الحوكمة المصرفية وفق مبادئ لجنة بازل وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمصارف دراسة في عينة من المصارف التجارية الخاصة العراقية

م.م. محمد جاسم محمد

كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة البصرة

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان الأثر الذي تلعبه الحوكمة المصرفية وفق مقررات لجنة بازل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمصارف ، ولأجل تحقيق هذا الهدف فقد تم اعتماد فرضيتين رئيسيتين بالإضافة إلى الفرضيات الفرعية بوصفها أجابه أولية تسعى الدراسة إلى التحقق من صحتهما وهما (لا توجد علاقة ارتباط واثر بين الحوكمة المصرفية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية) ، وقد تم اختبار الفرضيات .

وقد توصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات من أهمها:-

١-هنالك علاقة ارتباط بين الحوكمة المصرفية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

٢-هنالك علاقة أثر بين الحوكمة المصرفية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية

وقد تضمنت الدراسة عدة توصيات أبرزها الأتي:-

١-تشجيع العمل بمبادئ الحوكمة المصرفية بوصفها احد أهم مكونات السلامة المالية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمصارف .

٢-مراعاة أهمية العلاقة بين معايير الحوكمة المصرفية وتحقيق الأهداف الإستراتجية ، في تقويم انحرافات الأداء عما هو مخطط له وموضوع ضمن الأهداف الإستراتيجية.

المصطلحات الرئيسية للبحث/ الحوكمة المصرفية- المبادئ - الأهداف الإستراتيجية.

مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
المجلد 20
العدد ٨٠
لسنة 2014
الصفحات ٣٥٥-٣٩٢

المقدمة

تعد الأهداف الإستراتيجية أساس وجود المؤسسات المالية ومنها المصارف وتكوينها فضلاً عن كونها نقطة البداية لأنشطتها وبقائها ، وهي أساس نجاح كل مؤسسة والتي تسعى إلى النجاح والتقدم على المنافسين وما تحصل علية من مركز تنافسي واسع وقوي وقيمة سوقية كبيرة وربحية عالية. ويتحقق ذلك في ظل أطار أهم المقررات التي أقرت من قبل المؤسسات المالية والنقدية ولاسيما بنك التسويات الدولية ممثلاً بلجنة بازل للرقابة المصرفية ، والتوجه بضرورة تبني المبادئ المنبثقة عن تلك المقررات.

المبحث الأول/ منهجية البحث والدراسات السابقة:

أولا:البنية الإجرائية للدراسة

يوضح هذا المبحث الخطوات الأساسية للبنية الإجرائية للدراسة والدراسات السابقة وذلك على وفق الفقرات التالية:-

مشكلة الدراسة:Study Problem

في ظل مجموعة من العوامل ومنها التغيرات وانفتاح الأسواق وما واكبه من أزمات وانهيارات التي أفرزتها العولمة أظهرت تلك العوامل حاجة ماسة إلى إدارة رشيدة متمثلة بالحوكمة ومبادئها الرئيسية التي أقرت من قبل مختلف الهيئات والتنظيمات ذات الصلة بالحوكمة ، والتي تهدف إلى حماية أصحاب المصالح والتي هي في الأغلب الأعم عبارة عن أهداف وغايات تتبناها المصارف لذلك جاءت مشكلة الدراسة وفق التساؤل الأتي .(ما هو تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية وفق مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية على تحيق الأهداف الإستراتيجية للمصارف).

أهمية الدراسة : Study importance

تستمد الدراسة أهميتها من خلال تناولها موضوعين مهمين يرتبطان معاً بعلاقة وثيقة في ضوء إشارات الباحثين من خلال ما تم استعراضه في ميدان الحوكمة المصرفية والأهداف الإستراتيجية. وعليه يمكن أبداء أهمية الدراسة في الآتي :

١- تتجلى أهمية هذه الدراسة ميدانياً في زيادة إدراك المصارف العراقية لأهمية الحوكمة المصرفية والأهداف الإستراتيجية ومن ثم العلاقة بين هذين المتغيرين.

٢- تعاملها مع ما هو مستحدث في مجال مبادئ الحوكمة المصرفية ومؤشرات الأهداف الإستراتيجية للمصارف .

أهداف الدراسة: Study objectives

استرشاداً بالسؤال المطروح في مشكلة الدراسة وبمسوغات إجراء الدراسة الحالية يمكن إجمال أهداف الدراسة بالهدف الرئيسي الأتي:-

(بناء نموذج فرضي يصف شكل العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية والتحقق من المصداقية والجدوى العلمية والعملية للنموذج المطروح من أجل الوصول إلى وضع الاستنتاجات والتوصيات اللازمة، ليكون قاعدة معلوماتية للباحثين المهتمين بموضوعات الدراسة ومسوغاتها.)

فرضيات الدراسة : Study Hypotheses

تعد الفرضية تفسيرا مؤقتا أو إجابة محتملة للأسئلة التي يضعها الباحث في مشكلة دراسته، ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة و اختبار نموذجها الفرضي فقد تم وضع الفرضيتين الآتيتين:-

١- الفرضية الرئيسة الأولى : لا توجد علاقة ارتباط بين الحوكمة المصرفية بمبادئها والأهداف الإستراتيجية للمصارف بمؤشراتها.وتنبثق منا الفرضيات الفرعية الأتية:-

أ- لا توجد علاقة ارتباط بين الحوكمة المصرفية بمبادئها ومؤشر الربحية.

ب- لا توجد علاقة ارتباط بين الحوكمة المصرفية بمبادئها ومؤشر النمو.

ت- لا توجد علاقة ارتباط بين الحوكمة المصرفية بمبادئها ومؤشر الحصة السوقية.

ث- لا توجد علاقة ارتباط بين الحوكمة المصرفية بمبادئها ومؤشر الموقف التنافسي.

٢- الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد علاقة اثر بين الحوكمة المصرفية بمبادئها والأهداف الإستراتيجية للمصارف بمؤشراتها. وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:-

أ- لا توجد علاقة أثر بين الحوكمة المصرفية بمبادئها ومؤشر الربحية.

ب- لا توجد علاقة أثر بين الحوكمة المصرفية بمبادئها ومؤشر النمو.

ت- لا توجد علاقة أثر بين الحوكمة المصرفية بمبادئها ومؤشر الحصة السوقية.

ث- لا توجد علاقة أثر بين الحوكمة المصرفية بمبادئها ومؤشر الموقف التنافسي.

المخطط الفرضي للدراسة ومتغيراتها:**Study Supposal Diagram & Hypotheses**

في ضوء فرضيا الدراسة وأهدافها تم تصميم مخطط فرضي يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة وكما في الشكل (١) والذي تم استنباطه من الأدبيات المستخدمة في هذه الدراسة والذي يعبر بدوره عن نوعين من المتغيرات هما:-

١- المتغير المستقل : الذي تتضمنه الحوكمة المصرفية بمبادئها وفق مقررات لجنة بازل للأشراف والرقابة المصرفية.

٢- المتغير المعتمد (التابع) : الذي يتضمنه الأهداف الإستراتيجية للمصارف بمؤشراتها.

شكل (١)المخطط الفرضي للدراسة

منهج الدراسة:Methodology of the Study

عمدت الدراسة إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي في اختبار فرضيات الدراسة من خلال العلاقة بين المتغيرات الرئيسة للدراسة من خلال جمع البيانات ذات العلاقة بمجتمع الدراسة.

حدود الدراسة: Study boundaries

١- **الحدود المكانية للدراسة** : Spatial boundaries of Study

ألزمت متغيرات الدراسة أن تكون عينة الدراسة مختصة في القطاع المصرفي لذلك كانت عينة الدراسة مجموعة من المصارف العراقية التجارية الخاصة وهي(المصرف الأهلي العراقي ومصرف الشمال للتمويل والاستثمار ومصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل والمصرف التجاري العراقي ومصرف الخليج التجاري ومصرف الاستثمار العراقي ومصرف التنمية الدولية) ويعود سبب اختيارها إلى الأسباب الآتية:-

أ- التعاون مع الباحث .

ب- ذات تأريخ في الصناعة المصرفية.

ت- الانتظام في تداول أسهمها في سوق العراق للأوراق المالية.

ث- لم تشهد أي حالات اندماج أو تصفية خلال فترة الدراسة.

ج- الدور الذي تؤديه في الاقتصاد العراقي.

٢- الحدود الزمنية للدراسة :**Period boundaries of Study**

هي المدة التي قام فيها الباحث بإجراء الدراسة والتي تمثلت بالمدة من (٢٠١٣/٦/١) ولغاية (١٥/ ٢٠١٤/١) بالإضافة إلى المدة التي قام الباحث فيها بأجراء المقابلات مع المديرين و معاوني المديرين وتوزيع استمارة الاستبانه وجمع هذه الاستمارة.

أدوات الدراسة : Study instruments

من أجل أن تحقق هذه الدراسة غاياتها فقد تم الاعتماد في عملية جمع البيانات وتحليلها على عدد من الأدوات :-

١. **أدوات الإطار النظري** : Conceptual framework References of Study

من أجل أغناء الجانب النظري للدراسة فقد تم الاعتماد على إسهامات الكتاب والباحثين التي تم جمعها من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات و الأطاريح والبحوث والدراسات العلمية باللغة الأجنبية ، ذات الصلة بموضوع الدراسة.

٢. أدوات الإطار الميداني Field References of Study :

في هذا الجانب اعتمد الباحث على أسلوب الاستبانه من خلال استخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات التي اتسمت بالبساطة والوضوح في تشخيص متغيرات الدراسة كما عرض النموذج الأولي على عدد من الخبراء المختصين للتعرف على ملاحظاتهم و إجراء التعديلات اللازمة عليها لسد الثغرات والصعوبات التي يمكن أن تواجه أفراد عينة الدراسة عند وضع إجاباتهم الخاصة بأسئلة الاستبانه وقدتم اعتماد المقياس الخماسي لقياس إجابات أفراد العينة وتضم الاستمارة المحاور التالية:-

١- المحور الأول : تضمن هذا المحور معلومات خاصة بالمستجيبين على فقرات الاستبانه وقد اشتملت على الفقرات التالية (العنوان الوظيفي و الجنس والعمر والمؤهل العلمي و مدة العمل في المصرف).

٢- المحور الثاني : وتمثل مبادئ الحوكمة المصرفية وفق مقررات لجنة بازل للرقابة والإشراف.

٣- المحور الثالث : مؤشرات الأهداف الإستراتيجية للمصارف(الربحية ، النمو ، الحصة السوقية ، والموقف التنافسي).

توزيع استمارة الاستبيان Questionnaire Distributions

أن عدد الاستمارات الموزعة على مجموعة من المدراء ومعاونين المدراء العاملين في المصارف عينة الدراسة (٤٤) استمارة وكان عدد الاستمارات المسترجعة (٤٠) وهذا يعني أن نسبة الاسترجاع كانت (٩٠%)، والجدول التالي يوضح خصائص عينة الدراسة.

جدول (١) الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة وعدد الاستمارات

ت	الخصائص	بيان الخصائص	العدد	النسبة
١	الاستمارات	أ- الاستمارات الموزعة	٤٤	%١٠٠
		ب- الاستمارات ألمسترجعه	٤٠	%٩٠
٢	الجنس	أ- الذكور	٢٠	%٥٠
		ب- الإناث	٢٠	%٥٠
٣	العمر	أ- ٣٠-٣٩	٢٦	%٦٥
		ب- ٤٠-٤٩	٥	%١٢.٥
		ت- ٥٠-٥٩	٦	%١٥
		ث- ٦٠ فأكثر	٣	%٧.٥
٤	المؤهل العلمي	بكالوريوس	٤٠	%١٠٠
٥	مدة العمل المصرفي	أ- من ١-٤	٢	%٠.٥
		ب- من٥-٩	٧	%١٧.٥
		ت- من١٠-١٤	٧	%١٧.٥
		ث- من١٥-١٢٠	١٨	%٤٥
		ج- من ٢٠ فأكثر	٦	%١٥

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على استمارات الاستبيان.

الاختبارات الخاصة باستمارة الاستبانة Questionnaire Test

قبل البدء بتوزيع الاستبانة على المستجيبين بصورة نهائية عمد الباحث بعد القيام بإعدادها إلى عرضها وتوزيعها على مجموعة من الخبراء والمختصين والبالغ عددهم (٦) خبراء ومختصاً في العلوم الإدارية و العلوم المالية والمصرفية والعلوم الإحصائية والمحاسبية و قد وردت أسماؤهم في الملحق (١) وقد تم استطلاع أرائهم حول موضوعية ووضوح فقرات الاستبانة فضلا عن دقتها العلمية وعلى أساس ذلك قام الباحث بأجراء التعديلات الضرورية التي اقترحها الخبراء على فقرات ومحاور الاستبانة ، ولغرض التأكد من ثبات أداة الدراسة ولغرض تحقيق الدقة في قياس إجابات الأفراد يتم استخدام عدة أساليب لذلك منها استخدام معامل (Croubchs Alpha) (الفاكرونباخ) لقياس مدى ثبات الإجابات وقد كان معامل(Croubchs Alpha) (الفاكرونباخ) للدراسة هو (81.16) وتعد قيمة معامل الفاكرونباخ مقبولة أذا كانت أكبر أو تساوي (0.75) في البحوث الإدارية والسلوكية.

ثانياً: الدراسات السابقة:

بما أن ما يميز البحث العلمي هو أن يتيح المجال للتعرف على وجهات نظر الآخرين ،إذ تعد الجهود المعرفية السابقة من الأمور المهمة لأية دراسة جديد ، ومن خلالها يتم التعرف على ما انتهت علية تلك الجهود ، ومعرفة ما توصلت إلية من استنتاجات وتوصيات وتحديد الفوائد منها لذا ستتضمن هذه الفقرة الأتي :-

أ- دراسات متعلقة بمتغير الحوكمة المصرفية

١- دراسة Bruno &Claessens, ٢٠١٠

Corporate governance and regulation.

أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية و تهدف هذه إلى بيان الآثار المترتبة على ممارسات حوكمة الشركات والمتطلبات القانونية لـ٢٣٥٠ شركة من٢٣ دولة ذات الاقتصاديات المتقدمة ، وقد وجدت الدراسة أدلة ثابتة أن الشركات التي تعتمد ممارسات حوكمة الشركات في شكل لوحات مستقلة مع عدد من لجان هي ذات الأداء الأفضل. وفي الدول التي تتمتع بقواعد تنظيمه اقل رساخه وأفضل في الشفافية مع حماية منخفضة للمستثمر لها أثر ايجابي على الأداء. أما في الدول إلتي تتمتع بصرامة في المتطلبات القانونية لحوكمة الشراكات لها أثار سلبية. أما الشركات التي لديها لوائح وحماية قانونية قوية للمستثمر ليس بالضرورة أن يزيد ذلك من الأداء.

٢- دراسة Ammanna , Oesch & Schmid, ٢٠١١

Corporate governance and firm value: International evidence.

تهدف هذه الدراسة إلى بيان اثر العلاقة القائمة بين الحوكمة وقيمة الشركة لعينة تتكون من ٢٣٠٠ شركة في ٢٢ دولة من الدول المتقدمة اقتصادياً وذلك باستخدام المؤشر الدولي GML خلال فترة خمسة سنوات للمدة من٢٠٠٣إلى٢٠٠٧، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين الحوكمة على مستوى الشركات وقيمة الشركة بالإضافة إلى ذلك، قامت الدراسة بالتحقيق في أهمية قيمة الحوكمة و الصفات التي توثق السلوك الاجتماعي للشركات بغض النظر عن ما إذا كانت هذه الصفات هي تعبر بشكل فردي أو تم تجميعها يشكل مؤشرات .

٣- دراسة Kouwenberg & Phunnarungsi ,٢٠١٣

Corporate governance, violations and market reactions .

أجريت هذه الدراسة في تايلاند وهدفت إلى اختبار العلاقة بين حوكمة الشركات ومستوى رد فعل السوق حول الإعلانات عن انتهاكات الشركات المدرجة في سوق تايلاند للوائح ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق مهمة في ردة فعل السوق عند الشركات ذات الالتزام الكبير بالحوكمة والمنخفضة الانتهاكات ، كما أن الدراسة لم تجد أن الشركات قد حققت عوائد غير طبيعة أو حتى سلبية وذلك من خلال الاطلاع على السجلات التاريخية وانتهاكها للقواعد.

ب- دراسات متعلقة بمتغير الأهداف الإستراتيجية

١- دراسة Whitelok &Yank (2007)

Moderating effects of parent control on international joint ventures' strategic objectives and performance

أثار تخفيف السيطرة في المشاريع الدولية المشتركة على كل من الأهداف الإستراتيجية والأداء. هدفت الدراسة على التعرف على أثار تخفيف التحكم في الأهداف الإستراتيجية للشركات الأجنبية التي تدخل في مشاريع دولية مشتركة ، وتقييم الأداء المتعلق بذلك التخفيف في تحقيق تلك الأهداف ، وقامت الدراسة بجمع البيانات من خلال أجراء المسح الالكتروني للشركات الصينية والأوربية في ثلاثة مجالات (الصناعات مثل الآلات ، المنسوجات ، والالكترونيات) ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الأهداف الإستراتيجية لها تأثير مختلف على الأداء استنادا إلى درجة السيطرة التي يمارسها الشريك.

٢- دراسة Quezada et al (2009)

Method for identifying strategic objectives in strategy maps

طريقة تحديد الأهداف الإستراتيجية في الخرائط الإستراتيجية. تصف هذه الدراسة أداة بسيطة لتحديد الأهداف الإستراتيجية ، استناداً إلى نتائج بطاقة الأداء المتوازن و استخدامها في المنظمات لتحديد مؤشرات الأداء. وبعد تحليل بطاقة الأداء تم العثور على ثلاثة أساليب تختلف بعضها عن البعض الأخر في الطريقة التي من خلالها تعرف الأهداف الإستراتيجية ، وبعد دراسة مزايا وعيوب الطرق الثلاثة تم الحصول على أسلوب بسيط في تحديد الأهداف الإستراتيجية العامة والخاصة وذلك من خلال تحليل SOWT .

ج- مناقشة وموقع الدراسة الحالية من الدراسات السابق.

بعد تفحص وتحليل الدراسات المذكورة أنفاً في مجال كل من الحوكمة المصرفية والأهداف الإستراتيجية تمكن من تثبيت الآتية:-

١-امتازت الدراسات السابقة بعرضها لأثر كل من الحوكمة والمتطلبات القانونية على من أداء الشركات وكذلك أثر الحوكمة على كل من قيمة الشركات ومستوى ردود فعل السوق حول الإعلانات عن الانتهاكات في القواعد والتنظيمات من قبل الشركات.

٢-تباين في عينة الدراسات بين مجموعة من الشركات في دول مختلفة في درجة تطور اقتصادياتها.

٣-أن أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة تتمثل في الاطلاع على المصادر المستخدمة في الجانب النظري والتعرف على أراء الكتاب والباحثين من جهة و أغناء الجانب النظري من جانب أخر، والتعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة فيها وتحديد أفضل الوسائل والأكثر ملائمة لاختبار فرضيات الدراسة الحالية بالإضافة إلى معرفة ما توصلت إليها تلك الدراسات السابقة والتوصيات بشأن ذلك والانطلاق من حيث انتهت.

المبحث الثاني / المرتكزات الفكرية والمفاهمية للحوكمة المصرفية

أولا: المفهوم والأهمية للحوكمة المصرفية : oncept and Importance of Corporate Governance

١- المفهوم

اختلفت الأدبيات وتباينت في تأريخ ظهور الحوكمة فمنهم من يرى أن مفهوم الحوكمة ليس مفهوم حديث العهد بل على العكس من ذلك فأن وجوده وضعت على من قبل A Smith في كتابه (ثروة الأمم) . (Andra&Mircea، ٢٠١٠ :P 137) والتحذير الصريح لكل من BERIE و MEANS من المخاطر المرتبطة بعدم الفصل بين الملكية والإدارة . وهنالك من يرى أن ظهور الحوكمة بشكل وضح وشاسع لدى منظمات الأعمال يعود لعام٢٠٠٢ بعد أزمة شركتي (Enron worldcom) الأمريكتين ، كما أن مصطلح الحوكمة هو مختصره للمصطلح Corporate governance أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح والتي اتفق عليه معظم المهتمين في هذا الشائن على أنه أسلوب ممارسات سلطات الإدارة الرشيدة. و عرفت الحوكمة المصرفية على أنها الطريقة التي يتم من خلالها التحكم في الأعمال المصرفية وشؤون المصرف التي تدار من قبل مجلس الإدارة والإدارات العليا. (Golja et al ، ٢٠١١ :p79)

وقد عرفها كل من Dan&Andar على أنها مجموعة من العلاقات بين إدارة المصرف ومجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين والتي تحكم أعمال المصرف. (Dan&Andar,2011:p220) من جانب أخر ينظر إلى الحوكمة المصرفية على أنها الآلية التي من خلالها يتأكد المساهمون أن المدراء سوف يعملون لمصلحتهم .(Andra&Mircea، ٢٠١٠ :P 137)

و نظر آخرون إلى الحوكمة على أنها مجموعة من الآليات التي تؤثر في القرارات التي يتخذها المدراء عندما يكون هناك فصل بين الملكية والسيطرة . (Antwi&Binfor,2013:p161) وقد عرفت الحوكمة من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها مجموعة من العلاقات بين القائمين على إدارة المصرف ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصلحة والمساهمين.(OECD,2004:p180) في حين عرفت لجنة بازل للرقابة المصرفية الحوكمة المصرفية بأنها الطريقة التي تتم فيها إدارة أعمال وشؤون المصرف من قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والتي تؤثر في كيفية قيام المصرف بالاتي :- بالاتفاق مع كل من (Golja et al ، ٢٠١١ :p80) و(BIS,2006:p30) و (Andra&Mircea، ٢٠١٠ :P 137) و (Dan&Andar,2011:p220)

١- وضع أهداف المصرف وتحديد المخاطر التي يتعرض لها العمل المصرفي

٢- إدارة أعمال المصرف اليومية

٣- حماية مصالح المودعين

٤-الإيفاء بمتطلبات المسائلة أمام المساهمين مع الأخذ بعين الاعتبار مصالح الأطراف الأخرى ذات العلاقة كالجهات الرقابية والحكومية.

٥-إدارة النشاطات مع افتراض أن المصارف سوف تعمل بطريقة أمنة وسليمة وبالتماشي مع القوانين والأنظمة النافذة.

ومما سبق نلاحظ أن الكتاب والباحثون لم يختلفون كثيراً في وصفهم للحوكمة المصرفية ، ولكنهم عبروا عنها بتعابير متباينة مثل: (الآلية)،(مجموعة العلاقات) و (الطريقة) وجميعها تهدف إلى التأكد من أن الإدارة تعمل لصالح المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين. وفي ضوء ذلك يمكن تعريف الحوكمة المصرفية ((على أنها مجموعة من العلاقات المتناغمة والآليات التي تؤكد على ضرورة ضمان حقوق أصحاب المصالح بما فيهم الأطراف الداخلية والأطراف الخارجية.))

٢- أهمية الحوكمة المصرفية

تهدف قواعد وضوابط الحوكمة المصرفية إلى تحقيق الشفافية والعدالة ، و مساءلة إدارة المصرف وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعاً ،مع مراعاة مصالح العمل والموظفين والحد من استغلال السلطة في غير الصالح العام ، كما أن القواعد تؤكد على الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان الأداء المالي الجيد ، ووجود هيكل إداري يتمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين. كما تؤدي الحوكمة إلى زيادة الثقة في الاقتصاد ، وتعمق دور الأسواق المالية وزيادة قدرتها على تنمية المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، الحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين. ومن ناحية أخرى تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص.

والسبب الذي من أجلة تكون المؤسسات المالية وخصوصاً المصارف أكثر عرضتاً إلى تحليل الحوكمة على الرغم من أنها تتشابه مع بعض المؤسسات في الخدمات التي تقدمها، كما أن لها (مساهمين ، دائنين ، مجلس إدارة و منافسين) . (Andra&Mircea، ٢٠١٠ :P 137) بالاتفاق مع Dan&Andar ألا أنها تتميز في عدد من المزايا الخاصة مثل الغموض والإبهام ، عدد أكبر من أعضاء مجلس الإدارة ، وحجم اللوائح وتنظيم عالي وهذه الميزات لها تأثير قوي على استراتيجيات المصرف وعلى الحوكمة المصرفية. (Dan&Andar,2011:p220) أضافتاً على ما سبق ذكره فأن أهمية الحوكمة المصرفية تكمن بالاتي:- (Golja et al، ٢٠١١ :p80)

١-أن المصارف تحتل مركزاً مهماً في الاقتصاد والنظام المالي خصوصاً. وهي تقوم بوظائف مهمة وأن ممارسة هذه الوظائف تتطلب توفر آليات لحاكمية المصارف قادرة على تامين سبل استقرار القطاع المالي.
٢-في البلدان النامية تكون الأسواق المالية في الغالب الأعم غير متطورة ، لذلك يكون مصدر التمويل الرئيسي لمعظم الشركات والمستثمرين هو المصارف.
٣-في معظم البلدان وخصوصاً البلدان النامية تكون الوديعة المصرفية مصدر التوفير الاقتصادي.
٤-تطور الاقتصاديات في الآونة الأخيرة وتحرر النظام المالي والمصرفي رافقه ارتفاع في درجة المخاطر التي يتعرض لها العمل المصرفي ، لذلك تعد الحوكمة المصرفية مفهوم بالغ الأهمية للحد من هذه المخاطر. كما أن الممارسات الفعالة للحوكمة أمر أساسي لتحقيق والحفاظ على ثقة الجمهور والثقة في النظام المصرفي للحفاظ على المصارف والنظام المصرفي من الفشل. (Golja et al، ٢٠١١ :p80)

ثانياً: المبادئ الأساسية للحوكمة:Fundamental Principles of Corporate Governance

حظي مفهوم الحوكمة باهتمام كبير من قبل مختلف الهيئات والتنظيمات ذات الصلة بتطبيق الحوكمة ومنها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) وبنك التسويات الدولية (BIS) ممثلاً في لجنة Basel والمنظمة الدولية للجنة الأوراق المالية (IOSCO) .كما أن المبادئ الموضوعة من قبل كل من (OECD) و(BIS) هي الأكثر قبولاً لذلك سوف يتم ذكر هذه المبادة بشيء من الإيجاز وتباعاً.

أ- مبادئ لجنة بازل للأشراف المصرفي للحوكمة المصرفية

أصدرت لجنة بازل للأشراف المصرفي في عام ١٩٩٩م دليلاً لمساعدة مشرفي المصارف لتبني مبادئ الحوكمة ، وقد تم استلهامها من مبادئ منظمة (OECD) التي نشرت في عام ١٩٩٩م. ومتابعة للتطورات المتعلقة بالحوكمة والتي اجتذبت اهتماماً من قبل المستويات الدولية. أصدرت منظمة (OECD) مبادئ الحوكمة المعدل لعام ٢٠٠٤م واعترافاً بأن هذا الدليل المعدل يمكن أن يساعد المصارف والمسؤلين في تطبيق وفرض الحوكمة بما يناسب المصارف ووضعها المميز ، فقد أصدرت اللجنة المبادئ المعلنة في دليل ١٩٩٩م وقد تم اعتماد الدليل الجديد عام ٢٠٠٦م. وتتلخص مبادئ لجنة بازل للأشراف المصرف للحوكمة المصرفية بالاتي:- (BIS,2006;p30)

المبدأ الأول: **كفاءة أعضاء مجلس الإدارة**: يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين للقيام بوظائفهم ولديهم إدراك واضح و كامل لدورهم.وعدم خضوعهم لأي تأثيرات داخلية أو خارجية ، وأن يكون لديهم القدرة على إصدار القرارات المناسبة لإدارة شؤون المصرف والأعمال اليومية .

المبدأ الثاني: **صياغة ومتابعة تنفيذ الأهداف** : وضع الأهداف الإستراتيجية للمصرف من قبل مجلس الإدارة ومتابعة تنفذ تلك الأهداف، والقيم المؤسسية التي يتم التعامل بها داخل المؤسسة المصرفية، كما يجب أن تكون معلنة لكل العاملين في المصرف.

المبدأ الثالث:**منح الصلاحيات والمسؤوليات**: أن منح الصلاحيات والمسؤوليات من قبل مجلس الإدارة ووضع قواعد وحدود واضحة ، والمسائلة والمحاسبة داخل المصرف سواء لأعضاء مجلس الإدارة أو لجميع العاملين في المصرف وعلى حد السواء.

المبدأ الرابع: **نظام فعال للرقابة الداخلية**: على مجلس الإدارة أن يضمن توفر نظام فعال للرقابة الداخلية في المصرف ، وإدراك المراقبين لأهمية دورهم.

المبدأ الخامس: **مراقبة المخاطر**: مراقبة خاصة للمخاطر في المواقع التي تتضارب فيها المصالح، بما في ذلك علاقة الموظفين مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا.

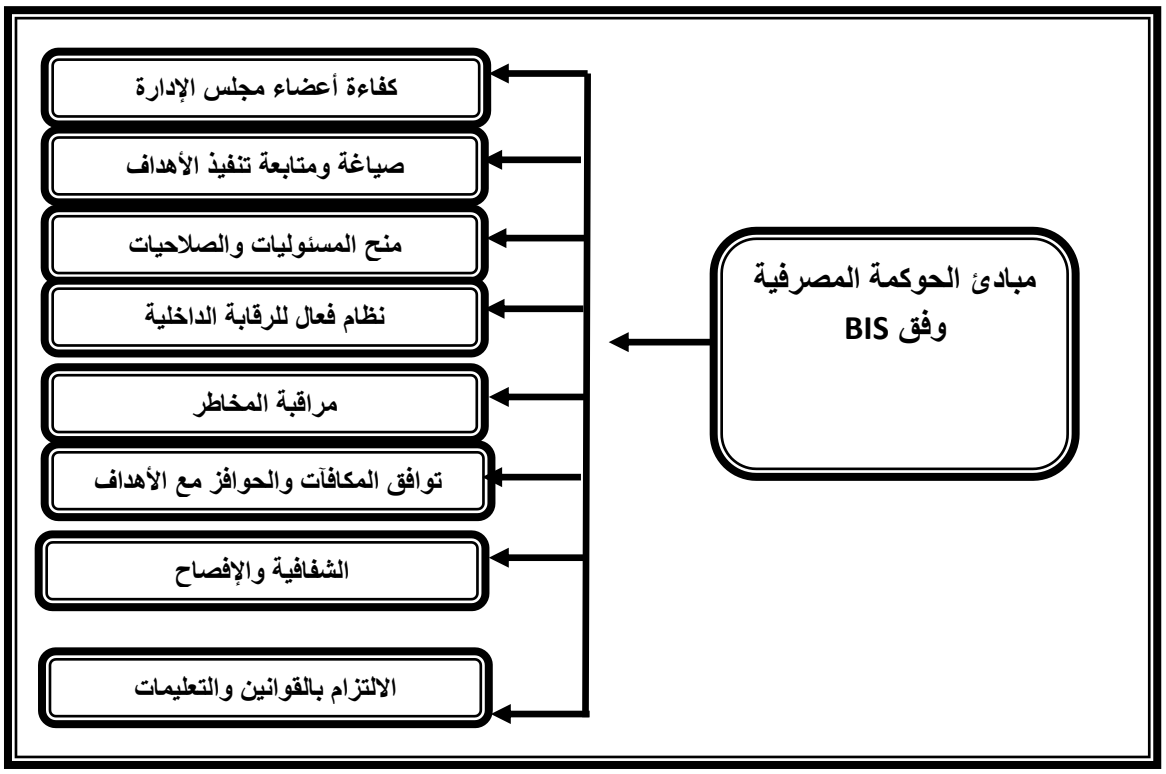
المبدأ السادس: **توافق المكافآت والحوافز مع الأهداف**:

أن تتوافق سياسات المكافآت المالية والحوافز وتطبيقاتها مع الأنظمة المصرفية و الثقافة العامة للمصرف ومع الاستراتيجيات والأهداف الإستراتيجية للمصرف.

المبدأ السابع: **الشفافية والإفصاح**: توافر الشفافية والإفصاح في كافة ألإعمال وأنشطة و التقارير الصادرة عنها.

المبدأ الثامن: **الالتزام بالقوانين والتعليمات**: تفهم أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية و العليا للبيئة التشريعية التي تحكم عمل المصرف والالتزام الكامل بالقوانين والتعليمات. والشكل التالي يوضح المبادئ أعلاه.

شكل رقم (٢) يوضح مختصرات لمبادئ الحوكمة المصرفية وفق مقررات بازل



المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على مبادئ بازل حول الحوكمة والرقابة المصرفية .

ب- مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) **للحوكمة المصرفية**

تهدف مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) وفق النسخة المحدثة لعام ٢٠٠٤م إلى عرض معايير الممارسات المثالية والشائعة بحيث يمكن تطبيقها في البلدان ذات الثقافات المختلفة والاتفاق عليها دون أن تكون إلزامية وتفصيلة بشكل مرهق. أما ملخص هذه المبادئ فيمكن توضيحه بالاتي:-(OECD,2004:p180)

المبدأ الأول : **ضمان وجود إطار فعال للحوكمة**: يجب أن يتضمن إطار الحوكمة تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها ، كما يجب أن يكون متناسقاً مع الأحكام القانونية وأن يحدد بوضوح هيكل المسؤوليات وتوزيع السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

المبدأ الثاني : **حفظ حقوق جميع المساهمين**: تشمل نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح،ن ومراجعة القوائم المالية . وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العمومية.

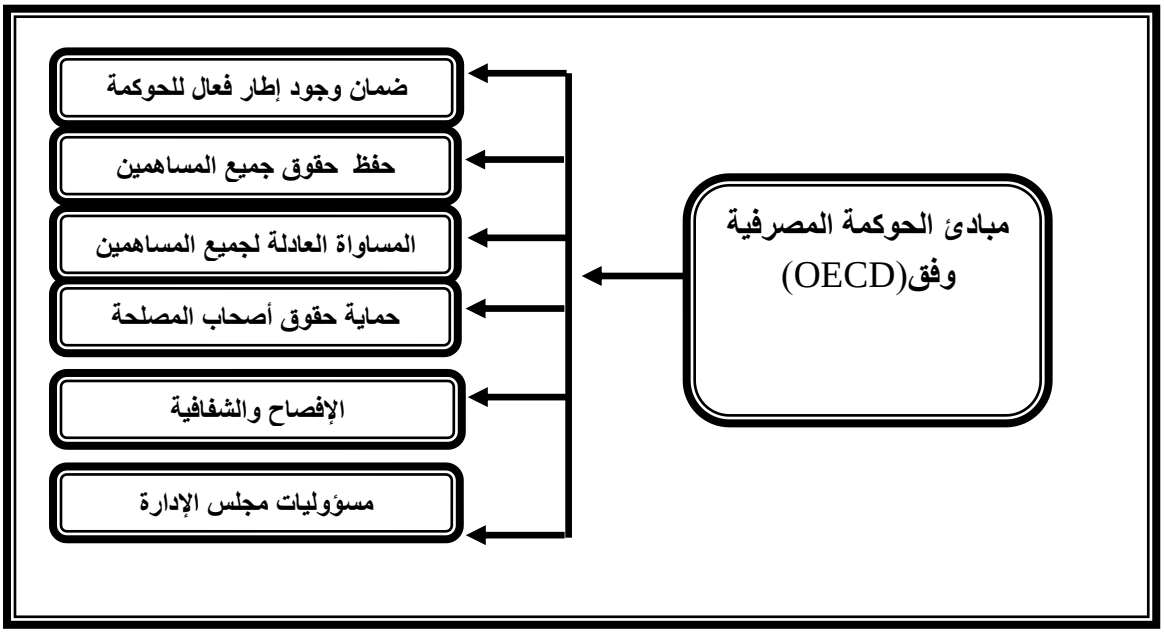
المبدأ الثالث: **المساواة العادلة في المعاملة لجميع حملة الأسهم**: وتعني المساواة بين جميع حملة الأسهم . وحقهم في الدفاع عن الحقوق القانونية والاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة وكذلك حمايتهم من أي عملية استحواذ أو دمج مشكوك فيها .

المبدأ الرابع: **حماية حقوق أصحاب المصلحة**: أصحاب المصالح هم الذين لهم علاقة بالمصرف مثل المصارف الأخرى والموظفين وحملة السندات والموردين والزبائن ، ويشمل احترام حقوقهم القانونية وأي انتهاكات لتلك الحقوق.

المبدأ الخامس:**الإفصاح والشفافية** : والتي تتناول الإفصاح بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح عن المعلومات الهامة التي يؤدي حذفها أو عدم التصريح عنها إلى التأثير في القرارات المتخذة من قبل مستخدمي المعلومات.

المبدأ السادس:**مسؤوليات مجلس الإدارة**: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية ، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية ودورة في الأشراف على الإدارة التنفيذية.

شكل رقم (٣) يوضح مختصرات لمبادئ الحوكمة المصرفية وفق(OECD)



كما يذكر Andra & Mircea أن مبادئ منظمة التعاون والتنمية التي نشر في عام ٢٠٠٤ تنص على أنه لا يوجد نموذج موحد للحوكمة الرشيدة للشركات وانه مزيج بين التشريع والتنظيم و التنظيم الذاتي، ولذلك فإن المعايير الطوعية في هذا المجال تختلف من بلد إلى آخر .إذ أنه لا بد من الأخذ بعين الاعتبار خصوصية كل بلد . وقد وجدت بعض الخصائص المشتركة مثل.(Andra&Mircea,2010:p137)

- **حماية مصلحة المساهمين.**
- **حماية أصاحب المصلحة .**
- **المحافظة على وزيادة اهتمام الجمهور في النظام المصرفي .**
- **التزام المصرف بتعليمات البنك المركزي والحكومة و غيرها من السلطات التنظيمية.**

ثالثاً : محددات الحوكمة المصرفية: Determinants of Governance banking

يتفق معظم الكتاب والباحثين في مجال الحوكمة والرقابة المصرفية على أن هنالك مجموعتين من المحددات للحوكمة ، هما المحددات الداخلية والمحددات الخارجية .

أ-المحددات الداخلية: يقصد هنا القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المصرف بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدى توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة. (Iskander& Chamlou,2002:P119-137)

ب-المحددات الخارجية : عبارة عن المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل ،القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (المصارف وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها) بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المصرف. **(Fawiz,2003:p4)**

رابعاً: **القواعد الرئيسية للحوكمة**:Major bases of governance

أغلب الدراسات والباحثين والمنظمات المهتمة في مجال الحوكمة تؤكد على أن القواعد الرئيسية للحوكمة هي الأتي:- **(Antwi&Binfor,2013:pp162)**

أ- المساهمون: الذين يقدمون رأس المال مقابل الحصول على مقسوم الأرباح وزيادة قيمة المصرف السوقية.

ب- مجلس الإدارة : والذي يمثل المصالح الأساسية للمساهمين حيث يقدم التوصيات العامة ويشرف على الإدارة، كما يتولى أنشطة الأشراف على الأهداف والخطط والسياسات العامة للمصرف.

ت- الإدارة: تكون مسئولة عن إدارة الاعمال اليومية للمصرف وتقديم التقارير لمجلس الإدارة.

ث- أصحاب المصالح : خاصة الدائنين حيث تكمن مصلحتهم في تعظيم احتمالات تسديد الديون ، كما يتضمن أصحاب المصلحة متعاملون آخرون مع المصرف مثل الموظفين والمودعين والزبائن بصفة عامة. أن أنظمة الحوكمة في جميع أنحاء العالم تتعلق بتغطية الحقوق القانونية للمساهمين ، والتي قسمت إلى ثلاثة أنظمة رئيسية:- **(Andra&Mircea، ٢٠١٠ :P 137)**

أ- الولايات المتحدة والمملكة المتحدة التي تتميز بقوة حقوق المساهمين .

ب- ألمانيا والتي تتميز بنظام مساهمين كبير وحقوق ضعيفة للمساهمين.

ت- اليابان باعتبارها الجمع الأمثل بين الولايات المتحدة وألمانيا.

المبحث الثالث/ المرتكزات الفكرية والمفاهيميه للأهداف الإستراتيجية

أولا: مفهوم الأهداف الإستراتيجية: Concept of Strategic Objectives

أذا كانت الرسالة تصف عمل المصرف الحالي(هوية الحالية وما يقوم فيه) ، والرؤية الإستراتيجية توضح مجال المصرف المستقبلي (المكان الذي يهدف الوصول إلية) فأن الأهداف الإستراتيجية تعمل على تحويل الرؤية الإستراتيجية للمصرف إلى أهداف قابلة للقياس (Thompson et al,2004:p15) وعليه فأن الأهداف الإستراتيجية تلعب دور مهم في المؤسسات المالية عموماً والمصارف على وجه الخصوص لذلك يتطلب الأمر تتبع المسارات التنظيري وفق ما جاء فيه الباحثون والكتاب. فقد عرفت الأهداف الإستراتيجية على أنها الأسباب الإستراتيجية لقيام المصرف وتعزيز الوضع التنافسي والدخول في الأسواق الجديدة وتوسيع القدرات. (Dess et al ,2007:P451) وعرفت أيضاً على أنها أهداف الأداء والنتائج التي يرغب المصرف في تحقيقها والتي تعمل كمعايير لقياس مدى نجاح المصرف. (Thompson et al ,2010:p32) كما ينظر أليها على أنها النتائج التي يسعى المصرف إلى تحقيقها على مدى سنوات. (Pearc&Robinson,2003:p13) وقد عرفت على أنها واجه المصرف وما يحاول المصرف تحقيه كما أن تحديد الأهداف الإستراتيجية هي الخطوة الأولى الحاسمة في صنع الإستراتيجية.(Spuber&Danied,2004:p5) كما ينظر كل من Lumpkin وDess على أنها تفعيل بيان مهمة المصرف ورؤية والذي يتطلب مقياس. (Dess&Lumpkin,2003:p31)

ويذكر(Thompson&Strickland) عندما يتبع المصرف هدفاً إستراتيجيا طموحاً و محدداً ويركز أعماله التنافسية وطاقاته وإمكانياته في سبيل تحقيق مثل هذا الهدف فأنه سوف يظهر للمصرف قصدا استراتيجيا (Strategic Intent). (Thompson&Strickland,2010:p36) كما يؤكد أن أهداف المصرف الإستراتيجية شديدة الأهمية لسبب أن الأهداف توضع بالمثل كالقصد الاستراتيجي (Strategic Intent) الذي يعني التوصل إلى مكانة محددة كما يمكن التعامل مع القصد الاستراتيجي على أنه هدف جرئ وطموح يمثل تحدياً قويا طويل الأمد قد يصل إلى ٢٠ أو ٣٠عام. (Thompson et al ,2001:p45) كما عرفت الأهداف الإستراتيجية على أنها النتائج النهائية المطلوبة أو الأهداف التي تم إنشائها من قبل المدراء الإستراتيجيون، وعلى الرغم من أن لكل وحدة وظيفة أهداف فأن أهداف المصرف الإستراتيجية تكون ذات نطاق أوسع وأشمل وعلى المدى الطويل كما أنها تعكس رؤية المصرف.(Coulter,2010:p209) كما تعد الأهداف الإستراتيجية التسلسل المنطقي لكل من رؤية ورسالة المصرف. (Dess et al ,2007:P31) ويستخلص الباحث مما سبق أن الأهداف الإستراتيجية على أنها (ما يريد المصرف تحقيقه وهي نتيجة نهائية لنشاط مخطط كما يمثل ما يحتاج إليه المصرف لكي يترجم رسالته الفلسفية إلى مصطلحات محددة ملموسة يمكن قياسها).

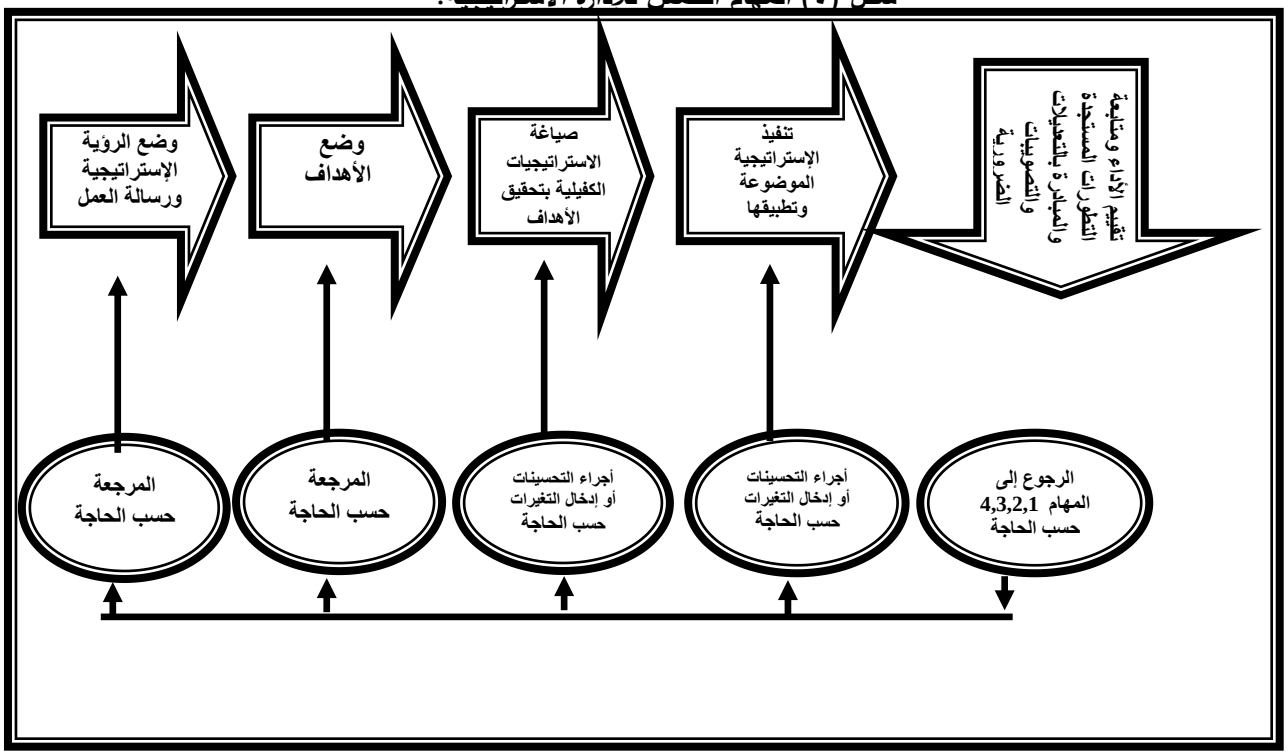
ثالثاً:أهمية الأهداف الإستراتيجية: Importance of Strategic Objectives

يرى كل من Thompson et al أن الأهداف الإستراتيجية تحتل المهمة الثانية من المهام الخمس للإدارة الإستراتيجية .(Thompson&Strickland,2001:p7) في حين يرى كل من Spuber&Danied أن تحديد الأهداف هي الخطوة الأولى والحاسمة في صنع الإستراتيجية. (Spuber&Danied,2004:p5) بينما يرى كل من Barkale&Lund أن الأهداف الإستراتيجية تعد عنصراً أساسياً في عملية التخطيط الإستراتيجي لأنها تؤكد أين يجب أن تركز الجهود.

(Barkale&Lund,2006:p9)

والشكل التالي يوضح المهام الخمس للإدارة الإستراتيجية.

شكل (٤) المهام الخمس للادارة الاستراتيجية.



Source: Thompson A. Arthur & Strickland A. Lonnie "Crafting and Executing Strategic " Twelfth Edition , Mc Graw- Hill , , New York,2001:p7

كما يرى (Dess et al) أن الأهداف الإستراتيجية الجيدة تحقق عدة منافع للمصارف من أهمها الأتي :- (Dess et al ,2007:P.34)

أ- تساعد على توجيه الموظفين في الأقسام كافة باتجاه الغايات العامة. مما يساعد المصرف في التركيز والحفاظ على الموارد النادرة والعمل بطريقة جماعية ذات توقيت مناسب.

ب- الأهداف الجريئة تساعد في تحفيز الموظفين في الأقسام كافة على رفع مستويات الجهد والالتزام.

ت- عندما يقوم الإفراد الموظفين في الأقسام المختلفة للمصرف بمواصلة غاياتهم الخاصة بدلاً من الغايات الكلية للمصرف تنشأ إغراض متضاربة على مستوى المصرف ، وهنا تساعد الأهداف المعلنة في حل تلك الاختلافات.

ث- الأهداف الدقيقة تقدم مقياساً للمكافآت والحوافز . كما أنها لا تؤدي فقط إلى مستوى عالي من التحفيز للموظفين ولكنها تساعد أيضاً في ضمان شعور أكبر بالعدالة والمساواة من قبل الأفراد الموظفين عندما يتم تخصيص الموارد. كما يرى .

ج- ثانيا: خصائص الأهداف الإستراتيجية: Characteristics of Strategic Objectives

لكي تكتمل صورة الأهداف الإستراتيجية من مفهوم وأهمية وخصائص وصياغة ومؤشرات لابد من التطرق إلى الخصائص التي تتميز فيها الأهداف الإستراتيجية والتي يتفق عليها معظم الكتاب والباحثين . ويذكر كل من Dess&Lumpkin أن الأهداف الإستراتيجية في المنظمات كافة ومنها المصارف تتصف بعدد من الخصائص والتي يمكن عدها معايير يجب تلبيتها لتكون الأهداف الإستراتيجية ذات معنى إذ يجب أن تكون: (Dess&Lumpkin,2003:p30)

أ- قابلة للقياس Measurable : من الممكن قياس التقدم مقابل تحقيق الهدف المرغوب.كما يذكر Dess et al أذا كان الهداف يفتقر إلى الدقة أو القياس فانه ليس مفيد لأنه لا توجد طريقة لتحديد ما أذا كان يساعد المصرف على التحرك نحو مهمة ورؤية المصرف. (Dess et al ,2007:P31)

ب- محددة Specific : أي يجب أن توفر هذه الخاصية رسالة على ما يجب انجازه، بحيث لا تترك مجال للغموض والإرباك .

ت- مناسبة Appropriate : يجب أن تكون متسقة مع رؤية ورسالة المصرف.

ث- واقعية Realistic : يجب أن يكون الهدف ممكن التحقيق مقارنة بقدرات المصرف والفرص المتاحة ، كما يمكن أن يكون جريء أي صعب ولكنة قابل للتنفيذ.

ج- مرتبطة بوقت Time: يجب أن يكون هنالك إطار زمني لإنجاز الهدف.

رابعا: **صياغة الأهداف الإستراتيجية** Formulation of Strategic Objectives

يذكر **Spuber & Danied** أن الأهداف الإستراتيجية للمصارف يجب أن يتم اختيارها بحيث تتناسب مع قدرات المصرف ،والتي تعتمد على القدرات التي يصعب على الآخرين تقليدها مثل قدرات المصرف التنظيمية والموارد التي تساعد المصرف في التغلب على المنافسين من جهة وزيادة القيمة الإجمالية للمصرف لذلك على إدارة المصرف عند اختيار أهداف المصرف دمج معلومات التحليل الداخلي والتحليل الخارجي للوصول إلى اختيار جيد للإهداف الإستراتيجية. (Spuber&Danied,2004:p5) كما أن هناك نوعين من التوجهات عند اختيار الأهداف هما التوجه المالي والتوجه الإستراتيجي. (Coulter,2010:p210) ويتفق **Dess et al** على ما جاء به **Spuber&Danied** حول التوجهات إلا أنة يذكر أن هذه الأهداف أما أن تكون مالية أو غير مالية إلا أن هذه الأهداف الإستراتيجية تكون موجه نحو توليد مزيد من الأرباح والعوائد لأصحاب المصالح والتي تستهدف المجتمع والزبائن ككل. (Dess et al ,2007:P.31) وأشار كل من (Goetsch & Davis) إلى أن هناك خمسة خطوات رئيسية لصياغة الأهداف الإستراتيجية هي:- (Goetsch & Davis ,2006:p94-95)

أ- تحديد المدخلات **Determine of Input**: توزيع الرسالة بشكل واسع في كافة أرجاء المصرف ، وطلب المدخلات المتعلقة بالأهداف . والطلب من جميع أصحاب المصلحة أن يجيبوا عن الأسئلة التالية " ما الذي يجب أن يحققه المصرف لبلوغ رسالتنا ؟ وجمع المدخلات المستلمة وتلخيصها وإعدادها لمراجعتها مرة أخرى.

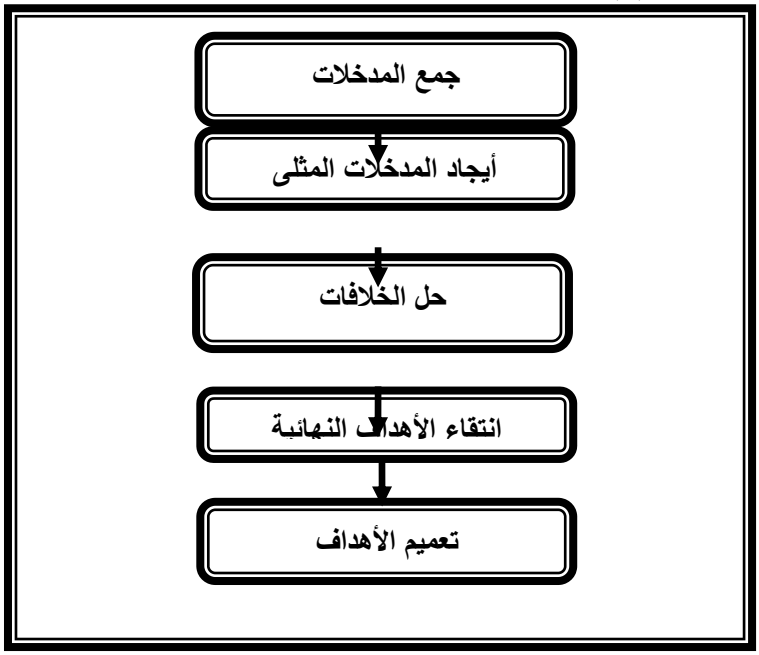
ب- إيجاد المدخلات المثلى **Find Optimum Input** : تحليل المدخلان التي تم جمعها وفي نفس الوقت الحكم على كيفية دعم اقتراحات الأفراد لرؤية ورسالة المصرف . ونبذ الاقتراحات الضيقة جداً والتي لا تدعم الرؤية والرسالة.

ت- حل الخلافات **Resolve Differences**: الأهداف المقترحة المتبقية على القائمة بعد الخطوة الثانية يجب أن يتم مناقشتها بعمق أكبر في هذه الخطوة ، ومنح الوقت للمشاركة ليتم حل الخلافات المتعلقة بالأهداف .

ث- انتقاء الأهداف النهائية **Select Final Objectives**: حالة ما يقوم المشاركون بحل خلافاتهم المتعلقة بالأهداف المقترحة ، يتم انتهاء القائمة وانتقاء الأهداف النهائية.

ج- تعميم الأهداف **Publicize Objectives** : يحتاج جميع أصحاب المصالح أن يعرفوا ما هي أهداف المصرف ، وأصحاب المصالح هم العاملون والمدراء والزبائن الذين يلعبون دوراً مهماً في تحقيق أهداف المصرف. والشكل التالي يوضح تلك الخطوات الخامسة.

شكل (٥) الخطوات الخامسة لصياغة الأهداف الإستراتيجية



Source: Goetsch .David l.& Davis , Stanley B. '' Quality Management ; Introduction to Total Quality Management fo production , processing ,and Services'', 5th Edition ,Pearson Education Inc, Upper Saddle River ,New Jersey,2006;P95

خامساً: **مؤشرات الأهداف الإستراتيجية** : Indicators of Strategic Objectives

تنوع الباحثون والكتاب في عرضهم لمؤشرات الأهداف الإستراتيجية كماً ونوعاً ، كما أن هنالك مجموعة من المؤشرات التي يمكن عدها مؤشرات رئيسية للأهداف الإستراتيجية ، وقد عمد الباحث إلى اختيار المؤشرات الآتية (البقاء والتي تضم الربحية والنمو ، الحصة السوقية والموقف التنافسي) لأنها تجسد أهم الأهداف الإستراتيجية للمصارف، والتي يتفق عليها معظم الكتاب والباحثين.

البقاء : يعد هدف البقاء على قيد الحياة من الأهداف المهمة ، كما أن بقاء الشركات ينعكس من خلال الربحية والنمو ، وقد تكون بعض الشركات غير قادرة على البقاء على الحياة لكنها قادرة على تلبية أهداف أخرى تعني أصحاب مصالح آخرون. (Pearc&Robinson,2003:p129)

١- الربحية : ينظر إلى الربحية على أنها معيار هام لتقيم الكفاءة التشغيلية للمصارف في البيئة المالية التي تتصف بالتغير المستمر.(Lace & Erina,2013:p8) كما أنها أحد مؤشرات الأهداف الإستراتيجية والتي تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقها ومن ضمنها المصارف ، كما تعد الربحية مؤشراً جيد لكل من السياسات التشغيلية والإستراتيجية على حد السواء . (Dan&Andar,2011:p221) كما تعتبر الربحية مؤشر أساسي، وأمر ضروري لبقاء عمل الشركة واستمرارها، وغاية يتطلع إليها المساهمون. وهي عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي يحققها المصرف والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح.

لذا نجد أن جهداً كبيراً يوجه نحو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تحقيق أفضل عائد ممكن للمساهمين، ومن المؤشرات الأكثر استخداماً هو العائد على الموجودات والعائد على حق الملكية . (Dan&Andar,2011:p221) وقد أكد Lace &Erina على أن الربحية في المصارف تتأثر بمجموعتين من العوامل هما العوامل الداخلية مثل (الكفاءة، ورأس المال، ومخاطر الائتمان، وتكوين وإدارة محفظة الأصول) والتي يمكن السيطرة عليها أما العوامل الخارجية، الناتج المحلي الإجمالي(GDP) ونمو الناتج المحلي الإجمالي (GDPG) والتضخم السنوي (INF) والتي يكون من الصعب السيطرة عليها. (Lace&Erina,2013:p3-4)

٢ -النمو: ينظر Ross et al إلى النمو على انه عبارة عن نتيجة حتمية للقرار الجيد، وعادة ما تستخدم معدلات النمو كمؤشرات للتخطيط ، فالنمو عبارة عن طريقة ثابتة لتلخيص جوانب متعددة للسياسات الاستثمارية والمالية للصرف فضلا عن عد النمو في المصرف نموا في القيمة السوقية للأسهم . (Ross & *et al* , 2007 : p176-178) . ويذكر Daft أن أغلب رجال الأعمال يحاولون نقل منظماتهم ومنها المصارف لتكون ذات نمو أسرع وأكبر وأحيانا يكون هذا الهدف أكثر إلحاحا من هدف الربحية أو هدف تقديم منتج جديد (Daft,2010:p 334) كما يذكر Jones أن المصارف التي تم تأسيسها في نفس البيئة لها فرصة الحصول على الموارد البيئة وبالنتيجة سيكون لها القابلية على النمو السريع وتطوير المهارات مما ساعدها على البقاء على عكس المصارف التي تم تأسيسها في بيئة أخر وتنتظر الدخول إلى البيئة الجديدة.(Jonse,2004: p345) كما يذكر Daft أن اغلب الشركات ومنها المصارف تسعى إلى النمو وذلك بهدف تحقيق الأتي: (Daft ,2010:p334)

١- امتلاك الحجم المناسب.
٢- الحصول على الموارد المطلوبة لغرض التنافس على نطاق عالمي.
٣- الاستثمار في تكنولوجيا جديدة .
٤- السيطرة على قنوات توزيع وضمان الدخول إلى الأسواق.

٣-الحصة السوقية: أن الحجم الكبير للحصة السوقية يساعد المصرف على تحقيق إيرادات أكثر وبأقل تكلفة للوحدة الواحدة ، كما أن الحصة السوقية هي أحد الوسائل التي يتم استخدامها للمقارنة مع المنافسين. (Coulter,2010:p118) كما يرى كل من Pearc & Robinson أن معدل نمو الحصة السوقية هو المعدل المتوقع لنمو المبيعات للسوق الذي تقدم فيه الخدمات ، والتي عادة ما تقاس على أنها نسبة الزيادة في المبيعات خلال أخر سنتين ، التي تعمل كمؤشر على الجاذبية النسبية للسواق ، كما أن الوضع التنافسي النسبي عادة ما يتم التعبير عنه بالحصة السوقية للمصرف مقارنة بالحصة السوقية لأكبر المنافسين. (Pearc&Robinson,2003:p83) ويرى(Thompson &Strickland) أن الحصة السوقية يتم قياسها بحجم الوحدة وليس بالدولار. على سبيل المثل أذا كن المصرف (أ) يمتلك ١٥% من الحجم الإجمالي للسوق (الصناعة) بينما يمتلك المصرف (ب) نسبة ٣٠% من الحجم الإجمالي للسوق فأن الحصة السوقية النسبية للمصرف (أ) ١.٣٣ . ويعد استخدام الحصة السوقية النسبية أفضل من الناحية التحليلية من استخدام قيمة الحصة السوقية الحقيقية أو المطلقة لقياس القوة التنافسية.

(Thompson & Strickland al,2001:p325)

٤-الموقف التنافسي : يحسن الموقف التنافسي فرص المصرف في تصميم الاستراتيجيات وتطوير ملامح المنافسة كما يمكن المصرف بالتنبؤ أكثر و بدقة في كل من النمو على المدى الطويل و القصير وإمكانيات وأرباح المصرف. (Pearc&Robinson,2003:p83) ويرى (Thompson &Strickland) عندما يكون المصرف قادر على تحقيق عوائد استثمارية أعلى من منافسيه فهو في وضع تنافسي أقوى من المصارف التي تحقق ربحية أقل من المتوسط بالنسبة لنفس المجال الذي يعمل فيه المصارف ، بالإضافة إلى ذلك تدل الربحية بمعدل أعلى من المتوسط على توفير ميزه تنافسية جيدة بينما عادة ما تشير الربحية بمعدل أقل من المتوسط إلى قدرة تنافسية متدنية. (Thompson & Strickland al,2001:p326)

المبحث الثالث / الجانب التطبيقي للدراسة

وصف وتشخيص أبعاد متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها تتناول هذه الفقرة عرضاً لبيانات استمارة الاستبانة وتحليلها فيما يخص إجابات أفراد العينة حول متغيرات الحوكمة المصرفية ومؤشرات الأهداف الإستراتيجية. وقد تم قياس الإجابات عن أسئلة المتغيرات الرئيسة للدراسة باستخدام المقياس الخماسي الذي يتراوح ما بين أعلى وزن هو (٥) وأدنى وزن له وهو (١) ومن أجل الشروع بتحليل النتائج تم تبويب بيانات الاستبانة بشكل جداول تكرارية لإجابات أفراد العينة بغية استخراج قيم الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وقيمة (t) المحسوبة مع الإشارة إلى أن الباحث أعتمد معيار الاختبار(الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (3) من أجل قياس وتقييم الدرجة المتحصل عليها فيما يخص فقرات الحوكمة المصرفية ومؤشرات الأهداف الإستراتيجية. عن طريق إجراء التحليلات والمعالجات الإحصائية والتي سنأتي على توضيحها تباعا.

أ- عرض النتائج المتعلقة باستجابة المبحوثين حول الحوكمة المصرفية

يتضح من خلال جدول (٢) أن هناك ارتفاع في الوسط الحسابي الموزون العام الذي بلغ (3.507) وبانحراف معياري قدره (0.643) كما نرى أن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من معيار الاختبار(الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) والبالغ (٣) اما قيمة معامل الاختلاف فقد بلغت (10.733)فضلاً عن ذلك بلغت شدة الإجابة (72.33%) وبالتالي هذا يعني أن المتغير كان واضحا بشكل جيد لدى أفراد العينة ويعود السبب ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراك أفراد العينة على الدور الذي تأدية الحوكمة المصرفية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية مما انعكس بشكل ايجابي على إجابات أفراد العينة. وما يدعم ذلك ويؤكده هو أن قيمة (t) المحسوبة البالغة (16.٩٢٥) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.021) عند مستوى معنوية (٥%)وبدرجة حرية (٣٩) . أما على المستوى التفصيلي فأننا نجد أن جميع فقرات الحوكمة وهي ($x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6, x_7, x_8, x_9, x_{10}$) قد حققت ارتفاعا في الوسط الحسابي الموزون الذي بلغ (4.125, 4.275, 4.200, 3.900, 4.225, 2.850, 3.875, 4.050, 4.000, 3.700) على التوالي مقارنة بمعيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (٣) وهذا يدل على تبني هذه الفقرة مع ملاحظة أن الفقرة X7 قد جاءت بمتوسط حسابي مقارب إلى المتوسط الفرضي حيث كان المتوسط 2.850،وقد كانت معاملات الانحراف المعياري للفقرات المذكورة أعلاه(0.915, 1.057, 1.114, 0.904, 0.906, 1.067, 0.716, 0.853, 1.057,0.758) على التوالي.

أما معاملات الاختلاف فكانت (20.678%, 16.740%, 28.840%,22.645%, 22.331%, 28.741%, 37.099%, 21.661%,27.111%, 18.044%) فضلاً عن ذلك نجد شدة الإجابة للفقرات كانت (82.5%, 85.5%,74%, 80%, 81%,٧٧.5%,57%,84.5%,78%,84%) أما بالنسبة لقيم (t) المحسوبة نجدها قد بلغت (12.049, 15.687, 7.113, 10.473, 10.840, 7.808, 2.093, 11.920, 8.374, 14.187) وبالتالي جاءت أكبر من (t) الجدولية والبالغة (2.021) عند مستوى معنوية (٥%) وبدرجة حرية (٣٩) . والتفسير في الحصول على هذه المتوسطات أن عينة الدراسة عملت جاهدتاً على التعامل بالقيم المؤسساتية ومنح مكافئات وحوافز مع الإفصاح عن المعلومات وتطبيق القوانين مع توفر حماية قانونية مع إدارة قادرة على توجيه أعمال المصرف .

جدول (٢) التوزيعات التكرارية و الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وقيمة (t) المحسوبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمبادئ الحوكمة المصرفية

المجال	الفقرة	مج	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	معمل الاختلاف	T المحسوبة	اتفق تماما	النسبة %	اتفق	النسبة %	محايد	لا اتفق	النسبة %	لا اتفق تماما	النسبة%	شدة الاجابة %
مبادئ الحوكمة المصرفية	X1	٤٠	4.125	0.853	20.678	12.049	18	40	20	50	3	1	7.5	0	0	82.5
	X2	40	4.275	0.716	16.740	15.687	14	35	29	47.5	6	0	15	1	2.5	85.5
	X3	40	3.7	1.067	28.840	7.113	9	22.5	18	45.5	6	6	15	1	2.5	74
	X4	40	4	0.906	22.645	10.473	12	30	20	50	4	4	10	0	0	80
	X5	40	4.050	0.904	22.331	10.840	13	32.5	19	47.5	6	1	15	1	2.5	81
	X6	40	3.875	1.114	28.741	7.808	16	40	9	22.5	9	6	22.5	0	0	77.5
	X7	40	2.850	1.057	37.099	2.093	1	2.5	13	32.5	10	11	25	5	12.5	57
	X8	40	4.225	0.915	21.661	11.920	18	45	16	40	4	1	10	1	2.5	84.5
	X9	40	3.900	1.057	27.111	8.374	14	35	14	35	6	6	15	0	0	78
	X10	40	4.200	0.758	18.044	14.187	16	40	16	40	8	0	20	0	0	84
	أجمالي	٤٠٠	3.507	0.643	10.733	16.925	131	32.75	174	43.5	62	36	15.5	9	2.25	72.334

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Excel

ب- عرض النتائج المتعلقة باستجابة المبحوثين حول مؤشرات الأهداف الإستراتيجية

يلاحظ من خلال الجدول (٣) أن هناك ارتفاع في الوسط الحسابي الموزون العام الذي بلغ (4.908) وبانحراف معياري عام قدره (0.553) ونرى أن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من معيار الاختبار(الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) والبالغ (٣) . اما معامل الاختلاف فكان (11.27) فضلاً عن ذلك بلغت شدة الإجابة (98.16%) وبالتالي هذا يعني أن المتغير كان واضحا بشكل جيد لدى أفراد العينة ويعود السبب وراء ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراك أفراد العينة لأهمية هذه العناصر كمؤشرات للأهداف الإستراتيجية مما انعكس بشكل ايجابي على إجابات أفراد العينة. ومما يدعم ويؤكده ذلك هو أن قيمة (t) المحسوبة البالغة (27.529) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.021) عند مستوى معنوية (٥%) وبدرجة حرية (٣٩) . وفي ما يلي شرح مفصل لمؤشرات الأهداف الإستراتيجية:

١- الربحية: من خلال اطلاعنا على جدول (٣) نجد أن الوسط الحسابي الموزون قد بلغ(4.000) بانحراف معياري بلغ (0.824) وبالتالي فأن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (٢.٥) ومعامل الاختلاف (20.608) مما يدل على أهمية هذا المؤشر. كما كانت شدة الإجابة (80%) وما يدعم ذلك هو أن قيمة (t) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (11.509) عند مستوى معنوية (٥%) وبدرجة حرية (٣٩). أما على المستوى التفصيلي فأننا نجد أن جميع فقرات مؤشر الربحية وهي (y1,y2) قد حققت ارتفاعا في الوسط الحسابي الموزون الذي بلغ (3.925,4.075) على التوالي مقارنة بمعيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (٣) وهذا يدل على تبني هذه الفقرة وقد كانت معاملات الانحراف المعياري للفقرتين المذكورتين أعلاه (1.185,0.859) على التوالي. فضلاً عن ذلك نجد شدة الإجابة للفقرات (78.5%,81.5) ومعامل الاختلاف (30.193, 21.079) أما بالنسبة لقيم (t) المحسوبة نجدها قد بلغت (7.605, 11.510) وبالتالي جاءت أكبر من (t) الجدولية والبالغة (2.021) عند مستوى معنوية (٥%) وبدرجة حرية (٣٩). و تفسر أن عينة الدراسة تعمل وبشكل كبير على تبين الربحية كمؤشر للأهداف الإستراتيجية.

٢- النمو: بلغ الوسط الحسابي الموزون (3.787) بانحراف معياري بلغ (0.792) وبالتالي فأن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار البالغ (٣) مما يدل على أهمية هذا المؤشر. كما كانت شدة الإجابة (75.75%) أما معامل الاختلاف (20.90)وما يدعم ذلك هو أن قيمة (t) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (10.285) عند مستوى معنوية (٥%) وبدرجة حرية (٣٩). أما على المستوى التفصيلي فأننا نجد أن جميع فقرات النمو هي (y3,y4) قد حققت ارتفاعا في الوسط الحسابي الموزون الذي بلغ (4.200,3.375) على التوالي مقارنة بمعيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (٣) وهذا يدل على تبني هذه الفقرة وقد كانت معاملات الانحراف المعياري للفقرتين المذكورتين أعلاه (0.883,1.148) على التوالي.

فضلاً عن ذلك نجد شدة الإجابة للفقرات (67.5 %, 84) ومعامل الاختلاف (34.007 ,21.021)أما بالنسبة لقيم (t) المحسوبة نجدها قد بلغت (4.821 ,12.187) وبالتالي جاءت أكبر من (t) الجدولية والبالغة (2.021) عند مستوى معنوية (٥%) وبدرجة حرية (٣٩). وبالتالي التفسير لذلك بأن النمو سواء من خلال نمو فروع أو مكاتب المصرف أو حتى النمو بموجودات المصرف الملموسة أو الغير ملموسة أو أي نمو للمصرف هو مؤشر للأهداف الإستراتيجية.

٣- الحصة السوقية: الوسط الحسابي الموزون بلغ (3.718) بانحراف معياري بلغ (0.542) وبالتالي فأن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار البالغ (٣) مما يدل على أهمية هذا المؤشر. كما كانت شدة الإجابة (74.3%) وما يدعم ذلك هو أن قيمة (t) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (14.198) عند مستوى معنوية (٥%) وبدرجة حرية (٣٩). أما على المستوى التفصيلي فأننا نجد أن جميع فقرات الحصة السوقية وهي (y5,y6,y7) قد حققت ارتفاعا في الوسط الحسابي الموزون الذي بلغ (2.925,4.075,4.150) على التوالي مقارنة بمعيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (٣) وهذا يدل على تبني هذه الفقرة في ماعدا y5 فقد جاءت اقل من الوسط الفرضي وقد كانت معاملات الانحراف المعياري للفقرات المذكورة أعلاه (1.118,0.944,0.949) على التوالي. ومعامل الاختلاف (38.233, 23.172, 22.860) فضلاً عن ذلك نجد شدة الإجابة للفقرات (58.5%,81.5%,83%) أما بالنسبة لقيم (t) المحسوبة نجدها قد بلغت (2.403, 10.549, 11.000) وبالتالي جاءت أكبر من (t) الجد ولية والبالغة (2.021) عند مستوى معنوية (٥%) وبدرجة حرية (٣٩) وهو ما يؤكد تبني الفقرات أعلاه في ماعدا y5. يوضح ذلك بأن عينة الدراسة جلت الحصة السوقية هي مؤشر لتحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال الحصول على حصة سوقية مناسبة تحقق الأرباح ومؤشر للنمو وموقف تنافسي قوي.

٤- الموقف التنافسي: الوسط الحسابي الموزون لهذا المؤشر بلغ (3.717) بانحراف معياري بلغ (0.512) وبالتالي فأن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار البالغ (٣) مما يدل على أهمية هذا المؤشر. كما كانت شدة الإجابة (72.33%) ومعامل الاختلاف (17.777)وما يدعم ذلك هو أن قيمة (t) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (10.985) عند مستوى معنوية (٥%) وبدرجة حرية (٣٩). أما على المستوى التفصيلي فأننا نجد أن جميع فقرات الموقف التنافسي (y8,y9,y10) قد حققت ارتفاعا في الوسط الحسابي الموزون الذي بلغ (2.900,3.900,4.050) على التوالي مقارنة بمعيار الاختبار البالغ (٣) وبقيمة مقاربة للوسط الحسابي بالنسبة لـ (y_8) وهذا يدل على تبني هذه الفقرات ولكن بشكل متفاوت ، وقد كانت معاملات الانحراف المعياري للفقرات المذكورة أعلاه (1.081,1.013,1.011) على التوالي. فضلاً عن ذلك نجد شدة الإجابة للفقرات (58%,78%,81%) أما بالنسبة لقيم (t) المحسوبة نجدها قد بلغت (2.340, 8.740,9.692) وبالتالي جاءت أكبر من (t) الجدولية والبالغة (2.021) عند مستوى معنوية (٥%) وبدرجة حرية (٣٩). وتفسر هذه النتائج تبني عينة الدراسة هذا المؤشر كأحد مؤشرات الأهداف الإستراتيجية.

جدول (٣) التوزيعات التكرارية و الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وقيمة (t) المحسوبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمؤشرات الأهداف الإستراتيجية.

المجال	الفقرة	مج	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	T المحسوبة	اتفق تماما	النسبة %	اتفق	النسبة%	محايد	النسبة %	لا اتفق	النسبة%	لا اتفق تماما	النسبة%	شدة الاجابة %
الربحية	Y1	40	3.925	1.185	30.193	7.605	18	45	8	20	8	20	5	12.5	1	2.5	78.5
	Y2	40	4.075	0.859	21.079	11.510	13	32.5	20	50	4	10	3	7.5	0	0	81.5
		80	4.000	0.824	20.608	11.509	31	38.75	28	53	12	15	8	10	1	1.25	80
النمو	Y3	40	4.200	0.883	21.021	12.178	17	42.5	16	40	6	15	1	2.5	0	0	84
	Y4	40	3.375	1.148	34.007	4.821	8	20	11	27.5	10	25	10	25	1	2.5	67.5
		80	3.787	0.792	20.90	10.285	25	31.25	27	33.75	16	20	11	13.75	1	1.25	75.75
الحصة السوقية	Y5	40	2.925	1.118	38.233	2.403	3	7.5	10	25	12	30	11	27.5	4	10	58.5
	Y6	40	4.075	0.944	23.172	10.549	15	37.5	16	40	7	17.5	1	2.5	1	2.5	81.5
	Y7	40	4.150	0.949	22.860	11.000	15	37.5	20	50	3	7.5	0	0	2	5	83
		120	3.718	0.542	14.582	14.198	33	27.5	36	30	22	18.33	12	10	7	5.83	74.3
موقف التنافسي	Y8	40	2.900	1.081	37.286	2.340	2	5	11	27.5	12	30	11	27.5	4	10	58
	Y9	40	3.900	1.013	25.977	8.740	13	32.5	17	42.5	4	10	5	12.5	1	2.5	78
	Y10	40	4.050	1.011	24.974	9.692	15	37.5	17	42.5	4	10	3	7.5	1	2.5	81
		120	3.717	0.512	17.777	10.985	30	25	45	37.5	20	16.67	19	15.83	6	5	72.33
أجمالي		400	4.908	0.553	11.27	27.529	119	29.75	135	33.75	70	17.5	50	12.5	15	3.75	98.16

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Excel

تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

ومن اجل اختبار صحة الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها (علاقة الارتباط) ومعنوياتها فقد تم استخدام معامل الارتباط الخطي Person و اختبار t.وقد جاءت النتائج وفق الآتي:

أ- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: من خلال الجدول(٤) نجد وبوضوح وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%) بين الحوكمة المصرفية كمتغير مستقل والأهداف الإستراتيجية كمتغير تابع إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (**٠.٦١٩) وما يعزز ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بينهما والبالغة (٥.٩٠٠) كانت أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢.٠٢١) وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية (p- value)كانت أقل من مستوى المعنوية (١%) إذ بلغت (٠.٠٠٠) مما يدل على قبول فرضية الوجود (H1) ورفض فرضية العدم (H0) ومعنى ذلك وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%). والتفسير لذلك أن عينة البحث تعمل على التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة المصرفية التي أقرت من قبل لجنة بازل وهذا ما أنعكس بشكل ايجابي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال مؤشراتها الرئيسية، بحيث أنعكس على مستوى الربحية وزيادة في نمو المصرف وقوة الموقف التنافسي .

جدول (٤) نتائج علاقة الارتباط بين الحوكمة المصرفية والأهداف الإستراتيجية

التابع / المستقل	الأهداف الإستراتيجية
الحوكمة المصرفية	0.619**
قيمة (t) المحسوبة	5.900
قيمة (t) الجدولية	2.021
P-Value	0.000
القرار	قبول فرضية الوجود

**Correlation is significant at the 0.01 level(2-tailed)
*Correlation is significant at the 0.05 level(2-tailed)

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

ب- اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

١- من خلال الجدول(٥) نجد وبوضوح وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%) بين الحوكمة المصرفية كمتغير مستقل والربحية كمؤشر للأهداف الإستراتيجية كمتغير تابع إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (**٠.٦٣٦) وما يعزز ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بينهما والبالغة (٥.٠٧٨) كانت أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢.٠٢١) وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية (p- value) كانت أقل من مستوى المعنوية (١%) إذ بلغت (٠.٠٠٠) مما يدل على قبول فرضية الوجود (H1) ورفض فرضية العدم (H0) ومعنى ذلك وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%). أن تفسير العلاقة هو أن مراقبة المخاطر ومنح التسهيلات المصرفية وفق قوانين محددة وشفافية في المعلومات المنشورة وغيرها من المبادئ جعل المصرف يحقق مؤشر مهم من مؤشرات الأهداف الإستراتيجية وهوة الربحية.

٢- يشير الجدول(٥) على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%) بين الحوكمة المصرفية كمتغير مستقل والنمو كمؤشر للأهداف الإستراتيجية كمتغير تابع إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (**٠.٦٥٠) وما يعزز ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بينهما والبالغة (٦.٥٠٠) كانت أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢.٠٢١) وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية (p- value) كانت أقل من مستوى المعنوية (١%) إذ بلغت (٠.٠٠٠) مما يدل على قبول فرضية الوجود (H1) ورفض فرضية العدم (H0) ومعنى ذلك وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%).أن رغبة المصارف في البقاء والعمل في هذه البيئة المصرفية يتطلب من المصارف النمو والاستمرار ويتم ذلك من خلال إدارة رشيدة متمثلة بتطبيق مبادئ الحوكمة وهوة ما عملت عليه عينة الدراسة.

٣- وفق الجدول(٥) الذي يشير على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة المصرفية كمتغير مستقل والحصة السوقية كمؤشر للأهداف الإستراتيجية كمتغير تابع إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (٠.٢٤٧) وما يعزز ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بينهما والبالغة (١.٥٧١) إذ كانت أقل من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢.٠٢١) وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية (p- value) كانت أكبر من مستوى المعنوية (١%) إذ بلغت (٠.١٢٥) مما يدل على قبول فرضية العدم (H_O) ورفض فرضية الوجود (H_1) ومعنى ذلك عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية .أن تحقيق مؤشر ربحية أو نسبة نمو معينة لا يعني ذلك زيادة في الحصة السوقية بل قد ينتج ذلك عن طريق فتح فروع ومكاتب جديدة وانتقال زبون فرع مصرف من مكان إلى أخر أو من مكتب إلى أخر وبالتالي بقاء الحصة السوقية دون تغير وهو ما تفسره العلاقة السابقة.

٤- بلغ معامل الارتباط وفق الجدول (٥) (*٠.٣٩٤) بين الحوكمة المصرفية كمتغير مستقل والموقف التنافسي كمؤشر للأهداف الإستراتيجية كمتغير تابع مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%) وما يعزز ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بينهما والبالغة (٢.٦٣٨) إذ كانت أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (٢.٠٢١) كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (p- value) عند مستوى المعنوية (١%) كانت (0.000) مما يدل على قبول فرضية الوجود (H1) ورفض فرضية العدم (H0) ومعنى ذلك وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٥%). أن العلاقة بين هذه المؤشرات نفسها من جهة وعلاقتها بمبادئ الحوكمة من جهة أخرى جعلت المصارف تحقيق موقف تنافسي جيد فعندما تتوفر الخدمات المصرفية في الوقت والمكان المناسب من خلال نمو الفروع أو المكاتب جعل المصرف في موقف تنافسي جيد.

جدول (٥) نتائج علاقة الارتباط بين الحوكمة المصرفية ومؤشرات الأهداف الإستراتيجية

التابع / المستقل	المؤشر الأول (الربحية)
الحوكمة المصرفية	0.636**
قيمة (t) المحسوبة	5.078
قيمة (t) الجدولية	2.021
P-Value	0.000
القرار	قبول فرضية الوجود
التابع / المستقل	المؤشر الثاني (النمو)
الحوكمة المصرفية	0.650**
قيمة (t) المحسوبة	6.500
قيمة (t) الجدولية	2.021
P-Value	0.000
القرار	قبول فرضية الوجود
المستقل / التابع	المؤشر الثالث (الحصة السوقية)
الحوكمة المصرفية	0.247
قيمة (t) المحسوبة	1.571
قيمة (t) الجدولية	2.021
P-Value	0.125
القرار	قبول فرضية العدم
المستقل / التابع	المؤشر الرابع (الموقف التنافسي)
الحوكمة المصرفية	0.394*
قيمة (t) المحسوبة	2.638
قيمة (t) الجدولية	2.021
P-Value	0.000
القرار	قبول فرضية الوجود

**Correlation is significant at the 0.01 level(2-tailed)

*Correlation is significant at the 0.05 level(2-tailed)

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

تحليل علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة:

ومن اجل اختبار صحة الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها (علاقة التأثير) ومعنوياتها فقد عكف الباحث على استخدام الانحدار الخطي البسيط (Regression) فضلاً عن استخدامه معامل التفسير (R^2) لغرض قياس نسبة ما تفسره الحوكمة المصرفية من تغيرات تؤثر في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

أ- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط وفق الجدول (٦) بلغت (٣٤.٧٣٢) وهي بذلك أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٤.٨٤) عند مستوى معنوية (١%) وبدرجة حرية (٣٩) وان مستوى دلالة (F) قد بلغت (٠.٠٥) مما يعني وجود علاقة اثر بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%) وبالتالي هذا يعني قبول فرضية الوجود (H1) ورفض فرضية العدم (H0) وهذا معناه أن هناك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الحومة المصرفية ومؤشرات الأهداف الإستراتيجية وتفسر النتائج أعلاه أنه من بين كل (١٠٠) قرار برفض فرضية العدم لن يكون هنالك أي قرار خاطئ . ويتضح أيضا من قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (٠.٤٧٨) توضح أن نسبة ما تفسره الحوكمة المصرفية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية هي (47.8%) أما النسبة الباقية فتعود لعوامل أخرى. أما قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) (٠.٦٧٧) وهذا معناه أن زيادة في قيمة الحوكمة المصرفية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمقدار (٠.٦٧٧) من وحدة انحراف معياري واحدة. كما أن التطبيق السليم والكامل لهذه المبادئ له تأثير إيجابي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في المصارف من نمو مصرفي وربحية وموقف تنافسي.

جدول (٦) العلاقة التأثيرية بين الحوكمة المصرفية والأهداف الإستراتيجية

المتغير المستقل / المتغير التابع	Constant BO	الحوكمة المصرفية B1	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى دلالة (F)	معامل التفسير(R^2)	الخطأ المعياري
الأهداف الإستراتيجية	1.375	0.677	34.732	4.084	0.05	0.478	0.305

ب- اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

١- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط وفق الجدول (٧) (٢٥.٧٨٨) وهي بذلك أكبر من قيمة (F) الجد ولية البالغة (٤.٠٨٤) عند مستوى معنوية (١%) وبدرجة حرية (٣٩) وان مستوى دلالة (F) قد بلغت (٠.٠٥) مما يعني وجود علاقة اثر بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%) وبالتالي هذا يعني قبول فرضية الوجود (H1) ورفض فرضية العدم (H0) وهذا معناه أن هناك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الحومة المصرفية والربحية كمؤشر للأهداف الإستراتيجية وتفسر النتائج أعلاه أنه من بين كل (١٠٠) قرار برفض فرضية العدم لن يكون هنالك أي قرار خاطئ .

ويتضح أيضا من قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (٠.٤٠٤) تشير أن نسبة ما تفسره الحوكمة المصرفية في تحقيق مؤشر الربحية هي (40.4%) أما النسبة فتعود لعوامل أخرى . كما بلغت قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) (٠.٣٢١) وهذا معناه أن زيادة في قيمة الحوكمة المصرفية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحقيق في مؤشر الربحية بمقدار (٠.٣٢١) من وحدة انحراف معياري واحدة.كما أن التفسير لعلاقة الأثر أعلاه يعود كون عينة الدراسة عملت ضمن هذه المبادئ والتي من خلالها نئت بنفسها عن بعض مشاكل العمل التي قد تكون سبب في ضعف في مستوى الربحية مما جعلها في مستوى مقبول من الربحية.

٢- أن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط وفق الجدول (٧) (٤.٤٦٧) وهي بذلك أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (٤.٠٨٤) عند مستوى معنوية (١%) وبدرجة حرية (٣٩) وان مستوى دلالة (F) قد بلغت (٠.٠٥) مما يعني وجود علاقة اثر بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%) وبالتالي هذا يعني قبول فرضية الوجود (H1) ورفض فرضية العدم (H0) وهذا معناه أن هناك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الحومة المصرفية والنمو كمؤشر للأهداف الإستراتيجية وتفسر النتائج أعلاه أنه من بين كل (١٠٠) قرار برفض فرضية العدم لن يكون هنالك أي قرار خاطئ . ويتضح أيضا من قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (٠.٠٦١) أي أن نسبة ما تفسره عملية الحوكمة المصرفية في تحقيق مؤشر النمو هي (6.1 %) أما النسبة الباقية فتعود لعوامل أخرى . كما بلغت قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) (٠.١٣٠) وهذا معناه أن زيادة في قيمة الحوكمة المصرفية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحقيق في مؤشر الربحية بمقدار (٠.١٣٠)من وحدة انحراف معياري واحدة. والتفسير لذلك يكون من خلال الأسباب التالية أما أن تكون المصارف هادفة إلى السيطرة على قنوات توزيع أو ضمان الدخول إلى أسواق جديدة أو قد تقديم خدمات جديدة والتي تتحقق من خلال النمو هذه المصارف والذي يتم على اسلم وجه من خلال الالتزام بالحوكمة ومبادئها.

٣- تشير قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط وفق الجدول (٧) (٦.٩٦٠) وهي بذلك أكبر من قيمة (F) الجد ولية البالغة (٤.٠٨٤) عند مستوى معنوية (١%) وبدرجة حرية (٣٩) وان مستوى دلالة (F) قد بلغت (٠.٠٥) مما يعني وجود علاقة اثر بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%) وبالتالي هذا يعني قبول فرضية الوجود (H1) ورفض فرضية العدم (H0) وهذا معناه أن هناك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الحومة المصرفية والحصة السوقية كمؤشر للأهداف الإستراتيجية وتفسر النتائج أعلاه أنه من بين كل (١٠٠) قرار برفض فرضية العدم لن يكون هنالك أي قرار خاطئ . ويتضح أيضا من قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (٠.١٥٥) يعني أن نسبة ما تفسره عملية الحوكمة المصرفية في تحقيق مؤشر الحصة السوقية هي (15.5 %) أما النسبة الأخرى فتعود لعوامل أخرى .

كما بلغت قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) (٠.٣٠٢) وهذا معناه أن زيادة في قيمة الحوكمة المصرفية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمقدار (٠.٣٠٢)من وحدة انحراف معياري واحدة. أن التفسير الاقتصادي لعلاقة الأثر السابقة كون اغلب المؤسسات ومنها المصارف تختلف في عمليات الاعتماد على قياس الحصة السوقية بين الحصة السوقية النسبية و المطلقة ولذلك جاء التفاوت في علاقة الارتباط و الأثر.

٤- من خلال قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط وفق الجدول (٧) (٩.٢٢٢) هي أكبر من قيمة (F) الجد ولية البالغة (٤.٠٨٤) عند مستوى معنوية (١%) وبدرجة حرية (٣٩) وان مستوى دلالة (F) قد بلغت (٠.٠٠٥) مما يعني وجود علاقة اثر بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (١%) وبالتالي هذا يعني قبول فرضية الوجود (H1) ورفض فرضية العدم (H0) وهذا معناه أن هناك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين الحومة المصرفية والموقف التنافسي كمؤشر للأهداف الإستراتيجية وتفسر النتائج أعلاه أنه من بين كل (١٠٠) قرار برفض فرضية العدم لن يكون هنالك أي قرار خاطئ . ويتضح أيضا من قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (٠.١٩٥) يعني أن نسبة ما تفسره عملية الحوكمة المصرفية في تحقيق مؤشر الموقف التنافسي هي (19.5 %) أما النسبة الباقية فتعود لعوامل أخرى . كما بلغت قيمة المعامل المعياري للانحدار (Beta) (٠.٢٨٦) وهذا معناه أن زيادة في قيمة الحوكمة المصرفية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحقيق في الموقف التنافسي بمقدار (٠.٢٨٦) من وحدة انحراف معياري واحدة. سعت المصارف عينة الدراسة إلى التنافس والصمود في هذه البيئة سريعة التغيير ومن أهم الركائز التي تعتمد عليها في تحقيق ذلك هو تطبيق المبادئ والاتفاقيات الدولية لذلك كان التأثير الاقتصادي في تطبيق تلك المبادئ على الموقف التنافسي واضح من خلال العلاقة أعلاه.

جدول (٧) العلاقة التأثيرية بين الحوكمة المصرفية ومؤشرات الأهداف الإستراتيجية

المتغير المستقل / المتغير التابع	Constant BO	الحوكمة المصرفية B1	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى دلالة (F)	معامل التفسير (R^2)	الخطأ المعياري
الربحية	2.637	0.321	25.788	4.084	0.05	0.404	0.325
النمو	3.429	0.130	4.467	4.084	0.05	0.061	0.125
الحصة السوقية	2.799	0.302	6.960	4.084	0.05	0.155	0.120
الموقف التنافسي	2.886	0.286	9.222	4.084	0.05	0.195	0.04

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولا: الاستنتاجات

في ضوء النتائج المستخلصة من عرض وتحليل تم التوصل إلى مجموع من الاستنتاجات من أبرزها.

١- هناك أكثر من طريقة يمكن من خلالها قياس الحصة السوقية للمصرف.

٢- زيادة النمو أو نسبة النمو في المصرف لا يرافقه زيادة في الحصة السوقية وإنما هي عملت انتقال زبائن المصرف من فرع إلى فرع أخر أو من مكتب إلى مكتب أخر.

٣- عمل عينة الدراسة على مراقبة المخاطر ومن ثم منح التسهيلات المصرفية قد انعكس بشكل ايجابي في تحقيق مؤشر الربحية.

٤- أن ما تتصف فيه البيئة المصرفية بصورة خاصة من حالة عدم التأكد وظهور مؤسسات مالية ومصرفية جديدة وزيادة المنافسة من جهة ورغبة المصارف العاملة في العراق على البقاء جعلها تعمل جاهداً على تطبيق الاتفاقيات والمعاهدات الدولية ومنها مبادئ الحوكمة المصرفية .

٥- هنالك أكثر من مجموعة لمبادئ الحوكمة التي أقرت من قبل الهيئات والمنظمات الدولية والمقبولة قبول عاماً.

٦- قبول جميع الفرضيات الرئيسة والفرعية في ما عدا الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية (علاقة الارتباط بين الحوكمة المصرفية بمبادئها ومؤشر الحصة السوقية).

ثانياً: التوصيات

استكمالاً وفي ضوء ما سبق نستعرض أهم التوصيات.

١- على المصارف عينة الدراسة التحديد المسبق و الدقيق للطريق التي يتم من خلالها قياس الحصة السوقية هل سوف يتم الاعتماد على الطريقة النسبية أو المطلقة وذلك للاختلاف الجوهري بين النتائج.

٢- العمل على نشر الوعي بأهمية مبادئ الحوكمة المصرفية وعلى البنك المركز أن يكون له دور أكبر في إرساء وتطبيق مبادئ مهمة مثل مبادئ الحوكمة المصرفية بوصفها احد أهم مكونات السلامة المالية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمصارف والحفاظ على البيئة المصرفية.

٣- يمكن استخدام الحصة السوقية المصرفية من قبل عينة الدراسة كمؤشر لقياس الموقف التنافسي.

٤- مراعاة أهمية العلاقة بين معايير الحوكمة المصرفية وتحقيق الأهداف الإستراتجية ، في تقويم انحرافات الأداء عما هو مخطط له وموضوع ضمن الأهداف الإستراتيجية . من جهة والعلاقة بين المؤشرات نفسها من جهة أخرى.

Reference

1- Ammann M., Oesch D& Schmid M.'' Corporate governance and firm value: International evidence", Journal of Empirical Finance ISSN:09275398 Year: 2011 Volume: 18 Issue: 1 Pages: 36-55 Provider: Elsevier DOI: 10.1016/j.jempfin.2010.10.003.

2- Andra,L.& Mircea." Corporate Governance in Banking Activities", Alexandru Ioan Cuza University of Iasi, Faculty of Economics Business Administration Iasi, Romania,2010.

3- Antwi,S. Binfor,F." The Effect of Corporate Governance on Strategic Change in Financial Institutions: Evidence from Ghana " International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences March 2013, Vol. 3, No. 3 ISSN: 2222-6990.

4- BIS. Enhancing corporate governance for banking organizations, Basel Committee on Banking Supervision, February 2006.

5- Bruno,V & Claessens,S." Corporate governance and regulation: Can there be too much of a good thing"Journal of Financial Intermediation ISSN: 10429573 Year: 2010 Volume: 19 Issue: 4 Pages: 461-482 Provider: Elsevier DOI: 10.1016/j.jfi.2009.10.001

6- Colja,T., Krstinic,M .& Morena," Perspectives of Corporate Governance in Croatian Banking Sector", International Journal of Economics and Financial Issues, Vol. 1, No. 3, 2011, pp.78-87, ISSN: 2146-4138

7- Coulter M." " Strategic Management in action " ,5th edition , prentice - Hill , New Jersey, USA 2010.

8- Daft Richard L."Organization Theory and Design" 10th edition , 2010.

9- Dan&Andra,L." Corporate Governance And Bank Performance in Romanian Banking System" Annals of The "Ştefan cel Mare" University of Suceava. Fascicle of The Faculty of Economics and Public Administration Vol. 11, No. 1(13), 2011 .

10- Dess G. Gregory & lumpkin G. T. " Strategic Management creating competitive Advantages" , Mc Graw- Hill ,Irwin ,New York,2003.

11- Dess G. Gregory, Lumpkin G. T & Eisner B. , Alan " Strategic Management" 3th ed, Mc Graw- Hill ,Irwin ,New York,2007.

12- Goetsch.David l.& Davis , Stanley B. '' Quality Management ; Introduction to Total Quality Management fo production , processing ,and Services'', 5th Edition, Pearson Education Inc, Upper Saddle River ,New Jersey,2006.

13- Fawzi S. " Assessment of corporate governance in Egypt, working paper n82,the Egyptian center for economic studies,Egypt,april,2003,p04.

14-Iskander, M. and N. Chamlou. Corporate Governance: A Framework for Implementation. Published in: Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank,2002.

15-Jeryl Whitelock, Hui Yang, (2007) "Moderating effects of parent control on international joint ventures' strategic objectives and performance", Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, Vol. 19 Iss: 3, pp.286 – 306.

16-Jones G."Organization a Theory, Design, and Change" fourth edition, person Education ,Inc,NewJersey,2004.

17-OECD principles of corporate governance , organization for economic Co – operation and development , oecd publications service , paris – france. 2004 .

18-Quezada E.Luis,Cordova M.Felisa ,Palominos P,Godoy K,&Ross J," Method for identifying strategic objectives in strategy maps" International Journal of Production Economics ISSN: 09255273 Year: 2009 Volume: 122 Issue: 1 Pages: 492-500 Provider: Elsevier Publisher: Elsevier DOI: 10.1016/j.ijpe.2009.06.019 .

19-Ross A. Stephen, Westerfield W.Randolph, Jaffe F.Jeffrey& Jordan D. Bradford," Corporate finance", Mc Graw-Hill.Inc, U.S.A.,2007.

20-Spulber F. Danied , " Strategic Management" , Mc Graw- Hill ,Irwin ,New York,2004.

21-Thompson A. Arthur ,Gamble E. John & Strickland A. Lonnie "Crafting and Executing Strategic " Twelfth Edition , Mc Graw- Hill , , New York,2001.

22-Thompson A. Arthur ,Gamble E. John & Strickland A. Lonnie "Strategy Winning in the Marketplace" Mc Graw- Hill ,North America, New York,2004.

23-Thompson A. Arthur , Strickland A. Lonnie & Gamble E. John "Crafting and Executing Strategy "17th ed, Mc Graw- Hill ,North America, New York,2010.

24-Pearce A. John & Robinson B. Richard" Strategic Management" ,8th ed, Mc Graw- Hill , New York,2007.

Banking Governance According to the principles of the Basel Committee and its impact on the achievement of the strategic objectives of banks
Study in a sample of private commercial banks Iraqi

Abstract

This study aims to impact statement played by banking governance according to the decisions of the Basel Committee in achieving the strategic objectives of the banks, But order to achieve the this goal has been the adoption of two hypotheses in addition to the two main hypotheses as sub answered preliminary The study seeks to verify their health and two (no correlation relationship and impact between Banking governance and achieve strategic objectives), has been tested hypotheses. Study has reached multiple of the most important conclusions: -
1 - There a correlation relationship between Banking governance and achieve strategic objectives.
2 -There is a impact relationship between banking governance and achieve strategic objectives.
The study included a number of recommendations, most notably the following: -
1 - Work encourage by the principles of Banking governance as one important component of the financial safety to achieve strategic objectives of the banks.
2 Taking into account the importance of the relationship between the banking and Banking Governance standards to achieve strategic objectives, in the evaluation of performance deviations from what is planned and the subject within strategic objectives.

Key Wards / Banking Governance, principles, strategic objectives .