



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المعهد العالي لإدارة الأعمال
ماجستير الإدارة التنفيذية

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في أداء العاملين - دراسة حالة بنك البركة في سورية -

مشروع أعد لاستكمال نيل درجة ماجستير في الإدارة التنفيذية اختصاص إدارة موارد بشرية

إعداد الطالب: وائل نبيل المعسوس

إشراف الأستاذ الدكتور: عبد الحميد الخليل

المخلص

تهدف الدراسة إلى قياس واقع تطبيق الحوكمة في بنك البركة الاسلامي, وتقييم اداء العاملين في البنك, ومعرفة درجة تأثير مبادئ الحوكمة المطبقة في بنك البركة الإسلامي العامل في سورية في أداء العاملين في البنك

ومن اهم النتائج: بينت الدراسة الميدانية بان البنك يلتزم بمستوى جيد من الإفصاح والشفافية و صلاحيات مجلس الإدارة, أساليب ممارسات لجنة التدقيق وصلاحيات الإدارة التنفيذية, وان هناك تأثير إيجابي لكل من مستوى الإفصاح والشفافية ومستوى صلاحيات الإدارة التنفيذية في مستوى أداء العاملين في بنك البركة الإسلامي, بينما لا يوجد تأثير لمستوى صلاحيات مجلس الإدارة وأساليب ممارسات لجنة التدقيق في مستوى أداء العاملين في بنك البركة الإسلامي, لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول أداء العاملين.

ومن اهم التوصيات التأكيد على الالتزام بكافة مبادئ الحوكمة على مختلف المستويات بالرغم من تحقيق البنك معدلات متوسط مرتفعة, والعمل على ترسيخ وتفعيل كل من مستوى صلاحيات مجلس الإدارة وأساليب ممارسات لجنة التدقيق بحيث ان تؤثر في أداء العاملين وذلك من خلال رفع مستوى التواصل بين الإدارات والعاملين وإيصاله إلى الصيغة المثلى, والعمل على رفع مستوى تقييم كل من مستوى الإفصاح والشفافية ومستوى صلاحيات الإدارة التنفيذية إلى المستويات التطبيق المثلى

الكلمات المفتاحية: الحوكمة, اداء العاملين, البنوك الاسلامية.

Abstract

The study aims to measure the reality of the application of governance in Al Baraka Islamic Bank, evaluate the performance of employees in the bank, and know the degree of impact of the principles of governance applied in Al Baraka Islamic Bank operating in Syria on the performance of employees in the bank. Among the most important results: The field study showed that the bank adheres to a good level of disclosure and transparency, the powers of the board of directors, the practices of the audit committee and the powers of the executive management, and that there is a positive impact on the level of disclosure and transparency and the level of the powers of the executive management on the performance level of the employees of Al Baraka Islamic Bank. While there is no effect of the level of powers of the Board of Directors and the practices of the Audit Committee on the level of performance of employees of Al Baraka Islamic Bank, there are no statistically significant differences between the averages of the answers of the research sample members about the performance of employees. One of the most important recommendations is to emphasize adherence to all principles of governance at various levels despite the bank achieving high average rates, and working to consolidate and activate both the level of powers of the board of directors and the practices of the audit committee so that they affect the performance of employees by raising the level of communication between departments and employees and communicating it to the optimum formula, and work to raise the level of evaluation of the level of disclosure and transparency and the level of the executive management's powers to the optimal application levels.

Keywords: corporate governance, employee performance, Islamic banks.

الشكر

يتقدم الباحث بكامل الشكر والتقدير والامتنان إلى:

المعهد العالي لإدارة الأعمال

كما أتقدم بجزيل الشكر وكل الاحترام إلى الاستاذ الدكتور:

عبد الحميد الخليل

الذي تفضل مشكوراً بالأشراف على هذا البحث فكان خير عون في كل مرحلة من

مراحل العمل

السادة أعضاء لجنة الحكم

السادة أعضاء القسم

الاهداء

الى الذي وهبني كل مايملك حتى أحقق أماله ..
إلى من كان يدفعني قدما نحو الامام لنيل المبتغى ..
إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بمعانيها كلها ..
إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم ..
الى مدرستي الأولى في الحياة .

والدي الغالي أطال الله في عمره

إلى من أبصرت بها طريق حياتي واستمدت منها قوتي واعتزازي بذاتي ..
إلى الكفاح الذي لايتوقف ..
إلى الشامخة التي علمتني معنى الإصرار وأن لاشيء مستحيل في الحياة مع قوة الإيمان
والتخطيط السليم.
إلى ينبوع العطاء المتفاني مدى حياتي ..

والدتي الغالية اطال الله في عمرها

إلى التي نصبت نفسها وكيلا عن راحتي وبذلت جهدا في سبيل أن تخفف عني عناء الدراسة
ومشقة السفر اسبوعيا دون كلل أو ملل , مأمني وأماني وبيت أسراري وراحتي وسعادتي الأم
التي لم تلدني .

اختي كندة

الى من وهبتي اياه الحياة فكان أبا وسندا وكتفا اتكىء عليه , حزام الظهر .

أخي مهند

إلى من كانت خير عون لي في مسيرتي وبخلت عليها وعلى اولادي بوقتي معهم لأجل إتمام
دراستي .

زوجتي مريم

أولادي نبيل وسيلين

إلى من علمني أن النهل من بحر العلم غير مرتبط بزمان ومكان وظرف , فكان داعما لي منذ نشأتي فكان لي أبا وعرابا .

قدوتي عمي الدكتور احمد معسعس

إلى الذي يستطيع ان يجمعنا تحت سقف واحد رغم كل الظروف ومن كافة انحاء البلاد وينسينا همومنا ومشاكلنا ومتاعب حياتنا وعلما الكثير لكي نكون مانحن عليه بصورة لأنقة في المجتمع.

سنديانة عيلتنا الوقور الكريم

جدي عباس

الى أصحاب الهمم الذين لم يتوانو يوما عن تقديم الدعم بكافة اشكاله فتجسد معنى القيادة في التعامل تحت ادارتهم واعطوني كنزا ثميننا من الخبرة لآكون من المتميزين بين زملائي على الصعيد المهني والاكاديمي .

الأستاذ ناصر الدين مولوي

الأستاذ عمر برهمجي

السيدة نورا أشرفاني

الاستاذ أيمن عبد الحق

الأستاذ نبيل طيفور

من فيض جهدك ونبراس علومك اعطينني , فجعلت قيمة للفكر والأعمال وغرست بي ان التميز قدوة , فأخذت بنصحك حتى صرت أحمل بين طياتي شهادة الماجستير ..
شكرا لك على عطائك الدائم ووقفاتك الرائعة فكلمات الثناء لاتؤتيك حقا , وكل عبارات الشكر لاتصف مدى امتناني لك .

الاستاذ الدكتور الفاضل .. عبد الحميد الخليل

إلى كل من علمني حرفا طيلة مسيرتي التعليمية وانار لي طريق العلم والمعرفة .

الدكاترة الافاضل في المعهد العالي لإدارة الاعمال

إلى كل يد وقلب سار معي درب الانجاز لأكون ..

الصفحة	العنوان
1	الفصل التمهيدي
1	المقدمة
2	الدراسات السابقة
8	مشكلة البحث
9	أهمية الدراسة
9	أهداف الدراسة
10	منهجية البحث
10	متغيرات البحث
10	الأساليب الإحصائية
11	الاطار النظري
12	1-1 نشأة الحوكمة ومفهومها
12	1-1-1 نشأة الحوكمة
13	2-1-1 مفهوم الحوكمة
14	2-1 أهمية الحوكمة ومقوماتها
15	1-2-1 أهمية الحوكمة
16	2-2-1 مقومات الحوكمة
18	3-1 مبادئ الحوكمة الدولية ومحدداتها
18	1-3-1 مبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD
20	2-3-1 مبادئ الحوكمة وفقاً للجنة بازل للمصارف
22	3-3-1 محددات الحوكمة
23	4-1 الحوكمة في المصارف
23	1-4-1 تطبيق الحوكمة في المصارف
24	2-4-1 الحوكمة في المصارف الإسلامية

26	3-4-1 الفرق بين الحوكمة في المصارف الإسلامية والمصارف التقليدية
27	5-1 أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه
27	1-5-1 تعريف أداء العاملين
28	2-5-1 عناصر الأداء
29	3-5-1 العوامل المؤثرة في أداء العاملين
30	الدراسة الميدانية
33	1-2 توصيف خصائص العينة ومتغيرات الدراسة.
33	1-1-2 دراسة خصائص العينة المدروسة من ناحية المتغيرات الشخصية للمبحوثين
35	2-1-2 تقييم أفراد العينة لمتغيرات الدراسة
43	2-2 دراسة تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في أداء العاملين
44	1-2-2 شروط تطبيق الانحدار الخطي المتعدد
46	2-2-2 بناء معادلة الانحدار
50	3-2 أداء العاملين في بنك البركة الإسلامي وفق الفروق الشخصية للمبحوثين.
51	1-3-2 توجد فروقٌ جوهريةٌ معنويةٌ بين إجابات أفراد عينة البحث حول أداء العاملين في بنك البركة الإسلامي حسب الموقع الوظيفي
51	2-3-2 اختبار وجود فروقٌ جوهريةٌ معنويةٌ بين إجابات أفراد عينة البحث حول أداء العاملين في بنك البركة الإسلامي حسب المؤهل العلمي.
53	3-3-2 توجد فروقٌ جوهريةٌ معنويةٌ بين إجابات أفراد عينة البحث حول أداء العاملين في بنك البركة الإسلامي حسب العمر
53	4-3-2 توجد فروقٌ جوهريةٌ معنويةٌ بين إجابات أفراد عينة البحث حول أداء العاملين في بنك البركة الإسلامي حسب الخبرة بالسنوات.
54	النتائج
55	التوصيات
56	المراجع

	الجدول
32	جدول (1) نتيجة اختبار الفا كرونباخ للاستبيان والمحاور
33	جدول (2) خصائص العينة حسب الموقع الوظيفي
34	جدول (3) خصائص العينة حسب المؤهل العلمي
34	جدول (4) خصائص العينة حسب العمر
34	جدول (5) خصائص العينة حسب الخبرة بالسنوات
35	جدول (6) مستوى الإفصاح والشفافية
37	جدول (7) مستوى صلاحيات مجلس الإدارة
39	جدول (8) أساليب ممارسات لجنة التدقيق
40	جدول (9) مستوى تقييم مستوى صلاحيات الإدارة التنفيذية
42	جدول (10) تقييم أداء العاملين في بنك البركة الإسلامي
44	الجدول (11) معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة
45	الجدول (12): اختبار VIF لنموذج أداء العاملين
46	الجدول (13): معامل تفسير النموذج
46	جدول (14) : جدول تحليل التباين
47	الجدول (15) جدول قيم الثوابت والدلالة المعنوية للمتغيرات المستقلة
51	جدول (16) اختبار ANOVA ONE WAY لأداء العاملين في بنك البركة الإسلامي حسب الموقع الوظيفي
51	جدول (17) نتيجة كل من المتوسط والانحراف المعياري حول أداء العاملين في بنك البركة الإسلامي حسب المؤهل العلمي
52	جدول (18) نتيجة اختبار INDEPENDENT SAMPLES T-TEST. حول أداء العاملين في بنك البركة الإسلامي حسب المؤهل العلمي
53	جدول (19) اختبار ANOVA ONE WAY لأداء العاملين في بنك البركة الإسلامي حسب العمر
53	جدول (20) اختبار ANOVA ONE WAY لأداء العاملين في بنك البركة الإسلامي حسب الخبرة بالسنوات

الإطار المنهجي للبحث

مقدمة

تُوفّر مبادئ الحوكمة وآلياتها الإطار التنظيمي الذي يتيح للمصارف إمكانية تحديد أهدافها والاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف, وذلك لكسب ثقة المتعاملين مع المصارف نتيجة تأكد هؤلاء المتعاملين من حماية مصالحهم، وتبلور ذلك في المصارف الإسلامية نتيجة أسلوب تعاملاتها المالية مع المتعاملين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على سهولة حصول المصرف على استثمارات جديدة وسهولة الانفتاح على الأسواق المحلية بشكل خاص والعالمية بشكل عام, وهذا ما قد ينعكس على مستويات الأداء في المصارف سواء كان أداءها المالي أو السوقي أو حتى أداء العاملين فيها, وزيادة كفاءتها الاقتصادية كنتيجة لوضع أساس واضح للعلاقة بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والهيئة العامة للمصرف ومع العاملين على اختلاف مهامهم.

ويؤمل من الحوكمة وآلياتها ان تؤدي إلى تخفيض المخاطر المتعلقة بأداء العاملين والإداريين الذي تواجهه بعض المصارف, وتهدف مبادئ الحوكمة في المصارف إلى ضبط وتوجيه الممارسات الإدارية والمالية والفنية واحترام الضوابط والسياسات المرسومة، فهي تتناول الممارسة السليمة للقواعد وتساعد على تحسين أداء المصرف سواء من ناحية الأداء المالي للمصرف أو أداء العاملين بغية تطوير أعمال المصرف, وشملت مبادئ الحوكمة الإفصاح والشفافية وصلاحيات مجلس الإدارة وممارسات لجنة التدقيق وأخيراً صلاحيات الإدارة التنفيذية للمصرف.

وقد تم حديثاً طرح عدة وسائل جديدة للتمكن من تطبيق مبادئ الحوكمة, فلذلك انطلقنا في هذا البحث لقياس مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف, وسنختص بدراسة حالة بنك البركة الإسلامي ومن ثم قياس أثر هذا التطبيق في أداء العاملين ليشكل هذا البحث نواة استكشافية للصعوبات والمعوقات التي قد تحد من أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف الإسلامية.

الدراسات السابقة:

1. شادي كزاز (2020) دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة وفعالية إدارة الرقابة الداخلية في البنوك الحكومية السورية مجلة جامعة تشرين العدد (35) المجلد (8)

هدفت الدراسة إلى تقييم واقع حوكمة الشركات في البنوك الحكومية في بيئة الأعمال السورية ودورها في رفع كفاءة وفعالية إدارة الرقابة الداخلية. تضمنت عينة الدراسة بنكين حكوميين (البنك التجاري السوري والبنك العقاري) وقد توصل كلا البنكين إلى النتائج التالية: - هناك أساس قوي وفعال لتطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الحكومية السورية. - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بتطبيق مبادئ الحوكمة في رفع كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية في مصارف الحكومة السورية. - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بتطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز الثقة في جودة المعلومات المحاسبية في البنوك الحكومية السورية. - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور مبادئ الحوكمة في رفع كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس ، العمر ، المؤهل الأكاديمي ، الخبرة) أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مساهمة المشرفين والمنظمين. في تطوير الضوابط التي تزيد من كفاءة الحوكمة بطريقة تضمن تحسين الرقابة الداخلية في بنوك الحكومة السورية ، بالإضافة إلى إجراء البحوث والدراسات الأخرى. لاستكشاف المزيد من آليات الحوكمة التي تعمل على تحسين فعالية الرقابة على البنوك الحكومية السورية.

2. محمد سالم (2014) حوكمة المصارف واليات تطبيقها دراسة حالة في المصارف الاهلية, مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد الخامس.

النظام المصرفي من انظمة فاعلة ومؤثرة بالاقتصاد والتنمية. والملاحظ أن البنوك سواء كانت حكومية أو خاصة لم ترتفع إلى مستوى مساهمة الفاعلين في التنمية الاقتصادية لوجود تشريعات وأنظمة ضعيفة وتطبيق الإفصاح والشفافية مع وجود مخاطر محتملة قد تؤثر على ثقة المساهمين وانتشار الفساد المالي والإداري والفجوة بين مجلس الإدارة والمساهمين كإحدى مشاكل المؤسسات المالية وتعاني الكثير من البنوك وخاصة المصارف الخاصة من غياب الإستراتيجي بعد الإدارات وتوفير الممارسات الجيدة لها وتطبيق الآليات والقواعد وتطوير مستوى الأداء والرقابة والتركيز على العملاء وتطبيق المعايير الدولية حيث أن البنوك نفسها قد تفتقر إلى تطبيق مفهوم الحوكمة ككل أو نتيجة لغياب الوعي الكامل بأهمية حوكمة الشركات هـ - مجالس إدارات الإدارة التنفيذية والارتقاء بمستوى المهارات البشرية من خلال التدريب ، وقد ظهرت

الحوكمة كوسيلة لتطوير عمل البنوك الأمر الذي يتطلب تناول هذه الدراسة عدد من البنوك الخاصة ومعرفة كيفية التقديم للشركات الحوكمة وحجم ونوع البارامترات وإمكانية رفع وعي جميع الأطراف وإمكانية تطبيق حوكمة الشركات في البنوك الخاصة ، وتعزيز دور الإدارة في تقليل المخاطر وتجنب الأزمات وحماية حقوق المستفيدين .

3. محمد فرحان, عبد القادر امين (2014) الحوكمة في المصارف الإسلامية اليمنية

دراسة تطبيقية, المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب (IRTI) ، المجلد .20.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف بصفة أساسية على مبادئ الحوكمة في المصارف الإسلامية وقياس مدى تطبيق تلك المبادئ في المصارف الإسلامية اليمنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تغطية الجانب النظري من الدراسة من خلال الاطلاع على الكتب والدوريات والمجلات والندوات والمؤتمرات والدراسات العلمي، بينما تم تغطية الجانب الميداني للدراسة من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بتصميم استمارة استبيان مكونة من 29 سوال تغطي معظم مبادئ الحوكمة في المصارف الإسلامية وبما يتناسب مع الطبيعة المميزة لها عن غيرها من البنوك التقليدية، إذ تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة التي شملت كل مجتمع الدراسة المكون من أربعة مصارف إسلامية يمنية أما فيما يتعلق بتحليل النتائج الميدانية للدراسة فقد تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وما تتضمنه من متوسطات حسابية وانحرافات معيارية في عملية تحليل الفرضيات واختبارها، ومن خلاله تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تتلخص في أن مستوى تطبيق المصارف الإسلامية اليمنية لمبادئ الحوكمة وقواعدها هو بمستوى متوسط، مع ملاحظة أن هناك قصوراً في بعض الجوانب يتمثل فيعدم توفر متطلبات الإفصاح والشفافية بالنسبة للعمليات المالية الإسلامية التي تتميز بها المصارف الإسلامية عن غيرها من المصارف التقليدية، وكذا عدم توفر العدالة في نظام الرواتب والأجور للعاملين بالمقارنة مع المصارف والمؤسسات المنافسة. ومن خلال نتائج الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات موزعة بحسب الجهات ذات العلاقة ، حيث أوصت الدراسة مجالس الإدارة والإدارات التنفيذية في المصارف الإسلامية اليمنية بالاهتمام بتوفير متطلبات الإفصاح والشفافية بالنسبة للبيانات المالية الخاصة بالعمليات المالية الإسلامية ، وتوفير العدالة في نظام الرواتب والأجور للعاملين، وكذا تفعيل دور هيئة الرقابة الشرعية والعمل على استقلاليتها ، كما أوصت الجهات الرقابية والإشرافية ممثلة بالسلطات النقدية (البنك المركزي اليمني) بضرورة تطبيق مبادئ وقواعد

الحوكمة فيه أولاً، كما أوصت الدراسة الحكومة بالعمل الجاد في استكمال كافة متطلبات إنشاء سوق للأوراق المالية.

4. لطيف زيود, حسين علي, ريم نصور (2013) دور المراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة في القطاع المصرفي دراسة ميدانية في المصرف التجاري السوري باللاذقية, مجلة جامعة تشرين العدد(35) المجلد (8) .

يهدف البحث إلى دراسة دور المراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري باللاذقية. ولتحقيق أهداف البحث تمّ تصميم استبانة وتوزيعها على (43) إدارياً من العاملين بالمصرف. تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأدوات اللازمة لجمع الأدلة والبيانات. وبعد الدراسة والتحليل تمّ التوصل إلى النتائج الآتية:

- إن تطبيق نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية، يؤدي إلى تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري باللاذقية.
- إن القيام بعملية المراجعة الداخلية وفق المعايير المهنية الواجبة، يؤدي إلى تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري باللاذقية.
- إن استقلالية إدارات المراجعة الداخلية يؤدي إلى تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري باللاذقية.
- إن متابعة وتقييم نظم وإجراءات إدارة المخاطر، تؤدي إلى تفعيل الحوكمة في المصرف التجاري السوري باللاذقية.

الدراسات الاجنبية:

1. Damianus Abun , Frelyn B. Ranay (2022) The effect of corporate governance on the individual work performance of employees: The case of private higher education, IJRBS VOL 11 NO 3.

تهدف الدراسة إلى دراسة تأثير حوكمة الشركات على أداء العمل الفردي للعاملين في التعليم العالي الخاص. لتعميق فهم مفهوم حوكمة الشركات وأداء العمل ، تمت مراجعة الأدبيات. استخدمت الدراسة التقييم الوصفي وتصميم البحث الارتباطي وكان مجتمع الدراسة جميعاً من موظفي الجامعة، إيلوكوس نورتي. تم استخدام الاستبيانات لجمع البيانات. ووجدت الدراسة أن الحوكمة المؤسسية للمؤسسة تعتبر عالية وأداء العمل معتدل. ومع ذلك ، وجد تحليل منتج أن هناك ارتباطاً كبيراً بين حوكمة الشركات وأداء العمل الفردي للموظفين.

2. Lucy Alphonse (2020) The Impact of Corporate Governance on Employee Performance: A Case Of Keko Pharmaceutical Industries (1997) Limited, Master's Degree Of Business Administration In Corporate Management Mba-Cm) Of Mzumbe University.

ركزت هذه الدراسة البحثية على تأثيرات حوكمة الشركات على أداء الموظفين، بهدف فحص تأثير حوكمة الشركات على أداء الموظفين في المنظمة. اشتملت الدراسة على ثلاثة أهداف هي تحديد آثار أنظمة الرقابة الداخلية على أداء الموظف في المنظمة ، لتحديد آثار الهيكل التنظيمي على أداء الموظف في المنظمة ، لتحديد تأثير أسلوب القيادة لدى المديرين والثقافة التنظيمية على الموظف. الأداء في المنظمة.

استخدمت الدراسة تصميم دراسة حالة في Keko Pharmaceutical Industries Limited. حيث تم الحصول عليها عن طريق المستجيبين من خلال صيغة سلوفينيا وتم اختيارها باستخدام أخذ العينات الهادف وأخذ العينات العشوائية البسيطة. استخدم البحث الاستبيانات والمقابلات ومراجعة الوثائق كأدوات لجمع البيانات.

وخلص إلى أن نظام الرقابة الداخلية يؤثر على أداء الموظف. تم اكتشاف أسباب مختلفة مثل نظام الرقابة الداخلية يخلق وضوح الدور الذي يتجنب الاحتكاك بين الموظفين مما يؤدي إلى الاتفاقات والكفاءة والفعالية. كما أنه يضيف قيمة للأداء الوظيفي للموظف حيث تعمل المنظمة الخاضعة للرقابة على تعزيز الأمن الوظيفي. منظمة مع نظام رقابة داخلية جيد وواضح ، يتم ضمان فعالية وكفاءة الموظفين. يؤثر الهيكل التنظيمي على أداء الموظفين في الشركة. هذا

بسبب تأثير الهيكل التنظيمي على تدفقات النشاط في المنظمة لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية ، ويوفر الإشراف من خلال ترتيب علاقات التقارير الرسمية التي تحكم تدفق نشاط المنظمة. علاوة على ذلك ، فقد تقرر أن تأثير أسلوب القيادة للمديرين والثقافة التنظيمية على أداء الموظفين مؤكد. يؤثر أسلوب القيادة على أداء الموظفين من خلال تمكينهم ، وتحسين التحفيز الذاتي ، والعمل الجماعي ، والحفاظ على الثقة بين الموظفين ، وتحفيز الموظفين على العمل الجاد بمستوى عالٍ ، وتحقيق الأهداف المستهدفة بسهولة بكفاءة.

يجب أن تضمن الإدارة أن نظام الرقابة الداخلية هو أفضل ممارسة في الشركة من خلال ضمان بيئة رقابة مواتية ، وممارسة التقييم الفعال للمخاطر في المنظمة ، ومعلومات واتصالات فعالة وكفؤة.

3. Golsan Ahsani, Habibollah Danai (2016) The Role Of Corporate Banking Profitability In The Portfolio Of Banking Services, International Journal Of Humanities And Cultural Studies ISSN 2356-5926 .

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تقييم ربحية الشركات المصرفية في سلة الخدمات المصرفية. بما أن المسألة تتعلق بتفسير الاختبارات التحليلية والإحصائية التي يتم إجراؤها عادة عن طريق تحليل موضوعي ؛ لذلك ، لتحديد الغرض الدقيق من هذه الدراسة لتحديد المعايير التي تؤدي إلى الربحية في الخدمات المصرفية للشركات ومن ثم إبرازها. الكيانات المستهدفة هي الشخصيات الاعتبارية. في هذه الورقة ، يتم فحص مفهوم الخدمات المصرفية للشركات ، ومعايير ربحية القطاع وانتشاره في الصناعة المصرفية العالمية. تظهر نتائج هذه الدراسة مرونة في تطبيق الأدوات المتاحة للبنوك للتفاعل مع العملاء في مجال الخدمات المصرفية للشركات ، والمصممة لتناسب أعمال الخدمة والفهم العميق لأنشطتهم ، وزيادة السرعة ، والخدمات المصرفية المختلفة ، وفهم المديرين والمديرين. يصبح الموظفون المرتبطون بالمؤسسات ذات الخدمات المصرفية ذات النهج الترويجي (وليس التدريب) بمثابة بنوك استشارية موثوقة ، ليس فقط في الأعمال المصرفية ولكن أيضًا في المجالات المالية الأخرى مثل المقترحات لخلق قيمة للعملاء للشركة المصرفية.

4. Sang-Woo Nam (2004) Relationship Banking and Its Role in Corporate Governance. Asian Development Bank Institute, n56

تظهر مراجعة واسعة للأدبيات التجريبية أن العلاقات المصرفية يمكن أن تقدم مساهمة قيمة في الاقتصاد من خلال السماح بالمراقبة الفعالة للمقترضين من الشركات ، والحد من عدم تناسق المعلومات الذي يعد عنصرًا أساسيًا للعيوب في الأسواق المالية. نتيجة لذلك ، تميل الشركات التي لديها علاقات مع بنك إلى أن يكون لديها وصول أسهل إلى الائتمان ، وتكون أقل تقييدًا بالسيولة في أنشطتها التجارية ، وتتلقى المساعدة بسهولة أكبر من البنك عندما تكون في ضائقة مالية. يمكن لبنوك العلاقات أن تلعب دورًا مهمًا في حوكمة الشركات لأنها تتدخل عادةً في إدارة الشركات عند ظهور أولى علامات تدهور الأداء. يمكن أن توفر ممارسة حوكمة الشركات المشروطة بديلاً مرناً وغير رسمي للسوق من أجل مراقبة الشركات أو إجراءات الإفلاس. العلاقات المصرفية لها مخاطر أيضًا: قد يتم تثبيط المخاطرة بالشركات ، مما يحد من إمكانات النمو ؛ قد يتم الاستيلاء على الشركات بشكل معلوماتي من قبل بنوكها ودفع الإيجارات الاحتكارية ؛ وقد تواجه البنوك تضاربًا خطيرًا في المصالح عندما يقع عملاؤها في ضائقة مالية. غالبًا ما تكون الأدلة التجريبية مختلطة. ويبدو أن هذا يرجع إلى حد كبير إلى صعوبة تحديد العلاقة المصرفية.

كانت البنوك في الاقتصادات الآسيوية وما زالت تعتبر مقيدة فيما يتعلق بتطوير العلاقات المصرفية. بالنظر إلى سوء الإدارة في البنوك ، والتي هي نفسها تحت سيطرة العائلات أو الحكومة ، كان الإقراض القائم على الاتصال بدلاً من العلاقات المصرفية هو السائد. قد تشكل إزالة القيود والمنافسة المتزايدة في الأسواق المالية تهديدًا للعلاقات المصرفية ، على الرغم من أن هذا ليس هو الحال بالضرورة بمجرد إنشاء العلاقة بالفعل أو عند إحراز تقدم نحو نظام مصرفي عالمي. تتعرض الخدمات المصرفية للعلاقات أيضًا إلى ضغوط في أوقات الضائقة المالية الخطيرة للبنوك أو لشركاتها العميلة. تواجه البنوك مخاطر اتهامها بإساءة استخدام تضارب المصالح أو إهمال التزاماتها المتوقعة كبنوك علاقات. إن المشاكل المالية وما يترتب على ذلك من خروج من بنك العلاقات ، خاصة في أزمة على مستوى الاقتصاد ، ليست فقط ضربة قاتلة للشركات العميلة ولكن أيضًا خسارة رأس مال المعلومات الذي يحتفظ به البنك

في أعقاب الأزمة المالية ، تم إجراء تغييرات جوهرية على بيئة الأعمال في البنوك التجارية الكبرى في كوريا. على الرغم من أن بعضها قد وقع تحت ملكية الحكومة ، إلا أنه قد تم تحسين حوكمتهم بالفعل وتقليل المخاطر الأخلاقية لإدارتها في غياب الإنقاذ الحكومي الأعمى للبنوك والشركات الكبرى ، مما قد يمهد الطريق لتطوير علاقة مستقلة الخدمات المصرفية. يشير استبيان استقصائي تم إجراؤه على هذه البنوك إلى أنه تم إحراز تقدم نحو مراقبة أكثر جدية لشركات العملاء والعلاقات المصرفية منذ الأزمة المالية. يبدو أن التقدم جاء إلى حد كبير من الحد من المخاطر الأخلاقية المرتبطة بإنقاذ الحكومة للبنوك وعملائها الكبار ، فضلاً عن اللوائح الاحترازية المعززة ومبادرة البنوك الخاصة لإدارة العلاقات. ومع ذلك ، يبدو أن فهم وممارسات العلاقات المصرفية بين هذه البنوك لا يزال محدوداً للغاية بحيث لا يمكن توقع أي دور ذي مغزى في حوكمة الشركات.

• مشكلة البحث:

نظراً لأن مبادئ الحوكمة والإدارة الرشيدة تُعتبر من الآليات التدخلية في جميع الأنشطة والعمليات الأساسية والفرعية في المنظمة، وهي قد تقيد عمل الموظفين أو تشعرهم بدرجة مراقبة شديدة، مما يؤثر بشكل سلبي على أدائهم نتيجة شعورهم بالتوتر في بعض مفاصل العمل واتخاذ القرار .

ومن أهداف تطبيق مبادئ الحوكمة هو إيضاح آلية العمل، واتخاذ القرارات بشكل جماعي بعيد عن تحمل مسؤولية فردية للعاملين، وهذا قد يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين، وبالتالي فإن هذه الدراسة تهتم بدراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة والإدارة الرشيدة والآليات الخاصة بها في أداء العاملين لبنك البركة الإسلامي، وعليه تمثلت مشكلة البحث في دراسة مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في أداء العاملين لبنك البركة الإسلامي، وبذلك يمكننا طرح التساؤلات التالية:

1. ماهو واقع تطبيق الحوكمة في بنك البركة الاسلامي؟
2. ماهو تقييم اداء العاملين في بنك البركة الاسلامي؟
3. ماهو تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في أداء العاملين لبنك البركة الإسلامي العامل في سورية؟، ويتفرع عنه التساؤلات التالية:

- ماهو تأثير تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في أداء العاملين لبنك البركة الإسلامي؟
- ماهو تأثير تطبيق مبدأ صلاحيات مجلس الإدارة في أداء العاملين لبنك البركة الإسلامي؟
- ماهو تأثير تطبيق مبدأ ممارسات لجنة التدقيق في أداء العاملين لبنك البركة الإسلامي؟
- ماهو تأثير تطبيق مبدأ صلاحيات الإدارة التنفيذية في أداء العاملين لبنك البركة الإسلامي؟

4. ماهي درجة الاختلاف بين العاملين حول درجة تقييمهم لمستوى أداهم في البنك؟

• أهمية البحث:

تكمن أهمية هذه الدراسة في مساعدة المصارف في تمكين مبادئ الحوكمة في إداراتها، ورفع مستوى أداء العاملين فيها والتعريف بمبادئ الحوكمة ومفهومها وآلية عملها في المصارف الإسلامية على وجه الخصوص.

كما ان مخرجات هذه الدراسة تركز على دراسة مبادئ الحوكمة وآلياتها المتعددة وأثر تطبيق هذا المبادئ والآليات في أداء العاملين من خلال دراسة حالة تتمثل في بنك البركة الإسلامي، مما يتيح للمصرف عينة الدراسة التركيز على تلك المبادئ عند صياغتها بشكل يتواءم من أداء العاملين وأن تؤثر فيه بشكل إيجابي وتجنب آثارها السلبية ان وجدت.

• أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى معرفة درجة تأثير مبادئ الحوكمة المطبقة في بنك البركة الإسلامي العامل في سورية في أداء العاملين في البنك، ومن ذلك يمكننا وضع الأهداف التالية:

- 1) التعريف بمفهوم الحوكمة ومبادئها وآلية صياغتها؟
- 2) قياس واقع تطبيق الحوكمة في بنك البركة الاسلامي؟
- 3) قياس تقييم اداء العاملين في بنك البركة الاسلامي؟
- 4) قياس تأثير تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في أداء العاملين لبنك البركة الإسلامي؟
- 5) قياس تأثير تطبيق مبدأ صلاحيات مجلس الإدارة في أداء العاملين لبنك البركة الإسلامي؟
- 6) قياس تأثير تطبيق مبدأ ممارسات لجنة التدقيق في أداء العاملين لبنك البركة الإسلامي؟

7) قياس تأثير تطبيق مبدأ صلاحيات الإدارة التنفيذية في أداء العاملين لبنك البركة الإسلامي؟

8) قياس درجة الاختلاف بين العاملين حول درجة تقييمهم لمستوى أدائهم في البنك؟

• منهجية البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الاستكشافي حيث سيعتمد على دراسة استكشافية يهدف من خلالها إلى تقييم مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في بنك البركة الإسلامي، كما سيتم القيام بالدراسة الوصفية التحليلية لمتغيرات الدراسة من خلال تصميم استبيان موجه إلى موظفي البنك الذين لديهم دراية كافية بالمبادئ المطبقة وذلك من أجل اكتساب أعلى مستوى من مصداقية النتائج.

• متغيرات البحث:

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
أداء العاملين	مبادئ الحوكمة في المصارف الإسلامية
1. أداء العاملين في بنك البركة الإسلامي.	1. مستوى الإفصاح والشفافية 2. مستوى صلاحيات مجلس الإدارة. 3. أساليب ممارسات لجنة التدقيق. 4. مستوى صلاحيات الإدارة التنفيذية.

• الأساليب الإحصائية:

بالنسبة للجانب العملي سيتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS في استخراج البيانات من أجل الوصول إلى النتائج، سيتم اعتماد الإحصاءات الوصفية (مقاييس النزعة المركزية- مقاييس التشتت)، كذلك الإحصاءات الاستنتاجية (one sample t test , اختبار الانحدار البسيط، واختبارات الفروق).

الاطار النظري للبحث

مقدمة:

تعد الحوكمة من أهم المصطلحات الإدارية الحديثة، وتعنى بإدارة المنشآت المالية إدارة رشيدة بغية تحقيق المصالح وحماية الحقوق لكافة الأطراف المرتبطة بالمنشأة، وتحقيق الإفصاح والشفافية، بهدف الاستقرار المالي والنمو الاقتصادي للمنشأة بصفة خاصة، وضمان استقرار النظام الاقتصادي والمالي في المجتمع بصفة عامة، حيث أضحت تحقيق مبادئ الحوكمة من أهم الأهداف التي جعلت الحكومات والهيئات العلمية والمشرعين والمنظمات والمؤسسات المالية العالمية مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ومؤسسة التمويل الدولية ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ولجنة بازل الحوكمة اهتماماً بالغاً حتى أصبح التطبيق الجيد للحوكمة علامة واضحة تتميز به المنشآت المطبقة لها (أبو الريح، 2016).

أدت الأزمات المالية والمصرفية التي شهدتها الاقتصاد العالمي إلى إتباع نظرة عملية عن كيفية تطبيق مفهوم الحوكمة في قطاع البنوك لتفادي هذه الأزمات، ويرجع ذلك إلى أن الحوكمة ليست مجرد أسلوب أخلاقي جيد يجب إتباعه بل إن الحوكمة وسيلة للتأكد من دقة وحسن أداء المؤسسات المالية والمصرفية، مما يؤدي إلى ضمان تحقيق الأهداف والنمو الاقتصادي، حيث يؤدي إتباع المبادئ السليمة لحوكمة البنوك إلى توفير الاحتياطات اللازمة ضد سوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية ومكافحة الفساد (عبد الحق، 2017).

وتعتبر المصارف الإسلامية كغيرها من المؤسسات المالية الأخرى التي سعت إلى تطبيق مبادئ الحوكمة وتحديداً مع ما تشهده من توسع وانتشار عالمي ليس في البلدان الإسلامية فحسب بل حتى في أوروبا وأمريكا وغيرها، إذ أن شرط التوسع والانتشار والقدرة على المنافسة في الاقتصاد العالمي هو مواكبة التطورات الدولية الراهنة التي من أهمها تطبيق مبادئ الحوكمة وذلك من أجل ضمان أدائها المالي، من خلال بعديها المالي بتحقيق الربحية بما لا يتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية، والبعد الأخلاقي بزيادة عنصر هيئة الرقابة الشرعية التي تعمل على مراقبة أعمال المصارف الإسلامية ومدى توافقها مع أحكام الشريعة الإسلامية (الوابل، 2015).

1-1 نشأة الحوكمة ومفهومها:

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، ولا سيما مع الأزمات المالية والانهيارات الاقتصادية التي أصابت الكثير من اقتصاديات العالم المتقدم والنامي على حد سواء، كان من أهم أسبابها غياب مبدأ الإفصاح والشفافية في الشركات الاقتصادية العاملة فيها، ولا سيما مع اعتماد غالبية تلك الاقتصاديات للنظام الاقتصادي الرأسمالي الذي يعتمد على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي.

1-1-1 نشأة الحوكمة:

عند البحث في الأدبيات الاقتصادية عن مصطلح الحوكمة نجد أنه في عام 1932 تم إعداد تقرير عن أشكال الشركات من قبل (Berle & Meanse) وقد أوضحا في التقرير بأن الشركات قد تصبح كبيرة جداً لدرجة تستدعي فصل الملكية عن الرقابة، نظراً لأن حملة الأسهم هم الملاك والمديرون هم الذين يراقبون الشركة التي لا يستطيع مساهموها إجمالاً إنجاز القرارات اليومية اللازمة لتشغيل الأعمال ويعتبر هذا المقترح حجر الأساس لظهور الحوكمة (أبو الريح، 2016).

وبعد ظهور نظرية الوكالة وما تتضمنه من تعارض في المصالح بين إدارة المؤسسة والمساهمين وأصحاب المصالح بصفة عامة نشأ مفهوم الحوكمة بشكل أكثر وضوحاً، وهذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام بإيجاد قوانين وقواعد تنظم العلاقة بين الأطراف في المؤسسات ففي عام 1976 قام كل من (jenson & meckling) بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة؛ أما في عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية (COSO) المعروفة باسم لجنة (tread way commission) والتي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة المؤسسات . ولقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم الحوكمة حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة الشركات (Cadbury) في ديسمبر 1992 تقريرها والمشكل من قبل مجلس التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة الشركات (the financial aspects of corporate governance) ولقد أخذت حوكمة الشركات بعداً آخر بعد حدوث الأزمات المالية

وإفلاسها والفضائح المالية في المؤسسات الأمريكية الكبرى في نهاية عام 2001، وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD 1999) بعنوان مبادئ حوكمة الشركات (principles of corporate governance) وهو أول اعتراف دولي رسمي بالحوكمة (بغو، 2019).

1-1-2 مفهوم الحوكمة:

يعود أصل مصطلح الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ريان السفينة ومهارته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف وما يمتلكه من قيم وأخلاقيات نبيلة وسلوكيات شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب فإذا ما وصل بالسفينة إلى بر الأمان وعاد وحقق مهمته بسلام أطلق عليه خبراء البحار القبطان المتحوم جيداً. وبشكل عام يمكننا القول بأن الحوكمة أو الحوكمة الصالحة أو الحاكمة أو الإدارة الرشيدة أو الحكم الرشيد تهدف إلى تحقيق أداء أفضل والوصول إلى حالة من الشفافية والعدالة (خريس، 2020).

تم إطلاق المصطلح Corporate Governance لأول مرة في تقرير لجنة كادبوري Cadbury Committee عام 1992 في المملكة المتحدة وهو مصطلح تم تعريبه إلى حوكمة الشركات وأن هذا التعريب كان غائباً في الثقافة العربية العامة، إن التعبير عنه باللغة العربية هو تعبير يشوبه كثير من القصور ولا يحقق المعنى المقصود منه في المصطلح الإنجليزي، إن التعريب الذي أعطاه مجمع اللغة العربية في القاهرة "حوكمة الشركات" لا يتضمن المفهوم بكافة جوانبه فما زال هناك بعض الخلط في المعنى والمضمون، حيث توجد كثير من المفردات التي تدل على هذا المصطلح مثل: الحوكمة، الحاكمة، التحكم المؤسسي، الحاكمة المؤسسية والحكم الرشيد (الربيعي و راضي، 2011).

ولقد عرفت الحوكمة بأكثر من تعريف ومنها:

1- مجموعة من القواعد والحوافز التي يتم من خلالها توجيه قيادة المؤسسة والسيطرة عليها، للحد من الانتهاكات الأخلاقية التي يمكن أن يقع بها مديروها، من أجل الحفاظ على كفاءة عالية تساعد في الاستثمار على المدى الطويل وتحسين الربحية (Obasi & Nkwagu, 2017)

2- حسب تقرير cadbury1992، "نظام من خلاله تدار الشركات وتراقب" (أبو الريح، 2016)

- 3- حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OPCD) تعرف الحوكمة بأنها النظام الذي تستخدمه الشركة في عملية الإشراف والرقابة على عملياتها، كما أنها تمثل النظام الذي يتم من خلاله توزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف في الشركة، بين مجلس الإدارة والمديرين وحملة الأسهم وأصحاب المصالح الأخرى (عبد الحق، 2017).
- 4- حسب مؤسسة التمويل الدولية IFC تعرف الحوكمة أنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها (عبد الحق، 2017).
- 5- حسب معهد المدققين الداخليين IIA تعرف الحوكمة أنها العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير الإشراف على إدارة المخاطر ومراقبتها والتأكيد على كفاءة الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيم الشركة من خلال الحوكمة (الدهدار، 2016).
- 6- حسب لجنة بازل Basel تعرف الحوكمة على أنها مجموعة من العلاقات بين الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح التي من خلالها يتم تحقيق أهداف المنظمة ويساعد على تحديد السلطة وتوفير مستلزمات تحقيق الأهداف والرقابة على المنظمة (أبو الريح، 2016).

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج بأن الحوكمة هي:

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء المنشآت وتخفيض المخاطر.
- تنظيم العلاقة بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.
- التأكيد على أن المنشآت يجب أن تدار لحماية مصالح المساهمين.
- مجموعة من القواعد التي يتم بموجبها إدارة المنشأة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة المنشأة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.

1-2 أهمية الحوكمة ومقوماتها:

تعمل الحوكمة على تحسين استخدام الموارد وتعظيم قيمة المؤسسات وتدعيم قدرتها التنافسية في الأسواق، بما يمكنها من جذب تمويل محلي ودولي للتوسع والنمو، وبما يجعلها قادرة على إيجاد فرص عمل جديدة، مع الحرص على تدعيم استقرار أسواق المال، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المستهدفة، وهو ما يؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال. ومن ناحية أخرى تشجع الحوكمة على نمو القطاع

الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات على التمويل وتوليد الأرباح، وأخيرا إيجاد فرص العمل (مديحة، 2011).

ترتبط الحوكمة بمجموعة من المبادئ مثل: (الإفصاح والشفافية، صلاحيات مجلس الإدارة، أساليب ممارسات لجنة التدقيق، صلاحيات الإدارة التنفيذية)، وذلك من أجل إيجاد توازن بين متطلبات القوانين والأنظمة التي تعمل بموجبها من جهة، وبين تحقيق الأهداف من جهة أخرى. وفي التطور التاريخي للحوكمة "ومنذ البداية كانت توضع أهداف الحوكمة في شكل مجموعة قواعد ومعايير اختيارية ليس لها صفة القانون".

1-2-1 أهمية الحوكمة

ان التطور الذي شهده الاقتصاد العالمي بشكل عام والأسواق المالية بشكل خاص جعل كل الدول والمساهمون وإدارات الشركات والممولين لها تهتم بأسس وقواعد الحوكمة وصياغتها على شكل قواعد قانونية وتشريعية لتصبح ملزمة في معظم جوانبها، لتتماشى مع التشريعات السائدة في دول العالم على اختلاف البيئة التي تعمل فيها ولقد لخص الدهدار (2016) أهمية الحوكمة بعدة نقاط وهي:

1- محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده أو باستمراره بل القضاء عليه وعدم السماح بعودته مرة أخرى، ومحاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسات، وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى، مما يؤدي إلى تحقيق الانضباط المالي والإداري والسلوكي في كافة المؤسسات.

2- تحقيق السلام والصحة وعدم وجود أي خطأ متعمد أو انحراف متعمد أو غير متعمد ومنع استمرار هذه الأخطاء أو القصور بل جعل كل شيء إتمامه العام صالحاً.

3- محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديد للمصالح أو أن استمرارها يضعف احتمالية تحقيق نتائج جيدة للأعمال وتحتاج إلى تدخل إصلاحي عاجل.

4- تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن بل استخدام النظام الحماسي الوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء وبالتالي يجنب الشركات تكاليف وأعباء هذا الحدث. وتفاذي وجود أخطاء أو انحرافات متعمدة كانت أو غير متعمدة، ومنع استمرارها، أو العمل على تقليلها إلى أدنى قدر ممكن، وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة.

5- تحقيق الاستفادة القصوى الفعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية خاصة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلي وتحقيق فاعلية الإنفاق، وربط الإنفاق بالإنتاج.

- 6- يحقق أعلى قدر للفاعلية من م ارجعي الحسابات الخارجية خاصة وانهم على درجة مناسبة من الاستقلال وعدم خضوعها لأي ضغط من جانب مجلس إدارة الشركات أو جانب المديرين التنفيذيين العاملين فيها.
- 7- تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية والعدالة وبت السلوكيات والأخلاقيات الحميدة، ومنف حق مساءلة إدارة المؤسسة عن الأخطاء، وبالتالي تحقيق الحماية مع مراعاة صالف العمل والعاملين، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، ويمكن القول بأن الأهمية تكمن في تحقيق الشفافية.
- 8- تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، والاستخدام الكفاء للموارد وضمان المساءلة، وربط مصالح الأفراد والشركات والمجتمع بشكل عام. وتؤدي الحوكمة الجيدة في المجتمع إلى توزيع وتخصيص أمثل للموارد وزيادة في القدرة التنافسية للمؤسسات.
- 9- الممارسات الأفضل لحوكمة المؤسسات تجذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية إلى أسواق المال.

ومن ما سبق **تهدف الحوكمة** إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق المساءلة لإدارة الشركة وبالتالي تحقيق حماية المساهمين ومراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة ويمكن بيان أهم الأهداف التي تسعى الحوكمة إلى تحقيقها فيما يلي (أبو الريح، 2016):

- 1- الشفافية: الانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل.
- 2- المساءلة: مساءلة الإدارة التنفيذية عن أدائها من قبل المساهمين.
- 3- المسؤولية: رفع الحس بالمسؤولية للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والتصرف بدرجة عالية من الأخلاق.
- 4- المساواة: المساواة بين صغار المساهمين وكبارهم.
- 5- الاستقرار الاقتصادي: تحقق العدالة وبالتالي جذب الاستثمار.
- 6- تحسين الأداء: القيم الأخلاقية والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

1-2-2 مقومات الحوكمة:

حوكمة المؤسسات لا بد لها من أربعة مقومات أساسية هي:

- 1) **الإطار القانوني:** هو المسؤول عن تحديد حقوق المساهمين واختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالشركة وبصفة خاصة للمؤسسين والجمعية العمومية للمساهمين

والمساهم الفرد ومجلس الإدارة ولجانته الرئيسية ومراقب الحسابات، وكذا عقوبات انتهاك هذه الحقوق والتقصير في المسؤوليات وتجاوز تلك الاختصاصات كما يجب أن يحدد الإطار القانوني للحوكمة الجهة الحكومية المنوط بها مراقبة تطبيق إجراء الحوكمة، ولا يجب أن يترك نظام الحوكمة بكامله للشركات واعتباره شأنًا داخلياً لها، لأنه لن يختلف حينئذ عن نظام الرقابة الداخلية ولن يحقق أهداف الحوكمة فالرقابة الداخلية ليست صمام أمان من الغش والاحتيال (عبد الحق، 2017).

(2) **الإطار المؤسسي:** وهو الإطار الذي يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية المنظمة للعمل، مثل الهيئة العامة لسوق المال، والرقابة المالية للدولة والمصارف المركزية والهيئات الرقابية والهيئات غير الحكومية المساندة للشركات دون استهداف الريج كالجمعيات المهنية والعلمية المعنية والجمعيات الأهلية المعنية كجمعية حماية المستهلك، وكذلك المؤسسات غير الحكومية الهادفة للربح مثل شركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة والمحاماة والتصنيف الائتماني والتحليل المالي وشركات الوساطة في الأوراق المالية وغيرها، ولا يقل دور المؤسسات العلمية كالجامعات أهمية عن دور تلك المؤسسات إذ يقع عليها عبء تطوير نظم الحوكمة ونشر ثقافتها، وينبغي أن تقوم جميع هذه المؤسسات بأدوارها بكفاءة وأمانة ونزاهة وشفافية من أجل صالح الشركات والاقتصاد القومي عامة (بغو، 2019).

(3) **الإطار التنظيمي:** يتضمن النظام الأساسي للشركة والهيكل التنظيمي لها موضعاً عليه أسماء واختصاصات رئيس وأعضاء ولجان مجلس الإدارة وكذلك أسماء واختصاصات المديرين التنفيذيين.

(4) **روح الانضباط والجد والاجتهاد:** الحرص على المصلحة العامة، وتشجيع جميع العاملين فيها على المساهمة الفعالة بكامل الإمكانيات في تحسين أدائها وتعظيم قيمتها وقدراتها التنافسية وذلك بنشر ثقافة الحوكمة في الشركة، والعمل على تفعيلها بقدر الإمكان من منطلق أن الشركة هي سفينة جميع الأطراف إلى بر الأمان ومن مصلحة الجميع الحرص على سلامتها والعمل على تحسين قدراتها التنافسية (عبد الحق، 2017).

1-3 مبادئ الحوكمة الدولية ومحدداتها:

سعت العديد من المنظمات واللجان إلى تبويب مبادئ الحوكمة، وكان من أهمها:

1-3-1 مبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD:

لقد كان لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بالمشاركة مع صندوق النقد IMF والبنك IB الدوليين والاتحادات المهنية دوراً بارزاً في إرساء مجموعة من المبادئ الإرشادية، وقد غطت هذه المبادئ التي صدرت عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD عام 1999 تحت عنوان (principles of corporate governance) خمسة مجالات إلا أنه في عام 2004 تم تعديل هذه المبادئ وأصبحت تغطي ستة مجالات، وتتمثل هذه المبادئ بما يلي (Al-Asmari, 2020):

1) الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير، كما ينبغي أن يكفل إطار الحوكمة تحقق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي، والأداء، والملكية، وأسلوب ممارسة السلطة (الدهدار، 2016).

2) مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل عدة نقاط رئيسية وهي (أبو عواد و الكبيجي، 2014):

- ينبغي في إطار الحوكمة ضمان التوجيه والإرشاد الاستراتيجي، والرقابة الفاعلة لمجلس الإدارة على إدارة المؤسسة، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤولياته أمام المؤسسة والمساهمين.
- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة، وبحسن النية. مع العناية الواجبة، وبما يحقق أفضل مصلحة للمؤسسة والمساهمين.
- إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة فإن على مجلس الإدارة أن يعامل جميع المساهمين معاملة عادلة.
- ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية. وينبغي أيضاً أن يأخذ في الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح في المؤسسة.
- حتى يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بمسؤولياتهم فإنه ينبغي أن تتاح لهم جميع المعلومات الصحيحة ذات الصلة في الوقت المناسب.

(3) **لجنة التدقيق:** حيث يجب وضع دليل للحوكمة والممارسات السليمة لإدارة الشركات حول نطاق عمل لجنة التدقيق وآليات عملها وصلاحياتها، وضرورة وجود مدقق داخلي يقوم بأعمال التدقيق على نشاط الشركة وفعاليتها بشكل روتيني ومستمر.

(4) **الإدارة التنفيذية للشركة:** التأكيد على أن تُمارس الإدارة التنفيذية عملها وفق هيكل تنظيمي يُوضع من قِبَل مجلس الإدارة يتم فيه تحديد مسؤوليات وصلاحيات العاملين في الإدارة التنفيذية، وعلى وجوب قيام العاملين في الإدارة التنفيذية بالإفصاح التام والتفصيلي لمجلس الإدارة عن كافة الصفقات المالية والتجارية التي يكون لهم فيها أو لأيٍّ من أقاربهم مصالح شخصية قد تتعارض مع مصلحة الشركة بصفة عامة.

(5) **دور أصحاب المصلحة في أساليب ممارسة سلطات الإدارة:** ينبغي أن يقر الإطار الخاص بالقواعد المنظمة للحوكمة المؤسسية بحقوق أصحاب المصالح كما هي محددة في القانون، ويشجع على التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصالح بالشركة بالإضافة إلى توفير الاستمرارية للشركات السليمة مالياً وتضمن ما يلي (بغو، 2019):

- أن يشدد إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات على ضرورة احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
- إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب عن انتهاك حقوقهم.
- أن يسمح إطار الحوكمة المؤسسية لوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.
- توفير المعلومات لأصحاب المصالح وفرص النفاذ لها بأسلوب دوري وفي التوقيت المناسب.
- السماح لأصحاب المصالح بما فيهم العاملين من الأفراد والجهات التي تمثلهم الاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات غير القانونية والمنافية لأخلاقيات المهنة، بما لا يؤدي إلى المساس بحقوقهم.

(6) **المعاملة المتساوية للمساهمين:** جاء هذا المبدأ لتأكيد حماية رأس المال الشركة من جانب الأطراف ذات العلاقة به من مديري وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين ذوي النسبة الحاكمة في الشركة. ولضمان تنفيذ هذا المبدأ الهام الذي تعتمد عليه الشركة في مباشرة نشاطها، وضعت المنظمة مجموعة من الإرشادات في هذا الصدد، مثل ضرورة معاملة المساهمين بطريقة متساوية دون محاباة للبعض على حساب البعض بحيث تكون للمساهمين من الطبقة الواحدة ذات الحقوق أن يتم الإدلاء بالأصوات وفرزها عن طريق أمناء محايدين (أبو الريح، 2016) ، وأن يسمح للمساهمين بنظام التصويت عبر الحدود ودون عوائق، ويجب أن تتاح

لهم الفرص بالحصول على التعويض المناسب عند التعدي على حقوقهم والإفصاح لهم بالجوانب المهمة بجانب الإفصاح المالي ومنع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالشفافية، وكذلك الإفصاح عن مصالح مجلس الإدارة أو التنفيذيين في المسائل التي تمس الشركة (عبد الحق، 2017).

7) ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة: يجب أن يتضمن إطار الحوكمة كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة (الدهدار، 2016).

8) حقوق المساهمين: ينبغي أن يكفل إطار الحوكمة حماية حقوق المساهمين، ويشمل حفظ حقوق جميع المساهمين في نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة (الدهدار، 2016).

1-3-2 مبادئ الحوكمة وفقاً للجنة بازل للمصارف:

وضعت لجنة بازل للمصارف عام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في البنوك، ثم أصدرت نسخة معدلة منه عام 2005، وفي فبراير 2006 أصدرت نسخة محدثة بعنوان Enhancing corporate governance of banking organization يتضمن مبادئ الحوكمة في المصارف وتتمثل بما يلي (عبد الحق، 2017):

1- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة أن يكونوا مؤهلين حسب المناصب التي يشغلونها، ولديهم فهم واضح عن دورهم في الحوكمة، إضافة إلى قدرتهم على الحكم السليم بشأن أعمال المصرف، فمجلس الإدارة في النهاية هو مسؤول عن السلامة المالية والتشغيلية للمصرف (عبد الحق، 2017).

2- ينبغي على مجلس الإدارة المصادقة والإشراف على الأهداف الاستراتيجية للمصرف، وعلى مجلس الإدارة ضمان أن الإدارة العليا تطبق الإجراءات والسياسات الاستراتيجية المصممة للرفع من النزاهة والسلوك المهني كما عليه ضمان أن الإدارة العليا تنفذ السياسات، تضع الأنشطة والعلاقات الوضعية التي يمكنها من تقليص نوعية الحوكمة مثل (تضارب المصالح، الإقراض للرؤساء والمستخدمين وللمديرين أو المراقبين أو المساهمين، القيام بمعاملة تفضيلية لأصحاب العلاقة ومختلف الأطراف الرغوب فيهم) (Shil، 2008).

- 3- ينبغي على مجلس المديرين وضع وتعزيز الخطوط العريضة للمسؤولية والمساءلة. ومجلس الإدارة الفعال يحدد السلطات والمسؤوليات التي على عاتقه وعلى عاتق الإدارة العليا، كما يعتبر المجلس مسؤولاً للإشراف عن أنشطة الإدارة ومدى توافقها مع سياسات المجلس، وكذلك فإن الإدارة العليا مسؤولة عن تفويض السلطات والواجبات إلى إدارة المصرف، وفي إنشاء هيكل إدارة يرفع من المساءلة (Al-Asmari، 2020).
- 4- على المجلس ضمان إشراف ملائم من الإدارة العليا يوافق سياستها، بحكم هيكلها من حيث الأفراد، وهي مسؤولة عن الإدارة اليومية للبنك، فمن أهم أدوار الإدارة العليا التأسيس تحت إرشادات مجلس المديرين نظام الرقابة الداخلية الفعالة (عبد الحق، 2017).
- 5- ينبغي على مجلس الإدارة العليا فعلياً استعمال الأعمال التي تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية، وعلى مجلس أيضاً الاعتراف بأن استقلالية وكفاءة تأهيل المراجعين هو سياق جوهري لتحقيق الحوكمة، فالمجلس يستعمل أعمال المراجعين ووظائف الرقابة للحصول على معلومات مضبوطة ودقيقة حول أدوار وعمليات إدارة المصرف (Ellingson، 2001).
- 6- على البنك ضمان ملائمة ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة المؤسسة المصرفية ومع الأهداف الاستراتيجية وطويلة الأجل، وكذلك مع محيط الرقابة، وينبغي على مجلس الإدارة أو اللجان المصممة تحديداً والمصادقة وفق سياسة المكافآت ملائمة، وعلى تعويضات مجلس الإدارة العليا وضمان أي تعويضات تتوافق مع العناصر المذكورة.
- 7- ينبغي على إدارة البنك وفق أسلوب الشفافية أن تكون مهتمة بسلامة الحوكمة، فمن الصعب على المساهمين وأصحاب المصلحة والمشاركين في السوق فعلياً مراقبة ومساءلة مجلس المديرين والإدارة العليا في ظل نقص الشفافية، لذلك فإن الإفصاح العام الملائم يسهل انضباط السوق وفق معايير الحوكمة بالمصارف، وهذا عندما يحسن تقرير المراقبين من مقدرة الإشراف الفعلي للمراقبين أنفسهم على أمن وسلامة المصرف (عبد الحق، 2017).
- 8- ينبغي على مجلس الإدارة والإدارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للبنك من خلال مدى الالتزام بالعمل وفق بيئة قانونية للعينة، وعلى مجلس المديرين أخذ الخطوات التي تضمن أن مخاطر عمليات يتم التعامل معها بإدراك جيد وإدارة حديثة.

1-3-3 محددات الحوكمة:

لكي تتمكن الشركات بل والدول من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم الحوكمة يجب، أن تتوافر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية من أجل التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة.

هذه المحددات تشتمل على مجموعتين (الحايك، 2016):

1- المحددات الخارجية:

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل العناصر التالية:

- القوانين العامة المنظمة للنشاط الاقتصادي مثلا القانون الذي صدر في سوريا عام 2008 الذي يهدف إلى تحديد القواعد المنظمة لحرية المنافسة ومنع الاحتكار.
- المناخ العام للاستثمار في الدولة.
- كفاءة القطاع المالي من بنوك وشركات تعمين وأسواق مالية ذات الأثر الكبير على التمويل.
- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية مثل هيئة أسواق المال ومدى قدرتها في الرقابة على أعمال الشركات، خاصة الشركات المدرجة في أسواق المال والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها وأيضا وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حال عدم التزام الشركات بها.
- دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية الأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة وتمثل هذه المؤسسات في جمعيات المحاسبين ونقابات المحامين.

2- المحددات الداخلية:

وتشتمل على القواعد والأساليب، التي تطبق داخل الشركات والتي تضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات وتوزيع مناسب، للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة مثل مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، وبشكل عام يجب، أن نلاحظ أن هذه المحددات سواء كانت داخلية أم خارجية هي بدورها تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة والنظام السياسي والاقتصادي بها ومستوى التعليم والوعي لدى الأفراد (Shil، 2008).

1-4 الحوكمة في المصارف:

اتجهت الجهات المختصة بالتشريع المصرفي إلى صياغة الية العمل في المصارف سواء التقليدية أو الإسلامية، وفيما يلي توضيح لبعض الآليات لتطبيق الحوكمة في المصارف:

1-4-1 تطبيق الحوكمة في المصارف:

تتوفر أربعة أطراف رئيسة تتأثر وتتوثر في التطبيق السليم لمفهوم وقواعد الحوكمة، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وتشمل هذه الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة ما يلي:

- **المساهمون:** هم من يقومون بتقديم رأس المال عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد، مما يحدد مدى استمراريته مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم ويملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، وبالمقابل عدم تحقيق الأرباح يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطة الشركة مما يؤثر على مستقبل الشركة؛ ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة الشركة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة (بغو، 2019).
- **مجلس الإدارة:** بصفتهم من يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، يرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، وقد بينت المبادئ العامة المذكورة للحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة مكلفين بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما: (واجب العناية اللازمة، واجب الإخلاص في العمل) (Freeland، 2007).
- **الإدارة:** تعتبر الإدارة هي الجهة المسؤولة في الشركة عن تقييم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة؛ كما أن الإدارة مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركات وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، والإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقوم بتنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة، وحتى يتم التأكد من قيامهم بواجباتهم، يتحتم على مجلس الإدارة أن يجد الآلية التي من خلالها يتم متابعة أدائهم ومقارنة الأداء المحقق مقابل الأهداف الموضوعة وعمل الخطط البديلة اللازمة (Shil، 2008).

- أصحاب المصالح: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والعمال والموظفين، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، ويتأثر مفهوم الحوكمة بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف، وهذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة في الشركة؛ فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة؛ فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة؛ والمورد من يبيع للشركة المواد الخام والسلع والخدمات الأخرى، فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص والدقة؛ فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع خطط التمويل مما يؤثر سلباً على الخطط المستقبلية (Ellingson, 2001).

1-4-2 الحوكمة في المصارف الإسلامية:

إن المصارف الإسلامية تختلف شكلاً ومضموناً عن المصارف التقليدية، حيث تعتمد الأولى على مجموعة من المبادئ لا يمكن التنازل عن أي واحد منهم، وإلا فقد المصرف إسلاميته، وبالتالي فإن التركيبة الأساسية للحوكمة تختلف في كل منهما، حيث تتضمن المصارف التقليدية أربعة عناصر تتمثل في المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة وكذلك أصحاب المصالح الأخرى، بينما يزيد عن هؤلاء في المصارف الإسلامية عنصر خامس يتمثل في هيئة الفتوى والرقابة الشرعية التي تعمل على مراقبة مدى توافق أعمال المصرف مع أحكام الشريعة الإسلامية، فيكون بذلك نظام الحوكمة في المصارف الإسلامية مختلفاً عن نظام الحوكمة في المصارف التقليدية، وفي عام 2006 تم إصدار معيار لحوكمة المصارف الإسلامية يسمى بالمبادئ الإرشادية لضوابط إدارة المؤسسات التي تقدم خدمات مالية إسلامية ويمكن تلخيص هذه المبادئ في الآتي (الوابل، 2015)؛ (بورقية و غربي، 2015):

1- يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تضع إطاراً لسياسة ضوابط إدارة شاملة تحدد الأدوار والوظائف الاستراتيجية لكل عنصر من عناصر ضوابط الإدارة والآليات المعتمدة لموازنة مسؤوليات مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية تجاه مختلف أصحاب المصالح، ويقصد بعناصر ضوابط الإدارة كل من مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنهن الإدارة التنفيذية، هيئة الرقابة الشرعية من مراجعي الحسابات الداخليين والخارجيين. ويجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية اعتماد التوصيات ذات العلاقة التي تتضمنها معايير ضوابط إدارة مؤسسات متعارف عليها دولياً مثل: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي

- والتنمية وورقة لجنة بازل للإشراف المصرفي. كما يجب أن تلتزم بالتوجيهات سارية المفعول الصادرة عن السلطات الإشرافية وأن تلتزم بأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها.
- 2- يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تتأكد من أن إعداد تقارير معلوماتها المالية وغير المالية يستوفي المتطلبات التي تنص عليها المعايير المحاسبية المتعارف عليها دولياً، وتكون مطابقة لأحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها والتي تسري على قطاع الخدمات المالية الإسلامية وتعتمدها السلطات الإشرافية في الدول المعنية. ويجب على مجلس الإدارة في هذه المؤسسات تشكيل لجنة مراجعة تتكون مما لا يقل عن ثلاثة أعضاء يختارهم مجلس الإدارة من أعضائه غير التنفيذيين يكونون حائزين على خبرات مناسبة وكافية في تحليل القوائم المالية والمستندات المالية.
- 3- يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية الإقرار بحقوق أصحاب حسابات الاستثمار في متابعة أداء استثماراتهم والمخاطر ذات العلاقة، ووضع الوسائل الكافية لضمان المحافظة على هذه الحقوق وممارستها. لذا يجب على هذه المؤسسات أن تتحمل مسؤولية استثماريه تجاه أصحاب حسابات الاستثمار بصفتها مضارباً في أموالهم، مع الإفصاح والشفافية عن المعلومات في الوقت الملائم.
- 4- يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية اعتماد استراتيجية استثمار سليمة تتلاءم مع المخاطر والعوائد المتوقعة لأصحاب حسابات الاستثمار، آخذين في الحسبان التمييز بين أصحاب حسابات الاستثمار المقيدة والمطلقة، بالإضافة إلى اعتماد الشفافية في دعم أي عوائد.
- 5- يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تضع آلية مناسبة للحصول على الأحكام الشرعية من المختصين بها، ويبقى تنوع الآراء الشرعية من الخصائص الدائمة لقطاع الخدمات المالية الإسلامية، ويجب أن يحصل المراجعون الداخليون والمراقبون الشرعيون على التدريب اللازم والمناسب لتحسين مهارتهم من حيث المراجعة لمدى الالتزام بالشريعة.
- 6- يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن تعتمد الشفافية في تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية ومبادئها الصادرة عن علماء الشريعة، كما يجب الالتزام بتطبيق الفتاوى ومراقبة الالتزام بالشريعة في جميع نواحي منتجاتها وعملياتها ونشاطاتها أو الإفصاح عن سبب عدم الالتزام.
- 7- يجب على مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية توفير المعلومات الجوهرية والأساسية حول حسابات الاستثمار التي تديرها لأصحابها وللجمهور بالقدر الكافي وفي الوقت المناسب، ويتطلب ذلك توفى المعلومات حول طرق حساب الأرباح وتوزيع الموجودات واستراتيجية

الاستثمار وآليات دعم العوائد بالإضافة إلى توفير معلومات عن أسس توزيع الأرباح قبل فتح حساب الاستثمار والإعلان عن حصة كل من المؤسسة وأصحاب حسابات الاستثمار في الأرباح حسب مقتضيات عقد المضاربة.

1-4-3 الفرق بين الحوكمة في المصارف الإسلامية والمصارف التقليدية:

تختلف المصارف الإسلامية شكلاً ومضموناً عن المصارف التقليدية؛ حيث تعتمد الأولى على مجموعة من المبادئ التي لا يمكن التنازل عنها، وإلا فقدت هذه المصارف إسلاميتها، وتتمثل هذه المبادئ أساساً في:

- مبدأ المشاركة في الربح والخسارة.

- مبدأ المتاجرة على أساس الملكية لا على أساس الدين.

- مبدأ التزام المصرف في معاملاته بأحكام الشريعة الإسلامية.

بينما تعتمد الثانية على مبدأ الفائدة الثابتة أخذاً و/أو إعطاء، ولا تشترط في ذلك مشروعية المشاريع الممولة. وعلى هذا الأساس نجد أن العقود التي تقوم على مبدأ المشاركة في الربح والخسارة تتميز بدرجة عالية من المخاطرة مقارنة بالعقود التي تقوم على الفائدة المحددة مسبقاً؛ مما يستلزم إدارة عادلة ورقابة فعالة وشفافية واضحة توضح حقوق وواجبات كل طرف.

كما أن مبدأ الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية لا ينظر إليه فقط من باب تطبيق مبدأ المشاركة في الربح والخسارة أو عدم تمويل المشاريع الحرام، وإنما ينظر إليه أيضاً من باب التزام الأشخاص القائمين على المصرف بمبادئ الشريعة الإسلامية في سلوكهم وتصرفاتهم.

وبالنظر إلى تركيبة العناصر الأساسية للحوكمة، نجد أن المصارف التقليدية تتضمن أربعة عناصر تتمثل في (المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وكذلك أصحاب المصالح الأخرى)؛ بينما يضاف إليها في المصارف الإسلامية عنصر خامس يتمثل في هيئة الفتوى والرقابة الشرعية التي تسهر على مراقبة مدى توافق أعمال المصرف مع أحكام الشريعة الإسلامية، فيكون بذلك نظام الحوكمة في المصارف الإسلامية مختلفاً عن نظام الحوكمة في المصارف التقليدية، ويمكن أن نقول أن المصارف الإسلامية تواجه نظام حوكمة ثنائية ترتكز على مبادئ الحوكمة الأنجلوسكسونية المفروضة من قبل المساهمين والعملاء غير المسلمين والهيئات الدولية لتنظيم المصارف، ونظام حوكمة إسلامية مفروضة من قبل المساهمين والعملاء المسلمين بالإضافة إلى هيئات الرقابة الشرعية (بورقة و غربي، 2015).

- خصائص الحوكمة في المصارف الإسلامية:

تتميز الحوكمة في المصارف الإسلامية بما يلي (بورقبة و غربي، 2015):

- تلتزم المصارف الإسلامية في تطبيق للحوكمة بمراعاة لمصالح أصحاب الحسابات الاستثمارية على مبدأ المضاربة أي درجة عالية من المخاطرة، مقارنة بمصالح أصحاب الحسابات لأجل في المصارف التقليدية التي تقلّ مخاطرتهم نظراً لثبات فوائدهم المصرفية.
- وجود حوكمة ثنائية ناتجة عن وجود مجلسين مختلفين هما: مجلس الإدارة بهدف مراقبة الجانب الإداري للمصرف، وهيئة الرقابة الشرعية بهدف مراقبة مدى توافق العمليات المصرفية مع الشريعة الإسلامية.
- وجود هدفين مختلفين في المصرف ذاته يمكن أن يزيد من حدة تعارض المصالح، وبطبيعة الحال قد يؤد ذلك بعض الصعوبات في نشاط المصرف الإسلامي.

1-5 أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه:

لا شك أن البناء المؤسسي لأي عمل من الأعمال إنما يعني أهمية العمل ذاته وعلى رغبة القائمين عليه بتحقيق أهداف طموحة من ورائه، الأمر الذي جعلهم يرسون قواعده الثابتة وكيانه الدائم. البناء المؤسسي من شأنه أن يحقق التوازن بين الأهداف المرجوة والأعمال المبذولة لتحقيقها من جهة، والطاقات والإمكانات المتاحة من جهة أخرى، مما يضمن النجاح والاستمرارية كما يحقق النمو والتطور للطاقات والإمكانات والاستدامة. حيث تعتمد الإدارة الحديثة اعتماداً كلياً على مجموعة من المبادئ والأسس الحاكمة لأدائها، والمنظمة لسلوك العاملين فيها، وتسعى إلى تحقيق النجاح من خلال تعظيم قدرتها، وتعزيز أداء مكوناتها التي تنطلق من تحديد رؤيتها، وصياغة رسالتها، وشمولية أهدافها لكافة عناصر الأداء (الدجني، 2011).

1-5-1 تعريف أداء العاملين:

عرف ميلار وبروملي الأداء: على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (Kent & Philip, 1990) كما عرفه بيتر داركر: قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال (Drucker، 2007).

عرف (Fred) الأداء بحسب نتائج السلوك الذي رافق ذلك الأداء، فيرى أن الأداء هو نتيجة السلوك، والسلوك هو نشاط وفعالية فردية، بينما نتائج السلوك هي التغييرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد بسبب ذلك السلوك (طنوس، 2019).

في حين فرق (Tomas) عند تناوله لمفهوم الأداء بين كل من السلوك، والإنجاز، والأداء، فعرف السلوك بأنه ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات وأداء النشاطات والمهام المكلفين بها وجميع الأعمال التي يمارسونها في سبيل إنجاز الأعمال الموكلة لهم، وعرف الإنجاز بأنه ما يبقى من أثر أو نتائج بعد توقف الأفراد عن العمل، كالمخرجات النهائية لأعمالهم ونشاطاتهم، وعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهو مجموع السلوك والنتائج معاً، فهو ليس السلوك وحده أو الإنجاز وحده بل هو تكاملهما معاً (طنوس، 2019).

1-5-2 عناصر الأداء:

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، ويشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها ما يلي (طنوس، 2019):

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- 2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- 3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- 4- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
- 5- كفايات الموظف: تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.
- 6- بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال (التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة)، أما العوامل الخارجية التي تشمل بيئة التنظيم وتؤثر على الأداء الفعال فهي (العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية).

ومن ذلك يمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية (عبد الحق، 2017):

- الجسر الذي يربط بين الاستراتيجية التي تم اختيارها وقياسات الأداء المحددة، التي تؤشر تقدم المنظمة اتجاه رؤيتها ورسالتها وفي إطار منظومة القيم التي تعتمدها.
- يعطي الوصف الدقيق لما يفترض القيام به، وتنفيذه بغرض إنجاز وتحقيق استراتيجية المنظمة ونجاحها على المستوى البعيد.
- تتبنى المنظمة أهداف الأداء من قبيل ردم المهارات، زيادة تدريب العاملين، حيث يمكن لهذه الأهداف إذا ما تحققت المساهمة بتنفيذ فعال للاستراتيجية المعتمدة.
- يعتبر أداة لمعرفة حالة المنظمة.
- يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقعة عند تحقيق الأهداف.
- تحديد سبل تطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم.

1-5-3 العوامل المؤثرة في أداء العاملين:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ويمكن تلخيص بعض هذه العوامل فيما يلي (غنيم ، 2018)

- 1- وجود أهداف محددة: فالمنظمة التي تمتلك خطاً تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائها وذلك لوجود معيار محدد مسبقاً على أساس أهداف هذه المنظمة.
- 2- المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.
- 3- اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء العامل بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غي مؤثرة في العاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء العاملين ليتم التمييز الفعلي بين العامل المجتهد ذي الأداء العالي والعامل المجتهد ذي الأداء المتوسط والعامل الكسول والعامل غير المنتج.

4- مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى أداء العاملين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للعامل، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والوجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

5- التسيب الإداري: فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء العاملين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية في المنظمة.

الدراسة الميدانية

• تمهيد:

يقوم هذا الفصل على الدراسة الميدانية لمتغيرات تطبيق مبادئ الحوكمة وذلك من خلال الاعتماد على البيانات الأولية التي جمعت عن طريق استبيان مؤلف من عدة محاور يقيس كل محور منها نظرة العاملين المطلعين على مبادئ الحوكمة وأساليب تطبيقها في بنك البركة الإسلامي، وسنوضح في هذا الفصل المنهج المستخدم في البحث ومجتمع وعينة البحث ثم الإجابة عن تساؤلات البحث باستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية المناسبة.

• منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث يقوم هذا المنهج على دراسة وتحليل ظاهرة أو موضوع محدد خلال فترة زمنية محددة ومن ثم تفسيرها، وهذا المنهج قائم على دراسة الأسس النظرية في المراجع التي تخص موضوع البحث، وتوأمة ذلك مع دراسة ميدانية تم فيها تصميم استبيان موجه إلى الموظفين محل الدراسة يهدف إلى تقييم تطبيق مبادئ الحوكمة وفق آرائهم وما مقدار أثرها في أداء العاملين، وتم استخدام برنامج SPSS في استخراج البيانات.

• مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع الدراسة بالموظفين الذين على اطلاع على الأساليب المتبعة لتطبيق مبادئ الحوكمة وتم التعرف على العدد الإجمالي للمجتمع من خلال الهيكل الإداري لبنك البركة الإسلامي وهذا ما يمثل مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من الطاقم الإداري في البنك وتم الحصول على 50 استبيان مكتمل الإجابة وقابل للتحليل.

❖ تصميم أداة البحث:

يهدف الاستبيان إلى قياس المتغيرات التالية:

- المحور الأول: المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، العمر، الخبرة بالسنوات).

- **المحور الثاني (مستوى الإفصاح والشفافية):** والهدفُ منه التعرفُ على مستوى تقييم مستوى الإفصاح والشفافية والسياسة المتبعة في ذلك.
 - **المحور الثالث (مستوى صلاحيات مجلس الإدارة):** والهدفُ منه التعرفُ على مستوى تقييم صلاحيات مجلس الإدارة المحدد في دليل الحوكمة.
 - **المحور الرابع (أساليب ممارسات لجنة التدقيق):** والهدفُ منه التعرفُ على مستوى تقييم ممارسات لجنة التدقيق المحدد في دليل الحوكمة.
 - **المحور الخامس (مستوى صلاحيات الإدارة التنفيذية):** والهدفُ منه التعرفُ على مدى التزام الإدارة التنفيذية بالمعايير الموضوعية لهم.
 - **المحور السابع (أداء العاملين في بنك البركة الإسلامي):** والهدفُ منه معرفة مستوى أداء العاملين في البنك من وجهة نظر أفراد العينة.
- ❖ اختبار ثبات الاستبيان:

لاختبار الثبات نستخدم معامل الفا كرونباخ، يأخذ قيمة تتراوح بين [0-1] وتعتبر القيمة مقبولة إذا تجاوزت 0.6، وأظهرت نتائج اختبار الفا كرونباخ لكل محور على الشكل التالي:

جدول (1) نتيجة اختبار الفا كرونباخ للاستبيان والمحاور

المحور	Cronbach's Alpha
مستوى الإفصاح والشفافية	.873
مستوى صلاحيات مجلس الإدارة	.781
أساليب ممارسات لجنة التدقيق	.851
مستوى صلاحيات الإدارة التنفيذية	.783
أداء العاملين في بنك البركة الإسلامي	.915

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

ونلاحظ من الجدول أن قيمة الاختبار لجميع المحاور هي مقبولة وهذا دليل على ثبات محاور الاستبيان وجودة نتائجه.

1-2 توصيف خصائص العينة ومتغيرات الدراسة.

ان الهدف من الدراسة الوصفية هو معرفة اتجاه العاملين حول مؤشر معين, وقد قمنا في هذا المبحث بتوصيف العينة ومتغيرات الدراسة عن طريق مقاييس الإحصاء الوصفي (التكرارات والنسب المئوية، المتوسط، القيم الكبرى والصغرى واختبار One Sample T Test) لتوصيف متغيرات الدراسة، وذلك بعد حساب متوسط كل محور بغية الحصول على درجة التوجه لكل مؤشر حسب آراء العاملين.

1-1-2 دراسة خصائص العينة المدروسة من ناحية المتغيرات الشخصية للمبحوثين:

إن دراسة المتغيرات الشخصية للمبحوثين تعطي فكرة عن مدى جودة الإجابات ومطابقتها للواقع، وقد تم اختيار عدد من المتغيرات الشخصية التي تتناسب مع البحث وهي على الشكل التالي:

1) خصائص العينة حسب الموقع الوظيفي:

يظهر الجدول التالي تكرارات خصائص العينة حسب الموقع الوظيفي، وهي:

جدول (2) خصائص العينة حسب الموقع الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مدير تنفيذي	3	6.0	6.0	6.0
مدير إدارة	4	8.0	8.0	14.0
مدير فرع	18	36.0	36.0	50.0
نائب مدير	1	2.0	2.0	52.0
مسؤول قسم	8	16.0	16.0	68.0
مشرف	8	16.0	16.0	84.0
موظف خدمة عملاء	8	16.0	16.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول بأن أفراد العينة موزعين على كافة المراكز الوظيفية في البنك وهذا ما يشير إلى عدم تحيز العينة وفق آراء فئة معينة من العاملين.

(2) خصائص العينة حسب المؤهل العلمي:

يظهر الجدول التالي تكرارات المؤهل العلمي في العينة، وهي على الشكل التالي:

جدول (3) خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إجازة جامعية	26	52.0	52.0	52.0
دراسات عليا	24	48.0	48.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن أفراد العينة من الفئات العلمية الجامعية وما فوق وهذا ما يساهم في إعطاء تقييم علمي جيد للمتغيرات المدروسة.

(3) خصائص العينة حسب العمر:

يظهر الجدول التالي تكرارات العمر في العينة، وهي على الشكل التالي:

جدول (4) خصائص العينة حسب العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid (سنة 18-30)	5	10.0	10.0	10.0
(سنة 31 - 45)	42	84.0	84.0	94.0
(سنة 46-60)	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة من الفئة المتوسطة العمر وهذا ما ينطبق على الشريحة العمرية في البنك وهم بمستوى عمري قادرين على توصيف المتغيرات بشكل جيد.

(4) خصائص العينة حسب الخبرة بالسنوات:

يظهر الجدول التالي تكرارات الخبرة بالسنوات في العينة، وهي على الشكل التالي:

جدول (5) خصائص العينة حسب الخبرة بالسنوات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5	6	12.0	12.0	12.0
(سنة 5-15)	30	60.0	60.0	72.0
(سنة 15 من أكثر)	14	28.0	28.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة من الفئة العاملين ذوي الخبرة فوق الخمس سنوات وهذا ما يعطي تقدير جيد لمتغيرات الدراسة.

2-1-2 تقييم أفراد العينة لمتغيرات الدراسة:

سنقوم باحتساب المعدل المتوسط العام للإجابات والانحراف المعياري لكل متغيرات الدراسة وذلك بحسب مقياس ليكارت الخماسي الذي يُمكننا من تحديد موقع الإجابات.

(1) محور تقييم مستوى الإفصاح والشفافية:

يظهر الجدول التالي قيم الإحصاء الوصفي لعبارة محور تقييم مستوى الإفصاح والشفافية وتم استخدام اختبار ت للعينات الواحدة (One-sample T Test)، وهي كما يلي:

جدول (6) مستوى الإفصاح والشفافية

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	النسبة المئوية	مجال المقياس	sig-T Test
يقوم البنك بالإفصاح عن سياسته المالية على المدى القصير والطويل	50	2	5	4.02	.742	80.40%	موافق	.000
يقوم البنك بالإفصاح عن حجم المؤونات وألية استغلالها	50	2	5	3.84	.738	76.80%	موافق	.000
يتم الإفصاح عن النتائج المالية لجميع الأطراف بكل شفافية	50	2	5	4.06	.793	81.20%	موافق	.000
ان حجم المعلومات المفصح عنها كاف لاتخاذ القرارات الصحيحة	50	2	5	3.96	.638	79.20%	موافق	.000
ان المعلومات المفصح عنها تسمح بإجراء تحليل مالي صحيح	50	2	5	3.98	.654	79.60%	موافق	.000
ان سياسة الإفصاح في البنك تعطي القدرة للمساهمين بإجراء مقارنات مع الاستثمارات الأخرى.	50	2	5	4.20	.571	84.00%	موافق بشدة	.000
هناك شفافية مطلقة في تزويد المساهمين بالمعلومات المطلوبة	50	1	5	3.82	.962	76.40%	موافق	.000
مستوى الإفصاح والشفافية	50	2.71	5.00	3.9829	.55639	79.66%	موافق	.000
Valid N (listwise)	50							

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

نجد أن قيمة متوسط المحور تبلغ 3.9829 وبنسبة مئوية بلغت 79.66% أي وقعت ضمن مجال الموافقة حول التزام البنك في مستوى جيد من الإفصاح والشفافية، وتسمح مستويات الإفصاح بإجراء مقارنات مع المجالات الاستثمارية الأخرى من خلال الإفصاح عن النتائج المالية بشفافية ووضوح سياسته المالية، ونلاحظ أن العبارة التي ساهمت في رفع قيمة المتوسط هي أن (ان سياسة الإفصاح في البنك تعطي القدرة للمساهمين بإجراء مقارنات مع الاستثمارات

الأخرى) حيث بلغت هذه القيمة 4.20 وبنسبة مئوية 84.0%، وذلك بسبب ان سياسة الإفصاح عن البيانات واضحة وتظهر فائدة الاستثمار في البنك وبالتالي يصبح المساهمين على دراية كاملة بمستقبل استثماراتهم ومدى رجوعها عن الاستثمارات الأخرى.

أما السبب الذي ساهم في تخفيض قيمة المتوسط هو أنّ (هناك شفافية مطلقة في تزويد المساهمين بالمعلومات المطلوبة) حيث كانت قيمة المتوسط لهذه العبارة 3.82 وبنسبة مئوية بلغت 76.4%، ومن هذه النتيجة يعتبر أن هناك بعض النقاط تعالج من قبل الإدارة دون الرجوع المباشر للمساهمين ولكنها تتدرج ضمن توصيات المساهمين وهذا سبب ارتفاع قيمة المتوسط. ومن اختبار One sample T test نجد أن احتمال الدلالة sig أصغر من مستوى الدلالة 0.05 في جميع العبارات، لذلك نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإفصاح والشفافية والقيمة الحيادية (3)، ومن خلال ملاحظة أن جميع قيم المتوسط لعبارات المحور هي أعلى من قيمة الحياد، وبذلك نستنتج من خلال قيم المتوسط لإجابات أفراد العينة بأنّ البنك ملتزم بمعايير الإفصاح والشفافية بشكل جيد وان جميع العبارات وقعت ضمن مجال الموافقة ما عدا عبارة المقارنة فقد تعدت ذلك إلى المرافقة بشدة التي نوهنا لها سابقا.

وقد أظهرت القيم الصغرى والكبرى في مختلف العبارات بشكل عام وفي إجمالي المحور بشكل خاص أنّه يوجد اختلاف في اتجاهات بعض العاملين حيث يرى البعض أن مستوى الإفصاح والشفافية مرتفع جدا، بينما يرى آخرون أن مستوى الإفصاح والشفافية بحاجة إلى توضيح أكثر من ناحية البساطة لبعض الأشخاص وخاصة العملاء وذلك من اجل كسب درجة اعلى من ثققتهم بالبنك.

(2) محور تقييم مستوى صلاحيات مجلس الإدارة:

يظهر الجدول التالي قيم الإحصاء الوصفي لعبارات محور تقييم مستوى صلاحيات مجلس الإدارة، وتم استخدام اختبار ت للعينات الواحدة (One-sample T Test)، وهي كما يلي:

جدول (7) مستوى صلاحيات مجلس الإدارة

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	النسبة المئوية	مجال المقياس	sig-T Test
يحدد دليل الحوكمة صلاحيات مجلس الإدارة بدقة	50	1	5	3.70	.953	74.00%	موافق	.000
يسمح دليل الحوكمة لمجلس الإدارة برسم الأهداف الاستراتيجية بشكل مفهوم	50	1	5	3.74	.828	74.80%	موافق	.000
يتابع مجلس الإدارة خطوات تطبيق القوانين في جميع المستويات	50	2	5	3.76	.716	75.20%	موافق	.000
يسمح دليل الحوكمة لمجلس الإدارة بمراقبة مختلف الإجراءات التنفيذية	50	2	5	3.76	.687	75.20%	موافق	.000
تعتبر سياسة المكافآت عادلة وخاصة للمدراء	50	1	5	3.08	1.322	61.60%	حيادي	.671
يسمح دليل الحوكمة لمجلس الإدارة ببناء خطة إدارة المخاطر بناء على المتطلبات الحالية الاقتصادية	50	1	5	3.56	.884	71.20%	موافق	.000
يوضح دليل الحوكمة آلية تكوين مجلس الإدارة وطريقة تذكية أعضائه	50	2	5	3.86	.700	77.20%	موافق	.000
مستوى صلاحيات مجلس الإدارة	50	2.29	5.00	3.6371	.58810	72.74%	موافق	.000
Valid N (listwise)	50							

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

نجد أن قيمة متوسط المحور تبلغ 3.6371 وبنسبة مئوية بلغت 72.74% أي أنها وقعت ضمن مجال الموافقة حول وضوح دليل الحوكمة في تحديد مستوى صلاحيات مجلس الإدارة، وخاصة من ناحية تكوين مجلس الإدارة ورفع القدرة على تطبيق القوانين ومراقبة الإجراءات التنفيذية، ونلاحظ أن العبارة التي ساهمت في رفع قيمة المتوسط هي أن (يوضح دليل الحوكمة آلية تكوين مجلس الإدارة وطريقة تذكية أعضائه) حيث بلغت هذه القيمة 3.86 وبنسبة مئوية 77.20%، وذلك بسبب أن أسلوب التكون قائم على معايير واضحة ومحددة من قبل دليل الحوكمة وإن البنك ملتزم بها بشكل كامل لذلك حقق هذا البنك قيمة متوسط مرتفعة.

أما السبب الذي ساهم في تخفيض قيمة المتوسط هو أنّ (يسمح دليل الحوكمة لمجلس الإدارة ببناء خطة إدارة المخاطر بناء على المتطلبات الحالة الاقتصادية) حيث كانت قيمة المتوسط لهذه العبارة 3.08 وبنسبة مئوية بلغت 61.60% ويشير الاختبار ان قيمتها لم تختلف عن الحيادية، ومن هذه النتيجة يعتبر أن هناك تغيرات كبيرة في خطط الإدارة نتيجة الأوضاع الاقتصادية.

ومن اختبار One sample T test نجد أن احتمال الدلالة sig أصغر من مستوى الدلالة 0.05 في جميع العبارات، ماعدا عبارة بناء خطة المخاطر فلم تختلف قيمة المتوسط عن قيمة الحياد لذلك نقبل فرضية العدم، أما بالنسبة لباقي العبارات نقبل الفرضية البديلة التي تقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى صلاحيات مجلس الإدارة والقيمة الحيادية (3)، ومن خلال ملاحظة أن معظم قيم المتوسط لعبارات المحور هي أعلى من قيمة الحياد، نستنتج من بأن مستوى صلاحيات مجلس الإدارة محددة بشكل واضح وجيد من قبل دليل الحوكمة. وقد أظهرت القيم الصغرى والكبرى في مختلف العبارات بشكل عام وفي إجمالي المحور بشكل خاص أنه يوجد اختلاف في اتجاهات العاملين حيث يرى البعض أن مستوى صلاحيات مجلس الإدارة محدد وواضح المهام بشكل متميز من قبل دليل الحوكمة، بينما يرى آخرون أن تسارع معدلات التضخم هي اعلى من درجة مرونة دليل الحوكمة في تغيير معاييرها.

(3) محور تقييم أساليب ممارسات لجنة التدقيق:

يظهر الجدول التالي قيم الإحصاء الوصفي لعبارات محور تقييم أساليب ممارسات لجنة التدقيق، وتم استخدام اختبار ت للعينات الواحدة (One-sample T Test)، وهي كما يلي:

جدول (8) أساليب ممارسات لجنة التدقيق

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation	النسبة المئوية	مجال المقياس	sig-T Test
يحدد دليل الحوكمة الية عمل لجنة التدقيق بدقة	50	1	5	3.80	.808	76.00%	موافق	.000
يحدد دليل الحوكمة صلاحيات لجنة التدقيق ومهامها بشكل واضح	50	1	5	3.86	.833	77.20%	موافق	.000
تتمتع لجنة التدقيق بصفة الاستقلال التام عن بقية الوظائف في البنك	50	2	5	3.90	.763	78.00%	موافق	.000
القرارات الصادرة عن لجنة التدقيق قائمة على أساس علمي وواقعي	50	2	5	3.76	.687	75.20%	موافق	.000
يتم الالتزام التام بملاحظات لجنة التدقيق	50	2	5	3.94	.740	78.80%	موافق	.000
تعتمد لجنة التدقيق أسلوب المراقبة الدائمة لأعمال البنك	50	2	5	3.96	.727	79.20%	موافق	.000
أساليب ممارسات لجنة التدقيق	50	2.67	5.00	3.8700	.57665	77.40%	موافق	.000
Valid N (listwise)	50							

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

وجد أن قيمة متوسط المحور تبلغ 3.8700 وبنسبة مئوية بلغت 77.40% أي أنها وقعت ضمن مجال الموافقة حول جودة أساليب ممارسات لجنة التدقيق، وأنها صادرة عن واقع البنك ويتم الالتزام بها بشكل كبير إلى جانب استقلاليتها عن باقي الأقسام، ونلاحظ أن العبارة التي ساهمت في رفع قيمة المتوسط هي أن (تعتمد لجنة التدقيق أسلوب المراقبة الدائمة لأعمال البنك) حيث بلغت هذه القيمة 3.96 وبنسبة مئوية 79.2%، وذلك بسبب أن هدف هذه اللجنة هو تدارك أي خطأ قبل تفاقمه بشكل كبير ووصوله لدرجة يصعب حله. أما السبب الذي ساهم في تخفيض قيمة المتوسط هو أن (القرارات الصادرة عن لجنة التدقيق قائمة على أساس علمي وواقعي) حيث كانت قيمة المتوسط لهذه العبارة 3.76 وبنسبة مئوية بلغت 75.2%، ومن هذه النتيجة يعتبر أن هناك ضعف القدرة على جمع تأثير كافة المتغيرات في نتائج القرارات الصادرة عن المستوى المطلوب بشكل بسيط .

ومن اختبار One sample T test نجد أن احتمال الدلالة sig أصغر من مستوى الدلالة 0.05 في جميع العبارات، وبذلك نقبل الفرضية البديلة التي تقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساليب ممارسات لجنة التدقيق والقيمة الحيادية (3)، ومن خلال ملاحظة أن جميع قيم المتوسط لعبارات المحور هي أعلى من قيمة الحياد، نستنتج من بأن أساليب ممارسات لجنة التدقيق ذات درجة مرتفعة في الالتزام بمبادئ الحوكمة.

وقد أظهرت القيم الصغرى والكبرى في مختلف العبارات بشكل عام وفي إجمالي المحور بشكل خاص أنه يوجد اختلاف في اتجاهات العملاء حيث يرى البعض أن أساليب ممارسات لجنة التدقيق تتميز بدرجة كبيرة من الالتزام بمبادئ الحوكمة، بينما يرى آخرون أن هذه الأساليب بحاجة إلى مرونة أعلى لتتماشى مع التغيرات الاقتصادية.

(4) محور مستوى تقييم مستوى صلاحيات الإدارة التنفيذية:

يظهر الجدول التالي قيم الإحصاء الوصفي لعبارات محور مستوى تقييم مستوى صلاحيات الإدارة التنفيذية، وتم استخدام اختبار ت للعينات الواحدة (One-sample T Test)، وهي كما يلي:

جدول (9) مستوى تقييم مستوى صلاحيات الإدارة التنفيذية

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	النسبة المئوية	مجال المقياس	sig-T Test
يحدد دليل الحوكمة صلاحيات الإدارة التنفيذية بدقة	50	1	5	3.80	.833	76.00%	موافق	.000
تخضع الإدارة التنفيذية للمساءلة من قبل الإدارة العليا	50	3	5	3.92	.601	78.40%	موافق	.000
تشير عملية الحوكمة إلى نقاط الضعف في أداء الإدارة التنفيذية	50	2	5	3.60	.670	72.00%	موافق	.000
تقوم الإدارة التنفيذية بتنفيذ قرارات وتوصيات الإدارة العليا بشكل دقيق	50	3	5	3.96	.570	79.20%	موافق	.000
تقوم الإدارة التنفيذية بالإفصاح التام والتفصيلي لمجلس الإدارة عن جميع العمليات التي يتم تنفيذها	50	2	5	3.96	.669	79.20%	موافق	.000
تقوم الإدارة التنفيذية بنقل صعوبات تطبيق القرارات والاحتجاجات بكل شفافية ومصداقية	50	3	5	3.94	.586	78.80%	موافق	.000
مستوى صلاحيات الإدارة التنفيذية	50	2.80	5.00	3.8520	.45680	77.04%	موافق	.000
Valid N (listwise)	50							

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

نجد أنّ قيمة مُتوسط المحور تبلغ 3.8520 وبنسبة مئوية بلغت 77.20% أي أنّها وقعت ضمن مجال الموافقة حول مستوى صلاحيات الإدارة التنفيذية، وذلك بسبب التزام الإدارة التنفيذية بدرجة كبيرة بتنفيذ القرارات والإفصاح، ونلاحظ أنّ العبارة التي ساهمت في رفع قيمة المتوسط هي أنّ (تقوم الإدارة التنفيذية بالإفصاح التام والتفصيلي لمجلس الإدارة عن جميع العمليات التي يتم تنفيذها) حيث بلغت هذه القيمة 3.94 وبنسبة مئوية 79.2%، وذلك بسبب تمكين الإدارة من الاطلاع على كافة التفاصيل لإصدار القرارات المتوافقة مع الواقع.

أما السبب الذي ساهم في تخفيض قيمة المتوسط هو أنّ (يحدد دليل الحوكمة صلاحيات الإدارة التنفيذية بدقة) حيث كانت قيمة المتوسط لهذه العبارة 3.80 وبنسبة مئوية بلغت 76.00%، ومن هذه النتيجة يعتبر أنّ هناك شمولية لدليل الحوكمة لصلاحيات الإدارة التنفيذية ولكن هناك تفاصيل صغيرة طارئة بحاجة إلى تحديد من قبل الدليل.

ومن اختبار One sample T test نجد أنّ احتمال الدلالة sig أصغر من مستوى الدلالة 0.05 في جميع العبارات، وبذلك نقبل الفرضية البديلة التي تقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين صلاحيات الإدارة التنفيذية والقيمة الحيادية (3)، ومن خلال ملاحظة أنّ جميع قيم المتوسط لعبارات المحور هي أعلى من قيمة الحياد، نستنتج بأن صلاحيات الإدارة التنفيذية محددة بشكل دقيق وتقوم بواجباتها وفق مبادئ الحوكمة.

وقد أظهرت القيم الصغرى والكبرى في مختلف العبارات بشكل عام وفي إجمالي المحور بشكل خاص أنّه يوجد اختلاف في اتجاهات العاملين حيث يرى البعض أنّ صلاحيات الإدارة التنفيذية محددة بشكل تام وفاعل من قبل دليل الحوكمة، بينما يرى آخرون أنّ دليل الحوكمة بحاجة ان يكون على درجة تتسابق أعلى مع الإدارة التنفيذية ويراعي التغيرات الاقتصادية.

5) محور تقييم أداء العاملين في بنك البركة الإسلامي:

يظهر الجدول التالي قيم الإحصاء الوصفي لعبارات محور تقييم أداء العاملين في بنك البركة الإسلامي، وتم استخدام اختبار ت للعينة الواحدة (One-sample T Test)، وهي كما يلي:

جدول (10) تقييم أداء العاملين في بنك البركة الإسلامي

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	النسبة المئوية	مجال المقياس	sig-T Test
يحقق العاملون أداء جيد في البنك	50	3	5	4.16	.584	83.20%	موافق	.000
يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة	50	2	5	3.96	.699	79.20%	موافق	.000
يحقق العاملون مستوى التزام مرتفع في العمل	50	2	5	4.04	.669	80.80%	موافق	.000
يتمتع العاملون بمستوى دقة مرتفع في إنجاز أعمالهم	50	2	5	4.02	.654	80.40%	موافق	.000
ينجز العاملون المهمات الموكلة اليهم بالوقت المناسب	50	2	5	3.88	.773	77.60%	موافق	.000
يلتزم العاملون بالقوانين والتعليمات التنفيذية بدقة شديدة	50	2	5	4.00	.728	80.00%	موافق	.000
ان معدل الأخطاء المرتكبة من العاملين يعتبر منخفض	50	1	5	3.86	.783	77.20%	موافق	.000
يساهم التدريب الذي يخضع له العاملين في تحسين الأداء	50	1	5	3.64	1.156	72.80%	موافق	.000
أداء العاملين في بنك البركة الإسلامي	50	1.88	5.00	3.9450	.61193	78.90%	موافق	.000
Valid N (listwise)	50							

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

نجد أنّ قيمة مُتوسط المحور تبلغ 3.9450 وبنسبة مئوية بلغت 78.90% أي أنّ هناك موافقة على ان أداء العاملين في بنك البركة الإسلامي يتمتع بمستوى جيد بسبب تحقيقهم لمستوى أداء متميز ودرجة التزام مرتفعة ويتمتعون بمستوى مرتفع من الدقة، ونلاحظ أنّ العبارة التي ساهمت في رفع قيمة المتوسط هي أنّ (يحقق العاملون أداء جيد في البنك) حيث بلغت هذه القيمة 4.16 وبنسبة مئوية 83.20%، وذلك بسبب وضوح مهامهم بالمقام الأول ومستوى رضاهم المرتفع عن معايير العمل.

أما السبب الذي ساهم في تخفيض قيمة المتوسط هو أنّ (يساهم التدريب الذي يخضع له العاملين في تحسين الأداء) حيث كانت قيمة المتوسط لهذه العبارة 3.64 وبنسبة مئوية بلغت 72.8%، ومن هذه النتيجة يعتبر أن هناك ضيق وقت لإقامة برامج تدريبية ذات مستويات مرتفعة بسبب ضرورات العمل.

ومن اختبار One sample T test نجد أن احتمال الدلالة sig أصغر من مستوى الدلالة 0.05 في جميع العبارات، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تقول توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين في بنك البركة الإسلامي والقيمة الحيادية (3)، ومن خلال ملاحظة أن جميع قيم المتوسط لعبارات المحور هي أعلى من قيمة الحياد، نستنتج من بأنّ هناك تقييم مرتفع أداء العاملين في بنك البركة الإسلامي.

وقد أظهرت القيم الصغرى والكبرى في مختلف العبارات بشكل عام وفي إجمالي المحور بشكل خاص أنّه يوجد اختلاف في اتجاهات العاملين حيث أن البعض يعتبر بان الأداء يجب ان يكون افضل ولكن الظروف الحالية لا تسمح بذلك، بينما عبر آخرون ان العاملين يبذلون قصارى جهدهم في العمل ويحققون أهداف البنك ويقومون بكافة أعمالهم.

2-2 دراسة تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في أداء العاملين :

يقوم هذا المبحث على دراسة الأثر لتطبيق مبادئ الحوكمة من ناحية مستوى الإفصاح والشفافية ومستوى صلاحيات مجلس الإدارة وأساليب ممارسات لجنة التدقيق ومستوى صلاحيات الإدارة التنفيذية في أداء العاملين، ومن ذلك يمكننا وضع الفرضيات التالية:

- يوجد تأثير جوهري لتطبيق مبادئ الحوكمة في أداء العاملين.

وسنعمد على الانحدار الخطي المتعدد وذلك بسبب طبيعة متغيرات الدراسة حيث يهدف البحث لاكتشاف أي من المبادئ هو الذي ساهم في إضعاف أو تطوير أداء العاملين في ظل وجود المتغيرات مجتمعة بسبب أنها تشكل وحدة متكاملة تطبق بشكل إجمالي دون التغاضي عن احد المبادئ، وخطوات تطبيق الانحدار الخطي هي كما يلي:

2-2-1 شروط تطبيق الانحدار الخطي المتعدد:

- الارتباط بين المتغيرات المستقلة: يشترط ان تكون علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة ادنى من الدرجة الارتباط القوي أو التام حيث انه كلما كانت قوية كلما انتقى صفة الاستقلالية لها فذللك سنختبر هذه العلاقات ونستبعد المتغيرات ذات الارتباط القوي جدا ان ظهرت, يظهر لنا الجدول التالي مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة وهو كما يلي:

الجدول (11) معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة

	مستوى الإفصاح والشفافية	مستوى صلاحيات مجلس الإدارة	أساليب ممارسات لجنة التدقيق	مستوى صلاحيات الإدارة التنفيذية
Pearson Correlation	1	.646**	.706**	.644**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
N	50	50	50	50
Pearson Correlation	.646**	1	.530**	.666**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
N	50	50	50	50
Pearson Correlation	.706**	.530**	1	.553**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
N	50	50	50	50
Pearson Correlation	.644**	.666**	.553**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
N	50	50	50	50

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من السابق بان جميع المتغيرات ليس لها علاقة ارتباط قوية فيما بينها, مما يؤكد لنا أن جميع المتغيرات يمكن إدخالها في معادلة الانحدار ولا داعي لاستبعاد أي منها.

• شرط عدم وجود الارتباط الذاتي:

قام الباحث باختبار الارتباط الذاتي عن طريق اختبار (VIF) للتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (ارتباط ذاتي) وتم الاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF), إذ يشير الاختبار إلى وجود ارتباط خطي متعدد اذا كانت قيمة معامل تضخم التباين أصغر من 10, وهناك اختبار مساند لاختبار (VIF) وهو اختبار Tolerance إذ يجب ان تكون قيمته أعلى من 0.1 (Akinwande, Dikko, & Samson, 2015), والاختبار هو على الشكل التالي.

الجدول (12): اختبار VIF لنموذج أداء العاملين

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
مستوى الإفصاح والشفافية	.373	2.678
مستوى صلاحيات مجلس الإدارة	.473	2.113
أساليب ممارسات لجنة التدقيق	.483	2.072
مستوى صلاحيات الإدارة التنفيذية	.469	2.132

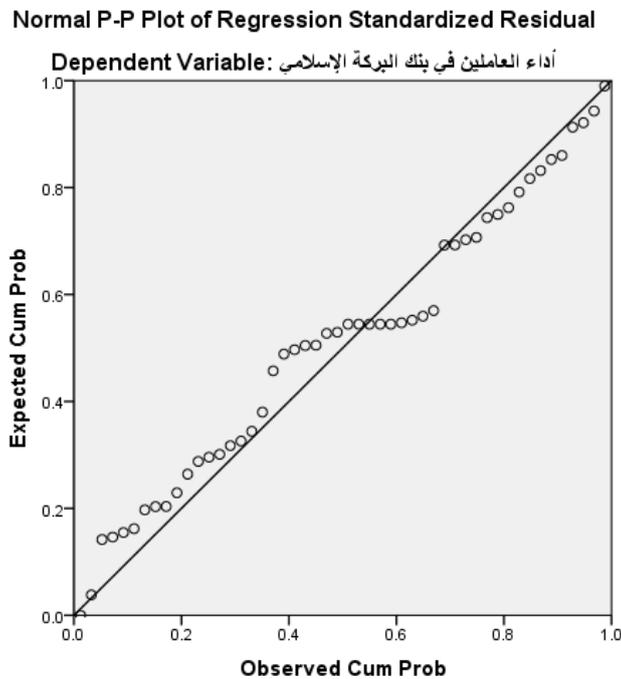
المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

من الجدول السابق نلاحظ أن جميع قيم اختبار (VIF) هي اقل من /10/ وقيم اختبار Tolerance اعلى من 0.1، وبالتالي لا يوجد ارتباط ذاتي بين المتغيرات.

• اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي (التوزيع الطبيعي):

ولمعرفة إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي سنستخدم في هذا المبحث اختبار توزيع البواقي الذي يقدمه مخطط Normal P-P Plot باستخدام برنامج SPSS، حيث يتم فيه رسم كل مشاهدة من البيانات الأصلية على المحور الأفقي مقابل قيم التوزيع الطبيعي، فان نقاط شكل الانتشار ستقع بمحاذاة الخط المستقيم أما إذا كانت بعيدة عنه فهذا يعني أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي. (سعد زغلول، 2003).

الشكل (1)



المصدر: من إعداد الباحث

وكما هو واضح من الشكل السابق : نجد إن توزيع العناصر تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط, مما يعني إن البواقي تتوزع توزيعاً معتدلاً (أي تتبع التوزيع الطبيعي).

2-2-2 بناء معادلة الانحدار:

- المقدرة التفسيرية للنموذج: يتبين لنا من الجدول التالي الذي يتضمن النتائج الخاصة بمعامل التحديد R^2 .

الجدول (13): معامل تفسير النموذج

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.555 ^a	.309	.247	.53097

a. Predictors: (Constant), التنفيذية الإدارة صلاحيات مستوى, لجنة ممارسات أساليب, التدقيق

والشفافية الإفصاح مستوى, الإدارة مجلس صلاحيات مستوى, التدقيق

b. Dependent Variable: الإسلامي البركة بنك في العاملين أداء

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss.

نجد معامل التحديد يساوي 0.309 وهذا معناه أن المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج تفسر 30.9% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أداء العاملين) وغالبا ما يؤخذ معامل التحديد المعدل في معرفة القوة التفسيرية للنموذج , أما الباقي فيرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في التحليل والقوة التفسيرية لها 69.1%.

• معنوية النموذج:

الفروض الإحصائية: الفرضية الصفرية : نموذج الانحدار غير معنوي.

الفرضية البديلة : نموذج الانحدار معنوي.

جدول (14) : جدول تحليل التباين

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.662	4	1.415	5.021	.002 ^b
	Residual	12.687	45	.282		
	Total	18.349	49			

a. Dependent Variable: الإسلامي البركة بنك في العاملين أداء

b. Predictors: (Constant), التنفيذية الإدارة صلاحيات مستوى, التدقيق لجنة ممارسات أساليب, الإدارة مجلس صلاحيات مستوى, التدقيق

والشفافية الإفصاح مستوى

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss.

يتضح من جدول تحليل التباين السابق: أن قيمة sig تساوي الصفر وهي اقل من 0.05 الذي يعبر عن مستوى الدلالة لهذا البحث, وبالتالي فأنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية

البديلة القائلة بان نموذج الانحدار هو معنوي اي ان هناك احد مبادئ الحوكمة على الأقل لها تأثير ذو دلالة إحصائية في المتغير التابع.

- **معنوية المتغيرات المستقلة:** يمكننا معرفة كل من المعنوية الإحصائية لكل من المتغيرات المستقلة في النموذج وقيمة الأثر الذي يحدثه كل متغير على المتغير التابع من خلال قيمة β وذلك عند تغير قيمة التابع المستقل بمقدار واحد, ويظهر لنا الجدول التالي معنوية المبادئ:

الجدول (15) جدول قيم الثوابت والدلالة المعنوية للمتغيرات المستقلة

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.429	.676		2.114	.040
مستوى الإفصاح والشفافية	.516	.223	.469	2.311	.025
مستوى صلاحيات مجلس الإدارة	-.163-	.187	-.157-	-.871-	.389
أساليب ممارسات لجنة التدقيق	-.299-	.189	-.282-	-1.579-	.121
مستوى صلاحيات الإدارة التنفيذية	.575	.242	.429	2.370	.022

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.

– بالنسبة للثابت : نجد أن قيمة sig تساوي 0.040 وهي قيمة اصغر من مستوى الدلالة 0.05, وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بالدلالة الإحصائية للثابت.

– لا يوجد تأثير جوهري لمستوى الإفصاح والشفافية في أداء العاملين.
 – يوجد تأثير جوهري لمستوى الإفصاح والشفافية في أداء العاملين.
 نجد أن قيمة sig تساوي 0.025 وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة 0.05, وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود تأثير جوهري للمتغير المستقل الأول (مستوى الإفصاح والشفافية).

– لا يوجد تأثير جوهري لمستوى صلاحيات مجلس الإدارة في أداء العاملين.
 – يوجد تأثير جوهري لمستوى صلاحيات مجلس الإدارة في أداء العاملين.

نجد أن قيمة sig تساوي 0.389 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0.05, وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تقر بعدم وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل الثاني (مستوى صلاحيات مجلس الإدارة).

- لا يوجد تأثير جوهري لأساليب ممارسات لجنة التدقيق في أداء العاملين.
- يوجد تأثير جوهري لأساليب ممارسات لجنة التدقيق في أداء العاملين.

وجد أن قيمة sig تساوي 0.121 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تقر بعدم وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل الثالث (أساليب ممارسات لجنة التدقيق).

- لا يوجد تأثير جوهري لمستوى صلاحيات الإدارة التنفيذية في أداء العاملين.
- يوجد تأثير جوهري لمستوى صلاحيات الإدارة التنفيذية في أداء العاملين.

وجد أن قيمة sig تساوي 0.022 وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود تأثير جوهري للمتغير المستقل الرابع (مستوى صلاحيات الإدارة التنفيذية).

- صيغة نموذج الانحدار: بعد أن أوجدنا أن جميع شروط تحليل الانحدار الخطي المتعدد محققة وان جميع المتغيرات المستقل ذات معنوية إحصائية يمكننا كتابة صيغة النموذج كما يلي:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

Y : المتغير التابع.

β_0 : الثابت.

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$: ثوابت المتغيرات المستقلة.

X_1, X_2, X_3, X_4 : المتغيرات المستقلة.

ومن الجدول (15) يمكننا استخراج معادلة الانحدار الخطي المتعدد وذلك على الشكل التالي:

$$Y = 1.429 + 0.516 X_1 + 0.575 X_4$$

ويمكننا استنتاج المتغير الأكثر تأثيراً على المتغير التابع من خلال قيمة الثابت، ويكون هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً وفقاً لإشارة الثابت، ومما سبق نستنتج أن المتغير الأول والرابع كانا ذو تأثير إيجابي حيث أن مستوى صلاحيات الإدارة التنفيذية هو الأعلى تأثيراً، ومن هنا يجب على البنك العمل على الالتزام الكامل بالإجراءات التنفيذية بالكفاءة المثلى بسبب قيمتها التأثيرية، أما

من ناحية المتغير المستقل الثاني والثالث فنلاحظ انه تم استبعاده من المعادلة وذلك بسبب عم وجود اثر له في أداء العاملين, وسنوضح في ما يلي حجم التأثير لكل من المتغيرات:

أولاً: مستوى الإفصاح والشفافية: حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمستوى الإفصاح والشفافية في البنك محل الدراسة في أداء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 0.516 الأمر الذي يُشير إلى وجود تأثير مقبول لمستوى الإفصاح في أداء العاملين، أي أن كل زيادة في درجة الإفصاح ومعرفة واقع البنك بمقدار نقطة واحدة (1) سيؤدي ذلك إلى ارتفاع أداء العاملين بمقدار (0.516). وأن سبب هذا التأثير الإيجابي قد يعود إلى تشجع العاملين على العمل نتيجة لمس مدى نجاح البنك نتيجة جهودهم وجهود الإدارة في تحقيق أهداف البنك.

ثانياً: مستوى صلاحيات مجلس الإدارة: حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى صلاحيات مجلس الإدارة في أداء العاملين، حيث استبعدت من المعادلة، والسبب في ذلك قد يعود إلى ان القرارات بشكل عام تصاغ بشكل متسارع يحاكي الوضع الراهن مع تقدير المستقبل ونتيجة لتسارع حالة التضخم لم يتم ملاحظة اثر هذه القرارات إذ ان نتائج القرارات بحاجة فترة زمنية ليتمكن البنك من قياس الأثر بشكل دقيق, ولكن ان ما حدث خلال الأزمة السورية فقد استدعى إلى اتخاذ قرارات لم تلقى فترة تطبيق كبيرة بسبب التغيرات الحادة في الأوضاع الاقتصادية, وهذا ما جعل ان بعض هذه القرارات قد عدل بشكل متسارع, اي ان هذا التذبذب قد افقد مستوى صلاحيات مجلس الإدارة اثره المباشر في أداء العاملين, وهذا ما أدى إلى قبول الفرضية العدم كما ذكرنا سابقاً.

ثالثاً: أساليب ممارسات لجنة التدقيق: حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأساليب ممارسات لجنة التدقيق في أداء العاملين، حيث استبعدت من المعادلة، والسبب في ذلك قد يعود إلى ان لجنة التدقيق تقوم بعملها بحيث ان يتم تحقيق مبادئ الحوكمة وهذا ما جعل هذه الممارسات ان تحمل اثر متعاكس على أداء العاملين فمنها ما ساهم في رفع الأداء ومنها ما قيد العمل مما أدى إلى ضعف الأداء في فترات زمنية محددة نتيجة الظروف الاقتصادية, وبسبب هذا التعاكس بالأثر أدى إلى إضعاف الأثر الكلي لممارسات لجنة التدقيق في أداء العاملين, وهذا ما أدى إلى قبول الفرضية العدم كما ذكرنا سابقاً.

رابعاً: مستوى صلاحيات الإدارة التنفيذية : حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمستوى صلاحيات الإدارة التنفيذية في أداء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 0.575 الأمر الذي يُشير إلى وجود تأثير مقبول لمستوى الصلاحيات في أداء العاملين، أي أن كل زيادة في درجة الصلاحيات ومعرفة المهام بشكل دقيق بمقدار نقطة واحدة (1) سيؤدي ذلك إلى ارتفاع أداء العاملين بمقدار (0.516). وأن سبب هذا التأثير الإيجابي قد يعود إلى الصلة المباشرة بين الإدارة التنفيذية والعاملين إضافة إلى مقدرة الإدارة على نقل واقع العاملين بدقة وهذا من شأنه أن يرفع أداء العاملين.

2-3 أداء العاملين في بنك البركة الإسلامي وفق الفروق الشخصية للمبحوثين.

يقوم هذا المبحث على دراسة الفروق الفردية ما بين المبحوثين ودرجة تقييمهم لأداء العاملين، ويهدف هذا المبحث إلى اكتشاف الفروق الفردية وفق المتغيرات الشخصية للعمالء (الموقع الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، الخبرة بالسنوات)، ومن ذلك يمكننا وضع الفرضيات التالية:

1. توجد فروقٌ جوهرية معنوية بين إجابات أفراد عينة البحث حول أداء العاملين في بنك البركة الإسلامي حسب الموقع الوظيفي.
2. توجد فروقٌ جوهرية معنوية بين إجابات أفراد عينة البحث حول أداء العاملين في بنك البركة الإسلامي حسب المؤهل العلمي.
3. توجد فروقٌ جوهرية معنوية بين إجابات أفراد عينة البحث حول أداء العاملين في بنك البركة الإسلامي حسب العمر.
4. توجد فروقٌ جوهرية معنوية بين إجابات أفراد عينة البحث حول أداء العاملين في بنك البركة الإسلامي حسب الخبرة بالسنوات.

وفيما يلي اختبار الفرضيات:

2-3-1 توجد فروقٌ جوهريةٌ معنويةٌ بين إجابات أفراد عينة البحث حول أداء العاملين في بنك البركة الإسلامي حسب الموقع الوظيفي

وقد تم استخدام اختبار Anova One Way الذي يستخدم لمقارنة متوسطات بين عدة فئات مثل (الموقع الوظيفي).

جدول (16) اختبار Anova One Way لأداء العاملين في بنك البركة الإسلامي حسب الموقع الوظيفي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.742	6	.290	.752	.611
Within Groups	16.607	43	.386		
Total	18.349	49			

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

من الجدول السابق نجد أن احتمال الدلالة sig أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لذلك يمكن القول بأنه لا يوجد فروق جوهرية معنوية بين الإجابات حول أداء العاملين في بنك البركة الإسلامي حسب الموقع الوظيفي، وبذلك يمكن القول بأن هناك توافق بالرأي بأن أداء العاملين في مختلف المستويات هو جيد ويحقق العاملين الأعمال المطلوبة منهم بالدقة والسرعة والجودة المطلوبة.

2-3-2 اختبار وجود فروقٌ جوهريةٌ معنويةٌ بين إجابات أفراد عينة البحث حول أداء العاملين في بنك البركة الإسلامي حسب المؤهل العلمي.

وقد تم استخدام اختبار Independent-Samples T-test الذي يستخدم للمقارنة بين متوسطين مجتمعين وذلك بسبب ان العينة قد اقتصرت على فئتين فقط ضمن هذا المؤشر وهما التعليم الجامعي والدراسات العليا.

جدول (17) نتيجة كل من المتوسط والانحراف المعياري حول أداء العاملين في بنك البركة الإسلامي حسب المؤهل العلمي

	المؤهل العلمي	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أداء العاملين في بنك	دراسات عليا	24	3.9896	.60446	.12339
البركة الإسلامي	إجازة جامعية	26	3.9038	.62780	.12312

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

يعرض هذا الجدول مقاييس الإحصاء الوصفي لمتوسط إجابات الاستبيان لكل من المجموعتين (جامعة، دراسات) حيث إن متوسط الإجابات للعاملين ذو الشهادات الجامعية هو 3.9038 أي أن تقييم الأداء هو جيد وفق وجهة نظرهم، وكذلك هو الأمر بالنسبة للعاملين من حملة الشهادات العليا إذ يبلغ متوسط الإجابات هو 3.9896 ولكن بمستوى موافقة اعلى من رأي الجامعيين, واختبار هذا الفرق اذا كان جوهري نقوم باختبار ستيودنت التالي.

جدول (18) نتيجة اختبار Independent Samples T-Test. حول أداء العاملين في بنك البركة الإسلامي حسب

المؤهل العلمي

	Levene's Test		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
أداء العاملين في بنك البركة الإسلامي	.820	.370	.491	48	.626	.08574	.17458	-.26527-	.43675
Equal variances assumed									
Equal variances not assumed			.492	47.908	.625	.08574	.17431	-.26475-	.43622

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

من الجدول السابق نجد أن احتمال الدلالة sig لاختبار فيشر هو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لذلك نقبل فرضية العدم التي تقر بتجانس التباين بين المجتمعين. أما بالنسبة لاختبار T نلاحظ إن قيمة sig أكبر من 0.05 وبذلك نقبل الفرضية العدم القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول أداء العاملين في بنك البركة الإسلامي حسب المؤهل العلمي، وذلك قد يعود إلى أن البنك يتبع سياسة عادلة في نظام الرواتب والحوافز ونظام الترقيات وهذا ما ساهم في تحقيق رضا العاملين ورفع مستوى أدائهم, ولا يوجد محابات بين العاملين.

2-3-3 توجد فروقٌ جوهريّةٌ معنويةٌ بين إجابات أفراد عينة البحث حول أداء العاملين في

بنك البركة الإسلامي حسب العمر

وقد تم استخدام اختبار Anova One Way الذي يستخدم لمقارنة متوسطات بين عدة فئات مثل (العمر).

جدول (19) اختبار Anova One Way لأداء العاملين في بنك البركة الإسلامي حسب العمر

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.924	2	.462	1.246	.297
Within Groups	17.425	47	.371		
Total	18.349	49			

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

من الجدول السابق نجد أن احتمال الدلالة sig أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لذلك يمكن القول بأنه لا يوجد فروق جوهريّة معنوية بين الإجابات حول أداء العاملين في بنك البركة الإسلامي حسب العمر، وبذلك يمكن القول بأن هناك توافق بالرأي بأن أداء العاملين في مختلف المستويات العمرية وان العاملين بمختلف أعمارهم يقدمون أعمالهم بالشكل المطلوب وهناك تقارب في إجاباتهم وتقارب إجاباتهم من التقييم الجيد جداً لأداء العاملين.

2-3-4 توجد فروقٌ جوهريّةٌ معنويةٌ بين إجابات أفراد عينة البحث حول أداء العاملين في بنك البركة الإسلامي حسب الخبرة بالسنوات.

وقد اخترنا اختبار Anova One Way الذي يستخدم لمقارنة متوسطات بين عدة فئات مثل (الخبرة بالسنوات).

جدول (20) اختبار Anova One Way لأداء العاملين في بنك البركة الإسلامي حسب الخبرة بالسنوات

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.028	2	.514	1.395	.258
Within Groups	17.321	47	.369		
Total	18.349	49			

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

من الجدول السابق نجد أن احتمال الدلالة sig أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لذلك يمكن القول بأنه لا يوجد فروق جوهريّة معنوية بين الإجابات حول أداء العاملين في بنك البركة الإسلامي حسب الخبرة، وبذلك يمكن القول بأن هناك توافق بالرأي بأن أداء العاملين في مختلف درجات الخبرة يقدمون أعمالهم بالشكل المطلوب وهناك تقارب في إجاباتهم وتقارب إجاباتهم من التقييم الجيد جداً لأداء العاملين، وهذا ما يعكس رضا العاملين عن أسلوب الإدارة في التعامل مع الكوادر البشرية.

الناتج:

1. بينت الدراسة الميدانية بان البنك يلتزم بمستوى جيد من الإفصاح والشفافية، واتجهت قيمة المتوسط إلى الموافقة واعلى من قيمة الحياد، وكانت قيمة المتوسط أعلاها من بين قيم المتوسط لباقي المبادئ.
2. بينت الدراسة الميدانية بان دليل الحوكمة في البنك يحدد بشكل جيد صلاحيات مجلس الإدارة ، واتجهت قيمة المتوسط إلى الموافقة واعلى من قيمة الحياد، وكانت قيمة المتوسط أدناها من بين قيم المتوسط لباقي المبادئ.
3. بينت الدراسة الميدانية بان البنك يتبع أساليب ممارسات لجنة التدقيق بشكل دقيق وفق دليل الحوكمة، واتجهت قيمة المتوسط إلى الموافقة واعلى من قيمة الحياد.
4. بينت الدراسة الميدانية بان دليل الحوكمة في البنك يحدد بشكل جيد صلاحيات الإدارة التنفيذية ، واتجهت قيمة المتوسط إلى الموافقة واعلى من قيمة الحياد.
5. بينت الدراسة الميدانية بان أداء العاملين في بنك البركة الإسلامي يتمتع بمستوى جيد بسبب تحقيقهم لمستوى أداء متميز ودرجة التزام مرتفعة ويتمتعون بمستوى مرتفع من الدقة، واتجهت قيمة المتوسط إلى الموافقة واعلى من قيمة الحياد
6. بينت الدراسة الميدانية بان هناك تأثير إيجابي لكل من مستوى الإفصاح والشفافية ومستوى صلاحيات الإدارة التنفيذية في مستوى أداء العاملين في بنك البركة الإسلامي.
7. بينت الدراسة الميدانية بانه لا يوجد تأثير لمستوى صلاحيات مجلس الإدارة وأساليب ممارسات لجنة التدقيق في مستوى أداء العاملين في بنك البركة الإسلامي.
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول أداء العاملين في بنك البركة الإسلامي حسب المتغيرات الشخصية للعاملين.

التوصيات:

1. العمل على توضيح مبادئ الحوكمة بشكل مستمر لكافة العاملين بالبنك والتعديلات التي تطرا على دليل الحوكمة في البنك.
2. التأكيد على الالتزام بكافة مبادئ الحوكمة على مختلف المستويات بالرغم من تحقيق البنك معدلات متوسط مرتفعة.
3. العمل على ترسيخ وتفعيل كل من مستوى صلاحيات مجلس الإدارة وأساليب ممارسات لجنة التدقيق بحيث ان تؤثر في أداء العاملين وذلك من خلال رفع مستوى التواصل بين الإدارات والعاملين وإيصاله إلى الصيغة المثلى.
4. العمل على رفع مستوى تقييم كل من مستوى الإفصاح والشفافية ومستوى صلاحيات الإدارة التنفيذية إلى المستويات التطبيق المثلى (الموافق بشدة) بحيث ان تؤثر في أداء العاملين بشكل اكبر كونها اثبت ان لها علاقة إيجابية في الأداء, وذلك من خلال رفع مستوى الإفصاح وتقديم المعلومات المناسبة للقيام بتحليل واقع البنك إضافة إلى رفع مستوى التزام الإدارة التنفيذية بمبادئ الحوكمة كافة.

– المراجع العربية:

1. اياد علي الدجني. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. سورية: جامعة دمشق، كلية التربية.
2. بهاء صبحي أبو عواد، و مجدي وائل الكبيجي. (سبتمبر، 2014). أثر الحوكمة المؤسسية في الأداء المالي للبنوك التجارية الفلسطينية: دراسة تطبيقية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 3، الصفحات 521-556.
3. حاكم محسن الربيعي، و حمد عبد الحسين راضي. (2011). حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمحاورة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
4. سعد علي الوابل. (2015). الحوكمة المؤسسية والشرعية في المصارف الإسلامية. السعودية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة.
5. سمية عبد الحق. (2017). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء البنوك التجارية الجزائرية دراسة عينة من البنوك التجارية. المسيلة، الجزائر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
6. شادي كزاز. (2020). دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة وفعالية إدارة الرقابة الداخلية في البنوك الحكومية السورية. مجلة جامعة تشرين العدد (35) المجلد (8).
7. شوقي عاشور بورقبة، و عبدالحليم عمار غربي. (أكتوبر، 2015). أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في أداء المصارف الإسلامية: حالة دول منطقة الخليج. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، 3، الصفحات 123-158.
8. عبد الرزاق حبار. (2009). الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي "حالة دول شمال إفريقيا". مجلة اقتصاديات الشمال.
9. علي محمد جابر أبو الريحه. (2016). أثر الحوكمة والشفافية في تقويم أداء المصارف بحث تطبيقي في (عينة من المصارف العراقية الخاصة). كربلاء، العراق: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد.
10. لطيف زيود، حسين علي، و ريم منصور. (2013). دور المراجعة الداخلية في تفعيل الحوكمة في القطاع المصرفي دراسة ميدانية في المصرف التجاري السوري باللاذقية. مجلة جامعة تشرين العدد (35) المجلد (8).
11. محمد سالم. (2014). حوكمة المصارف واليات تطبيقها دراسة حالة في المصارف الاهلية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد الخامس.

12. محمد فرحان، و عبد القادر امين. (2014). *الحوكمة في المصارف الإسلامية اليمنية دراسة تطبيقية*. المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب (IRTI)، المجلد. 20.
13. محمد الصغير بغو. (2019). *أثر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة - GPL أم البواقي*. الجزائر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
14. محمد أمين قائد عبدالقادر. (د ت). *الحوكمة في المصارف الإسلامية اليمنية*. اليمن: مجلة الدراسات الاقتصادية الإسلامية، المجلد 20، العدد 2.
15. محمد عبدالهادي غنيم. (2018). *أثر التدريب على جودة العاملين في البنوك الإسلامية (دراسة قياسية على العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني)*. فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة.
16. محمد مديحة. (2011). *دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية*. مصر: مجلة مستقبل التربية العربية المجلد، 18، العدد 73.
17. مروان حمودة الدهدار. (2016). *حوكمة الجامعات وعلاقتها بالأداء الجامعي (في جامعات من قطاع غزة)*. تونس: جامعة منوبة.
18. نهى أحمد الحايك. (2016). *أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية (دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية)*. سورية: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجامعة الافتراضية السورية.
19. وئام طنوس. (2019). *أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع المصرفي "دراسة ميدانية على العاملين في بنك بيلوس سورية"*. سورية: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجامعة الافتراضية السورية.
20. يوسف اسماعيل خريس. (2020). *أثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال*. عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.

– المراجع الأجنبية:

1. C Freeland. (2007). *Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development*. Cairo: paper presented to: Corporate a conference organized by the Egyptian Banking Institute.
2. Damianus Abun و Frelyn Ranay. (2022). *The effect of corporate governance on the individual work performance of employees: The case of private higher education*. IJRBS VOL 11 NO 3.
3. f Ellingson. (2001). *Modifying the approach to planning and evaluation in governmental entities: A Balance Scorecard approaches*. "journal of public budgeting, accounting & financial management.

4. Fahed Ali Al-Asmari).may, 2020 .(The impact of applying corporate governance principles on enhancing the credibility of financial reports .*The comprehensive multidisciplinary electronic magazine*.
5. Golsan Ahsani و ،Habibollah Danai .(2016) .*The Role Of Corporate Banking Profitability In The Portfolio Of Banking Services* .International Journal Of Humanities And Cultural Studies ISSN 2356-5926.
6. Ibiam Ama Obasi و ،Chinedu Louis Nkwagu .(2017) .Effect of Corporate Governance on Risk Management of Commercial Banks in Nigeria .*International Journal of Finance and Accounting*.153-145 الصفحات (5)
7. Lucy Alphonce .(2020) .*The Impact Of Corporate Governance On Employee Performance: A Case Of Keko Pharmaceutical Industries (1997) Limited* ., Master's Degree Of Business Administration In Corporate Management Mba-Cm) Of Mzumbe University.
8. M Akinwande ،H Dikko و ،A Samson .(2015) .*Variance Inflation Factor: As a Condition for the Inclusion of Suppressor Variable(s) in Regression Analysis* . Journal of Statistics, (5), PP: 754-767.
9. Miller Kent و ،Bromiley Philip .(1990) .Strategic risk and corporate performance: an Analysis of alternative risk measures .*Management Journal* ، 812-759 ،4
10. N Shil" .(2008) .*Accounting for good corporate governance* ."Journal of Administration & Governance. Vol.3, No. 1.
11. Peter Drucker .(2007) .*People and performance* .Harvard Business School Press.
12. Sang-Woo Nam .(2004) .*Relationship Banking and Its Role in Corporate Governance* .Asian Development Bank Institute, n56.

الملاحق



الجمهورية العربية السورية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المعهد العالي لإدارة الأعمال

السيدات والسادة موظفي بنك البركة الكرام:

ارجوا أن تسمحوا لي بأخذ بضع دقائق من وقتكم.

أنا الباحث وائل نبيل معسعس, طالب ماجستير في المعهد العالي لإدارة الأعمال, أقوم ببحث ميداني حول أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في أداء العاملين.

من المتوقع أن يقدم هذا البحث نتائج مفيدة فيما يتعلق بتحسين أداء العاملين وذلك من خلال اكتشاف أي من المبادئ يحمل الأثر الأكبر على أداء العاملين, ولا يتطلب هذا الاستبيان أية معلومات سرية, وسوف تستخدم جميع الإجابات لأغراض البحث العلمي فقط.

شكراً جزيلاً على تعاونكم ومشاركتم

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- المؤهل العلمي: أقل من اجازة جامعية تعليم جامعي دراسات عليا
- 2- الموقع الوظيفي: مدير تنفيذي مدير إدارة مدير فرع نائب مدير مسؤول قسم مشرف موظف خدمة عملاء
- 3- العمر: (15-30 سنة) (31-45 سنة) (46-60 سنة) (أكثر من 60 سنة)
- 4- الخبرة بالسنوات: أقل من 5 (5-15 سنة) (أكثر من 15 سنة)

المحور الثاني: مستوى الإفصاح والشفافية.					
العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
1. يقوم البنك بالإفصاح عن سياسته المالية على المدى القصير والطويل					
2. يقوم البنك بالإفصاح عن حجم المؤونات وألية استغلالها					
3. يتم الإفصاح عن النتائج المالية لجميع الأطراف بكل شفافية					
4. ان حجم المعلومات المفصح عنها كاف لاتخاذ القرارات الصحيحة					
5. ان المعلومات المفصح عنها تسمح بإجراء تحليل مالي صحيح					
6. ان سياسة الإفصاح في البنك تعطي القدرة للمساهمين بإجراء مقارنات مع الاستثمارات الأخرى.					
7. هناك شفافية مطلقة في تزويد المساهمين بالمعلومات المطلوبة					
المحور الثالث : مستوى صلاحيات مجلس الإدارة.					
العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
8. يحدد دليل الحوكمة صلاحيات مجلس الإدارة بدقة					
9. يسمح دليل الحوكمة لمجلس الإدارة برسم الأهداف الاستراتيجية بشكل مفهوم					
10. يتابع مجلس الإدارة خطوات تطبيق القوانين في جميع المستويات					
11. يسمح دليل الحوكمة لمجلس الإدارة بمراقبة مختلف الإجراءات التنفيذية					
12. تعتبر سياسة المكافآت عادلة وخاصة للمدراء					
13. يسمح دليل الحوكمة لمجلس الإدارة ببناء خطة إدارة المخاطر بناء على المتطلبات الحالية الاقتصادية					
14. يوضح دليل الحوكمة الية تكوين مجلس الإدارة وطريقة تزكية أعضائه					

المحور الرابع : أساليب ممارسات لجنة التدقيق.					
العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
15. يحدد دليل الحوكمة الية عمل لجنة التدقيق بدقة					
16. يحدد دليل الحوكمة صلاحيات لجنة التدقيق ومهامها بشكل واضح					
17. تتمتع لجة التدقيق بصفة الاستقلال التام عن بقية الوظائف في البنك					
18. القرارات الصادرة عن لجنة التدقيق قائمة على أساس علمي وواقعي					
19. يتم الالتزام التام بملاحظات لجنة التدقيق					
20. تعتمد لجنة التدقيق أسلوب المراقبة الدائمة لأعمال البنك					
المحور الخامس : مستوى صلاحيات الإدارة التنفيذية.					
العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
21. يحدد دليل الحوكمة صلاحيات الإدارة التنفيذية بدقة					
22. تخضع الإدارة التنفيذية للمساءلة من قبل الإدارة العليا					
23. تشير عملية الحوكمة إلى نقاط الضعف في أداء الإدارة التنفيذية					
24. تقوم الإدارة التنفيذية بتنفيذ قرارات وتوصيات الإدارة العليا بشكل دقيق					
25. تقوم الإدارة التنفيذية بالإفصاح التام والتفصيلي لمجلس الإدارة عن جميع العمليات التي يتم تنفيذها					
26. تقوم الإدارة التنفيذية بنقل صعوبات تطبيق القرارات والاحتجاجات بكل شفافية ومصداقية					
المحور السادس : أداء العاملين في بنك البركة الإسلامي.					
العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
27. يحقق العاملون أداء جيد في البنك					
28. يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة					

					29. يحقق العاملون مستوى التزام مرتفع في العمل
					30. يتمتع العاملون بمستوى دقة مرتفع في إنجاز أعمالهم
					31. ينجز العاملون المهمات الموكلة اليهم بالوقت المناسب
					32. يلتزم العاملون بالقوانين والتعليمات التنفيذية بدقة شديدة
					33. ان معدل الأخطاء المرتكبة من العاملين يعتبر منخفض
					34. يساهم التدريب الذي يخضع له العاملين في تحسين الأداء