

**حوكمة الشركات واداء مصرف الرافدين دراسة  
استطلاعية للمدة 2018- 2021**

**زيد علي ظاهر  
أ.د. احمد جاسم محمد عباس العباس**

**كلية الادارة والاقتصاد  
قسم العلوم مالية والمصرفية/جامعة البصرة**

حوكمة الشركات واداء مصرف الرافدين دراسة استطلاعية للمدة  
2021 – 2018  
*Corporate governance and the performance of Al-Rafidain Bank, a survey study for the period 2018-2021*

Zaid Ali Zaher Al-Eidani  
[zaida8840@gmail.com](mailto:zaida8840@gmail.com)

Prof. Dr. Ahmed Jassim Muhammad Abbas S. Al-Abbas  
[ahmed.j.mohammed@uobasrah.edu.iq](mailto:ahmed.j.mohammed@uobasrah.edu.iq)

تاريخ النشر	تاريخ قبول النشر	تاريخ استلام البحث
1/ 12 /2022	26/ 7 /2022	7   7 /2022

### **Abstract**

*This research discusses corporate governance in Rafidain Bank, an exploratory study for the period 2018-2021. In order to achieve the research objectives and support hypotheses, the questionnaire consisted of 24 items which is distributed to (143) employees of Al-Rafidain Bank, and quantitative statistical analysis was used based on the (SPSS23) program to analyze the data and discuss the results. The study reached to a number of results, the most important of which is, controlling contributes to following the banking instructions, laws and procedures within the bank. The bank is also keen to train employees and develop their skills, despite the low accurate description of the tasks of each employee, and the powers and responsibilities are not distributed according to their specializations and competence, and the lack of approved systems for their protections. The study also showed the existence of a related significant statistical relationship between the independent variable (Guiding Principles of governance in Al-Rafidain Bank) responsibility in its dimensions on the approved variable development of the performance of Al-Rafidain Bank (productivity and*

*efficiency) and the absence of statistical significant relationship between one independent variable accountability on the dimensions of the approved variable (performance development in Al-Rafidain Bank (social responsibility).*

***Keywords: Rafidain Bank, accountability, responsibility, productivity and social responsibility.***

## المستخلص

يناقش هذا البحث حوكمة الشركات في مصرف الرافدين دراسة استطلاعية للمدة 2018-2021 ومن اجل تحقيق اهداف البحث واثبات الفرضيات . تم الاعتماد على استمارة الاستبيان المكونة من 24 فقرة وزعت على (143) موظفاً في مصرف الرافدين ، واستخدم التحليل الكمي الاحصائي بالاعتماد على برنامج ( SPSS23) لتحليل البيانات ومناقشة النتائج . توصلت الدراسة الى نتائج أهمها ،الرقابة تسهم في اتباع التعليمات المصرفية والقوانين والاجراءات داخل المصرف كما يحرص المصرف على تدريب الموظفين وتطوير مهارتهم على الرغم من انخفاض وصف دقيق لمهام كل موظف والصلاحيات والمسؤوليات لا توزع حسب اختصاصاتهم وكفاءتهم وانعدام الانظمة المعتمدة لحمياتهم كما اظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل ( المبادئ الارشادية للحوكمة في مصرف الرافدين) المسؤولية بأبعاده وبين المتغير المعتمد تطوير اداء مصرف الرافدين ( الانتاجية والكفاءة ) وعدم وجود دلالة احصائية بين احد المتغيرين المستقلة المساءلة على ابعاد المتغير المعتمد ( تطوير الاداء في مصرف الرافدين ) المسؤولية الاجتماعية ) .

الكلمات المفتاحية : مصرف الرافدين، المساءلة ،المسؤولية ، الانتاجية والمسؤولية الاجتماعية.

## المقدمة

تشمل الحوكمة المؤسسات الحكومية التي تقدم الوظائف الحكومية بطريقة فعالة ، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من الأداء ، و يعكس لنا أيضاً أن المجتمعات التي تحكمها مؤسسات فعالة وكفوءة تتمتع بمستويات عالية من التطور. ونظراً لأهمية المصارف المتقدمة في تمويل الاقتصاد ، تسعى البنوك المركزية والهيئات المصرفية في الدول المتقدمة إلى إصدار توجيهات وإرشادات حوكمة تتطلب من المصارف اعتماد هذه المتطلبات ، اذ ترتبط سلامة الاقتصاد ارتباطاً وثيقاً بسلامة القطاع المصرفي.

في ضوء ذلك ، قرر مجلس إدارة مصرف الرافدين اعتماد إرشادات حوكمة الشركات لتوفير أساساً سليماً لدعم تطوير الخطط الاستراتيجية للمصرف من خلال إدخال أغراض هيكلية وتشريعية وتنظيمية تهدف إلى تقليل المخاطر التي قد تواجهها المصارف ، ولكن بالرغم من التوسع السريع الذي مر به القطاع المصرفي في العراق عموماً ومصرف الرافدين خصوصاً ، يعاني الزبائن من تراجع في اداء الخدمات المصرفية من حيث النوع والكمية والمدة الزمنية مما يؤدي الى حدوث فجوة كبيرة بين أداء مصرف الرافدين وأداء المصارف في البلدان المتطورة من حيث تقديم الخدمات ، ومن ثم أصبح إلزاماً علياً تطوير طرائق واساليب ادارته من خلال وضع اليات تضمن تطوير الاداء فيه.

## المحور الاول : منهجية الدراسة

### اولاً:- مشكلة البحث

بالرغم من التوسع السريع الذي مر به القطاع المصرفي في العراق عموماً ومصرف الرافدين خصوصاً ، يعاني العملاء من تراجع في أداء الخدمات المصرفية من حيث النوع والكمية والمدة الزمنية مما يؤدي الى حدوث فجوة كبيرة بين أداء مصرف الرافدين واداء المصارف في البلدان المتطورة من حيث تقديم الخدمات ، وفي هذا الاطار يمكن صياغة سؤالين لمشكلة البحث وعلى النحو التالي :-

- 1-يساعد تطبيق الحوكمة في مصرف الرافدين على تسهيل الاجراءات للزبائن واصحاب المصالح الاخرى ؟
- 2- هل يسهم تطبيق الحوكمة في تطوير اساليب وطرائق الادارة لضمان تطوير اداء المصرف ؟

### ثانياً :- اهمية البحث

يستمد البحث اهميته من خلال المعلومات الشاملة التي يطرحها عن الحوكمة ودورها في تطوير اداء مصرف الرافدين وعلى أسس ومبادئ جديدة الامر الذي يؤدي الى قدرته على المنافسة ومواكبة التطورات ورفع مستوى الاداء مما ينعكس ايجابياً على نمو الاقتصاد العراقي والذي يؤهل مصرف الرافدين على تقديم خدمات افضل للزبائن من حيث النوعية والكمية والمدة الزمنية .

ثالثاً :- اهداف البحث :- يمكن حصر اهداف البحث على الاتي .

- 1- معرفة دور الحوكمة في مصرف الرافدين .
  - 2- مدى مساهمة مبادئ الحوكمة في تطوير اداء مصرف الرافدين .
  - 3- التعرف على دور معايير المساءلة في تطوير اداء مصرف الرافدين .
  - 4- فهم دور معايير المسؤولية في تطوير اداء مصرف الرافدين .
- رابعاً :- حدود البحث :يمكن تقسم حدود الدراسة كالاتي :-

1-الحدود المكانية:- وهي فروع مصرف الرافدين في محافظة البصرة والتي عددها 12 فرعاً.

2-الحدود الزمانية:- وهي المدة الزمنية للدراسة والتي امتدت من 2018/1/1 ولغاية 2021/1/1 .

خامساً: فرضيات البحث:- استنادا الى مشكلة البحث اعتمد الباحث الفرضية الرئيسة الآتية .

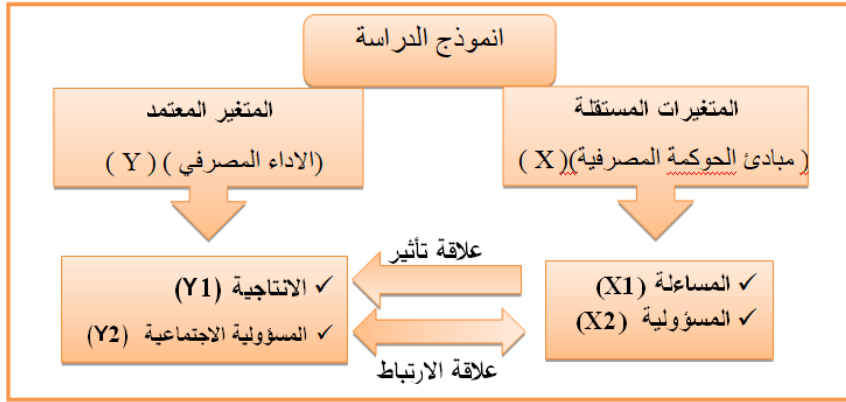
توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل ( المبادئ الارشادية للحوكمة في مصرف الرافدين ) بأبعاده وبين المتغير المعتمد ( تطوير الاداء المصرفي ) .

ومن الفرضية الرئيسة يمكن صياغة الفرضيتين الاتيتين :-

1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ( المبادئ الارشادية للحوكمة في مصرف الرافدين/المساءلة والمسؤولية )وبين(تطوير الاداء المصرفي / الانتاجية).

2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ( المبادئ الارشادية للحوكمة في مصرف الرافدين/المساءلة والمسؤولية ) وبين (تطوير الاداء المصرفي / المسؤولية الاجتماعية) .

سادساً:- انموذج البحث:-من خلال الفرضيات والاهداف تم تصميم مخطط فرضي لبيان العلاقة بين متغيرات الدراسة كما في الشكل الاتي :-



الشكل (1) انموذج الدراسة ، المصدر : من اعداد الباحث

سابعا :- مجتمع وعينة البحث :- مصرف الرافدين بفروعه والعينة هي فروع مصرف الرافدين في محافظة البصرة .  
 ثامناً :- المنهج المتبع في البحث :- لتحقيق اهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الاستطلاعي لوصف الظاهرة موضوع البحث فضلا عن استخدام الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة والتحليل الكمي الاحصائي بالاعتماد على برنامج ( spss23 ) .

## المحور الثاني

### الجانب النظري مفهوم حوكمة الشركات واهميتها

اولاً :- مفهوم حوكمة الشركات .

بالنظر للأحداث العالمية التي تدور حول الأزمات والمشكلات الاقتصادية ، ظهرت الحوكمة في الدول المتقدمة نتيجة قصور القوانين والتشريعات والاحكام التي تنظم وتسيطر على ممارسة الاعمال التجارية والتي ادت الى حالات العسر المالي والافلاس لكثير من الشركات وخروجها من الاقتصاد ( عكار \$ سلطان ، 2020 ) .

وعلى وفق رأي (Ehikioya, 2009) ، تتضمن حوكمة الشركات العملية والهيكل الذي يتخذ من خلاله الأعضاء المعينون في الشركة إجراءات فعالة



لحماية المصالح الاقتصادية لأصحاب المصلحة. فضلا عن ، هناك دليل على أن المستثمرين على استعداد لدفع علاوة عالية للأسهم في الشركات التي يُعتقد أن لديها هياكل حوكمة جيدة للشركات مما يؤكد سبب ارتباط اليات حوكمة الشركات بالأداء المالي. (Clarke, 2007:188).

ويرى (Donnelly & Mulcahy, 2008, :416) أن حوكمة الشركات هي "مجموعة من آليات الرقابة المخصصة للإشراف والموافقة على قرارات الإدارة وضمان الأداء الفعال للمؤسسة نيابة عن أصحاب المصلحة".

تمشيا مع هذا، يؤكد تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) أن حوكمة الشركات هي مجموعة العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين والتي من خلالها توفر حوكمة الشركات الهيكل الذي يحقق أهداف الشركة ، وتحديد وسائل تحقيق تلك الأهداف. ومراقبة الأداء يجب أن توفر الحوكمة للشركات حوافز مناسبة لمجالس الإدارة لتحقيق الأهداف التي تصب في مصلحة الشركة ومساهمتها ، ويجب أن تعزز الرقابة الفعالة. (OECD, 2004:11) .

ثانياً :- أهمية حوكمة الشركات

اكتسبت حوكمة الشركات مزيداً من الاهتمام كواحدة من أكثر القضايا التي نوقشت على نطاق واسع في كل من الأوساط الأكاديمية والتجارية لما لها من أهمية يمكن تلخيصها كالآتي :-

1- تحقق حوكمة الشركات الشفافية والعدالة والمساءلة للإدارة من اجل حماية المساهمين وتعزيز تنمية الاستثمار وتعظيم الربحية ( الغالبي وهادي ، 2017: 17) .

2- تسهم حوكمة الشركات في تقليل حجم المعاملات ورفع مستوى التعاملات ونسبة العائد لصالح المجتمع . (الطائي واخرون ، 2019: 40).

### ثالثاً :- علاقة الحوكمة ودورها في تطور الاداء المصرفي

الحوكمة من العمليات الضرورية واللازمة لتحسين عمل الوحدات الاقتصادية وترسيخ نزاهة الادارة فيها والاخلاص بالالتزامات والتعهدات فضلا عن ضمان تحقيق أهدافها بطرائق قانونية واقتصادية سليمة من خلال ممارسة دورها الرقابي والاشراف على أداء المصرف أداء مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين في المصارف وبما يحافظ على مصالح جميع الاطراف فان اهميته تكمن في تحقيق جملة من المنافع وهي :- (الخضيري، 2005: 57) .

1- تجنب المصارف مخاطر الفشل الإداري والإفلاس والتعثر المالي ، ودورها في تعظيم قيمة المصارف في السوق وضمان بقائها ونموها واستمراريتها في عالم الأعمال على المستوى الدولي أو الإقليمي أو المحلي أو عند العمل. في بيئة تنافسية عالية

2- تعد المصارف أدوات قوية لخلق سوق يتسم بالشفافية والإفصاح عن المعلومات المحاسبية والفعالة. من خلال أدوات رقابية فعالة مسلطة على مجالس إدارة الشركات و التزامها بإعادة هيكلة هذه المجالس و تفعيل الدور الذي يؤديه اعضاء غير تنفيذيين داخل مجلس الادارة .

3- الحوكمة نظام صنع القرارات وتخصيص الموارد والرسالة والمهام وانماط السلطة وأهرامها والذي تلاحق على اساسه المؤسسات اهدافها . ( شبلي & محسن، 2020 ) .

### رابعاً :- اوجه الاختلاف بين الحوكمة المؤسسية والحوكمة المصرفية

تتلى المصارف بخصائص تميزها عن المؤسسات غير المالية يمكن ايجازها بالاتي :- (الربيعي، 2011:33) .

- 1- المصارف اكثر عرضة للتضارب وعدم المساواة في امتلاك المعلومات بين الاطراف الداخلية (المديرين ) والاطراف الخارجية ( المساهمين والمقترضين) .
- 2- تخضع المصارف لعدد كبير من القيود التنظيمية والقواعد واللوائح بسبب

- اهميته الاقتصادية ووجود غموض في نشاطها وموجوداتها .
- 3- هيكل رأس المال الممتلك من قبل المصرف يشكل نسبة ضئيلة جداً من مجموع المصادر المتاحة للتمويل وخاصة الودائع .
- 4- الجزء الأكبر من مطلوبات المصارف هي قصيرة الاجل والتي توظف في موجودات طويلة الاجل على شكل ودائع تحت الطلب لهذا فان المخاطر الائتمانية تكون كبيرة الى حد ما .
- 5- اطراف المصلحة في المؤسسات المصرفية متعددة ، فضلا عن المستثمرين فان للمودعين والمراقبين مصلحة مباشرة في اداء المصرف .
- 6- نشاط المصارف أكثر غموضاً وتنوعاً لذلك فهي تواجه مشكلات حوكمة خاصة مما يزيد من صعوبة مراقبتها وتقييم مخاطر محافظها ونشاطها .
- خامساً :- المبادئ الارشادية للحوكمة في مصرف الرافدين :-**
- يرتكز دليل الحوكمة المؤسسية في مصرف الرافدين على مجموعة من المبادئ يمكن إيجازه في الاتي :
- (دليل الحوكمة المؤسسية لمصرف الرافدين المحدث في تشرين الثاني 2018، 1) .
- 1- العدالة في معاملة اصحاب المصلحة كافة ( مثل : المساهمين ،المودعين ،الدائنين ،الموظفين ،الجهات الرقابية )
- 2- الشفافية والافصاح بحيث يتم الافصاح عن المعلومات كافة المالية والتنظيمية والادارية التي تمكن المودعين والمساهمين من تقييم اداء المصرف . اذ يتم الالتزام بسياسة الافصاح المعتمدة في المصرف بشكل كامل .
- 3- المساءلة في العلاقات بين الادارة التنفيذية للمصرف ومجلس الادارة ، وبين مجلس الادارة والمساهمين ، وبين مجلس الادارة والجهات الاخرى ذات العلاقة .

4- المسؤولية : من حيث الفصل الواضح للمسؤوليات وتفويض الصلاحيات من خلال السياسات و الاجراءات المعتمدة في المصرف .

سادساً :- الاداء المصرفي :-

يعرف الاداء المصرفي العمليات المرغوبة والمتوقع ان يحققها المصرف على المدى القريب او البعيد ويتحدد الاداء العام او الاداء المصرفي الخاص بالمخرجات المتوقعة من العمليات والنشاطات ، فضلا عن شمول النواتج المتوقعة لأعمال المصرف ومخرجاتها بشكل منفرد او كلياً ، ويطلق عليه بأداء الاستراتيجية أما الاداء التشغيلي فيتحدد بناتج بعض العمليات او عملية معينة ( . Prahalad&Hamel,1994 )

سابعاً :- عناصر تقييم الاداء :- من الادوات المستخدمة في تقييم الاداء هي :-

- 1- الانتاجية :- وهي قدرة المصرف على استغلال موارد (نجم، 2013: 34)
- 2- المسؤولية الاجتماعية :- تتعلق بدمج الوحدة بين الاهتمامات المجتمعية والبيئية في التعامل مع اصحاب المصلحة والملاك والمساهمين والعملاء ( نديم ،2013: 35).

### المحور الثالث

#### الجانب التطبيقي/التحليل الاولي لمتغيرات الدراسة

اولاً: - اختبار التوزيع الطبيعي :-

لتحقيق فرضيات الدراسة وتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة يجب اجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات لأن أهم الاختبارات الإحصائية المهمة يشترط فيها توزيع البيانات توزيعاً طبيعياً كاختبار t وتحليل التباين وعلى هذا الأساس قام الباحث بأجراء اختبار ( Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup> ) للتأكد من توزيع البيانات اذا كانت تتوزع توزيعاً طبيعياً ام لا من خلال الفرضية التالية :-

H<sub>0</sub>:الفرضية الصفرية ( فرضية العدم ) : البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً .

H<sub>1</sub>:الفرضية البديلة : البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً.

(Cooper & Sekaran & Bougie,2010:337-338).

أ : اجراء اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للتوزيع الطبيعي على المتغير المستقل (المبادئ الارشادية للحوكمة في مصرف الرافدين )، الجدول ( 1 ) يوضح نتائج الاختبار للبيانات لهذا المحور بأبعاده .

الجدول ( 1 ) نتائج الاختبار للمتغير المستقل

Kolmogorov-Smirnov test			الفقرات	ت
Sig. (2 tailed)	N	Test Statistic		
المتغير المستقل ،(المبادئ الارشادية للحوكمة في مصرف الرافدين)				
المحور الثالث / المبدأ الثالث :- المساءلة				
0.392	143	0.624	القوانين والاجراءات التي وضعتها الجهات الرقابية والادارية غير واضحة لتنظيم عمل المصرف وادائه .	Q1
0.101	143	0.211	لا توجد قوانين وقواعد وإجراءات مساءلة مكتوبة وواضحة	Q2
0.284	143	0.418	تطبق الاليات المحددة للمساءلة على الجميع دون تمييز.	Q3
0.132	143	0.328	يتعامل مكتب التدقيق في الاشراف على جميع العمليات المصرفية بحيادية.	Q4
0.247	143	0.542	تتم مساءلة الإدارات والموظفين على أدائهم وانحرافهم عن النتائج المخطط لها .	5Q
0.140	143	0.223	مجلس ادارة المصرف منتخب من قبل الموظفين .	6Q
المحور الرابع / المبدأ الرابع :- المسؤولية				
0.210	143	0.418	يعاني العملاء ( الزبائن ) من تراجع في الخدمات المصرفية نتيجة عدم تفويض صلاحيات أكبر لمكاتب المندوبين والمديرين ومسؤولي الشعب .	Q1
0.385	143	0.625	يحرص المصرف على تدريب الموظفين وتطوير مهارتهم	Q2
0.213	143	0.345	يتوافر وصف دقيق لمهام كل موظف .	Q3

0.087	143	0.231	توزع الصلاحيات والمسؤوليات حسب اختصاص وكفاءة الموظفين .	Q4
0.205	143	0.454	توجد أنظمة معتمدة لحماية الموظفين .	5Q
0.294	143	0.384	يقوم مجلس ادارة المصرف بالأشراف ومتابعة اداء المصرف	6Q

المصدر: من اعداد الباحث من مخرجات (spss.v.23)

نلاحظ من خلال الجدول (1) كانت قيمة (sig) والمتمثلة بمستوى المعنوية لجميع ابعاد المتغير المستقل ( المبادئ الارشادية للحوكمة ) اكبر من (0.05) مستوى المعنوي ) والذي يدل على ان البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً نتيجة لقبول الفرضية الصفرية أي بإمكان اجراء الاختبارات الإحصائية عليها.

ب : اجراء اختبار (Kolmogorov–Smirnov) للتوزيع الطبيعي على المتغير المعتمد (تطوير الاداء في مصرف الرافدين).

الجدول (2) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المعتمد (تطور الاداء في مصرف الرافدين )

Kolmogorov–Smirnov test			الفقرات	ت
Sig. (2 tailed)	N	Test Statistic		
المتغير التابع (تطور الاداء في مصرف الرافدين )				
المحور الثالث / الانتاجية :-				
0.310	143	0.632	تستخدم الادارة التنفيذية مواردها المتاحة بشكل فعال لتحقيق الاهداف المحددة .	Q1
0.09	143	0.216	يمكن لمجلس ادارة المصرف ان يولد فرصاً استثمارية جيدة .	Q2
0.152	143	0.341	تبتكر ادارة المصرف خدمات مصرفية جديدة لتلبية احتياجات زبائنهم ( العملاء ) .	Q3
0.254	143	0.523	يتصف موظفو المصرف بالأبداع في تقديم الخدمات المصرفية .	Q4
0.132	143	0.485	يحقق المصرف زيادة في الارباح السنوية المتحققة	5Q

			وهي مقياساً للإنتاجية .
0.295	143	0.631	6Q تجري ادارة المصرف عملية تحسين مستمرة لجودة خدماتها المصرفية مما يمنحها ميزة على منافسيها في الصناعة المصرفية.
المحور الرابع / المسؤولية الاجتماعية :-			
0.184	143	0.478	Q1 يهتم المصرف في تقديم خدمات خاصة لتصبح ميزة تنافسية مستدامة .
0.321	143	0.745	Q2 العلاقة بين المصرف والمجتمع المستفيد علاقة ايجابية وبناءة تعزز حالات الثقة والتعاون .
0.247	143	0.624	Q3 يهتم مجلس ادارة المصرف بمعرفة التطورات الجديدة في السياسات المصرفية .
0.117	143	0.226	Q4 يتم استقطاب الموظفين في المصرف على اساس تقديم مستوى عالٍ من الخدمات المصرفية .
0.213	143	0.534	5Q تهدف ادارة المصرف الى ارضاء عملائها ( الزبائن ) عن الخدمات المقدمة .
0.314	143	0.633	6Q يهتم مجلس ادارة المصرف على نطاق واسع في شكاوى الزبائن (العلاء) .

المصدر: من اعداد الباحث من مخرجات (spss.v.23)

نلاحظ من خلال الجدول(2) كانت قيمة مستوى المعنوية ( sig ) اكبر من 0.05 لجميع ابعاد المتغير المعتمد (تطور الأداء في مصرف الرافدين ) وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية التي تنص على ان البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً .

ج :- اختبار الصدق النهائي :-

ويعني قياس تأثير كل فقرة من فقرات الاستبانة في المتغير الأساسي ، اذ يتم الغاء الفقرة التي يكون ارتباطها اكبر من ( 0.050 ) وقبول الفقرات التي يكون ارتباطها اقل من ( 0.050 ) . ( Pallant,2011:6 ) . الجدول الاتي يوضح نتائج اختبار الصدق النهائي الداخلي .

## الجدول (3) نتائج الصدق النهائي الداخلي

Corrected Item - Total Correlation	الفقرة	Corrected Item - Total Correlation	الفقرة	Corrected Item - Total Correlation	الفقرة
0.547**	Q17	0.384**	Q9	0.754**	Q1
0.329**	Q18	0.847**	Q10	0.852**	Q2
0.147**	Q19	0.458**	Q11	0.642*	Q3
0.185*	Q20	0.636**	Q12	0.475*	Q4
0.798**	Q21	.145*	Q13	0.292**	Q5
0.410**	Q22	0.635**	Q14	0.117*	Q6
0.547**	Q23	0.254**	Q15	0.628*	Q7
0.359**	Q24	0.101*	Q16	0.578**	Q8

المصدر: من اعداد الباحث من مخرجات (spss.v.23)

من خلال الجدول (3) نلاحظ أن قيم الارتباطات (Corrected Item - Total Correlation) لجميع الفقرات أقل من (0.050) وهي دالة معنويًا وهذا يدل على ان جميع فقرات الاستبانة تتصف بالصدق والاتساق الداخلي المقبول أي يتم اعتمادها احصائيا .

د :- ثبات اداة الدراسة :-

لمعرفة في حالة تكرار الأسئلة مرة أخرى على أفراد العينة ولكن بأوقات مختلفة هل نصل الى حالة الثبات فإن المقياس المستخدم للتأكد من ثبات الحالة هو استخدام قيمة معامل (Cronbach's Alpha) من اجل التوصل لحالة الثبات حيث ان أغلب الدراسات تشير الى ان قيمة معامل (Cronbach's Alpha) عندما تكون أكبر من 0.70 فهي تتصف بالثبات ومقبولة (0.70) . (Morgan et al.,2004:122).والجدول الاتي يوضح نتائج اختبار الثبات

الجدول (4) قيم (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات ابعاد البحث

المحاور	عدد الفقرات	قيمة معامل Cronbach's Alpha
---------	-------------	-----------------------------



المتغير المستقل الأول الرئيس: -		
0.810	6	ثالثا : المساءلة
0.821	6	رابعا : المسؤولية
المتغير المعتمد تطوير الأداء الوظيفي		
0.856	6	ثالثا: الإنتاجية
0.88	6	رابعا : المسؤولية الاجتماعية
	24	مجموع المحاور

المصدر من اعداد الباحث من مخرجات (spss.v.23)

نلاحظ من خلال الجدول (4) أن جميع قيم معامل الفا كرونباخ لجميع المحاور والاستبانة بشكل عام كانت القيم أكبر من 0.70 وهذا يعني ان الاستبانة تتسم بالثبات وقادرة على تحقيق الهدف الذي صممت من أجله .

ثانياً - وصف متغيرات الدراسة

أ- وصف وتشخيص بيانات المتغير المستقل/المفسر (المبادئ الارشادية للحوكمة في مصرف الرفدين )

لدراسة استجابات افراد العينة للمتغير المستقل او المفسر (المبادئ الارشادية للحوكمة) تم توزيع 143 استمارة استبانة على كل من موظفي مصرف الرفدين ( مندوب المنطقة الجنوبية ، مدير مكتب تدقيق المنطقة الجنوبية، مديري الفروع ، معاوني المديرين ، مخولين من الدرجة أ ، ومخول من الدرجة ب ،مسؤولي الشعب وموظفين بدرجة مدير ومعاون مدير) في محافظة البصرة ومناقشتها من خلال الاعتماد على بعدين تخص المتغير المفسر(المساءلة والمسؤولية)التي تضمنت ( 12) فقرة من فقرات الاستبانة وتم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لغرض تفسير النتائج اذ اعتمد البحث على مقياس (Likert) الخماسي الذي يمثل الاوزان بشكل تصاعدي (1,2,3,4,5) كما موضح في الجدول (5)

ويمكن تفسير الجدول (5) لإبعاد المتغير المستقل (المساءلة) وكانت كالاتي:  
 نلاحظ من خلال الجدول الذي يظهر إجابة أفراد العينة على أسئلة المحور المتعلقة بالمساءلة حيث ان اغلب الإجابات كانت تقترب الى الموافق على الفقرات وإن أكثر هذه الفقرات هي الفقرة (4) **يتعامل مكتب التدقيق في الإشراف على جميع العمليات المصرفية بحيادية** . اذ حصلت على اقل معامل اختلاف 26% وهذا يدل على تجانس واتفاق افراد العينة عليها وكذلك حصلت على اعلى وسط حسابي بلغ (3.71) وهذا يدل على ان افراد العينة يرون مكتب التدقيق يشرف على جميع العمليات المصرفية بحيادية مما يعكس استقلاليته المهنية التي تسهم في تطوير أداء مصرف الرافدين) وانحراف معياري قليل لا يتجاوز (0.95) الذي يدل على اتفاق افراد العينة على الموافقة على هذه الفقرة . وكذلك حصلت الفقرة (5) **تتم مساءلة الإدارات والموظفين على أدائهم وانحرافهم عن النتائج المخطط لها** )على ثاني أقل معامل اختلاف والذي يبين تجانس إجابات افراد العينة على هذا السؤال وكان الوسط الحسابي للفقرة الخامسة ثاني اعلى الفقرات اذ بلغ (3.65) وبانحراف معياري قليل أيضا اذ بلغ 0.95 ) وهي نسبة جيدة تشير الى مساءلة الادارات والموظفين في حالة تلكؤ ادائهم وانحرافهم عن النتائج المخطط لها ). أما بقية الفقرات فقد تجاوزت قيم الوسط الحسابي متوسط الأداء القياسي (3). ونلاحظ أيضا ان قيمة الانحراف المعياري لن تزداد عن ( 1.17 ) وهذا يدل على عدم تشتت إجابات افراد العينة عن معدل الإجابات ، فضلا عن تباين آرائهم على الاسئلة المطروحة لديهم فيما يخص المحور وبالنسبة لمعامل الاختلاف إذ لم يتجاوز في جميع المتغيرات (34%) .

- المحور الاول / مبدأ المساءلة .

الجدول ( 5 ) الاحصاء الوصفي للمتغير المستقل (المساءلة)

ت	الفقرة	5	4	3	2	1	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	القوانين والاجراءات التي وضعتها الجهات الرقابية والادارية غير واضحة لتنظيم عمل المصرف وأدائه.	25	54	45	16	4	3.56	1.042	%29
		17.4	37.5	31.3	11.1	2.8			
2	لا توجد قوانين وقواعد وإجراءات مساءلة مكتوبة وواضحة.	16	38	41	39	10	3.08	1.01	%33
		11.1	26.4	28.5	27.1	6.9			
3	تطبق الاليات المحددة للمساءلة على الجميع دون تمييز.	25	55	43	14	7	3.53	1.14	%32
		17.4	38.2	29.9	9.7	4.9			
4	يتعامل مكتب التدقيق في الاشراف على جميع العمليات المصرفية بحيادية.	31	59	36	17	1	3.71	0.95	%26
		21.5	41.0	25.0	11.8	0.7			
5	تتم مساءلة الإدارات والموظفين على أدايتهم وانحرافهم عن النتائج المخطط لها .	20	76	32	10	6	3.65	0.95	%26
		13.9	52.8	22.2	6.9	4.2			
6	مجلس ادارة المصرف منتخب من قبل الموظفين .	27	58	30	15	14	3.48	1.17	%34
		18.8	40.3	20.8	10.4	9.7			

المصدر: مخرجات (spss.v.23) من اعداد الباحثين

- المحور الثاني / المبدأ الرابع المسؤولية .

الجدول (6) الاحصاء الوصفي للمتغير المستقل (المسؤولية)

ت	الفقرة	5	4	3	2	1	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	يعاني العملاء ( الزبائن ) من تراجع في الخدمات المصرفية نتيجة عدم تفويض صلاحيات أكبر لمكاتب المندوبين والمديرين ومسؤولي الشعب .	44	50	33	12	5	3.81	1.072	%28
		30.6	34.7	22.9	8.3	3.5			
2	يحرص المصرف على تدريب الموظفين وتطوير مهارتهم .	27	75	25	13	4	3.75	0.957	%26
		18.8	52.1	17.4	9.0	2.8			
3	يتوافر وصف دقيق لمهام كل موظف .	22	66	28	21	7	3.52	1.07	%30
		15.3	45.8	19.4	14.6	4.9			
4	توزع الصلاحيات والمسؤوليات حسب اختصاص وكفاءة الموظفين .	30	50	42	12	10	3.54	1.142	%32
		20.8	34.7	29.2	8.3	6.9			
5	توجد أنظمة معتمدة لحماية الموظفين .	9	37	35	46	17	2.83	1.13	%40
		6.3	25.7	24.3	31.9	11.8			
6	يقوم مجلس ادارة المصرف بالأشراف ومتابعة اداء المصرف .	23	62	40	12	7	3.57	1.044	%29
		16.0	43.1	27.8	8.3	4.9			

المصدر: من اعداد الباحث من مخرجات ( spss.v.23 )

يمكن تفسير الجدول المذكور انفاً لإبعاد المتغير (المسؤولية) كالاتي :

نلاحظ من خلال الجدول (6) الذي يظهر إجابة افراد العينة على أسئلة المحور المتعلقة بالمسؤولية حيث ان اغلب الإجابات كانت تقترب الى الموافق على الفقرات وإن أكثر هذه الفقرات هي الفقرة (2) (يحرص المصرف على تدريب الموظفين وتطوير مهارتهم). اذ حصلت على اقل معامل اختلاف 26% وهذا يدل على تجانس واتفاق افراد العينة عليها وكذلك حصلت على ثاني اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.75) (الامر الذي يؤكد ان مصرف الرافدين يحرص بنسبة جيدة على تدريب الموظفين وتطوير مهارتهم مما ينعكس ايجابا على تطور اداء مصرف الرافدين) وانحراف معياري قليل لا يتجاوز (0.96) والذي يدل على اتفاق وانسجام افراد العينة على الموافقة على هذه الفقرة.

وكذلك حصلت الفقرة (1) (يعاني العملاء ( الزبائن ) من تراجع في الخدمات المصرفية نتيجة عدم تفويض صلاحيات أكبر لمكاتب المندوبين والمديرين ومسؤولي الشعب) على ثاني أقل معامل اختلاف والذي يبين تجانس إجابات افراد العينة على هذا السؤال وكان الوسط الحسابي للفقرة الأولى أعلى الفقرات اذ بلغ (3.81) وبانحراف معياري قليل أيضا اذ بلغ 1.017 ( الأمر الذي يوكد ان سبب تراجع اداء الخدمات المصرفية في مصرف الرافدين هو عدم تفويض صلاحيات اكبر لمكاتب المندوبين والمديرين ومسؤولي الشعب مما يؤثر في تطوير الاداء).

وكذلك نلاحظ الفقرة (5) ( توجد أنظمة معتمدة لحماية الموظفين ) كانت تميل الى المحايد من إجابات العينة اذ بلغ الوسط الحسابي لها 2.83 وهو قريب الى الوسط الفرضي وبانحراف معياري قليل 1.13 وهذا يدل على اتفاق افراد العينة على هذا السؤال (الامر الذي يشير الى ضعف الانظمة المعتمدة في مصرف الرافدين لحماية الموظفين).

أما بقية الفقرات فقد تجاوزت قيم الوسط الحسابي متوسط الأداء القياسي (3). ونلاحظ أيضاً أن قيمة الانحراف المعياري لن تزداد عن (1.142) وهذا يدل على عدم تشتت إجابات أفراد العينة عن معدل الإجابات وكذلك تبين آرائهم على الاسئلة المطروحة لديهم فيما يخص المحور وبالنسبة لمعامل الاختلاف إذ لم تتجاوز في جميع المتغيرات (30%).

ب - وصف وتشخيص بيانات المتغير المعتمد ( تطوير الاداء المصرفي )  
1- المحور الاول / الانتاجية : .

الجدول (7) الاحصاء الوصفي للمتغير المعتمد (الانتاجية)

ت	الفقرة	5	4	3	2	1	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	تستخدم الادارة التنفيذية مواردها المتاحة بشكل فعال لتحقيق الاهداف المحددة .	13	62	60	7	2	3.53	0.78	%22
		9.0	43.1	41.7	4.9	1.4			
2	يمكن لمجلس ادارة المصرف ان يولد فرصاً استثمارية جيدة .	16	71	37	17	3	3.56	0.87	%24
		11.1	49.3	25.7	11.8	2.1			
3	تبتكر ادارة المصرف خدمات مصرفية جديدة لتلبية احتياجات زبائنها ( العملاء ) .	17	69	35	18	5	3.52	0.96	%27
		11.8	47.9	24.3	12.5	3.5			
4	يتصف موظفو المصرف بالأبداع في تقديم الخدمات المصرفية .	24	58	40	19	3	3.56	0.92	%26
		16.7	40.3	27.8	13.2	2.1			
5	يحقق المصرف زيادة في الارباح السنوية المتحققة وهي مقياس للإنتاجية .	32	71	19	15	7	3.74	1.07	%29
		22.2	49.3	13.2	10.4	4.9			
6	تجري ادارة المصرف عملية تحسين مستمرة لجودة خدماتها المصرفية مما يمنحها ميزة على منافسيها في الصناعة المصرفية .	25	59	36	20	4	3.56	1.023	%29
		17.4	41.0	25.0	13.9	2.8			

المصدر: من اعداد الباحث من مخرجات (spss.v.23)

يمكن تفسير الجدول المذكور انفاً لإبعاد المتغير (الانتاجية) كالاتي :  
نلاحظ من خلال الجدول (7) الذي يظهر إجابة أفراد العينة عن أسئلة المحور المتعلقة بالإنتاجية حيث ان اغلب الإجابات كانت تقترب الى الموافق على الفقرات وإن أكثر هذه الفقرات هي الفقرة (1) (تستخدم الادارة التنفيذية مواردها المتاحة بشكل فعال لتحقيق الاهداف المحددة )، إذ حصلت على اقل معامل

اختلاف 22% وهذا يدل على تجانس واتفاق افراد العينة عليها وكذلك حصلت على ثاني ادنى وسط حسابي بلغ (3.53) ( الامر الذي يشير الى اتفاق اراء افراد العينة بوجود ضعف لدى الادارة التنفيذية في استخدام مواردها المتاحة بشكل فعال لتحقيق الاهداف المحددة وهذا يؤثر سلباً في تطوير الاداء في مصرف الرافدين ) وانحراف معياري قليل لا يتجاوز (0.78) والذي يدل على اتفاق أفراد العينة على الموافقة على هذه الفقرة .

وكذلك نلاحظ الفقرة (5) ( يحقق المصرف زيادة في الارباح السنوية المتحققة وهي مقياس للإنتاجية)، إذ حصلت على أعلى وسط الحسابي بلغ (3.74) (بإشارة الى أن هناك زيادة واضحة في الأرباح السنوية المتحققة لدى مصرف الرافدين وهي مقياس للإنتاجية) وبانحراف معياري قليل (1.07) وهذا يدل على اتفاق افراد العينة على هذا السؤال وحصلت على معامل اختلاف 29% الذي يدل على تجانس واتفاق افراد العينة على هذه الفقرة .

أما بقية الفقرات فقد تجاوزت قيم الوسط الحسابي متوسط الأداء القياسي (3). ونلاحظ أيضا ان قيمة الانحراف المعياري لن تزداد عن (1.07) وهذا يدل على عدم تشتت إجابات افراد العينة عن معدل الإجابات وكذلك تباين آرائهم على الاسئلة المطروحة لديهم فيما يخص المحور وبالنسبة لمعامل الاختلاف إذ لم تتجاوز في جميع الفقرات (29%) مما يدل على تجانس واتفاق افراد العينة على هذه الفقرات .

- المحور الثاني / المسؤولية الاجتماعية

الجدول (8) الاحصاء الوصفي للمتغير المعتمد (ا المسؤولية الاجتماعية )

ت	الفقرة	5	4	3	2	1	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	يهتم المصرف في تقديم خدمات خاصة لتصبح ميزة تنافسية مستدامة	25	58	36	21	4	3.55	0.95	27%
		17.4	40.3	25.0	14.6	2.8			
2	العلاقة بين المصرف والمجتمع المستفيد علاقة ايجابية وبناءة تعزز حالات الثقة والتعاون .	26	63	37	10	8	3.62	1.101	30%
		18.1	43.8	25.7	6.9	5.6			
3	يهتم مجلس ادارة المصرف بمعرفة التطورات الجديدة في السياسات المصرفية .	24	57	45	14	4	3.58	0.898	25%
		16.7	39.6	31.3	9.7	2.8			
4	يتم استقطاب الموظفين في المصرف على اساس تقديم مستوى عالٍ من الخدمات المصرفية .	35	50	26	21	12	3.52	1.4	39%
		24.3	34.7	18.1	14.6	8.3			
5	تهدف ادارة المصرف إلى ارضاء عملائها عن الخدمات المقدمة .	24	72	33	11	4	3.70	0.93	25%
		16.7	50.0	22.9	7.6	2.8			
6	يهتم مجلس ادارة المصرف على نطاق واسع في شكاوى الزبائن (العملاء) .	30	59	35	18	2	3.67	0.988	27%
		20.8	41.0	24.3	12.5	1.4			

المصدر: من اعداد الباحث من مخرجات (spss.v.23)

يمكن تفسير الجدول (8) لإبعاد المتغير (المسؤولية الاجتماعية) كالاتي :

نلاحظ من خلال الجدول الذي يظهر إجابة افراد العينة عن أسئلة المحور المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية حيث ان اغلب الإجابات كانت تقترب الى الموافق على الفقرات وإن أكثر هذه الفقرات هي الفقرة (5) (تهدف ادارة المصرف الى ارضاء عملائها) (الزبائن) عن الخدمات المقدمة)، اذ حصلت على اقل معامل اختلاف 25% وهذا يدل على تجانس واتفاق افراد العينة عليها وكذلك حصلت على وسط حسابي بلغ (3.70) (هذا يدل على ان ادارة مصرف الرافدين تهدف الى ارضاء عملائها (الزبائن) على الخدمات التي تقدمها مما يؤثر بشكل ايجابي في تطوير الاداء في مصرف الرافدين) وانحراف معياري قليل لا يتجاوز (0.93) والذي يدل على اتفاق افراد العينة على الموافقة على هذه الفقرة .

وكذلك حصلت الفقرة (3) ( يهتم مجلس ادارة المصرف بمعرفة التطورات الجديدة في السياسات المصرفية ) .على اقل معامل اختلاف 25% وهذا يدل على تجانس واتفاق افراد العينة عليها وكذلك حصلت على وسط حسابي بلغ (3.58) وهو ثالث اعلى وسط حسابي ( الامر الذي يشير إلى ان هناك نسبة متوسطة من اهتمام مجلس ادارة المصرف بمعرفة التطورات الجديدة في السياسات المصرفية ) ، وانحراف معياري قليل لا يتجاوز (0.898) والذي يدل على اتفاق افراد العينة على الموافقة على هذه الفقرة .

أما بقية الفقرات فقد تجاوزت قيم الوسط الحسابي متوسط الأداء القياسي (3). ونلاحظ أيضا ان قيمة الانحراف المعياري لن تزداد عن (1.4) وهذا يدل على عدم تشتت إجابات افراد العينة عن معدل الإجابات وكذلك تباين آرائهم على الاسئلة المطروحة لديهم فيما يخص المحور وبالنسبة لمعامل الاختلاف إذ لم تتجاوز في جميع الفقرات (39%) والذي يدل على تجانس واتفاق أفراد العينة على هذه الفقرات .

### ثالثاً :- اختبار فرضيات الدراسة

#### 1- اختبار فرضيات علاقة التأثير

من اجل معرفة فيما اذا كان هناك دور للحوكمه في تطوير الأداء المصرفي وتحقيق فرضيات الدراسة تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط ان تم استخدام اختبار (F) لمعرفة خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد واختبار (T) لأثبتات معنوية معلمات النموذج وكذلك استخدام معامل التحديد ( $R^2$ ) لتفسير مقدار ما فسره متغير الحوكمة في تطوير الأداء المصرفي ، ونصت الفرضية الرئيسية على الاتي :



توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين متغير اعتماد معايير الحكومة المصرفية بأبعاده وبين متغير تطوير اداء مصرف الرافدين. وقد انبثقت منها الفرضيتان الفرعيتان الاتيتان :

الفرضية الفرعية الاولى توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل (المبادئ الارشادية لحوكمة مصرف الرافدين) وبين المتغير المعتمد تطوير اداء مصرف الرافدين (الانتاجية) . وتم تلخيص النتائج بالجدول الآتي للفرضية الفرعية الثالثة

الجدول ( 9 ) نتائج اختبار القدرة التفسيرية لمتغيرات معايير الحوكمة

المتغير المستقل	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة الارتباط	قيمة F	مستوى المعنوية
المساءلة	0.021	0.145	3.03	0.084
المسؤولية	0.259	0.509	49.613	0.000

المصدر : من اعداد الباحث من مخرجات برنامج (spss.v.23)

من الجدول المذكور انفاً نلاحظ :- استطاع متغير (المسؤولية) تفسير ما مقداره 26% من متغير الانتاجية اما باقي النسب فتفسرها متغيرات أخرى اما متغير المساءلة فلم يستطع التفسير من متغير الانتاجية كونه غير دال احصائياً لان قيمة (Sig) مستوى المعنوية اكبر من (0.0) كذلك نلاحظ ان قيمة f لجميع العلاقات عالية جدا وذات دلالة إحصائية وهذا يدل على خطية العلاقة بين متغير الحوكمة ومتغير تطوير الأداء المصرفي بأبعاده ماعدا متغير المساءلة كونه لم يكن دالاً احصائياً والعلاقة غير خطية وهذا يعني مبدأ المساءلة يسهم بنسبة 2% في تطوير الاداء في مصرف الرافدين وهي نسبة قليلة جداً على الرغم من انه له دور ايجابي في تطوير الاداء المصرفي . كذلك نلاحظ قيمة معامل الارتباط لكل ابعاد المتغير المستقل جميعاً ايجابية ومعنوية وهذا يدل على أنه عند زيادة أي متغير من متغيرات

الحوكمة سيؤدي الى زيادة في تطوير الأداء في مصرف الرافدين .

### اختبار معنوية المعلمات :-

تمت دراسة معنوية معلمات النموذج واعتمادها في اختبار علاقة التأثير باستخدام اختبار ( T ) كما موضحة في الجدول (10) الاتي:

الجدول (10) تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير المتغير المستقل

### على المتغير التابع الانتاجية

مستوى المعنوية	قيمة T	معامل الانحدار	المتغير المستقل	ابعاد المتغير المعتمد
000	10.912	3.030	الحد الثابت	الانتاجية
0.083	1.741	0.144	المساءلة	
0.000	10.140	2.089	الحد الثابت	
0.000	7.044	0.431	المسؤولية	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss.v.23)

من الجدول (10) نلاحظ الآتي :-

1. ان قيمة معلمة المساءلة على الانتاجية ( هي (0.144) وهي قيمة ليست دالة إحصائية وهذا يعني لا يوجد اثر للمساءلة في تطوير الأداء في مصرف الرافدين .

2. ان قيمة معلمة المسؤولية على الانتاجية) هي (0.431) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية وهذا يعني عند زيادة قيمة المسؤولية بمقدار وحده واحده سوف يؤدي الى زيادة تطوير الأداء في مصرف الرافدين بمقدار ( 0.431 ) .

**الفرضية الفرعية الثاني** توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل ( المبادئ الارشادية لحوكمة المؤسسات ) وبين المتغير المعتمد تطوير الاداء في مصرف الرافدين (المسؤولية الاجتماعية) .

وتم تلخيص النتائج بالجدول الاتي للفرضية الفرعية الرابعة

الجدول ( 11 ) نتائج اختبار القدرة التفسيرية لمتغيرات معايير الحوكمة

المتغير المستقل	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة الارتباط	قيمة F	مستوى المعنوية
المساءلة	0.034	0.185	5.034	0.026
المسؤولية	0.394	0.627	92.141	0.000

المصدر : من اعداد الباحث من مخرجات برنامج (spss.v.23)

من الجدول (11) نلاحظ:

استطاع متغير (المساءلة) تفسير ما مقداره 3% من متغير المسؤولية الاجتماعية وكذلك تفسير 39% من متغير المسؤولية اما باقي النسب فتفسرها متغيرات أخرى كذلك نلاحظ ان قيمة f لجميع العلاقات عالية جدا وذات دلالة إحصائية وهذه تدل على خطية العلاقة بين متغير الحوكمة ومتغير تطوير الأداء في مصرف الراجحي بأبعاده . وكذلك نلاحظ قيمة معامل الارتباط لكل ابعاد المتغير المستقل جميعا ايجابيه ومعنويه وهذا يدل على إنه عند زيادة أي متغير من متغيرات الحوكمه سيؤدي الى زيادة في تطوير الأداء في مصرف الراجحي .

اختبار معنوية المعلمات : -

تمت دراسة معنويه معلمات النموذج واعتمادها في اختبار علاقة التأثير باستخدام اختبار ( T ) كما موضحة في الجدول (12) الاتي:

الجدول (12) تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير المتغير المستقل في

#### المتغير التابع

ابعد المتغير المعتمد	المتغير المستقل	معامل الانحدار	T قيمة	مستوى المعنوية
المسؤولية الاجتماعية	الحد الثابت	2.768	8.438	000
	المساءلة	0.219	2.24	0.026
	الحد الثابت	1.415	6.38	0.000
	المسؤولية	0.633	9.599	0.000

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss.v.23)

نلاحظ من خلال الجدول (12) التالي :-

3. ان قيمة معلمة المساءلة على المسؤولية الاجتماعية) هي (0.219) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية وهذا يعني عند زيادة قيمة الشفافية والافصاح بمقدار وحده واحده سوف يؤدي الى زيادة تطوير الأداء في مصرف الرافدين بمقدار ( 0.219).

4. ان قيمة معلمة المسؤولية على المسؤولية الاجتماعية) هي (0.633) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية وهذا يعني عند زيادة قيمة المسؤولية بمقدار وحده واحده سوف يؤدي الى زيادة تطوير الأداء في مصرف الرافدين بمقدار ( 0.633).

#### المحور الرابع

#### الاستنتاجات والتوصيات

## اولا - الاستنتاجات ...

اثارت الدراسة الحالية مجموعة من التساؤلات وقدمت فرضيات ، وتوصلت الى عدة نتائج اذ تم اثبات الفرضية الرئيسة والفرضيات و يمكن تحديد الاستنتاجات المستخلصة من الدراسة بوضوح وهي:-

1- يتعامل مكتب التدقيق في مصرف الرافدين مع جميع العمليات المصرفية بحيادية ويؤدي دوراً مهماً في تطبيق المبادئ الارشادية لحوكمة المؤسسات التي لها تأثير إيجابي في تطوير أداء مصرف الرافدين .

2- يحرص المصرف على تدريب الموظفين وتطوير مهارتهم على الرغم من انخفاض وصف دقيق لمهام كل موظف والصلاحيات والمسؤوليات لا توزع حسب اختصاصاتهم وكفاءاتهم وانعدام الانظمة المعتمدة لحمياتهم .

3- تؤكد كافة الفئات المستهدفة كافة أن تطبيق المبادئ الإرشادية لحوكمة المؤسسات يؤدي إلى تطوير أداء مصرف الرافدين .

4- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل (المسؤولية ) وبين المتغير المعتمد تطوير اداء مصرف الرافدين (الانتاجية والمسؤولية الاجتماعية ) .

5- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين واحد من المتغيرات المستقلة (المساءلة ) وبين المتغير المعتمد ( التابع ) تطوير اداء مصرف الرافدين (الانتاجية ) .

6- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين واحد من المتغيرات المستقلة / المفسرة ((المساءلة ، وبين المتغير المعتمد تطوير اداء مصرف الرافدين(المسؤولية الاجتماعية )) .

ثانياً :- التوصيات .....

استناداً الى الاستنتاجات المذكورة انفا تم وضع التوصيات الاتية :-

1- إيلاء المزيد من الاهتمام بالمبادئ الارشادية لحوكمة المؤسسات في مصرف الرافدين ، ومراجعتها بما يحقق المصلحة العامة للمصرف والأطراف المشاركة ، ويطور من أدائه 2- وصف مهام العمل بدقة لكل موظف ، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات حسب الاختصاص والكفاءة ، وتوفير أنظمة متعددة لحماية الموظفين.

3- ضرورة وجود لجنة حوكمة مخصصة في مصرف الرافدين لتكون بمثابة البادئ بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات وان توضع آليات وضوابط تلزم الجميع بتطبيق مبادئ الحوكمة مع توفير بيئة ملائمة لذلك وأن يشرف عليها مجلس إدارة المصرف .

4- تقليل الإجراءات الإدارية التي تؤخر سرعة انجاز المعاملات ، وتقويض صلاحيات اكبر الى مكتب المندوب والمديرين لتطبيق المبادئ الارشادية لحوكمة المؤسسات ، وتسهيل إجراءات المراجعين وتسريع انجاز معاملاتهم لتحسين أداء مصرف الرافدين ومستوى التطور.

5- ضرورة قيام مجالس الادارة بنشر ثقافة المبادئ الارشادية لحوكمة المؤسسات في كل فروع مصرف الرافدين من خلال الاجتماعات والندوات والمؤتمرات المخصصة لفهم مفاهيم الحوكمة ومبادئها وآلياتها وفوائدها والعوائق التي تمنع تطبيقها فضلا عن استخدام القنوات الإعلامية.

المصادر :-

- الخضيرى ، محسن احمد ، (2005) ، "حوكمة الشركات " ، القاهرة- مصر ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الاولى .
- الربيعي ،حاكم محسن & راضي ، حمد عبد الحسين ، (2011) ، " حوكمة البنوك واثرها في الاداء المخاطرة" ، الطبعة الاولى ، دار اليازوري الأردن .
- شبلي ، مسلم علاوي & محسن ، عبد الرضا ناصر ، 2020 ،تأثير حوكمة الجامعات على مستوى جودة العملية التعليمية في جامعة البصرة والجامعة التقنية الجنوبية دراسة ميدانية ، المجلة العربية للادارة ، 40(2) ، ص19-41 .
- الطائي، عقيل عبد الحسين .،المطوري ،احمد جاسم و جراح، نعيم صباح، (2019) ،"الاصلاح المؤسسي ودوره في التنمية الاقتصادية " الطبعة الاولى ، دار الايام للنشر والتوزيع ، عمان ،الاردن .
- عكار ، زينب شلال & سلطان ،وفاء علي ، 2020 ،" دور مبادئ واليات الحوكمة في تحسين الاداء المالي دراسة تطبيقية في شركة التأمين الوطنية ، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، 12 ( 29 ) ، ص174-204 .
- الغالبي، طاهر محسن منصور & هادي، محمد صالح ، (2017) ،"حاكمية المؤسسة مداخل واليات " الطبعة الاولى .
- مصرف الرافدين ، (2018) ، " دليل الحوكمة المؤسسية لمصرف الرافدين " ، المحدث في تشرين الثاني ،2018 .
- نجم،عبود ، (2013) ،" مدخل الى ادارة العمليات " ، الطبعة الاولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن .
- نديم ،مريم شكري محمود ، (2013) ،" تقييم الاداء المالي باستخدام البطاقة الاداء المتوازنة دراسة اختبارات شركة طيران الملكية الاردنية "،رسالة ماجستير ،قسم المحاسبة والتمويل ،كلية الاعمال ،جامعة الشرق الاوسط
- Clarke,T.(2007). *International corporate governance: A comparative approach*. Routledge..

- 
- **Donnelly, R., & Mulcahy, M. (2008).** Board structure, ownership, and voluntary disclosure in Ireland. *Corporate Governance: An International Review*, 16(5),p: 416-429.
  - **ECD. (2004).** Corporate Governance: A Survey of OECD Countries. Organisation for Economic Co-operation and Development Publishing.
  - **Ehikioya, B. I. (2009).** Corporate governance structure and firm performance in developing economies: evidence from Nigeria. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 9(3),p: 231-243
  - **Morgan, G.A., Leech, N.L., Gloeckner, G.W., & Barrett, K.C., (2004).** SPSS forIntroductory Statistic , use and Interpretation. 2 nd ed: Lawrence ErlbaunAssociate, Inc
  - **Pallant, J., (2007).** SPSS survival manual, 3rd. Edition. McGrath Hill, 15, 361-371.
  - **Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994).** Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?. *Strategic management journal*, 15(S2), 5-16.
  - **Sekaran, U., & Bougie, R. (2010).** Research Method For Business, 5 th ed, John Wiley and Sons Ltd .