



انعكاس آليات حوكمة الشركات على الأداء المالي الاستراتيجي بالتطبيق على عينة من المصارف العراقية الخاصة

The reflection of corporate governance mechanisms on the strategic financial performance by applying to a sample of Iraqi private banks

رحيم عبيد عباس
Rahim Obaid Abbas

أ.م.د محمد فاضل نعمة
Dr. Muhammad Fadel Nima

مستخلص..

يعبر مصطلح الحوكمة عن أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة إذ بموجبه يتم إدارة الوحدات الاقتصادية والتحكم في أعمالها والرقابة عليها بما يضمن تحقيق الاهداف المسطرة فهي عملية ادارية تقوم على توجيه ورقابة أداء الوحدات حيث يعد التخفيض من حدة المخاطر وتحسين الأداء وضمان تقديم الإفصاحات الملائمة للمستخدمين من ابرز ادوار الحوكمة يعد رفع وتحسين أداء البنوك العراقية للقيام بوظائفها الأساسية من بين القضايا الرئيسية الملحة التي ينبغي على العراق معالجتها، وذلك بغية التصدي لتحديات العولمة وتشجيع نمو قطاع الإنتاج، حيث يتطلب الأمر إصلاحات واسعة النطاق تهدف إلى توجيه الموارد إلى أفضل الشركات والمشاريع الاستثمارية، والمساهمة في ضمان الاستخدام الكفء لهذه الموارد قد أصبحت الأزمات المؤسسية والإقليمية والعالمية أحد أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، وهددت ولازالت تهدد الكثير من الكيانات الاقتصادية الكبيرة منها والصغيرة، والحوكمة باعتبارها الوسيلة التي تهدف إلى تعظيم أداء المؤسسات، ووضع الأنظمة الكفيلة بتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة ماديا وإداريا وأخلاقيا، أن التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة إذا ما تم انجازها بشكل سليم، فإنها ستمثل الأداة التي تقدم لكل الأفراد والمؤسسات والمجتمعات لرفع مستوى الأداء وتقليل المخاطر وتحفيز الأداء وترفع من متطلبات النمو المحلي أدت إلى وضع نظام مصرفي حديث يتعامل بأسس جديدة مع مختلف القطاعات الاقتصادية، وذلك على ضوء حقيقة أن البنوك تبقى القناة الرئيسية اللازمة لانتقال الأموال بين مختلف القطاعات بصورة تسمح بتعظيم المنفعة .

الكلمات المفتاحية : آليات الحوكمة ، الأداء المالي الاستراتيجي

Abstract..

The term governance expresses the method of practicing rational management, as under which economic units are managed and their work is controlled and monitored to ensure the achievement of the established objectives. Raising and improving the performance of Iraqi banks to carry out their basic functions is among the main urgent issues that Iraq must address, in order to meet the challenges of globalization and encourage the growth of the production sector, as extensive



reforms are required aimed at directing resources to the best companies and investment projects, and contributing to ensuring the use The efficiency of these resources. Institutional, regional and global crises have become one of the most important challenges facing business organizations, and threatened and still threaten many economic entities, large and small, and governance as a means that aims to maximize the performance of institutions, and put in place systems to avoid or reduce fraud, conflict of interests and unacceptable behavior. Financially, administratively and morally, that the good application of the principles of Governance, if implemented properly, will represent the tool that is provided to all individuals, institutions and societies to raise the level of performance, reduce risks, stimulate performance and raise the requirements of local growth. This led to the establishment of a modern banking system that deals with new foundations with various economic sectors, in light of the fact that banks remain The main channel necessary for the transfer of funds between different sectors in a manner that allows maximizing the benefit.

Keywords: governance mechanisms ,strategic financial performance

مقدمة ...

أدت التحولات الاقتصادية التي اجتاحت العالم في اواخر تسعينات القرن الماضي في دول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا وما تبعها من سلسلة الازمات والانهيارات التي طالت كبرى الشركات العالمية والتي أبرزها أزمة شركتي انرون وولدكوم وما رافق تلك الانهيارات من فضائح مالية انتهت بتصفية شركات عريقة مثل شركة أثر أندرسون والتي نتج عنها فقدان ثقة المستثمرين في الأسواق المالية ومكاتب المحاسبة والتدقيق وانصرافهم عنها كنتيجة لفقدانهم الثقة في المعلومات المحاسبية التي تتضمنها القوائم المالية للشركات وتكبدتهم الخسائر المالية الفادحة، الامر الذي دفع نحو التفكير جدياً في وضع نظام سليم يحكم الشركات ويراقب أداءها المالي وكيفية إدارة وحماية أموال المساهمين والأطراف الخارجية ذات العلاقة من هذه الشركات فكانت احدى هذه الوسائل هي تطبيق حوكمة الشركات Corporate " Governance التي تمثل بدورها الادوات الاقتصادية للشركات والبلسم الشافي الذي يحقق الجودة والتميز في عمل الشركات وأدائها باعتبارها أداة تحمي حقوق المساهمين وتحقق الثقة والشفافية في المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية وتحسين أداء الشركة.



كما و يعد الأداء المالي الاستراتيجي أحد ابرز أنواع الأداء وأكثرها أهمية اذ يعكس مدى قدرة الشركة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المرجوة

1. مشكلة البحث: Research Problem:

انطلاقاً مما سبق؛ ونظراً لأهمية تطبيق نموذج حوكمة الشركات في قطاع المصارف لما له من فوائد، سواء على الأداء المالي أو الأداء العام وتنافسية المصارف ، يمكننا أن نطرح مشكلة البحث الرئيسية التالية

- ما هو انعكاس تطبيق حوكمة الشركات على الأداء المالي في المصارف العراقية الخاصة . وتتفرع هذه المشكلة بدورها إلى عدة أسئلة فرعية
- -ما هو مفهوم حوكمة الشركات وواقع تطبيقها دولياً ومحلياً. ب - ما هو مفهوم الأداء المالي في المصارف العراقية الخاصة ا ومؤشراته الأساسية
- كيف تساهم آليات الحوكمة وأطرافها على الأداء المالي للمصارف العراقية الخاصة.

2. أهداف البحث: Research Objectives:

أهداف الدراسة: تم وضع مجموعة من الأهداف التي نسعى من خلال هذه الدراسة إلى الوصول إليها: 1

- التعرف على مفهوم الحوكمة ، مبادئها، أهميتها، المزايا المتحصلة منها .
- توضيح الاتجاهات الحديثة في تطبيق نظام الحوكمة
- التعرف على حقيقة الأوضاع التي مر بها النظام المصرفي
- تحديد وقياس أثر تطبيق آليات الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للمصارف العراقية الخاصة

3. أهمية البحث: Research Importance:

تظهر أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعاً من المواضيع الهامة والحديثة، ألا وهي الحوكمة وإبراز الدور الذي تلعبه في تحسين الأداء المالي للمصارف العراقية الخاصة ، وهذا من شأنه أن يعطي دلائل مهمة حيال طبيعة ونوعية المعلومات المالية والإدارية التي تؤثر في طبيعة القرارات الاستثمارية المستقبلية في قطاع المصارف العراقية الخاصة

4.فرضيات الدراسة

للإجابة على مشكلة والأسئلة الفرعية تبنت هذه الدراسة الفرضيات التالية :



• **الفرضية الرئيسية:** لتطبيق آليات الحوكمة أثر إيجابي على تحسين الأداء المالي الاستراتيجي

للمصارف العراقية الخاصة

الفرضيات الفرعية :-

• هناك علاقة سالبة ومعنوية تربط بين هيكل الملكية والأداء المالي للبنوك الخاصة في العراق.

• هناك علاقة موجبة ومعنوية تربط بين آليات حوكمة الشركات والأداء المالي للبنوك العاملة في

العراق.

الجانب النظري

المبحث الاول

1-2-2 آليات الحوكمة وعلاقتها بالأداء المالي الاستراتيجي

يتطلب تبني آليات الحوكمة من قبل الوحدات الاقتصادية وانعكاسها على الأداء أن تكون إدارة الوحدة الاقتصادية مقتنعة بأهمية هذه الآليات مما يساعد على تنفيذها وهذا ما يكشف دور كل من مجلس الإدارة بقسميه التنفيذي وغير التنفيذي وكذلك لجان المتابعة التي توفر له البيانات اللازمة عن أداء الوحدة الاقتصادية وإدارات التفتيش داخل الوحدة الاقتصادية التي تعرض تقاريرها على مجلس الإدارة او للمساهمين الذين يجب أن يقوموا بدورهم في الرقابة على أداء الوحدة الاقتصادية ، ولقد تمحورت العديد من الدراسات حول موضوع العلاقة بين آليات الحوكمة والأداء في الشركات والبنوك على حد سواء لمعرفة كيف يمكن لتطبيق آليات الحوكمة تحسين مستوى الأداء المالي الاستراتيجي للوحدات الاقتصادية (الربيعي، 2011: 30-33) ، إذ توصلت تلك الدراسات الى ان التطبيق السليم لآليات الحوكمة يعد من اهم سبل التقدم لكل من الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل لأن من شأن ذلك ضمان تحقق عوائد معقولة للأفراد من استثماراتهم وضمان قوة وسلامة أداء الشركات وانعكاس ذلك على المجتمع ككل من خلال دعم واستقرار تقدم الأسواق المالية والاقتصاديات (عزوي، 2015: 50-51) حيث يسهم تطبيق آليات الحوكمة الفعال في اضافة الثقة والشفافية على المعلومات التي تقدمها الشركات من خلال الدور الذي تؤديه في اعداد القوائم والتقارير المالية والاشراف على وظيفة التدقيق الداخلي ودعم عملية التدقيق الخارجي من خلال زيادة استقلاليتها (حليم، 2014: 50) فضلاً عن التأكيد على ضرورة الالتزام بمبادئ الحوكمة والتحقق من مدى كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية وتقديم التوصيات لمجلس الادارة والتي من شأنها تفعيل النظام وتطويره بما يحقق اهداف الشركة ويحمي مصالح المالكين واصحاب المصالح بكفاءة وفاعلية وتكلفة ملائمة (عمر ومحمد ، 2012: 15) ، كما



ويسهم تطبيق آليات الحوكمة بتعزيز الاستمرارية وتحسين الأداء سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة من خلال:- (احلام وعياش، 2018: 24-25) (الخصري، 2007: 58)

• كفاءة مجلس الإدارة : يتمتع اعضاء مجلس الادارة باستقلالية وخبرة و كفاءة ومؤهلات عملية تؤدي إلى فعالية مجلس الإدارة واللجان الرقابية التي يقوم بتشكيلها من أعضاء المجلس المستقلين حيث يبذل هؤلاء الأعضاء قصارى جهدهم في الحفاظ على وحماية حقوق المساهمين من أي تلاعب أو استيلاء من جانب الإدارة ذلك لأن الأعضاء من خارج الشركة مستقلون لا تربطهم أي صلة وقرابة بالإدارة أيضا حجم مجلس الإدارة يرتبط بالأداء المرتفع وذلك لتعدد لجان مجلس الرقابة (لجنة التدقيق ، لجنة الترشيحات ، لجنة المكافآت ، لجنة مخاطر الحوكمة) . (بوخالفة، 2019: 5)

• وجود رقابة فعالة على اداء المدير التنفيذي والمديرين مما سيحفزهم على العمل وتطوير الأداء خاصة أنهم سيكونون عرضة للتغيير أو تخفيض أو منع مكافأتهم في حالة الأداء الضعيف .

• وجود نظام مكافأة فعال : حيث يزيد من ولاء مجلس الإدارة والموظفين مما يدفعهم نحو ممارسة وظيفتهم بكفاءة.

• جودة تطبيق مبادئ الإفصاح والشفافية : إن التزام الوحدة الاقتصادية بالإفصاح عن نتائج النشاط والأعمال والأداء المالي والتشغيلي يعمل على مراقبة أداء ونشاط الإدارة من خلال قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بما هو متوقع أو مستهدف لتحديد ومعرفة ما إذا كان المسؤولون قد قاموا بأداء واجباتهم وتنفيذ مسؤولياتهم مما يحفز ويدفع الإدارة نحو بذل العناية اللازمة واتخاذ القرارات السليمة لزيادة الأرباح وتعظيم ثروة المساهمين وتحقيق الأهداف والاهتمامات المختلفة لأصحاب المصالح. (حرفوش، 2019: 51) ، ويقصد بمبدأ الشفافية (عرض المعلومات الكاملة والواضحة المتعلقة بالشركة بحيث تكون بعيدة عن مظاهر الغش والخداع) ويؤدي تبني الشفافية والإفصاح تحقق النجاح والاستمرارية لأي شركة وبالتالي تحقيق مصالح تلك الشركة .

• الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والسلوكية : يعد تبني المبادئ الأخلاقية والسلوكية المثلى داخل الشركة ذا أهمية كبيرة لفعالية مخرجات الحوكمة كنظام ويتجلى ذلك لنا من خلال كون السلوك الأخلاقي هو ركيزة من ركائز الحوكمة تعمل على تدعيم الشفافية والإفصاح وإدارة المخاطر من خلال الالتزام بالأخلاق الحميدة وقواعد السلوك المهني الرشيد. (بن عزيزة، 2020: 48)



2-2-2 مؤشرات الأداء المالي وعلاقتها بحوكمة الشركات

يشكل هدف تعظيم ثروة الملاك المحور الأساسي للحوكمة مع الاعتراف بأن تعظيم الثروة لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال محاولة إرضاء الأطراف التي يهملها أمر الشركة باختلاف أنواعها، وكما متعارف عليه في ظل تعدد المؤشرات والنسب المالية التي تحاول قياس الأداء فإن معدل العائد على حقوق الملكية يعد من أقرب المؤشرات التي تقيس قدرة الإدارة على تعظيم ثروة الملاك ولإيضاح ذلك سوف نستعرض علاقة كل مؤشر من مؤشرات الأداء المالي بالحوكمة :- (هندي، 2011: 199) (ابراهيم، 2012: 6) (احلام وعياش، 2018: 26) (Mohamed,2014: 14)

1. مؤشر كفاءة الإدارة وتفعيل الرقابة : - تعتمد جودة أداء الشركة في مختلف الأنشطة على كفاءة الإدارة لذا تولي السلطات الرقابية اهتماما بالغا في سياساتها حول كفاءة الإدارة الداخلية وفعالية الحوكمة فيها إذ إن أي ضعف في كفاءة الإدارة من شأنه خلق صعوبات تواجه كفاءة رأس المال وتآكله وتدهور الموجودات وتدني مستوى الربحية ، وتتمثل متطلبات الإدارة السليمة للوحدات الاقتصادية بـ(كفاءة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والتي تعتمد بدورها على توفر مؤهلات إدارية عالية وقدرات إدارية ومعرفية جنبا إلى جنب الاستقامة والنزاهة) حيث ينعكس مستوى فعالية الإدارة والرقابة من خلال الاستخدام الأمثل للموجودات لتوليد الأرباح في ظل تخفيض التكاليف وهنا يبرز الدور الأساس للرقابة في توليد الأرباح وإدارة التكاليف . (François,2012: 73)،

2. مؤشر تعظيم الإيرادات والربحية : لا تنعكس القدرة على التوظيف الفعال للموارد فقط على الأرباح المتحققة وإنما تنعكس أيضا على إدارة المخاطر التي يتعرض لها ويمكن ربط هذا المؤشر بالحوكمة من خلال (الإفصاح والشفافية فيما يخص التقارير ووضع الوحدة الاقتصادية) من شأنه أن يساهم في إصدار القرار السليم من خلال :-

- الشفافية تعمل في اتجاه زيادة المعلومات الواردة في الإفصاحات المتممة على النحو الذي يؤدي إلى تحسين الإفصاح في القوائم المالية للشركات حيث أن عدم توفر هذه المعلومات من شأنه اتخاذ قرارات غير رشيدة .
- للإفصاح علاقة بالقوائم المالية بالدرجة الأولى من حيث محتواها من بنود ومعلومات كمية أو وصفية فضلا عن السياسات المحاسبية المتبعة في القياس لتحديد قيمة كل بند لمساعدة



مستخدمي القوائم المالية في اتخاذ القرارات السليمة والحد من حالة عدم التأكد لديهم حول الأحداث الاقتصادية المستقبلية.

• من شأن الإفصاح المناسب جعل التعامل في السوق المالي أكثر عدالة إذ يوفر الإفصاح فرصاً متكافئة للمستثمرين في الحصول على المعلومات وهذا بدوره يوفر مناخاً استثمارياً ملائماً ويزيد من فرص نمو السوق.

3. مؤشر الرافعة المالية : تبرز فعالية إدارة المخاطر من خلال مؤشر الرافعة المالية الذي يعبر عن الأموال غير المستخدمة في الاستثمار وبالرغم من أن ارتفاع هذه النسبة يعني أن الوحدة الاقتصادية تخاطر بأموال الغير إلا أنه في ظل وجود إدارة مخاطر فعالة تسعى بالدرجة الأولى لحماية أصحاب المصالح وهو أحد أهم مبادئ الحوكمة لذا فإن أي قرار استثماري سيأخذ بالدرجة الأولى حماية اصحاب المصالح بغض النظر عن حجم الأرباح التي يمكن تحقيقها ، وبعبارة أخرى ينبغي ان يتم وضع مبدأ حماية المودعين والمساهمين في أي قرار قبل تحديد الأهداف المنشودة وهذا ما أكدت عليه مقررات لجنة بازل من خلال إضافة نسبة الرافعة المالية كوسيلة متممة لمتطلبات كفاية رأس المال لتقوية متطلبات رأس المال الذي يعتبر صمام أمان بالنسبة للمتعاملين مع الوحدة الاقتصادية من مساهمين ومودعين.

4. مؤشر العائد على الموجودات: يعد اعتماد مؤشر العائد على الموجودات من أهم المؤشرات المعتمدة في تقييم الأداء خاصة أن هذا النموذج يعتمد على نسب ومؤشرات مترابطة يمكن من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف ، كما يعد هذا المؤشر من أكثر المؤشرات التي تقيس قدرة الإدارة على تعظيم ثروة الملاك ، ويوجد نوع من التعامل في المؤشرات في ربط العلاقة بين العائد والمخاطرة كما هو الحال بالنسبة لمؤشر الرافعة المالية حيث يؤدي إلى رفع مستوى الربحية ويعكس مستوى مخاطرة رأس المال.

2-2-3 اهداف تطبيق الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات

سبق وان تم الاشارة لآليات الحوكمة بأنها الوسائل التي تصمم وتنفذ بهدف ترشيد وتوجيه ورقابة سلوك الادارة العليا من اجل اتخاذ القرارات التي من شأنها تحقيق مصالح الملاك ومن ثم التخلص من مشكلة الوكالة (Alin,2009: 4) بين الادارة والملاك وتحقيق التوازن بين مصالح جميع اعضاء الشركة والتأكد من الاستخدام الفعال للموارد وفعالية وسائل الرقابة التشغيلية والداخلية وتحقيق المشاركة والتوازن في صنع القرارات والشفافية والتكامل في التقارير المالية



التي تعد للمستخدمين الخارجيين ، وعليه فإن آليات حوكمة الشركات بصورة عامة تهدف الى:-
(زين العابدين واخرون،2019: 125) (بطاهر،2019: 38)

1. تمكين الموظفين والمساهمين والدائنين من الاطلاع على دور المراقبين بالنسبة لأداء الشركات.

2. التأكيد على الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي ووجود هياكل ادارية تمكن من محاسبة ادارية امام المساهمين.

3. ادخال اعتبارات القضايا البيئية والاخلاقية في منظومة صنع القرار.

4. تسهم آلية لجان التدقيق والتي تعد واحدة من آليات الحوكمة في تحقيق العديد من الاهداف منها:- (الصباحي،20:2010) (عبد القادر،2008: 186)

• فحص انظمة الرقابة الداخلية والعلاقة مع المدققين الخارجيين .

• فحص اجراءات الرقابة الداخلية ومراجعتها والتأكد من مستوى فعاليتها.

• تقييم الاجراءات الادارية والتأكد من الالتزام بالقواعد والقوانين .

5. شهد التدقيق الداخلي العديد من التطورات منها الانتقال من فحص النشاط المالي الى فحص

النشاط التشغيلي كما وتطور ليكون اداة تقييم القيمة الاقتصادية للشركة بدلالة مدى فعالية

قرارات الاستثمار والتمويل من جهة والقدرة في التعامل مع مخاطر الاعمال والمخاطر

المالية للشركة من جهة اخرى (القباني والسواح،2006: 26)

2-2-4 آليات حوكمة الشركات ودورها في تعزيز جودة المعلومات المحاسبية

يسهم تطبيق آليات الحوكمة في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وكما يلي:- (لعروس،2017:

(98)

1. دور مجلس الادارة : تعد الوحدة الاقتصادية كيانا مركزيا رابطا للعقود بين مجموعة من

الاطراف وفي ظل البعد التعاقدى فإن مجلس الادارة يعد آلية من آليات حوكمة الشركات

الذي يسهم في وضع استراتيجيات المؤسسة والرقابة على تنفيذها التخفيض من خسائر القيمة

النتيجة عن تكاليف الوكالة (ملاح،2019: 60) إذ يمكن قياس مستوى فعالية مجلس الادارة

من خلال قدرته على تخفيض هذه التكاليف التي يتحملها المساهمون من اجل حماية حقوق

المساهمين والذي يعد بدوره الهدف المنشود تحقيقه من تطبيق نظام الحوكمة

(Laurence,2001:9) ، وعليه يستخدم نظام الحوكمة مجموعة آليات (داخلية وخارجية)



من بينها مجلس الإدارة بأعباءه إدارة ضبط وتوجيه سلوك مختلف الأطراف داخل وخارج الوحدة الاقتصادية من خلال تنفيذ الرقابة المالية والاستراتيجية الجيدة (بو **الجزري**، 2015: 59)، إذ تنفذ الرقابة المالية من قبل أطراف خارجية أو مديرين خارجيين مستقلين يعملون على اضعاف المصادقية على ما يرد في القوائم والتقارير المالية من بيانات ومعلومات محاسبية (**جمعة**، 2009: 22)

2. دور الإفصاح والشفافية : يشكل التطبيق السليم لحوكمة الشركات مدخلا فعالا لتحقيق جودة التقارير المالية وما تتضمنه من معلومات لما يحققه من دقة وموضوعية للتقارير المالية جنبا الى جنب الالتزام بتطبيق القوانين والتشريعات حيث يؤثر تطبيق آليات الحوكمة على درجة ومستوى الإفصاح المحاسبي مما يؤكد ان كلاً من الإفصاح والشفافية والحوكمة وجهان لعملة واحدة يؤثر كل منهما بالآخر ويتأثر به فإذا كان الإفصاح احد اهم آليات الحوكمة فإنّ اجراءات الحوكمة المطبقة يجب ان تحقق الإفصاح بأسلوب يتفق مع معايير الجودة المالية والمحاسبية (**الراشدي**، 2006: 18)، ويسهم الإفصاح والشفافية في تحقيق الانضباط المالي والسيطرة على الإنفاق وتخفيض تكاليف المشروعات وحماية المستثمرين وتعزيز الثقة في السوق وبالتالي زيادة كفاءة الاقتصاد ككل بل وتتعدى أهمية الشفافية إلى تحقيق النزاهة والمنافسة الشريفة اللتين تحفزان التنمية والاقتصاديات الوطنية لكونها تشجع على الاستثمار الأجنبي والمحلي بقضائها على العراقيل التي تنجم عن السرية والأعراف التعسفية التي تنجم عن الأمراض البيروقراطية التي تشهدها الدول النامية عموما وعلى العكس من ذلك يؤدي غياب الشفافية إلى هدر الموارد وعدم ترشيدها . (**خروفي**، 2019: 824)

3. دور التدقيق الداخلي: ان للحوكمة والتدقيق الداخلي مجموعة اهداف تتلخص بالسيطرة على المخاطر وتحقيق الاهداف وحماية مصالح المساهمين ووضع القيم الاخلاقية الاساسية وتقوم الادارة بنشر مبادئ الحوكمة واجراءاتها في حين يسهم التدقيق الداخلي بتحسين عملية الحوكمة من خلال نشر القيم الاخلاقية وتقييم مدى الالتزام بهذه القيم وتقييم مدى فعالية اداء الشركة (**نصر** علي، 2009: 208) ويتطلب الإطار العام لحوكمة الشركات ضرورة تعيين مدقق حسابات مستقل ومؤهل وذو كفاءة مهنية لإجراء التدقيق لكافة عمليات وأنشطة الشركة بغرض إبداء الرأي الفني المحايد والموضوعي على مدى صدق وعدالة القوائم المالية للشركة في التعبير عن مجمل الجوانب الهامة ذات العلاقة بنتائجها ومركزها المالي وغيرها من الأمور المالية الأخرى" (Maria, 2012: 116) ويسعى التدقيق الداخلي كنشاط



مستقل وموضوعي إلى ضمان دقة ونزاهة التقارير المالية من ناحية وضبط حالات الخطأ والغش والتظليل حال وقوعها من ناحية أخرى وهو ما يسهم في زيادة الثقة في المعلومات المالية المنشورة ويحد من مشكلة عدم تماثل المعلومات وتعارض مصالح كل الأطراف ذات العلاقة بنشاط الشركة.

4. دور التدقيق الخارجي : نظرا لما يقوم به المدقق الخارجي من اضاء الثقة والمصادقية على المعلومات المحاسبية من خلال ابداء رأيه الفني المحايد حول مدى صدق وعدالة القوائم المالية التي تعدها الوحدات الاقتصادية من خلال التقرير الذي يعده ويرفقه بالقوائم المالية (مناعي، 2009: 65) ، حيث اصبح دور التدقيق الخارجي جوهريا وفعالا في مجال حوكمة الشركات كونه يحد من التعارض بين الملاك وادارة الوحدة الاقتصادية فضلا عن الحد من مشكلة عدم تماثل المعلومات والانحراف الخلفي في الوحدات الاقتصادية (العابدي، 2016:

(115

2-2-5 تطبيق آليات حوكمة الشركات وانعكاسها على مستوى الأداء المالي الاستراتيجي يسهم تطبيق آليات الحوكمة بصورة سليمة بتحقيق الإفصاح الكامل عن أداء الشركات والوضع المالي والقرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا وتبني معايير الإفصاح والشفافية في التعامل مع المستثمرين والمقرضين فضلاً عن زيادة الثقة بين كافة الاطراف ذات العلاقة ومنع حدوث الأزمات المالية وحماية أموال المقرضين من خلال خلق العدالة بينهم والحق في المسائلة المعلومات (سعيد، 2018:335) ، ويساعد تطبيق آليات الحوكمة المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في الشركة وضمان حقوق جميع المساهمين مثل الحق في التصويت والمشاركة في أي قرارات خاصة بأي تغييرات جوهرية تؤثر على أداء الشركة في المستقبل ومن بين أهم المشاكل التي تسعى الحوكمة إلى حلها من خلال تطبيق آلياتها الرقابية مشكلة الوكالة وعدم تماثل المعلومات (سليمان، 2013: 69)، والتي يسعى من خلالها إلى التأكد من مصداقية وشفافية المعلومات المالية المعدة من قبل الوكيل حيث يساعد تقرير المدقق الخارجي المساهمين في اتخاذ القرار لذا يتوجب على المدقق الخارجي التمتع بالاستقلالية والكفاءة المهنية اللازمة (Philippe, 2007:58) ، ويمكن بيان انعكاس آليات حوكمة الشركات على مستوى الأداء المالي والاستراتيجي كما في ادناه:-



2-2-6- الآليات الداخلية لحوكمة الشركات ودورها في تحسين الأداء المالي الاستراتيجي

1. آلية مجلس الإدارة : نظرا للمشاكل الكبيرة التي يمكن أن تنشأ كنتيجة لتضارب المصالح بين الملاك واصحاب المصالح كان من الضروري إيجاد آلية لحل هذه النزاعات أطلق عليها اسم "مجلس الإدارة" (دريدي، 2014: 52) ، ولقد برزت الحاجة الملحة لمجالس الإدارة نظراً

للعديد من العوامل والتي يمكن ايجازها في نقطتين أساسيتين تتمثل

أولاً: بتعدد مالكي الشركة مما يصعب عليهم إسناد مهمة الإدارة لواحد منهم وتلك هي حالة الشركات التي يكون أصحابها من حملة الأسهم،

ثانياً : عجز أصحاب الشركة عن متابعة سير الأنشطة والتأثير فيها مباشرة ينتج ذلك من عدم إلمامهم بتقنيات وفنون الإدارة أو انشغالهم بأعمال أخرى ومما سبق نلاحظ أن مجالس الإدارة مهمتها الوساطة بين المدير التنفيذي للشركة والملاك. (عزوي، 2015: 57)

التي تكون لجنة المكافآت : تتكون لجنة المكافآت من ثلاثة الى ستة اعضاء مجلس الادرة غير التنفيذيين المستقلين والذين يتم تعيينهم من قبل مجلس الادارة وتدير هذه اللجنة مهام تحدد من قبل مجلس الادارة منها مراجعة واعتماد الخطط الخاصة بالحوافز التي يحصل عليها المديرون التنفيذيون في الوحدة الاقتصادية واعداد تقرير سنوي للوحدة الاقتصادية يبين من خلاله الانجازات التي قدمتها هذه اللجنة خلال العام فضلاً عن تقديم محاضر اجتماعاتها الى جميع اعضاء مجلس الادارة . (Bill, 2012: 114)

2. لجنة التعيينات : يوكل للجنة التعيينات العديد من المهام والمسؤوليات منها تحديد واختيار الاشخاص المتوقع ترشيحهم لمنصب رئيس مجلس الادارة وتقديم اقتراحات وتوصيات خاصة بالإفراد المترشحين لعضوية مجلس الادارة في ضوء المتطلبات التي وضعت من قبل مجلس الادارة فضلاً عن مراجعة وادارة الارشادات الخاصة بتطبيق قواعد وآليات ومبادئ الحوكمة و امداد مجلس الادارة بالتوصيات حول تطوير تلك الارشادات فضلاً عن اجراء تقييم ذاتي لأدائها سنويا لمعرفة مستوى كفاءتها وفيما إذا كانت تقوم بمهامها بفاعلية.

3. آلية التدقيق الداخلي : تعد عملية التدقيق الداخلي مهنة مستقلة وموضوعية تنشأ داخل الوحدة الاقتصادية لتدقيق وتقويم مختلف الأنشطة لمساعدة المسؤولين في اداء مهامهم بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية فهي عملية تسمح بالتأكد من صحة البيانات المحاسبية والمالية والتي يحقق دراستها وتحليلها تقديم صورة واضحة وحقيقية عن وضعية الشركة وبالتالي اتخاذ القرارات (مخروف، 2007: 66) ، وفيما يخص الحوكمة فإن التدقيق الداخلي يعد واحداً من



الآليات الهامة للحوكمة التي تشرف عليها لجنة التدقيق الداخلي حيث تقوم بالتأكد من استقلالية المدققين الداخليين فضلا عن دراسة عمل التدقيق الداخلي والتحقق من فعاليته في انجاز مهامه وعليه فإنه يعد بمثابة تأكيد مستقل وموضوعي واستشاري لإضافة قيمة وتحسين عمليات الوحدة الاقتصادية وایجاد ثقافة واتجاه منتظم لتقييم وتحسين فعالية ادارة المخاطر . (عيسى، 2012: 77) ، ويتمثل العمل الأساس للتدقيق الداخلي في اكتشاف الغش والأخطاء وضبط البيانات ويتم ذلك بعد تنفيذ العمليات المحاسبية أي التحقق من سلامة السجلات والبيانات والمحافظة على موجودات الشركة وبعدها حدث تطور منطقي لوظيفة التدقيق الداخلي فأصبح يعرف على أنه " نشاط تأكيدي واستشاري وموضوعي لإضافة قيمة للشركة ولتحسين عملياتها وهو يساعد الشركة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم ودقيق لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة الخطر (السعود وفطيمة، 2020: 49) ، الرقابة والتوجيه فهو نشاط يساعد الإدارة في الحكم على الأداء في الشركة وعن كيفية تنفيذ الأنشطة من خلال تأسيس برنامج للتدقيق الداخلي من خلال استقلاله التنظيمي حيث ظهرت صورة جديدة للمدقق الداخلي تجاه الافراد الذي يدقق أعمالهم فهو ينصح ولا يأمر ويصلح ولا يفضح انما يساعدهم في تطوير وتحسين أعمالهم وكذلك توصيل المعلومات إلى الإدارة العليا والتوجيه والإرشاد بالوسائل والأدوات المتعارف عليها. (الوردات، 2006: 29)، وعليه اصبح التدقيق الداخلي نشاطا تأكديا يطمئن الإدارة بأن المخاطر المرتبطة بالشركة واضحة ومفهومة ويتم التعامل معها بشكل مناسب واستشاري لتزويد الإدارة بالتحليلات والدراسات والاستشارات والاقتراحات اللازمة لاتخاذ القرارات بغية إضافة قيمة للشركة من خلال خفض التكاليف واكتشاف مواضع الغش وفحص وتقييم نظام الرقابة الداخلية واقتراح ما من شأنه تحسين العمل والأداء داخل الشركة، وأن التدقيق الداخلي في جوهره يهدف نحو تحقيق أهداف الشركة بفعالية وكفاءة أي أنه يسعى نحو تحقيق فعالية الأداء في جميع المستويات سواء كانت العليا أو الدنيا وذلك من خلال التحليلات والتوصيات والمشورة التي يقدمها لمختلف المديرين والعاملين في الشركة إذ يقوم التدقيق الداخلي على مجموعة قواعد واسس يمكن تلخيصها فيما يلي: (دريدي، 2014: 61)

- تدقيق وتقييم فعالية وكفاية وتطبيق الرقابة المالية والرقابة على العمليات الأخرى والعمل على جعلها أكثر فاعلية وبتكلفة معقولة.
- التحقق من مدى الالتزام بسياسات الشركة وخططها واجراءاتها الموضوعية.



- التحقق من مدى وجود الحماية الكافية لأصول الشركة من جميع أنواع الخسائر.
 - التحقق من إمكانية الاعتماد أو الوثوق بالبيانات الإدارية.
 - تقييم نوعية الأداء المنفذ على مستوى المسؤوليات التي كلف العاملون بالقيام بها وتقديم التوصيات المناسبة لتحسين عمليات المؤسسة وتطويرها.
 - رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق التدريب باقتراح اللازم منها.
 - تفصي وتحديد أسباب المشاكل التي تحدث في الشركة وتحديد الخسائر والأضرار الناجمة عنها واقتراح ما من شأنه معالجتها ومنع حدوث مثل ذلك في المستقبل.
 - اجراء الدراسات والاختبارات الخاصة بناءً على طلب من الإدارة.
4. التشريعات والقوانين : ان وجود اطار تنظيمي وقانوني متطور لدى الشركة جنبا الى جنب دور البنك المركزي الرقابي يعد امرا هاما وحيويا ، فلم تعد الجهة الرقابية المتحكمة في توجيه الائتمان وتعد واحدة من آليات الحوكمة المؤثرة على تفاعلات المشتركين في عملية الحوكمة وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض .
5. منافسة الاسواق: يعتبر السوق المالي المكان الذي يتم فيه تقييم المعلومات الصادرة عن مختلف الشركات ويعد من الآليات الفعالة للحد من انتهازية المديرين, فالمساهمون يتمكنون من التعبير عن عدم رضاهم من خلال بيع اسهمهم في الاسواق المالية عند عدم قناعتهم بالأرباح التي يحصلون عليها وعليه فإنّ العرض الجماعي للشراء او للتبادل يعد من اكثر الاساليب المهددة لطرده المديرين لذا يسعى المديرين نحو ارضاء المساهمين تجنباً لبيع او تبادل الاسهم على مستوى السوق المالي ، ويكمن دور اسواق المال في تقييم المديرين ومعاقبتهم في حال ادائهم السيء فضلا عن تحفيز وتأديب المدير وبالتالي حماية المستثمرين والحفاظ على حقوق الملكية (Rim, 2012: 35) وتعد منافسة الاسواق المالية ضعيفة جدا نظراً لوضع المديرين المعوقات والحواجز التي تحد او تمنع من الاطلاع على المعلومات الهامة وبالتالي الحد من دخول المنافسين الجدد وعليه فإنّه في ظل عدم تكافؤ المعلومات فإنّ القيام بالرقابة لا يكتمل لاسيما في الدول المتقدمة . (Salima, 2010:5)
6. الاندماج والاستحواذ : يعد الاندماج او الاستحواذ من الادوات التقليدية لإعادة هيكلة المؤسسات في مختلف دول العالم وتتعدد اسباب اللجوء للاندماج او الاستحواذ فقد يكون الهدف منه تخفيض التكاليف وتحسين الأداء التشغيلي والمالي او توسيع النشاط او تجديد او احلال كيان مالي واداري قوي واكثر خبرة وكفاءة وغالبا ما يرتفع سعر اسهم الشركات



المستحوذ عليها نظرا للاعتقاد بأن ادائها سيتحسن تحت ادارة مؤسسة اخرى باعتبار ان هدف المستحوذ جعل المؤسسة المستهدفة مؤسسة رابحة من خلال خفض التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية والتخلص من التنفيذيين الفاشلين وهنا يبرز الاثر الايجابي لعمليتي الاندماج والاستحواذ على الأداء المالي للشركة من انجح آليات حوكمة الشركات الهادفة الى تحسين الأداء المالي من خلال خفض التكاليف وزيادة القدرة الانتاجية والاستفادة من الخبرات .

2-7 الآليات الخارجية لحوكمة الشركات ودورها في تحسين الأداء المالي الاستراتيجي

1. آلية التدقيق الخارجي : يعد التدقيق الخارجي بمثابة جرس الإنذار المبكر للشركات كونه يهتم ببيان الانحرافات المالية والإدارية من خلال تطبيق قواعد العناية المهنية بكل إتقان وموضوعية وتدقيق حسابات الشركة وأنظمتها المالية والإدارية والتحقق من موجوداتها مما يؤدي إلى كشف مواطن الضعف والخلل في إدارة الشركة في الوقت المناسب ووضع الطرق المثلى لمعالجتها ، أي ان أن تطبيق التدقيق الخارجي من شأنه خلق مزيد من الرقابة والحد من الغش والتزوير ، ويتمثل النهج التقليدي للتدقيق الخارجي في منح الضمان والطمأنينة لمستخدمي البيانات والقوائم المالية من خلال قيام المدقق الخارجي بالتأكد من مدى التزام إدارة الشركة بالإفصاح المحاسبي في القوائم المالية فهذه الأخيرة تعتبر الوسيلة الاساس لإبلاغ المستخدمين الخارجيين بالمعلومات المالية الأساسية لتقييم أداء شركة معينة واتخاذ القرارات المتعلقة بها وينطوي تقييم أداء الشركة من قبل مستخدمي القوائم المالية على ثلاث مقارنات أساسية كالآتي:- (علي وآخرون، 2013: 107)

- مقارنة أداء الشركة في الفترة الجارية بأداء الشركات المتماثلة.
 - مقارنة أداء الشركة ما بين الفترة المحاسبية الجارية بأدائها في الفترة أو الفترات السابقة.
 - مقارنة أداء الشركة بالنسبة إلى حجم وطبيعة الموارد الاقتصادية المتاحة لها والأحداث والظروف التي تؤثر عليها.
- في حين تتمثل أهداف النهج الحديث للتدقيق الخارجي على الإجراءات التالية:- (عزوي، 2015: 58-59)

- تحليل استراتيجيات الشركة محل التدقيق وفهم طبيعة البيئة التي تعمل بها والصناعة التي تنتمي إليها وتقييم قدرتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعية .
- تحليل الأنشطة الأساسية التي تمارسها الشركة محل التدقيق وتقييم مدى ارتباط وانسجام هذه الأنشطة بالاستراتيجيات والأهداف المحددة .



- تقييم المخاطر التي تتعرض إليها الشركة محل التدقيق وردود فعل الإدارة تجاهها.
 - قياس النشاط التجاري للشركة محل التدقيق والحصول على أدلة إضافية لتكوين رأي حول مستوى مصداقية القوائم المالية وتقييم قدرة الشركة على الاستمرار في ضوء التحليل والمقارنة مع بيانات الشركات الأخرى التي تمارس نفس النشاط.
 - إيجاد وتقديم الحلول الملائمة للمشاكل ومواطن الضعف التي تم تحديدها وحصرتها خلال المراحل الأربع السابقة بهدف تطوير نوعية وفاعلية الأداء المستقبلي للشركة.
- مما سبق يرى الباحث أن الأسلوب الحديث للتدقيق الخارجي من شأنه وضع احتياجات إدارة الشركة محل التدقيق في المقام الأول ويقدم طريقة تركز على اعتبار التدقيق أداة لتحسين أداء الإدارة وبالتالي تستطيع نتائج التدقيق أن تعكس احتياجات الإدارة خاصة وأنها موجهة لخدمتها بمعنى أن المدقق أصبح يشارك الإدارة في إحداث تطور وتقدم بأداء الشركة التي يقوم بتدقيق حساباتها من هنا أصبح المدققون غير مقيدين بأدوارهم التقليدية في تدقيق الحسابات وفحص السجلات فقط وإنما توسع عملهم ليشمل المشاركة في تقييم أداء وعمل الشركة محل التدقيق، وأمداد الإدارة بالمعلومات والبيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات الهامة والجوهرية: ، ولتكوين القيمة المضافة لتدقيق الحسابات يتبع المدقق أسلوبين فنيين لجمع أدلة من شأنها تسهيل عملية إضافة القيمة وضمان التوافق مع المعايير المهنية، وهذان الأسلوبان هما:
- (سعيد، 2018:334)

- الحصول على فهم أفضل لأهداف واستراتيجيات وأنشطة الشركة محل التدقيق حيث يجب على المدقق أن يبذل وقتاً أطول لفهم عمل الشركة ووسائل الرقابة الداخلية المطبقة وطبيعة السوق وعلاقتها مع المنافسين وغيرها من القضايا التي تواجهها الإدارة لأن هذه المعرفة تعطي فريق عمل التدقيق فرصة إضافة القيمة بشكل حقيقي ويصبح المدقق عندها في وضع أفضل ليس فقط لإبداء رأيه عن القوائم المالية وإنما أيضاً لتقديم نصائح من شأنها تطوير أداء الشركة مستقبلاً.
 - التركيز على استغلال التكنولوجيا فالتكنولوجيا تلعب دوراً أساسياً في خلق القيمة المضافة ولاسيما فيما يتعلق بتحليل اتجاهات السوق وتحديد موقف شركة العميل قياساً بالمنافسين.
- وتشير العديد من الدراسات والإصدارات المحدودة إلى أن تدقيق الحسابات لم يعد عملية تقتصر على تقييم النظم والمخاطر وتنفيذ برنامج التدقيق الأساسي ولم يعد التركيز الأساسي

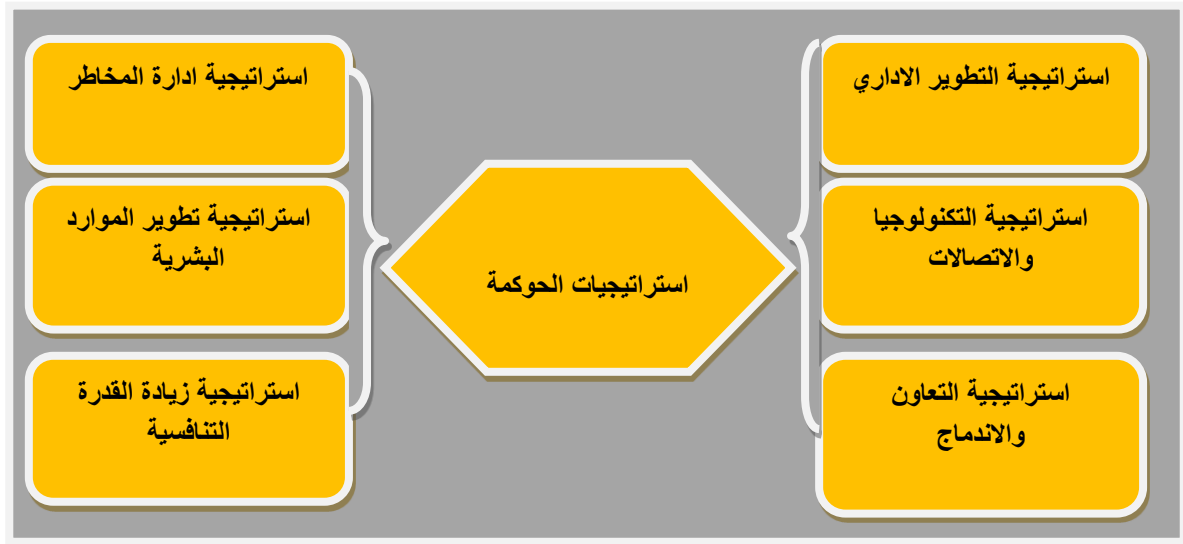


للمدقق ينصب على جمع أدلة الإثبات من مصادرها التقليدية بهدف دعم رأيه النهائي عن العملية ولم تعد الأساسيات التقليدية لعملية التخطيط واستخدام العينات في تنفيذ إجراءات الفحص والاختبارات التفصيلية تشكل نفس درجة الأهمية التي كانت عليه في السابق (Karoui,2007:5) فالتدقيق الآن أصبح يعتمد بشكل كبير على تقييم فاعلية استراتيجيات وفكر الإدارة وملائمة الأنشطة الأساسية التي تعتمدها مقارنة بالمنافسين بالإضافة إلى تقييم النظم والمخاطر وفحص السجلات والقوائم المحاسبية في حين تتمثل الرقابة الاستراتيجية بنظام متبع من قبل مديرين داخل الوحدة الاقتصادية للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات المنظمة أي مدى نجاحها في الوصول الى اهدافها من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلا بما هو مخطط وتعديل الاستراتيجية التنظيمية وبنائها وخلق انظمة الرقابة للتوجه والتقييم. (نوار،2019: 92)

2-3-8- استراتيجيات الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي

تنطوي الحوكمة على عدد من الاستراتيجيات التي يكون من شأن تطبيقها خلق انعكاس ايجابي على الأداء الاستراتيجي للوحدة الاقتصادية وكما موضح في شكل رقم (1) ادناه :-

شكل (1) استراتيجيات الحوكمة



المصدر : نوار، & عزيزة. (2019). آليات الحوكمة في البنوك الاسلامية وتأثيرها في القدرة التنافسية لها-دراسة قياسية لمجموعة من البنوك الاسلامية خلال الفترة من 2009-2017 (Doctoral dissertation, université de Biskra.)



- استراتيجية التطوير الإداري : يعد التطوير الإداري من الأبعاد الهامة في تطوير الأعمال ويستند على أربع ركائز وهي (تطوير العمل الإداري ووضوح خطوط السلطة والمسؤولية، التخطيط الاستراتيجي للعمل، الأداء الرقابي الفعال، الأداء المحاسبي الفعال) .
- استراتيجية إدارة المخاطر: يتم إدارة المخاطر التي تتعرض لها الوحدات الاقتصادية من خلال اعداد بيئة صالحة لإدارة المخاطر واتباع سياسات تحوط متنوعة والحفاظ على اسلوب مناسب لقياس ورقابة المخاطر والتخفيف من مخاطرها واثارها ، واستحداث الادوات المالية لإدارة المخاطر المختلفة فضلا عن تنويع الاستثمارات .
- استراتيجية التكنولوجيا والاتصالات: السعي نحو استخدام الاساليب الحديثة في اداء الاعمال وادخال تكنولوجيا المعلومات من اجل تحسين الأداء وتقديم الخدمات بأيسر الطرق واسرعها ، ويعد الاندماج واحدا من اهم آليات الحوكمة وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال إذ يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات منخفضة الأداء عند حصول عملية الاندماج ، من الاستراتيجيات المعتمدة ما يلي:- (بوزيان ورشيد، 2019: 23) .
- استراتيجية تطوير الموارد البشرية : تحتاج الكفاءات البشرية للعديد من الخطوات لتطوير الأداء ورفع المستوى للتمكن من منافسة المؤسسات العالمية التي باتت تعمل من خلال الكفاءات البشرية المتميزة في عملها .
- استراتيجية التعاون والاندماج: ان من شأن تطبيق استراتيجية التعاون والاندماج تحقيق النمو والاستمرار من خلال دعم المراكز المالية .
- استراتيجية زيادة القدرة التنافسية: يسهم تطبيق هذه الاستراتيجية في جعل المؤسسة قادرة على المنافسة بخدمات تتميز بالتنوع والجودة وتخفيض التكاليف .

المبحث الثاني

تحليل الاستبانة واختبار فرضيات البحث

جاءت الاستبانة لتكون بمثابة دليل على أن حوكمة الشركات لها دور في توجيه اعمال الوحدة الاقتصادية والرقابة عليها والمساعدة في تحقيق اهدافها تواجه الوحدات الاقتصادية مشكلات متعددة تؤدي الحوكمة دوراً هاماً في معالجة تلك المشكلات من خلال آلياتها والتي صنفنا الى آليات داخلية (مجلس الإدارة , الافصاح والشفافية , الرقابة الداخلية) واخرى خارجية (تدقيق



الخارجي , فعالية المساهمين واصحاب المصالح , التشريعات والقوانين) ، هذا يعبر عن المحور الاول اما المحور الثاني والذي اختص بالأداء المالي والذي يمثل انعكاس للمركز المالي للوحدة الاقتصادية المتمثل بفقرات كل من المركز المالي وقائمة الدخل فضلا عن قائمة التدفقات النقدية الذي يصور حالة حقيقية عن اعمال الوحدة الاقتصادية لفترة زمنية معينة والذي يساعدها على تحقيق اهدافها الاستراتيجية من خلال امتلاك الوحدة الاقتصادية ثقافة داعمة تجعل العاملين يتحملون مسؤولية تنفيذ الاعمال المكلفين بها لتعزيز النجاح على مستوى الوحدة الاقتصادية ككل. هنالك تطابق في وجهات النظر اظهرتها نتائج الاستبانة حول اهمية ودور حوكمة الشركات في توجيه اعمال المصارف الاهلية والرقابة عليها ودور الأداء المالي والعلاقة بين الحوكمة والأداء المالي وسيتناول الباحث في هذا المبحث نتائج الدراسة الوصفية , التحليل الإحصائي للبيانات ، وكذلك اختبار فرضيات الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها واستعراض أبرز النتائج التي تمّ التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لفقرات الأسئلة ، إذ تمّ استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وكانت الاستبانة مكونة من محورين كل محور يحتوي على خمسة عشر سؤالاً.

العامل الأول : ويضم هذا العامل المتغيرات العشرة التالية :

جدول (26) متغيرات العامل الأول

الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	السابع	الثامن	التاسع	العاشر
17	18	19	22	23	24	25	26	28	29

والتي اختيرت ضمن هذا النطاق وكما موضح في المخطط اعلاه حيث لها اعلى ارتباط معه مقارنة بالعوامل الأخرى وقد اسهم في تفسير (26%) من التباين الكلي البالغ (61%) علماً أنّ جميع المتغيرات (الأسئلة) المنتمية الى هذا العامل وهي من أهم متغيرات الدراسة والتي لها علاقة رئيسة مع المحور الثاني. حيث يمكن ان نلخص ما يأتي : -

إنّ (السؤال السابع عشر) يعد المودعين في المصرف بالثقة لضمان حقوقهم وهذه الثقة المتزايدة في المصرف لها علاقة وثيقة بتطور مؤشرات اداء المصرف قد لامت حاجة المحاسبين في وجود إرشادات موحدة وتوجيهات ثابتة عند إعداد التقارير والقوائم المالية للوحدة الاقتصادية ويمثل حاجة رئيسية. أما (السؤال الثامن عشر) فهو يتعلق بمؤشر العائد على حقوق الملكية ويعد مؤشراً على مدى فعالية الأموال المستثمرة من قبل مساهمي المصرف ، وهذا يعني أن جذب العائد على حقوق الملكية ان هنالك استقرارا في اداء المصرف وإن نمو هذا المؤشر يعني أن



المصرف موثوق ويمكن أن يحقق دخلاً ثابتاً لأنه يعرف كيفية توظيف رأس ماله بحكمة من أجل زيادة الأداء والأرباح ، قد يشير انخفاض العائد على حقوق الملكية إلى أن إدارة المصرف قد اتخذت قرارات خاطئة وتستثمر الأموال في الأصول غير الربحية.

اما (السؤال التاسع عشر) فقد جاء بالمرتبة الثالثة فيما يخص تحقيق هامش ربح فقد كانت الاجابات ان هذه العينة من المصارف تحقق هامش ربح لا بأس به خلال السنوات الاخيرة ، قد تكون الاجابات فيها نوع من التحيز لكن ما يثبت ان بعض المصارف حقق هامش ربح جيد من خلال التحليل المالي وهو بدون علم العاملين في تلك المصارف مما يبرهن صدق الاجابات .

وبالنسبة للسؤال (الثاني والعشرين) بما ان السؤال حصل على المرتبة الرابعة من خلال تصويبات العينة جاءت النتائج مطابقة مع نتائج التحليل المالي للعينة المصارف والتي أن الأداء المالي للمصارف يسير بالاتجاه الصحيح وخصوصاً في مصرف الراجح الاسلامي فهناك قفزة في هامش الارباح اما بقية المصارف فأداؤها المالي متذبذب .

أما السؤال الثالث والعشرون فقد بين ان هذه المصارف لديها توجه حقيقي نحو تخفيض درجة مخاطر رؤوس الأموال خلال السنوات الاخيرة. ان مخاطر رأس المال هي احتمال وجود خسارة جزء من الاستثمار أو جزء منه. وينطبق ذلك على سلسلة كاملة من الأصول التي لا تخضع لضمان عودة كاملة لرأس المال الأصلي. وهنا يواجه مستثمري هذا القطاع نوع آخر من التحديات وهو مخاطر رأس المال عندما يستثمرون في الأسهم والسندات غير وهنا لابد للحكومة ان يكون لها دور فعال في بعث روح الاطمئنان لديهم .

والسؤال الرابع والعشرون ضمن المحور الثاني والذي كان " تبني الحوكمة ومعاييرها يكسب المصرف ميزة تنافسية لاسيما من خلال جذب اكبر عدد من العملاء وهذا يؤدي الى تحسين مؤشرات الأداء " ، يبدو من خلال السؤال والذي جاء في المركز السادس فإنه يوجد فهم عام حول دور الحوكمة في خلق ميزة تنافسية للمصارف إذا ما تبنتها هذه المصارف وهذا بدوره يؤدي الى جذب عدد اكبر من الزبائن وهذا يحتم على المصارف ان تقدم خدمة تنافسية لغرض رفع مؤشرات الأداء .

اما المتغير السابع فكان من حصة السؤال الخامس والعشرين والذي يتمحور حول سعي المصارف الى تحسين جودة الخدمات المقدمة لتلبية متطلبات العملاء وهذا يؤثر على تحسين الأداء فهنا نجد العلاقة طردية فيما بين جودة الخدمات وتحسين الأداء فكلما كان الخدمات ذات



جودة عالية للعملاء ومتطلباتهم زاد من تحسين الخدمات ان المسؤولية تقع على ادارة المصرف في زيادة هذه العلاقة.

وفيما يخص السؤال السادس والعشرين والذي يدور حول احترام المصارف لمعايير اختيار وتعيين الموظفين كالكفاءة والجدارة والخبرة يحسن من أداء المصرف ويرفع من مستواه ويجنبه التعرض لمخاطر التعثر المالي أو الاستغلال غير الجيد للموارد ، تحاول المصارف اختيار الخبرات المصرفية والمالية الوظيفية تتصف بالكفاءة والخبرة وهذا يتطلب سوقاً مصرفياً عربياً وله علاقات مع المصارف إقليمياً وعالمياً . والسؤال الثامن والعشرون وهو المتغير العاشر والآخر ضمن العامل الأول ويهدف الى فحص قدرة الكوادر الوظيفية وخصوصاً العليا منها على تطبيق قواعد الحوكمة حيث تؤدي تطبيق هذه القواعد الى يعمل على تحسين كفاءة أداء المصرف بشكل عام وربط تطبيقها بالمكافأة ونظام الحوافز بالأداء وهذا ما يؤهل المصارف .

العامل الثاني : ويضم هذا العامل المتغيرات الأربعة التالية :

جدول (27) متغيرات العامل الثاني

المتغير الرابع	المتغير الثالث	المتغير الثاني	المتغير الأول
11	8	7	6

لقد ضم هذا العامل اربعة من المتغيرات ويتكون من الاسئلة السادسة والسابع والثامن و الحادي عشر هذه المتغيرات كانت لها اعلى ارتباط مع العامل الثاني إذا ما تم مقارنتها ببقية العوامل الستة الاخرى ، وقد ساهم في تفسير (9.565%) من التباين الكلي . فالمتغير الأول ينتمي الى مجموعة متغيرات العامل الثاني والذي يعبر عن السؤال السادس في المحور الأول محور الحوكمة من الالية الخامسة الداخلية والتي تتمحور حول وظيفة التدقيق الداخلي ودورها المهم في عملية الحوكمة من خلال زيادة قدرتها على مساءلة الوحدة الاقتصادية ، فقد حددت مهمة الرقابة الداخلية بقيام المدققين الداخليين من خلال الانشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية والعدالة . ويشمل التدقيق الداخلي جانبين في الوحدة الاقتصادية هما الرقابة الداخلية المالية والرقابة الداخلية للأداء اما السؤال السادس فهو يختبر موظفي المصارف في تميز دور التدقيق الداخلي كوسيلة فعالة لتقييم اداء مختلف الوظائف والانشطة داخل المصرف بين دور الرقابة الداخلية والتي تسهم بتقديم اقتراحات تتعلق باتخاذ القرارات وتحسين أنشطة المصرف فكان يوجد فهم عام لدور كل منهما من قبل العينة المختارة .



وبالوصول إلى السؤال السابع الذي كان يهدف إلى معرفة مدى استقلالية المدقق الداخلي وهل له دور فعال في الإشتراك في رسم سياسة المصرف الخارجية وموضوعية نسبية و دور فعال في رسم سياسة المصرف الخارجية وما لذلك من تأثيرات إيجابية التي من الممكن ان يحصل عليها المصرف جراء هذا الإشتراك في رسم سياسة المصرف من شخص موظف داخلي يتمتع باستقلالية أكثر من غيره ، ان هذه التأثيرات الإيجابية لها دور فيرفع قدرة المصرف على استثمار الفرص وتجنب المخاطر والمعوقات التي قد تعترضه، رضاء الزبائن وكسب اكبر قدر من العملاء.

السؤال الحادي عشر وهو من الآليات الخارجية للحوكمة وبالتحديد التشريعات والقوانين يعتبر وجود اطار تنظيمي وقانوني متطور لنظام المصارف امرا هاما وحيويا , بالإضافة الى الدور الرقابي للبنك المركزي الذي لا يقل اهمية عنه .و لدى فروع المصرف سياسات مكتوبة او قوانين او ادلة مصادق عليها من قبل الادارة العامة , تحدد الاسلوب لتحقيق العمل بالحوكمة يبدو ان المصارف تعي ما للحوكمة من فوائد تسهم في تحقيق اهدافها ومن هذه الآليات هي التشريعات والقوانين فهي تهدف الى تنظيم وتقنين النظام المصرفي. نلاحظ وجود فهم عام بأن تبني الحوكمة يجب ان يمر من خلال الية الانظمة والقوانين ولا تنتهي بالتشريعات فكل مصرف له سياسة خاصة به تميزه عن المصارف الاخرى . وخصوصا مع هذه العيّنة من المصارف الاهلية التي ابدت رغبة في تطبيق احد اهم آليات الحوكمة .

يعد من الأسئلة التي تهدف الى الكشف عن دراية واحاطة بالمخاطر التي تحيط بالعمل المصرفي وعلى الرغم من ان حصل على تصويتات تجعله في المرتبة الثالثة عشر والسبب ان هذا السؤال نوعا ما يخص متخذي القرار ومن الدرجات القريبة منهم لذلك كانت حصته، ان تقييم المخاطر هو تحديد المخاطر التي تواجه المصرف ومن ثم تحليل هذه المخاطر واسباب حدوثها وتقييم درجة خطورتها ومدى تأثيرها على البيانات المالية ، ورفع قدرة المنشأة على استثمار الفرص وتجنب المخاطر والمعوقات التي قد تعترضها، ارضاء والزبائن وكسب اكبر قدر من العملاء.

العامل الثالث : ويضم هذا العامل المتغيرات الأربعة التالية :

جدول (28) متغيرات العامل الثالث

المتغير الرابع	المتغير الثالث	المتغير الثاني	المتغير الأول
30	27	21	20



يضمُّ هذا العامل أيضاً أربعة متغيرات وهي (20 و 21 و 27 و 30) والتي لها ارتباط مع العامل الثالث مقارنة مع بالعوامل الأخرى، وقد اسهم في تفسير (5.203%) من التباين الكلي والمتعلق بالمحور الثاني. ففي هذا المحور والذي يدور حول الأداء المالي والدور الإيجابي في تحقيق أهداف المصرف الاستراتيجية ويتضمن أربعة أسئلة والسؤال الأول الذي يحمل تسلسل العشرين وهو " يتميز المصرف بانخفاض في درجة مخاطر السيولة خلال السنوات الاخيرة ، ولا بد من المرور بمفهوم مخاطر السيولة وهي المخاطر التي تواجهها المصارف عندما لا تتوفر لديها الأموال الكافية لمقابلة الالتزامات المالية في الأوقات المحددة لها وتشمل مخاطر السيولة مخاطر قصيرة الأجل ومخاطر طويلة الأجل. ومن خلال التحليل الاحصائي والاسهام في تفسير التباين الكلي فإنّ هذه الاجابات عادة تكون من الملاك الوظيفي المتوسط والذي له دراية بحجم الاموال في جانب المطلوبات سواء كانت قصيرة او طويلة فهذا دليل على ان الاجابات كانت واقعية وتعبير عن السياسات المصرفية المتبعة لمواجهة مخاطر السيولة ، أما السؤال الحادي والعشرون وهو يحتل المركز السادس عشر من تفسير التباين الكلي وهو كبداية للتعبير عن واقع الائتمان والافصاح عن مخاطر الائتمان في هذه المصارف ، يوجد قصور في تحقيق الفائدة من تقديم القوائم المالية وذلك من خلال عدم تقديم صورة واضحة عن درجة مخاطر الائتمان في هذه الفترة الزمنية ، أما السؤال السابع والعشرون "اعتماد مبدأ المسؤولية والمساءلة يحقق المساواة في التعامل مع كل العاملين داخل المصرف مما يساعد على تحسين أدائه" ان التوجه العالمي المعاصر بداء يعتمد مع مبادئ مختلف والتركيز على المورد البشري من خلال المساواة فمن جانب ان المسؤولية تعطي للمسؤول صلاحيات تؤهله ان يتخذ قرارات واصدار تعليمات في اطرها العامة تهدف الى تحسين اداء المصرف ، أما السؤال الثلاثون والذي ينص على "وجود انظمة وقوانين واضحة ومحددة تساهم في ضبط كافة جوانب الممارسات الادارية في المصرف مما ينعكس على كفاءة اداءه الاستراتيجي" على الرغم من ان السؤال كان ترتيبه الاخير الا انه حظي باهتمام العيّنة حيث حصل على المرتبة الثامنة عشر على مستوى العام للأسئلة ضمن الاستبانة وهذا يدل على ان فهم عام والتزام بالأنظمة والقوانين الادارية داخل المصرف وعلاقته بالبيئة الخارجية وهذا مؤشر جيد في جانب تطبيق الانظمة والقوانين

العامل الرابع : ويضم هذا العامل المتغيرات الثلاثة التالية:

جدول (29) متغيرات العامل الرابع



المتغير الأول	المتغير الثاني	المتغير الثالث
16	15	14

هذه المتغيرات الثلاثة في الجدول اعلاه لها ارتباط مع العامل الرابع مقارنة بالعوامل الأخرى وقد اسهم في تفسير (4.933%) من التباين الكلي وقد ضُمَّ هذا العامل متغيرين من المحور الأول ومتغير المحور الثاني. إن السؤال السادس عشر " يتميز المصرف بفعالية اتخاذ القرار ويتجنب الفشل المالي والإداري بالإضافة الى تمتع المصرف بميزة تنافسية ملموسة عن مختلف منافسيه" كان السؤال الأول في المحور الثاني من الواضح ورتب حسب أهميته وهو سؤال في غاية الأهمية وكانت الاجابات واقعية جداً فالقطاع المصرفي الاهلي وغيره من القطاعات التي لم يصل الى تلك الميزة التنافسية من خلال عمليات اتخاذ القرارات الادارية بفعالية وعلى الرغم ان اغلب المصارف قد تجنبت الفشل المالي والإداري ربما جاء ذلك بسبب خبرتها الطويلة في هذا المجال.

وبالوصول الى السؤال الخامس عشر والذي كان "يتمتع ذوي المصالح بحرية كاملة في الاتصال بمجلس الادارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات غير القانونية" وهذا السؤال ينتمي الى المحور الاول ان عملية الاتصال باتت اليوم من الامور الهامة التي يجب ان تتصف بها المصارف لما لتقلبات السوق وعدم استقرار الوضع السياسي والاقتصادي من خلق عوامل ضغط على مجالس الإدارة تجاه وضع سياسات الهدف منها خلق حرية كاملة في الاتصال بهم في حالة شعورهم ان هنالك تصرفات غير قانونية حتى ولو من وجه نظر اصحاب المصالح ، اما السؤال الاخير الرابع عشر ضمن العامل الرابع " يتخذ المصرف اجراءات كافية لحماية حقوق المودعين والمقترضين وكذلك يعمل المصرف على تطوير آليات جديدة تساهم في مشاركة جميع العاملين في رفع مستوى الأداء."

ان اغلب المصارف او كلها قد قامت بإجراءات الغرض منها حماية حقوق عملائها وقد اثبتت الاجابات ذلك وكذلك المبالغ الظاهرة في قوائم المركز المالي لتلك المصارف عتية البحث حيث ان ارتفاع نسبة الايداع والقروض يبدو دليلاً ملموساً على هذه النتائج .

والتي لها اعلى ارتباط مع العامل الخامس مقارنة بالعوامل الأخرى ، ويسهم في تفسير (4.286%) من التباين الكلي والمتعلق بالمحور الأول ، كان السؤال الرابع كالاتي: يحرص المصرف على عرض المعلومات المالية وغير المالية وتوفير متطلبات الإفصاح ووسائل الاتصال بين مختلف الجهات ذات العلاقة.

ان لحساسية قطاع المصارف , حيث يحرص كل المصرف على سلامة الوضع المالي له حتى إذا كان على حساب الإفصاح الكافي ، وينصب التحكم المؤسسي على المساهمين ولجان التدقيق وآليات مجالس الإدارة وتوفير أسس اختيار المديرين التنفيذيين الذين يخدمون مصالح المساهمين. لقد شهدت الاقتصاديات في كل من الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وألمانيا انهيار العديد من المصارف التجارية الضخمة نتيجة المبالغة في تضخيم الأرباح وسوء الإفصاح المالي في القوائم المالية لهذه المصارف التجارية، وذلك بسبب سوء التحكم المؤسسي وعدم الالتزام بالسلوك المهني والأخلاقيات المهنية وضعف الرقابة التي يفرضها المصرف المركزي في مثل هذه الحالات. لم



يحقق هذا السؤال رغم أهميته حيزاً من الاهتمام من قبل إدارة وموظفي المصارف ربما يعود ذلك لحساسية السؤال ، والسؤال التاسع توجد تشريعات واضحة في المصارف الأهلية تحدد المسؤوليات مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور وهناك آليات لتسوية الشكاوي أو الخلافات التي تنشأ بين المصرف وأصحاب المصالح ، على الرغم من التشريعات والقانونين الي تحكم عمل المصارف الا انها لم تصل هذه المصارف الى الدرجة لفهم تلك التشريعات وتطبيق مجموعة من الآليات لغرض حل الاختلافات .

وبالوصول الى السؤال العاشر والذي نص على ان تتوافق المتطلبات القانونية والرقابة في السوق المالية مع قوانين المصارف المعمول بها بالإضافة الى وجود تشريعات تنظم العلاقة مع الاطراف ذوي المصالح المشتركة من الواضح ان هذه القوانين تم صياغتها من قبل جهات مرتبطة مع بعضها البعض الاخر ولكن هنالك تعارضت في التطبيق والذي يظهر جلياً في المعاملات المالية وغير المالية بين المصارف نفسها.

العامل الخامس : يضم هذا العامل ثلاث متغيرات والظاهرة في الجدول الآتي:

جدول (30) متغيرات العامل الخامس

المتغير الأول	المتغير الثاني	المتغير الثالث
4	9	10

والتي لها اعلى ارتباط مع العامل الخامس مقارنة بالعوامل الأخرى ، ويسهم في تفسير (4.286%) من التباين الكلي والمتعلق بالمحور الأول.

كان السؤال الرابع كالتالي: يحرص المصرف على عرض المعلومات المالية وغير المالية وتوفير متطلبات الإفصاح ووسائل الاتصال بين مختلف الجهات ذات العلاقة ، ان لحساسية قطاع المصارف ، حيث يحرص كل المصرف على سلامة الوضع المالي له حتى إذا كان على حساب الإفصاح الكافي ، وينصب التحكم المؤسسي على المساهمين ولجان التدقيق وآليات مجالس الإدارة وتوفير أسس اختيار المديرين التنفيذيين الذين يخدمون مصالح المساهمين ، لقد شهدت الاقتصاديات في كل من الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وألمانيا انهيار العديد من المصارف التجارية الضخمة نتيجة المبالغة في تضخيم الأرباح وسوء الإفصاح المالي في القوائم المالية لهذه المصارف التجارية، وذلك بسبب سوء التحكم المؤسسي وعدم الالتزام بالسلوك المهني والأخلاقيات المهنية وضعف الرقابة التي يفرضها المصرف المركزي في مثل هذه الحالات لم يحقق هذا السؤال رغم أهميته حيزاً من الاهتمام من قبل إدارة وموظفي المصارف ربما يعود ذلك لحساسية السؤال ، والسؤال التاسع توجد تشريعات واضحة في المصارف الأهلية تحدد المسؤوليات مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور و هناك آليات لتسوية الشكاوي أو الخلافات التي



تنشأ بين المصرف واصحاب المصالح ، على الرغم من التشريعات والقانونين الي تحكم عمل المصارف الا ان لم تصل هذه المصارف الى الدرجة لفهم تلك التشريعات وتطبيق مجموعة من الآليات لغرض حل الاختلافات .

وبالوصول الى السؤال العاشر والاخير في المورد الخامس والذي نص على ان تتوافق المتطلبات القانونية والرقابة في السوق المالية مع قوانين المصارف المعمول بها بالإضافة الى وجود تشريعات تنظم العلاقة مع الاطراف ذوي المصالح المشتركة ، من الواضح ان هذه القوانين تم صياغتها من قبل جهات مرتبطة مع بعضها البعض الاخر ولكن هنالك تعارض في التطبيق والذي يظهر جلياً في المعاملات المالية وغير المالية بين المصارف نفسها.

العامل السادس : يضم هذا العامل ثلاث متغيرات ايضاً والظاهرة في الجدول الاتي:

جدول (31) متغيرات العامل السادس

المتغير الأول	المتغير الثاني	المتغير الثالث
1	12	13

والتي لها ارتباط اعلى مع العامل السادس مقارنة بالعوامل الأخرى ويسهم في تفسير (4.286%) من التباين الكلي والمتعلق بالمحور الأول.

السؤال الذي يحمل الرقم واحد كان هذا السؤال يتمحور يجب ان يكون مجلس الادارة على دراية بالحوكمة وبالقدرة على ادارة العمل بالمصرف خاصة فيما يتعلق بالمخاطر المصرفية وكذلك يقوم مجلس الادارة بوضع مخطط استراتيجي للمصرف ومراقبة الأداء هذا السؤال كان بمثابة اختبار حقيقي لإدارة المصارف بكافة مستوياتها حول مفهوم الحوكمة حيث لم يكن يوجد فهم حقيقي لدور الحوكمة من قبل ادارة المصارف والا كان من المفترض ان يحتل مراتب متقدمة في اجابات هذه الاستبانة ، لذا على المصارف ان تأخذ هذا الجانب بجدية إذا ما ارادت ان تصل الى اداء مالي حقيقي، والسؤال الثاني عشر والذي يتمحور حول مراقبة الحسابات الخارجي ومدى تنفيذ المصرف والتزامه بتطبيق احكام التشريعات النافذة ومتطلبات الجهات الرقابية وكذلك يُقوم بتقييم المخاطر التي يتعرض لها المصرف، على الرغم من اهمية هذا السؤال الا انه لم يجد له صدى واضحا في الاجابة عن اسئلة الاستبانة ، والسؤال الأخير الذي يحمل الرقم الثالث عشر: يلتزم المصرف بعرض بياناته المالية على مدقق خارجي ذي كفاءة وسمعة مهنية محترمة ويتمتع بالاستقلالية اللازمة لأداء مهمته ، يقوم مدقق الحسابات الخارجي بأداء خدمات مهنية ومع تطور



المهنة تزداد خدمات مدقق الحسابات بدرجة كبيرة ويصبح يقدم خدمات منها تدقيق القوائم المالية ، هنا السؤال ايضاً لم يكن له اهمية كونه حل في المراكز المتأخرة .

العامل السابع : يَضُمُّ هذا العامل متغيرين اثنين وهم :

جدول (32) متغيرات العامل السابع

المتغير الأول	المتغير الثاني
2	5

المتغيرات اعلاه لها ارتباط اعلى مع العامل السابع مقارنة بالعوامل الأخرى ويسهم في تفسير (3.342%) من التباين الكلي والمتعلق بالمحور الأول ، السؤال الثاني والذي يتمحور حول قيام مجلس الادارة بالتحقق من ان سياسات الاجور والمكافئات والحوافز تتناسب مع ثقافة واهداف واستراتيجية المصرف في الامد الطويل . يبدو ان مجالس الإدارة قامت بواجبها وهذا واضح من اجابات ومركز السؤال ، أما بخصوص السؤال الخامس حيث كان يدور حول الإفصاح عن جميع المعلومات ذات الاهمية النسبية , فضلاً عن تلك التي حددها القانون في الوقت المناسب وبما يضمن وصول المعلومة الى جميع اصحاب المصالح وان الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، يساهم بشكل كبير في تعزيز مركز المصرف في السوق .

العامل الثامن :

لقد ضم هذا العامل الاخير متغيراً واحداً فقط، وهو السؤال الثالث والمتعلق بالمحور الأول وله اعلى ارتباط معه بالمقارنة بالعوامل الأخرى ويسهم في تفسير (3.494%) من التباين الكلي ، يتم الاعداد والتدقيق والإفصاح عن المعلومات بما يتلاءم ومعايير اعداد التقارير الدولية ان الإفصاح عن المعلومات التي تتضمنها التقارير والقوائم المالية ، وطرق وأساليب إعداده بالإضافة إلى مشكلة اختلاف وتباين طرق المراجعة من مصرف إلى آخر قد جعل هذا السؤال رغم اهميته في المرتبة الأخيرة ، ومن متطلبات الإفصاح المناسب أن يتم عرض المعلومات فيها بطرق يسهل فهمها. و يتطلب أيضاً ترتيب و تنظيم المعلومات بصورة منطقية تركز على القضايا الجوهرية بحيث يمكن للمستخدم قراءتها ببسر و سهولة. هنا شرحاً مفصلاً للتباين الكلي في المراحل الآتية باستخدام طريقة التحليل لاستخلاص العوامل (طريقة المركبات الرئيسية Principal

(Component Method

: المرحلة الأولى Initial Eigenvalues



من خلال استخدام البرنامج الإحصائي تعامل مع (30) علاقة خطية للبيانات في وقت واحد وقد حصلنا على القيم الأولية للجذور الكامنة (Initial Eigenvalues) لكل مكون من (العوامل) ، فقيمة الجذر الكامن للعامل الأول كانت (8.048) وهي تفسر تباينات هذا العامل والبالغة (26.827%) من التباين الكلي والبالغ (61.689%) وقيمة الجذر الكامن للعامل الثاني (2.870) تُفسر تباينات هذا العامل والبالغة (9.565%) من التباين الكلي ، وقيمة الجذر الكامن للعامل الرابع (1.480) وهي تُفسر تباينات هذا العامل والبالغة (4.933%) من التباين الكلي ، وقيمة الجذر الكامن للعامل الخامس (1.286) وهي تُفسر تباينات هذا العامل والبالغة (4.286%) من التباين الكلي ، وقيمة الجذر الكامن للعامل السادس (1.122) وهي تُفسر تباينات هذا العامل والبالغة (3.739%) من التباين الكلي ، وقيمة الجذر الكامن للعامل السابع (1.093) وهي تُفسر تباينات هذا العامل والبالغة (3.642%) من التباين الكلي ، وقيمة الجذر الكامن للعامل الثامن (1.048) وهي تُفسر تباينات هذا العامل والبالغة (3.494%) من التباين الكلي .

في حين كانت قيم الجذور الكامنة لجميع المتغيرات المتبقية من المتغير (9) إلى المتغير (30) أقل من الواحد الصحيح. فُيتم إهمالها لهذا السبب .

المرحلة الثانية : Extraction Sums Of Squared Loadings

مهمة هذه المرحلة عبارة استخلاص العوامل التي تبلغ قيم الجذور الكامنة فيها أكبر من الواحد الصحيح إذ تم استخلاص العوامل التي تبلغ قيم الجذور الكامنة فيها أكبر من الواحد الصحيح، إذ تم استخلاص ثمانية عوامل في المرحلة السابقة إذ أهملت المتغيرات (الأسئلة) من السؤال التاسع إلى السؤال الثلاثين لأنها لا تحقق الحد الأدنى لقيمة الجذور الكامنة .

بين (1،+1) (-).

الاستنتاجات و التوصيات

الاستنتاجات:

توصل الباحث إلى استنتاجات عدة عن طريق انجاز الجانبين النظري والعملي من البحث ويمكن تحديد اهم الاستنتاجات كما يأتي:-



1. الأداء المالي الاستراتيجي يمكن قطاع المصارف من تحقيق اهدافه المرسومة ومنها تحقيق التوازن المالي للمصارف ، وكذلك قياسه وتقييم وهذا يؤثر إيجاباً في الأرباح والودائع بالمصارف الخاصة.

2. يعد تقويم الأداء المالي الاستراتيجي عاملاً أساسياً وجوهرياً في تطوير الانشطة المصرفية حيث يعطي للمصرف المتبني للمنهج الأداء المالي الاستراتيجي ميزة تنافسية عن بقية المصارف.

3. تطبيق المبادئ السليمة للحوكمة من شأنه اتخاذ الاحتياطات لمواجهة الفساد المالي والإداري من خلال الرقابة وتشجيع الشفافية.

4. يعتبر مجلس الإدارة أهم آلية من آليات الحوكمة في قطاع المصارف من خلال مراقبة الإدارة وتقييمها مما له الأثر على أداء المصارف.

5. لآليات الحوكمة دور في تحسين الأداء المالي ويظهر ذلك من خلال تقييمه بمختلف النسب والمؤشرات المالية ، اما الرقابة الخارجية فتعد وسيلة لتقييم الأداء داخل المصارف.

التوصيات:

بعد الوقوف على أهم الاستنتاجات التي أفرزها جانبي البحث النظري والعملية بات من الواجب تقديم عدد من التوصيات وكما يأتي :-

1. توعية المصارف الخاصة لدور التطبيق السليم للحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي والإداري وحماية حقوق أصحاب المصلحة.

2. التأكيد على أهمية التميز في تقديم الخدمات المصرفية بشكل خاص نظراً لتمثل تلك الخدمات من قبل المصارف وإدراك إدارة المصارف لذلك لضمان تحقق التقدم المنشود والأداء المتميز.

3. العمل على الالتزام بتطبيق المبادئ المحاسبية لأنها تمثل الضمان لوجود الشفافية ودقة المعلومات المحاسبية .

4. تشكيل لجنة تتكون من أكاديميين واقتصاديين وباحثين لإعداد وصياغة مبادئ الحوكمة خاصة بالبيئة العراقية وينبغي ان تشمل كافة الجوانب وتعميم هذه المبادئ على كافة القطاعات والشركات والمؤسسات والمصارف .

المصادر

الكتب:

1. جمعة، احمد حلمي، (2009) ، "تطور معايير التدقيق والتأكيد الدولية وقواعد اخلاقيات المهنة" ، ط1، ج5، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن.



2. الراشدي، سعيد علي، (2006) ، "الإدارة بالشفافية" ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. الربيعي ، حاكم محسن ، حمد عبد الحسين راضي، "حوكمة البنوك و أثرها في الأداء و المخاطرة" ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن- عمان ، 2011
4. السوفري، فتحي رزوق، ومصطفى، محمود مراد ، ومحمد، سمير كمال، (2002)، "الاتجاهات الحديثة في الرقابة والمراجعة الداخلية" ، الدر الجامعية ، مصر.
5. لطفي ، امين السيد احمد، (2010)، "المراجع وحوكمة الشركات"، الدار الجامعية ، الاسكندرية.
6. نصر علي، عبد الوهاب، (2009)، "موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة" ، ج 3، الدار الجامعية ، الاسكندرية.
7. الوردات، خلف ، عبد الله ، (2006) ، "التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق" ، دار الوراق ، الأردن، الطبعة الأولى.
8. سعيد ، حميدي أحمد ، (2018) ، "مساهمة مهنة التدقيق الخارجي في تعزيز حوكمة الشركات" ، المجلة الجزائرية للاقتصاد و المالية، العدد 9.
9. علي ، علي احمد الصادق، منصور ، دفتح الرحمن الحسن، (2013) ، " دور حوكمة الشركات في الحد من التهرب الضريبي بالتطبيق على ديوان الضرائب الاتحادي بالسودان " : دراسة تحليلية ميدانية" ، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، مجلة العلوم الانسانية والاقتصادية ، العدد الاول .
10. احلام، معيزي، زبير، & عياش. (2018). "تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة وأثره في تقييم الأداء المالي للمصارف" دراسة حالة بنك البركة الجزائر في الفترة 2010م-2015م." .
11. .
12. السعود - او عيل & مغرابي افطيمة. (2020). "أثر توفر آليات الحوكمة في الحد من الفساد الاداري" دراسة حالة- بلدية عين الملح , (Doctoral dissertation) جامعة المسيلة.
13. بن عزيزة، بوتيتوتة، صونية , حنوف, (2020). "المحددات السلوكية للمسيرين و دورها في تفعيل آليات الحوكمة الرشيدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية": دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للجلود/ وحدة جيجل و المؤسسة الإفريقية للزجاج ، (Doctoral dissertation) جامعة جيجل.
14. بن عيسى ريم ، (2012) ، "تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء" ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة.
15. بو الجذري، & صابر. (2015) ، "دور آليات الحوكمة في اتخاذ القرار المالي" ، (Master's thesis).



16. بوزيان, عبدالمجيد, حفصي, & رشيد. (2019), "دور آليات حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي في الجنوب الشرقي الجزائر". دراسة ميدانية، (Doctoral dissertation).
17. جمال، خنشور، جمعة، خير الدين، (2012)، "دور لجان مراجعة الحسابات في تفعيل حوكمة الشركات"، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعه محمد خيضر، بسكرة.
18. خروفي, & بلال. (2019). تداعيات الحوكمة المحلية الرديئة على قدرات الإدارة المحلية في الجزائر، (Master's thesis).
19. دريدي، رضوان. (2014)، دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات، (Master's thesis)
20. سرير، رزيقة، حميدة، مسعودة، حنوف، & عبد الرحمن (مشرف). (2018). "تقييم فعالية مجالس إدارة البنوك العمومية في ظل آليات الحوكمة البنكية للجنة بازل 2006"، دراسة حالة بنك التنمية المحلية، (Doctoral dissertation) جامعة جيجل.
21. سليمان، & رشيدة. (2013)، "دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التامين"، (Master's thesis).
22. سناء، مالطي، (2020)، "جودة التدقيق الخارجي وآليات حوكمة المؤسسات": دراسة ميدانية في السياق الجزائري، (Doctoral dissertation).
23. العابدي دلال، نور الدين، احمد قايد، (2016)، "حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية"، دراسة حالة شركة اليانس للتأمينات التجارية، الجزائر.
24. عبد الحليم، حليس (2014)، "دور آليات الحوكمة المصرفية في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية"، (Master's thesis).
25. عزوي، & صلاح الدين. (2015)، "دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، (Master's thesis).
26. علي، مناد، (2014)، "دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي دراسة قياسية حالة SPA"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه تخصص اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان.
27. عمر، قمان، ومحمد براق، (2012)، "دور حوكمة الشركات في التنسيق بين الآليات الرقابية الداخلية والخارجية للحد من الفساد المالي والإداري"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
28. فطوش، امال، ايمان، مودع، (2015)، "دور آليات حوكمة الشركات في معالجة الفساد الإداري - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية.
29. كموش، & عبد المجيد. (2019). "التزام شركات المساهمة بمبادئ حوكمة الشركات": دراسة تقييمية للشركات المدرجة في بورصة الجزائر. (Doctoral dissertation).



30. محمد علي, & عمر موسى الخير. (2017). "دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات في سوق الخرطوم للأوراق المالية-دراسة ميدانية (Doctoral dissertation)
31. مخلوف, أ., & أحمد محمد. (2007). "المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية", (Doctoral dissertation), جامعة الجزائر 3. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير.
32. مرابطي, نسيم, كواشي, & مراد. (2017). "دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين", رسالة ماجستير.
33. مفروم, & برودي. (2017). "أثر التفاعل بين جودة المراجعة الخارجية وآليات الحوكمة الداخلية على الأداء المالي للمؤسسة غير المالية المدرجة في السوق المالي الفرنسي", (Doctoral dissertation), جامعة غرداية.
34. ملاح, وئام. (2019). "دور آليات الحوكمة الداخلية في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات Somiphos بتبسة", (Master's thesis).
35. مناعي, حكيمة, (2009), "تقارير المراجعة الخارجية في ظل حتمية تطبيق المعايير المحاسبية الدولية في الجزائر", مذكرة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية والتسيير, جامعة الحاج لخضر, باتنة, الجزائر.
36. نوار, & عزيزة. (2019). "آليات الحوكمة في البنوك الإسلامية وتأثيرها في القدرة التنافسية لها"- دراسة قياسية لمجموعة من البنوك الإسلامية خلال الفترة من 2009-2017, (Doctoral dissertation, université de Biskra).

ثانياً :- المصادر الأجنبية

38. Philippe Bissara et autres, Droit et Pratique ,de la Gouvernance des Sociétés Cotées, Joly Editions.
39. Pong, C. C. (2017). Corporate Governance in the Banking and Finance Sector.
40. Salima TAKTAK: Gouvernance et efficience .(2012), des banques tunisiennes : étude par l'approche de frontière stochastique , Revue Libanaise de Gestion et d'Economie.
41. Ordre des géologues du Québec .(2009), politiques de gouvernance du conseil d'administration.
42. Bill cockburn,(2012), Report on locality pay for NHS very senior managers, review body on senior salaries , London.
43. Karoui Lotfi et Khlif Wafa, (2007) : Formes d'activation des conseils d'administration dans les PME. Une étude exploratoire dans le contexte



français, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal.

44. Laurence GODARD : La taille du conseil d'administration , (2001) : déterminants et impact sur la performance, FARGO - Centre de recherche en Finance, Architecture, et Gouvernance des Organisations.

45. Maria RADU,(2012), Corporate Governance; Internal Audit And Environmental Audit - The Performance Tools In Romanian Companies, Journal of Accounting And Management Information Systems, Vol.11, No.1.

46. Mohamed SEMMAE, (2014) ,Introduction au modèle de la gouvernance bancaire coopérative: caractéristiques, particularités et mécanismes.

47. Rim BOUSSAADA , (2012), L'impact de la gouvernance bancaire et de la relation bancaire sur le risque de crédit –cas des banques tunisiennes- , thèse présentée pour obtenir le diplôme de doctorat en sciences économiques, université Montesquieu, BORDEAUX IV.