

آليات الحوكمة واثرها على الاداء المتميز

دراسة تحليلية في عينة من المصارف الأهلية العراقية

مدرس. قسمة صابر عوض

جامعة القادسية /كلية الإدارة والاقتصاد /قسم العلوم المالية والمصرفية

Kkas.saber@gmail.com

الملخص

يسعى البحث الى معرفة آليات الحوكمة واثرها على الاداء المتميز ، ولأجل تحقيق ذلك اعتمد البحث على آليات الحوكمة الداخلية المتمثلة (مجلس الادارة ، الافصاح والشفافية والمراجعة الداخلية) وآليات الحوكمة الخارجية والمتمثلة (المراجعة الخارجية ،فاعلية المساهمين واصحاب المصالح والتشريعات والقوانين) وبيان اثرهما على الاداء المتميز ،ولغرض معرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرات أعدت استبانة وزعت على عينة البحث المكونة من (6) مصارف اهلية بحجم عينة بلغت (60) فرد يمثلون اعضاء مجالس الادارات ومدراء الفروع في تلك المصارف وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات ابرزها وجود علاقة معنوية (موجبة) بين تطبيق آليات الحوكمة وتحقيق الاداء المتميز في المصارف عينة البحث ،ووضعت عدد من التوصيات المتعلقة بمتغيرات البحث .

Abstract

The research aims at identifying the effect of the application of governance mechanisms in outstanding performance. In order to achieve this, the research relied on internal governance mechanisms such as (Board of Directors, Disclosure, Transparency and Internal Auditing) and internal governance mechanisms such as external audit, The relationship between variables, stakeholders, legislations and laws) showing of its impact on the outstanding performance and for the purpose of knowledge of the nature of the relationship between the variables , it has been prepared a questionnaire distributed on research' sample consisting of 6 private banks, the size of a sample of 60 members representing the Board of Directors . The research reached a number of conclusions, most notably the existence of a positive relationship between the application of the mechanisms of governance and the achievement of outstanding performance in the banks of the research sample. A number of recommendations related to the research variables

المحور الاول : منهجية البحث

مشكلة البحث : تتجسد مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

1. هل تمتلك المصارف عينة البحث صورة كاملة عن مفهوم الحوكمة وآلياتها.
2. هل لدى الافراد العاملين بالمصارف عينة البحث تصور بأهمية الحوكمة وأهمية الاداء المتميز .
3. ما مدى تأثير آليات الحوكمة في تحقيق الاداء المتميز في المصارف عينة البحث

اهمية البحث : يأتي البحث كخطوة تأكيدية بأهمية تبني المؤسسات والمصارف لمفهوم الحوكمة وآلياتها في ظل المتغيرات الاقتصادية الحالية لتحقيق الاستثمار الامثل والارشاد لقدراتها ومواردها بتهيئة بيئة عمل اساسها المسؤولية والرقابة والالتزام وعمادها الوضوح والشفافية سواء في تحديد اهدافها وخططها الاستراتيجية او في بيان حقوق كل كيان من كياناتها والتزاماته، او في ادارة علاقتها بالمودعين والممولين وجهات الرقابة عليها وعلى النشاط الذي تعمل فيه ، وانعكاس كل هذه الايجابيات في نظام الحوكمة على تحسين سير عمل المؤسسات والمصارف الذي تتعكس بدورها على تحقيق الاداء المتميز. وتبرز الحاجة الى الحوكمة في المصارف الاهلية بصورة خاصة بالنظر لكونها مؤسسات لا ينهض المساهمون (المودعين واصحاب رؤوس الاموال) فيها بتسيير اعمالها التجارية اليومية بشكل مباشر ، لذا فإن وضع آليات حوكمة فعالة في المصارف الاهلية يكون ادعى واهم لضمان وضوح العلاقة بين المساهمين ومجلس ادارة المصرف هذا بالاضافة الى كونها مؤسسات مالية مهية في اطارها النظامي والمؤسسي لتمويل المشروعات التجارية المختلفة كأى شكل من اشكال المصارف التجارية الاخرى ، وتعد احدى ركائز الازدهار التجاري في المنطقة من حيث مساهمتها خلال اكثر من عشرة سنوات الاخيرة في تمويل المشاريع العامة والخاصة والتي اصبحت مثالا يحتذى به في الريادة والابتكار والطموح التجاري.

اهداف البحث: تكمن اهداف البحث بالاتي:

1. التعرف على الجوانب الايجابية للحوكمة وكيفية الاستفادة منها من اجل تحسين الاداء .
2. تحديد اهمية ومكانة الحوكمة في المصارف الاهلية عينة البحث.
3. محاولة في تطبيق الجانب النظري لمفهوم آليات الحوكمة والاداء المتميز في الجانب العملي لصناعة المصرفية وتحديد اداء المصارف الاهلية التي برز دورها بشكل واضح في السنوات الاخيرة من القرن الحالي .

فرضيات البحث : لغرض قياس ومعرفة العلاقة والتأثير لتطبيق آليات الحوكمة في الاداء المتميز ولتحقيق هدف البحث تم وضع الفرضيات التالية:-**الفرضية الرئيسية (توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين آليات الحوكمة والاداء المتميز)**

والتي ينفرع منها الفرضيتين التاليتين هما :

- الفرضية الفرعية الاولى (توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين آليات الحوكمة الداخلية والاداء المتميز)**
الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين آليات الحوكمة الخارجية والاداء المتميز).

حدود وادوات البحث :

1. الحدود الزمنية : تمثل الفترة التي قام بها الباحث بجمع وتحليل البيانات والمنتلة بالاشهر الثلاثة الاخيرة من سنة 2016 .
 2. الحدود المكانية : يمثل مجتمع الدراسة المصارف الاهلية العراقية (الفروع الرئيسية في بغداد) تم اختيار عينة عمدية من تلك المصارف اتصفت كونها مصارف لم تنقطع عن التداول في سوق الاوراق المالية متلزمة باعداد كشوفاتها المالية بصورة منتظمة لم تندمج خلال فترة عملها لم تسجل عليها اي مخالفات قانونية واخيرا تعد مصارف ذات خبرة قديمة في مجال عملها .
 3. ادوات البحث : الجانب النظري من البحث تضمن الاعتماد على البحوث والرسائل والكتب والاطاريح الجامعية باللغات العربية والاجنبية وبعض المواقع الالكترونية ،اما الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد الاستبانة في جمع البيانات التي تضمنت ثلاث محاور المحور الاول اسئلة عامة متعلقة بالمستجيب مثل (العمر، الجنس ،التحصيل الدراسي) ، والمحور الثاني متعلق بالاسئلة التي تخص آليات الحوكمة اذ تم استخدام فقرات الاستبانة التي تم اعتمادها في العديد من الدراسات مثل دراسة (Love,2002) ودراسة (Kim,2005) ودراسة (Kiven,et al 2009) نقلا من (عثمان والمطارنة،2016، ص4) بعد ان اجرى الباحث بعض التغيرات بما ينسجم مع متطلبات البحث اما المحور الثالث خصص لقياس مستوى الاداء المتميز في المصارف عينة البحث اذ تم اعتماد مقياس (Kaplan&Norton,1992).
- اما الادوات الاحصائية للبحث اعتمد على الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ،والاهمية النسبية ،معامل التحديد (R^2) ، معامل الانحدار (B) ،معامل الارتباط (r) ، اختبار (F) ، والتحليل العاملي .

عينة البحث: يتكون مجتمع الدراسة من المصارف الاهلية العراقية (الفروع الرئيسية) اذا تم اختيار عينة عمدية والبالغ (6) مصارف تم توزيع استمارات الاستبيان بعدد (60) استمارة على اعضاء مجالس الادارات في تلك المصارف ومدراء الفروع فيها ، استرجعت بالكامل والجدول (1) يوضح اسماء المصرف المختارة وسنة تأسيسها كعينة لهذا البحث .

جدول(1) اسماء المصارف الاهلية عينة البحث

ت	اسم المصرف	عدد الاستثمارات	سنة التأسيس
1	مصرف بغداد	10	1992
2	مصرف الائتمان العراقي	10	1998
3	مصرف بابل	10	1998
4	مصرف الاهلي العراقي	10	1995
5	مصرف سومر التجاري	10	1999
6	مصرف الخليج التجارية	10	1999
	المجموع	60	

اختبار استمارة الاستبيان:

لغرض لمعرفة مدى اتفاق افراد عينة البحث على فقرات الاستبانة من عدمه وبهدف التأكد من صلاحية استبانة الاستبانة في قياس متغيرات البحث فقد خضعت لاختبار الصدق الظاهري وذلك من خلال عرضها على عدد من ذوي الاختصاص في العلوم الادارية انظر الجدول (7) بالاضافة الى توزيعها على عدد من افراد عينة البحث لمعرفة ارائهم حول وضوح ودقة اسئلة الاستبانة للتأكد من اتساقها وعلاقتها بفقرات البحث اذ عدلت الاستبانة بناءً على الملاحظات المقدمة من قبلهم ، كما تم استخدام اختبار الفا كرونباخ لقياس مدى ثبات اداة المقياس اي تم الحصول على قيمة الفا لعبارات الاستبانة بين (75%-85%) وهي نسبة ثبات عالية للمقياس ومقبولة في الدراسات الادارية .

وصف مجتمع البحث :- لغرض وصف مجتمع البحث تم استخدام الجدول الاتي :

جدول (2)تحديد المتغيرات الشخصية لعينه البحث

المتغيرات الشخصية	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	15
	انثى	45
العمر	30 فأقل	9
	31-40	26
	41-50	15
	51 فأكثر	10
المؤهل العلمي	دبلوم	20
	بكالوريوس	34
	شهادة عليا	6

الجدول من اعداد الباحث

المحور الثاني : الاطار المفاهيمي للحوكمة

1. مفهوم الحوكمة

لا يوجد تعريف محدد اتفق عليه الباحثون لمفهوم الحوكمة المؤسسية والسبب يعود الى الكثير من العلاقات المترابطة بين ذلك المفهوم وبين الامور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمؤسسات الذي يؤثر بدوره على الاقتصاد والمجتمع ككل (اللايد وآخرون ، 2013 ، ص99) وفيما يلي بعض التعاريف المتعلقة بهذا المصطلح ، عرفتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) على انها النظام الذي يتم من خلاله ادارة المؤسسات والتحكم فيها وبأنها تختص بمجموعة من العلاقات بين ادارة المؤسسة ومجلس ادارتها او مديرها وشركائها واصحاب المصالح الآخرين المرتبطين بها (Stakeholder's) ، كما توفر حوكمة الشركات الهيكلية التي يتم من خلالها وضع اهداف المؤسسة وتحديد وسائل تحقيق تلك الاهداف ومراقبة اداء الشركة، وينبغي ان توفر الحوكمة الحوافز الملائمة لمجلس الادارة لسعي نحو تحقيق الاهداف التي تصب في مصلحة المؤسسة والشركاء

(ميرة، 2012، ص13) ، في حين عرفها صندوق النقد الدولي (FMI) على ان هذا المصطلح ينسحب على جميع العناصر التي يتم عن طريقها حكم الدولة بما فيها من السياسات الاقتصادية الأطر التنظيمية والتشريعية ، وضعف مناخ الحوكمة ينعكس بالسلب على النشاط الاقتصادي ومصلحة المواطنين (سرمد، 2006 ، ص8) كما اورد تقرير لجنة كادبوري بأن الحوكمة المؤسسات هي نظام متكامل للرقابة يشمل النواحي المالية وغير المالية من خلاله يتم ادارة المؤسسة والسيطرة عليها (بله، 2012، ص55) واخيراً عرفها كل من Monks&Minow بأنها العلاقة فيما بين مجموعة من الأطراف المتعددة والمشاركة في تحديد توجه واداء المؤسسات ، والأطراف الأساسية هي المساهمين ، الإدارة (بقيادة المدير التنفيذي)، مجلس الإدارة والأطراف المشاركة الأخرى تتضمن الموظفين ، العملاء ، الموردين ، الدائنين والمجتمع (اسامة ، 2015 ، ص3).

ويرى الباحث ان الحوكمة هي نظام شاملاً يتضمن مجموعة من القوانين والمعايير والاجراءات والقرارات التي يمكن اعتمادها من اجل تنظم التطبيقات والممارسات الصحيحة للقائمين على ادارة المؤسسة وبين كافة الجهات ذات الصلة التي تتعامل معها بهدف تحقيق الجودة والتميز في الاداء .

1. أهمية الحوكمة

ان لتطبيق مبادئ الحوكمة اثر ايجابي كبير على مستوى المؤسسة بصورة خاصة ومن ثم على مستوى الاقتصاد الكلي بصورة عامة ويمكن تحديد تلك الاثار الايجابية من خلال الاتي :

1. تعد الحوكمة اداة جيدة لتطبيق مبدأ محاسبة المسؤولية من اجل تحديث وتطوير الادارة (الخضري، 2005، ص59).
2. ضمان عدم قيام مجلس الادارة بأساءة استخدام سلطاتهم للاضرار بمصالح المساهمين .
3. تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية ، وتحقيق دعم واستقرار نشاط المؤسسة .
4. تدعيم تنافسية المؤسسة في ظل استحداث ادوات وآليات مالية جديدة (ابو حمام، 2009 ، ص24).
5. تحسين ادارة المؤسسة من خلال وضع الاستراتيجية المناسبة وتحديد الاهداف وكيفية تحقيقها وتحفيز المدراء والعاملين على اداء اعمالهم بكفاءة وفاعلية (علي، 2007، ص28)،
6. الوصول الى افضل ممارسة للسلطة في المؤسسة (نسمان، 2009، ص28).

2. خصائص الحوكمة

يمكن تحديد جملة من الخصائص التي تمتاز بها الحوكمة وهي : (ابراهيم ، 2005 ، ص31) (ابو بكر، 2005)(غلان، 2011، ص11).

1. تعزيز وتفعيل اداء المؤسسة وتعظيم قيمتها السوقية .
2. المساءلة المحاسبية لادارات المؤسسات المختلفة .
3. الانضباط اي اتباع السلوك الاخلاقي المناسب والصحيح .
4. الشفافية اي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث .
5. الاستقلالية اي لاتوجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل .
6. المساءلة اي امكانية تقييم وتقدير اعمال مجلس الادارة والادارة التنفيذية .
7. العدالة احترام حقوق مختلف المجموعات واصحاب المصالح في المؤسسة
8. المسؤولية الاجتماعية اي النظر الى المؤسسة كمواطن جيد.

3- **اهداف الحوكمة:** للحوكمة اهداف تسعى الى تحقيقها والتمثلة بالاتي :

(Greet,2004)(الخضري،2005،ص11)

1. وضع انظمة الرقابة على ادارة المؤسسة اعضاء مجلس ادارتها .
2. تعظيم اداء المؤسسة
3. وضع انظمة يتم بموجبها القيام بأدارة المؤسسة وفقا لهياكل تحدد توزيع كل من الحقوق والمسؤوليات .
4. تحسين عملية صنع القرار .
5. تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات
6. ادخال الاعتبارات الاخلاقية .
7. ضمان الكفاءة في ادارة المؤسسة والرقابة عليها.

4. مبادئ الحوكمة

يقصد بمبادئ حوكمة المؤسسات هي مجموعة من المعايير والقواعد السلوكية والاخلاقية التي تنظم عمل مجلس الادارة والادارة التنفيذية والموظفين بشكل عام في المؤسسات وتهدف الى تحقيق توازن بين مصالح الاطراف المختلفة وتتميز لعدم الالزام القانوني لها (OCED,2004,pp5)، ولقد صدرت العديد من المبادئ والقواعد عن الكثير من الجهات الدولية والاقليمية بهدف تطبيق حوكمة جيدة وتعتبر من اشهر هذه المبادئ ما جاءت به منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والخاصة بتفعيل حوكمة المؤسسات في المصارف (مطير ،2007،ص13) التي تضمنت الاتي:

- ضمان وجود اساس لأطار فعال لحوكمة المؤسسات
- حقوق المساهمين
- المعاملة المتساوية للمساهمين
- دور اصحاب المصالح
- الافصاح والشفافية بالدقة والتوقيت المناسب
- مسؤوليات مجلس الادارة

5-آليات الحوكمة :

(ريم،2012،ص77) (عزوي،2015،ص37)(حساني،2012،ص7)

تؤدي الحوكمة دوراً مهماً في معالجة المشكلات المتعدد التي تعاني منها المؤسسات وذلك من خلال مجموعة من الآليات صنفنا الى آليات داخلية واخرى خارجية وكما يلي :

اولاً: الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات : تنصب آليات حوكمة المؤسسات الداخلية على أنشطة وفعاليات

المؤسسات ، واتخاذ الاجراءات اللازمة لتحقيق اهداف المؤسسة ويمكن تصنيف الآليات الداخلية الى ما يلي :

1. آلية مجلس الإدارة : يعد مجلس الادارة احسن اداة لمراقبة سلوك الادارة اذ انه يحمي راس المال المستثمر في الشركة في سوء الاستعمال من قبل الادارة ، وذلك من خلال صلاحيات القانونية في تعيين واعفاء ومكافأة الادارة العليا ، كما يعتبر مجلس الادارة المحرك الاساسي لنظام حوكمة الشركات بأعتبار ان مجلس الادارة اي مؤسسة تهتم اساسا لرسم السياسات العليا لانشطة الشركة ، كما ان مجلس الادارة القوي يشارك بفاعلية في

وضع استراتيجية المؤسسة ،ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة ويراقب سلوكها ويقوم اداؤها ولكي يتمكن مجلس الادارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة ،يلجأ الى تشكيل مجموعة من اللجان من بين اعضائه من غير التنفيذيين والميزة الرئيسة لهذه اللجان انها تحل محل مجلس الادارة فهي تقوم برفع تقرير مفصل للمجلس وبالتالي فالمجلس هو صاحب القرار النهائي والمسؤولية الكاملة (سليمان،2006،ص115).

2. آلية الإفصاح والشفافية: هو التزام المؤسسات بتقديم معلومات ملائمة وموثقة حيث تتوفر خاصية الملائمة عندما تكون المعلومات المعروضة وثيقة الصلة بأحتياجات مستخدمي المعلومات ،كما تتوفر خاصية المصادقية عندما تكون المعلومات المقدمة بطريقة يمكن الاعتماد عليها وتعتمد على وقائع فعلية ومؤيدة بالمستندات ، اما الشفافية هي زيادة متطلبات الإفصاح وتشمل العديد من البنود ذات الصلة بالحوكمة مثل حق التصويت ، الحوافز ، المكافآت التي يتقاضاها المدراء.

3. المراجعة الداخلية : تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دور مهم في عملية الحوكمة وذلك بزيادة قدرتها على مساءلة المؤسسة ، حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الانشطة التي ينفذونها بزيادة المصادقية ،العدالة ، تحسين سلوك الموظفين والعاملين في المؤسسات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد المالي والاداري ، ويشمل التدقيق الداخلي جانبين في المؤسسة هما المراجعة الداخلية المالية والمراجعة الداخلية للاداء .

ثانيا: الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات : تتمثل اليات حوكمة المؤسسات الخارجية بالرقابة التي يمارسها اصحاب المصالح الخارجين على المؤسسة والضغوط المنظمات الدولية المهمة بهذا الموضوع ،حيث يشكل هذا المصدر احد المصادر الكبرى المولده لضغط هائل من اجل تطبيق قواعد الحوكمة ، ومن هذه الآليات ما يلي :

- 1-آلية المراجعة الخارجية :تتم بواسطة جهات خارجية مستقلة تماماً عن المؤسسة نظراً لما يقوم به المراجع الخارجي من اضافة الثقة والمصادقية على المعلومات المحاسبية من خلال ابداء رأيه الفني المحايد ، وبهذا اصبح دور المراجعة الخارجية جوهري وفعال في مجال الحوكمة لأنه يحد من التعارض بين الملاك والادارة ويحد من مشكلة عدم تماثل المعلومات وكذلك من مشكلة الانحراف السلوكي في المؤسسة.
- 2-آلية فعالية المساهمين وحقوق اصحاب المصالح: هم الاشخاص ذات المصالح المالية والفنية والتي ينبغي على المؤسسة ان تحافظ على علاقتهم بها لأن قراراتها قد تؤثر فيهم وقد تتأثر المؤسسة بقراراتهم .
- 3-آلية التشريع والقوانين :يعد القانون الذي تعمل المؤسسة في ظلّه احد الاليات الخارجية للحوكمة نظراً لاختلاف العمل من المؤسسة الاخرى ، اذ يعتبر وجود اطار تنظيمي وقانوني منطور لنظام المصارف امراً هاماً وحيوياً ، بالاضافة الى الدور الرقابي للبنك المركزي الذي لا يقل اهمية عنه.

ثانيا: الاطار المفاهيمي للاداء المتميز

1. مفهوم الاداء المتميز

مع دخول متغيرات العولمة ومع اشتداد المنافسة العالمية لم يعد بالامكان الاستمرار بنفس الطريقة السابقة في افكار واعمال تقليدية حيث بدأ التفكير بأيجاد طرق جديدة ومعايير ملزمة لتحقيق استمرارية عمل الادارة وتفوقها وتحقيق وجود كائني للمؤسسات المختلفة ليجري لدينا مفهوم الاداء المتميز ليكون دليلاً معيارياً لعمل المؤسسات نحو تحقيق مستقبل افضل من الحاضر والماضي ، ومن اجل تعظيم القيمة وخفض التكاليف وتلبية احتياجات العملاء

مع تشغيل امثل لكافة الموارد المتاحة ليصبح الاداء المتميز منها لصيقاً لممارسة الاعمال الادارية بعيدا عن الارتجال والعشوائية انتقلا الى التخطيط والتنظيم (زايد، بدون سنة نشر، ص5) ويعد الاداء المتميز من المصطلحات الجذابة ومن المفاهيم الاساسية للمديرين في كافة المستويات التنظيمية ولكافة انواع المنظمات لأن مخرجات الاداء قد تكون ذات اثار ضارة بأرباح المنظمة او قد تكون الاساس في بقائها وتعزيز قدرتها التنافسية (يوسف، 2007) ويمكن تقديم بعض التعاريف للاداء المتميز فقد عرفه (القيوني) من مدخل التركيز على الناتج الابداعي بوصفه احد مداخل الابداع ويتمثل بمقدار الانتاجية والبراعة في الاداء (القيوني، 2009، ص303) في حين عرفه Druker بأن تميز الاداء يأتي من التميز في المعرفة التي تمتلكها الموارد البشرية للمنظمة او المؤسسه فهي محور الاعمال التي تقوم بها المنظمات (Druker, 1998) وعرفه Acdemir etal ان الاداء المتميز يتحقق من خلال امتلاك المنظمة ثقافية داعمة تجعل العاملين يتحملون مسؤولية تنفيذ الاعمال المكلفين بها لتعزيز النجاح التنظيمي الداعم (Akdemeir, etal, 2010, pp150) وعرفه (Mirabile) على انه مجموعة من المهارات والمعارف والقدرات التي يمتلكها اصحاب الاداء المتميز (ابو نصر، 2008، ص112) كما عرفه (السلمي) بأنه مستوى مرتفع من الاتقان (السلمي، 2002، ص11) وعلية فإن الاداء هو الفعل الذي يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن (حيدرة، 2002، ص8).

ويرى الباحث ان الاداء المتميز يعد من اهم واوسع اهداف المنظمة في مراحل حياتها فهو الذي يضمن لها البقاء والنمو من خلال تطبيق مجموعة من المعايير تعمل على توفير المناخ الملائم لتحفيز العاملين على تحقيق افضل النتائج المطلوبة منهم بدرجة عالية من الاتقان والانضباط بدون ترك مجالاً للخطأ او الانحراف .

2. دوافع الاداء المتميز

تلجأ معظم المنظمات التي تتبنى فكراداري جديد من اجل التميز ، لأن المنظمات التي تعتنق فكراً ادارياً جامد لفترة طويلة يصعب عليها ان تجد لنفسها مكانا تنافسيا مرموقا لذلك فإنها تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز (فليس، 2012، ص73) وبهذا يمكن تحديد اهم القوى الداعمة بما يلي:

1- معدلات التغير السريع: تعتبر ظروف البيئة الخارجية والتي تعرف على انها القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المنظمة وتتاثر بها من حيث كونها المصدر الاساسي للحصول على الموارد التنظيمية وهي كذلك المستهلك الاساسي لمنتجات وخدمات المنظمة (سعيدة، 2007، ص116)

2- منافسة بلا حدود: ان نمو فكرالاقتصاد المقترح وآليات السوق وظهور العديد من المفاهيم التي تدعم العولمة والاقتصاد الحر ، ادى الى ظهور فكرة المنافسة المفتوحة ، وخير شاهد عليها هو الغزو الثقافي الذي تعيشه معظم بلاد العالم فما نشهده الآن هو منافسة بلا حدود.

3- تنامي الشعور بالجودة: تقع على المنظمات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المنظمات المنافسة ، لان التميز تحقق للمنظمة الاستقرار وبضاعف من فرص بقاءها واستمرارها بشكل اكبر بكثير من تلك الشركات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة اولويتها ويؤكد هذه الحقيقة كل من (Wheeln and Hunger) بأن المنظمات التي تطبق الادارة الاستراتيجية تعمل بشكل اكثر من تلك المنظمات التي لاتطبق نفس الفكر الاداري (Wheeln and Hunger, 1998, p28)

4- تكنولوجيا المعلومات: لقد طالت تكنولوجيا المعلومات كل جوانب العمل التنظيمي بلا استثناء فممارسات ادارات التسويق والافراد والتمويل وغيرها من الادارات اصبحت مرتبطة ارتباط مباشر بالتقدم الحادث في مجال تكنولوجيا المعلومات واصبحت منظمات الكترونية وبصفة عامة فان لتكنولوجيا المعلومات تأثيراً مباشراً على تكوين فرق العمل وحجمها وانماط التفاعل بين اعضاء فرق العمل وطرق الرقابة وتقييم الاداء.

2. مقاييس ومؤشرات الاداء المتميز

تواجه دراسة الاداء وقياسه تحديات تتمثل في اختلاف مقاييس الاداء من خلال المفهوم ومؤشرات قياسه على اساس اختلاف اهداف المؤسسات وطبيعتها واختلاف اهداف الجهات المرتبطة بها مما يتوجب تحديد نوع المقاييس المناسبة التي يمكن استعمالها في قياس الاداء لتقديم جودة حقيقية عن المؤسسة (الجبوري، 2013، ص180)، فمصطلح قياس الاداء هي اساس توضيح لغرض القياس والمقارنة بوصفها اساساً او أنموذجاً لما يجب ان يكون من السلوك او اجراء معين (Anno,1992,p76).

ولبناء اي نظام لقياس الاداء يجب ان يترجم اهداف المؤسسة الى اجراءات واضحة وممكنة القياس بغض النظر عن زيادة اعداد المقاييس ولأجل قيام المؤسسات بأختيار مقاييس اداء افضل تبين ان مقاييس الاداء التي تعتمد في قياس النتائج افضل من تلك التي تستخدم الاهداف وبذلك تشكل مقاييس نتائج الاداء المقبول والتي يتوقع ان تحقق الاهداف كما يجب (حسين، 2010، ص336) ويمكن تحديد مقاييس الاداء من خلال عدة منظورات هي:

1- المنظور المالي: يتمثل هذا المنظور في اعطاء صورة واضحة عن الاداء المالي للمؤسسة وفاعليتها في التنبؤ بمدى قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها وادائها في الامد البعيد وفي كيفية تحقيق رضا المساهمين من خلال العوائد المرضية لآستثماراتهم ويستخدم هذا المنظور عدة مؤشرات مثل العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية والعائد على القيمة المضافة وغيرها، وعلى المؤسسة ان تهتم بربط مقاييس المنظور المالي مع المقاييس الاخرى حتى تصل للاداء الافضل (Kaplan,etal,2000,p442).

2-منظور الزبائن: يبين هذا المنظور قدرة المؤسسة في تحقيق رضا الزبائن من خلال تحقيق النوعية والسعر الملائم كذلك مجالات تعامل الزبائن مع المؤسسة وما تحققة من ارباح او عوائد (ابو غنيم، 2007، ص141) وتستخدم عدد من المؤشرات لهذا المقياس منها ولاء الزبون، درجة الرضا عن المنتج (او الخدمة) والحصة السوقية التي تعد مؤشراً مالياً لمعرفة حصة المؤسسة ومساهمتها في السوق (العلاق، 1998، ص11).

3-منظور العمليات الداخلية: يقيم منظور العمليات الداخلية درجة نجاح المؤسسة وقدرتها على تلبية رغبات الزبائن من خلال قياس درجة مهارات العاملين وطريقة تقديم الخدمة (او الانتاجية) من اجل قياس الاداء الداخلي لها، اذ يتم التركيز هنا على أنشطة المؤسسة الداخلية التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة (جبوري، 2009، ص145).

4-منظور التجديد والتعلم: يعكس مدى قدرة المؤسسة في التجديد والتعلم وتحسين قدرات الافراد، ويسعى هذا المنظور الى تحقيق هدف تصنيع منتجات (اوخدمات) جديدة اكثر من تحسين المنتجات (او الخدمات) القائمة (Soloman,2000).

5-منظور المقاييس المركبة: تعبر المقاييس الفردية عن هدف واحد للاداء في حين تسعى المؤسسات الى تحقيق عدة اهداف في آن واحد، لذا من المناسب الجمع بين المقاييس المالية وغير المالية وفق مقياس مركب لغرض قياس الاداء المنظمي بطريقة فاعلة، ويعد أنموذج (Kaplan & Norton) احد المقاييس المركبة التي ابتكرها وأطلق عليه تسمية (بطاقة التقييم المتوازنة) وأطلق هذا المقياس من عدة مبررات هي (Kaplan and Norton,1992,p80):

أ. تتعامل المؤسسات مع مجموعة من الاطراف تتمثل بالادارة والعاملين والمستهلكين والمساهمين والمجتمع المالي، ولكل طرف له هدف معين، لذا فان المقاييس المركبة تحدد مدى تحقيق تلك الاطراف لاهدافها.

ب. تضع المؤسسات مجموعة من الاهداف وليس هدفاً واحداً ، لذا فمن المناسب اعتماد مقاييس مركبة ومجموعة الاهداف بدل من المقاييس ذات البعد الواحد .

ت. تتسم البيئة المالية للمؤسسات بالديناميكية مما يتطلب ان تعتمد المؤسسات على مقاييس اداء تحدد مدى سيطرتها على انشطتها المختلفة .

ويتفق الباحث على اهمية الجمع بين المقاييس المالية وغير المالية واعتماد مقاييس متعددة الابعاد لتعكس المنظور المتكامل لقياس الاداء ومن خلال المنظورات المذكورة اعلاه ، والتي يرى كونها الافضل في توضيح ما تحققه المؤسسة من اهداف ومراعاة التطورات والتغيرات الاستراتيجية وانعكاس ذلك على مستوى تحسين الاداء المنظمي وبما يحقق الاداء المتميز .

المحور الثالث: الجانب التطبيقي (تحليل نتائج البحث وتفسيرها)

اولاً: عرض اهمية متغيرات البحث ومناقشتها

لغرض معرفة اهمية متغيرات البحث يوضح الجدول (3) الاوساط الحسابية ، الانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لأراء افراد عينة البحث في المصارف الاهلية العراقية ، وكما يلي :

جدول (3) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية للمتغيرات الرئيسة والتابع

الترتيب	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	نوعه	رمزه	المتغير
1	93,7	0,375	3,899	فرعي	X ₁₁	مجلس الادارة
3	91,0	0,435	3,750	فرعي	X ₁₂	الافصاح والشفافية
2	92,2	0,470	3,765	فرعي	X ₁₃	المراجعة الداخلية
1	94,3	0,426	3,805	رئيسي	X ₁	آليات الحوكمة الداخلية
1	92,5	0,396	3,874	فرعي	X ₂₁	المراجعة الخارجية
2	91,7	0,429	3,745	فرعي	X ₂₂	فعالية المساهمين واصحاب المصالح
3	90,4	0,413	3,724	فرعي	X ₂₃	التشريعات والقوانين
2	93,7	0,412	3,781	رئيسي	X ₂	آليات الحوكمة الخارجية
	96,5	0,617	3,650	تابع	Y	الاداء المتميز

الجدول من اعداد الباحث حسب نتائج الحاسبة الالكترونية

نستنتج من الجدول اعلاه الاتي:

1. الاوساط الحسابية لجميع متغيرات آليات الحوكمة تشير الى انها ذات قيم عالية مقارنة مع قيمة الوسط الحسابي المعياري (3). .
2. سجلت آليات الحوكمة الداخلية اعلى وسط حسابي بمقدار (3,805) وبأنحراف معياري 0,426 مقارنة بالآليات الحوكمة الخارجية التي كان وسطها الحسابي (3,781) وبأنحراف معياري (0,412).

3. سجل المتغير (مجلس الادارة) اعلى وسط حسابي بمقدار (3,899) وبأنحراف معياري 0,375 من بين متغيرات آليات الحوكمة الداخلية الاخرى (المراجعة الداخلية الاقصاد والشفافية).
4. سجل متغير (المراجعة الخارجية) اعلى وسط حسابي بمقدار (3,874) وبأنحراف معياري (0,396) مقارنة بالمتغيرات الاخرى من آليات الحوكمة الخارجية (فعالية المساهمين وحقوق اصحاب المصالح والتشريعات والقوانين).
5. سجل متغير (الاداء المتميز) وسط حسابي بمقدار (3,65) وبأنحراف معياري (0,617) وهو اعلى من الوسط الحسابي المعياري (3).
6. يتضح مما ورد اعلاه بأن (الاوراط الحسابية ، الانحرافات المعيارية والاهمية النسبية) لجميع متغيرات البحث تشير الى تجانس اجابات افراد العينة واهمية المتغيرات جميعها من وجهه نظر عينة البحث وبدرجة عالية.

ثانيا: استخدام العلاقات الارتباطية

تم تحليل العلاقة بين متغيرات استمارة الاستبيان بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين تطبيق آليات الحوكمة والاداء المتميز عند مستوى معنوية (0,05) وبدرجة ثقة 95% ولخصت هذه العلاقة بين المتغيرات المستقلة (آليات الحوكمة الداخلية والخارجية) والمتغير المعتمد (الاداء المتميز) في الجدول (4)

جدول (4) العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة (آليات الحوكمة) والمتغير المعتمد (الاداء المتميز)

T	F	R ²	r	B	Y X
2,69	24,92	0,674	0,804	0,723	X ₁₁
3,97	7,37	0,537	0,724	0,677	X ₁₂
2,21	7,61	0,583	0,765	0,690	X ₁₃
2,97	8,65	0,597	0,785	0,714	X ₁
2,85	13,74	0,587	0,720	0,675	X ₂₁
1,95	5,66	0,565	0,657	0,647	X ₂₂
1,25	5,25	0,511	0,629	0,590	X ₂₃
2,11	5,33	0,545	0,675	0,683	X ₂
2,45	7,68	0,575	0,755	0,786	X ₁ ,X ₂

الجدول من اعداد الباحث حسب نتائج الحاسب الالكتروني

يتضح من الجدول (4) ما يلي:

1. تشير العلاقات الارتباطية للمتغير المستقل (X₁) وجميع متغيراته المتمثلة ب(X₁₁) و(X₁₂) و(X₁₃) مع المتغير المعتمد (Y) الى وجود علاقة ارتباط (موجبة) قوية وذات طبيعة معنوية (عند مستوى معنوية 0,05) وبهذا تقبل الفرضية الفرعية الاولى
2. تشير العلاقات الارتباطية للمتغير المستقل (X₂) وجميع متغيراته المتمثلة ب(X₂₁)

، (X_{22}) و (X_{23}) مع المتغير المعتمد (Y) الى وجود علاقة ارتباط (موجبة) قوية وذات طبيعة معنوية (عند مستوى معنوية 0,05) ، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثانية .

3. سجل المتغير المستقل (X_1) أقوى علاقة ارتباط مع المتغير المعتمد (Y) بمقدار $r(0,785)$ مقارنة مع المتغير المستقل (X_2) اذ كانت قيمة r بمقدار $(0,675)$.

4. اظهرت المتغيرات (X_{13}, X_{11}, X_{12}) التابعة للمتغير المستقل (X_1) والمتغير (X_{21}) التابعة للمتغير المستقل (X_2) اكثر العلاقات الارتباطية قوة مع المتغير المعتمد (Y) ، اذ كانت r بمقدار $(0,804, 0,765)$ ، $(0,724, 0,720)$ على التوالي.

5. لوحظ ان المتغيرات (X_{23}, X_{22}) التابعة للمتغير المستقل (X_2) سجلت علاقات ارتباطية (موجبة) متوسطة القوة مع المتغير المعتمد (Y) اذ كانت قيم r بمقدار $(0,657, 0,629)$ وعلى التوالي.

6. نستنتج مما سبق ان علاقة المتغيرين المستقلين (X_2, X_1) وبالتالي المتغير المستقل (X) على المتغير المعتمد (Y) علاقة (موجبة) قوية واضحة وذات طبيعة معنوية ،وبهذا تقبل الفرضية الرئيسية .

ثالثا : اختبار تأثير آليات الحوكمة على الاداء المتميز

لقياس تأثير آليات الحوكمة (مجتمعة) على الاداء المتميز ، وللتحقق من صحة الفرضيات ضمن حدود البحث فقد تم استعمال معامل الانحدار الخطي البسيط كأسلوب احصائي لبيان معنوية ذلك التأثير ، وبعد تطبيقه تم الحصول على النتائج الواردة في الجدول (5) يتضح ما يأتي:

الجدول(5)

تقدير معلمات النموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير آليات الحوكمة على الاداء المتميز

R^2	F	B	Constant(a)	Y X
0,597	8,65	0,714	1,35	X_1
0,545	5,33	0,683	1,64	X_2
0,575	7,68	0,768	1,45	X

الجدول من اعداد الباحث حسب نتائج الحاسب الالكتروني

1. ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط البالغة ل (X) $(7,68)$ وهي اكبر من الجدولة $(3,55)$ عند مستوى معنوية $(0,05)$ مما يدل على ثبوت معامل الانحدار $(B) = (0,786)$ ، اي تغير وحدة واحدة من آليات الحوكمة يؤدي الى تغير مقداره $(0,786)$ في الاداء المتميز ، مما يؤكد قبول الفرضية الرئيسية .

2. يتضح من الجدول (5) ان قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت $(0,575)$ اي ان هناك اثر لمتغيرات البحث المستقلة مجتمعة في المتغير التابع (Y) ، او بمعنى اخر ان تطبيق آليات الحوكمة (X) تفسر ما نسبته $(0,575)$ من التغيرات الكلية التي تطرأ في الاداء المتميز (Y) .

رابعا: تحليل البيانات باستخدام التحليل العاملي :

التحليل العاملي اسلوب احصائي يستخدم في دراسة الظواهر بهدف ارجاعها الى العوامل المؤثرة فيها ، وهو عملية رياضية تستهدف تفسير معاملات الارتباط الموجبة التي لها دلالة احصائية بين مختلف المتغيرات (ابو فايد

(2016)، وكما يظهر في مصفوفة التحليل العاملي حيث تبين تشبع المتغيرات بالعوامل الأخرى وتهمل التشبعات التي تبلغ قيمتها أقل من (0,5) وكما مبين في الجدول (6)

جدول (6) مصفوفة التحليل العاملي

تشبع المتغيرات بالعوامل						رمز المتغير	المتغيرات
العامل الخامس التشريعات والقوانين	العامل الرابع فاعلية المساهمين واصحاب المصالح	العامل الرابع المراجعة الخارجية	العامل الثالث المراجعة الداخلية	العامل الثاني الافصاح والاشفافية	العامل الاول مجلس الادارة		
0,517	0,524	0,166	0,543	0,643	0,421	X ₁₁	مجلس الادارة
0,235	0,727	0,714	0,712	0,327	0,564	X ₁₂	الافصاح والشفافية
0,670	0,217	0,277	0,125	0,753	0,640	X ₁₃	المراجعة الداخلية
0,514	0,505	0,197	0,424	0,213	0,786	X ₂₁	المراجعة الخارجية
0,127	0,236	0,176	0,235	0,525	0,655	X ₂₂	فاعلية المساهمين واصحاب المصالح
0,156	0,270	0,566	0,216	0,137	0,788	X ₂₃	التشريعات
0,501	0,511	0,657	0,664	0,653	0,794	Y	الاداء المتميز

- يوضح الجدول اعلاه مصفوفة التحليل العاملي على مقدار التشبع لكل متغير من متغيرات آليات الحوكمة وكما يلي :
- اظهر العامل الاول (مجلس الادارة) تشبعات مقبولة على ست متغيرات من متغيرات البحث $(y, X_{23}, X_{22}, X_{21}, X_{13}, X_{12})$.
 - اظهر العامل الثاني (الافصاح والشفافية) تشبعات مقبولة على خمسة متغيرات من متغيرات البحث $(y, X_{22}, X_{21}, X_{13}, X_{11})$.
 - اظهر العامل الثالث (المراجعة الداخلية) تشبعات مقبولة على ثلاث متغيرات من متغيرات البحث (y, X_{12}, X_{11}) .
 - سجل العامل الرابع (المراجعة الخارجية) تشبعات مقبولة بأربع متغيرات من متغيرات البحث $(y, X_{21}, X_{12}, X_{11})$.
 - سجل العامل الخامس (فاعلية المساهمين واصحاب المصالح) تشبعات مقبولة بأربع متغيرات $(y, X_{21}, X_{13}, X_{11})$.
 - اشار العامل السادس (التشريعات والقوانين) الى تشبعات مقبولة بأربع متغيرات $(Y, X_{21}, X_{13}, X_{11})$.
- ويمكن تفسير ما تقدم بما يلي :

1. تبين نتائج التحليل العاملي الى العوامل المشتركة وذات الارتباط والتأثير المتبادل من خلال العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير المعتمد مما يؤكد ان اعتماد آليات الحوكمة في المصارف عينة البحث يحقق الاداء المتميز وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسة للبحث .
2. اشار التحليل العاملي الى ان المتغير المستقل (آليات الحوكمة الداخلية) الاقوى علاقة مع المتغير المعتمد (الاداء المتميز) مقارنة مع المتغير المستقل الثاني (آليات الحوكمة الخارجية)وهذا يشير الى اهمية ودور آليات الحوكمة الداخلية في تحقيق الاداء المتميز في المصارف قيد الدراسة .
3. اظهر التحليل العاملي الى ان تشعب العوامل المشتركة بمتغيرات آليات الحوكمة الداخلية كان اكثر عددا مقارنة مع متغيرات آليات الحوكمة الخارجية ،مما يعني ان لآليات الحوكمة الداخلية الاثر الاكبر والمساهمة الاقوى في تحقيق الاداء المتميز من وجهة نظر عينة البحث في المصارف قيد الدراسة مقارنة بآليات الحوكمة الخارجية .

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات:-

بعد استعراض الجانب النظري والتطبيقي يمكن التوصل الى:

1. اظهرت نتائج البحث ان المصارف عينة الدراسة التي تضمنها البحث تسعى جاهدة في تحقيق التميز في ادائها ، اذ يتضح ذلك بشكل كبير من خلال ادراك افراد عينة البحث الى اهمية متغيرات البحث المتمثلة بآليات الحوكمة (الداخلية والخارجية) والاداء المتميز .
2. اشارت نتائج البحث الى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين آليات الحوكمة وتحقيق الاداء المتميز في المصارف عينة البحث مما يشير الى وجود الاهتمام الكافي من قبل افراد العينة في تطبيق تلك الآليات من اجل تحقيق الاداء المتميز .
3. كشف التحليل العاملي الى مساهمة آليات الحوكمة الداخلية المتمثلة (مجلس الادارة ، المراجعة الداخلية والافصاح والشفافية) بشكل اقوى في تحقيق الاداء المتميز مما يعني ان اراء افراد العينة كانوا على قناعة تامة بأهمية تلك المتغيرات في تحقيق الاداء المتميز التي تسعى الى تحقيقه في بيئة اعمالها الخاصة.
4. بالرغم من تحليل الارتباط بين لنا الى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين آليات الحوكمة الخارجية والاداء المتميز ، لكنها كانت الاقل تأثير مقارنة مع آليات الحوكمة الداخلية ،مما يعني الى محدودية تأثيرمتغيرات آليات الحوكمة الخارجية في تحقيق الاداء المتميز .

ثانيا: التوصيات

1. ضرورة الاهتمام من قبل المصارف عينة الدراسة بالتطورات المعرفية والمفاهيم الحديثة كموضوع الحوكمة بمختلف ابعادها واجراء البحوث والدراسات من اجل تعميق وفهم اهميتها في خلق التميز في الاداء .
2. اعداد الكوادر الادارية من خلال برامج التعليم المستمر لمواكبة التطورات المعرفية في ساحة العمل المصرفي والمفاهيم المعاصرة كمفهوم الحوكمة والاداء المتميز بأعتبارهما من العوامل المؤثرة في خلق ميزة تنافسية
3. التأكيد عل اهمية التميز في تقديم الخدمات المصرفية بشكل خاص نظرا لتمائل تلك الخدمات من قبل المصارف وأدراك ادارة المصارف لذلك لضمان تحقيق التقدم المنشود .

المصادر

1. اللاديز، علي عبد الغني وآخرون ، "اثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية" ، مجلة التقني، م.26، د.4، 2013، ص99.
2. ميرة ، عثمانى ، "اهمية تطبيق الحوكمة في البنوك واثرها على بيئة الاعمال" ، رسالة ماجستير ، جامعة المسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر ، 2012، ص13.
3. سرمد ، كوكب جميل، "معايير الحكم الصالح في بيئة الاعمال" ، مجلة بحوث اقتصادية وعربية ، العدد 37/36، 2006، ص8.
4. بله،سيد عيد الرحمن ،"دور تطبيق حوكمة الشركات في محاسبة اساليب المحاسبة الابداعية " ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الرياض ، العدد2، 2012، ص55.
5. اسامة ، قرواني،"اثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومة المالية والافصاح المحاسبي " رسالة ماجستير . جامعة قاصدي مرياح -ورقلة -كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2015، ص3.
6. الخصري .محسن احمد ، "حوكمة الشركات" ، الطبعة الاولى ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، مصر ، 2005، ص59.
7. ابو حمام، ماجد اسماعيل ، "اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الافصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية" ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، كلية التجارة ، رسالة ماجستير ، 2009، ص24.
8. علي، عبد الوهاب ،وشحاتة ، شحاتة،"مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الاعمال العربية والدولية المعاصرة" ، الاسكندرية الدار الجامعية ، 2007، ص28.
9. نسمان ، ابراهيم اسحق نسمان ، "دور ادارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة" الجامعة الاسلامية -غزة ،كلية التجارة ،رسالة ماجستير ، 2009، ص28.
10. ابراهيم ،محمد عبد الفتاح ،"التدقيق الداخلي في اطار حوكمة الشركات" ،بحث مقدم في المؤتمر العلمي الاول ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، 2005، ص31.
11. ابو بكر ، اسامة،" دور الحوكمة الشرعية في ضبط العمليات المصرفية -مجموعة الرقابة للاستشارات الشرعية المالية " ، مجلة الكترونية ، 2005.
12. غلان ، فالح،"تطوير وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير تنمية المستدامة" ، رسالة ماجستير ،جامعة سطيف، 2011، ص11.
13. -Greet H;Business Goals and Corporate Governance Asia Pacific Businss Review,VOL10,NO3-4 spring -summer 2004.
14. الخصري ، محسن احمد محمد ، حوكمة الشركات 'مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2005، ص21.
15. -Organization For Economic CO -Operation and Development (OCED) ,Principles of corporate governance jan , 2004,pp1-5.
16. مطير ،رأفت حسين ،آليات تدعيم دور المراجعة الخارجية في حوكمة الشركات ،بحث منشور ، 2007، ص13.
17. ريم، ايمن عيسى ، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات واثرها على الاداء ،جامعة قاصدي مرياح -ورقلة - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية ،رسالة ماجستير ، 2012، ص77.

18. عزوي ، صلاح الدين ،"دور آليات الحوكمة في تحسين اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " ، جامعة محمد خنيصر - بسكرة -كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -رسالة ماجستير ،2015، ص37.
19. رقية ، حساني واخرون ، "آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والاداري " الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري ، بسكرة ، 2012، ص7.
20. سليمان ، محمد مصطفى ، "حوكمة الشركات ومعالجة الفساد الاداري والمالي " ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2006،ص115.
21. زايد ،عادل محمد ، "ال طريق الى الاداء التنظمي المتميز "، مركز البحوث والدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، ص5، بدون سنة نشر .
22. يوسف ، بومدين ، "ادارة الجودة الشاملة والاداء المتميز " ، مجلة الباحث ، عدد 5، 2007.
23. القريوني ، محمد قاسم ، "مبادئ التسويق الحديث"، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ،2009، ص303.
24. -Druker,P.F;(1998),"The Discipline of Innovation",Harvard Business Review, Nov.152-155.
25. -Akdemeir. B.,Ederm.O.&Polat.S(2010)."Characteristics of high performance Organization"Journal of faculty of Economics & Administrative Scienes.Vol.15,no.1,pp150.
26. ابو نصر ،مدحت ، "اساسيات ادارة الجودة الشاملة" دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2008 ، ص112.
27. السلمي ، علي ، " ادارة الاداء المتميز " ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2002 ، ص11.
28. حيدرة ، معالي فهمي، " نظم المعلومات -مدخل لتحقيق الميزة التنافسية - الدار الجامعية للنشر -القاهرة ، 2002،ص8.
29. فليس،ليندة ،"واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الاداء المتميز "، رسالة ماجستير ، جامعة امحمد بوقرة بومرداس ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ،2012، ص73.
30. سعيدة ، بلهاوي،" تنمية الابداع الاداري في الاداء المتميز بين القادة والمروؤسين ،رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، فرع تنظيم سياسي واداري ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،2007،ص116.
31. -Wheeln and Hanger "Strategic management and business policy"Entering the 21th,century global Society 1998 p28.
32. الجبوري، حمزة محمد ، "جودة الخدمة ودورها في الاداء المتميز ،بحث منشور ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 34 ، 2013، ص180.
33. -Anno,Austration National Audit office,"Performance Auditing", Canberro,June, 1992.p76.
34. حسين ، يسرى محمد ، " تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى اداء الخدمة الفندقية ، مجلة الادارة والاقتصاد ، جامعة المستنصرية ، العدد85، 2010، ص336.

35. Kaplan ,R.,and Norton,D., "Having Trouble with your strategy". Then Mapit",HarvardBusiness Revieo, sept.-oct.,2000.p442.
36. ابو غنيم ، ازهار نعمة عبد الزهرة ، المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات واثرها في الاداء التسويقي ، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال مقدمة للجامعة المستنصرية ، كلية الادارة والاقتصاد ، 2007 ، ص141.
37. العلق ،بشير ، "ادارة المصارف :مدخل تطبيقي " طرابلس ، جامعة التحدي ، 1998 ، ص11.
38. جبوري، ندى اسماعيل ، "اثر تكنولوجيا المعلومات في الاداء المنظمي " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 22 ، 2009 ، ص145.
39. -Soloman,C., "Putting Human Resource on the Scorcard" Word force, vpl .79,no .3,2000.
40. - Kaplan ,R.,and Norton, D., "The Balanced score card measures that drive performance ,Harvard Business Revieo ,vol.70,no.1,1992,p71-80.
41. عثمان ، عبد الرزاق، محمد ، المطارنة، عبد الوهاب، سلامه، " الحاكمة المؤسسية واثرها الاداء المؤسسي " بحث منشور ، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية ،جامعة واسط ، العدد 21 ، 2016.
42. ابوفايذ ، احمد ، التحليل العاملي : المفهوم -الاهمية -اهدافه -انواعه -خطواته،جامعة الازهر ،غزة- 2016.

جدول (7) اسماء السادة المحكمين

اسم المحكم	جهة الانتساب	الاختصاص
1.أ.م.د.سالم صلال راهي	جامعة القادسية كلية الادارة والاقتصاد	الادارة المالية
2.أ.م.د.عقيل شاكر الشرع	جامعة القادسية كلية الادارة والاقتصاد	مالية عامة
3.أ.م.د.عبدالله كاظم السعيد	جامعة القادسية كلية الادارة والاقتصاد	الادارة المالية

استمارة استبيان

الاخ المستجيب الكريم

السلام عليكم ورحمه الله وبركاته.....

الاستبانة التي بين يديكم اداة لجمع البيانات الخاصة لدراسة علمية تحت عنوان "تطبيق آليات الحوكمة واثرها في تحقيق الاداء المتميز " دراسة تحليلية في عينة من المصارف الاهلية العراقية، ان تعاونكم مع الباحث سيحقق اهداف الدراسة ، لذا نرجو وضع الاشارة (X) في احد الاختيارات التي تتفق ووجهة نظركم مع العلم ان اجابتم ستستخدم للأغراض البحثية، كما لا توجد حاجة لذكر الاسم وان الاستثمارات ستكون محاطة بسرية التامة ..

وففكم الله لخدمة وطنكم ...

الجنس..... المنصب الوظيفي..... الشهادة..... العمر.....

الباحث

قسمه صابر عوض السلطان

جامعه

القادسية / كلية الادارة والاقتصاد

أولاً:-- الفقرات المتعلقة بأليات الحوكمة

الحوكمة: هي نظام يتم من خلاله توجيه اعمال المؤسسة ومراقبتها على أعلى مستوى من اجل تحقيق اهدافها ،وتؤدي الحوكمة دوراً مهماً في معالجة المشكلات المتعددة التي تعاني منها المؤسسات من خلال مجموعة من الآليات صنفنا الى آليات داخلية (مجلس الادارة ،الافصاح والشفافية ،المراجعة الداخلية) واخرى خارجية (المراجعة الخارجية ،فاعلية المساهمين واصحاب المصالح،التشريعات والقوانين).

1	مجلس الادارة	اوافق تماماً	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق تماماً
1	يعد مجلس الادارة جهة رقابية داخلية حيث يراقب ويشرف ويقيم مختلف الانشطة الداخلية للمصرف					
2	يضع مجلس الادارة نظاماً داخلياً يتضمن المهام والمسؤوليات والصلاحيات لرسم الاستراتيجيات والسياسات والخطط التي تحقق مصلحة المصرف واهدافه وتعظيم حقوق مساهمية وخدمة المجتمع المحلي					
3	يكلف اعضاء مجلس الادارة بمراجعة سياسات المصرف الداخلية بصورة دورية					
4	يجب ان يكون عضو مجلس الادارة مؤهلاً ويتمتع بقدر كاف من المعرفة بالامور الادارية وان يكون ملماً بالتشريعات ذات العلاقة ويحقوق وواجبات مجلس الادارة					
2	الافصاح والشفافية					
1	يحرص المصرف على عرض المعلومات المالية وغير المالية وتوفير متطلبات الافصاح ووسائل الاتصال بين مختلف الجهات ذات العلاقة					
2	يضع المصرف اجراءات عمل لسياسة الافصاح المعتمدة من قبل مجلس الادارة لتنظيم شؤون الافصاح عن المعلومات ومتابعة تطبيقها وفقاً لمتطلبات الجهات الرقابية والتشريعات النافذة					
3	عدم الافصاح بالمعلومات يؤدي الى نقص الموثوقية بالمعلومات المعروضة					
4	يتم الافصاح عن كيفية اختيار مجلس الادارة والمدراء التنفيذيين					
3	المراجعة الداخلية					
1	تعتبر المراجعة الداخلية وسيلة فعالة لتقييم اداء مختلف					

					الوظائف والانشطة داخل المصرف	
					يتم وضع نظم واجراءات المراجعة الداخلية على مختلف المخاطر التي تواجه المصرف	2
					يتمتع المراجع الداخلي باستقلالية وموضوعية	3
					تساهم المراجعة الداخلية بتقديم اقتراحات تتعلق بأخذ القرارات وتحسين أنشطة المصرف	4
					المراجعة الخارجية	4
					تتابع المراجعة الخارجية مدى تقييد المصرف والتزامه بتطبيق احكام التشريعات النافذة ومتطلبات الجهات الرقابية	1
					تقوم المراجعة الخارجية بتقييم المخاطر التي يتعرض لها المصرف	2
					تضمن المراجعة الخارجية حقوق المساهمين الصغار من الممارسات الاستغلالية للمساهمين الكبار في المصرف	3
					تزيد المراجعة الخارجية من الشفافية والدقة والوضوح في التقارير المالية	4
					فاعلية المساهمين واصحاب المصالح	5
					يتم حصول المساهمين على المعلومات المتعلقة بالمصرف بسهولة وبصفة دورية	1
					يحق للمساهمين المشاركة في اجراء اية تعديلات على النظام الاساسي للمصرف	2
					يعمل المصرف على تطوير آليات جديدة تساهم في مشاركة جميع العاملين في رفع مستوى الاداء	3
					يتمتع ذوي المصالح بحرية كاملة في الاتصال بمجلس الادارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات غير قانونية	4
					التشريعات والقوانين	6
					توجد تشريعات واضحة في المصارف الاهلية تحدد المسؤوليات مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور	1
					تتوافق المتطلبات القانونية والرقابية في السوق المالية مع قوانين المصارف المعمول بها	2
					توجد تشريعات تنظم العلاقة مع الاطراف ذوي المصالح	3
					هناك آليات لتسوية الشكاوى او الخلافات التي تنشأ بين المصرف واصحاب العمل	4

ثانياً - الأسئلة المتعلقة بالاداء المتميز

الاداء المتميز: هو الاداء الذي يساعد المؤسسة على تحقيق اهدافها الاستراتيجية من خلال امتلاك المؤسسة ثقافة داعمة تجعل العاملين يتحملون مسؤولية تنفيذ الاعمال المكلفين بها لتعزيز النجاح المؤسسي .

1	العبارات المتعلقة بالاداء المتميز	اوافق تماما	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق تماما
1	يستخدم المصرف بعض المقاييس المالية مثل (معدل العائد على الاستثمار، معدل العائد على حق الملكية) لاعطاء صورة واضحة عن اداءه في نهاية السنة المالية					
2	يسعى مجلس الادارة في توفير المعلومات الواضحة والمهمة يمكن الاستفادة منها في تطوير اساليب العمل المصرفي					
3	يساهم مجلس الادارة بمتابعة وتقييم نظم توليد المعلومات بشكل عام للتأكد من صحة ودقة المعلومات الناتجة عن هذه النظم					
4	تساهم عمليات الافصاح والاتصال في المصرف على كافة مستوياته بتحسين اداء ادارة المصرف					
5	تقوم المراجعة الداخلية بالتأكد من وضع الادارة لمعايير كافية للتحقق من انجاز الاهداف					
6	تؤكد المراجعة الداخلية على توافر النزاهة والقيم الاخلاقية لدى مختلف المستويات الادارية للقيام بواجباتهم بصورة موضوعية					
7	تساهم المراجعة الخارجية بكشف الاخطاء سواء كانت متعمدة او غير متعمدة لغرض معالجتها في الوقت المناسب					
8	تساعد المراجعة الخارجية في تحسين الممارسات الادارية في المصرف					
9	يحق للمساهمين المشاركة في بعض القرارات التي تؤثر بشكل مباشر على اداء المصرف					
10	يشارك المساهمين في اجراءات التعديل على النظام الاساسي في المصرف والتي تؤثر على اداءه					
1	يحرص المصرف على تطبيق التشريعات والقوانين لانها تساهم في توفير معلومات ذات فعالية عالية قادرة على تحقيق اهداف المصرف					
1	وجود انظمة وقوانين واضحة ومحدد تساهم في ضبط كافة جوانب الممارسات الادارية في المصرف مما ينعكس على كفاءة اداءه					
2						