدارة الشركة من قبل الجمعية العمومية للمساهمين لإدارة أمور الشركة.					

3- تقع المسئولية النهائية في إدارة أمور الشركة علي مجلس الإدارة.					
4- يعمل مجلس الإدارة علي أساس معروف لهم تماما وبإخلاص جيد واهتمام مناسب واجتهاد لخدمة مصالح الشركة والمساهمين.					
5- يتكون مجلس الإدارة من ممثلين يتم اختيارهم من المساهمين و يعتبر هذا المجلس ممثلا لكافة المساهمين وملتزما بالقيام بما يحقق مصلحة الشركة عموماً.					
6- يقدم مرشح مجلس الإدارة سيرة ذاتية مختصرة إلي المساهمين عند دعوتهم لانتخاب المجلس.					
7- يلتزم مجلس الادارة بتطبيق القانون الأساس للشركة وبشكل كامل.					
8- يضمن مجلس الادارة السابق ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة الجديد بشفافية ونزاهة.					
9- يعامل مجلس الإدارة كل المساهمين بشكل عادل.					
10- يشير القانون الفلسطيني لضرورة تطبيق قواعد حوكمة الشركات.					
البيان	**أوافق بشده**	**أوافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشده**
11- يطبق مجلس الإدارة معايير أخلاقية عالية في السلوك المهني داخل الشركة.					
12- يؤيد مجلس الادارة تطبيق حوكمة الشركات المساهمة داخل الشركة وتكون ملزمة من خلال قانون الشركات .					
13- يتم توفير المعلومات والبيانات لإعضاء مجلس الإدارة والإلمام بكافة الجوانب العامة ونقاط ضعفها وهيكلها الإداري وعناصر الميزانية وكل ما يمكنهم من القيام بعملهم علي أكمل وجه.					
14- يتاح لإعضاء مجلس الإدارة الحصول علي المعلومات والبيانات الخاصة بالشركة المساهمة في الموعد وبالشكل الذي يحددونه.					
15- يضع مجلس الإدارة قوانين وآليات تضمن الإفصاح عن معلومات جوهرية تخص المساهمين وأصحاب المصالح					

					الاخري وتكون هذه المعلومات مستندة لمعايير موضوعية.
					16- تقضي الحوكمة الجيدة بالتصويت علي مرشحي مجلس الإدارة بحيث تكون النتيجة النهائية معبرة عن التمثيل النسبي للمساهمين في مجلس الإدارة.
					17- يتكون غالبية أعضاء مجلس الادارة من الادارة غير التنفيذية في الشركة المساهمة.
					18- يمتلك أعضاء مجلس الادارة غير التنفيذيين خبرات ومهارات فنية عالية تعود بالنفع علي المجلس والشركة معاً.
					19- لأعضاء المجلس الحق في طلب الحصول علي خدمات استشاري خارجي في أي من امور الشركة وعلي نفقتها وبموافقة أغلبية الأعضاء.
					20- لأعضاء مجلس الادارة غير التنفيذيين الحق في الالتقاء بمديري الشركات المساهمة للتشاور في آي من شئون الشركة.
					21- يحق لمجلس الادارة تكوين لجان من أعضاءه ومن غيرهم للقيام بمهام محددة ولفترة محددة وتعتبر هذه اللجان مساعدة لعمل المجلس.
					22- يجب أن يكون تشكيل اللجان التابعة لمجلس الادارة وفقا لإجراءات عامة يضعها المجلس وتتضمن تحديد مهمة اللجنة ومدة عملها والصلاحيات الممنوحة لها.
					23- تشكل في الشركات المساهمة" لجنة المراجعة" من عدد من أعضاء مجلس الادارة غير التنفيذيين .
					24- تقع علي مجلس الادارة مسئولية وضع إستراتيجية لتحديد المخاطر التي تواجه الشركة ، وكيفية التعامل معها ومستوي المخاطرة التي تتعامل بها الشركة وعرض ذلك كله علي المساهمين بشكل واضح.
					25- يعد مجلس الإدارة تقريرا سنويا للعرض علي المساهمين بشكل يلخص:- – نظرة عن عمل الشركة ومركزها المالي. – النظرة المستقبلية لنشاط الشركة خلال العام القادم. – أنشطة ونتائج أعمال الشركات التابعة إن وجدت. – نبذة عن التغيرات في هيكلية رأس المال في الشركة.

– مـدي الالتـزام بمتابعـة وتطبيـق قواعـد حوكمـة الشركات المساهمة.					

المجال الثاني: العلاقة بين مدي قيام المراجع الداخلي في الشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمـة الشركات المساهمة، وبين تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة"

البيان	أوافـق بشده	أوافق	محايد	غيـر موافق	غير موافق بشده
1- يوجد لدي الشركة نظام محكم للرقابة الداخلية ويتعاون في وضعة مجلس الادارة مع مديري الشركة.					
2- يتولي إدارة المراجعة الداخلية مسئول متفرغ لذلك ويكون من القيادات الإدارية بها.					
3- يكون لمدير المراجعة اتصال مباشر مع رئيس مجلس الإدارة ويحضر كل اجتماعات لجنة المراجعة.					
4- يكون تعيين وتجديد وعزل مدير المراجعة الداخلية وتحديد معاملته المالية بقرار من مجلس الإدارة بشرط موافقة لجنة المراجعة.					
5- يوضح مجلس الإدارة وبشكل واضح ومكتوب ومفصل أهداف وصلاحيات ومهام المراجع الداخلي.					
6- يعطي المراجع الداخلي الصلاحيات الكاملة التي تمكنه من أداء مهامه المطلوبة علي أكمل وجه.					
7- يتم توفير كافة الإمكانيات لكي يستطيع المراجع الداخلي أداء عملة بالشكل المطلوب.					
8- يقدم المراجع الداخلي تقريراً رُبع سنوي إلي مجلس الإدارة ولجنة المراجعة عن مدي التزام الشركة بالقواعد المنظمة لنشاطها وبأحكام القانون.					
9- يقدم المراجع الداخلي تقريراً رُبع سنوي إلي مجلس الإدارة ولجنة المراجعة عن مدي التزام الشركة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات.					

10- يوصي مجلس الادارة المراجع الداخلي بضرورة تطبيق الحوكمة داخل الشركة.					
11- يؤيد المراجع الداخلي تطبيق حوكمة الشركات المساهمة داخل الشركة وتكون ملزمة من خلال قانون الشركات .					
12- يتوسع المراجع الداخلي في عملية التقييم لتشمل النزاهة والقيم الأخلاقية داخل الشركة.					
13- يقوم المراجع الداخلي بتقييم مدي معقولية المسئولية الاجتماعية للشركة.					
14- يعمل المراجع الداخلي كعضو استشاري في عمليات إدارة المخاطر ويعمل علي تقييم كافة الأساليب والإجراءات الرقابية المطبقة لمواجهه كافة المخاطر التي تتعرض لها الشركة.					
15- يساهم المراجع الداخلي في وضع نظم وإجراءات المراجعة الداخلية بناء علي تصور ودراسة للمخاطر التي تواجه الشركة المساهمة علي أن يستعان في ذلك بآراء وتقارير مجلس الإدارة ومراجع الحسابات الخارجي.					

المجال الثالث: العلاقة بين مدي قيام المراجع الخارجي في لشركات المساهمة العامة بتنفيذ قواعد حوكمة الشركات المساهمة، وبين تحسين القرارات المالية الصادرة عن إدارة الشركة"

البيان	أوافق بشده	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
1- يكون للشركات المساهمة مراجع حسابات خارجي مستقل لا تربطه بها علاقة عمل ويكون مستقل عن إدارتها الداخلية.					
2- يقوم مجلس الإدارة بترشيح مراجع الحسابات الخارجي ممن تتوفر فيهم السمعة الطيبة والكفاءة والخبرة الكافية بناء علي توصية لجنة المراجعة أو الجمعية العمومية العادية للمساهمين.					

3- يكون مراجع الحسابات الخارجي مستقلا عن الشركة وعن أعضاء مجلس الإدارة وألا يكون مساهما فيها أو له مصلحة تربطه مع الشركة.					
4- يتم تعيين مراجع الحسابات الخارجي بقرار من الجمعية العمومية للمساهمين مع تحديد اتعابة السنوية.					
5- يقوم مراجع الحسابات الخارجي بتلاوة تقريره أمام المساهمين في الجمعية العمومية السنوية.					
6- يلتزم مراجع الحسابات الخارجي بتطبيق مبادئ المحاسبة المتعارف عليها ومعايير المراجعة وقواعد السلوك المهني من حيث المضمون لا الشكل فقط.					
7- يكون المراجع الخارجي محايداً ومستقلاً في الحقيقة وفي المظهر عند تقديم خدمات المراجعة والخدمات الاستشارية والإدارية الاخري.					
8- يكون عمل المراجع الخارجي محصناً ضد تدخل مجلس الإدارة وألا يكون مصير استمراره في عملة وتقدير أتعابه من قبل مجلس الإدارة.					
9- يقدم المراجع الخارجي عند تقديم استقالته بيانا بالظروف التي واجهته وأدت إلي استقالته للمراجع الجديد.					
10- يؤيد المراجع الخارجي تطبيق حوكمة الشركات المساهمة داخل الشركة وتكون ملزمة من خلال قانون الشركات .					
11- يستطيع المراجع الخارجي الاطلاع علي جميع الدفاتر و المعلومات والإيضاحات المتعلقة بالقوائم المالية.					
12- يقدم مراجع الحسابات الخارجي تقريراً حول مدي التزام الشركة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات إلي لجنة المراجعة أو الجمعية العمومية.					

مع تحيات الباحث

محمد جميل حبوش

ملحق رقم (2)

رسالة موجهة من عمادة كلية الدراسات العليا – الجامعة الإسلامية للجهات المعنية باستلام الاستبانة لتسهيل مهمة الباحث.

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية – غزة
The Islamic University - Gaza

عمادة الدراسات العليا هاتف داخلي: 1150

الرقم..... ج س غ/35/ Ref.
التاريخ..... 2007/08/01 Date

لمن يهمه الأمر

تهديكم عمادة الدراسات العليا أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم بتسهيل مهمة الطالب/ **محمد جميل يوسف حبوش** برقم جامعي **2005/0069** المسجل في برنامج الماجستير بكلية التجارة تخصص **المحاسبة والتمويل**، وذلك بهدف تطبيق الاستبانة الخاصة بدراسته والحصول على المعلومات التي تساعده في إعدادها والمعنونة بـ:

"مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات – دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين، مدراء الشركات المساهمة"

والله ولي التوفيق،،،

عميد الدراسات العليا

د. مازن إسماعيل هنية

صورة إلى:-
- الملف.

ص.ب. 108 الرمال، غزة، فلسطين تلفون tel: +970 (8) 286 0700 فاكس +970 (8) 286 0800 ص.ب. 108 الرمال، غزة، فلسطين
www.iugaza.edu.ps public@iugaza.edu.ps

ملحق رقم(3)

رسالة موجهه من الباحث إلى الشركات المساهمة العامة المسجلة في سوق فلسطين المالي "الضفة الغربية" بخصوص تذكيرهم بتعبئة الاستبانة بعد إرسالها لهم بالمرة الأولى عبر الفاكس وأحس الباحث بالتأخير من قبلهم

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة /..... المحترمين .....

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع / تعبئة استبانه

نعلمكم أنه قد تم إرسال استبانه لسيادتكم حول موضـــع **(مـــدى التـــزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الـــشركات)** فـــي تاريخ 2007/7/30 ، وأنه حتى تاريخه لم يتم استلام الاستبانة من سيادتكم ،ونعلم أن أعمالكم ومهامكم كثيرة لذا نرجو من سيادتكم عمل الـــلازم لتعبئـــة الاســـتبانة حسب الأصول ، وذلك اهتماما منكم في دعم البحث العلمي في فلسطين ، على أن يتم إرسالها عبر فاكس رقم 2820902 (08) . أو عن طريق البريد الإلكتروني (medoo1982@hotmail.com).

تفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

محمد جميل حبوش

ملحق رقم (4)

كشف بأسماء المحكمين للاستبانه.

-1	أ.د. يوسف جربوع	أستاذا التدقيق كلية التجارة – الجامعة الإسلامية.
-2	د. سالم حلس	نائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية وأستاذ المحاسبة – الجامعة الإسلامية.
-3	د. علي شاهين	مساعد رئيس الجامعة للشؤون الإدارية وأستاذ المحاسبة – الجامعة الإسلامية.
-4	د. أكرم حماد	مدير عام الشؤون الإدارية – وزارة التعليم ، وأستاذ المحاسبة والتدقيق – جامعة القدس المفتوحة .
-5	د. ماجد الفرا	نائب عميد كلية التجارة وأستاذ مشارك في قسم إدارة الأعمال– الجامعة الإسلامية
-6	د. حمدي زعرب	رئيس قسم المحاسبة – كلية التجارة / الجامعة الإسلامية.
-7	د. عصام البحيصي	أستاذ المحاسبة – كلية التجارة / الجامعة الإسلامية.
-8	د. علاء الرفاتيً	عميد كلية التجارة وأستاذ الاقتصاد والسياسة – الجامعة الإسلامية .

ملحق رقم (5)

كشف بأسماء المدققين القانونيين

المسجلين في

جمعية المحاسبين والمراجعين

الفلسطينية.

45	صبحى رشدى الخروبى	127	2867317
46	إياد منصور مرتجى	2215	2842461
47	كمال إبراهيم الميدنة	839	2827877
48	عمر محمود المجدلاوى	433	2805390
49	على إسماعيل كباجة	763	2536439
50	حبيب محمد جرادة	1	2861693
51	إياد عيسى كريزم	1872	2822564
52	باسم سعود الريس	527	2822689
53	حسين عونى عاشور	407	2879458
54	حسنى شعبان صادق	281	59741434
55	صالح محمد القرا	1337	2823746
56	أحمد ماهر أبو شعبان	1085	2844919
57	هانى محمد خليل	1601	2821231
58	جمال طلب صالح	244	2845361
59	نعيم إسماعيل عزارى	2254	2845361
60	إسماعيل كامل البيطار	1223	2840601
61	عبد الرؤوف غبن	309	2842105
62	مروان عطية الشيخ	601	2833822
63	جهاد عمر الطويل	170	2833822
64	يوسف خالد الزهار	12	59748856
65	حسام نعيم النفار	1922	2551866

الأصيل الذهبي دليل المحاسب والمراجع الفلسطيني

1	نبيل سالم فروانة		233	770	059:714726
2	عبد الناصر نظير مهنا		770	1318	2842461
3	سفيان حمادة الترك		1318	1501	2845636
4	إيهاب أنور الترك		1501	1502	2845636
5	محمد كمال زين الدين		1502	435	2845636
6	فوزى جمعة الخولى		435	774	2849183
7	نائل فتحى النديم		774	1947	2842461
8	محمد شعبان صالح أبو شعبان		1947	339	2863632
9	فرج الله مرتجى		339	87	2833698
10	حسن محمود نصار		87	432	2850603
11	زهير كامل الناظر		432	1531	2824166
12	عبد المالك صيام		1531	2392	2863307
13	شحدة حسن سويدان		2392	124	2457741
14	يوسف خليل الخروبى		124	1144	2804318
15	علاء الدين البلبيسى		1144	1742	2834483
16	جميل حافظ المصرى		1742	1716	2824166
17	منير على حسن		1716	1994	2826917
18	عاهد محمد البدرى		1994	862	2824166
19	سهام عبد الحكيم غزال		862	60	2838839
20	هيام سليم عكيلة		60	976	2841871
21	يحيى مصطفى أبو جبل		976		2827877

23	تيسير على الحساينة		1680		2127294
24	حسن خليل قويدر		355		2825163
25	رفعت حمودة قويدر		69		2867192
26	عبد الناصر الإسي		57		2867192
27	أحمد حسن داود الشنطى		843		2827662
28	أحمد محمد عبد الحميد صالح		727		2849524
29	هشام إبراهيم كريم		669		2840063
30	صلاح على الغول		52		2135370
31	محمد عبد العزيز دهليز		479		2137868
32	أمين عبد الله شقفة		75		2138935
33	عمر خميس أبو السعود		74		2138965
34	محمد أحمد محمد جرغون		854		2135914
35	منذر غازى البردويل		30		2147735
36	ماجد محمد الشيخ العيد		617		2130891
37	رامز يوسف النخالة		2180		2860654
38	ماهر محمد حسونة		388		2863999
39	جودت كامل الأغا		1604		2846191
40	وليد حسن أبو حصيرة		40		2822666
41	زهير محمد الحاطوم		121		2805872
42	عدنان رشيد عوض		139		2837663
43	نبيل حسن الفونو		200		

ملحق رقم (6)

كشف بالشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين المالي حتى 2007/8

قائمة الاتصال المحدثة كما هي في 31/07/2007

#	اسم الشركة	رمز التداول	الهاتف	الفاكس	البريد الإلكتروني	الصفحة الإلكترونية
1	العربية لمنتوجات الباطون	ACPC	09-2376093	09-2376094	acpc_co@yahoo.com	N/A
2	العربية للفنادق	AHC	02-2965240/1	02-2965242	hotels@palnet.com	www.ahc-pal.com
3	البنك الإسلامي العربي	AIB	02-2407060	02-2407065	aib@aibnk.com	www.aibnk.com
4	المؤسسة العربية للتأمين	AIE	09-2341040	09-2341033	info@aie.com.ps	N/A
5	المجموعة الاهلية للتأمين	AIG	08-2824035	08-2824015/25	info@aig.ps	www.aig.ps
6	بنك الرفاه لتمويل المشاريع الصغيرة	AMB	02-2978710	02-2978880	info@alrafahbank.ps	www.alrafahbank.ps
7	العربية لصناعة الدهانات	APC	09-2311301/3	09-2311302	apcpaints@p-ol.com	N/A
8	المستثمرون العرب	ARAB	02-2799021	02-2799020	arabinv@hotmail.com	N/A
9	المؤسسة العقارية العربية	ARE	09-2384030/1	09-2384034	aqariah@gmail.com	N/A
10	دواجن فلسطين	AZIZA	09-2683177/8	09-2683180	aziza@aziza-ppc.com	www.aziza-ppc.com
11	بنك فلسطين	BOP	08-2843069	08-2846025	info@bankofpalestine.com	www.bankofpalestine.com
12	بيرزيت للأدوية	BPC	02-2987572-4	02-2967205	contact@bpc.ps	www.birzeit-pharm.com
13	البنك التجاري الفلسطيني	CBP	02-2954144	02-2953888	cbp@cbpal.com	www.cbpal.com
14	مطاحن القمح الذهبي	GMC	02-2818013	02-2818014	info@gwmc.ps	www.gwmc.ps
15	جراند بارك للفنادق والاستجمام *	HOTEL	02-2986194	02-2956950	Info@grandpark.com	www.grandpark.com
16	الاتقان للاستثمار والتنمية	IID	09-2332421	09-2332420	alitiman_company@yahoo.com	N/A
17	سجاير القدس	JCC	02-2799777	02-2799770	inform@jerucig.com	www.jerucig.com
18	القدس للمستحضرات الطبية	JPH	02-2406550	02-2403246	info@jepharm.ps	www.Jepharm.ps
19	القدس للاستثمارات العقارية	JREI	02-2965215/6	02-2965217	jrei@palnet.com	N/A
20	فلسطين لصناعات اللدائن	LADAEN	09-2398716/7	09-2398715	ppic@palnet.com	www.ppic-pal.com
21	المشرق للتأمين	MIC	02-2958090	02-2958089	mic97@p-ol.com	N/A
22	الوطنية لصناعة الكرتون	NCI	09-2311290/1	09-2311294	nci@padico.com	N/A
23	التأمين الوطنية	NIC	02-2983800	02-2407460	nic@nic-pal.com	www.nic-pal.com
24	فلسطين للتنمية والاستثمار	PADICO	962-6-4647837	962-6-4630451	padico@padico.com	www.padico.com
25	الاتصالات الفلسطينية	PALTEL	09-2376225	09-2376227	paltel@paltel.net	www.paltel.ps
26	الفلسطينية للكهرباء	PEC	08-2823800	08-2823297	info@pec-gpgc.com	www.pec.ps
27	بنك الاستثمار الفلسطيني	PIBC	02-2407880	02-2407887	info@pinvbank.com	N/A
28	الفلسطينية للاستثمار والإنماء	PID	02-2954028	02-2954027	pidcopal@yahoo.com	N/A
29	فلسطين للاستثمار الصناعي	PIIC	09-2386180-3	09-2384354	piico@palnet.com	N/A
30	العربية الفلسطينية لمراكز التسوق	PLAZA	02-2408581	02-2408582	admin@arabmarketsco.com	www.apic-pal.com
31	فلسطين للاستثمار العقاري	PRICO	02-2986505	02-2986506	aqariarm@palnet.com	www.aqaria.com
32	بنك القدس للتنمية والاستثمار	QUDS	02-2961750/1/2	02-2950888	qudsbkhq@palnet.com	www.quds-bank.com
33	الاتحاد للإعمار والاستثمار	UCI	02-2974992/3/4/5	02-2974978	info@uci.ps	www.uci.ps
34	مصانع الزيوت النباتية	VOIC	09-2324161	09-2325036	voic@padico.com	N/A
35	الشركة الفلسطينية للتوزيع والخدمات اللوجستية	WASSEL	02-2974444	02-2972020	info@wassel.ps	www.wassel.ps

D:\رسالة الماجستير\New Folder\ListedCompanies-Contacts-26072007

كشف بالشركات المدرجة في سوق فلسطين حتى 7/2007

م.	إسم الشركة	عنوان الشركة	مكتب تدقيق الشركة
1	العربية للفنادق المساهمة العامة	رام الله	المهنيون العرب
2	العربية لمنتوجات الباطون المساهمة العامة	نابلس	الاستشاريون العرب
3	البنك العربي الإسلامي	رام الله	الشركة الفلسطينية للتدقيق والمحاسبة
4	المؤسسة العربية للتامين	نابلس	سابا للتدقيق
5	المجموعة الأهلية للتأمين	غزة	سابا للتدقيق
6	بنك الرفاه لتمويل المشاريع الصغيرة	رام الله	أرنست ويونغ للتدقيق
7	العربية لصناعة الدهانات	نابلس	جمال الطريفي وشركاه للتدقيق
8	شركة بيرزيت للأدوية	رام الله	شركة اليوسف وشركاه للتدقيق
9	البنك التجاري الفلسطيني	رام الله	سابا للتدقيق
10	جراند بارك للفنادق والسياحة	رام الله	سابا للتدقيق
11	شركة الإئتمان للاستثمار والتنمية	نابلس	جمال ألطريفي وشركاه للتدقيق
12	شركة سجائر القدس	رام الله	سابا للتدقيق
13	شركة المستثمرون العرب	رام الله	شركة اليوسف وشركاه للتدقيق
14	المؤسسة العقارية العربية	نابلس	مكتب حمدي فتوح
15	شركة دواجن فلسطين	نابلس	طلال أبو غزالة
16	شركة بنك فلسطين مساهمة عامة	غزة	سابا للتدقيق
17	القدس للمستحضرات الطبية	رام الله	المدقق سميح معايقة
18	القدس للاستثمارات العقارية	رام الله	المهنيون العرب
19	فلسطين لصناعة اللدائن	نابلس	طلال أبو غزالة
20	شركة المشرق للتأمين	رام الله	سابا للتدقيق
21	الشركة الوطنية لصناعة الكرتون	نابلس	أرنست ويونغ للتدقيق
22	شركة التأمين الوطنية	رام الله	برايس ووتر هاوس كوبرز
23	شركة بديكو	رام الله	أرنست ويونغ للتدقيق
24	شركة الاتصالات الفلسطينية	غزة	أرنست ويونغ للتدقيق
25	شركة كهرباء فلسطين	غزة	أرنست ويونغ للتدقيق
26	بنك فلسطين الدولي	رام الله	الشركة الفلسطينية للتدقيق والمحاسبة
27	بنك الاستثمار الفلسطيني	رام الله	سابا للتدقيق
28	الشركة الفلسطينية للاستثمار والبناء	رام الله	المدقق سميح معايقة
29	فلسطين للاستثمار الصناعي	نابلس	أرنست ويونغ للتدقيق
30	الشركة العربية لمراكز التسوق	رام الله	سابا للتدقيق
31	فلسطين للاستثمار العقاري	رام الله	أرنست ويونغ للتدقيق
32	بنك القدس للتنمية والاستثمار	رام الله	سابا للتدقيق
33	شركة الإتحاد للأعمار والاستثمار	رام الله	سابا للتدقيق
34	مصانع الزيوت النباتية	نابلس	أرنست ويونغ للتدقيق
35	الشركة الفلسطينية للتوزيع والخدمات	رام الله	أرنست ويونغ للتدقيق
36	شركة مطاحن القمح الذهبي	رام الله	برايس ووتر هاوس كوبرز