



The Role of the Consensus Approach to Governance In Accordance With the Decisions of the Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) In Improving the General Banking Performance.

Layth Adil Hameed¹ Russul Salman Nemah²

Ahmed Abd M. Al-Janabe²

¹ Federal Board of Supreme , laythkr91@gmail.com

² Ministry of Higher Education and Scientific Research ahmed.wolfx@gmail.com, Om2016ibrahim@gmail.com

* Corresponding author email: ahmed.wolfx@gmail.com

Received: 7/3/2021 Accepted: 24/5/2021 Published: 1/11/2021

Abstract

PURPOSE: Identify the extent of the impact of consensual governance on the general banking performance in a sample of private commercial banks.

The problem: The banking sector in the world has witnessed in recent years many developments in line with the changing needs of customers, and in light of globalization, Iraqi banks have found themselves obligated to keep pace with those developments related to banking services provided to customers, as well as the mechanisms adopted to manage the banking business, foremost of which is the adoption of governance mechanisms because of their Positive effects indicated by a number of foreign studies and confirmed by the Basel Committee on Banking Supervision (BCBS). Therefore, researchers see the need to study the extent of the reflection of the consensus approach to governance in improving the general performance of Iraqi private commercial banks.

Objective: The aim of the current study is to uncover the vital and important role of consensual governance in upgrading the general banking performance in private commercial banks, the research sample.

Design / Methodology / Approach: The selection fell on four commercial banks that occupy an important position among the private commercial banks and are considered committed to institutional governance mechanisms (according to the Central Bank of Iraq report for the year 2019). The research sample was chosen, which consisted of (40) individuals from senior management in banks, the research sample, and by (10) individuals from each bank. Correlation coefficient, regression coefficient), in addition to using the normal distribution test and exploratory factor analysis to test the validity of the approved measures and choose the appropriate statistical analysis. The outputs of statistical programs (SPSS V.23), (Excel V. 2012) were relied on.

Results: The study reached a set of conclusions, the most prominent of which is the significant impact of consensual governance on the general banking performance of banks, the research sample as well as presenting a set of ideas and visions that contribute to raising the level of readiness of private commercial banks to implement and benefit from governance.

Key words:

Governance, banking performance.CR.

Citation:

Layth Adil Hameed¹ & Russul Salman Nemah² & Ahmed Abd M. Al-Janabe². The Role of the Consensus Approach to Governance In Accordance With the Decisions of the Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) In Improving the General Banking Performance. Journal of University of Babylon for Pure and applied science (JUBPAS). October-December , 2021. Vol.29; No.3; p:44-63

دور الحوكمة وفقاً لمقررات بازل للرقابة المصرفية BCBS

في الارتقاء بالأداء المصرفي

رسل سلمان نعمه²

ليث عادل حميد¹

احمد عبد محمود الجنابي²

¹ ديوان الرقابة المالية الاتحادي laythkr91@gmail.com

² وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ahmed.wolfx@gmail.com, Om2016ibrahim@gmail.com

* Corresponding author email: ahmed.wolfx@gmail.com

Received: 7/3/2021 Accepted: 24/5/2021 Published: 1/11/2021

الخلاصة

الغرض: التعرف على مدى تأثير الحوكمة على الاداء المصرفي في عينة من المصارف الاهلية. المشكلة: شهد القطاع المصرفي في العالم خلال السنوات الأخيرة العديد من التطورات بما يتماشى والاحتياجات المتغيرة للزبائن، وفي ظل العولمة و المصارف العراقية نفسها ملزمة بمواكبة تلك التطورات الخاصة بالخدمات المصرفية المقدمة للزبائن، فضلاً عن الاليات المعتمدة لأداره العمل المصرفية وفي مقدمتها اعتماد اليات الحوكمة لما لها من اثار ايجابية اشارت لها عدد من الدراسات الأجنبية وكدت عليها لجنة بازل للرقابة المصرفية BCBS يرى الباحثون ضرورة دراسة مدى انعكاس دور الحوكمة في الارتقاء بالأداء المصرفي للمصارف العراقية الاهلية . الهدف: من الدراسة الحالية هو الكشف عن الدور الحيوي والمهم للحوكمة في الارتقاء بالأداء المصرفي في المصارف الاهلية عينة البحث. التصميم/ المنهجية/ المدخل: وقع الاختيار على اربعة مصارف اهلية تحتل مكانة مهمة بين المصارف الاهلية الخاصة وتعد ملتزمة بآليات الح المؤسسة (وفقاً لتقرير البنك المركزي العراقي للعام 2019) ، اذ اختار الباحثون (مصرف المنصور ، مصرف الخليج ، مصرف عبر العراق ، مط الاستثمار العراقي) ميداناً لإجراء الدراسة ، وتم اختيار العينة الخاصة بالبحث والمتكونة من (40) فرداً من الإدارة العليا في المصارف عينة البحث و (10) افراد من كل مصرف، تم استعمال مجموعة من الوسائل الإحصائية من أجل التحليل ومنها (الوسط الحسابي، معامل الاختلاف، الانحراف المعياري، النسب المئوية، معامل الارتباط، معامل الانحدار) ، فضلاً عن استخدام اختبار التوزيع الطبيعي والتحليل العاملي الاستكشافي لاختبار صدق الفرضيات المعتمدة واختيار التحليل الإحصائي المناسب ، وتم الاعتماد على مخرجات البرامج الإحصائية (SPSS V.23)، (Excel V.2012) . النتائج: توصلت الدراسة لمجموعة من الاستنتاجات ابرزها وجود تأثير معنوي للحوكمة على الاداء المصرفي للمصارف عينة البحث فضلاً عن مجموعة من الأفكار والرؤى التي تساهم في رفع مستوى جاهزية المصارف التجارية الخاصة لتطبيق والاستفادة من الحوكمة .

الكلمات الدالة:

الحوكمة، لجنة بازل، الأداء المصرفي.

المقدمة

تشير حوكمة الشركات لمجموعة البات تستعمل في ادارة العلاقات بين أصحاب المصلحة وتحديد ومراقبة الاتجاه الاستراتيجي والأداء للمؤسسات. وتهدف حوكمة الشركات بشكل رئيسي الى ضمان توافق مصالح كبار المديرين مع مصالح أصحاب المصلحة الآخرين، ولا سيما مصالح المساهمين. في حين وصف [1] حوكمة الشركات بكونها مجموعة البات تستعمل في ادارة العلاقات بين أصحاب المصلحة وتحديد ومراقبة الاتجاه الاستراتيجي والأداء للمؤسسات. وتأكيد على أن الشركات الحديثة تهدف الى ضمان توافق مصالح كبار المديرين مع مصالح أصحاب المصلحة الآخرين، لا سيما مصالح المساهمين. وبالتالي تنطوي حوكمة الشركات على الإشراف في المجالات التي قد يكون فيها للمالكين والمديرين وأعضاء مجالس الإدارة تضارب في المصالح لتحقيق التوافق بينهم. وتعد العمليات المستخدمة لانتخاب أعضاء مجلس إدارة الشركة، والإدارة العامة لأجور المديرين التنفيذيين والإشراف على أجور أعضاء مجلس الإدارة، والتوجه الاستراتيجي العام للشركة أمثلة على المجالات التي يتم فيها البحث عن تحقيق التوافق المرضي لجميع الاطراف. وبالتالي سنتطرق في هذا البحث الى الدور التوافقي الذي تلعبه الحوكمة من خلال خلق التوافق بين الاطراف الرئيسية (المساهمين، مجلس الإدارة، ادارة الشركة، اصحاب المصالح)، ودور الحوكمة في التوافق بين الابعاد الثلاثة الرئيسية (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي)، فضلاً عن دورها في خلق التوافق بين اهداف المنظمة وتوافقها مع رسالة المنظمة واستراتيجيتها. وكيف يمكن ان تنعكس هذه الأدوار للحوكمة في رفع مستوى الاداء للمنظمات.

المبحث الاول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

في ظل العولمة والتطورات المتسارعة التي يشهدها القطاع المصرفي في العالم ، ونتيجة للتغيرات المستمرة في احتياجات الزبائن للخدمات المصرفية ، وجدت المصارف العراقية نفسها ملزمة بمواكبة تلك التطورات في الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن ، فضلاً عن الاليات المعتمدة لأدارة العمل المصرفي ، وفي مقدمتها اعتماد البات الحوكمة لما لها من نتائج ايجابية توصلت لها عدد من الدراسات السابقة، فضلاً عن تأكيد مقررات (لجنة بازل للرقابة المصرفية BCBS) على ضرورة تطبيق البات الحوكمة وحددت مجموعة من الأبعاد لبناء هيكل حوكمة جيد، لذا يحاول البحث الحالي تشخيص هل هناك تأثير لأتماد الحوكمة في الارتقاء بالأداء المصرفي، من خلال اختبار ذلك في عينة من المصارف التجارية الخاصة المهمة في القطاع المصرفي العراقي . ومما سبق انطلقت مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيس لمشكلة الدراسة: ما مدى تأثير الحوكمة في الأرتقاء بالأداء المصرفي؟ ومن هنا تنبثق مجموعة تساؤلات فرعية من أهمها:

1. هل تطبق المصارف الاهلية عينة البحث البات الحوكمة المؤسسية الموصى بها من قبل البنك المركزي العراقي؟
2. ما مدى جاهزية وتقبل المصارف عينة البحث لتطبيق مفاهيم والبات الحوكمة ؟

ثانياً: أهمية الدراسة

- يستمد البحث اهميته من متغيراته والموضوعات التي تم طرحها من الكتاب والباحثون الاجانب بخصوص الموضوع مدار البحث، والمتمثلة بالآتي:
1. تجمع بين متغير حديث يتسم بالضرورة الملحة لنجاح منظمات الأعمال اليوم الحوكمة وربطه بالأداء المصرفي لأهميته في نمو وتطور المصارف.
 2. يسهم البحث الحالي بتعريف مجالس ادارات المصارف بأهمية تلك المتغيرات في البيئة المصرفية بشكل عام والمصارف التجارية الخاصة عينة البحث بشكل خاص.
 3. تنبيه مجالس ادارات المصارف مدار البحث بالدور المهم للحوكمة في خلق الموائمة بين الأهداف المختلفة لأصحاب المصالح.
 4. تطبيق البحث في قطاع مهم وحيوي، اذ ان نجاح القطاع المصرفي في مواكبة التطورات الادارية واعتماده لأليات الحوكمة سيساهم في رفع كفاءة تلك المصارف والذي ينعكس بشكل ايجابي في تحقيق التنمية المستدامة للبلد.

ثالثاً: أهداف الدراسة

- يتجسد هدف البحث الجوهري في تفسير العلاقة بين الحوكمة مع الاداء المصرفي للمصارف عينة البحث، وتتفرع منها اهداف فرعية تتمثل بالآتي:
1. بناء تأطير معرفي منسجم ومتعمق مع متغيرات البحث المتمثلة في (الحوكمة، الاداء المصرفي).
 2. إثارة اهتمام المصارف لأهمية تلك المتغيرات وعلاقتها بعضها البعض، فضلاً عن إثارة الباحثون والدارسين لحوكمة الشركات والعلاقة المتأصلة بالأداء المصرفي.
 3. تشخيص علاقات الارتباط والتأثير بين الحوكمة والاداء المصرفي للمصارف عينة البحث، فضلاً عن تشخيص واقع عمل ممارسة اليات الحوكمة في المصارف المبحوثة.

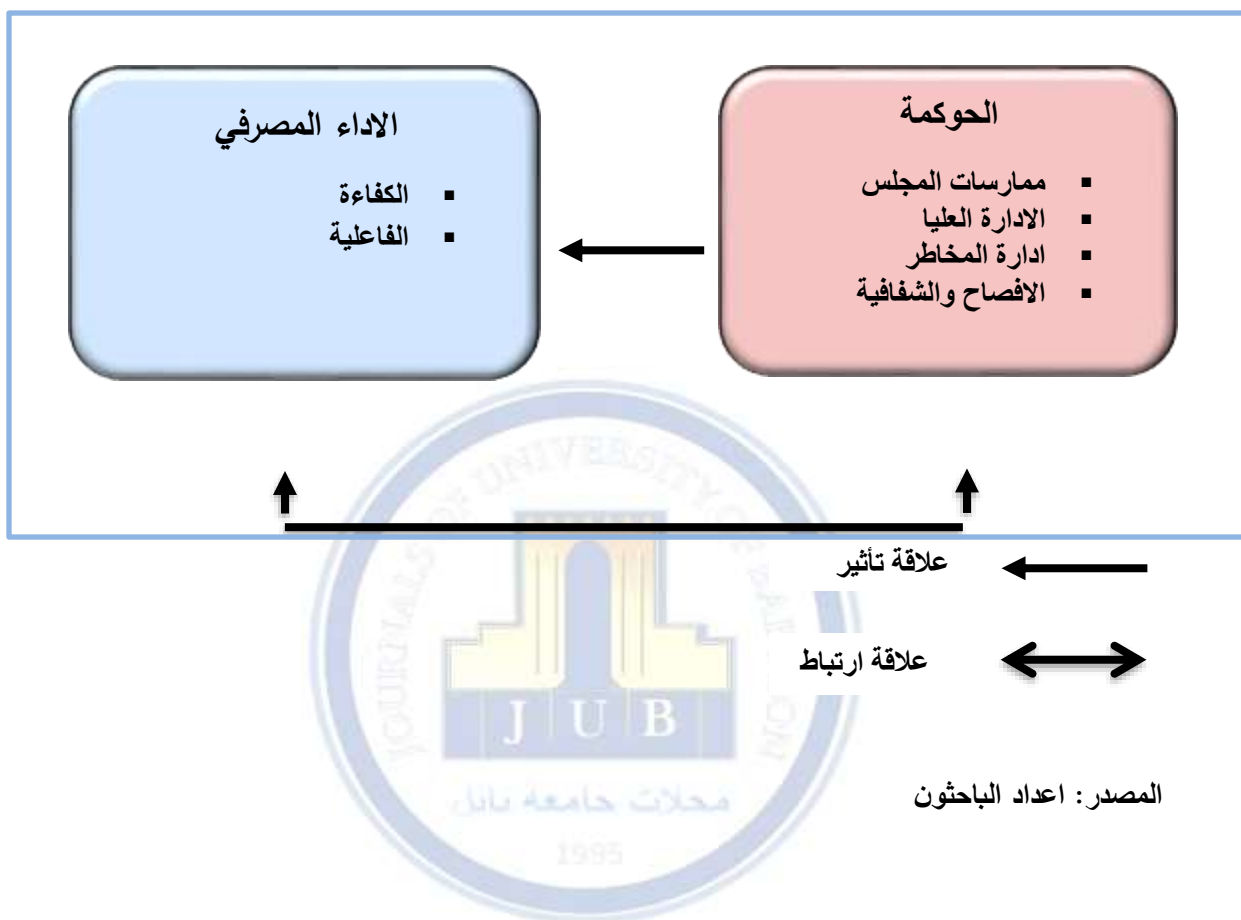
رابعاً: فرضيات الدراسة

- في ضوء أهمية وأهداف البحث، تم صياغة فرضيات البحث الحالي وتتمثل بالآتي:
1. الفرضية الأولى: تُوجد علاقة ارتباط معنوية بين الحوكمة بأبعادها والاداء المصرفي بأبعاده في المصارف عينة البحث.
 2. الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير معنوية بين الحوكمة بأبعادها والاداء المصرفي بأبعاده في المصارف عينة البحث.

خامساً: مخطط الدراسة الفرضي

يوضح الباحثون مخطط البحث الفرضي من خلال الشكل (1).

شكل (1) مخطط البحث الفرضي.



المصدر: اعداد الباحثون

سادساً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق متطلبات البحث الحالي ولتحقيق أهدافه الفلسفية والفكرية والميدانية وعلى ضوء المتغيرات الخاصة بالبحث وأهدافه التي يصبو اليها الباحثون إلى تحقيقها اعتمد الباحثون على مجموعة جيدة من الأسس المنهجية والتي تمثل بطبيعتها مسار الباحثون، إذ لم يكتف الباحثون بالعرض الخاص بالجانب النظري، بل اعتمدوا أسلوب المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها معتمدين بذلك على عدد من الوسائل الإحصائية (الاستبانة) و المراجع العلمية العراقية والعربية والعالمية الرصينة والانترنت و القوائم المالية للمصارف عينة البحث والمقابلات الشخصية.

سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة: اختار الباحثون اربعة مصارف تجارية خاصة تعتبر ملتزمة بآليات الحوكمة المؤسسية (وفقا لتقرير البنك المركزي العراقي للعام 2019)، اذ وقع الاختيار على المصارف الأتية (المنصور، الخليج، عبر العراق، الاستثمار العراقي) لتكون ميداناً لإجراء الدراسة.
2. عينة الدراسة: تم اختيار العينة الخاصة بالبحث والمتكونة من (40) فردا من الإدارة العليا في المصارف عينة البحث وبواقع (10) افراد من كل مصرف. (علما ان مجتمع المصارف التجارية الخاصة متكون من (24) مصرف، من ضمنها (8) مصارف تحت وصاية البنك المركزي العراقي، لذا تتكون بيئة الدراسة من (16) مصرفاً تم اختيار (4) منها لتكون عينة للدراسة الحالية).

ثامناً: حدود الدراسة

تتمثل حدود البحث الحالي بالآتي:

1. الحدود البشرية: تم الاعتماد على عينة من الإدارات العليا في المصارف مدار البحث.
2. الحدود المكانية: القطاع المصرفي والمتمثل بمصارف (مصرف المنصور، مصرف الخليج، مصرف عبر العراق، مصرف الاستثمار العراقي).
3. الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للدراسة للمدة من 2020/7/5 وحتى 2020/12/5.

تاسعاً: أدوات جمع البيانات:

- تم اعتماد مجموعة مختلفة من الادوات والاساليب لغرض تحقيق أهداف البحث الحالي من اجل تغطية موضوعاته التطبيقية والنظرية منطلقين من مشكلة الدراسة وانتهاءً بما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات وتوصيات وكما يلي:
1. أدوات وأساليب الجانب النظري: الكتب والرسائل والاطاريح والدوريات والمجلات العلمية فضلاً عن استخدام شبكة الويب (الانترنت).
 2. أدوات وأساليب الجانب العملي: تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب لجمع البيانات والمعلومات وهي (الاستبانة والمقابلات الشخصية).
- أ. اختبارات إستمارة الاستبانة: تم إجراء الاختبارات التالية للتأكد من صحة ودقة البيانات التي تم الحصول عليها من إستمارة الاستبانة، والتي كان هدفها التأكد من الصدق والثبات وكما يلي:
- ب. الصدق الظاهري: يعد الصدق الظاهري من الامور الأساسية، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس من حيث المحتوى الفكري والصيغة، وكما موضح في الجانب العملي للدراسة.

د. الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية لغرض التحليل، إذ تم التأكد من اتباع البيانات التوزيع الطبيعي، وذلك باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للبيانات بصورة تجميعية فضلاً عن استخدام اختبار التوزيع الطبيعي والتحليل العاملي الاستكشافي لاختبار صدق المقاييس المعتمدة واختيار التحليل الإحصائي المناسب، وتم الاعتماد على مخرجات البرامج الإحصائية (SPSS V.23)، (Excel V.2012).

المبحث الثاني: الاطار النظري

أولاً: مفهوم حوكمة الشركات

لقد نشأت حوكمة الشركات كما اشار اليه^[2] من ممارسات الهيئات التنظيمية فضلاً عن ارتباط حوكمة الشركات بشكل أساسي بموازنة توقعات أصحاب المصلحة والمديرين والتي يمكن عدها عامل نجاح رئيسي في أي عمل لأنها تعزز وتحمي حقوق المساهمين، ولقد تعددت التعاريف المقدمة لمصطلح حوكمة الشركات بتعدد المهتمين بالمصطلح من الباحثون والكتاب والمعاهد والهيئات والمنظمات الدولية، حيث يفسر كل تعريف عن وجهة نظر يتبناها مقدم التعريف ذاته، فينظر إليها بعضهم من ناحية اقتصادية على أنها الية تساعد المؤسسة للحصول على التمويل لضمان تعظيم قيمة اسهم الشركة وديمومتها في الامد الطويل، فيما عرف^[3] حوكمة الشركات بأنها وسيلة إدارية وأداة تعزز قدرة المنظمات على الكشف عن المعلومات ذات الصلة وذات العلاقة بصانعي القرار مثل ممثلي المساهمين، كذلك نظر⁽²⁶⁾ إلى حوكمة الشركات من جانبين مختلفين هما العوامل الداخلية والعوامل الخارجية إذ يمكن السيطرة على العوامل الداخلية من قبل المنظمات مثل تكوين مجلس الإدارة، ومكافأة الإدارة التنفيذية، إلا انه يصعب التحكم في العوامل الخارجية مثل الاتحاد العمالي وحالة السوق والسلطات التنظيمية لكنها تؤثر على الحوكمة في المنظمة، وعلى الرغم من تطوير المنظور وتكون رؤية أكثر عملية للحوكمة لا يزال الاحتياي يعوق تطبيقها. وتعد حوكمة الشركات الضعيفة تنظيمياً أو الفقيرة أحد الأسباب الرئيسية وراء الاحتياي. وعرفت من جانب اخر بأنها مجموعة من القوانين والنظم الهادفة الى تحقيق الجودة والتميز في الاداء عن طريق اختيار الاساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط واهداف الشركة وتنظيم العلاقات بين الاطراف الاساسية التي تؤثر في الاداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد^[4]. ووصف^[2] مصطلح حوكمة الشركات الجيدة بانها نظام يجمع بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين وأصحاب المصلحة من خلال التطبيق الناضج والمتوازن للمبادئ الخمسة الآتية: الشفافية (Transparency)، المساءلة (Accountability)، المسؤولية (Responsibility)، الاستقلالية (Independence) والإنصاف (fairness).

ثانياً: اهمية حوكمة الشركات

تصاعدت أهمية حوكمة الشركات على الصعيد الدولي في العقود الماضية وبالتالي مراقبة رأس المال، تحرر التجارة، نمو الأسواق المالية الناشئة، تطبيق التكنولوجيا المتطورة وتقليل الأزمات المالية. وتعد حوكمة الشركات موضوعاً رئيسياً في مجالس إدارة الشركات بين المشرعين والأكاديميين، وتعد أيضاً إطاراً أساسياً لعمل الشركات [5]. حتى ان حوكمة الشركات اصبحت أداة تقييم حيوية لاختيارات الاستثمار وهي تدعم بقوة العلاقة الإيجابية بين سلوكيات ادارة الشركات وأداء الشركات لذلك حوكمة الشركات هي عنصر مهم في صنع القرار للاستثمار [6]. ان الحوكمة باتت تمارس دوراً مهماً في تحديد أداء الشركات فيما يتعلق بتخفيض تكلفة رأس المال والقدرة على تسهيل الوصول إلى التمويل الخارجي، وتخفيف المخاطر التشغيلية، تحسين الأداء وبناء علاقة أفضل بين أصحاب المصلحة. لذا فان توفير إطار واضح ومفصل لحوكمة الشركات سوف يحفز كفاءة المؤسسات المالية في حل المشاكل التنظيمية، وتجنب القرارات غير الرشيدة ومما يؤدي إلى تحسين أداء الشركة. تتطلب حوكمة الشركات بذل الجهد لتوازن الاراء لاصحاب القرار لتكون أكثر شفافية وضمن المساواة ليس فقط للمساهمين ولكن أيضاً أصحاب المصلحة الآخرين [5]. كذلك فأن ان مبادئ حوكمة الشركات مهمة ودرجة تنفيذ هذه المبادئ والقواعد مهمة بالنسبة لآلية حوكمة الشركات الفعالة. ان هذه المبادئ ليست فقط لزيادة وحماية قيمة المساهمين ولكن أيضاً لضمان القضاء على تضارب المصالح، عندما يتم النظر في مصالح جميع أصحاب المصلحة وتنفيذ الشفافية والمساءلة فان ذلك يعمل بشكل صحيح لمصلحة ليس فقط المساهمين ولكن أيضاً أصحاب المصلحة الآخرين [7].

ثالثاً: اهداف حوكمة الشركات

- تهدف حوكمة الشركات إلى مساعدة وخلق بيئة من الثقة والمساءلة وهو أمر ضروري لتطوير الاستثمارات طويلة الأجل والاستقرار التنظيمي ونزاهة الشركات ويمكن أن توفر حوكمة الشركات التوازن بين إدارة المؤسسات ومجلس إدارتها والمساهمين [3]. ان الحوكمة الجيدة هي جزء لا يتجزأ من وجود الشركة اذ إنها تُلمهم وتعزز ثقة المستثمرين (اصحاب المصالح) من خلال ضمان التزام الشركة بزيادة ونمو الأرباح فضلاً عن انها تسعى لتحقيق الأهداف الاتية: [8]
- 1- توفير مجلس ادارة مُنظم بشكل جيد قادر على اتخاذ قرارات مستقلة وموضوعية لقيادة شؤونه.
 - 2- يجب ان يكون المجلس متوازن من حيث عدد الاعضاء الذي يمثل المدراء غير التنفيذيين والمستقلين الذين يعتنوا بمصالح ورعاية جميع أصحاب المصالح.
 - 3- يعتمد مجلس الإدارة إجراءات وممارسات تتميز بالشفافية ويتوصل إلى قرارات بشأن قوة المعلومات وكفائتها.
 - 4- لدى مجلس الإدارة آلية فعالة لتهدئة مخاوف أصحاب المصالح.
 - 5- يحافظ ويلتزم مجلس الادارة على اطلاعه لأخر التطورات ذات الصلة التي تؤثر على الشركة.
 - 6- يراقب مجلس الإدارة بشكل فعال ومنتظم أداء فريق الإدارة العليا.
 - 7- يستمر مجلس الادارة في سيطرته الفعالة على شؤون الشركة في جميع الأوقات.
 - 8- يجب أن يكون الهدف العام للمجلس هو التحفيز ودفع المنظمة الى الامام وتعظيم القيمة لثروة المساهمين على المدى البعيد.

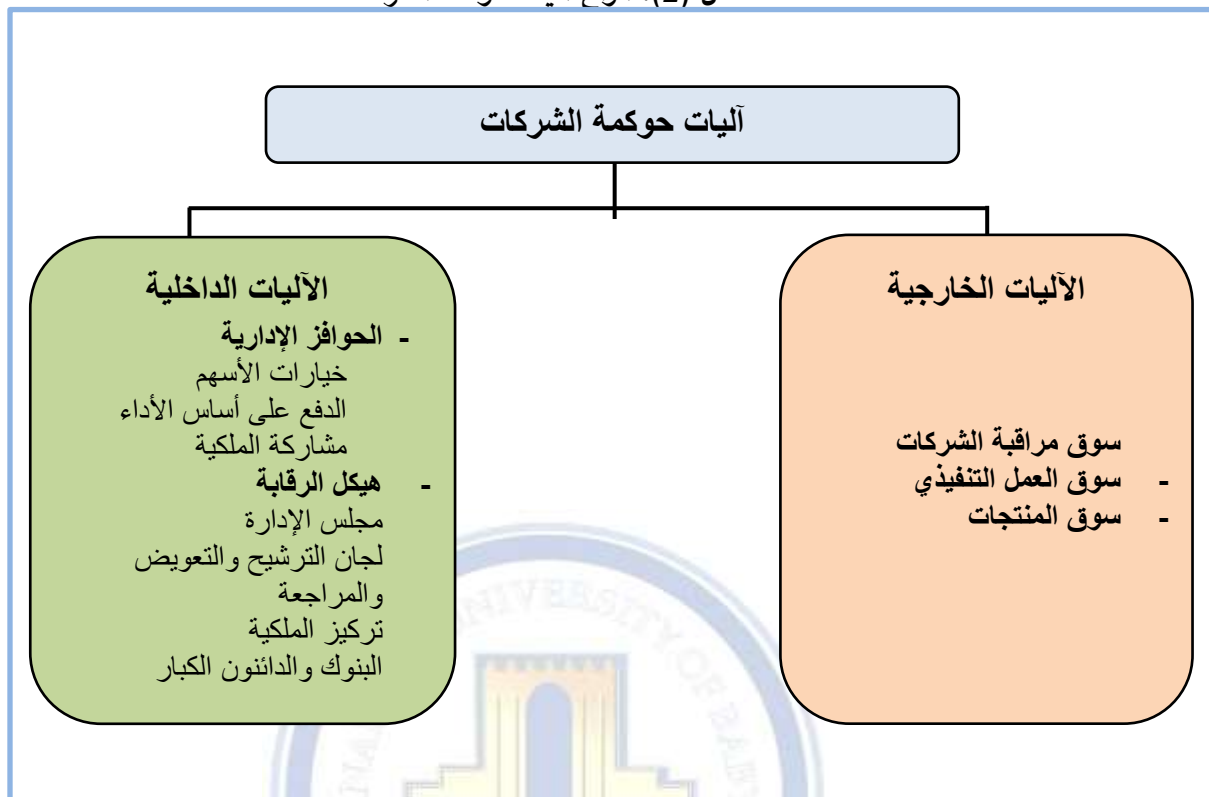
وفي سياق متصل اوضح [9] بأن حوكمة الشركات تمارس دوراً أساسياً في نجاح أي منظمة وذلك من خلال منع أي تضارب في المصالح بين أصحاب المصلحة اذ تهدف حوكمة الشركات إلى تطوير الأهداف الإستراتيجية للشركة ومهاراتها القيادية ومراقبة إدارة الأعمال وتقديم التقارير للمساهمين حول سياسة توزيع الأرباح فهي تتضمن حوكمة الشركات عمليات مختلفة حيث يتم تعديل أهداف الشركات ومتابعتها من خلال سياق البيئة الاجتماعية والتنظيمية والسوقية. ومن جانب اخر نظر [10] الى اهداف حوكمة الشركات استناداً الى مراحل دورة حياة الشركة اذ نوه الى ثلاثة أهداف رئيسة لحوكمة الشركات (الرصد والموارد والأهداف الاستراتيجية) وهذه الاهداف تأخذ نمط وتنظيم معين في كل مرحلة من دورة حياة الشركة، على سبيل المثال تصبح الشركات التي تحتاج إلى رأس مال خارجي أكثر شفافية وبذلك تحدد الشركات اهدافها وتنظيمها الذي يتوافق مع متطلبات محددة في أي مرحلة من دورة حياتها.

رابعاً: آليات حوكمة الشركات

يمكن التعبير عن آليات حوكمة الشركات على انها مجموعة من الآليات التي تحدد الصلاحيات، وتؤثر على قرارات الإدارة، وتضبط السلوك وتحد من المساحة التقديرية للمديرين. ويتبين ان تعريف الحوكمة هنا يركز على المديرين التنفيذيين الرئيسيين، أي أن الحوكمة تهدف إلى التحكم في قرارات الإدارة وتحديد خطها العام. فيما يمثل تحديد دور نظام الحوكمة مثل موازنة القدرة على اغتنام فرص النمو، وتوجيه أصحاب المصلحة بهدف تحقيق أفضل إمكانات لخلق القيمة.

لذلك فان نظام حوكمة الشركات يشمل جميع الآليات المصممة للسيطرة على المديرين والحد من تضارب المصالح التي تعتبر باهظة الثمن [11]. وهناك عدة آراء في تصنيف أنواع آليات حوكمة الشركات، الا أن معظم الدراسات التي اهتمت بهذا الشأن اعتمدت نوعين لآليات الحوكمة، هي الآليات الخارجية والآليات الداخلية. ويمكن تصنيف تلك الآليات إلى ثلاث مجموعات واسعة: السوق، والرقابة الداخلية والتنظيمية. فعلى صعيد الآليات الخارجية، فان آليات السوق تتمثل في المساهمين، وسوق رأس المال وسوق العمل الإداري (سوق المديرين التنفيذيين). وعلى صعيد الآليات الداخلية، فنجد انها تركز على المساهمين من الداخل ومجالس الإدارة، وآليات التعويض الإداري [12]، لقد سيطرت نظرية الوكالة تقليدياً على تحليل حوكمة الشركات. ويتمثل عملها الرئيس في الفصل بين الملكية والسيطرة، وإمكانية قيام المديرين-الوكلاء- باتخاذ الإجراءات التي تؤدي حملة الأسهم. وبالتالي فان هيكل الحوكمة الجيدة هو ذلك الهيكل الذي يكون قادراً على التوفيق بين مصالح المساهمين والوكلاء. وعليه فان الآليات الداخلية للحوكمة تتمثل في الحوافز الإدارية مثل خيارات الأسهم وأشكال خطط الدفع المستندة إلى الأداء، والمشاركة بالملكية. وهياكل الرقابة مثل وجود جهات خارجية في مجلس الإدارة، ووجود لجان مستقلة للمراقبة، فضلاً عن قدرة البنوك على التأثير في اتخاذ القرارات المؤسسية. من ناحية أخرى، فإن سوق مراقبة الشركات أو المنافسة في سوق المنتجات أو أسواق العمل الإدارية هي أمثلة على الآليات الخارجية لحوكمة الشركات. ويعبر الشكل الاتي عن نوعي آليات حوكمة الشركات [13].

شكل (2): أنواع آليات حوكمة الشركات



Resource: [10]

في حين اشار [14] الى استخدام ثلاث آليات للحوكمة الداخلية والآلية الخارجية الفردية في الشركة الحديثة، آليات الحوكمة الداخلية الثلاث وهي:

1. تركيز الملكية ownership concentration، ويمثله أنواع المساهمين وحوافزهم المختلفة لمراقبة المديرين.
2. اعضاء مجلس الإدارة the board of directors .
3. تعويضات الادارة التنفيذية executive compensation.

ثم نعتبر سوق مراقبة الشركات market for corporate control، آلية خارجية لحوكمة الشركات. في الأساس، هذا السوق عبارة عن مجموعة من المالكين المحتملين الذين يسعون للحصول على شركات مقومة بأقل من قيمتها وكسب عوائد أعلى من المتوسط لاستثماراتهم عن طريق استبدال فرق الإدارة العليا غير الفعالة. في حين⁽³⁰⁾ يرى ان آليات الحوكمة الخارجية تتمثل في التدقيق الخارجي وتوقعات المحللين وسوق مراقبة الشركات من خلال عمليات الدمج والاستحواذ التي تقلل من تكلفة الوكالة.

خامساً: ابعاد هيكل الحوكمة الجيدة

- وفقاً لمقررات (الجنة بازل للرقابة المصرفية BCBS)، فان اهم ابعاد بناء هيكل حوكمة جيد تتمثل بالآتي [15]:
1. **ممارسات المجلس:** يجب على مجلس الادارة الاضطلاع بنشاط بمسؤوليته العامة تجاه البنك، بما في ذلك استراتيجية الاعمال والمخاطر والتنظيم والسلامة المالية والحوكمة. يجب على مجلس الادارة ايضاً توفير الاشراف الفعال للإدارة العليا.
 2. **الإدارة العليا:** تحت اشراف مجلس الادارة، يجب على الادارة العليا التأكد من ان أنشطة البنك تتسق مع استراتيجية العمل والتسامح مع المخاطر والسياسات المعتمدة من قبل المجلس.
 3. **ادارة المخاطر والضوابط الداخلية:** ينبغي ان يكون للبنك وظيفة لادارة المخاطر (بما في ذلك كبير مسؤولي المخاطر او ما يعادله بالنسبة للبنوك الكبيرة والبنوك الناشئة دولياً)، ووظيفة الامتثال ووظيفة المراجعة الداخلية، ولكل منها سلطة كافية، ومكانة، واستقلالية، وموارد، والوصول الى اللجنة
 4. **تعويضات:** يجب على المنظمة ان تنفذ بالكامل مبادئ مجلس الاستقرار المالي ولممارسات التعويض الصوتي وما يرتبط بها من معايير التنفيذ او الاحكام الوطنية السارية التي تتوافق مع مبادئ ومعايير (24).
 5. **الافصاح والشفافية:** الشفافية هي احدى الادوات للمساعدة في تأكيد وتنفيذ المبادئ الرئيسية لحوكمة الشركات الجيدة. هذا التوجيه الى مساعدة المؤسسات في تعزيز اطر عمل حوكمة الشركات ومساعدة المشرفين في تقييم جودة تلك الاطر.
 6. يجب ان يكون تنفيذ المبادئ المنصوص عليها في هذه الوثيقة متناسباً مع الحجم والتعقيد والهيكل والاهمية الاقتصادية وملامح المخاطر لدى البنك والمجموعة (ان وجدت) التي ينتمي اليها.
 7. لوحظت العديد من اوجه القصور في حوكمة الشركات التي تم تحديدها خلال الازمة المالية التي بدأت في منتصف عام 2007، ليس فقط في القطاع المصرفي ولكن ايضاً في قطاع التأمين.
 8. تعزز هذه الوثيقة العناصر الرئيسية لمبادئ حوكمة الشركات المذكورة اعلاه لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وتهدف الى توجيه اجراءات اعضاء مجلس الادارة وكبار المديرين والمشرفين على مجموعة متنوعة من المنظمات في عدد من البلدان ذات النظم القانونية والتنظيمية المختلفة، بما في ذلك كلاهما البلدان الاعضاء في اللجنة والبلدان غير الاعضاء.

ثانياً: الأداء المصرفي

بالنسبة للمصارف، يعد الأداء من الطرق الفاعلة لقياس مدى فعاليتها. اذ إن الحاجة إلى القدرة على تحديد الأهداف لتحقيق أدائها وكيفية تحسين الأداء المؤسسة الشامل فهي بلا شك من أهم الأهداف التنظيمية. وتمثل تعاريف قياس الأداء تحدياً لأي باحث لكون ان المؤسسات لديها اهداف متباينة في كثير من الأحيان. اذ أشار البعض إلى أن أداء اي مؤسسة في الغالب يُستخدم لقياس الحالة العامة للمؤسسة والسياسات التي تتعلق بها. فيمكن قياس الأداء التنظيمي بالأداء المالي وغير المالي. فضلاً عن ان هنالك ثلاثة عوامل اساسية لقياس أداء اي مؤسسة

وهي [5] الأداء المالي: ويشمل العائد على الاستثمار، ربحية السهم، والأداء التشغيلي ويشمل حصة السوق، جودة المنتج، والفعالية التنظيمية: وتشمل معنويات الموظف، جو العمل، الموازنة بين الحياة والعمل. في حين ان دراسات اخرى قد بينت العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والأداء التنظيمي هي علاقة عالية الارتباط. فمن وجهة نظر الموارد البشرية، بينت ان هنالك أن ستة عوامل مالية رئيسة تحدد الأداء التنظيمي هي (معدل دوران النمو والربحية وربحية السهم والعائد على الموجودات ومتوسط الربحية السنوية لكل موظف بالإضافة الى نسبة أصول المؤسسة لكل موظف [16]). ومن جهة اخرى من المحتمل بأن يكون الأداء التنظيمي هو (متغير تابع) الأكثر استخدامًا في الأبحاث التنظيمية في عالم اليوم.

ومع ذلك وفي ذات الوقت، لا تزال هذه المهمة واحدة من أكثر المهام الغامضة. ان تعريف الأداء التنظيمي ما هو الا سؤال مفتوح بشكل مُدهش مع بعض الدراسات باستخدام تعريفات ومقاييس مُتسقة. فقياس الأداء امرًا شائع جدا في بحوث الإدارة التي من النادر ما يتم تبرير هيكليها وتعريفها بشكل صريح وبدلا من ذلك فأن من المفترض أن يكون ملاءمته، بغض النظر عن الشكل. ونظرًا للاعتبارات الاقتصادية، فقد أصبح الأداء التنظيمي مُتغيرًا مُهما لأي دراسة ليس له آثار على عمليات مستوى المؤسسة فحسب بل أيضًا على الكيفية التي يتم بها تصميم نماذج العمليات الجماعية والفردية. ويمكن تعريف الأداء بعدة بطرق مختلفة. فبالنسبة إلى اغلب علماء وباحثي السلوك التنظيمي، فيشير الأداء في العادة إلى المقاييس الشخصية للأداء على مستوى المؤسسة وعلى مستوى الأفراد، أو المتغيرات مثل الالتزام والدوافع الفردية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. اما بالنسبة لرأي الباحثون في مجال (التمويل، الاقتصاد، الاستراتيجية) فإن الأداء التنظيمي ما هو الا الأداء الراسخ والمبيعات والأرباح والعائد على الاصول والعائد على الاستثمار وغيرها من المعاملات المالية (27).

ومما سبق فأن مسألة الاداء التنظيمي وجودة الإدارة تتركز حول السؤال الآتي: هل تؤدي بعض ممارسات الإدارة إلى أداء أفضل أم أن المؤسسات الأفضل أداءً تجد سهولة في تبني ممارسات إدارية معينة؟ وعليه تبحث العديد من الدراسات البحثية الإدارية في العلاقة بين المنظمات التي تمارس تقنيات إدارة معينة وأداءها التنظيمي وتجد علاقة إيجابية بين هذين الأمرين. ومع ذلك، حاولت نفس البحوث تقديم أدلة على السببية في العلاقات هذه. لذلك، فإنه لا يؤكد بشكل مُؤكد أن بعض ممارسات الإدارة تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي. وقد يكون هذا هو الحال فيما يتعلق بالسببية التبادلية حيث تحدث التغذية المرتدة مع ممارسات الإدارة والأداء التنظيمي التي تؤثر وتتفاعل مع بعضها البعض. ومع ذلك، فإن هذه العلاقة لم تمنع الاستشاريين من الادعاء بأن تقنياتهم وأطرهم، عند تنفيذها بشكل صحيح، ستزيد من الأداء التنظيمي [17]

اما بالحديث عن الأداء الوظيفي، فلا يوجد هنالك تعريف محدد او بسيط لأداء الموظف، فهناك عدد كبير من التعاريف لهذا المصطلح حيث توجد جوانب متعددة للأداء. ومما سبق يمكن أن يُعرف أداء الموظف بشكل عام على "أنه سلوك جميع الافراد العاملين أثناء العمل. وقد يشير التعريف أيضًا إلى الأنشطة المتعلقة بالوظيفة الخاصة بالعامل ومدى نجاح تنفيذ تلك الأنشطة. كما وأن الأداء الوظيفي يشير إلى الجودة والكمية التي يحققها الموظفون الأفراد أو مجموعة من الموظفين بعد إكمال مهمة معينة. ويرتبط الأداء العام بكمية الإنتاج وجودة الإنتاج وتوقيت الإنتاج وكفاءة وفعالية العمل المنجز. وهو يهتم ما هي المهمة التي يتم القيام بها، وكيف يتم ذلك وما تم تحقيقه. ويشمل ذلك فحص سلوك الموظف ونتائجه وتحليلها وتقييمها فيما يتعلق بأهداف المنظمة وأهدافها. ولكي يحدث ذلك، يجب أن تستخدم إدارة الموارد البشرية بالطريقة المثلى. لذلك، تدرس إدارة الأداء كيف يتم تحقيق النتائج لأن هذا يوفر المعلومات اللازمة للنظر فيما يجب القيام به لتحسين تلك النتائج. في بيئة الأعمال المضطربة والتنافسية التي نعيشها اليوم، تكتسي مسألة البقاء أهمية قصوى لأن الإدارة تتعرض لضغوط من أجل تفاخر إنتاجية موظفيها لتحقيق ميزة تنافسية على منافسيها. هذا هو الهدف الرئيسي لإدارة الأداء [7]

2. ابعاد الاداء المصرفي:

يمثل نهج قياس الأداء المصرفي بشكل أساسي مساهمة ثلاثية الأبعاد كما يراها [18] من خلال توضيح الكيفية التي يتم من خلالها قياس عدم كفاءة المخاطر الاقتصادية والائتمانية في ان واحد، وصياغة تقنيات فرعية تُستخدم لتحديد نوع معين من عدم الكفاءة، والتي يسمح تقاطعها بقياس متزامن للأداء، فضلاً عن ان قياس عدم الكفاءة وفقاً لسيناريوهات مختلفة تتوافق مع الأهمية النسبية المنسوبة إلى الأداء الاقتصادي مقابل أداء المخاطر للبنوك من قبل مديريها. في حين اشار [28] الى اختلاف قياس ابعاد الاداء المصرفي ترجع الى طبيعة عمل المصرف الذي يتم قياس ادائه، في حين اكد [19] ان قياس الاداء المصرفي احد عوامل النجاح التي تسهم في نجاح المصرف وهو اشبه بالتغذية العكسية المستمرة (Feedback) والتي تزود الادارة العليا بالمعلومات لتحديد مدى تحقق الاهداف التي تصبو لتحقيقها. ومما سبق تركز ابعاد الاداء المصرفي على بعدين اساسيين هما: [16]

1. الكفاءة (Efficiency) هي فعل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة وبالتالي تخفيض التكاليف، فيتم استخدام أقل كم ممكن من المدخلات وأكبر كم من المخرجات [20]. اوهي الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج بأقل التكاليف وهو من أهم مقاييس النجاح للمؤسسات في تحقيق أهدافها. الكفاءة هي الاستغلال العقلاني والأمثل والاقتصادي لموارد المؤسسة والفعالية هي مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها بأقل تكلفة وأقل وقت ممكن او هي العمل بالموارد المتاحة للوصول الى اهداف المنظمة المخططة، يشير [21] الى الكفاءة التي شاع استخدامها من قبل المنظمات في قياس الاداء نتيجة التوجه الكبير لدى ادارة المنظمة بتحقيق اكبر عائد ممكن.

2. **الفاعلية:** الفعالية أو الفاعلية (Effectiveness) هي المقدرة على تحصيل النتيجة المطلوبة والمبتغاة والمتوقعة. او هي القدرة التي تستطيع من خلالها المنظمة استغلال مواردها المتاحة من بيئتها والحصول على احتياجها من الموارد المحدودة والهامة لاستمرار نشاطها، وعرفت من قبل [22] على انها مقياس نجاح المصارف في تحقيق المهام والواجبات عبر استراتيجياتها الاساسية.

المبحث الثالث: الجانب العملي

قبل البدء في اختبار فرضيات الدراسة باستعمال تحليل الانحدار، تم التأكد من اتباع البيانات التوزيع الطبيعي، وذلك باستعمال اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للبيانات بصورة تجميعية وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (1):

جدول (1) اختبار كولمجروف سميرونوف للبيانات

Kolmogorov-Smirnov		
المحاور	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية sig
جميع بيانات الاستبانة	1.04	0.217

من خلال الجدول (1) اعلاه نلاحظ ان القيم الاحتمالية لبيانات الاستبانة هي اكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك يمكننا الان ان نختبر فرضيات الدراسة.

أولاً - العلاقة بين الحوكمة والأداء المصرفي:

لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي نصت على (يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين الحوكمة بأبعادها وبين الاداء المصرفي بأبعاده)، جرى اختبار الفرضيات بارتباط بيرسون وكانت النتائج كما يعكسها الجدول (2).

جدول (2) معاملات الارتباط بين المدخل الحوكمة والاداء المصرفي

المعنوية		اجمالي الاداء المصرفي	الفاعلية التنظيمية	الأداء التشغيلي	الأداء المالي	ابعاد الاداء المصرفي
%	عدد					ابعاد الحوكمة
100	4	0.380 (0.00)	0.326 (0.00)	0.241 (0.00)	0.190 (0.000)	ممارسات المجلس
100	4	0.380 (0.00)	0.251 (0.00)	0.188 (0.021)	0.379 (0.00)	الأدارة العليا
100	4	0.398 (0.00)	0.464 (0.00)	0.258 (0.001)	0.17 (0.072)	الافصاح والشفافية
100	4	0.352 (0.00)	0.045 (0.002)	0.209 (0.003)	0.38 (0.00)	ادارة المخاطر
100	4	0.461 (0.00)	0.124 (0.00)	0.214 (0.00)	0.272 (0.00)	أجمالي الحوكمة

*الارقام التي بين الاقواس هي القيمة الاحتمالية للارتباطات

1- علاقة الارتباط بين ممارسات المجلس والأداء المصرفي: يظهر الجدول (2) ان بعد ممارسات المجلس قد حقق (4) علاقات ارتباط معنوية مع الاداء المصرفي وابعاده (الأداء المالي، والاداء التشغيلي، الفاعلية التنظيمية) من اصل (4) اي مانسبته (100%)، وكانت معاملات الأتباط لها (0.190، 0.241، 0.326) على التوالي. وبلغت قيمة معامل الارتباط بين ممارسات المجلس والاداء المصرفي العام (0.380). وهذه النتائج توفر دعماً كافياً لقبول فرضية البحث الفرعية الأولى من الرئيسة الأولى والتي تنص (يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين ممارسات المجلس والأداء المصرفي).

2- علاقة الارتباط بين الإدارة العليا والأداء المصرفي: يعرض الجدول (2) ان بعد الإدارة العليا قد حقق (4) علاقات ارتباط معنوية مع ابعاد الاداء المصرفي من أصل (4) اي ما نسبته (100%)، وكانت معاملات الارتباط لها (0.379، 0.188، 0.251) على التوالي. وبلغت قيمة معامل الارتباط بين الإدارة العليا واجمالي الاداء المصرفي (0.380). وهذه النتائج توفر دعماً كافياً لقبول فرضية البحث الفرعية الثانية من الرئيسة الأولى والتي تنص (يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين الإدارة العليا والأداء المصرفي).

3- علاقة الارتباط بين الإفصاح والشفافية والاداء المصرفي: يظهر الجدول (2) ان بعد الافصاح والشفافية قد حقق (4) علاقات ارتباط معنوية مع ابعاد الاداء المصرفي من اصل (4) اي مانسبته (100%)، وهذه النتائج توفر دعماً كافياً لقبول فرضية البحث الفرعية الثالثة من الرئيسة الأولى والتي تنص (يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين الإفصاح والشفافية والاداء المصرفي).

4- علاقة الارتباط بين ادارة المخاطر والاداء المصرفي: من خلال الجدول (2) يتضح ان بعد ادارة المخاطر قد حقق (4) علاقات ارتباط معنوية مع ابعاد زيادة الاعمال من أصل (4) اي مانسبته (100%)، وهذه النتائج توفر دعماً كافياً لقبول فرضية البحث الفرعية الرابعة من الرئيسة الأولى والتي تنص (يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين متغير ادارة المخاطر والاداء المصرفي).

يتضح من خلال النتائج التي يعرضها الجدول (2) وفي ضوء قبول الفرضيات الفرعية الأربعة، فضلاً عن إظهار إجمالي الحوكمة علاقة ارتباط معنوية مع اجمالي الأداء المصرفي، لذا هناك مبرر قوي لقبول الفرضية الرئيسة الأولى والتي مفادها: يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين الحوكمة بأبعادها والاداء المصرفي. ثانياً - اختبار اثر الحوكمة في الأداء المصرفي:

لغرض اختبار الفرضية الرئيسة الثانية التي نصت على (توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة بأبعادها والاداء المصرفي عند مستوى معنوية 5%)، سيتم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما يعكسها الجدول (3).

جدول (3) نتائج تأثير الحوكمة في الاداء المصرفي n =40

الأداء المصرفي					الأبعاد	
التأثير	R ²	F المحسوبة	β	α		
معنوي	0.25	21.879	0.511	2.325	ممارسات المجلس	الحوكمة
معنوي	0.27	30.235	0.518	2.378	الأدارة العليا	
معنوي	0.22	28.879	0.542	1.857	الإفصاح والشفافية	
معنوي	0.28	39.847	0.522	2.147	ادارة المخاطر	
معنوي	0.32	43.257	0.402	2.322	أجمالي الحوكمة	
قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية (38) ومستوى معنوية 0.05 تساوي (4.08)						

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

1- تأثير ممارسات المجلس في الأداء المصرفي: يظهر الجدول (3) ان هناك تأثيراً معنوياً لممارسات المجلس في الاداء المصرفي عند مستوى (0.05)، ويتضح من خلال قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (21.879) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى (0.05) وان قيمة معامل التحديد (R^2) تقسر ما نسبته (25%) من التباين الحاصل في الاداء المصرفي ، ويشير معامل بيتا (β) والتي بلغت (0.511) إلى أن تغير ممارسات المجلس بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في الاداء المصرفي بمقدار (0.511) وطبقاً لهذه النتيجة هناك مبرر لقبول الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الثانية والتي تنص: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين ممارسات المجلس و الأداء المصرفي عند مستوى معنوية (5%)).

2- تأثير الإدارة العليا في الأداء المصرفي: يعرض نموذج تحليل الانحدار في الجدول (3) ان هناك تأثيراً معنوياً للإدارة العليا في الاداء المصرفي عند مستوى (0.05)، ويتضح من خلال قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (30.235) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى (0.05) وان قيمة معامل التحديد (R^2) تقسر ما نسبته (27%) من التباين الحاصل في الاداء المصرفي ، وطبقاً لهذه النتيجة هناك مبرر لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الثانية والتي تنص: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الادارة العليا والاداء المصرفي عند مستوى معنوية (5%)).

3- تأثير الإفصاح والشفافية في الاداء المصرفي: من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (3) يتضح ان متغير الإفصاح والشفافية قد حقق تأثيراً معنوياً في الاداء المصرفي، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (28.879) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى (0.05) وان قيمة معامل التحديد (R^2) تقسر ما نسبته (22%) من التباين الحاصل في الاداء المصرفي، وطبقاً لذلك هناك مبرر لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الثانية والتي مفادها: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الإفصاح والشفافية و الاداء المصرفي عند مستوى معنوية (5%)).

4- تأثير ادارة المخاطر في الاداء المصرفي: من خلال الجدول (3) يتضح ان متغير ادارة المخاطر قد حقق تأثيراً معنوياً في الاداء المصرفي، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (39.847) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى (0.05) وان قيمة معامل التحديد (R^2) تقسر ما نسبته (28%) من التباين الحاصل في الاداء المصرفي، ووفقاً لذلك هناك مبرر لقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الثانية والتي مفادها: (توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين ادارة المخاطر و الاداء المصرفي عند مستوى معنوية (5%)).

ويتضح من خلال تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط في الجدول (3) إن عدد نماذج الانحدار والبالغة (4) نماذج حققت جميعها تأثيراً معنوياً لمتغير الحوكمة في الاداء المصرفي، إذ بلغت نسبتها (100%) وفي ضوء قبول الفرضيات الفرعية الأربعة المتعلقة بتأثير ابعاد الحوكمة (ممارسات المجلس ، الادارة العليا، الإفصاح والشفافية، ادارة المخاطر) في الاداء المصرفي ، فضلاً عن إظهار إجمالي الحوكمة تأثيراً معنوياً في الاداء المصرفي، لذا فإن هناك مبرر قوي لقبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي مفادها: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة بأبعادها والاداء المصرفي بأبعاده عند مستوى معنوية 5% .

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

1.1 الاستنتاجات:

1.2

1. أظهرت استنتاجات البحث بأن مديري المصارف العراقية الاهلية من الذكور، إذ بلغت نسبتهم (100%) من اجمالي المشاركين، وكانت الفئة العمرية المتوسطة الأكبر في عينة المشاركين.
2. استنتج الباحثون ومن خلال المقابلات الشخصية مع ادارات المصارف عينة البحث العليا رغبة كبيرة بتطوير انشطتها الخاصة بالحوكمة لضمان تحسين تنفيذ مقررات بازل من خلال لجوئها الى مدخل الحوكمة بأبعادها الأربعة مُجتمعاً (ممارسات المجلس، الادارة العليا، ادارة المخاطر، الافصاح والشفافية).
3. استنتج الباحثون بأن المصارف مدار البحث لديها فناعة مترسخة بتطوير استراتيجياتها المصرفية من خلال الاستناد على اليات الحوكمة، الامر الذي يعمل على تطوير ادائها المصرفي والمرتكزة على الخدمات المصرفية المقدمة ومواصفات تلك الخدمات.
4. اظهرت النتائج البحث العملية بوجود علاقة إيجابية إحصائية بين الحوكمة والاداء المصرفي بكل ابعاده مجتمعة في المصارف عينة البحث.
5. عدم وجود لائحة لحوكمة المصارف في جمهورية العراق، والاكتفاء بالتعليمات الواردة من البنك المركزي العراقي، الامر الذي يجعل موقف السلطات التنفيذية ضعيف في حماية حقوق المستثمرين.
6. ان وجود دور لاصحاب المصالح في تنفيذ اساليب قواعد الحوكمة غير كافية وبحاجة الى تطوير طرق مختلفة لتأمين تدفق راس المال الخارجي والداخلي وجذب الاموال، الامر الذي ينعكس ايجاباً على الاداء المصرفي للمصارف عينة البحث.

4.2: التوصيات

- 1- أهمية الحفاظ على مستويات الاداء في المصارف عينة البحث المتحققة، والعمل دورياً على تحسينه والتأكيد على قياس الأداء المتحقق للمصارف عينة البحث ومطابقته بالأداء المخطط.
- 2- ينبغي على المصارف عينة البحث الاستفادة القصوى من زبائنها والحصول على المعلومات المهمة من خلال الاحتفاظ ببيانات الزبائن والتواصل معهم باستمرار.
- 3- إنضاج مستوى الشفافية في العمل المصرفي عن طريق اطلاع كافة افراد المصارف عينة البحث على اخر المعلومات والبيانات الضرورية والهامة في العمل.
- 4- توعية القطاع المصرفي حول منافع تطبيق الحوكمة، وهذه التوعية لا تشمل قطاعات المصارف الخاصة فقط بل تشمل قطاع المصارف الحكومية، والتي تمثل مصدر التشريعات والتعليمات المصرفية.
- 5- العمل على تقليل وتفكيك التعقيدات الادارية، والبيروقراطية الحكومية، وكافة القيود والحلقات الزائدة والتي من الممكن ان تعيق تطور الاداء المصرفي في المصارف عينة الدراسة.
- 6- نشر المعايير المحاسبية الدولية بمواصفات عالية الجودة، وإلزام المصارف عينة البحث بتطبيقها لتعزيز ثقة الزبائن والمستثمرين بالمصارف من جهة، وحماية حقوقهم من جهة اخرى.



Conflict of interests.

There are non-conflicts of interest.

References:

1. Al-Sartawi, A. (2018), "Corporate governance and intellectual capital: Evidence From Gulf Cooperation Council Countries" *Academy of Accounting and Financial Studies Journal* , Vol. 22, No. 1.
2. Basel Committee on Banking Supervision, (2010), *Principles for enhancing corporate governance*, Bank for International Settlements Communications.
3. Cheffins , Brian (2012) , *The History of Corporate Governance* , Law Working Paper N°.184 , pp 1-32.
4. Damak, S. (2013) " The corporate governance mechanisms: evidence from Tunisian banks" *Journal of Business and Management*, 9(6), 61-68.
5. Du Mulena,(2018). *Principles of contemporary corporate governance*, Cambridge University Press.
6. Eric Albur,2008, *Governance Structure: Basic components of a corporate governance structure that supports a winning corporate strategy and enterprise value enhancement*, *International Journal of Advancements in Research & Technology*, Volume 3, Issue 8, August-2014, 100 ISSN 2278-7763,p.p:100.
7. Esqueda, O. & O'Connor, T. (2020) "Corporate Governance And Life Cycles In Emerging Markets" *Research in International Business and Finance*, Vol, 51.
8. Evans, Matt H, (2004), CPA, CMA, CFM, Course 12: Competitive Intelligence (Part 1 of 2), *Excellence in Financial Management*.
9. Fabregas, M., corporate Governance: Risk perspective, paper presented to: corporate Gov. and re from : paving the way to financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian banking institute, Cairo, may, 2016.
10. Fonkeng, C. (2018). EFFECTS OF JOB-STRESS ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN AN ENTERPRISE: A microfinance institution in Cameroon. Gwinner, K. P., & Hennig-Thurau, T., & Gremler, D. D. (2002). Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality. *Journal of service research*, 4(3), 230-247.
11. Gutierrez, I., & Surroca, J. (2014) "Revisiting corporate governance through the lens of the Spanish evidence" *Journal of Management & Governance*, 18(4), 989-1017.
12. Heizer, Rander, (2008), *Operation Management*, 7th ed, prentice-Hill, New Jersey
13. Hitt, Michael , Ireland, Duane & Hoskisson , Robert (2017), *STRATEGIC MANAGEMENT Competitiveness & Globalization /Concepts and Cases* , 12e, Cengage Learning, USA."
14. Indrajith, H. D. U., & Fairoz, F. M. (2018). Impact of Management Quality and Workforce Quality on Organizational Performance: A Case Study of Sri Lanka. *Journal of Human Resource Management*, 6(1), 37-43.
15. Iskander, M. & Chamlou, N. (2000) "Corporate Governance: A Framework for Implementation", Washington, U.S.A.
16. Jamrog & Overholt, 2004, *Corporate Accountability under Socio-Economic Rights* First published 2019 by Routledge 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon OX14 4RN and by Routledge 711 Third Avenue, New York, NY 10017, p.p:78

17. Jones, Gareth R, (2009), Contemporary Management, Mc Graw-Hill, New York.
18. Kaynak, Hale , 2015, " The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance" , Elsevier B.V. or its licensors or contributors. Science Direct® is a registered trademark of Elsevier B.V .
19. Kermanian, M.; Rafiei, S.; Keyvanfar, H. & Nezhad, S. (2019) "Corporate Governance: A scientometric analysis" Accounting, Vol, 5.
20. Khanka, S. (2018) "Business Ethics and Corporate Governance: Principles and Practices" S. Chand Publishing, New Delhi.
21. Nomran, N. M.; Haron, R., & Hassan, R. (2018) "Governance supervisory board characteristics effects on Islamic banks performance: Evidence from Malaysia" International Journal of Bank Marketing, Vol. 36, No, 2.
22. Nowroz, T. (2018) " Corporate Governance: The Effect of Governance Supervisory on Malaysian Financial Institutions' Performance, Thesis Salford Business School.
23. Pang, K., & Lu, C. S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. Maritime Business Review.
24. Rehmana, A. & Fathyah Hashim, F. (2018) " Corporate Governance Maturity and Its Related Measurement Framework", 2018, Malaysia Univ., <https://www.researchgate.net/publication/330214388>.
25. Ronald, D. (2010) Ethics corporate governance, an Austrian handbook university of new south wales press ltd,.
26. Sar, A. K. (2018) "Impact of corporate governance on sustainability: a study of the Indian fact industry. Academy of strategic" Management Journal, Vol. 17, No.1.
27. Singh, S., & Gupta, V. (2016). Organizational performance research in India: A review and future research agenda. The Sixth Indian Council for Social Science Research (ICSSR) Survey of Psychology in India. New Delhi: Oxford Publishing.
28. Slater, S and Olson, E., (2020), Strategy type and performance: The influence of Sales Force Management, strategic management journal, Vol. 21.
29. Su Hing (2020), The Corporate Governance Affects Organizational Strategy: Lessons From Jordan Environment , Journal of Business and Management , Volume 12, Issue 4, PP 52-68.
30. Talab, H. R., Abdul Manaf, K. B., & Abdul Malak, S. S. D. (2017)" Corporate Governance Mechanisms and Firm Performance in Iraq: A Conceptual Framework" Account and Financial Management Journal, 2(11), 1132-1146.