دور المدخل التوافقي للحوكمة وفقا لمقررات لجنة بازل ٢للرقابة المصرفية في الارتقاء بالأداء المصرفي العام بحث ميداني لعينة من المصارف العراقية

فهيمة اصليوة حيدو
كلية الفارابي الجامعة

م.جبار صحن عيسى
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المستخلص :
الغرض: التعرف على مدى تأثير الحوكمة التوافقية على الاداء المصرفي العام في عينة من المصارف التجارية الخاصة .
المشكلة : شهد القطاع المصرفي في العالم خلال السنوات الاخيرة العديد من التطورات بما يتماشى والاحتياجات المتغيرة للزبائن ، وفي ظل العولمة وجدت المصارف العراقية نفسها ملزمة بمواكبة تلك التطورات الخاصة بالخدمات المصرفية المقدمة للزبائن، فضلا عن الاليات المعتمدة لأدارة العمل المصرفي، وفي مقدمتها اعتماد اليات الحوكمة لما لها من اثار ايجابية اشارت لها عدد من الدراسات الأجنبية واكدت عليها لجنة بازل للرقابة المصرفية BCBS ، لذا يرى الباحثون ضرورة دراسة مدى انعكاس المدخل التوافقي للحوكمة في الارتقاء بالاداء العام للمصارف العراقية التجارية الخاصة .
الهدف : الهدف من الدراسة الحالية هو الكشف عن الدور الحيوي والمهم للحوكمة التوافقية في الارتقاء بالأداء المصرفي العام في المصارف التجارية الخاصة عينة البحث.
التصميم/ المنهجية/ المدخل: وقع الاختيار على اربعة مصارف تجارية تحتل مكانة مهمة بين المصارف التجارية الخاصة وتعتبر ملتزمة بأليات الحوكمة المؤسسية (وفقا لتقرير البنك المركزي العراقي للعام ٢٠١٩) ، اذ اختار الباحثون (مصرف المنصور ، مصرف الخليج ، مصرف عبر العراق ، مصرف الأستثمار العراقي) ميداناً لإجراء الدراسة ، وتم اختيار العينة الخاصة بالبحث والمتكونة من (٤٠) فردا من الأدارة العليا في المصارف عينة البحث وبواقع (١٠) افراد من كل مصرف، تم استخدام 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 المقاييس 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 التوافقية على الاداء المصرفي العام للمصارف عينة البحث فضلاً عن تقديم مجموعة من الأفكار والرؤى التي تساهم في رفع مستوى جاهزية المصارف التجارية الخاصة لتطبيق والاستفادة من الحوكمة .
الكلمات المفتاحية : المدخل التوافقي للحوكمة ، الأداء المصرفي العام .

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: Consensus approach to governance, general banking performance.

المقدمة :

تشير حوكمة الشركات لمجموعة اليات تستخدم في ادارة العلاقات بين آصحاب 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 (Hitt et al., 2017) حوكمة الشركات بكونها مجموعة الآليات التي تستخدم في ادارة العلاقات بين آصحاب المصلحة وتحديد ومراقبة الاتجاه الاستراتيجي والأداء للمؤسسات. وتأكيده على ان 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. وتعتبر العمليات المستخدمة لانتخاب أعضاء مجلس إدارة الشركة ، والإدارة العامة لأجور المديرين التنفيذيين والإشراف على أجور اعضاء مجلس الادارة ، 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 الرئيسة (المساهمين ، مجلس الادارة ، ادارة الشركة ، اصحاب المصالح) ، ودور الحوكمة في التوافق بين الابعاد الثلاثة الرئيسة (البعد الاقتصادي ، البعد الاجتماعي، البعد البيئي)، بالاضافة الى دورها في خلق التوافق بين اهداف المنظمة وتوافقها مع رسالة المنظمة واستراتيجيتها . وكيف يمكن ان تنعكس هذه الأدوار للحوكمة التوافقية 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 ، فضلا عن الاليات المعتمدة لأدارة العمل المصرفي ، وفي مقدمتها اعتماد اليات الحوكمة لما لها من نتائج ايجابية توصلت لها عدد من الدراسات السابقة، بالاضافة الى تأكيد مقررات (لجنة بازل للرقابة المصرفية BCBS) على ضرورة تطبيق اليات الحوكمة وحددت مجموعة من الأبعاد لبناء هيكل حوكمة جيد، لذا يحاول البحث الحالي تشخيص هل هناك تأثير لأعتماد المدخل التوافقي للحوكمة في الأرتقاء بالاداء المصرفي العام ، 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 المدخل التوافقي للحوكمة في الأرتقاء بالأداء المصرفي العام ؟ ومن هنا تنبثق مجموعة تساؤلات فرعية من أهمها :

١. هل تطبق المصارف التجارية الخاصة عينة البحث اليات الحوكمة المؤسسية الموصى بها من قبل البنك المركزي العراقي ؟
2. ما مدى جاهزية وتقبل المصارف عينة البحث لتطبيق المدخل التوافقي للحوكمة ؟
٣. كيف تخلق الحوكمة التوافق بين الابعاد الثلاثة الرئيسة للمنظمات (البعد الاقتصادي ، البعد الاجتماعي، البعد البيئي)؟

ثانياً: أهمية الدراسة

يستمد البحث اهميته من متغيراته والموضوعات التي تم طرحها من الكتاب والباحثون الاجانب بخصوص الموضوع مدار البحث ، والمتمثلة بالآتي :

١. تجمع بين متغير حديث يتسم بالضرورة الملحة لنجاح منظمات الأعمال اليوم (المدخل التوافقي للحوكمة) وربطه بالأداء المصرفي العام لأهميته في نمو وتطور المصارف.
٢. يسهم البحث الحالي بتعريف مجالس ادارات المصارف بأهمية تلك المتغيرات في البيئة المصرفية بشكل عام والمصارف التجارية الخاصة عينة البحث بشكل خاص.
٣. تنبيه مجالس ادارات المصارف مدار البحث بالدور المهم للمدخل التوافقي للحوكمة في خلق الموائمة بين الأهداف المختلفة لأصحاب المصالح .
٤. 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 المدخل التوافقي للحوكمة مع الاداء المصرفي العام للمصارف عينة البحث، و تتفرع منها اهداف فرعية تتمثل بالآتي:

١. بناء تأطير معرفي منسجم ومتعمق مع متغيرات البحث المتمثلة في (المدخل التوافقي للحوكمة ، الاداء المصرفي العام).
٢. إثارة اهتمام المصارف لأهمية تلك المتغيرات وعلاقتها بعضها البعض، فضلاً عن إثارة الباحثون والدارسين لحوكمة الشركات والعلاقة المتأصلة بالاداء المصرفي العام.
٣. تشخيص علاقات الارتباط والتأثير بين المدخل التوافقي للحوكمة والاداء المصرفي العام للمصارف عينة البحث.
٤. تشخيص واقع عمل ممارسة اليات الحوكمة في المصارف المبحوثة.

رابعاً: فرضيات الدراسة

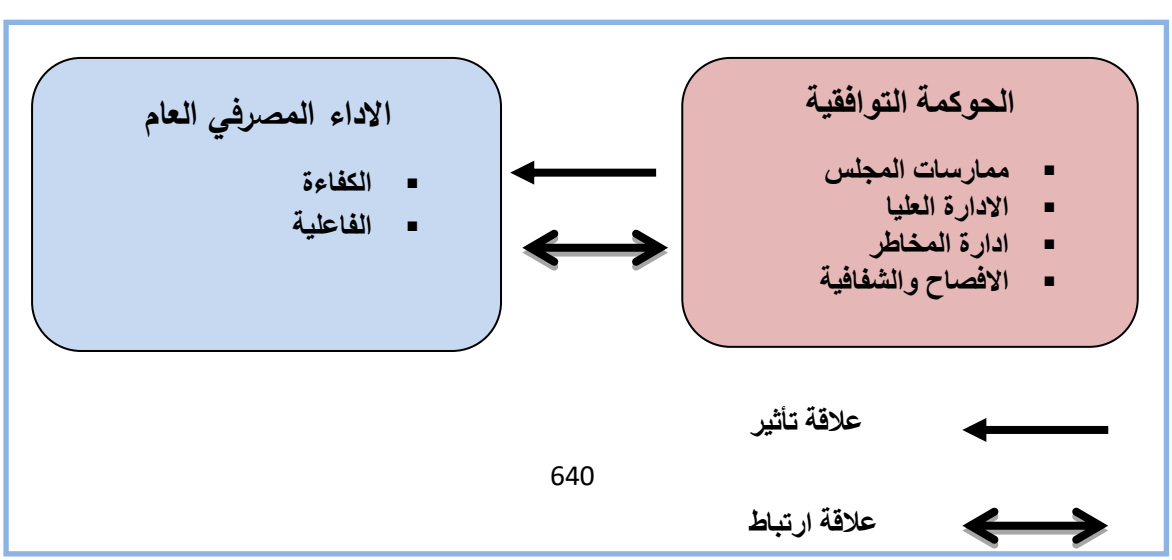
في ضوء أهمية وأهداف البحث، تم صياغة فرضيات البحث الحالي وتتمثل بالآتي :

١. الفَرضية الرئيسة الأولى: تُوجد علاقة ارتباط معنوية بين المدخل التوافقي للحوكمة بأبعادها والاداء المصرفي العام بأبعاده في المصارف عينة البحث .
٢. الفَرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة تَأثير معنوية بين الحوكمة التوافقية بأبعادها والاداء المصرفي العام بأبعاده في المصارف عينة البحث .

خامساً: مخطط الدراسة الفرضي

تم بناء المخطط الفرضي استناداً لمشكلة الدراسة والاهمية والاهداف ، ولتوضيح العلاقات المنطقية التأثير والارتباط بين المتغيرات الرئيسة والفرعية، اذ يوضح الباحثون مخطط البحث الفرضي من خلال الشكل (١) .

شكل (١) مخطط البحث الفرضي .



المصدر : اعداد الباحثون

سادساً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق متطلبات البحث الحالي ولتحقيق أهدافه الفلسفية و الفكرية والميدانية وعلى ضوء المتغيرات الخاصة بالبحث وأهدافه التي يصبو 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 اسلوب المنُهج الوصفي التُحليلي 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

١. مجتمع الدراسة : اختار الباحثون اربعة مصارف تجارية خاصة تعتبر ملتزمة بأليات الحوكمة المؤسسية (وفقا لتقرير البنك المركزي العراقي للعام ٢٠١٩) ، اذ وقع الأختيار على المصارف الأتية (المنصور ، الخليج ، عبر العراق ، الأستثمار العراقي) لتكون ميداناً لإجراء الدراسة .

٢. عينة الدراسة: تم اختيار العينة الخاصة بالبحث والمتكونة من (٤٠) فردا من الأدارة العليا في المصارف عينة البحث وبواقع (١٠) افراد من كل مصرف . (علما ان مجتمع المصارف التجارية الخاصة متكون من (٢٤) مصرف ، من ضمنها (٨) مصارف تحت وصاية البنك المركزي العراقي ، لذا يكون المجتمع متكون من (١٦) مصرف تم اختيار (٤) منها لتكون عينة للدراسة الحالية) .

ثامناً: حدود الدراسة

تتمثل حدود البحث الحالي بالآتي :

١.الحدود البشرية : تم الاعتماد على عينة من الأدارات العليا في المصارف مدار البحث .

٢.الحدود المكانية: القطاع المصرفي والمتمثل بمصارف (مصرف المنصور ، مصرف الخليج ، مصرف عبر العراق ، مصرف الأستثمار العراقي).

٣.الحدود الزمانية : امتدت الحدود الزمانية للدراسة للفترة من ٢٠٢٠/٧/٥ وحتى ٢٠٢٠/١٢/٥ .

تاسعاً: أدوات الدراسة :

تم اعتماد مجموعة مختلفة من الادوات والاساليب لغرض تحقيق أهداف البحث الحالي من اجل تغطية موضوعاته التطبيقية و النظرية منطلقين من مشكلة الدراسة وانتهاءً بما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات وتوصيات وكما يلي:

١. أدوات وأساليب الجانب النظري : وهي الكتب والرسائل والاطاريح والدوريات والمجلات العلمية فضلاً عن استخدام شبكة الويب (الانترنت).

٢. أدوات وأساليب الجانب العملي : تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب لجمع البيانات والمعلومات وهي (الاستبانة والمقابلات الشخصية بالاضافة الى القوائم المالية للمصارف عينة البحث).

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 والصياغة ، وكما موضح في الجانب العملي للدراسة .

ج. ثبات الاستبانة : يشير الثبات إلى أتساق مقياس الدراسة وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر مدة زمنية مختلفة ، ويتم التحقق منه من خلال استعمال معامل (ألفا كرونباخ) .

د. الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

تم استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية لغرض التحليل، اذ تم التاكد 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

اولاً: مفهوم حوكمة الشركات

لقد نشأت حوكمة الشركات كما اشار اليها (Rahman & Hashim,2018: 18) من ممارسات الهيئات التنظيمية فضلاً عن ارتباط حوكمة الشركات بشكل أساسي بموازنة توقعات أصحاب المصلحة والمديرين والتي يمكن عدها عامل نجاح رئيس 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 بعظهم من ناحية اقتصادية على أنها الية تساعد المؤسسة للحصول على التمويل لضمان تعظيم قيمة اسهم الشركة وديمومتها في الامد الطويل، فيما عرف (Al-Sartawi, 2018: 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 (Sar, 2019:3) إلى حوكمة الشركات من جانبين مختلفين هما العوامل الداخلية والعوامل الخارجية اذ يمكن السيطرة على العوامل الداخلية من قبل المنظمات مثل تكوين مجلس الإدارة ، ومكافأة الإدارة التنفيذية ، الا 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 اكثر عملية للحوكمة لا يزال الاحتيال يعوق تطبيقها. وتعد حوكمة الشركات الضعيفة تنظيميا أو الفقيرة أحد الأسباب الرئيسية وراء الاحتيال. 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 (Ronald , 2010 :21). ووصف (Rahman & Hashim,2018: 19) مصطلح حوكمة الشركات الجيدة بانها نظام يجمع بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين وأصحاب المصلحة من خلال التطبيق الناضج والمتوازن للمبادئ الخمسة الاتية:الشفافية (Transparency)، المساءلة (Accountability)،المسؤولية (Responsibility)، الاستقلالية (Independence) و الإنصاف (fairness).

ثانياً: اهمية حوكمة الشركات

تصاعدت أهمية حوكمة الشركات على الصعيد الدولي في العقود الماضية وبالتالي مراقبة رأس المال ، تحرر التجارة ، نموالأسواق المالية الناشئة ، تطبيق التكنولوجيا المتطورة و تقليل الأزمات المالية. وتعد حوكمة الشركات موضوعًا رئيسياً في مجالس إدارة الشركات بين المشرعين والأكاديميين ، وتعد أيضًا إطار أساسي لعمل الشركات Nawros, (2018:17). 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. ان الحوكمة باتت تمارس دورًا مهمًا 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 و مما يؤدي إلى تحسين أداء الشركة. تتطلب حوكمة الشركات بذل الجهد لتوازن الاراء لاصحاب القرار لتكون أكثر شفافية وضمان المساواة ليس فقط للمساهمين ولكن أيضا أصحاب المصلحة الآخرين Nawros, (2018:83). 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 أيضا لضمان القضاء على تضارب المصالح ،عندما يتم النظر في مصالح جميع أصحاب المصلحة و وتنفيذ الشفافية والمساءلة فان ذلك يعمل بشكل صحيح لمصلحة ليس فقط المساهمين ولكن أيضا أصحاب المصلحة الآخرين (Norman et al, 2018: 15).

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 (Al-Sartawi, 2018: 3)ان الحوكمة الجيدة هي جزء لا يتجزأ من وجود الشركة اذ إنها تُلهم وتعزز ثقة المستثمرين (اصحاب المصالح) من خلال ضمان التزام الشركة بزيادة ونمو الأرباح فضلاً عن انها تسعى لتحقيق الأهداف الاتية (khanka, 2018: 442-443):

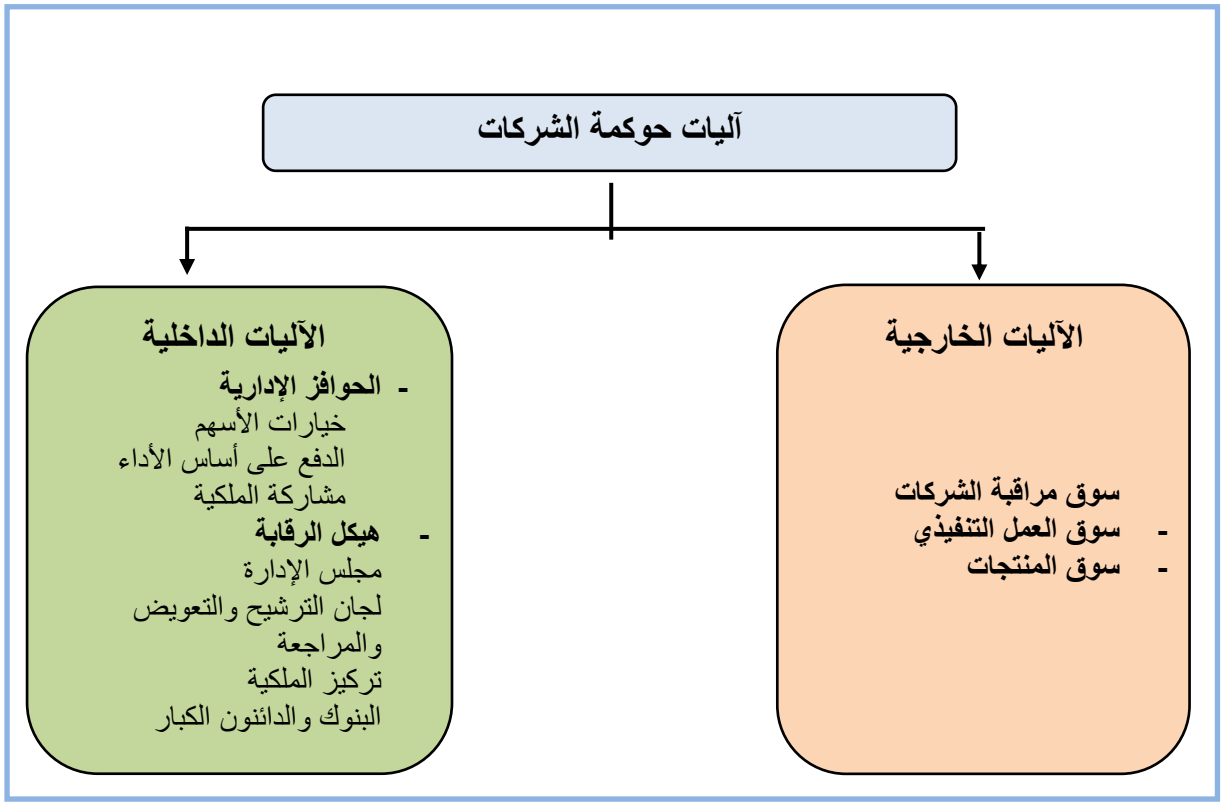
١- توفير مجلس ادارة مُنظم بشكل جيد قادر على اتخاذ قرارات مستقلة وموضوعية لقيادة شؤونه.
٢- يجب ان يكون المجلس متوازن من حيث عدد الاعضاء الذي يمثل المدراء غير التنفيذيين والمستقلين الذين يعتنوا بمصالح ورفاهية جميع أصحاب المصالح.
٣- يعتمد مجلس الإدارة إجراءات وممارسات تتميز بالشفافية ويتوصل إلى قرارات بشأن قوة المعلومات وكفايتها.
٤- لدى مجلس الإدارة آلية فعالة لتهدئة مخاوف أصحاب المصالح.
٥- يحافظ ويلتزم مجلس الادارة على اطلاعه لأخر التطورات ذات الصلة التي تؤثر على الشركة.
٦- يراقب مجلس الإدارة بشكل فعال ومنتظم أداء فريق الإدارة العليا.
٧- يستمر مجلس الادارة في سيطرته الفعالة على شؤون الشركة في جميع الأوقات.

٨- يجب أن يكون الهدف العام للمجلس هو التحفيز ودفع المنظمة الى الامام وتعظيم القيمة لثروة المساهمين على المدى البعيد. وفي سياق متصل اوضح (Kermanian et al, 2019: 153) 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 (Esqueda&O'Connor, 2020: 19-20) 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 اليات 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 يتمثل تحديد دور نظام الحوكمة مثل مواءمة 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. (Damak, 2013:62), 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 المديرون التنفيذيون). وعلى صعيد الآليات الداخلية، فنجد انها تركز على المساهمين من الداخل ومجالس الإدارة، وآليات التعويض الإداري (Azim, 2012:484), لقد سيطرت نظرية الوكالة تقليديا على تحليل حوكمة الشركات. ويتمثل عملها الرئيس في الفصل بين الملكية والسيطرة، وإمكانية قيام المديرين -الوكلاء-باتخاذ الإجراءات التي تؤذي حملة الأسهم. وبالتالي فان هيكل الحوكمة الجيدة هو ذلك الهيكل الذي يكون قادرًا 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 الأتي عن نوعي آليات حوكمة الشركات (Gutierrez, & Surroca, 2014:991)

شكل (٢): أنواع آليات حوكمة الشركات



Resource: Gutierrez, I., & Surroca, J. (2014). Revisiting corporate governance through the lens of the Spanish evidence. *Journal of Management & Governance*, *18*(4), p991.

في حين اشار (Hitt et al., 2017) الى استخدام ثلاث آليات للحوكمة الداخلية والآلية الخارجية الفردية في الشركة الحديثة ،آليات الحوكمة الداخلية الثلاث وهي :

١ .تركيز الملكية ownership concentration ، ويمثله أنواع المساهمين وحوافزهم المختلفة لمراقبة المديرين.

٢. اعضاء مجلس الإدارة the board of directors .

٣. 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 (Talab, et al., 2017:1136-1137)، 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

وفاقاً لمقررات (**لجنة بازل للرقابة المصرفية BCBS**)، فان اهم ابعاد بناء هيكل حوكمة جيد تتمثل بالاتي (Basel Committee on Banking Supervision, 2010: 9-13):

١. **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 ايضًا توفير الاشراف الفعال للإدارة العليا.

٢. **الادارة العليا:** تحت اشراف مجلس الادارة ، يجب على الادارة العليا التاكد من ان انشطة البنك تتسق مع استراتيجية العمل والتسامح مع المخاطر والسياسات المعتمدة من قبل المجلس.

٣. **ادارة المخاطر والضوابط الداخلية:** ينبغي ان يكون للبنك وظيفة لادارة المخاطر (بما في ذلك كبير مسؤولي المخاطر او ما يعادله بالنسبة للبنوك الكبيرة والبنوك النشطة دوليًا) ، ووظيفة الامتثال ووظيفة المراجعة الداخلية ، ولكل منها سلطة كافية ، ومكانة ، واستقلالية ، وموارد ، والوصول الى اللجنة
٤. **تعويضات:** يجب على المنظمة ان تنفذ بالكامل مبادئ مجلس الاستقرار المالي و لممارسات التعويض الصوتي وما يرتبط بها من معايير التنفيذ او الاحكام الوطنية السارية التي تتوافق مع مبادئ ومعايير.
٥. **الافصاح والشفافية:** الشفافية هي احدى الادوات للمساعدة في تاكيد وتنفيذ المبادئ الرئيسية لحوكمة الشركات الجيدة. هذا التوجيه الى مساعدة المؤسسات في تعزيز اطر عمل حوكمة الشركات ومساعدة المشرفين في تقييم جودة تلك الاطر.
٦. يجب ان يكون تنفيذ المبادئ المنصوص عليها في هذه الوثيقة متناسبا مع الحجم والتعقيد والهيكل والاهمية الاقتصادية وملامح المخاطر لدى البنك والمجموعة (ان وجدت) التي ينتمي اليها.
٧. لوحظت العديد من اوجه القصور في حوكمة الشركات التي تم تحديدها خلال الازمة المالية التي بدأت في منتصف عام ٢٠٠٧ ، ليس فقط في القطاع المصرفي ولكن ايضًا في قطاع التامين.
٨. تعززهذه 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.

سادساً: المدخل التوافقي للحوكمة

من اجل ان نفهم توافقية حوكمة الشركات لنتعرف اولاً على الاطراف المتعاملة مع تطبيق حوكمة الشركات ، حيث تتمثل العلاقة الأكثر أهمية في تطبيق حوكمة الشركات على الوجه السليم في تطابق أفكار واهداف أطراف الحوكمة وهم المساهمون، وأعضاء مجلس الإدارة، والمديرون التنفيذيون بالاضافة الى اصحاب المصالح. ويمكن القول ان الدور التوافقي للحوكمة يكمن من خلال تحديد المهام والمسؤوليات والواجبات والألتزامات لجميع الاطراف في المنظمة وتجنب تضارب المصالح بينهم . ان حوكمة الشركة هي آلية تم إنشاؤها للسماح للأطراف الثلاث بالمساهمة في رأس المال والخبرة والعمل من أجل المنفعة المتبادلة. إذ يشارك المستثمر أو المساهم في الأرباح (Su,2020:3)(في شكل أرباح وزيادات في أسعار الأسهم) للمؤسسة دون تحمل مسؤولية العمليات مقابل المساهمة في رأس مال الشركة. فيما تدير الإدارة الشركة دون أن تكون مسؤولةً عن توفير الأموال. ولجعل هذا ممكنًا، اما مجلس الإدارة فهو ملتزم بالموافقة على جميع القرارات التي قد تؤثر على الأداء طويل الأجل للشركة. وهذا يعني أن الشركة تخضع بشكل أساسي لمجلس الإدارة المشرف على الإدارة العليا، بموافقة المساهم. وبهذا يشير مصطلح حوكمة الشركات إلى العلاقة بين هذه المجموعات الثلاث في تحديد اتجاه وأداء الشركة: (Fabregas,2016:543)

١- **مجلس الإدارة :** هم الذين يمثلون المساهمون والاطراف الأُخرى مثل اصحاب المصالِح، اذ يقوم المجلس بأختيار المديرون التنفيذيون, الذين يُوكل لهم سلطة الادِارة لاعمال الوحدة الاقتِصادية.

١-١: المهام :

١-١-١: مهام الرعاية والولاء للشركة: أعضاء مجلس الإدارة مسؤولون أمام المساهمين وعليهم واجبات تجاه الولاء والرعاية للشركة. يجب تقييم أداء أعضاء مجلس الإدارة من خلال الأداء طويل الأجل للشركة، المالي وغير المالي.

١-١-٢: تشكيل الإدارة العليا: يجب ألا يكون مجلس الإدارة مدينًا للرئيس التنفيذي أو الإدارة. أي يجب أن تكون الغالبية العظمى من أعضاء مجلس الإدارة (وجميع أعضاء لجنة التدقيق والتعويض والترشيح والحوكمة في مجلس الإدارة) مستقلين بما يتمشى مع القواعد او المعايير المعتمدة. كما يجب أن يكون لدى المديرين مجموعات من المهارات والخلفيات والخبرات التكميلية والمتنوعة. كما ان التنوع على طول أبعاد متعددة، بما في ذلك تنوع الفكر، أمر بالغ الأهمية في اختيار المرشحين للإدارة.

١-٢: مسؤوليات مجلس الإدارة : وحددها (Hitt et al., 2017) بالاتي :

- القيادة الفعالة للمجلس بما في ذلك عمليات تكوين وتحسين المجلس
- تحديد إستراتيجية المنظمة
- تحديد المخاطر العامة في المنظمة
- التخطيط للتعاقب بالنسبة لأعضاء لمجلس الإدارة وفريق الإدارة العليا
- الاستدامة

٢- **المساهمون :** هم مُقدمي راس المال للوحدات الاقتصادية، عن طريق مُلكيتهم للاسهم وذلك من خِلال حصولهم على ارباح مناسبة لاستثماراتهم. **و للمساهمين عدة حقوق يجب ان يتمتعوا بها من خلال الحوكمة، ومنها:**

- الوصول إلى الوكيل (أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا)، لغايات التقييم والتقويم، مع مراعاة المتطلبات المعقولة التي لا تجعل الوصول إلى الوكيل مثقلًا او صعباً.
- المساهمة في اختيار المديرون التنفيذيون، وان كانت المساهمة عبر التوصية في اقل تقدير.
- الحصول على العائد الذي يقابل المساهمة في رأس المال.

٣- **الإدارة العليا:** الجهة المسؤولة والمُشرفة على الادارة الفعلية للوحدة الاقتصادية، وتقديم التقارير الخاصة بالاداء الى مَجلس الادِارة، وتتضمن مسؤوليات الإدارة العليا، وخاصة مسؤوليات الرئيس التنفيذي، إنجاز المهام مع الآخرين من أجل تلبية أهداف الشركة. إن وظيفة الإدارة العليا متعددة الأبعاد وموجهة نحو رفاهية المنظمة الكلية. وتختلف مهام الإدارة العليا المحددة من شركة إلى أخرى ويتم تطويرها من خلال تحليل المهمة والأهداف والاستراتيجيات والأنشطة الرئيسية للشركة. فيما يتم تقسيم المهام عادة بين أعضاء فريق الإدارة العليا. يمكن أن تكون مجموعة متنوعة من المهارات مهمة للغاية. واجمالاً، فان مهام الإدارة العليا ستتمثل في فرعين أساسيين، الأول هو توفير القيادة التنفيذية ورؤية للشركة. والثاني هو إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي.

٤- **أصحاب المصالح:** ينبغي على إطار الحوكمة في الشركات أن الاعتراف بحقوق اصحاب المُصالح التي يخلقها القانون, أو تخلق نتيجة لاتفاقيات مُتبادلة, وان يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة الشركات السليمة ماليا (OECD , 2004).

ثانياً: الأداء العام

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 تحديًا لأي باحث لكون ان المؤسسات لديها اهداف متباينة في كثير من الأحيان. اذ أشار البعض إلى أن اداء 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 ثلاث عوامل اساسية لقياس أداء اي مؤسسة وهي (Mulena, 2018: 324) **الأداء المالي** :ويشمل العائد على الاستثمار, ربحية السهم, و**الأداء التشغيلي** ويشمل حصة السوق, جودة المنتج, و**الفعالية التنظيمية** :وتشمل معنويات الموظف، جو العمل، الموازنة بين الحياة والعمل.

في حين ان دراسات اخرى قد بينت العلاقة بين تَخطيط الموارد البَشرية والأداء التنظيمي هي علاقة عالية الارتباط. فمن وجهة نَظر الموارد البشرية، بينت ان هنالك أن ستة عَوامل 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 (Pang, & Lu, 2018:38). ومن جهة اخرى من المحتمل بأن يكون الأداء التنظيمي هو (متغير تابع) الأكثر استخدامًا في الأبَحاث التنظِيمية في عالم اليوم.

ومع ذلك وفي ذات الوقت، لا تزال هذه المهمة واحدة من أكثر المهام الغَامضة. ان تعريف الأداء التنظيمي ماهو الا سؤال مفتوح بِشكل مُدهش مع بعض الدراسات باستخدام تعريفات ومقاييس مُتسقة. فقياس الأداء امراً شائع جدا في بحوث الإدِارة التي من النادر ما يتم تبرير هيكلها وتعريفها بِشكل صريح وبدلا من ذلك فأن من المفترض أن يكون ملاءمته, بغض النظر عن الشكل. ونظرًا للاعتبارات الاقتصادية، فقد أصبح الأداء التنظيمي مُتغيرًا مُهمًا لأي دراسة ليس له آثار على عَمليات 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 (Singh & Gupta, 2016:3).

ومما سبق فأن مسألة الاداء التنظيمي وجودة الإدارة ترتكز حول السؤال الآتي؟ هل تؤدي بعض مُمارسات الإدارة إلى أداءٍ أفضل أم أن المؤسسات الأفضل أداءً تَجد سهولة في تَبني مُمارسات 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 مُمارسات الإدارة تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي. وقُد يكون هذا هو الْحال فيما يتَعلق بالْسببية التبْادلية 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 تقَنياتهم وأطرهم، عند تنفيذها بشكل صحيح، ستزيد من الأداء التنظيمي. (Indrajith, & Fairoz, 2018:38) .

اما بالحديث عن الأداء الوظيفي، فلا يوجد هنالك تعريف محدد او بسيط لأداء الموظف، فهنالك عدد كبير من التعاريف لهذا المصطلح حيث توجد جوانب متعددة للأداء. ومما سبق يمكن أن يُعرف أداء الموظف بشكل عام على "أنه سُلوك جميع الافراد العاملين أثناء العمل. وقد يشير التعريف أيضًا إلى الأنشطة المُتعلقة بالوظيفة الخاصة بِالعامل وَمَدى نَجاح تنفيذ تلك الأنشطة. كما وأن الأداء الوظيفي يشير إلى الجودة والكمية التي يحققها الموظفون الأفراد أو مجموعة من الموظفين بعد إكمال مُهمة 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. (Fonkeng, 2018:4)

٢.ابعاد الاداء المصرفي:

يمثل نهج قياس الأداء المصرفي بشكل أساسي مساهمة ثلاثية الأبعاد كما يراها (Kaynak&Hale,2015: 3) 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 وفقًا لسيناريوهات مختلفة تتوافق مع الأهمية النسبية المنسوبة إلى الأداء الاقتصادي مقابل أداء المخاطر للبنوك من قبل مديريها. في حين اشار (Slater&Olson, 2020: 9) الى اختلاف قياس ابعاد الاداء المصرفي ترجع الى طبيعة عمل المصرف الذي يتم قياس ادائة, في حين اكد (Hizer&Rander,2008: 420) 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 ترتكز ابعاد الاداء المصرفي على بعدين اساسيين هما: (Lu,2014:3)

١. **الكفاءة :** (Efficiency) هي فعل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة وبالتالي تخفيض التكاليف, فيتم استخدام أقل كم ممكن من المدخلات واكبر كم من المخرجات.(Albur, 2008:653) 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 (Jones, 2009: 7) الى الكفاءة التي شاع استخدامها من قبل المنظمات في قياس الاداء نتيجة التوجه الكبير لدى ادارة المنظمة بتحقيق اكبر عائد ممكن,

٢. **الفاعلية :** الفعّالية 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 (Jamrog&Overholt, 2004: 11) على انها مقياس نجاح المصارف في تحقيق المهام والواجبات عبر استِراتيجياتها الاساسية.

المبحث الثالث:الجانب العملي

قبل البدء في اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار, تم التاكد من اتباع البيانات التوزيع الطبيعي , وذلك باستخدام اختبار(Kolmogorov-Smirnov) للبيانات بصورة تجميعية وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (١):

جدول(١) اختبار كولمجروف سميرنوف للبيانات

Kolmogorov-Smirnov		
المحاور	**قيمة الاختبار**	**القيمة الاحتمالية sig**
جميع بيانات الاستبانة	**٤1.0**	**١٧0.2**

من خلال الجدول (١) اعلاه نلاحظ ان القيم الاحتمالية لبيانات الاستبانة هي اكبر من مستوى الدلالة ٠,٠٥ وهذا يعني ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك يمكننا الان ان نختبر فرضيات الدراسة .

أولاً – العلاقة بين المدخل التوافقي للحوكمة والأداء المصرفي العام :

لغرض اختبار الفرضية الرئيسة الأولى التي نصت على (**يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين المدخل التوافقي للحوكمة بأبعادها وبين الاداء المصرفي العام بأبعاده**) ، جرى اختبار الفرضيات بأرتباط بيرسون وكانت النتائج كما يعكسها الجدول (٢) .

جدول (٢) معاملات الارتباط بين المدخل التوافقي للحوكمة والاداء المصرفي العام

ابعاد الاداء المصرفي العام / ابعاد المدخل التوافقي	الأداء المالي	الأداء التشغيلي	الفاعلية التنظيمية	اجمالي الأداء المصرفي العام	المعنوية عدد	المعنوية %
ممارسات المجلس	٩٠0.1 (0.0)٠٠	٢٤١0. (0.00)	٣٢٦0. (0.00)	٠0.38 (0.00)	٤	100
الأدارة العليا	٩٦٣0. (0.00)	٨٨0.1 (0.021)	0.251 (0.00)	0.380 (0.00)	٤	100
الافصاح والشفافية	0.17 (0.072)	0.258 (0.001)	0.464 (0.00)	0.398 (0.00)	٤	100
ادارة المخاطر	0.38 (0.00)	0.209 (0.003)	0.045 (0.002)	0.352 (0.00)	4	100
أجمالي المدخل التوافقي للحوكمة	0.272 (0.00)	0.214 (0.00)	0.124 (0.00)	0.461 (0.00)	4	100

***الارقام التي بين الاقواس هي القيمة الاحتمالية للارتباطات**

١- **علاقة الأرتباط بين ممارسات المجلس والأداء المصرفي العام :** يظهر الجدول (٢) ان بعد ممارسات المجلس قد حقق (٤) علاقات ارتباط معنوية مع الاداء المصرفي العام وابعاده (الأداء المالي، والاداء التشغيلي ، الفاعلية التنظيمية) من اصل (٤) اي مانسبته (١٠٠٪) ، وكانت معاملات الأرتباط لها (٠,١٩٠ ، ٠,٢٤١ ، ٠,٣٢٦) على التوالي . و بلغت قيمة معامل الاتباط بين ممارسات المجلس والاداء المصرفي العام (٠,٣٨٠) . وهذه النتائج توفر دعماً كافياً لقبول فرضية البحث الفرعية الأولى من الرئيسة الأولى والتي تنص (**يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين ممارسات المجلس و الأداء المصرفي العام**).

٢- **علاقة الأرتباط بين الأدارة العليا والأداء المصرفي العام:** يعرض الجدول (٢) ان بعد الأدارة العليا قد حقق (٤) علاقات ارتباط معنوية مع ابعاد الاداء المصرفي العام من اصل (٤) اي مانسبته (١٠٠٪) ، وكانت معاملات الأرتباط لها (٠,٣٧٩ ، ٠,١٨٨ ، ٠,٢٥١) على التوالي . و بلغت قيمة معامل الاتباط بين الأدارة العليا واجمالي الاداء المصرفي العام (٠,٣٨٠) . وهذه النتائج توفر دعماً كافياً لقبول فرضية البحث الفرعية الثانية من الرئيسة الأولى والتي تنص (**يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين الأدارة العليا و الأداء المصرفي العام)** .

٣- **علاقة الأرتباط بين الافصاح والشفافية والاداء المصرفي العام :** يظهر الجدول (٢) ان بعد الافصاح والشفافية قد حقق (٤) علاقات ارتباط معنوية مع ابعاد الاداء المصرفي العام من اصل (٤) اي مانسبته (١٠٠٪) ، وهذه النتائج توفر دعماً كافياً لقبول فرضية البحث الفرعية الثالثة من الرئيسة الأولى والتي تنص (**يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين الافصاح والشفافية والاداء المصرفي العام)** .

٤- **علاقة الأرتباط بين ادارة المخاطر والاداء المصرفي العام** : من خلال الجدول (٢) يتضح ان بعد ادارة المخاطر قد حقق (٤) علاقات ارتباط معنوية مع ابعاد ريادة الاعمال من اصل (٤) اي مانسبته (١٠٠٪) ، 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 العام).**

يتضح من خلال النتائج التي يعرضها الجدول (٢) وفي ضوء قبول الفرضيات الفرعية الأربعة ، فضلاً عن إظهار إجمالي المدخل التوافقي للحوكمة علاقة ارتباط معنوية مع اجمالي الأداء المصرفي العام، لذا هناك مبرر قوي **لقبول الفرضية**

الرئيسة الأولى والتي مفادها: يوجد ارتباط ذو دلالة احصائية بين المدخل التوافقي للحوكمة بأبعادها و الاداء المصرفي العام .

ثانياً – اختبار تأثير المدخل التوافقي للحوكمة في الأداء المصرفي العام :

لغرض اختبار الفرضية الرئيسة الثانية التي نصت على (**توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المدخل التوافقي للحوكمة بأبعادها و الاداء المصرفي العام عند مستوى معنوية ٥٪**) ، سيتم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما يعكسها الجدول (٣) .

جدول(٣) نتائج تأثير المدخل التوافقي للحوكمة في الاداء المصرفي العام n =40

الأبعـــاد		الأداء المصرفي العام				
		α	β	F المحسوبة	R^2	التأثير
المدخل التوافقي للحوكمة	ممارسات المجلس	٣٢٥٢.	0.511	21.879	0.25	معنوي
	الأدارة العليا	2.378	0.518	30.235	0.27	معنوي
	الافصاح والشفافية	1.857	0.542	28.879	0.22	معنوي
	ادارة المخاطر	2.147	0.522	39.847	0.28	معنوي
	أجمالي المدخل التوافقي للحوكمة	2.322	0.402	43.257	0.32	معنوي
الجدولية عند درجة حرية (٣٨) ومستوى معنوية ٠,٠٥ تساوي (٤,٠٨)F) قيمة (						

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج برنامج(SPSS)

١- تأثير ممارسات المجلس في الأداء المصرفي العام: يظهر الجدول (٣) ان هناك تأثيراً معنوياً لممارسات المجلس في الاداء المصرفي العام عند مستوى (٠,٠٥)، ويتضح من خلال قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (٢١,٨٧٩) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) وان قيمة معامل التحديد (R^2) تفسر ما نسبته (٢٥٪) من التباين الحاصل في الاداء المصرفي العام، ويشير معامل بيتا (β) والتي بلغت (٠,٥١١) إلى أن تغير ممارسات المجلس بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في الاداء المصرفي العام بمقدار (٠,٥١١) 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 العام عند مستوى معنوية (٥٪)).**

٢- تأثير الأدارة العليا في الأداء المصرفي العام : يعرض نموذج تحليل الأنحدار في الجدول (٣) ان هناك تأثيراً معنوياً للأدارة العليا في الاداء المصرفي العام عند مستوى (٠,٠٥)، ويتضح من خلال قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (٣٠,٢٣٥) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) وان قيمة معامل التحديد (R^2) تفسر ما نسبته (٢٧٪) من التباين الحاصل في الأداء المصرفي العام ، 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 العام عند مستوى معنوية (٥٪)).**

٣- تأثير الأفصاح والشفافية في الاداء المصرفي العام : من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (٣) يتضح ان متغير الأفصاح والشفافية قد حقق تأثيراً معنوياً في الأداء المصرفي العام، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٨,٨٧٩) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) وان قيمة معامل التحديد (R2) تفسر ما نسبته (٢٢٪) من التباين الحاصل في الأداء المصرفي العام ، وطبقاً لذلك هناك مبرر لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الثانية والتي مفادها: (**توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الافصاح والشفافية و الاداء المصرفي العام عند مستوى معنوية (٥٪)).**

٤- تأثير ادارة المخاطر في الأداء المصرفي العام : من خلال الجدول (٣) يتضح ان متغير ادارة المخاطر قد حقق تأثيراً معنوياً في الاداء المصرفي العام، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٩,٨٤٧) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى (٠,٠٥) وان قيمة معامل التحديد (R2) تفسر ما نسبته (٢٨٪) من التباين الحاصل في الأداء المصرفي العام ، و وفقا لذلك هناك مبرر لقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الثانية والتي مفادها: (**توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين ادارة المخاطر والأداء المصرفي العام عند مستوى معنوية (٥٪)).**

ويتضح من خلال تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط في الجدول (٣) إن عدد نماذج الانحدار والبالغة (٤) نماذج حققت جميعها تأثيراً معنوياً لمتغير المدخل التوافقي للحوكمة في الأداء المصرفي العام ، إذ بلغت نسبتها (١٠٠٪) وفي ضوء

قبول الفرضيات الفرعية الأربعة المتعلقة بتأثير ابعاد المدخل التوافقي للحوكمة (ممارسات المجلس ، الادارة العليا، الأفصاح والشفافية، ادارة المخاطر) في الأداء المصرفي العام ، فضلاً عن إظهار إجمالي المدخل التوافقي للحوكمة تأثيراً معنوياً في الاداء المصرفي العام، لذا فإن هناك مبرر قوي **لقبول الفرضية الرئيسة الثانية والتي مفادها: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المدخل التوافقي للحوكمة بأبعادها والاداء المصرفي العام بأبعاده عند مستوى معنوية ٥٪ .**

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

١,١ الاستنتاجات:

١. أظهرت نتائج البحث مديري المصارف العراقية الخاصة معظمهم من الذكور، إذ بلغت نسبتهم حوالي (١٠٠٪) من اجمالي المشاركين، وكانت الفئة العمرية المتوسطة الأكبر في عينة المشاركين.
٢. استنتج الباحثون ومن خلال المقابلات الشَخصية مع ادارات المصارف عينة البحث العُليا رغبة كبيرة بتطوير انشطتها الخاصة بالحوكمة لضمان تحسين تنفيذ مقررات بازل من خلال لجوئها الى مدخل الحوكمة التوافقية بأبعادها الأربِعة مُجتمعة (**ممارسات المجلس, الادارة العليا, ادارة المخاطر, الافصاح والشفافية**).
٣. استنتج الباحثون بأن المصارف مدار البحث لديها قناعة 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.
٤. اظهرت النتائج البحث العملية بوجود علاقة إيجابية إحصائية بين الحوكمة التوافقية و الاداء المصرفي بكل ابعاده مجتمعة في المصارف عينة البحث.
٥. 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.
٦. 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.

٤,٢: التوصيات

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

المصادر:

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 RightsFirst 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 corprat governance, an Austrian handbook university of new south wales press Itd,.
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 in Fluence 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.