

## دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات المالية

دراسة ميدانية بفروع مصرف الجمهورية بالزاوية

د.حورية الهادي مفتاح  
hour.elfaagi@gmail.com

أ.عبد الكريم ساسي النسور  
abdnesera@gmail.com

كلية صرمان للعلوم والتقنية

### مستخلص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات المالية بفروع مصرف الجمهورية بالزاوية لما لها من أثر إيجابي، وتقديم جملة من التوصيات التي تساهم في الرفع من مستوى أداء المؤسسات المالي والوظيفي، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم صياغة فرضية رئيسية وانبثقت منها عدة فرضيات فرعية تم اختبارها علي عينة من مجتمع الدراسة بفروع مصرف الجمهورية بمدينة الزاوية، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة، واستخدام استمارة استبيان لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها باستخدام برنامج (Spss) الذي يحتوي على حزمة من الاختبارات الإحصائية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مبدأ العدالة والمساواة هو الأكثر تأثيراً على تحسين الأداء المالي والوظيفي للمؤسسات المالية من وجهة نظر عينة الدراسة حيث كان نسبة مساهمته تقدر 51% ولها أثر في التغير الحاصل في تحسين الأداء بصورة كبيرة حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 5% أي أن تطبيق مبدأ العدالة والمساواة له أثر في تحسين أداء المؤسسات المالية، وأن مبادئ الحوكمة جميعها تؤدي الي تحسين الأداء المالي والوظيفي للمؤسسات المالية من خلال قيامها بالاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة وتوظيفها لتحقيق الأهداف، وتحفيز العاملين وزيادة رغبتهم في إنجاز الأعمال الموكلة لهم والمحافظة على السيولة وسلامة المركز المالي للمصرف.

**الكلمات المفتاحية:** مبادئ الحوكمة، أداء المؤسسات، المالي – الوظيفي

### Abstract:

This study aims to identify the role of applying the principles of governance to improve the performance of financial intuitions at the branches of El jumhuria bank in Zawiya city, because of their positive effect and to present a number of recommendations of that contribute in raising the level of performance of financial and functional institutions. to achieve the goals of the study then forming a basic hypotheses form which many sub-hypotheses Howe emerged which have been chosen on a sample from the study community in El jumhuria bank of Zawiya is branches. The study relies on the descriptive analytical approach to describe the phenomenon and the use of a guess Honaire form to collect data and information to analyze and interpret them by using the spss program which contains a package of statistical tests. The results of the study shows that the principle of justice and equality has the most impact in improving the Financial and financial performance. From the view of the study sample where the percentage of its contribution is 51% and it has an impact on the change in the improvement of performance significantly which its level equal to 0.000 which is less than 5% that is the application of the principle of justice and equality has an effect in improving the performance level of the financial resources and its use to achieve the goals and motivate employees to increase their desire to achieve the entrusted works and to maintain the financial liquidity and keeping the financial center of the bank safety.

**Kay words:** corporate governance principles - financial –functional performance.

### أولاً: المقدمة

إن حوكمة الشركات والمؤسسات المالية تعتبر من الأساليب التنظيمية الحديثة في الإدارة التي توفر الشفافية وزيادة الثقة والضبط في الشركات والمؤسسات المالية والتي يترتب عليها تحسين الأداء المالي والوظيفي، وتعمل الحوكمة على مكافحة الفساد وسوء الإدارة الذي يؤدي إلى إعاقة النمو الاقتصادي وعزوف رؤوس الأموال في استثمار أموالهم. وإن حوكمة الشركات والمؤسسات المالية تُعنى بالمفهوم الأوسع كيفية وضع هيكل يسمح بقدر كبير من الحرية في ظل سلطة القانون ولذلك فهي تُعنى بتطبيق قواعد ومبادئ تحكم العلاقة بين الشركات والمؤسسات المالية والأطراف المتعاملة معها بصورة تحقق الكفاءة والعدالة لكل الأطراف ذات العلاقة بهذه الشركات والمؤسسات المالية، كما تعرف حوكمة الشركات بأنها

مجموعة القوانين واللوائح والإجراءات التي تمكن إدارة الشركة من تعظيم ربحتها وقيمتها للمدى البعيد لصالح المساهمين. وترتبط مبادئ الحوكمة بالبيئة القانونية التي تعمل في إطارها كما تتلاقى مع معايير المحاسبة والمراجعة خاصة عند استخدام كل منهم لمبدأ الإفصاح والشفافية وإن اختلف حدود وأهداف هذا المبدأ لكل منهم.

وتعتبر المؤسسات المالية من القطاعات الرائدة في الاقتصاديات الحديثة وأحد مكوناتها الرئيسية نظراً لدورها الهام في تمويل الاستثمارات التي تمثل عصب النشاط الاقتصادي كما تقوم أيضاً بدور فاعل في تلبية المتطلبات المالية وتسهيل عمليات التعامل بين الأفراد في المجتمع كما أنها تعظم من قيمة المؤسسات وتضمن بقائها وتحميها من حالات التعثر والفشل المالي التي تؤدي الى خروجها من دنيا المال والأعمال، وإن التزام الشركات والمؤسسات المالية بتطبيق قواعد الحوكمة يشجع المؤسسات الأخرى التي تتعامل معها بتطبيق هذه القواعد التي من أهم مبادئه الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة.

#### ثانياً: تحديد مشكلة الدراسة

بالرغم من التوسع والاستقرار والنمو السريع الذي مر به القطاع المصرفي في ليبيا خلال العقود الماضية إلا أن هذا القطاع واجهته تحديات كبيرة خلال مسيرته في العقد الأخير أدت إلي تراجع أدائه وتحمله بعض الخسائر وضعف تحقيق الأهداف الرئيسية التي قام من أجلها القطاع المصرفي وهي تحقيق الربحية والأمان وتوفير السيولة. ويرجع ذلك إلى أن القطاع المصرفي في ليبيا يعاني من ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة. وبالتالي أصبح لزاماً عليه تطوير وتحسين طرق وأساليب إدارته بوضع آليات تضمن له تحقيق أهدافه عن طريق تطبيق الإدارة الرشيدة (الحوكمة) المتمثلة في مبادئها كأحد الأساليب الحديثة لنجاح الإدارة التي توفر الشفافية وزيادة الثقة والضبط والتي يترتب عليها تحسين أدائها المالي والوظيفي في المؤسسات المالية، وتعتبر الحوكمة من الأساليب التنظيمية الحديثة في الإدارة الرشيدة والتي تضمن تطور ونمو واستمرارية الشركات والمؤسسات المالية والمصرفية وتسعي جميع الأطراف الفاعلة لتطبيق الحوكمة لأنها تعتبر مؤشر لتحقيق أهداف المؤسسات المالية وأهداف الأطراف ذات العلاقة بها.

بناءً على ما سبق تكمن مشكلة الدراسة في (ما دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات المالية محل الدراسة). مما سبق يمكن طرح التساؤلات التالية -  
- قلة تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المالية يؤدي الى ضعف أدائه؟  
- كيف يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات المالية؟  
- ما مدي إدراك المسؤولين بالإدارة العليا لتطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات المالية؟

#### ثالثاً: فرضيات الدراسة

على ضوء ماتم طرحه من تساؤلات حول موضوع الدراسة ولتحقيق أهدافها يمكن تحديد الفرضية الرئيسية على النحو التالي: (يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات المالية)

وتتفرع من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية:

- 1- لا يوجد أثر لتطبيق مبدأ التقييم السلوك الأخلاقي والرقابة والمساءلة في تحسين أداء المؤسسات المالية.
- 2- لا يوجد أثر لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في تحسين أداء المؤسسات المالية.
- 3- لا يوجد أثر لتطبيق مبدأ العدالة والمساواة في تحسين أداء المؤسسات المالية.
- 4- لا يوجد أثر لتطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة في تحسين أداء المؤسسات المالية.
- 5- لا يوجد أثر لتطبيق مبدأ حقوق المساهمين وأصحاب المصالح في تحسين أداء المؤسسات المالية.

#### متغيرات الدراسة:-

- المتغير المستقل: (مبادئ الحوكمة/ مبدأ التقييم السلوك الأخلاقي والرقابة والمساءلة-مبدأ الإفصاح والشفافية- مبدأ العدالة والمساواة- مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة- مبدأ حقوق المساهمين وأصحاب المصالح)  
- المتغير التابع: (أداء المؤسسات / المالي - الوظيفي)

#### رابعاً: أهداف الدراسة

- 1- محاولة التعرف علي مبادئ الحوكمة وكيفية تأثيرها علي تحسين أداء المؤسسات المالية.
- 2- معرفة واقع تطبيق مبادئ الحوكمة ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسات المالية محل الدراسة.
- 3- التعرف علي مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسات المالية.
- 4- التعرف علي مدي الأهمية التي تحضي بها الحوكمة لدى المؤسسات المالية محل الدراسة.
- 5- محاولة تقديم توصيات ومقترحات للاستفادة منها في المؤسسات المالية.

#### خامساً: أهمية الدراسة

- 1- تظهر أهمية الدراسة في محاولة الكشف عن مساهمة الممارسات السليمة للحوكمة في تطوير وتحسين أداء المؤسسات المالية محل الدراسة.
- 2- تساهم الدراسة في تسليط الضوء علي أهمية دور مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات المالية.
- 3- تتبع أهمية الدراسة من مدي إدراك الإدارة لدور مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات المالية.
- 4- تساهم الدراسة في التعرف على واقع المؤسسات المالية ودور مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات المالية محل الدراسة.
- 5- تكمن أهمية الدراسة في توضيح أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة وضرورة الاهتمام بها في المؤسسات المالية بشكل عام والمصارف محل الدراسة بشكل خاص.

#### سادساً: منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في عرض المشكلة والذي يعتمد على تجميع البيانات والمعلومات لغرض تفسيرها ووصفها وذلك عن طريق التالي:

1- الدراسة النظرية: الاستفادة من كافة المصادر والمراجع العلمية كالكتب والدورات والمقالات والرسائل العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة والاستعانة بشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).

2- إعداد صحيفة استبيان تحتوي على مجموعة من التساؤلات تم توزيعها على العينة المستهدفة بالمؤسسات المالية محل الدراسة.

3- طرق جمع البيانات: يمثل الاستبيان الأداة الرئيسية لجمع بيانات الدراسة التي سيتم تقييمها بطريقة تتناسب مع فرضيات وموضوع الدراسة، وقياس النتائج باستخدام البرنامج (Spss) الذي يحتوي على حزمة من الاختبارات الإحصائية.

#### سابعاً: مجتمع الدراسة

المؤسسات المالية المستهدفة من أجل الدراسة (فروع مصرف الجمهورية بالزاوية).

1- وحدة المعاينة: (العاملين بالمؤسسات المالية محل الدراسة).

2- عينة الدراسة: (تتمثل عينة الدراسة في عينة عشوائية من مجتمع الدراسة).

#### ثامناً: حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: (دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات المالية).

الحدود المكانية: (دراسة ميدانية في فروع مصرف الجمهورية بالزاوية).

الحدود الزمنية: الدراسة خلال الفترة من (سنة 2019 الى 2021 سنة).

#### تاسعاً: الدراسات السابقة

1- دراسة عائشة علي. وآخرون(2019م) بعنوان مدى تطبيق مبادئ حوكمة في المصارف التجارية الليبية. هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي مدى وأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة بمصرف الجمهورية فرع العلووس، وتوصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها وجود تطبيق لبعض مبادئ الحوكمة المتمثلة في مبدأ مسؤولية الإدارة العليا ومبدأ سيادة القانون ولا يتم تطبيق المبادئ الأخرى المتمثلة في المساءلة والعدالة والمساواة والإفصاح والشفافية بالمصرف، وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات موظفي المصرف حول مدى وأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة، وأوصت الدراسة بأهمية استمرار المصرف في ترسيخ وتعزيز مبدأ مسؤولية الإدارة العليا ومبدأ سيادة القانون، والالتزام بتطبيق

مبادئ الحوكمة الأخرى والمتمثلة في المساءلة والعدالة والمساواة والإفصاح والشفافية بالمصرف وزيادة الاهتمام بهم.

**2- دراسة محمد وقريشي(2016م) بعنوان أثر حوكمة الشركات علي الأداء المالي للشركات الصناعية.** هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين آليات الحوكمة والأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في سوق المال السعودي، وقد تناولت الدراسة أربعة آليات هي (ازدواجية الأدوار، استقلالية أعضاء مجلس الإدارة، حجم مجلس الإدارة ونشاط لجنة المراجعة) كما اعتمدت في قياس الأداء على العائد على الأصول، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج منها وجود أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لاستقلالية مجلس الإدارة علي أداء الشركة، وكذلك وجود علاقة ارتباط عكسية بين حجم مجلس الإدارة والأداء المالي.

**3- دراسة رشيدة سلمان(2013م) بعنوان دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين.** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي في شركات التأمين. وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن حوكمة الشركات تمثل أداة فعالة للرقابة على شركات التأمين، وكذلك يعتبر مجلس الإدارة أهم آلية من آليات الحوكمة في شركات التأمين وكذلك توجد علاقة ارتباط قوية بين آليات الحوكمة والأداء المالي. ومن أهم التوصيات يجب على الشركات الدولية زيادة الدور الرقابي على شركات التأمين، وكذلك يجب الاستفادة من الحوكمة في وضع مقياس للأداء المالي لشركات التأمين.

**4- دراسة وليد معتصم البشير(2011م) تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المصارف والتعرف علي معوقات التطبيق.** هدفت دراسة الي عرض بعض الإسهامات النظرية لقضايا الحوكمة وبيان أثر تطبيق معايير الحوكمة على الأداء المالي للمصارف السودانية، وتوصلت الدراسة الي مجموعه من النتائج أهمها أن هنالك وعياً متنامياً لتطبيق مبادئ الحوكمة داخل المصارف من بعض المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة ليس لهم علم بطرق تطبيق الحوكمة. ومن أهم توصيات الدراسة إلزام المصارف بالشفافية والإفصاح عن البيانات غير المالية في التقرير السنوي.

## عاشراً: مصطلحات الدراسة

- **الحوكمة:** - أنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات المالية والإدارية والمصارف وأحكام الرقابة على أداءها بالطريقة التي تحقق الاستخدام الأمثل لرأس المال العامل وتحقيق عائد أفضل للمساهمين والدائنين وجميع أصحاب المصالح.
- بمعنى آخر أن الحوكمة تضمن مصالح جميع الأطراف (المدراء والمستخدمين، والعمال، والمجهزون، والزيائن، والمراقبون، وأصحاب المصالح، والمساهمون والمجتمع).
- **المؤسسات المالية:** - هي المؤسسات التي تجمع الأموال العامة من أجل وضعها بصورة موجودات متداولة (أصول مالية) من أسهم وسندات مقابل دفع فوائد لحملتها وتقسّم إلى مؤسسات ودائعية اي تعمل بودائع الأفراد ومؤسسات، غير ودائعية خدمات صرفة).
- **الأداء المؤسسي:** - هو المنظومة المتكاملة لإنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وقدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء وتحقيق التوازن بينهما.
- **الأداء المالي:** - هو قدرة المؤسسات المالية علي تحقيق أهدافه بأقل تكاليف ممكنه.
- **الأداء الوظيفي:** - ويعتبر الأداء الوسيلة الرامية الى تحقيق هدف محدد من قبل المؤسسة ويعرف الأداء بأنه ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين.
- والمقصود بالأداء الوظيفي في هذه الدراسة هو السلوك الوظيفي للعاملين في المؤسسات المالية ويرتبط مفهوم الأداء الوظيفي بتقويم حسن أداء العاملين في المؤسسات المالية لتحقيق أهدافها.

## الإطار النظري لدراسة

### أولاً: الحوكمة

#### نشأة الحوكمة ومفهومها

تعود جذور حوكمة الشركات والمؤسسات المالية إلى كلا من (Berle & Means) اللذان أول من تناول موضع فصل الإدارة عن الملكية وذلك عام 1932، وتأتي آليات حوكمة الشركات والمؤسسات المالية لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مدراء ومالكي الشركات



والمؤسسات المالية من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بمصلحتهم. (أبو العطاء، 2003م، ص48)  
أما مصطلح حوكمة الشركات والمؤسسات المالية فتم البدء باستخدامه مع بداية عقد التسعينات من القرن الماضي إذ تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة، وأصبح شائع استخدامه من جانب الخبراء لاسيما أولئك العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية. (سليمان، 2006م، ص13)  
وقد تعدد تعريفات هذا المصطلح بحيث يعكس كل مصطلح وجهة النظر التي يتبناها من خلال التعريف.

اذ تم تعريف الحوكمة (على أنها ذلك النظام الذي من خلاله إدارة وتوجيه وتنظيم ومراجعة المؤسسات والإجراءات التي تواجه وتدير الشركات وتراقب أداؤها بحيث يضمن الوصول إلى تحقيق رسالتها والأهداف المرسومة لها) (الشمري، 2005م، ص118)  
وتم تعريف الحوكمة أيضاً بأنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز والأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المنظمة.

أما مؤسسة التمويل الدولية (IFC) عرفت الحوكمة (بأنها هي النظام التي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها).  
أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) عرفت الحوكمة (بأنها مجموعة من العلاقات بين كلا من القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين).

كما عرفت عام 1999م بأنها مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها ومساهميها أو الأطراف ذات العلاقات بها وهي تضمن الهيكل الذي من خلاله يتم وضع أهداف المؤسسة والإدارات التي يتم تنفيذ هذه الأهداف وتحديد أسلوب مراقبة الأداء. (فرح، وآخرون، 2010م، ص412)  
والحوكمة (هي نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية والذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها)  
(العشماوي، خليل، 2008، ص27-28)

وقد عرفها البعض (بأنها مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة الشركات ومساهميها وأصحاب المصالح فيها وذلك من خلال إيجاد الإجراءات والهياكل التي تستخدم لإدارة شؤون الشركة وتوجيه أعمالها من أجل ضمان تعزيز الأداء والإفصاح والشفافية والمساءلة بالشركة، وتعظيم الفائدة للمساهمين على المدى الطويل، مع مراعاة مصالح الأطراف المختلفة).

كما عرفت الحوكمة على (أنها تنظيم الأنظمة الكفيلة بتجنب وتقليل الغش وتضارب المصالح والتصرف غير المقبول). (لطي، 2010م، ص132)

كما عرفت الحوكمة بأنها (مجموعة من الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كل من الانضباط والشفافية والعدالة وبالتالي تهدف إلى تحقيق جودة التميز عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الوحدة الاقتصادية). (علي، 2008م، ص680)

وهي (مجموعة من القوانين والآليات والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية حملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة مثل (حملة السندات، العمال، الدائنون، المواطنون) من ناحية أخرى. (سليمان، 2008م، ص15)

وكما عرفت الحوكمة من قبل لجنة كأدبري بأنها (نظام متكامل للرقابة يشمل النواحي المالية وغير المالية من خلاله يتم إدارة الشركة والسيطرة عليها). (أحمد، 2010م، ص65)

أو هي (مجموعة من المبادئ والآليات التي ترشد وتحد من سلطة طرف آخر أي أن مجال الحوكمة الرئيسي رقابة أفعال وقرارات المديرين المؤثرة على مصالح المقرضين، وذلك بغرض التوصل إلى توازن المصالح بين الملاك الإدارة). (أمين. وآخرون، 2000م، ص188)

كما عرفها أحد الكتاب (بأنها الأداة القوية الفعالة التي تحول إليها الفكر المحاسبي للقضاء على جوانب القصور التي أصابت المحتوى الإعلامي للمعلومات المحاسبية الناشئة عن تطبيق المعايير المحاسبية). (عبد الملك، 2008م، ص246)

### أهداف حوكمة الشركات والمؤسسات المالية

أن لحوكمة الشركات والمؤسسات المالية العديدة من الأهداف وأهمها ما يلي. (بأعجاجة، 2008م، ص63)

1- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة علي الأداء.

2- تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركات.

- 3- عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.
  - 4- حماية أصول الشركات وحماية حقوق المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح وتعزيز دورهم في المراقبة.
  - 5- إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقترضين بدور المراقبين بالنسبة لأداء الشركات.
  - 6- تحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية في الشركة .
  - 7- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المسألة ورفع درجة الثقة .
  - 8- المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الشركات .
  - 9- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركات والمؤسسات المالية ووسائل تلك أهداف .
- وعلى ضوء ما سبق يمكن القول أن حوكمة المؤسسات هي نظام إداري يتضمن إجراءات وقوانين ومعايير لتنظيم العلاقة وتحقيق المنافع لكل الأطراف ذوي المصلحة وللمجتمع، حيث أن هدفها الأساسي تحسين أداء المؤسسات ومن وجهة نظر أخرى تهدف الحوكمة إلى تحقيق ما يلي.(العبد، 2006م، عدد209)
- 1- بلوغ الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين.
  - 2- الرقابة الجيدة والفاعلة على أداء المؤسسات لتطوير وتحسين قدرتها التنافسية.
  - 3- محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي أو الإداري أو الأخلاقي
  - 4- تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في المؤسسة المالية.
  - 5- تحديد ضوابط وقواعد وهاكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة المؤسسة أمام الجمعية العامة وتتضمن حقوق المساهمين فيها.
  - 6- تنمية الاستثمارات وتدفعها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال .
  - 7- تنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة .
  - 8- تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار على بناء استراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للمؤسسة .

- 9- تطوير المعلومات والخبرات والمهارات نتيجة العمل بالحوكمة.
- وبالتالي نستنتج أن أهم أهداف حوكمة المؤسسات المالية العمل على تحسين وتفعيل الأداء بكل أنواعه في المؤسسة، وكذلك العمل بكل الوسائل المتاحة لجلب الاستثمارات المحلية والأجنبية سواء بالتشريعات أو القوانين أو الامتيازات الممنوحة للمستثمرين بالإضافة إلى تطبيق مبدأ الأخلاق الحميدة والمعاملات الإنسانية والاقتصادية بين المتعاملين مع المؤسسات المالية، فالجانب الأخلاقي في عمل الشركات والمؤسسات المالية هو الأكثر ملائمة لدعم الحوكمة الجيدة والناجحة والإدارة الرشيدة.
- ويرى أحد الكتاب ان أهداف حوكمة الشركات والمؤسسات المالية تتمثل في الآتي (أبراهيم، 2008م، ص111)
- 1- إرساء آليات ومعايير جيدة لاختيار أعضاء مجلس الإدارة بحيث يتوفر لديهم المهارات والقرارات والتأهيل العلمي والأمانة والنزاهة.
  - 2- الحد من أساليب الغش والاحتيال مع معالجة مشكلة تضارب المصالح وتوفير معلومات بدرجة كبير من الشفافية .
  - 3- تحديد الآليات والإجراءات والأسس التي بناء عليها يتم إعداد القوائم والتقارير المالية.
  - 4- إتاحة الفرصة للشركات للحصول علي استثمار اكبر من المستثمرين المحليين والأجانب وذلك لزيادة ثقة في أداء المؤسسات المالية.
- ونستنتج ما سبق ذكره إن الحوكمة تعني وجود أنظمة تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في سلوك المؤسسة وتعزيز أدائها على المدى البعيد وفي خضم ذلك يمكن تلخيص أهداف الحوكمة في النواحي الآتية :
- 1- تحسين أداء الشركات والمؤسسات المالية ومنظمات الأعمال.
  - 2- وضع الأنظمة بمعالجة الغش وتضارب المصالح والتصرفات الغير مقبولة أخلاقيا.
  - 3- وضع أنظمة الرقابة على أداء الشركات والمؤسسات والمنظمات وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين .
  - 4- وضع القوانين والإجراءات بسير العمل داخل الشركات والمؤسسات المالية ومنظمات الأعمال لتحقيق أهدافها .
- أهمية حوكمة الشركات والمؤسسات المالية(سليمان، 2008م، ص15- 16)

ان مفهوم حوكمة الشركات والمؤسسات المالية لها العديد من المزايا والمنافع التي يمكن أن تحققها الدول ومنها.

- 1- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي توجهها الشركات و الدول.
- 2- رفع مستويات أداء المؤسسات المالية وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقديم الاقتصادي لهذه الدول.
- 3- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية.
- 4- زيادة قدرة الشركات والمؤسسات المالية الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها.

يضيف آخر أن أهمية الحوكمة تظهر فيما يلي: (عزالدين. حسين، 2019م، ص240)

- 1- إفلاس وتعسر بعض البنوك والمصارف بسبب سوء الإدارة وإساءة استغلال السلطة.
  - 2- حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى من احتمال تواطؤ كبار المساهمين مع الإدارة لتحقيق مصالحهم الشخصية دون اعتبار لمصالح الغير.
  - 3- التدخل في مسؤولية مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين أمام أصحاب المصالح والمساهمين .
  - 4- طلب المؤسسات الاستثمارية العالمية توافر مستوى من الحوكمة لتوجيه الاستثمارات.
- عوامل الاهتمام بحوكمة الشركات والمؤسسات المالية(عزالدين. حسين، 2019م، ص240-241)

هناك العديد من عوامل والأسباب التي أدت إلي الاهتمام بحوكمة المؤسسات والشركات منها :

- 1-انعدام أسلوب ممارسة سلطة الإدارة الرشيدة يمكن القائمين على المؤسسات والشركات من الداخل سواء كانوا أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة أو كبار الموظفين من نهب الشركة أو المال العام على حساب المساهمين والدائنين وعموم الجمهور.
- 2- سوء الإدارة لعجز المؤسسات والشركات عن المنافسة وخرجها من الأسواق تماما وذلك لعدم قدرتها من جلب رؤوس أموال كافية .

- 3- افتقاد الشفافية والوضوح والدقة في الحسابات الختامية للمؤسسات والشركات والمشروعات تجعل المستثمرين غير قادرين على اتخاذ القرار الاستثماري الصحيح .
- 4- الحوكمة وآليات الإدارة الرشيدة ضرورية ومهمة سواء بالنسبة للاقتصاد الكلي أو الشركات العامة، وكذلك الخاصة ووضع هيكل يسمح بقدر من الشفافية والحرية في ظل سلطة القانون.
- 5- الحاجة الى ممارسة الحوكمة أو سلطة الإدارة الرشيدة للفصل بين الملكية وإدارة الشركات العامة.
- 6- تساهم حوكمة الشركات في تقليل المخاطر وتحسين الأداة.
- 7- تساهم الحوكمة في زيادة ثقة جمهور المستثمرين في عملية الخصخصة.
- 8- تساهم الحوكمة في زيادة إعداد المستثمرين في البورصات وأسواق المال.
- 9- تساعد حوكمة الشركات في تحقيق عائد للدولة.

#### مبادئ حوكمة المؤسسات المالية:

تتمثل مبادئ حوكمة المؤسسات المالية في أنها (مجموعة الأسس والممارسات التي تطبق بصفة خاصة على المؤسسات المساهمة وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع المؤسسة والتي تظهر من خلال النظام واللوائح الداخلية المطبقة بها). (سليمان، 2008م، ص15-16)

لا بد من الإشارة إلى انه لا يوجد نموذج أو نظام خاص بحوكمة الشركات والمؤسسات المالية الذي يناسب جميع الدول، وكذلك منظمات الأعمال لهذا السبب عملت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) على إصدار قواعد ومعايير تتلاءم وخصوصية كل دولة ضمن إطار لمبادئ الحوكمة العامة.

وفي سنة 1998م طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية من المنظمات أن تقوم بالاشتراك مع الحكومة الوطنية وغيرها من المنظمات الدولية والقطاع الخاص بوضع مجموعة من المعايير والمبادئ الخاصة بحوكمة المؤسسات. وفي سنة 2004م توصلت المنظمة الي مجموعة من المبادئ الرسمية التي تهدف الي دعم الثقة في سوق رأس المال وكانت هذه المبادئ علي النحو التالي :

- 1- **ضمان وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات:** -ويقصد به ضرورة وجود إطار قانوني وتنظيمي مؤسس فعلا يمكن كافة المشاركين في السوق من الاعتماد عليه في إنشاء علاقتهم التعاقدية الخاصة.
- 2- **مبدأ حقوق المساهمين وخصائص الملكية الأساسية:** - يهدف هذا المبدأ إلى العمل علي المحافظة علي مصالح المساهمين التي يكلفها لهم القانون كالحرية في الانتخاب والإفصاح في الوقت المناسب عن المعلومات والتصويت.....الخ.
- 3- **مبدأ السلوك الأخلاقي:** -يهتم بتحديد الضوابط والإجراءات المتعلقة بجميع العمليات ذات العلاقة بالسلوك الأخلاقي ومجموعة القيم الخاصة التي يتم تعميمها في المصرف، إذ تحدد تلك القيم النطاق المناسب لإجراء الحوار الصريح في الوقت الصحيح حول حل المشكلات فضلاً عن كونها تمنع الفساد وتعاطي الرشوة في التعاملات سواء على المستوى الداخلي أم الخارجي للعمليات المصرفية.
- 4- **مبدأ المعاملة العامة المتكافئة للمساهمين:** -يتضمن هذا المبدأ تأكيد علي المعاملة المتكافئة للمساهمين في نطاق أساليب ممارسة السلطة الإدارة بالمؤسسة ولكن لا يتصدى للسياسات الحكومية في مجال تنظيم الاستثمار الأجنبي المباشر.
- 5- **مبدأ دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات المالية:** - يتمثل أصحاب المصالح في الأفراد الطبيعيين والمعنويين الذين تتوفر فيهم ثلاث ميزات تتمثل في كل من القدرة علي التأثير في اداء المؤسسة وتقديم موارد خاصة من أجل تميزها ونجاحها، القدرة علي تحمل المخاطر معها وبالتالي يجب ان ينطوي إطار ممارسات حوكمة المؤسسات علي اعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يراها القانون، وأن يعمل ايضاً على تشجيع التعاون بين أصحاب المصالح في خلق ثورة وفرص العمل.
- 6- **مبدأ الإفصاح والشفافية:** - ينبغي ان يكفل إطار حوكمة المؤسسات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بشأن كافة المسائل المتصلة بالمؤسسة كالحالة المالية وهيكل المالية.

7- مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة :- حيث يجب أن تتيح حوكمة المؤسسات الخطوط الإرشادية لتوجيه وإدارة المؤسسة، كما يجب ان تكفل المتابعة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تتضمن مسألته من قبل المساهمين .

محددات الحوكمة:- يتوقف مستوى الجودة علي التطبيق الجيد لمحددات الحوكمة في الشركات والمؤسسات المالية ويوجد نوعين من المحددات هما.(سليمان، 2009م،ص15)  
أولاً /المحددات الخارجية وتشمل الآتي

1- المناخ العام للاستثمار في الدولة مثل التشريعات والقوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي وقوانين سوق العمل والمؤسسات المالية.

2- تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس .

3- وجود قطاع مالي كفؤ مثل المصارف والبنوك وأسواق المال والتي لها القدرة على توفير التمويل اللازم للمشروعات الاقتصادية والاستثمارية وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في احكام الرقابة علي المؤسسات المالية.

4- وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق مثل الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملة في سوق الأوراق المالية .

5- وجود مؤسسات خاصة بالمهنة الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والاستشارات المالية والاستثمارية.

#### المحددات الداخلية وتشمل الآتي

1- القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ وتطبيق القرارات داخل المؤسسات المالية.

2- وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات.

3- توزيع السلطات والمهام داخل المؤسسات المالية بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين من اجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف.

4- زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور أسواق المال وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين.



ومن ناحية أخرى نستنتج أن الحوكمة تشجع على نمو القطاع الاقتصادي والاستثماري علي حد سواء القطاع الخاص والعام ودعم قدراتهم التنافسية وكذلك تساعد المشروعات في الحصول على التمويل اللازم وتوليد الأرباح بالإضافة إلي مساهمتها في خلق فرص العمل .

#### الحوكمة في المصارف :-

تظهر الحاجة لتحليل مفهوم حوكمة الشركات في المصارف، وذلك لما تفرضه الطبيعة المصرفية لإحكام الرقابة عليها، فحوكمة المصارف هو إطار عملية معقدة يشمل مساهمي المصرف ومجلس إدارته ومديره وغيرهم من الموظفين، كما تعمل في ظل نظام فريد من الرقابة العامة من هيئة مشرفين مصرفيين، ومجموعة شاملة من القوانين واللوائح المصرفية، والتفاعل بين كل هذه العناصر يحدد مدى جودة الأداء المصرفي.

وقد أشار (مطر، 2007، ص66) و(عبده، 2006، ص255) على أن القطاع المصرفي أكثر التزاماً بمبادئ حوكمة الشركات من باقي القطاعات، وقد يُعزى السبب إلى أن المصارف تخضع لقواعد حوكمة الشركات أكثر من غيرها وذلك من خلال عنصرين:-

1- الدور الرقابي الذي يلعبه المصرف المركزي، والسياسة النقدية التي يضعها، والتحقق من توافر حوكمة الشركات.

2- حرص مجالس الإدارة في المصارف على الالتزام بالمعايير الدولية مثل قواعد بازل ومبادئها في الرقابة المصرفية.

فمنظراً لزيادة أهمية هذا المفهوم في القطاع المصرفي قامت لجنة بازل المصرفية بدراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه، تعمل على مساعدة المصارف على النمو والتوسع، كما أن معايير اتفاقية بازل II ظهرت لمعالجة الأسباب التي أدت إلى الأزمات المصرفية في كثير من الدول، والمتمثلة في عدم إدارة المصارف للمخاطر المصرفية، التي تتعرض لها، بسبب ضعف الرقابة الداخلية والخارجية، وإذا تم تطبيق هذه المعايير التي خرجت من مؤتمرات ومقررات بازل III تعد بمثابة نتاج لمبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي، وهذا ما أكدته نتيجة إحدى الدراسات لتؤكد أن المصارف تقوم بتطبيق مبادئ الحوكمة المتمثلة في مقررات بازل، وذلك من خلال تطبيقها لمنشورات المصرف المركزي ، وفي هذا المجال أشار إلى أن الطريق بالنسبة للقطاع المصرفي لتطبيق معايير اتفاقية بازل II تمر من خلال تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، باعتبار معايير بازل حول المراقبة

والتحكم وإدارة الأزمات، لذلك فإنه من مصلحة النظم المصرفية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات. (عبد الحليم، ص336-337)  
فالحوكمة من المنظور المصرفي وفقاً لمقررات بازل تتضمن الطريقة التي تدار بها المؤسسات المصرفية بواسطة مجالس إدارتها والإدارة العليا، والتي من شأنها أن تؤثر في كيفية قيام المؤسسة بوضع أهدافها وإدارة العمليات اليومية، ومراعاة مصالح ذوى الشأن المتعاملين مع المؤسسة، بما فيهم الموظفين والعملاء والمساهمين وإدارة أنشطة المؤسسة، وفقاً للقوانين السارية بما يحمي مصالح المودعين. ( الغنيمي، ص 392 - 393 )  
ووضعت لجنة بازل الخطوط العريضة لأفضل الممارسات الدولية للمؤسسات المصرفية من خلال إصدارها لورقة بعنوان " تعزيز الحوكمة في المنظمات المصرفية " عام 1999 في شكل سبع ممارسات أو تطبيقات سليمة وبعدها أصدرت نسخة معدلة في عام 2005 وفي شهر فبراير 2006 أصدرت نسخة محدثة والمتمثلة في ثمانية مبادئ للحوكمة في المصارف وفي يوليو 2015 أصدرت لجنة بازل نسخة منقحة ومضافة إليها مبادئ جديدة لتصل مبادئها ثلاث عشر مبدأ.

#### الحوكمة في ليبيا :- (دليل الحكم المؤسسي الصادر عن مصرف ليبيا المركزي 2005م)

جاء مفهوم الحوكمة في البيئة الليبية مؤخراً تحت تسمية الحكم المؤسسي أحيانا كما جاء به البعض بالإدارة الرشيدة أحيانا أخرى، إلا أنه متعارف عليه بحوكمة الشركات أو المصارف وقد كان لمصرف ليبيا المركزي دوراً في تبني هذا المفهوم بصفته جهة رقابية وإشرافية على المصارف وذلك من خلال:-

1-قانون المصارف رقم (1) لسنة 2005 م، فقد نص هذا القانون في مواده أعطى لمصرف ليبيا المركزي الصلاحية بالإشراف والرقابة على المصارف التجارية، كما أنه عند النظر في طيات مواد القانون نجد أنها حملت جزءاً من معايير حوكمة الشركات الدولية وبما يتناسب مع البيئة المحلية، وهذا أكده محافظ مصرف ليبيا المركزي السابق على أن القانون رقم (1) بشأن المصارف يعمل على تبني معايير الرقابة المصرفية الفعالة الصادرة عن لجنة بازل، ومعايير الصناعة المصرفية الدولية، وتطبيق مبادئ المحاسبة والمراجعة الدولية، ومبادئ الإفصاح والشفافية وتطبيق ممارسات حوكمة الشركات الدولية وذلك بإصدار

تعليمات تلزم المصارف تأسيس إدارة مراجعة داخلية تابعة لمجلس الإدارة، وتأسيس وحدة الامتثال، وذلك للقيام بمجموعة من المهام، وإعداد المصارف بياناً مالياً ودخلاً تفصيلياً شهرياً وفقاً للمعايير الدولية، وأن يقوم بمراجعة كل مصرف مراجعان قانونيان مستقلان مقيدان في سجل مصرف ليبيا المركزي، تختارهما الجمعية العمومية، وتأسيس إدارات مخاطر مرتبطة بالعمليات التشغيلية والائتمان والسوق، وتقدير متطلبات رأس المال الواجب الاحتفاظ به واستحداث أسس جديدة لتصنيف الديون تتماشى مع المعايير الدولية، وتطوير نماذج جديدة لاحتساب رأس المال وبما يتناسب مع متطلبات بازل II، وتقديم نظم رقابة داخلية لتحديد مستوى جاهزية المصارف لتطبيق المعايير الجديدة.

2- إصدار قرار رقم (20) لسنة (2010) باعتماد دليل الحوكمة بالقطاع المصرفي الليبي، وضرورة إلزام المصارف للعمل بهذا القرار من تاريخ صدوره واستصدار القرارات التنفيذية بهذا الخصوص، حيث نجد في هذا الدليل بأنه مكمل ويعمل جنباً إلى جنب مع البيئة القانونية والتشريعية والرقابية التي يصدرها مصرف ليبيا المركزي، ويستند للمبادئ التي أصدرتها منظمة بازل المصرفية والتي اعتبرت مبادئ عامة، وتعديلها بما يتماشى مع البيئة الليبية، ويحتوي هذا الدليل على ستة فصول منها تعريفات عامة، وحقوق المساهمين، ومجلس الإدارة، واللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة، والإفصاح والشفافية. (دليل الحوكمة بالقطاع المصرفي الليبي، لسنة 2010م)

## ثانياً / المؤسسات المالية

### أولاً: مفهوم المؤسسات المالية

تعد المؤسسة المالية منظمة أعمال كبقية منظمات الأعمال الأخرى التجارية والصناعية إلا أنها تختلف عنها في كون أصولها أصول مالية مثل القروض والأوراق المالية بدلاً من المباني والآلات والمواد الخام التي تمثل أصول الشركات الصناعية، كما ان خصومها أيضاً خصوم مالية مثل الودائع والمدخرات بأنواعها المختلفة.

وتعرف المؤسسات المالية/ على أنها مجموعة من الموارد البشرية والمادية والمالية التي تعمل وفق تركيب معين بشكل متكامل ومهيكل من أجل أداء وظائف مناظرة بها وتحقيق أهدافها.

تعريف آخر وهي المؤسسات التي تعمل على جمع الأموال وإعادة وضعها بهيئة أصول مالية مثل الأسهم والسندات فضلاً على الأصول الملموسة. وتعرف أيضاً مؤسسات المالية/ إنها تلك المنظمات التي تزود عملائها بباقة من الخدمات المالية المتنوعة ويتم السيطرة والإشراف عليها من خلال القوانين والتشريعات الحكومية. وكذلك عرفت بأنها مؤسسة تقوم بجمع الأموال من عامة الناس ووضعها في أصول مالية مثل الودائع والقروض والسندات بدلاً من الممتلكات المالية. ومن ذلك نستنتج تعدد التعريفات الخاصة بالمؤسسات المالية لاختلاف أنواع المؤسسات المالية مع إمكانية ظهور أنواع جديدة منها على المستوى العالمي في المستقبل.

#### ثانياً: مفهوم الأداء المالي

أصبح مفهوم الأداء المالي داخل المؤسسات المالية يمثل شرطاً جوهرياً للاستمرارية والبقاء وعدم الاندثار فلم يعد امراً اختيارياً ويكون هو الأساس في تكوين ودعم القدرات التنافسية لأي منظمة سواء كانت حكومية أو خاصة، فيلعب الأداء دوراً فعالاً ومهماً في تطوير وتحسين المؤسسات المالية كون أن طبيعة البيئة تنافسية تتميز بعدم الاستقرار وعدم التأكد ويعبر عن الأداء من خلال الحكم علي المؤسسة في تحقيق أهدافها وبالتالي تحقيق اعلي معدلات للأداء .

فقد تعددت تعريف الأداء فهناك من يري أن الأداء المالي/ هو تعظيم النتائج من خلال تحسين المردودية ويتحقق ذلك بتدني التكاليف وتعظيم الإيرادات بصفة مستمرة تمتد الى مدى المتوسط والطويل بغية تحقيق كل من التراكم في الثروة والاستقرار في مستوى الأداء . (قبلي 2017موص 56)

ويعرف الأداء المالي في المصارف:=علي أنه مجموعة الوسائل اللازمة وأوجه النشاط المختلفة والجهود المبذولة لقيام البنوك بدورها وتنفيذ وظائفها في ظل البيئة المصرفية الخارجية المحيطة من اجل تقديم الخدمات المصرفية التي تحقق الأهداف. (الريبيعي، راضي، 2011، ص83)

وعرفه بيتر داركر:- علي أنه قدرة المؤسسة علي الاستمرارية والبقاء ومحققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال .

ويُعرّف الأداء أيضا بأنه (انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها). (الحسيني، 2000، ص231) ويمثل الأداء بالنسبة لأحمد سيد(علي انه درجة بلوغ الفرد او الفريق او المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية). (مصطفي، 2002، ص415) من هذه التعاريف نستنتج أن الأداء

- 1- الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال الموارد أي الكفاءة والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام أي لفعالية .
- 2- الأداء يعد مقياس للحكم علي مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس وهو البقاء في سوقها ولاستمرارها في نشاطها في ظل التنافس ومن ثم تتمكن من المحافظة علي التوازن في مكافئة كل من المساهمين والعمال .
- 3- الأداء يرتبط بالقدرة علي تحقيق الأهداف ويعبر عن المقارنة بين ما هو مخطط وما هو فعلي.

### ثالثاً: مفهوم الأداء الوظيفي

يشير مفهوم الأداء الوظيفي/ إلى مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص. (الحوامدة، 2004م، ص61) لذا تسعى المنظمات والمؤسسات إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياج الأفراد إلى التطوير. وقياس الأداء الوظيفي / يعني الحصول على حقائق وبيانات محددة من شأنها أن تساعد في تحليل وفهم تقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل). (شاويش، 1996م، ص86)

ويعتمد نجاح تطبيق مبادئ الحوكمة بدرجة كبيرة على الإدارة الرشيدة من حيث تدريب الأفراد العاملين وزيادة مهارتهم وقدراتهم وزيادة الحوافز المقدمة لهم بشكل يساعد على إيجاد المناخ الملائم.

**ويمكن أن يجني الأفراد العاملين الفوائد التالية:-**(اللوزي، 1999م، ص85)

- 1- إعطاء العاملين الوقت والفرصة لاستخدام خبراتهم وقدراتهم.
- 2- تنمية مهارتهم من خلال المشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل.
- 3- الحصول على التدريب اللازم لزيادة مهارتهم.
- 4- حصولهم على الحوافز الملائمة للجهود التي يبذلونها عند القيام بأعمالهم.

#### **الجانب العملي**

**أسلوب جمع البيانات:-**أخذ الباحثان أسلوب البحث الميداني حيث قاموا بإعداد صحيفة استبيان صممت لتشمل جميع البيانات المعلومات التي تخدم هدف الدراسة .  
**مجتمع الدراسة:** بناء على مشكلة الدراسة يتمثل مجتمع الدراسة بفروع مصرف الجمهورية بمدينة الزاوية.

**عينة الدراسة :** تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة وتمثلت في الموظفين العاملين بفروع مصرف الجمهورية بمدينة الزاوية.

**منهج الدراسة:** استخدام المنهج الوصفي التحليلي نظراً لملائمته لهذا النوع من الدراسات البحثية، وإن طبيعة الدراسة فرض نوعاً محدداً من أدوات جمع البيانات وتحليلها وهي استمارة الاستبيان حيث إن دقة ومصداقية البيانات التي يتم جمعها يعتمد على حسن اختيار الباحثان للأداة التي تستخدم لذلك مع الحرص على صياغة مجموعة من الأسئلة للحصول على بيانات تخدم موضوع الدراسة من خلال المشكلة والفرضيات المعدة لذلك.  
**اختبارات الصدق:-** للتأكد من صدق وصلاحيّة صحيفة الاستبيان قام الباحثان بالاختبارات الآتية.

**1- صدق المحتوى أو صدق المضمون Content validity:-** لقد راع الباحثان جانب صدق المحتوى في الاستمارة، من خلال التأكد من أن جميع الأسئلة التي تحتويها الاستمارة

تغطي جميع أبعاد المشكلة قيد الدراسة، كما تغطي جميع جوانب وأبعاد الفرضيات الرئيسية والفرعية المنتقاة من الإطار النظري للدراسة .

تم التوصل إلى الصورة التي أعدت للتطبيق وهي تضم ثلاث مجموعات رئيسية من الأسئلة وهي كالتالي :-

المجموعة الأولى:- وتضم 3 أسئلة شخصية وتشمل الجنس والمستوى التعليمي ومدة الخبرة.

المجموعة الثانية:- وتشمل 39 فقرة حول مبادئ الحوكمة.

المجموعة الثالثة:- وتشمل 13 فقرة حول الأداء المالي والوظيفي.

وبعد عملية التعديل قام الباحثان بتوزيع استمارة استبيان على جميع عينة الدراسة والذين عددهم حوالي (60) موظف والجدول رقم (1) يبين عدد الاستمارات الموزعة والمتحصل عليها والقابلة للتحليل.

جدول رقم (1) يوضح عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة ونسبة الاستمارات القابلة للتحليل

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات القابلة للتحليل	نسبة الاستمارات القابلة للتحليل %
60	57	3	90%

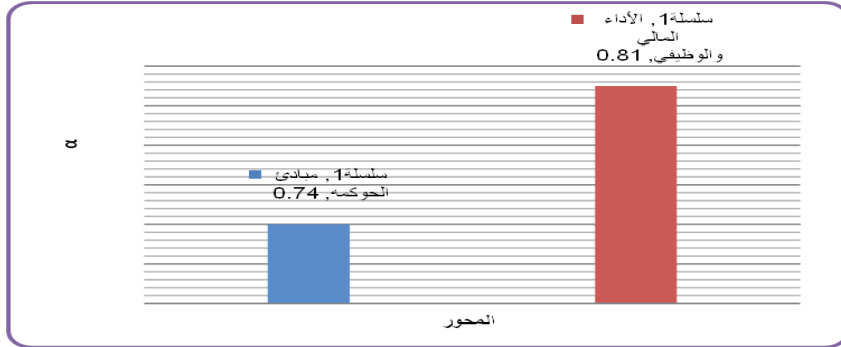
من الجدول رقم (1) نلاحظ أن نسبة عدد الاستمارات القابلة للتحليل بلغت 90% من عدد الاستمارات المسترجعة.

2- اختبار الثبات والصدق **Reliability and Validate**:- للتأكد من ثبات الاختبار " أداة الدراسة " قام الباحثان بحساب درجة الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا Alpha Cornbach. والصدق الذاتي عن طريق الجذر التربيعي للثبات للتأكد من صدق الاستمارة فكانت النتائج كما بالجدول رقم (2).

جدول رقم (2) يوضح نتائج اختبار كرونباخ ألفا

م	المجموعة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
1	مبادئ الحوكمة	39	0.74	0.86
2	الأداء المالي والوظيفي	13	0.81	0.90

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن قيم معامل كرونباخ ألفا ( $\alpha$ ) (معامل الثبات) لمحور مبادئ الحوكمة كان أكبر من 0.60 وهذا يدل على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي في الإجابات. وكذلك فإن معاملات الصدق قريبة من الواحد الصحيح فهذا يدل على توفر درجة عالية من الصدق مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.



شكل (1) يوضح معاملات اختبار الثبات لمحوري الدراسة

لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة بعد تجميع استمارات الاستبيان استخدم الباحثان الطريقة الرقمية في ترميز البيانات حيث تم ترميز الإجابات كما موضح بالجدول التالي رقم (3)

جدول رقم (3) يوضح توزيع الدرجات على الإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي

الإجابة	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1

من خلال الجدول السابق رقم (3) يكون متوسط درجة الموافقة (3) فإذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يزيد معنوياً عن (3) فيدل على ارتفاع درجة الموافقة. أما إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يقل معنوياً عن (3) فيدل على انخفاض درجة الموافقة، في حين إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة لا تختلف معنوياً عن (3) فيدل على أن درجة الموافقة متوسطة. وبالتالي سوف يتم اختبار ما إذا كان متوسط درجة الموافقة تختلف معنوياً عن (3) أم لا وبعد الانتهاء من ترميز الإجابات وإدخال البيانات الأولية



باستخدام حزمة البرمجيات الجاهزة (SPSS) تم استخدام هذه الحزمة في تحليل البيانات الأولية كما يلي.

خصائص مفردات عينة الدراسة:- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي.

جدول رقم (4) التوزيع التكراري لخصائص عينة الدراسة

العدد	المتغير	
	ذكور	إناث
41	ذكور	الجنس
13	إناث	
3	دبلوم متوسط	المؤهل العلمي
19	دبلوم عالي	
28	بكالوريوس	
4	دراسات عليا	

أوضح من جدول السابق رقم (4) أن عينة الدراسة كانت مستوياتهم التعليمية متنوعة حيث كانت نسبة الأعلى من الذين يحملون شهادات بكالوريوس ومؤهلات جامعية عليا وبالتالي هذا يعطي مدلول علي أن إجاباتهم حول دور مبادئ الحوكمة جيدة وموثوق بها ويمكن الاعتماد عليها بمصدقية عالية في المؤسسات المالية محل الدراسة.

#### تحليل فقرات محاور الدراسة

شملت الدراسة محورين وتم حسابهما باستخدام العديد من المقاييس الإحصائية كالتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات كل محور، واستخدامها لاختبار الفرضيات وان المتوسط الفرضي يساوي (2).

أولاً / تحليل فقرات المحور مبادئ الحوكمة فكانت النتائج كما يلي:-

جدول (5) يوضح نتائج تحليل فقرات الفرضية الأولى مبدأ التقييم السلوك الأخلاقي والرقابة والمساءلة

الترتيب حسب درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
9	.83666	1.89	يقوم المصرف بنشر مبدأ السلوك الأخلاقي بين الموظفين وتعريفهم ببنوده.
8	.70711	2.07	يوضح مبدأ السلوك الأخلاقي الجيد العواقب المترتبة على أي خرق لبنوده.
6	.89443	2.40	يتوفر دليل مكتوب عن أخلاقيات المهنة داخل المصرف.

2	.70711	2.85	يؤدي مبدأ السلوك الأخلاقي الجيد إلى رفع روح انتماء الموظفين للمصرف.
3	.70711	2.71	تؤدي الرقابة والمساءلة الداخلية إلى تحسين أداء الموظفين بالمصرف.
5	.83666	2.32	توجد بالمصرف دائرة متخصصة للتدقيق والتفتيش والرقابة.
1	.89443	2.92	تساهم الرقابة في إتباع اللوائح والقوانين والإجراءات داخل المصرف.
4	.54772	2.56	توفر الرقابة نظام فعال للتقارير المالية داخل المصرف .
7	1.00000	2.14	يعمل المصرف ضمن خطة إستراتيجية شاملة للإشراف والرقابة والمساءلة.

من نتائج الجدول السابق رقم (5) يتضح أن جميع الفقرات كان متوسطها الفعلي أكبر من المتوسط الفرضي (2) وهذا يدل على أن المبحوثين يوافقون على فقرات الفرضية، ما عدا الفقرة التي نص على (يقوم المصرف بنشر مبدأ السلوك الأخلاقي بين الموظفين وتعريفهم ببؤده). حيث كان متوسط الفقرة يساوي 1.89 وهو أقل من المتوسط الفرضي.

#### جدول (6) يوضح نتائج تحليل فقرات الفرضية الثانية مبدأ الإفصاح والشفافية

الترتيب حسب درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
8	1.05	1.43	تقوم إدارة المصرف بالإفصاح عن جميع المعلومات بالقدر الكافي وبدون استثناء.
7	0.562	1.67	تستخدم إدارة المصرف مبدأ الإفصاح والشفافية عن أداء إدارة السيولة.
1	0.871	2.73	يقوم المصرف بالإفصاح عن فاعلية نظام الرقابة الداخلية وإظهار فاعليته وقوته.
6	1.12	2.15	تحرص إدارة المصرف علي تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في التعاملات المصرفية مع العملاء .
3	0.03	2.60	تسعى إدارة المصرف بشكل دائم نحو تحقيق مبدأ النزاهة والشفافية في استخدام المال العام.
4	0.276	2.34	يقوم المصرف بتزويد العملاء بالمعلومات حول سير العمل والإجراءات المالية والإدارية المعتمدة.
2	0.881	2.62	يوفر المصرف المعلومات الكافية المتعلقة بالأداء المالي للمصرف لجميع الأطراف ذات العلاقة في الوقت المناسب.
5	0.713	2.23	تتم مراجعة البيانات والقوائم المالية بواسطة مراجع خارجي ذو كفاءة وسمعة مهنية جيدة.

من نتائج الجدول السابق يتضح أن نلاحظ أن جميع الفقرات كان متوسطها الفعلي أكبر من المتوسط الفرضي (2) وهذا يدل على أن المبحوثين يوافقون على فقرات الفرضية، ما عدا الفقرة التي تنص على (تقوم إدارة المصرف بالإفصاح عن جميع المعلومات بالقدر الكافي وبدون استثناء) والفقرة (تستخدم إدارة المصرف مبدأ الإفصاح والشفافية عن أداء إدارة السيولة). حيث كان متوسط الفقرتين أقل من المتوسط الفرضي.

جدول (7) يوضح نتائج تحليل فقرات الفرضية الثالثة مبدأ العدالة والمساواة

الترتيب حسب درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
2	0.508	2.49	يوجد بالمصرف هيكل تنظيمي ونظام داخلي يحدد صلاحيات كل موظف بدقة.
7	0.991	2.08	تعتمد إدارة المصرف إجراءات التعيين والترقية لموظفيها على معايير الكفاءة والجدارة في العمل.
6	0.491	2.13	تقوم إدارة المصرف بتنفيذ برامج تدريبية لجميع الموظفين طبقاً لمبدأ العدالة والمساواة لتحسين الأداء.
3	0.561	2.43	تطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين العاملين بالمصرف يزيد من ثقتهم ويضمن حقوقهم.
5	0.703	2.14	يطبق مبدأ العدالة والمساواة اللوائح والقوانين والتعليمات على جميع المواطنين دون تمييز.
1	0.446	2.64	توضح أنظمة وتعليمات إدارة المصرف مهام واجبات كل موظف.
4	0.139	2.17	يعمل المصرف على تسهيل مهام المودعين والمستثمرين وأصحاب المصالح وفقاً لأحكام القانونية.

من نتائج الجدول السابق أن نلاحظ أن جميع الفقرات كان متوسطها الفعلي أكبر من المتوسط الفرضي (2) وهذا يدل على أن المبحوثين يوافقون على فقرات الفرضية.

جدول (8) يوضح نتائج تحليل فقرات الفرضية الرابعة مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة

الترتيب حسب درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
7	0.62	2.33	يعمل مجلس الإدارة على تحقيق توازن بين مصالح المصرف والعملاء والمساهمين.
1	0.92	2.96	يوجد بالمصرف وصف وظيفي يحدد واجبات ومسؤوليات كل موظف بشكل دقيق.
6	0.871	2.43	يقوم مجلس الإدارة بالإفصاح عن العمليات المالية للأطراف ذوي العلاقة مع المصرف.

2	0.43	2.74	يلتزم مجلس الإدارة باللوائح والتعليمات التي يصدرها المصرف المركزي .
8	0.81	2.24	تقوم إدارة المصرف بالاطلاع علي شكاوي العملاء حول الخدمات التي يقدمها.
4	0.193	2.66	يتم اتخاذ القرارات وفق التشريعات والقوانين والقواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة.
5	0.362	2.52	يحرص أعضاء مجلس الإدارة على توفير معلومات كافية وشفافة عن الأداء المالي للمصرف.
3	0.401	2.69	يسعي مجلس الإدارة الي تطوير إمكانيات المصرف وفق الآليات الحديثة.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (8) أن جميع الفقرات كان متوسطها الفعلي أكبر من المتوسط الفرضي (2) وهذا يدل على أن المبحوثين يوافقون على فقرات الفرضية .  
جدول (9) يوضح نتائج تحليل فقرات الفرضية الخامسة مبدأ حقوق المساهمين وأصحاب المصالح

الترتيب حسب درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
5	0.711	2.21	يحصل المساهمون عن المعلومات المتعلقة بالأداء المالي بالمصرف بكل سهولة وبصفة دورية.
4	0.08	2.38	تكفل اللوائح والقوانين لجميع المساهمين حق الحصول على أرباح بنسبة مساهمة كل منهم.
1	0.35	2.73	تتخذ إدارة المصرف إجراءات كافية لحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.
7	0.16	1.93	يتم السماح للمستثمرين والمساهمين وذوي المصالح بالاتصال بحرية بمجلس الإدارة.
6	0.27	2.11	وجود آلية عمل فعالة بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة لتحسين الأداء المالي بالمصرف.
2	0.173	2.56	يحق للمساهمين وأصحاب المصالح التعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات غير القانونية.
3	0.102	2.49	يحق للمساهمين ولأصحاب المصالح الاطلاع على القرارات التمويلية من أجل حماية حقوقهم.

من نتائج الجدول السابق رقم (9) نلاحظ أن جميع الفقرات كان متوسطها الفعلي أكبر من المتوسط الفرضي (2) وهذا يدل على أن المبحوثين يوافقون على فقرات الفرضية ماعدا الفقرة التي تنص على (يتم السماح للمستثمرين والمساهمين وذوي المصالح بالاتصال بحرية بمجلس الإدارة) حيث كان متوسط الفقرة اقل من المتوسط الفرضي.

ثانياً/ تحليل فقرات المحور الثاني الأداء المالي والوظيفي فكانت النتائج كما يلي.

جدول (10) يوضح نتائج تحليل فقرات المتغير التابع الأداء المالي والوظيفي

الترتيب حسب درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
6	0.115	2.75	يحق تطبيق مبادئ الحوكمة نتائج إيجابية في تحسين الأداء المالي.
4	0.74	2.83	يتم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتوظيفها لتحقيق الأهداف.
13	0.09	2.39	يتم تنظيم برامج تدريبية للعاملين الجدد وتحفيزهم وزيادة رغبتهم في إنجاز الأعمال الموكلة لهم.
2	0.26	2.91	تطبيق مبادئ الحوكمة تخلق علاقة قوية من الثقة بين العملاء والمصرف.
5	0.21	2.78	تطبيق مبادئ الحوكمة لرفع الروح المعنوية للعاملين ولتحسين أداء المالي بالمصرفي.
12	0.37	2.44	تطبيق مبادئ الحوكمة تحفز العاملين وتزيد رغبتهم في إنجاز الأعمال الموكلة لهم.
10	0.48	2.57	تطبيق مبادئ الحوكمة تجنب المصرف الخسائر المالية وتحافظ على السيولة وسلامة المركز المالي.
3	0.012	2.87	تساهم مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي.
1	0.07	2.96	تساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في تيسير الإجراءات وأساليب العمل.
9	0.32	2.59	تسعى إدارة المصرف لنشر الوعي بأهمية تطبيق الحوكمة ومبادئها.
11	0.94	2.47	يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في زيادة درجة الثقة بين العاملين وإدارة المصرف.
7	0.45	2.69	تركز مبادئ الحوكمة عاي تحسين الاداء عن طريق تحفيز العاملين.
8	0.49	2.61	تعتمد مبادئ الحوكمة علي التحسين المستمر للإداء الوظيفي للعاملين بالمصرف.

من نتائج الجدول السابق رقم (10) نلاحظ أن جميع الفقرات كان متوسطها الفعلي مرتفع لجميع الفقرات حيث كان أكبر من المتوسط الفرضي (2) وهذا يدل على أن المبحوثين يوافقون على فقرات الفرضية.

نتائج اختبارات الفرضيات الدراسية

أولاً/ اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة: -

الفرضية الصفرية: - أن تطبيق مبادئ الحوكمة ليس له أثر في تحسين أداء المؤسسات المالية.

الفرضية البديلة :- أن تطبيق مبادئ الحوكمة له أثر في تحسين أداء المؤسسات المالية.

جدول رقم (11) يوضح اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد R2	ثابت النموذج	sig
مبادئ الحوكمة	0.78	0.60	1.93	0.000

يبين الجدول السابق رقم (11) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت العلاقة الكلية بين فقرات مبادئ الحوكمة والمتغير التابع 0.78 وهي علاقة طردية، وكانت قيمة معامل التحديد 60% وهي قيمة جيدة أي ان المتغير المستقل يساهم في التغير الحاصل في المتغير التابع بنسبة 60%. وكان مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 5% أي أن تطبيق مبادئ الحوكمة له أثر في تحسين أداء المؤسسة .

ثانياً/ نتائج اختبارات الفرضيات الفرعية:-

الفرضية الصفرية الأولى:- (لا يوجد أثر لتقييم السلوك الأخلاقي على تحسين الأداء المالي والوظيفي للمؤسسة المالية).

جدول رقم (12) يوضح نتائج اختبار الفرضية الصفرية الأولى باستخدام تحليل الانحدار

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط (r)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	ثابت النموذج	المعاملات	SIG
مبدأ تقييم السلوك الأخلاقي	0.62	0.38	0.32	1.07	0.003

يبين الجدول السابق رقم (12) نتائج اختبار الفرضية الأولى حيث بلغت العلاقة بين المتغير المستقل والتابع 0.62 وهي علاقة جيدة، وكانت قيمة معامل التحديد 38% أي إن المتغير المستقل يساهم في التغير الحاصل في المتغير التابع بنسبة 38%، وكان مستوى الدلالة يساوي 0.003 وهو أقل من 5% أي أن تقييم السلوك الأخلاقي له أثر في تحسين أداء المؤسسة.

الفرضية الصفرية الثانية:- (لا يوجد أثر لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية على تحسين الأداء المالي والوظيفي للمؤسسة المالية).

جدول رقم (13) يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية باستخدام تحليل الانحدار

SIG	المعاملات	ثابت النموذج	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط (r)	المتغيرات المستقلة
0.02	1.51	0.04	0.16	0.41	مبدأ الإفصاح والشفافية

يبين الجدول السابق رقم (13) نتائج اختبار الفرضية الثانية حيث بلغت العلاقة بين المتغير المستقل والتابع 0.41 وهي علاقة جيدة، وكانت قيمة معامل التحديد 16% وإن كانت هذه القيمة ضعيفة نوعاً ما ولكن يمكن القول بأن المتغير المستقل يساهم في التغيير الحاصل في المتغير التابع بنسبة 16%، وكان مستوى الدلالة يساوي 0.02 وهو أقل من 5% أي أن تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية له أثر في تحسين أداء المؤسسة المالية بهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

**الفرضية الصفرية الثالثة:** - (لا يوجد أثر لتطبيق مبدأ العدالة والمساواة على تحسين الأداء المالي والوظيفي للمؤسسة المالية).

جدول رقم (14) يوضح نتائج اختبار الفرضية الثالثة باستخدام تحليل الانحدار

SIG	المعاملات	ثابت النموذج	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط (r)	المتغيرات المستقلة
0.000	1.27	1.03	0.51	0.72	مبدأ العدالة والمساواة

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (14) أن قيمة الارتباط بلغت بين المتغير المستقل والتابع 0.72 وهي علاقة جيدة، وكانت قيمة معامل التحديد 51% وهي قيمة جيدة تساهم لها أثر في التغيير الحاصل في تحسين الأداء بصورة كبيرة حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 5% أي أن تطبيق مبدأ العدالة والمساواة له أثر في تحسين أداء المؤسسة المالية بهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

**الفرضية الصفرية الرابعة:** - (لا يوجد أثر لتطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة على تحسين الأداء المالي والوظيفي للمؤسسة).

جدول رقم (15) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرابعة باستخدام تحليل الانحدار

SIG	المعاملات	ثابت النموذج	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط (r)	المتغيرات المستقلة
0.000	2.03	0.94	0.32	0.57	مبدأ مسنوليات مجلس الإدارة

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (15) أن قيمة الارتباط بلغت بين المتغير المستقل (مسنولات مجلس الإدارة) والمتغير التابع (الأداء المالي والوظيفي) 0.57 وهي علاقة ارتباطية جيدة، وكانت قيمة معامل التحديد 32% وهي تعبر عن مدى مساهمة المتغير المستقل في التغير الحاصل في المتغير التابع أما بالنسبة لمستوي الدلالة فكان يساوي 0.000 وهو أقل من 5% أي أن مسنوليات مجلس الإدارة له أثر في تحسين الأداء المالي والوظيفي بالمؤسسة المالية بهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الفرضية الصفرية الخامسة :- (لا يوجد أثر لتطبيق مبدأ حقوق المساهمين على تحسين الأداء المالي والوظيفي للمؤسسة المالية).

جدول رقم (16) يوضح نتائج اختبار الفرضية الخامسة باستخدام تحليل الانحدار

SIG	المعاملات	ثابت النموذج	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط (r)	المتغيرات المستقلة
0.000	2.63	1.01	0.26	0.51	مبدأ حقوق المساهمين

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيمة الارتباط بلغت بين المتغير المستقل (حقوق المساهمين) والتابع (الأداء المالي والوظيفي) 0.51 وهي علاقة ارتباطية جيدة، وكانت قيمة معامل التحديد 26% وهي تعبر عن مدى مساهمة المتغير المستقل في التغير الحاصل في المتغير التابع أما بالنسبة لمستوي الدلالة فكان يساوي 0.000 وهو أقل من 5% أي أن مبدأ حقوق المساهمين وأصحاب المصالح له أثر في تحسين الأداء المالي والوظيفي بهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.



وأخيراً نستنتج أن تطبيق أبعاد مبادئ الحوكمة يؤدي الي تحقيق الشفافية والعدالة والمساواة من خلال تطبيق اللوائح والقوانين والتعليمات علي جميع المواطنين يساعد علي جذب الاستثمارات وكذلك تراجع الفساد الإداري والمالي، وان دور تطبيق مبادئ الحوكمة لا يقتصر فقط علي وضع القوانين والقواعد ومراجعة تطبيقها ولكن يمتد ليشمل توفير البيئة اللازمة لدعم تطبيقها ومصداقيتها وهذا لا يتحقق إلا بوجد التعاون بين كل الجهات الحكومية والسلطات الرقابية، والقطاعات الخاصة والفاعلين من أصحاب الخبرة وبما فيهم الجمهور المعنيين بذلك.

### النتائج:

من خلال الدراسة ونتائج الفرضيات وتحليل فقرات محاور الاستبيان تضح أن تطبيق مبادئ الحوكمة فيالمؤسسات المالية محل الدراسة يحقق عدة مزايا أهمها مكافحة الفساد الإداري والقضاء علي مختلف المشاكل التي تواجه الإدارة الرشيدة للمؤسسات المالية من الناحية النظرية،وأن تطبيق مبادئ الحوكمة له أثر في تحسين أداء المؤسسات المالية قيد الدراسة من الناحية التطبيقية وتوصل الباحثان من خلال الدراسة إلى أن :-

- 1- مبدأ التقييم السلوك الأخلاقي له أثر في تحسين أداء المؤسسة المالية عن طريق تعزيز العلاقة الجيدة ورفع روح انتماء الموظفين للمصرف.
- 2- تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية عن البيانات المالية في المؤسسة المالية له أثر في تحسين الأداء المالي والوظيفي للمؤسسة المالية قيد الدراسة.
- 3- تطبيق مبدأ العدالة والمساواة للوائح والقوانين والتعليمات علي جميع المواطنين دون تمييز له أثر في تحسين الأداء المالي والوظيفي للمؤسسة المالية.
- 4- مسؤوليات مجلس الإدارة له أثر علي تحسين الأداء المالي والوظيفي للمؤسسة عن طريق تطوير إمكانيات المصرف وفق الآليات الحديثة والالتزام باللوائح والتعليمات التي يصدرها المصرف المركزي .
- 5- تطبيق مبدأ حقوق المساهمين له علاقة بتحسين الأداء المالي والوظيفي للمؤسسة لأن إدارة المصرف تتخذ إجراءات كافية لحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.
- 6- مبادئ الحوكمة جميعها تؤدي الي تحسين الأداء المالي والوظيفي للمؤسسة المالية وذلك من خلال قيامها بالاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة وتوظيفها لتحقيق

الأهداف، وتحفيز العاملين وزيادة رغبتهم في إنجاز الأعمال الموكلة لهم والمحافظة على السيولة وسلامة المركز المالي للمصرف. وكان مبدأ العدالة والمساواة هو الأكثر تأثيراً على تحسين الأداء المالي والوظيفي للمؤسسات من وجهة نظر عينة الدراسة حيث كان نسبة مساهمته تقدر بـ 51 %، ولها أثر في التغيير الحاصل في تحسين الأداء بصورة كبيرة حيث كان مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 5% أي أن تطبيق مبدأ العدالة والمساواة له أثر في تحسين أداء المؤسسة.

### التوصيات

- 1- من خلال ما أسفرت عنه نتائج الدراسة يمكن الوصول الي مجموعة من التوصيات أهمها:-
  - 1- على الجهاز المصرفي أن يقوم بالإفصاح والشفافية عن جميع المعلومات بالقدر الكافي وبدون استثناء .
  - 2- أن يحرص أعضاء مجلس الإدارة على توفير معلومات كافيته وشفافية عن الأداء المالي للمصرف وأهدافه وخططه المستقبلية والمخاطر المنظورة.
  - 3- إرساء القيم الأخلاقية داخل بيئة العمل المصرفية بتعزيز المواثيق والمعايير الخاصة بالسلوك الأخلاقي .
  - 4- زيادة الوعي بمفاهيم ومبادئ الحوكمة من خلال الدورات التدريبية والمؤتمرات والبحوث وتهيئة الموارد البشرية تطويرها .
  - 5- متابعة الجهات الرقابية والتنظيمية التي أصدرت التشريعات بهذا الخصوص وذلك لتجنب مخاطر الفساد الإداري والمالي والتشجيع على زيادة مستوى الإفصاح والشفافية.
  - 6- تفعيل مفاهيم ومبادئ الحوكمة في البيئة المصرفية وذلك من خلال تطبيق ما جاء في دليل حوكمة المصارف الصادر عن مصرف ليبيا المركزي.
  - 7- على الجهاز المصرفي إلزام جميع المصارف بالتفعيل الكامل لمبادئ الحوكمة حتي يستطيع معالجة المشاكل الإدارية والمالية داخل المصرف.

## المراجع والمصادر

### أولاً / الكتب

- 1- أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر - الأصول والمهارات، القاهرة، 2002م.
- 2- أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة و حوكمة الشركات، الإسكندرية، الدار الجامعية 2010م .
- 3- حاكم الربيعي. وحمد راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011م.
- 4- سمية أمين وآخرون، دراسات في المحاسبة المالية، القاهرة، مكتبة فيروز المعالي، 2002م.
- 5- عبد الوهاب نصر علي، موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة، الإسكندرية، الدار الجامعية 2008م.
- 6- عطاء الله خليل، عبد الفتاح العشماوي، حوكمة المؤسسة المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسة العامة والخاصة، القاهرة، مكتب الحرية للنشر والتوزيع، 2008.
- 7- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، داروائل، عمان، 2000، ص231
- 8- محمد مصفي سليمان، حوكمة الشركات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2008م .
- 9- محمد مصطفى سليمان، حوكمة المؤسسات - دور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008م. 10- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة المؤسسات في معالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009م .
- 11- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، 1996م.
- 12- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 1999م.

## ثانياً/ المؤتمرات والندوات والمجلات العلمية:

- 1- أحمد رجب عبد الملك، دور حوكمة الشركات في تحديد السعر العادل للأسهم في سوق الأوراق المالية، الإسكندرية- جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، مجلد45، العدد الأول، يناير 2008 م .
- 2- جلال العبد، حوكمة المؤسسات ماذا تعني وما انعكاساتها على سوق المال وحملة الأسهم، جريدة عكاظ، عدد 209، 2006/12/17.
- 3- رأفت إبراهيم، استخدام النماذج الكمية في تقدير كفاءة شركات التأمين في حوكمة الشركات، القاهرة- جامعة القاهرة، كلية التجارة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 69، 2007 م .
- 4- سالم بأعجاجة، مبادئ حوكمة الشركات ومدى إمكانية تطبيقها على الشركات السعودية المساهمة دراسة تطبيقية، القاهرة، جامعة الأزهر، كلية التجارة، المجلة العلمية لقطاع كلية التجارة، العدد الثاني، 2008م.
- 5- طارق الشمري، الحوكمة دليل عمل الإصلاح المالي والمؤسسي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، 2005م.
- 6- عبد الرزاق سعد فرح وآخرون، مدى التزام البنوك الأردنية بتطبيق تعليمات دليل الحوكمة الصادر عن البنك المركزي الأردني، القاهرة، جامعة المنصورة، وكلية التجارة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 34، العدد الثاني، 2010م.
- 7- عائشة علي خليل. وآخرون، مدى تطبيق مبادئ حوكمة في المصارف التجارية الليبية في مصرف الجمهورية العلوص، المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة جامعة المرقب، الموافق 11-12 نوفمبر 2019م.
- 8- محمد الصغير . نوره القرشي، أثر حوكمة الشركات علي الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في سوق المال السعودي- مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد التاسع- جامعة قاصدي مرباح- الجزائر 2016م.
- 9- محمد بهاء الدين إبراهيم أحمد، منهج تطبيق آليات حوكمة الشركات بهدف زيادة كفاءة وفعالية المراجعة الخارجية للبنوك - بالتطبيق على بيئة المراجعة بجمهورية مصر العربية،

- القاهرة، جامعة بنها، كلية التجارة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، المجلد الأول، العدد الثاني، 2010م.
- 10- مصطفى هارون عز الدين، الشريف بكر أحمد حسين، البيات حوكمة الشركات ودورها في تحقيق فاعلية التحفظ المحاسبي، مجلة العلوم الإدارية، العدد 3، 2019م.
- 11- مصرف ليبيا المركزي، الحكم المؤسسي كتيب إرشادات لمجالس إدارات المصارف التجارية، إدارة البحوث والإحصاء، 2005م.
- 12- مصرف ليبيا المركزي، دليل الحوكمة بالقطاع المصرفي الليبي، قرار رقم (20) لسنة 2010م.
- 13- نرمين أبو العطاء، حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء علي التجربة المصرية، مجلة الإصلاح الاقتصادي، العدد 8، القاهرة، 2003.
- 14- نضال صالح الحوامدة، العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد السادس العلوم الإدارية، 2004م.
- ثالثاً/ الرسائل العلمية:**
- 1-رشيدة سلمانى "دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين" - رسالة ماجستير- جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، 2013م.
- 2- نبيل قبلي، دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين، رسالة دكتوراه، جامعة الشلف الجزائر، 2017م.
- 3- وليد معتصم البشير، الحوكمة في المصارف السودانية التطبيق والمعوقات - دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه الجزيرة، السودان، 2011م.