

"الحوكمة الإدارية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا"
"Administrative governance and its role in achieving institutional excellence in banks operating in Dora"

د. سمير سليمان الجمل ، عضوية تدریس ، أستاذ مساعد

جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

sameeraljamal@yahoo.com

رويدا أحمد السويطي، طالبة

جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

ahmadswaity10@gmail.com

المخلص: هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الحوكمة الإدارية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في البنوك العاملة في مدينة دورا، وفقاً لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، نوع البنك). اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من (٤٥) مبحوثاً ومبحوثة. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع الحوكمة الإدارية في البنوك العاملة في مدينة دورا جاء مرتفعاً، وجاءت أبعاد الحوكمة حسب الأهمية: (الاسس المحكمة والفعالة، الانصاف والعدالة، الافصاح والشفافية). كما تبين أن درجة التميز المؤسسي جاءت بدرجة مرتفعة، حيث يحرص العاملون في البنك على اداء اعمالهم بطريقة ملائمة، كما يحافظ العاملون في البنك على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي، ويبدل العاملون في البنك الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة. وتبين أيضاً وجود علاقة بين الحوكمة الإدارية وتحقيق التميز المؤسسي. كما أثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في واقع الحوكمة الادارية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في البنوك العاملة في مدينة دورا تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، نوع البنك). وخرجت الدراسة بعدة توصيات منها: (ضرورة توافر نظام لقياس مدى الالتزام بالمعايير اللازمة للعمل في البنك، أن يحرص البنك عن الافصاح بشفافية عن إمكانية وجود ممارسات خاطئة لديه).

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإدارية، التميز المؤسسي، البنوك.

"Administrative governance and its role in achieving institutional excellence in banks operating in Dora"

Abstract: The study aimed to identify the reality of administrative governance and its role in achieving institutional distinction from the viewpoint of workers in banks operating in Dura, according to variables: (gender, years of experience, type of bank). The study followed the descriptive analytical method. The sample of the study consisted of (45) respondents. The questionnaire used as a data collection tool. The results of the study indicated that the reality of administrative governance in banks operating in Dora came high, and the dimensions of governance came according to importance: (the foundations of court and effectiveness, equity and justice, disclosure and transparency). It also found that the degree of institutional excellence came with a high degree, as the bank employees are keen to perform their work in an appropriate manner, the bank workers maintain a commitment to official working hours, and the bank employees are making sufficient time to complete the work in a correct way. It also showed a relationship between administrative governance and the achievement of institutional excellence. The results also demonstrated the absence of statistically significant differences in the reality of administrative governance and its role in achieving institutional distinction from the viewpoint of workers in banks operating in the Dura due to the variables: (gender, years of experience, type of bank). The study came out with several recommendations, including (The need for a system to measure the extent of compliance with the necessary standards for work in banks, banks is keen to disclose transparently about the possibility of having wrong practices in it).

Key words: administrative governance, organizational excellence, banks.

مقدمة:

جاء الاهتمام بمفهوم الحوكمة في الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدها العالم في عقد التسعينات من القرن العشرين، خاصة الاقتصاد الأمريكي ما شهدته من تداعيات الانهيارات المالية والمحاسبية لعدد من أقطاب الشركات الأمريكية العالمية خلال عام ٢٠٠٢، وظهر بأنه لا مفر أمام استمرار أي منظمة، تسعى للارتقاء بنفسها وليس فقط الى البقاء في السوق، الا من خلال اكتساب ميزة تنافسية حقيقية تضمن لها قدرة تنافسية عالية، تركز في جوهرها على مبادئ الحوكمة، الأمر الذي يدعم موقف المنظمة التنافسي، ويعمل على تجنب سوء الادارة أو محاولات التلاعب والفساد (عبد العال، ٢٠١٤).

وأصبحت حوكمة الشركات هي إحدى متطلبات الإدارة الرشيدة، وإحدى آليات استكمال عمليات الإصلاح الإداري من خلال تعزيز مبادئ العدالة والشفافية والوضوح والإفصاح، والمراقبة والمساءلة، وتحديد المسؤوليات وتحديد العلاقات بين كافة الأطراف بوضوح لا لبس ولا غموض فيه، بما يوفر فيه الأجواء المناسبة لتحقيق رؤية وأهداف المؤسسة والوصول إلى رسالتها المنشودة، وبما يضمن استغلال مواردها بشكل كفؤ (العازمي، ٢٠١٢).

وتتعلق أهمية الحوكمة من أنها توفر أساساً وقواعد للتطوير والأداء المؤسسي المستقبلي بهدف دعم وتعزيز الثقة كأوعية استثمارية لأموال المساهمين من جهة ولتمكينها من المساهمة بكفاءة ونجاح في تطوير أعمالها والذي يعتبر بدوره ركناً أساسياً من أركان التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وبالتالي فإن الحرص على اهتمام المؤسسات بمختلف تبعاتها بمفهوم الحوكمة أصبح يمثل قاعدة هامة ومؤثرة في نجاحها في أداء واجباتها بكفاءة وفاعلية لا بل التميز بأدائها المؤسسي وبكل أقسامه ومكوناته.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تعنى البنوك بتقديم الخدمات المصرفية لكافة فئات المجتمع وبالتالي فلا بد لها أن تخضع لمعايير الحكم الرشيد بما يضمن لها التطور والتميز في مستوى ادائها وخدماتها المقدمة لجمهور المتعاملين والمجتمع، وتأتي هذه الدراسة لمناقشة المشكلة الرئيسية المحددة له، والتي تنطلق من الكيفية التي يمكن للبنوك العاملة في مدينة دورا من القيام بمسؤوليتها الملقاة على عاتقها بتوفير أسس وآليات الحوكمة بهدف تعزيز فعاليتها الإدارية والمصرفية ورفع أداءها المؤسسي وتجويده والتميز به لتمكينها من مواجهة التحديات التي تواجهها في ظل المنافسة الشديدة لتحقيق حصة سوقية متميزة في هذا القطاع الحيوي والهام، وبناء على ذلك تكمن مشكلة الدراسة في الاجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما دور الحوكمة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا؟ وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

س١) ما واقع تبني قواعد الحوكمة الإدارية بعناصرها (الاسس المحكمة والفعالة، الافصاح والشفافية، الانصاف والعدالة) من وجهة نظر العاملين في البنوك؟

س٢) ما درجة التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في البنوك العاملة في مدينة دورا؟

س٣) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوكمة الإدارية والتميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في البنوك؟

س٤) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات الحوكمة الإدارية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في البنوك تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، نوع البنك)؟

فرضيات الدراسة:

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوكمة الإدارية وتحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات الحوكمة الإدارية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في البنوك العاملة في مدينة دورا تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، نوع البنك).

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى ما يلي:

1. التعرف على واقع تبني قواعد الحوكمة الإدارية الرشيدة في البنوك العاملة في مدينة دورا.
2. التعرف على مستوى التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا.
3. الكشف عن وجود علاقة بين الحوكمة الإدارية الرشيدة والتميز المؤسسي.
4. معرفة مدى وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة في واقع الحوكمة الإدارية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وفق متغيرات: (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، نوع البنك).

متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات الديمغرافية، وتشمل:

1. النوع الاجتماعي، وله مستويان: (ذكر، أنثى).
2. سنوات الخبرة، ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
3. نوع البنك، وله مستويان: (تجاري، إسلامي).

ثانياً: المتغير المستقل: الحوكمة الادارية في البنوك العاملة في مدينة دورا.

ثالثاً: المتغير التابع: التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

تكمن اهمية الدراسة من أهمية موضوعها المتعلق بدراسة واقع الحوكمة الإدارية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي لقطاع هام وهو قطاع البنوك في مدينة دورا، وتكمن الأهمية كذلك كونها من أولى الدراسات الفلسطينية التي تناولت هذا الموضوع الهام - حسب علم الباحثين-، الأمر الذي يعود بالفائدة على الباحثين والدارسين بتوفير مرجع مستحدث في المكتبة الفلسطينية في نفس المجال يساعدهم في التقصي بشكل أكبر وأعمق حول الموضوع.

الأهمية التطبيقية:

تكمن اهمية الدراسة في كونها تسعى الى الوصول لمجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن ان تخدم المسؤولين في البنوك العاملة في مدينة دورا بتعزيز الاتجاهات الايجابية نحو تبني نظام الحوكمة الرشيدة في مجال ادارة هذه البنوك ونشاطها، الأمر الذي ينعكس ايجاباً على عمل العاملين ويعزز من مستوى التميز المؤسسي فيها.

حدود الدراسة:

-الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة الحوكمة الإدارية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي.

-الحدود المكانية: البنوك العاملة في مدينة دورا وهما بنك فلسطين والبنك الاسلامي العربي.

-الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٩ - ٢٠٢٠.

-الحدود البشرية: العاملين في بنك فلسطين والبنك الاسلامي العربي في مدينة دورا.

مصطلحات الدراسة:

-الحوكمة: "مجموعة القوانين والقرارات الهادفة إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفاعلة لتحقيق الأهداف" (النجار، ٢٠١٦، ص ٨٨)

التميز المؤسسي: " حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة" (السلمي، ٢٠٠١، ص ٧٧).

الإطار النظري:

أصبح من الواضح أنه لا يوجد سبيل ولا مفر أمام استمرار أي منظمة، تسعى للارتقاء بنفسها وليس فقط الى البقاء في السوق، الا من خلال اكتساب ميزة تنافسية حقيقية تضمن لها قدرة تنافسية عالية، تركز في جوهرها على مبادئ الحوكمة، الأمر الذي يدعم موقف المنظمة التنافسي، ويعمل على تجنب سوء الإدارة أو محاولات التلاعب والفساد (كلبونه، ٢٠٠٨).

حيث أصبحت حوكمة الشركات من إحدى متطلبات الإدارة الرشيدة، كما أنها أصبحت من إحدى آليات استكمال عمليات الإصلاح الإداري من خلال تعزيز مبادئ العدالة والشفافية والوضوح والإفصاح، والمراقبة والمساءلة، وتحديد المسؤوليات وتحديد العلاقات بين كافة الأطراف بوضوح لا لبس ولا غموض فيه، بما يوفر فيه الأجواء المناسبة لتحقيق رؤية وأهداف المؤسسة والوصول إلى رسالتها المنشودة، وبما يضمن استغلال مواردها بشكل كفؤ. وعليه فإن أهمية حوكمة الشركات تنطلق من أنها توفر أساساً وقواعد للتطوير والأداء المؤسسي المستقبلي بهدف دعم وتعزيز الثقة في الشركات كأوعية استثمارية لأموال المساهمين من جهة ولتمكينها من المساهمة بكفاءة ونجاح في تطوير أعمالها والذي يعتبر بدوره ركناً أساسياً من أركان التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة ثانية (صايح، ٢٠١٨).

مفهوم الحوكمة:

حظي مصطلح حوكمة الشركات باهتمام العديد من الأكاديميين والباحثين والمحليلين والممارسين، وذلك في إطار حل مشكلة الوكالة التي تنشأ بين الإدارة والملاك، وقد كان من الصعوبة بمكان التوصل إلى تعريف موحد لهذا المصطلح، غير أن زيادة ترابط الأسواق المالية واستحداث أدوات مالية جديدة بصفة مستمرة، جعلت مجال حوكمة الشركات يتسع مع مرور الوقت، وذلك في ظل ما تعرضت له الاقتصاديات الكبيرة في العالم وخاصة في تسعينيات القرن اسهمت في البحث عن اليات جديدة تسهم في الحد من فعالية واثار هذه الازمات على المؤسسة والمستثمرين فظهر مفهوم الحوكمة كمتطلب من متطلبات الإدارة الرشيدة بحيث أصبح من أهم اليات عمليات الإصلاح الإداري من خلال تعزيز مبادئ العدالة والشفافية والوضوح والإفصاح والمراقبة والمساءلة وتحديد المسؤوليات وتحديد العلاقات بين كافة الأطراف بوضوح لا لبس ولا غموض فيه بما يوفر فيه الأجواء المناسبة لتحقيق رؤية وأهداف المؤسسة والوصول إلى رسالتها المنشود وبما يضمن استغلال مواردها بشكل كفؤ. وعليه فإن أهمية حوكمة المؤسسة تنطلق من أنها توفر أساساً وقواعد للتطوير والأداء المؤسسي المستقبلي بهدف دعم وتعزيز الثقة في المؤسسة كأوعية استثمارية

لأموال المساهمين من جهة وتمكينها من الإسهام بكفاءة ونجاح في تطوير أعمالها والذي يعتبر بدوره ركناً أساسياً من أركان التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة ثانية (قباجه، ٢٠٠٨).

وأشار دحدوح بان مفهوم الحوكمة يعبر عن مجموعة من المبادئ الاساسية والتي تتمثل فيما يلي (عادل، ٢٠١١):

- القوانين والقواعد والنظم والمعايير والاجراءات الهادفة لتنظيم طبيعة العلاقة بين ادارة المؤسسة والملاك للوصول الى تحقيق الجودة والتميز في الأداء.

- مجموعة من الحوافز تتبعها ادارة المؤسسة لزيادة حجم الأرباح لصالح المساهمين.

- نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية.

- يسمح للمساهمين بتعيين مجلس ادارة للشركة من اجل ادارتها.

- القواعد والتعليمات والحوافز والمراقبة هدفها خدمة المساهمين.

ويعتبر التعريف الذي أعدته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD أكثر التعريفات قبولا وانتشارا دوليا، حيث عرفت المنظمة الحوكمة على أنها: "مجموعة العلاقات بين إدارة البنك ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، التي توفر أطرا وآليات لتحديد أهداف البنك وطرق تنفيذها وآليات الرقابة على الأداء، كما أنه ليس هناك نمودجا موحدا للحوكمة السليمة، فهي تختلف باختلاف الدول نظرا للفروق في البيئة الاقتصادية والبيئية القانونية وحتى الاجتماعية، كما أن نماذج الحوكمة يمكن أن تختلف داخل الدولة نفسها في القطاعات الاقتصادية المختلفة، ووفقا للشكل القانوني للمؤسسات، لكن الثابت أنه يوجد عناصر مشتركة تحدد ماهية الأساليب على شكل مبادئ عامة تستوعب النماذج المختلفة للحوكمة السليمة. وتغطي هذه المبادئ كما حددتها منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي خمسة جوانب أساسية هي (المناصير، ٢٠١٣، ص ١٩):

١. حقوق المساهمين.

٢. المعاملة المتكافئة للمساهمين.

٣. دور أصحاب المصالح (stakeholders).

٤. الإفصاح والشفافية.

٥. مسؤوليات مجلس الإدارة.

خصائص الحوكمة:

يرتبط مفهوم حوكمة الشركات بشكل أساسي بسلوك الفئات المختلفة ذات الصلة بالشركات، لذا فهناك مجموعة من الخصائص، التي يجب أن تتوافر في هذه السلوكيات حتى يتحقق الغرض من وراء تطبيق هذا المفهوم. فهذه الخصائص تشكل الدعائم الأساسية لحوكمة الشركات، نذكر أهمها فيما يلي (يعقوب، واخرون، ٢٠١٣):

- **الشفافية:** أي تقديم صورة واضحة وحقيقية عن كل ما يحدث، بما يضمن تحقيق الثقة والنزاهة والموضوعية في إجراءات إدارة الشركة، كما تضمن الإفصاح السليم وفي الوقت المناسب عن الموضوعات المهمة، وتؤمن هذه الخاصية توصيل معلومات محاسبية وإفصاحا ماليا وغير مالي، وأن تكون المعلومات صحيحة وواضحة وكاملة إلى كل الأطراف ذات المصلحة.

- **المسؤولية:** ويقصد بها توفير هيكل تنظيمي واضح يحدد نقاط السلطة والمسؤولية، ومحاسبية المسؤولين ومتخذي القرارات عن مسؤوليتهم تجاه الشركة والمساهمين.

- **المساءلة:** وهي قاعدة تقضي بمحاسبة متخذي القرارات في الشركة أو الذين ينفذون الأعمال، عن نتائج قراراتهم وأعمالهم تجاه الشركة والمساهمين، وإيجاد آلية لتحقيقها.

- **الوضوح:** ويقصد به أن تتسم القوائم والتقارير المالية بالوضوح والشفافية والعدالة عن إعدادها، ولتحقيق ذلك على الإدارة وعن طريق لجنة التدقيق أن تتحرى الفهم العام للقوائم المالية.
- **الاستقلالية:** وهي الآلية التي تقلل أو تلغي تضارب المصالح، حيث تبدأ هذه الآلية من تشكيل المجالس وتعيين اللجان إلى تعيين مراجع خارجي مستقل وكفء ومؤهل.
- **العدالة:** بمعنى ضمان معاملة متساوية للمساهمين كافة.

أهداف الحوكمة:

تحقق حوكمة الشركات الجيدة كثيراً من الاهداف ومن اهمها:

١. تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة.
٢. إيجاد ضوابط وقواعد وهياكل إدارية تمنح حق مسائلة إدارة الشركة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين.
٣. تنمية الاستثمارات وتدفعها من خلال تعميق الثقة للمستثمرين في أسواق المال.
٤. العمل على تنمية المدخرات ورفع معدلات الاستثمار وضمان التمويل للمشروعات وبالتالي إيجاد فرص عمل جديدة.
٥. العمل على الاداء المالي الجيد من خلال محاسبة الادارة أمام المساهمين.
٦. فرض الرقابة الجيدة والفاعلة على أداء الوحدات الاقتصادية لتطوير وتحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية (عادل، ٢٠١١).
٧. العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي أو الإداري أو الأخلاقي.
٨. جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية والحد من هروب رؤوس الاموال الوطنية للخارج.
٩. محاربة الفساد الداخلي عن طريق البحث في أسبابه والحد منها وعدم السماح باستمراره (حمودي، ٢٠١٠).

اهمية الحوكمة المؤسسية:

اكتسبت الحوكمة المؤسسية منذ عام ١٩٩٧ أهمية كبيرة برزت أعقاب انفجار الأزمة المالية الآسيوية والانهيارات الاقتصادية والازمات المالية التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة والتي منيت بها العديد من المؤسسة العالمية بخسائر فادحة خاصة ما حدث بأسواق عدد من دول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية نتيجة لحالات الفشل الإداري والتلاعب بالقوائم المالية وتعظيم ارباح تلك المؤسسة بنسب مبالغ بها فضلاً عن السعي وراء تحقيق الربح السريع وعدم الالتزام بمحددات السلوك المهني والأخلاقي كأعراف سائدة. مما أدى الى حدوث العديد من حالات الإفلاس والعسر المالي لشركات عملاقة تضرر فيها الكثير من المستثمرين واصحاب رؤوس الاموال (جودة، ٢٠٠٨).

كل هذا استرعى الاهتمام بموضوع الحوكمة المؤسسية وتأكيد اهميته التي برزت من خلال تحقيقه للمنافع الآتية (النجار، ٢٠١٦):

١. تجنب المؤسسة حالات الفشل الإداري والتعرض للإفلاس والتعثر المالي فضلاً عن دورها في تعظيم قيمة المؤسسة في السوق وضمان بقائها ونموها واستمرارها في عالم الاعمال على المستوى الدولي او الاقليمي او المحلي او عند العمل في بيئة تنافسية عالية.
٢. تحديد مصير المؤسسة فضلاً عن مصير اقتصاديات الدول في العصر الحالي المسمى بعصر العولمة. لأن قواعد الحوكمة والالتزام بها اصبحت أداة قوية لخلق سوق تمتاز بالشفافية والافصاح عن المعلومات المحاسبية من خلال ادوات رقابية فعالة

مسلطة على مجالس ادارات المؤسسة والتزامها بإعادة هيكلية هذه المجالس وتفعيل الدور الذي يلعبه الاعضاء غير التنفيذيين داخل مجالس الإدارة.

٣. تقليل المخاطر وتحسين الاداء وفرص التطور للأسواق، وزيادة القدرة التنافسية للخدمات، وتطوير الادارة، وزيادة الشفافية، كما تسهم في زيادة أعداد المساهمين في أسواق المال وتعزيز كفاءتها وفعاليتها.

٤. الفصل بين ملكية المؤسسة والادارة ومن ثم بين المساهمين وادارة المؤسسة وكذلك الفصل بين مسؤوليات مجلس الادارة ومسؤوليات المدربين التنفيذيين، وهذا الاهتمام نابع من تعارض المصالح بين الملاك والمدربين التنفيذيين بسبب ما يخلقه هذا الفصل من فاعلية تتصل بتحديد الرؤيا الاستراتيجية ومدى توافق احتياجات ومتطلبات مصالح المستثمرين في المؤسسة.

٥. للحوكمة دور مهم في جذب الاستثمارات وتقوية ثقة الجمهور في صحة الاقتصاد ويشجعهم على الادخار والاستثمار في الاسواق المالية وهو بدوره يؤدي الى المزيد من فرص العمل والتنمية الاقتصادية.

مفهوم التميز المؤسسي:

يعرف التميز المؤسسي بأنه: سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء، ويعرف إيه بأنه" كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة "(صايح، ٢٠١٨، ص٣٧).

وعرف التميز بأنه" تفوق المنظمات باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهماتها، وترتبط مع عملائها، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة" (الخرشة، ٢٠١١، ص١٨٧).

خصائص التميز المؤسسي ومداخله:

تتمتع المنظمات التي تحقق تميزاً، بمجموعة من الخصائص المهمة، وهي (الطعامنة، ٢٠١٥):

١. قبول الأعمال الصعبة، إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.

٢. توفر القيادة الكفوة، إذ أن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

٣. تحمل المصاعب فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات إذ أن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.

٤. الخبرات البعيدة عن العمل، إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد

٥. خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.

٦. برامج التدريب، إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.

٧. الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.

المفاهيم الرئيسية للمنظمة المتميزة:

تشكل المفاهيم الرئيسية للمتميز دعامة لنماذج التميز، وهذه القائمة من المفاهيم ليس المقصود منها أن تكون شاملة وثابتة، فهي تتغير من منظمة الى أخرى ومن نموذج للتميز إلى آخر، وتعددت وتطورت عبر العقدين الماضيين، مثل المنظمات التي تقوم بالتطوير والتحسين في أدائها، ومن أهم تلك المفاهيم (صايح، ٢٠١٨):

- القيادة وثبات الغاية: ويعبر عن سلوك القادة فهو الداعم لجميع منهجيات التميز، إذ يتم توضيح اتجاه قيم وغاية المنظمة من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز.

- التميز المستمد من المتعاملين: تؤكد كل مداخل التميز أن العميل هو مصدر الحكم الأخير على تميز الخدمات ونوعية المنتجات، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين يعد أفضل وسيلة لتحقيق وولاء العميل والاحتفاظ به، فصوت العميل يكون حاسماً في تصميم العمليات أو عرض الخدمات التي تؤثر على العملاء.

- التوجه الاستراتيجي: جميع منهجيات التميز تؤكد على أهمية التوجه الاستراتيجي وتبني خطط التطوير الاستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء التنظيم.

- التعلم والتحسين المستمر: يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم والتحسين تسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة.

- التركيز على الأفراد: مستوى الموظفين يعد عنصراً مهماً في إطار التميز، فنجح المنظمة يعتمد اعتماداً كبيراً على تنمية مستوى المعرفة، والمهارات والإبداع لدى موظفيها، ومقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة.

- تطوير الشركات: مهجيات التميز تؤكد أن المنظمة بحاجة إلى وضع استراتيجية متبادلة ذي منفعة مشتركة طويلة الأجل مع مجموعة من الشركاء الخارجيين، بما في ذلك العملاء والموردين ومنظمات التعليم، فتقديم قيمة مستدامة للشركاء يحقق نجاح الشركة على المدى الطويل.

- الإدارة بالحقائق: تركز جميع مداخل التميز على أن تكون إدارة العمليات على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات ملبية لمتطلبات العملاء، ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العميل والتغذية الراجعة من العمليات ذاتها، وتقاس قدرة العمليات على مقدرتها لتلبية متطلبات العملاء.

- توجيه النتائج: من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين ويعد ذلك جزءاً مهماً ومحورياً لوضع الاستراتيجيات الناجحة، فالتميز يهتم بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك العملاء، والموظفين والموردين، والشركاء، والجمهور، والمجتمع ككل.

- المسؤولية الاجتماعية: تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية تجاه العامة، فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى الطويل لمصالح المنظمة تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية تجاه العامة، فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى الطويل لمصالح المنظمة.

الدراسات السابقة:

أجرى النجار (٢٠١٦) دراسة هدفت إلى قياس أثر الالتزام بقواعد حوكمة الشركات في فلسطين على الاداء المالي للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين لبيان أثر ذلك على مقاييس الاداء المالي المتمثلة بالعائد على الاصول، ومعدل نمو المبيعات، والقيمة الدفترية للسهم، والقيمة السوقية للشركة، ومعرفة أيهم أكثر، طبقت الدراسة على عينة مكونة من (٦٢)

شركة بعد تحقيقها لشروط قواعد حوكمة الشركات الصادرة عن مدونة حوكمة الشركات في فلسطين معينة خلال فترة الدراسة (٢٠١٥-٢٠١٦) وقد تم استخدام نماذج الانحدارات (الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد ونموذج تحليل التباين الاحاديين)، وذلك لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لقواعد حوكمة الشركات على المقاييس المحاسبية: العائد على الأصول، القيمة الدفترية للسهم، و القيمة السوقية للشركات، ولا يوجد أثر لقواعد حوكمة الشركات على معدل نمو المبيعات.

وأجرى (Frank Yu , 2016) دراسة هدفت إلى توضيح "آليات تأثير حوكمة الشركات على إدارة الأرباح"، حيث تم اختبار العلاقة بين حوكمة الشركات وبين إدارة الأرباح، وقد خلصت الدراسة إلى أن الشركات التي لها حوكمة داخلية قوية مثل التركيز العالي للملكية وتركيز مجلس الإدارة في عدد قليل فإنها تقوم بإدارة الأرباح بشكل أكبر، في حين أنه في حالة وجود حوكمة خارجية قوية فإن الشركة تقوم بإدارة الأرباح بشكل أقل، وأشارت الدراسة أن إدارة الأرباح ليست المحرك الرئيسي بين طرفي الملكية والحوكمة.

كما أجرى (Azzoz, khamees 2016) دراسة هدفت بشكل أساسي للبحث في خصائص حوكمة الشركات الرئيسية التي تؤثر على جودة الأرباح وتؤثر أيضا على إدارة الأرباح للشركات الأردنية، كحجم مجلس الإدارة، ازدواجية التعيين للرئيس التنفيذي، تركيب المجلس، ولجنة التدقيق. وقد تألفت عينة الدراسة من جميع الشركات المالية المدرجة في بورصة عمان، وكان مجموع الشركات (٧٣) شركة وهي مدرجة في بورصة عمان من عام ٢٠٠٧ إلى عام ٢٠١٢. وقد تم استخدام حجم ونشاط وتشكيلة لجنة التدقيق لقياس خصائص حوكمة الشركات، القيمة المطلقة التقديرية التي يتم احتسابها من خلال نموذج جونز المعدل، المستخدم لتقدير جودة الأرباح وإدارة الأرباح. وقد كشفت الدراسة عن أن حجم وأنشطة لجنة التدقيق لها علاقة مع كل من جودة الأرباح وإدارة الأرباح.

وأجرى عبد القادر (٢٠١٠) دراسة هدفت الى التعرف على أثر بعض آليات حوكمة الشركات على أداء الادارة وذلك من خلال تطوير نموذج لاختبار العلاقة بين جودة الأرباح وبعض جوانب حوكمة الشركات وأثرها على جودة التقارير المالية. فرضيات الدراسة: زيادة ملكية اعضاء مجلس الادارة لأسهم الشركة يؤدي الى ان يكون لديهم الحافز الى اصدار تقارير مالية تتلاءم مع مصالحهم الشخصية، وبالتالي من المتوقع ان يكون هناك علاقة بين ملكية اعضاء مجلس الادارة وجودة الأرباح. استخدام الباحث نموذج الانحدار المتعدد وتمثلت متغيرات الدراسة في الجوانب التي تتكون منها حوكمة الشركات، والتي تمثل المتغيرات المستقلة وجودة الأرباح والتي تمثل المتغير التابع. وقد تم الاعتماد على البيانات الواردة بالتقارير المالية السنوية لشركات عينة الدراسة والموجودة بأدلة الشركات المساهمة على موقع البورصة المصرية لقياس متغيرات الدراسة. وخرجت الدراسة بنتائج أهمها وجود علاقة طردية بين جودة الأرباح وبين استقلالية لجنة المراجعة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة انها قد اجمعت على دراسة اثر تبني الحوكمة وانعكاسها على الشركات والمنظمات والمؤسسات المالية والصناعية، حيث استعرضت دراسة النجار (٢٠١٦) قياس أثر الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات على الاداء المالي في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، أما دراسة عبد القادر (٢٠١٠) فتطرقت إلى قياس العلاقة بين حوكمة الشركات وجودة الأرباح وأثرها على جودة التقارير المالية، وتطرقت دراسة (Frank Yu, 2016) الى آليات تأثير حوكمة الشركات على إدارة الأرباح، أما دراسة (Azzoz, 2016) فهدفت للبحث في خصائص حوكمة الشركات الرئيسية التي تؤثر على جودة وإدارة الأرباح للشركات الأردنية، حيث تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كونها ركزت على المنهج الوصفي التحليلي ومن خلال اعتمادها لأداة الاستبيان، وتكمن أهمية هذه الدراسة كذلك كونها جاءت لمعرفة العلاقة بين ادارة الحوكمة الرشيدة ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في قطاع هام من القطاعات المصرفية الفلسطينية، والذي لم يتناوله اي من الباحثين او الدارسين حسب علم الباحثين، كما ان نتائج هذ الدراسة ستؤدي إلى تحديد ما إذا كان هناك علاقة واثر لتطبيق قواعد الحوكمة ومبادئها بكافة جوانبها وعناصرها على الأداء المؤسسي لهذه البنوك، وبالتالي ستستفيد الجهات المعنية

المتتمثلة بإدارة البنوك والعاملين فيها والمسؤولين عنها من جهات رقابية وإدارية ومالية، إضافة الى المراجعين والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها هذه البنوك، ولعل ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أيضا بأنها جمعت بين عناصر الحوكمة بمختلف مبادئها وقواعدها وربطتها بنتائج الأعمال التي يقدمها القطاع المصرفي والمتمثل في البنوك العاملة في مدينة دورا بشكل خاص والبنوك العاملة في فلسطين بشكل عام، ومستوى تميز الأداء المؤسسي والتميز في تقديم الخدمات للمستفيدين.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك العاملة في مدينة دورا بمحافظة الخليل وهي: (بنك فلسطين، والبنك الاسلامي العربي).

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (٤٥) مبحوثا ومبحوثة من العاملين في البنوك العاملة في مدينة دورا، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

جدول (١): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	العدد	النسبة المئوية	المجموع
النوع الاجتماعي	ذكر	٥٣,٣%	٤٥
	أنثى	٤٦,٧%	
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٧٥,٦%	٤٥
	٥ - ١٠ سنوات	١٧,٨%	
	أكثر من ١٠ سنوات	٦,٦%	
نوع البنك	تجاري	٤٨,٩%	٤٥
	اسلامي	٥١,١%	

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة لقياس "الحوكمة الإدارية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك"، بالاستناد إلى الأدب التربوي، والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة بمجملها من ثلاثة أقسام:

القسم الأول: ويحتوي هذا الجزء على البيانات الأولية عن العامل/ة في البنك وهي: (النوع الاجتماعي، وسنوات الخبرة، ونوع البنك).

القسم الثاني: ويقيس واقع الحوكمة الإدارية، وتكون من (١٩) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات تناولت فرضيات البحث والإجابة عن أسئلة الدراسة وقد كانت إجابة هذه الفقرات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

القسم الثالث: ويقيس درجة التميز المؤسسي، وتكون من (١٠) فقرات تناولت فرضيات البحث والإجابة عن أسئلة الدراسة وقد كانت إجابة هذه الفقرات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

صدق الأداة:

تم التأكد من صدق الأداة بعرضها على ذوي الخبرة من ذوي الاختصاص بهدف التأكد من مناسبة الاستبانة لما أعدت من أجلها وسلامة صياغة الفقرات وانتماء كل منها للمجال الذي وضعت فيه، وتم تعديل فقرات الاستبانة وفق الملاحظات والتعديلات المقترحة، وأعيد صياغة الاستبانة بشكلها النهائي ليصبح عدد فقراتها بشكلها النهائي (٢٩) فقرة.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة القياس تم فحص الثبات لفقرات الاستبانة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach' alpha)، وذلك وفق الجدول (٢).

جدول (٢): نتائج معامل ثبات كرونباخ ألفا لأداة الدراسة.

المجال	عدد الفقرات	قيمة Alpha
الدرجة الكلية للحوكمة الادارية	١٩	٠,٩٠٤
الدرجة الكلية للتميز المؤسسي	١٠	٠,٨٨٤

من خلال النظر إلى جدول (٢) يتبين أن معامل ثبات الحوكمة الإدارية بلغ (٠,٩٠٤)، في حين بلغ معامل ثبات التميز المؤسسي (٠,٨٨٤)، مما يشير إلى دقة أداة القياس.

المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة تمت مراجعتها وإدخالها للحاسب، وذلك بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة أوافق بشدة خمس درجات، والإجابة أوافق أربع درجات، والإجابة محايد ثلاث درجات، والإجابة بدرجة لا أوافق درجتين، والإجابة لا أوافق بشدة درجة واحدة. وذلك في جميع فقرات الدراسة وبذلك أصبحت الاستبانة تقيس واقع الحوكمة الإدارية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا بالاتجاه الموجب. وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي one way ANOVA ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها والتوصيات:

يتناول هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحثين من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع الحوكمة الإدارية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا، وفقاً لتساؤلات الدراسة وفرضياتها، ويمكن تفسير قيمة المتوسط الحسابي للعبارات كما يلي:

جدول (٣): دلالة المتوسط الحسابي.

المتوسط الحسابي	الدلالة
١,٧٩-١,٠٠	منخفض جداً
٢,٥٩-١,٨٠	منخفض
٣,٣٩-٢,٦٠	متوسط
٤,١٩-٣,٤٠	مرتفع
٥,٠٠-٤,٢٠	مرتفع جداً

وفي ضوء معالجة بيانات الدراسة إحصائياً توصل الباحثين للنتائج التالية:

س ١) ما واقع تبني قواعد الحوكمة الإدارية بعناصرها (الاسس المحكمة والفعالة، الافصاح والشفافية، الانصاف والعدالة) من وجهة نظر العاملين في البنوك؟

جدول (٤): الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات لواقع الحوكمة الادارية بعناصرها.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	الدرجة
١	الاسس المحكمة والفعالة	٤,٠١	٠,٥٣	٨٠,٣٠	مرتفعة
٢	الافصاح والشفافية	٣,٧٣	٠,٦٣	٧٤,٦٠	مرتفعة
٣	الانصاف والعدالة	٣,٩٠	٠,٥٧	٧٧,٩٠	مرتفعة
	الدرجة الكلية لواقع الحوكمة الادارية	٣,٨٨	٠,٥١	٧٧,٦٠	مرتفعة

يتضح من الجدول (٤) أن الدرجة الكلية لواقع الحوكمة الادارية جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣,٨٨) وانحراف معياري (٠,٥١)، وبنسبة مئوية مقدارها (٧٧,٦%)، وعن أهم أبعاد الحوكمة الادارية تمثلت في بعد (الاسس المحكمة والفعالة) بمتوسط حسابي قدره (٤,٠١) وانحراف معياري (٠,٥٣) وبنسبة مئوية مقدارها (٨٠,٣%) معبرا عن درجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الثانية بعد (الانصاف والعدالة) بمتوسط حسابي قدره (٣,٩٠) وانحراف معياري (٠,٥٧) وبنسبة مئوية مقدارها (٧٧,٩%) معبرا عن درجة مرتفعة أيضا. وجاء في المرتبة الثالثة بعد (الافصاح والشفافية) بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٣) وانحراف معياري (٠,٦٣) وبنسبة مئوية مقدارها (٧٤,٦%) معبرا عن درجة مرتفعة كذلك. وفيما يلي عرض لكل مجال من مجالات الحوكمة الإدارية:

-الاسس المحكمة والفعالة:

جدول (٥): الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات لواقع الاسس المحكمة والفعالة، مرتبة حسب الأهمية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	الدرجة
٢	١	يتوفر هيكل تنظيمي يحدد المسؤوليات والصلاحيات ويساهم في ضبط الاداء المالي في البنك	٤,١١	٠,٦١	٨٢,٢٢	مرتفعة
٣	٢	تقوم الهيئات الإشرافية في الرقابة على تنفيذ متطلبات الحوكمة في البنك	٤,٠٩	٠,٦٧	٨١,٧٨	مرتفعة
١	٣	يتوفر تشريعات محكمة تساهم في ضبط اداء البنك	٤,٠٧	٠,٦٥	٨١,٣٣	مرتفعة
٧	٤	يتوافر إستراتيجية واضحة للبنك يتم على ضوءها قياس النجاح.	٤,٠٧	٠,٩١	٨١,٣٣	مرتفعة
٤	٥	يتوفر في البنك توزيع سليم للسلطات والمسئوليات وفق نظام هرمي.	٣,٩٨	٠,٨٤	٧٩,٥٦	مرتفعة
٥	٦	يتوافر أدلة إجراءات ومعايير للسلوك الملازم للعمل في البنك	٣,٩٨	٠,٦٢	٧٩,٥٦	مرتفعة
٦	٧	يتوافر نظام لقياس مدى الالتزام بالمعايير في البنك.	٣,٨٠	٠,٧٩	٧٦,٠٠	مرتفعة

يتضح من الجدول (٥) أن أهم فقرات الاسس المحكمة والفعالة تمثلت في الفقرة التي تنص على (يتوفر هيكل تنظيمي يحدد المسؤوليات والصلاحيات ويساهم في ضبط الاداء المالي في البنك) بمتوسط حسابي (٤,١١)، وانحراف معياري (٠,٦١) وبنسبة مئوية مقدارها (٨٢,٢%) معبرة عن درجة مرتفعة، تلتها الفقرة التي تنص على (تقوم الهيئات الإشرافية في الرقابة على تنفيذ متطلبات الحوكمة في البنك) بمتوسط حسابي (٤,٠٩) وانحراف معياري (٠,٦٧) وبنسبة مئوية (٨١,٨%) معبرة عن درجة

مرتفعة. في حين جاءت أدنى الفقرات الفقرة التي تنص على (يتوافر نظام لقياس مدى الالتزام بالمعايير في البنك) بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٠) وانحراف معياري (٠,٧٩) وبنسبة مئوية مقدارها (٧٦%) معبرة عن درجة مرتفعة كذلك.

- الإفصاح والشفافية:

جدول (٦): الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات لواقع الإفصاح والشفافية مرتبة حسب الأهمية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	الدرجة
١	١	تتسم الانظمة والتعليمات المطبقة في البنك بالوضوح	٣,٩١	٠,٨٢	٧٨,٢٢%	مرتفعة
٢	٢	يتم نشر الانظمة والتعليمات بطريقة تضمن وصولها للعاملين في البنك	٣,٨٧	٠,٦٦	٧٧,٣٣%	مرتفعة
٣	٣	لأصحاب المصالح في البنك حق الاطلاع على كافة المعاملات المتعلقة بهم	٣,٨٢	٠,٨٦	٧٦,٤٤%	مرتفعة
٤	٤	يوفر البنك نظاما للإعلام بمجمل الأنظمة الناظمة للعمل	٣,٧٣	٠,٩١	٧٤,٦٧%	مرتفعة
٥	٥	يحرص البنك عن الإفصاح بشفافية عن وجود ممارسات خاطئة	٣,٣١	١,١٢	٦٦,٢٢%	متوسطة

يتضح من الجدول (٦) أن أهم فقرات واقع الإفصاح والشفافية تمثلت في الفقرة التي تنص على (تتسم الانظمة والتعليمات المطبقة في البنك بالوضوح) بمتوسط حسابي قدره (٣,٩١)، وانحراف معياري (٠,٨٢) وبنسبة مئوية مقدارها (٧٨,٢%) معبرة عن درجة مرتفعة، تلتها الفقرة التي تنص على (يتم نشر الانظمة والتعليمات بطريقة تضمن وصولها للعاملين في البنك) بمتوسط حسابي قدره (٣,٨٧)، وانحراف معياري (٠,٦٦) وبنسبة مئوية مقدارها (٧٧,٣%) معبرة عن درجة مرتفعة في حين جاءت أدنى الفقرات الفقرة التي تنص على (يحرص البنك عن الإفصاح بشفافية عن وجود ممارسات خاطئة) بمتوسط حسابي قدره (٣,٣١) وانحراف معياري (١,١٢) وبنسبة مئوية مقدارها (٦٦,٢%) معبرة عن درجة متوسطة.

- الانصاف والعدالة:

جدول (٧): الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات لواقع الانصاف والعدالة مرتبة حسب الأهمية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	الدرجة
٥	١	العدالة بين العاملين في البنك يزيد من ضمان حقوقهم	٤,٢٧	٠,٧٥	٨٥,٣٣%	مرتفعة جدا
١	٢	يطبق البنك قانون تنظيم الادارات بشكل كامل ودقيق	٤,٠٤	٠,٧٧	٨٠,٨٩%	مرتفعة
٢	٣	توضح أنظمة البنك مهام كل موظف	٤,٠٠	٠,٧٧	٨٠,٠٠%	مرتفعة
٧	٤	يتم التأكد من قيام العاملين في البنك بواجباتهم بموضوعية	٣,٨٢	٠,٨٩	٧٦,٤٤%	مرتفعة
٤	٥	تطبق الانظمة على جميع الموظفين في البنك دون تمييز	٣,٧٦	٠,٩٣	٧٥,١١%	مرتفعة
٦	٦	يعطى المستفيدين من خدمات البنك الحق في المطالبة بالتعويض	٣,٧٣	٠,٨٦	٧٤,٦٧%	مرتفعة
٣	٧	يستطيع الموظف في البنك المطالبة بحقوقه في أي وقت لأنه مدعوم بأنظمة عادلة	٣,٦٤	٠,٦٩	٧٢,٨٩%	مرتفعة

يتضح من الجدول (٧) أن أهم فقرات واقع الانصاف والعدالة تمثلت في الفقرة التي تنص على (العدالة بين العاملين في البنك يزيد من ضمان حقوقهم) بمتوسط حسابي قدره (٤,٢٧)، وانحراف معياري (٠,٧٥) وبنسبة مئوية مقدارها (٨٥,٣%) معبرة عن درجة مرتفعة جداً، في حين جاء أدنى الفقرات الفقرة التي تنص على (يستطيع الموظف في البنك المطالبة بحقوقه في أي وقت

لأنه مدعوم بأنظمة عادلة) بمتوسط حسابي قدره (٣,٦٤) وانحراف معياري (٠.٦٩) وبنسبة مئوية مقدارها (٧٢,٩%) معبرة عن درجة مرتفعة.

س٢) ما درجة التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في البنوك العاملة في مدينة دورا؟

جدول (٨) الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات لواقع التميز المؤسسي حسب الأهمية.

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب المئوية	الدرجة
١	١	يحرص العاملون في البنك على اداء اعمالهم بطريقة ملائمة	٤,١٣	٠,٦٦	٨٢,٦٧%	مرتفعة
٦	٢	يحافظ العاملون في البنك على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي	٤,٠٩	٠,٧٦	٨١,٧٨%	مرتفعة
٨	٣	يبذل العاملون في البنك الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	٤,٠٩	٠,٧٦	٨١,٧٨%	مرتفعة
٤	٤	يحرص العاملون في البنك على اداء اعمالهم بدقة عالية	٤,٠٧	٠,٨١	٨١,٣٣%	مرتفعة
٩	٥	يبذل العاملون في البنك الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	٤,٠٤	٠,٧٤	٨٠,٨٩%	مرتفعة
٣	٦	توجد قدرة للعاملين في البنك لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل	٤,٠٢	٠,٧٥	٨٠,٤٤%	مرتفعة
٧	٧	تتوافر لدى العاملون في البنك الرغبة لإنجاز مهام العمل	٣,٩١	٠,٨٢	٧٨,٢٢%	مرتفعة
٢	٨	يتم إنجاز العمل في الوقت المحدد في البنك	٣,٨٤	٠,٩٠	٧٦,٨٩%	مرتفعة
١٠	٩	تتوفر لدى العاملين في البنك المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها	٣,٨٤	٠,٨٠	٧٦,٨٩%	مرتفعة
٥	١٠	توجد قدرة للعاملين في البنك على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل	٣,٧٣	٠,٨٦	٧٤,٦٧%	مرتفعة
الدرجة الكلية للتميز المؤسسي						
			٣,٩٨	٠,٥٥	٧٩,٥٦%	مرتفعة

يتضح من الجدول (٨) أن درجة التميز المؤسسي جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (٣,٩٨) وانحراف معياري (٠,٥٥) وبنسبة مئوية مقدارها (٧٩,٦%)، وعن أهم فقرات التميز المؤسسي تمثلت في الفقرة التي تنص على (يحرص العاملون في البنك على اداء اعمالهم بطريقة ملائمة) بمتوسط حسابي قدره (٤,١٣)، وانحراف معياري (٠,٦٦) وبنسبة مئوية مقدارها (٨٢,٧%) معبرة عن درجة مرتفعة، تلتها الفقرة التي تنص على (يحافظ العاملون في البنك على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي) بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٩)، وانحراف معياري (٠,٧٦) وبنسبة مئوية مقدارها (٨١,٨%) معبرة عن درجة مرتفعة، والفقرة التي تنص على (يبذل العاملون في البنك الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة) بمتوسط حسابي قدره (٤,٠٩)، وانحراف معياري (٠,٧٦) وبنسبة مئوية مقدارها (٨١,٨%) معبرة عن درجة مرتفعة أيضاً. في حين جاءت أدنى الفقرات الفقرة التي تنص على (توجد قدرة للعاملين في البنك على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل) بمتوسط حسابي قدره (٣,٧٣) وانحراف معياري (٠,٨٦) وبنسبة مئوية مقدارها (٧٤,٧%) معبرة عن درجة مرتفعة كذلك.

اختبار فرضيات الدراسة:

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوكمة الإدارية وتحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا.

جدول(٩): معامل الارتباط لبيان العلاقة بين الحوكمة الإدارية والتميز المؤسسي في البنوك N=45

المتغيرات		معامل الارتباط	معامل الارتباط
الأسس المحكّمة والفعّالة	التميز المؤسسي		
الإفصاح والشفافية	التميز المؤسسي	معامل الارتباط	** ٠,٧١٩
		الدلالة الإحصائية	٠,٠٠٠
الإنصاف والعدالة	التميز المؤسسي	معامل الارتباط	** ٠,٦٣٢
		الدلالة الإحصائية	٠,٠٠٠
الدرجة الكلية للحوكمة الإدارية	التميز المؤسسي	معامل الارتباط	** ٠,٧٤٣
		الدلالة الإحصائية	٠,٠٠٠
	التميز المؤسسي	معامل الارتباط	** ٠,٧٩٠
		الدلالة الإحصائية	٠,٠٠٠

** دالة عند $(\alpha \leq 0.05)$.

بالنظر إلى جدول (١٠) يتبين وجود ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين مكونات الحوكمة الإدارية جميعها وعلى الدرجة الكلية وبين تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا، حيث كانت الدلالة الإحصائية > 0.05 ، لذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. (توجد علاقة بين مكونات الحوكمة الإدارية وتحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا).

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسطات الحوكمة الإدارية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في البنوك العاملة في مدينة دورا تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، نوع البنك):
-حسب متغير النوع الاجتماعي:

جدول(١١): اختبار "ت" للحوكمة الادارية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي وفق النوع الاجتماعي.

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الحوكمة وتحقيق التميز المؤسسي	ذكر	٢٤	٣,٩١	٠,٤٤	٠,٤٦٣	٤٣	٠,٦٤٦
	انثى	٢١	٣,٨٤	٠,٤٨			

* دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

يتبين من الجدول (١١) انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات الحوكمة الادارية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في البنوك العاملة في مدينة دورا تعزى لمتغير النوع الاجتماعي حيث كانت الدلالة الإحصائية $< 0,05$ ، وهي غير دالة إحصائياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي من وجهة نظر (الذكور)، (٣,٩١)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى (الاناث) (٣,٨٤).

-حسب متغير سنوات الخبرة:

جدول (١٢): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في دور الحوكمة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك وفق متغير سنوات الخبرة.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	دور الحوكمة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي سنوات
٠,٣٦٦	١,٠٣٠	٠,٢٦٤	٢	٠,٥٢٨	بين المجموعات	٠,٦١	٣,٨٧	٢١	أقل من ٥ سنوات	
						٠,٢٤	٣,٧٧	١٤	من ٥ - ١٠ سنوات	
		٠,٢٥٦	٤٢	١٠,٧٥٩	داخل المجموعات	٠,٥٢	٤,٠٦	١٠	أكثر من ١٠ سنوات	
						٠,٦٠	٤,٠٥	٤٥	المجموع	
			٤٤	١١,٢٨٦	المجموع					

بالنظر إلى جدول (١٢) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الحوكمة الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت الدلالة الإحصائية $< 0,05$ ، وهي غير دالة إحصائياً.

حسب متغير نوع البنك:

جدول (١٣): نتائج اختبار "ت" لدور الحوكمة الادارية في تحقيق التميز المؤسسي تبعا لمتغير نوع البنك.

المتغير	نوع البنك	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
دور الحوكمة في تحقيق التميز المؤسسي	تجاري	٢٢	٣,٧٧	٠,٤٤	١,٤٠٢-	٤٣	٠,١٦٨
	اسلامي	٢٣	٣,٩٨	٠,٥٥			

* دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) α

يتبين من الجدول (١٣) انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات الحوكمة الادارية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في البنوك العاملة في مدينة دورا تعزى لمتغير نوع البنك، حيث كانت الدلالة الإحصائية $0,05 >$ وهي غير دالة إحصائياً. إذ بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة من وجهة نظر (العاملين في البنك الإسلامي)، (٣,٩٨)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لدى (العاملين في بنك فلسطين) (٣,٧٧).

نتائج الدراسة:

في ضوء تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- واقع الحوكمة الادارية في البنوك العاملة في مدينة دورا جاء مرتفعاً. وجاءت أبعاد الحوكمة حسب الأهمية: (الاسس المحكمة والفعالة، الانصاف والعدالة، الافصاح والشفافية).

- يتوفر في البنوك هيكل تنظيمي يحدد المسؤوليات والصلاحيات ويساهم في ضبط الاداء المالي في البنك.

- تقوم الهيئات الإشرافية في الرقابة على تنفيذ متطلبات الحوكمة في البنك.

- تتسم الانظمة والتعليمات المطبقة في البنك بالوضوح.

- يتم نشر الانظمة والتعليمات بطريقة تضمن وصولها للعاملين في البنك.

- توفر العدالة بين العاملين في البنك يزيد من ضمان حقوقهم.

- درجة التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا جاءت بدرجة مرتفعة، حيث يحرص العاملون في البنك على اداء اعمالهم بطريقة ملائمة، كما يحافظ العاملون في البنك على الالتزام بأوقات الدوام الرسمي، ويبدل العاملون في البنك الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.

- تبين وجود علاقة بين الحوكمة الإدارية وتحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا.

- أثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في واقع الحوكمة الادارية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في البنوك العاملة في مدينة دورا تعزى لمتغيرات: (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، نوع البنك).

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة وأهدافها يوصي الباحثان بالآتي:

١. ضرورة توافر نظام لقياس مدى الالتزام بالمعايير اللازمة للعمل في البنك.

٢. أن يحرص البنك عن الافصاح بشفافية عن إمكانية وجود ممارسات خاطئة لديه.

٣. أن يستطيع الموظف في البنك المطالبة بحقوقه في أي وقت من خلال أنظمة عادلة.

٤. ضرورة توفر القدرة للعاملين في البنك على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.

٥. أن يقوم العاملون بإنجاز العمل في الوقت المحدد في البنك.

٦. توفير أدلة وإجراءات ومعايير للسلوك الملائم للعمل لتنظم عمل العاملين في البنك.
٧. أن يعطى المستفيدين من خدمات البنك الحق في المطالبة بالتعويض نتيجة تضررهم جراء خطأ ما.
٨. أن يوفر البنك نظاماً للإعلام بمجمل الأنظمة الناظمة للعمل فيه تكون واضحة لمتلقي الخدمة.

المراجع:

- جودة، فكري. (٢٠٠٨). "مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حمودي، وفاء. (٢٠١٠). "أثر حوكمة الشركات في إدارة الأرباح - مدخل أخلاقي"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- الخرشة، كاظم. (٢٠١١). "إدارة الموارد البشرية"، عمان، الأردن: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.
- السلمي، علي. (٢٠٠١). "خواطر في الإدارة المعاصرة"، القاهرة، مصر: دار غريب للنشر والتوزيع.
- صايح، جوديت. (٢٠١٨). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الأداء المؤسسي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الطعامنة، محمد. (٢٠١٥). "معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها"، بحث مقدم في ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ورشة عمل من ٩-١٣ يناير.
- عادل، احمد. (٢٠١١). نموذج مقترح لقياس الدور الحوكمي لمصدق الحسابات وأثره على فجوة مصداقية المعلومات المحاسبية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- العاظمي، جمال. (٢٠١٢). "دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- عبد العال، طارق. (٢٠١٤). "واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في المصارف الإسلامية في فلسطين (دراسة تطبيقية على المصارف الرأسمالية العاملة في قطاع غزة)"، (رسالة ماجستير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عبد القادر، احمد. (٢٠١٠). "العلاقة بين حوكمة الشركات وجودة الأرباح وأثرها على جودة التقارير المالية"، مجلة التجارة والتمويل، جامعة القاهرة، مصر.
- قباجة، عدنان. (٢٠٠٨). "أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأسواق المالية"، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- كلبونة، احمد. (٢٠٠٨). "دور الحاكمية المؤسسية في تحسين ممارسات المصارف الأردنية: وفق دليل الحوكمة الصادر عن البنك المركزي الأردني"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.
- المناصير، عمر. (٢٠١٣). "أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات المساهمة العامة الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- النجار، جميل. (٢٠١٦). "قياس أثر الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات على الأداء المالي" دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين"، مجلة جامعة فلسطين للتقنية للأبحاث، مجلد (٤)، عدد (٦).
- يعقوب، فيحاء، وآخرون. (٢٠١٣). "دور الحوكمة في تحسين الاداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية"، مجلة دراسة محاسبية مالية، عمان الأردن، مجلد (٨)، عدد (٢٢).

-Frank Yu, (2016), "**Corporate Governance and Earnings Management**" Carlson School of Management, University of Minnesota, Minneapolis.

-Azzoz, A.A, & Khamees, B.A.(2016). The impact of corporate governance characteristics on earnings quality and earnings management: evidence from Jordan, **Jordan journal of business administration**, vol.12, no. 1, pp.187-207