

**واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف التجارية الليبية من منظور
توصيات لجنة بازل (BCBS-2006)
من وجهة نظر العاملين بها (مدخل إداري)
د. عبد الرزاق رمضان شبشابة¹**

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى مستوى تطبيق توصيات لجنة بازل 2006 في بعض فروع مصرف الصحارى في العاصمة الليبية طرابلس من وجهة نظر العاملين به، وقد تمت الدراسة على عينة عشوائية بلغت (40) مفردة، فيما تم التحليل الإحصائي لاستخلاص النتائج على (35) استبانة، استخدمت صحيفة الاستبانة لجمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة لغرض التحصل على إجابة على سؤالها. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أن مجلس إدارة المصرف قيد الدراسة تحصل على درجة عالية جداً من تطبيق المبدأ الأول من توصيات لجنة بازل 2006 فيما أن المبدأ الثاني والرابع والخامس والسابع والثامن من توصيات لجنة بازل 2006 تحصلت على درجة عالية من التطبيق، أما المبدأين الثالث والسادس فكان مستوى التطبيق متوسطاً. وأوصت الدراسة ببذل المزيد من الجهود من أجل العمل على رفع مستوى تطبيق المبدأين الثالث والسادس، والاستفادة من الوضع الإيجابي في باقي المبادئ والعمل على استمراره وتحسينه بشكل مستمر.

الكلمات المفتاحية : حوكمة المصارف - مبادئ لجنة بازل 2006.

¹ - عضو هيئة تدريس - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - قسم الإدارة - جامعة طرابلس - ليبيا.

أولاً : الإطار العام للدراسة

مشكلة الدراسة :

يعتبر قطاع المصارف من القطاعات الهامة التي تسعى لتقديم الخدمات المالية للمستفيدين وتسعى أيضاً لتسهيل العمليات الاستثمارية سواء على مستوى الأشخاص أو المؤسسات الاعتبارية. إن إدارة المصارف لابد لها أن تتبع معايير ومبادئ الإدارة الرشيدة حتى تؤدي مهمتها على أفضل وجه. إن ما نلمسه هذه الأيام من ضعف لأداء القطاع المصرفي، كون الباحث أحد المستفيدين من خدماته - يدعو إلى التساؤل والبحث عن الأسباب التي أدت لذلك. ولعل التخمين الأولي يشير إلى أن ضعف إدارة هذه المصارف يُعزى لتدني مستوى تطبيقها لمقررات ومعايير ومبادئ الحوكمة الرشيدة وخاصة التوصيات التي أدرجتها لجنة بازل سنة 2006. ولعلنا نختزل إشكالية الدراسة في هذا السؤال التالي:

ما مدى واقع مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة التي نادى بها لجنة بازل 2006 في بعض فروع مصرف الصحارى بمدينة طرابلس ليبيا؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناولته والإشكالية التي ترغب في دراستها. فالقطاع المصرفي يكتسب أهمية بالغة كونه شريان الحياة للعديد من شرائح المجتمع، كما أن إدارته وفقاً للأفكار والأساليب والمعايير المتطورة، والتي تدعو إلى الرشد في الإدارة أيضاً لا تقل أهمية في الدراسة وذلك سعياً لتحقيق الكفاءة في الأداء.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المعايير التي نادى بها لجنة بازل 2006 وإبراز دورها الفاعل، كما تهدف أيضاً إلى التعرف على الواقع الفعلي لمدى تطبيق هذه المعايير

في المصرف قيد الدراسة عن طريق الإجابة على سؤالها، واستخلاص النتائج وتقديم توصيات للمساعدة على تجاوز نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في المصرف قيد الدراسة.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (40 مفردة) عامل يعملون بفروع المصرف قيد الدراسة ، حيث تكون مجتمع الدراسة من عدد (300) عامل بالفروع أي أن العينة مثلت ما نسبته 13.3% من حجم مجتمع الدراسة والذي تم توزيعه على ثلاثة فروع هي (عين زارة - زناتة - حي الأندلس)، تم اختيارهم بصورة عشوائية، وقد تم توزيع عدد 40 استبانة لغرض الدراسة في حين تم استبعاد ما عدده (05) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل وعليه فإن إجمالي عدد الاستبانات الصالحة للتحليل بلغ (35) استبانة بنسبة (88%) من إجمالي مفردات العينة وهذا تمثيل جيد للعينة.

أساليب التحليل الإحصائي:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS-V2 لتحليل الاستجابات الخاصة بمفردات عينة الدراسة ، فقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لمفردات العينة ، كما تم استخدام المتوسطات الحسابية المرجحة لتحديد مدى مستوى محاور الدراسة ، واستخدام الانحرافات المعيارية للتعرف على درجة تشتت هذه الاستجابات لدى مفردات العينة بالإضافة إلى المتوسط الحسابي العام المرجح وفقاً لمعيار ليكارت لمعرفة الاتجاه العام لإجابات مفردات العينة عن كل محور على حدى.

محددات الدراسة:

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة على بعض فروع مصرف الصحارى الموجودة في مدينة طرابلس ليبيا وهم (عين زارة - زناتة - حي الأندلس).

- الحدود الزمانية : تم إجراء الجانب العملي لهذه الدراسة في الأشهر 3,4 / 2020.

الدراسات السابقة:

1- دراسة (شرفه، 2017)، بعنوان (أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وفق مقررات بازل للرقابة المصرفية على الأداء البنكي) دراسة ميدانية لعدد من البنوك الجزائرية. حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير تطبيق الحوكمة لمبادئ بازل للرقابة المصرفية على البنوك ، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضية الدراسة، أما أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة كانت : أن هناك علاقة تأثير لمبادئ الحوكمة على أداء البنك وفاعليته.

2- دراسة (مقدم وطراد، 2016)، بعنوان (أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفق مقررات لجنة بازل) بالجزائر. حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهم الآثار الإيجابية للحوكمة والتي تساعد على تشجيع البنوك على تبني مبادئها، وكذلك هدفت إلى إظهار الآثار الإيجابية المترتبة عن تطبيق قواعد الحوكمة في المصارف، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وكذلك المنهج التاريخي لتحليل واختبار فرضيات الدراسة. وكانت أهم نتائج الدراسة أن الحوكمة في القطاع المصرفي هي مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة للمصرف وحماية حقوق حملة الاسهم والمودعين، وأن قواعد الحوكمة صالحة للتطبيق في أية مؤسسة مهام كان نوعها.

3- دراسة (عبود، 2014)، بعنوان (حوكمة المصارف وآليات تطبيقها) دراسة على المصارف الأهلية بمدينة بغداد بالعراق. هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في المصارف الأهلية، وتعزيز دور الادارة في تخفيض المخاطر، وتجنب الأزمات وحماية حقوق المساهمين. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لاختبار

فرضيات الدراسة، وكانت أهم النتائج أن عينة الدراسة وجدت أن الالتزام بالمبادئ يعد من متطلبات الحوكمة وخاصة في ظل تشريع إطار فاعل مع الافصاح والشفافية.

4- دراسة (دياب، 2014)، بعنوان (واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في المصارف الإسلامية في فلسطين). هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في المصرف الإسلامي الفلسطيني والمصرف العربي الإسلامي في قطاع غزة، وكذلك دور مجلس الادارة بتطبيق مبادئ الحوكمة، في حين استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافا الدراسة. أما أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فهي أن حرص المصارف على توفير دليل مكتوب يحتوي على مجموعة من التعليمات والقيم يساعد على تعريف العاملين بأخلاقيات وسلوكيات المهنة، كما توصلت أيضاً إلى أن أهمية التدقيق والتفتيش من شأنه توفير تطبيقاً عادلاً لمبدأ المسائلة والنزاهة.

5- دراسة (معمري، 2012)، بعنوان (أثر الالتزام بمتطلبات لجنة بازل في إرساء الحوكمة في البنوك) وقد أجريت هذه الدراسة على البنوك الجزائرية كحالة دراسية. هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على حوكمة المصارف والتعرف على ما إذا كانت تطبق فعلا في المصارف . وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة. وكانت أهم النتائج أن نجاح الحوكمة المصرفية لا يقتصر فقط على وضعها كقواعد رقابية بل لابد من تطبيقها بشكل سليم، وأن تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف وفقاً للجنة بازل أمراً ضرورياً لتحسين أداءها.

ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها:

- تقتصر على مبادئ لجنة بازل لسنة 2006 لحوكمة المصارف والمكونة من ثمانية مبادئ ، وذلك لمزيد من التركيز في التحليل والدقة في النتائج.

- تعتمد المدخل الإداري - متمثلاً في مجلس الإدارة - في الإجابة على سؤال الإشكالية.

- دراسة حالة على القطاع المصرفي الليبي (حيث يعتبرها الباحث كدراسة حالة أولية على البيئة الليبية على حد علمه).

ثانياً : الإطار النظري :

- مفهوم الحوكمة في المصارف :

تُعنى الحوكمة بشكل أساس على ترسيخ مفهوم الإدارة الرشيدة في كافة المؤسسات التي تتبناها ، وتعد أيضاً من الأساليب الحديثة التي تعتمد الشفافية والنزاهة في الإدارة بالإضافة إلى حماية حقوق الآخرين. وإذا ما أردنا أن نورد تعريفاً محدداً للحوكمة فسنجد أنفسنا بين العديد من التعريفات التي يختلف بعضها عن بعض، ومرد ذلك إلى أن الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي استطاعت أن تنتشر في أغلب المؤسسات. فيمكن النظر إليها على أنها نظام يكفل علاقة عادلة بين مجلس الإدارة والملاك أساسه الشفافية والرشد في الإدارة. (شباشبة، 2017).

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الحوكمة بأنها "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين (Freeland, 2007). ويمكن تعريف حوكمة المصارف كما عرفها بنك التسويات الدولية بأنها "تلك الطريقة التي يستعملها مجلس الإدارة والإدارة العليا من أجل تسيير شؤون البنك بغرض تحديد أهداف البنك وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقاً للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين". (شرفة، 2015)

إن حوكمة المصارف لا تختلف عن مفهوم الحوكمة في المؤسسات الأخرى بل إن الحاجة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة فيها أشد إلحاحاً وضرورة ، لما للمصارف من طبيعة مالية

ولما تقدمه من خدمات لشريحة كبيرة من المجتمع وكذلك لمساهمتها في دفع عجلة الاقتصاد الوطني وتسهيل وتشجيع المؤسسات على الاستثمار وتدوير الأموال بما يعود بالنفع والفائدة. إن الإدارة الرشيدة لقطاع المصارف أخذت مجالها في التطور وأصبحت مقننة ولها معايير ومبادئ وأسس وهيئات عالمية ومحلية تساعد على تنظيمها وتدعو إلى تفعيلها في إدارة المصارف. فالحوكمة في المصارف تبرز دور مجلس الإدارة في مراقبة أداء المصرف من خلال تطبيق مبادئ محددة (مبادئ الحوكمة) من أجل حماية حملة الأسهم والمودعين وتنظيم العلاقات الخارجية للمصرف وذلك من خلال بيئة تشريعية وهيكل إداري ومالي محدد.

إن الحوكمة في المصارف تعتمد على عنصرين مهمين هما العنصر الداخلي: وهم ما يطلق عليهم بالفاعلين الداخليين من حملة أسهم ومجلس إدارة والإدارة التنفيذية والمراجعين والمراقبين الداخليين، أما العنصر الثاني فهو العنصر الخارجي: أو ما يطلق عليهم بالفاعلين الخارجيين وهم المودعين ومؤسسات التصنيف والتقييم الائتماني والبيئة التشريعية والمتمثلة في الإطار القانوني والهياكل التنظيمية.

هناك العديد من المؤسسات العالمية والمحلية ممن اهتمت بصورة كبيرة بالسعي وراء ترسيخ مفهوم الحوكمة في المصارف وكانت أهمها لجنة بازل التي اهتمت بشكل مباشر ومستمر منذ عقود بقطاع المصارف فأصدرت العديد من التوصيات والمعايير لأجل تحقيق الحوكمة والرشد في إدارة المصارف.

- أهمية تطبيق الحوكمة في المصارف :

إن حساسية قطاع المصارف وأهميته ، تنعكس بشكل مباشر على العديد من الأطراف المؤثرة في حياة شريحة كبيرة من البشر والمؤسسات الاعتبارية وكذلك اقتصاديات الدول بمدى النجاح أو الفشل في إدارة شؤونه. ولعل من الأسباب المهمة لنجاحه : الأخذ بمفهوم حوكمة المصارف وذلك لما يتضمنه من أهمية بالغة تتمثل فيما يلي:

- يساعد تطبيق حوكمة المصارف على ترسيخ مبدأ الرقابة الرشيدة على كل أعمال المصرف.
- تعتمد حوكمة المصارف على الرشد في إدارة أنشطته وأعماله.
- تعتمد حوكمة المصارف أساساً على الشفافية والنزاهة.
- تسهم بشكل كبير في رفع كفاءة الأداء في المصارف.
- خلق بيئة عمل مستقرة وواضحة من خلال المعايير التي تحكم العلاقات والإجراءات.
- التأكيد على العمل خلال بيئة تشريعية واضحة ومحددة.
- تعتبر عنصراً رئيسياً في تحسين الكفاءة الاقتصادية وخاصة بالنسبة للبنوك ذات التأثير المباشر على الاقتصاد. (عبود، 2014).

لجنة بازل Basel Committee:

كما أسلفنا الذكر بأن هناك العديد من الهيئات والمؤسسات واللجان العالمية والمحلية التي تهتم بترسيخ مبدأ الرشد في إدارة القطاع المصرفي وتسعى جاهدة إلى تعميم الأفكار وتبادل وجهات النظر من أجل الخروج بمعايير ومبادئ من شأنها الرفع من كفاءة إدارة قطاع المصارف في العالم. ولعل من أهم هذه الهيئات ومن أكثرها تأثيراً هي لجنة بازل (Basel Committee). حيث أنشأت هذه اللجنة سنة 1974 من مجموعة الدول الصناعية ، تحت إشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل بسويسرا، تحت مسمى (لجنة التنظيمات والإشراف والرقابة المصرفية) ، وهذه اللجنة تحمل الصفة الاستشارية الغير ملزمة، أي أنها ليست وليدة اتفاقية دولية بل بناء على قرار محافظي المصارف المركزية للدولة الصناعية. (أبوشهيب، 2013).

دأبت لجنة بازل منذ إنشائها على العمل على استصدار العديد من المعايير والمبادئ والتوصيات لغرض الإدارة الرشيدة للبنوك والحفاظ على كفاية رأس المال وحماية حقوق

المودعين وحملة الأسهم وغيرها من النقاط الجوهرية التي تسهم في كفاءة أداء المصارف. ولعل من أبرز ما استصدرته لجنة بازل هي توصيات بازل (1,2,3) خلال سنوات متعددة ساهمت في ضبط كفاءة أداء المصارف وطمأنة الفاعلين الداخليين والخارجيين. وفي دراستنا هذه سوف نسلط الضوء بشكل دقيق على توصيات (مبادئ) لجنة بازل لحوكمة المصارف الصادرة سنة 2006 وهي ما يشار إليها اختصاراً بـ (BCBS-2006).

مبادئ لجنة بازل لسنة 2006:

تعتبر توصيات (مبادئ) لجنة بازل فبراير-2006 هي نسخة منقحة ومعدلة عن تقرير 1999 و 2005 وقد أطلق على النسخة المعدلة والمنقحة (2006) بـ "تعزيز الحوكمة المصرفية"، وتتمثل توصيات (مبادئ) الحوكمة المصرفية للجنة بازل فيما يلي: (Bcbs,2006,p1)

المبدأ الأول: يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة على درجة عالية من الأهلية لشغل مناصبهم، وكذلك أن يكونوا على دراية تامة وفهم معمق لمبادئ ومعايير الحوكمة وأن تكون لهم القدرة على إدارة المصرف بشكل الرشيد.

المبدأ الثاني : على مجلس الإدارة أن يصادق ويشرف على الأهداف الاستراتيجية وتنفيذها ، وأن يتأكد من أن الإدارة التنفيذية تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية دون إضعافها بتعارض المصالح.

المبدأ الثالث: ترسيخ مبدأ المسؤولية والمساءلة وتحديد الخطوط العريضة لذلك مع الحرص على بيان المسؤوليات وتوضيحها من خلال هيكل المسؤوليات، وكذلك تفعيل المحاسبة عن المسؤولية.

المبدأ الرابع: يجب على مجلس الإدارة التأكد من وجود مبادئ ومفاهيم تتوافق مع سياسة المجلس تتبعها الإدارة التنفيذية، وأن تكون لهذه الإدارة المهارات الضرورية لإدارة أنشطة

وأعمال المصرف وفق السياسات التي وضعها مجلس الإدارة وخاصة فيما يتعلق بنظام الرقابة الداخلية.

المبدأ الخامس: على مجلس الإدارة الإقرار باستقلالية وأهمية عملية المراجعة الداخلية والرقابة ويتضمن ذلك وظائف التطابق والالتزام والقانونية، وكذلك العمل على زيادة كفاءة عملية المراجعة والرقابة الداخلية لسلامة المصرف في الأجل الطويل.

المبدأ السادس: يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت والتعويضات تتناسب مع ثقافة وأهداف وإستراتيجية المصرف في الأجل الطويل وان ترتبط حوافز الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين بأهداف المصرف في الأجل الطويل.

المبدأ السابع: على مجلس الإدارة والإدارة العليا العمل وفق مبدأ الشفافية.

المبدأ الثامن: على أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا تفهم هيكل عمليات المصرف والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها.

ثالثاً : الإطار العملي:

في هذا الجانب سوف نتطرق للدراسة العملية ونتائج التحليل الإحصائي التي أجريت بما يتوافق وخصائص هذه الدراسة وبما يحقق أهدافها والنتائج التي أسفرت عنها هذه التحاليل الإحصائية وكذلك النتائج العامة المستخلصة من التحليل الإحصائي بالإضافة إلى سرد بعض التوصيات وهي كما يلي:

أولاً : نبذة عن مصرف الصحارى:

يعتبر من أكبر المصارف التجارية العاملة في كل مناطق ليبيا في 1970/12/22 تم تأميم المصرف لتمتلك الدولة الليبية النصيب الأكبر من أسهمه. أنشئ مصرف الصحارى سنة 1964، ينتشر المصرف على رقعة جغرافية كبيرة من ليبيا حيث فاق عدد الفروع المنتشرة

الخمسین فرعاً ، فيما يعمل بهذا المصرف حوالي 1700 موظف، يعتمد المصرف على ثلاثة خطوط رئيسية في أعماله وهي:

- المؤسسات المصرفية التي تقدم علاقة وثيقة مع كيانات الدولة وصناديق التنمية والبنوك وشركات التأمين.
- الخدمات المصرفية للشركات من خلال المنظمات المتخصصة وخدمات مخصصة.
- الخدمات المصرفية للأفراد مع عروض المنتجات الجديدة والمزيد من المبيعات الموجهة.

يتبنى المصرف رؤية مفادها: "أن نكون ركيزة أساسية من ركائز الاقتصاد الوطني وعنصر فعال من عناصر التنمية الاقتصادية ونحقق الثقة في مصداقيتنا المصرفية".

كما يعمل المصرف من خلال رسالته التي تتمحور على:

- تحقيق التميز في المنتجات والأعمال.
- أن نكون الداعم والشريك لمشاريع التنمية والبناء.
- السير على خطى الامتداد التاريخي للمصرف وتكملة المسيرة بوتيرة تصاعدية.
- تكوين قاعدة موارد بشرية من خلال دمج الخبرات وإعطاء الفرص للصفوف الثانية وتدريب الكوادر بما يتطلبه العصر.

أما القيم التي ينطلق منها المصرف فتتمثل في:

- المثابرة والاستمرار
- الأمانة والصدق
- الابتكار
- العمل الجماعي

ثانياً: التحليل الإحصائي

أداة الدراسة:

تم تصميم صحيفة استبانة لغرض جمع البيانات وتم تقسيمها إلى ثمانية محاور هي:
المحور الأول: تكون من (20) عبارة لقياس مدى واقع تطبيق أهلية مجلس الإدارة للمناصب التي يشغلونها ودرايتهم بمفهوم حوكمة المصارف وتمثلت في العبارات (1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16-17-18-19-20).

المحور الثاني: تكون من (10) عبارات لقياس واقع تطبيق المصادقية والإشراف على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية وتمثلت في العبارات (21-22-23-24-25-26-27-28-29-30).

المحور الثالث: تكون من (10) عبارات لقياس واقع تطبيق المسؤولية والمُساءلة. من خلال العبارات (31-32-33-34-35-36-37-38-39-40).

المحور الرابع: تكون من (10) عبارات لقياس واقع تطبيق الرقابة على الإدارة التنفيذية. من خلال العبارات (41-42-43-44-45-46-47-48-49-50).

المحور الخامس: تكون من (10) عبارات لقياس واقع تطبيق ضمان استقلالية وكفاءة المراجعين والاستفادة من البيانات الصادرة عنهم. من خلال العبارات (51-52-53-54-55-56-57-58-59-60).

المحور السادس: تكون من (5) عبارات لقياس واقع تطبيق ضمان مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت والتعويضات تتناسب والأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد للمصرف. من خلال العبارات (61-62-63-64-65).

المحور السابع: تكون من (6) عبارات لقياس واقع تطبيق الشفافية في إدارة المصرف. من خلال العبارات (66-67-68-69-70-71).

المحور الثامن: تكون من (6) عبارات لقياس واقع تطبيق مدى تفهم مجلس الإدارة لهيكلية المصرف والبيئة التشريعية التي يعمل خلالها. من خلال العبارات (72-73-74-75-76-77).

مقاييس تحليل بيانات الدراسة:

تم استخدام الطريقة الرقمية في ترميز البيانات وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي وذلك لإمكانية وسهولة التمييز بين استجابات مفردات العينة وقد كان التوزيع كما هو في الجدول (1)

جدول (1) أوزان وترميز الاستجابات وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي

الوزن	الاتجاه
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

وتم حساب المتوسط الحسابي المرجح لتحديد الاتجاه حسب هذا المقياس والجدول (2) يوضح الاتجاهات وفق مقياس ليكارت الخماسي حسب المتوسط المرجح.

جدول (2) أوزان وترميز الاستجابات وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	المستوى
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

الصدق والثبات:

لغرض قياس مصداقية الاستبانة تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لغرض الحصول على بيانات تتصف بالثبات لكل من المحاور الثمانية. كما تم حساب معامل الصدق للتعرف على مدى صدق المقياس في قياس ما أعدّ لأجله، والجدول (3) يوضح أن الدراسة حصلت على مصداقية عالية ومقبولة من الناحية الإحصائية.

جدول (3) معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس الدراسة

ر.م	المحاور	عدد العبارات	الثبات	الصدق
1-	المبدأ الأول: واقع تطبيق (أهلية مجلس الإدارة للمناصب التي يشغلونها ودرايتهم بمفهوم حوكمة المصارف)	20	0.955	0.977
2-	المبدأ الثاني: واقع تطبيق (المصادقة والإشراف على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية)	10	0.919	0.964

3-	المبدأ الثالث: واقع تطبيق (المسئولية والمساءلة)	10	0.925	0.962
4-	المبدأ الرابع: واقع تطبيق (الرقابة على الإدارة التنفيذية)	10	0.915	0.957
5-	المبدأ الخامس: واقع تطبيق (ضمان استقلالية وكفاءة المراجعين الداخليين والاستفادة من البيانات الصادرة عنهم)	10	0.916	0.957
6-	المبدأ السادس: واقع تطبيق (ضمان مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت والتعويضات تتناسب والأهداف الاستراتيجية)	5	0.872	0.934
7-	المبدأ السابع: واقع تطبيق (الشفافية في إدارة المصرف)	6	0.921	0.960
8-	المبدأ الثامن: واقع تطبيق (مدى تفهم مجلس الإدارة لهيكلية المصرف والبيئة التشريعية التي يعمل خلالها)	6	0.908	0.953

ثالثاً : نتائج التحليل الإحصائي

1- الخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات العينة

جدول (4) التوزيع التكراري والنسبة المئوية حسب الجنس

ر.م	البيان	التكرار	النسبة المئوية
1-	ذكر	32	91.4%
2	أنثى	03	8.6%
	المجموع	35	100%

الجدول رقم (4) يوضح التوزيع التكراري للجنس وقد تبين بأن مستوى الذكور والإناث غير متقارب وهناك فرق كبير ، فإن نسبة الذكور إلى مفردات العينة 91.4% ، أما الإناث فكانت 8.6%.

يتبين من الجدول رقم (5) بأن أعلى نسبة من الأعمار كانت 35-26 ومثلت 31.4% ، يليها شريحتي 45-36 و46 فأكثر حيث مثلت كل منهما على حدى 25.7% من مفردات العينة.

جدول (5) التوزيع التكراري والنسبة المئوية حسب العمر

ر.م	البيان	التكرار	النسبة المئوية
-1	أقل من 25	6	17.1%
-2	35-26	11	31.4%
-3	45-36	9	25.7%
-4	46 فأكثر	9	25.7%
	المجموع	35	100%

من الجدول رقم (6) يتضح أن أغلب مفردات عينة الدراسة هم من حملة البكالوريوس وهو ما مثل نسبة 40% ، فيما يأتي الدبلوم فأقل بنسبة 31.4%.

جدول (6) التوزيع التكراري والنسبة المئوية حسب المؤهل العلمي

ر.م	البيان	التكرار	النسبة المئوية
-1	دبلوم فأقل	11	31.4%
-2	بكالوريوس	14	40%
-3	ماجستير فما فوق	10	28.6%
	المجموع	35	100%

إن الجدول (7) يوضح التخصص الأكاديمي لمفردات العينة وقد وجد أن تخصص الإدارة مثل النسبة الأعلى من بين النسب فقد بلغت 48.6% ، أما تخصص المحاسبة فقد جاء في المرتبة الثانية بنسبة 22.9%.

جدول رقم (7) التوزيع التكراري والنسبة المئوية حسب التخصص الأكاديمي

ر.م	البيان	التكرار	النسبة المئوية
-1	إدارة	17	48.6%
-2	محاسبة	8	22.9%
-3	اقتصاد	3	8.6%
-4	تمويل	6	17.1%
-5	غيرها	1	2.9%
	المجموع	35	100%

كانت أعلى نسبة لعدد سنوات الخبرة لمفردات العينة حسب الجدول رقم (8) هي للذين يملكون 16 سنة فأكثر بنسبة 34.3% في مجالهم، وهذا مؤشر جيد على أن أغلب مفردات العينة تتوفر لهم خبرة عالية في هذا المجال.

جدول رقم (8) التوزيع التكراري والنسبة المئوية حسب عدد سنوات الخبرة

ر.م	البيان	التكرار	النسبة المئوية
-1	5 فأقل	3	8.622%
-2	6-10	10	28.6%
-3	11-15	10	28.6%
-4	16 فأكثر	12	34.3%
	المجموع	35	100%

من الجدول رقم (9) يتضح أن أعلى نسبة من مفردات العينة كانت لفئة رؤساء الأقسام والموظفين حيث مثلت نسبة عالية كل على حدى وهي 48.6%.

جدول رقم (9) التوزيع التكراري والنسبة المئوية حسب المسمى الوظيفي

ر.م	البيان	التكرار	النسبة المئوية
-1	عضو مجلس الإدارة	2	5.7%
-2	مدير فرع	3	8.6%
-3	رئيس قسم	13	37.1%
-5	موظف	17	48.6%
	المجموع	35	100%

2- الإجابة على سؤال الدراسة: ما مدى واقع تطبيق مبادئ الحوكمة التي نادت بها لجنة بازل 2006 في بعض فروع مصرف الصحارى؟

جدول (10) المبدأ الأول: واقع تطبيق (أهلية مجلس الإدارة للمناصب التي يشغلونها ودرايتهم بمفهوم حوكمة المصارف)

ر.م	المبدأ الأول: واقع تطبيق: (أهلية مجلس الإدارة للمناصب التي يشغلونها ودرايتهم بمفهوم حوكمة المصارف)	المقاييس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
-1		التكرار	12	11	2	4	6	3.54	1.50	موافق

			17.1	11.4	5.7	31.4	34.3	النسبة %	يتم ترشيح أعضاء مجلس الإدارة وفقاً لكفاءتهم.	
موافق	1.46	3.51	6	3	4	11	11	التكرار	يتم ترشيح أعضاء مجلس الإدارة وفقاً لخبراتهم المصرفية.	-2
			17.1	8.6	11.4	31.4	31.4	النسبة %		
موافق	1.43	3.40	6	4	4	12	9	التكرار	يتم ترشيح أعضاء مجلس الإدارة بناءً على نزاهتهم.	-3
			17.1	11.4	11.4	34.3	25.7	النسبة %		
موافق	1.19	3.51	2	7	14	15	7	التكرار	يتم وضع معايير دقيقة لترشيح واختيار عضو مجلس الإدارة.	-4
			5.7	20	11.4	42.9	20	النسبة %		
محايد	1.325	3.31	4	5	8	12	6	التكرار	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بمؤهلات علمية مناسبة.	-5
			11.4	14.3	22.9	34.3	17.1	النسبة %		
محايد	1.18	3.31	2	9	5	14	5	التكرار	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بمقامات عملية مطلوبة.	-6
			5.7	25.7	14.3	40	14.3	النسبة %		
محايد	1.17	3.28	1	11	6	11	6	التكرار		-7

			2.9	31.4	17.1	31.4	17.1	النسبة %	لا يضم مجلس الإدارة أعضاء كانوا سبباً في تعثر أعمال المصرف أو مؤسسات أخرى.	
موافق	1.29	3.54	4	4	4	15	8	التكرار	أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين لشغل مناصبهم تماماً.	-8
			11.4	11.4	11.4	42.9	22.9	النسبة %		
محايد	1.28	3.00	3	7	6	11	8	التكرار	الطريقة والأسلوب الذي يتم به تشكيل مجلس الإدارة على درجة عالية من الشفافية والنزاهة والاستقلالية.	-9
			8.6	20	17.1	31.4	22.9	النسبة %		
موافق	1.37	3.43	4	7	3	12	9	التكرار	مجلس الإدارة على دراية تامة ومتابعة دقيقة لعمل المصرف.	10 -
			11.4	20	8.6	34.3	25.7	النسبة %		
موافق	1.28	3.42	4	6	5	14	6	التكرار	يتحمل مجلس الإدارة مسئوليته التامة عن أداء المصرف في كل الظروف.	11 -
			11.4	17.1	14.3	40	17.1	النسبة %		
موافق	1.24	3.40	3	6	7	12	7	التكرار	يعمل مجلس الإدارة جاهداً على المحافظة على وضع مثالي للمصرف.	12 -
			8.6	17.1	20	34.3	20	النسبة %		

موافق	1.19	3.51	2	6	7	12	8	التكرار	يساهم مجلس الإدارة بشكل مباشر في وضع استراتيجيات العمل في المصرف.	13 -
			5.7	17.1	20	34.3	22.9	النسبة %		
موافق	1.24	3.40	3	6	7	12	7	التكرار	يضع مجلس الإدارة سياسات ناجعة للتعامل مع المخاطر بمختلف أنواعها.	14 -
			8.6	17.1	20	34.3	20	النسبة %		
موافق	1.12	3.57	0	9	5	13	8	التكرار	قرارات مجلس الإدارة تباعد بصورة كبيرة عن المصلحة الشخصية.	15 -
			0	25.7	14.3	37.1	22.9	النسبة %		
محايد	1.01	3.25	1	8	10	13	3	التكرار	يفصل أعضاء مجلس الإدارة بين الأعمال التنفيذية ومهام المجلس في كل شؤونهم.	16 -
			2.9	22.9	28.6	37.1	8.6	النسبة %		
موافق	1.06	3.40	1	7	9	13	5	التكرار	يعمل مجلس الإدارة وفقاً لمبدأ الشفافية والكفاءة في اختيار ومراقبة وتعيين المديرين التنفيذيين في المصرف.	17 -
			2.9	20	25.7	37.1	14.3	النسبة %		
موافق	0.99	3.94	1	2	6	15	11	التكرار	يسهم مجلس الإدارة بشكل فعال على تشكيل اللجان الفنية المساعدة ومراقبتها.	18 -
			2.9	5.7	17.1	42.9	31.4	النسبة %		

موافق	0.97	3.60	1	3	11	14	6	التكرار	يعمل مجلس الإدارة على الاستفادة من المعلومات الواردة من لجان المراجعة لأخذ القرارات التصحيحية اللازمة.	19 -
			2.9	8.6	31.4	40	17.1	النسبة %		
موافق	1.25	3.49	3	5	7	12	8	التكرار	مجلس الإدارة على دراية كافية بمفهوم ومعايير حوكمة المصارف.	20 -
			8.6	14.3	20	34.3	22.9	النسبة %		
موافق بشدة	0.84	4.84	النتيجة							

يتضح من الجدول (10) بأن أعلى قيمة للمتوسط المرجح كانت 3.54 وبتكرار 12 مرة للعبارة رقم 1 والتي تنص على أن أغلب مفردات العينة (موافقون بشدة) على أنه يتم ترشيح أعضاء مجلس الإدارة وفقاً لكفاءتهم. يلي ذلك قيمة المتوسط المرجح للعبارة رقم 2 من صحيفة الاستبانة الذي بلغ 3.51 والتي تنص على أن ترشيح أعضاء مجلس الإدارة يتم وفقاً لخبراتهم المصرفية حيث كانت الاستجابة لهذه العبارة بـ(موافق بشدة) بتكرار 11 مرة وبنسبة مئوية بلغت 31.4% ولنفس العبارة كانت الاستجابة بـ(موافق) بتكرار 11 مرة وبنسبة مئوية بلغت أيضاً 31.4%. كما نالت العبارة رقم 3 من صحيفة الاستبانة التي تنص على أن أعضاء مجلس الإدارة يتم ترشيحهم بناء على نزاهتهم استجابات ذات متوسط مرجح بلغ 3.40 وحسب معيار ليكارت الخماسي فإن الاستجابة بـ(موافق)، كما تؤكد استجابات العينة على العبارة رقم 8 من الجدول بأن أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين لشغل مناصبهم تماماً فقد كان المتوسط المرجح لهذه العبارة 3.54 وحسب معيار ليكارت الخماسي فإن الاتجاه العام لاستجابات العينة

ب (موافق) وكان أعلى التكرارات لهذه العبارة ب(موافق) فقد بلغ 15 المرة ونسبة أعلى من بين كل الاجابات بلغت 42.9% ، أما العبارة رقم 10 من صحيفة الاستبانة التي تنص على أن أعضاء مجلس الإدارة على دراية تامة ومتابعة دقيقة لعمل المصرف فقد كانت استجابات العينة تجاهها بمتوسط مرجح بلغ 3.43 وحسب معيار ليكارت الخماسي فإن الاتجاه العام لمفردات العينة كان ب(موافق) ونسبة مئوية 42.9%، أما العبارة رقم 12 من صحيفة الاستبانة فقد نصت على أن مجلس الإدارة يعمل جاهداً على المحافظ على وضع مثالي للمصرف فقد بلغت قيمة المتوسط المرجح 3.40 وحسب معيار ليكارت الخماسي فإن الاتجاه العام للاستجابات كانت ب(موافق) وكانت أعلى نسبة إجابة ب(موافق) حيث بلغت 43.3% وبتكرار وصل 12 المرة، ونصت العبارة رقم 15 على أن قرارات مجلس الإدارة تبتعد بصورة كبيرة عن المصلحة الشخصية حيث سجل المتوسط الحسابي المرجح لهذه العبارة قيمة 3.57 وهي حسب معيار ليكارت الخماسي تشير إلى أن الاتجاه العام لمفردات العينة كان ب(موافق) حيث بلغت أعلى نسبة للاستجابة ب(موافق) بنسبة 37.1% وبتكرار بلغ 13 مرة، ومن أهم الاستجابات التي وضحاها التحليل أن العبارة رقم 20 والتي تنص على أن مجلس الإدارة على دراية كافية بمفهوم ومعايير حوكمة المصارف حيث كان المتوسط الحسابي المرجح بقيمة 3.49 وحسب معيار ليكارت الخماسي فإن الاتجاه العام لمفردات العينة كان ب (موافق) ونسبة أعلى بلغت 34.3% وبتكرار 12 المرة لاتجاه (موافق) يليه في الترتيب على نفس العبارة استجابة مفردات العينة ب (موافق بشدة) حيث بلغت النسبة المئوية 22.9% وبتكرار 8 مرات. كما يوضح الجدول أيضاً ومن خلال النتائج المرصودة به بأن هناك بعض العبارات المهمة تحصلت على متوسط حسابي مرجح وحسب معيار ليكارت الخماسي كانت الاتجاه العام لمفردات العينة ب(محايد) وهذه العبارات هي (5،6،7،9،16) حيث بلغت قيمة متوسطاتها الحسابية المرجحة على التوالي (3.31،3.31،3.28،3.00،3.25). وأخيراً فإن الاتجاه العام

لاستجابات مفردات العينة فيما يخص المبدأ الأول: أهلية مجلس الإدارة للمناصب التي يشغلونها ودرائتهم بمفهوم حوكمة المصرف، كانت بـ(موافق بشدة) وبمتوسط مرجح عام بلغ (4.84) وبانحراف معياري (0.84).

جدول (11) المبدأ الثاني: واقع تطبيق (المصادقة والإشراف على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية)

ر.م	المبدأ الثاني : واقع تطبيق : (المصادقة والإشراف على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية)	المقاييس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1-	مجلس الإدارة مصادق وموافق على كل الأهداف الإستراتيجية للمصرف.	التكرار	8	16	5	4	2	3.69	1.13	موافق
		النسبة %	22.9	45.7	14.3	11.4	5.7			
2-	مجلس الإدارة يشرف بشكل دقيق على كل ما من شأنه الوصول للأهداف الاستراتيجية	التكرار	6	15	7	6	1	3.54	1.07	موافق
		النسبة %	17.1	42.9	20	17.1	2.9			
3-	معايير وقيم العمل الموضوعية من قبل مجلس الإدارة تعمل على مراعاة حماية مصالح حملة الأسهم والمودعين.	التكرار	6	14	6	7	2	3.43	1.17	موافق
		النسبة %	17.1	40	17.1	20	5.7			
4-		التكرار	7	12	7	8	1	3.46	1.15	موافق

			2.9	22.9	20	34.3	20	النسبة %	هناك قنوات اتصال وأدوات مساعدة تسهم في إشراف مجلس الإدارة على الإدارة التنفيذية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	
محاييد	1.15	3.26	3	6	9	13	4	التكرار	الأهداف الاستراتيجية المقررة من قبل مجلس الإدارة تقوي دور الحوكمة في المصرف.	-5
			8.6	17.1	25.7	37.1	11.4	النسبة %		
موافق	1.03	3.40	1	6	11	12	5	التكرار	يعمل مجلس الإدارة جاهداً على عدم بناء الأهداف الاستراتيجية على أساس تضارب المصالح.	-6
			2.9	17.1	31.4	34.3	14.3	النسبة %		
موافق	1.19	3.40	2	7	8	11	7	التكرار	يشرف مجلس الإدارة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية موفراً الحماية لحملة الأسهم الأقل نسبة	-7
			5.7	20	22.9	31.4	20	النسبة %		
محاييد	1.16	3.31	2	8	7	13	5	التكرار	يعمل مجلس الإدارة على حماية معدي تقارير المخالفات القانونية الناتجة عن أعمال تحقيق الأهداف الاستراتيجية.	-8
			5.7	22.9	20	37.1	14.3	النسبة %		
محاييد	1.26	3.20	3	9	7	10	6	التكرار		-9

			8.6	25.7	20	28.6	17.1	النسبة %	يعمل مجلس الإدارة على وضع معايير وقيم واضحة وشفافة وسارية المفعول لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
			1	10	6	13	5	التكرار	أعضاء مجلس الإدارة على دراية تامة بمعايير الشفافية والنزاهة والحوكمة في المصارف والإشراف على تطبيق الأهداف الاستراتيجية للمصرف.
محاييد	1.13	3.31	2.9	28.6	17.1	37.1	14.3	النسبة %	10 -
موافق	0.87	3.40	النتيجة						

من الجدول رقم (11) يتضح أن أعلى متوسط حسابي مرجح كان 3.69 للعبارة رقم 1 والتي تنص على أن مجلس الادارة مصادق وموافق على كل الأهداف الاستراتيجية للمصرف وبنسبة مئوية 45.7% وبتكرار 16 المرة باستجابة (موافق)، أما المرتبة الثانية لأعلى متوسط حسابي مرجح كان للعبارة رقم 2 والتي تنص على أن مجلس الادارة يشرف بشكل دقيق على كل ما من شأنه التوصل للأهداف الاستراتيجية فقد بلغ قيمة 3.54 وبنسبة مئوية للاستجابات بلغت 42.9% وبتكرار 13 لاستجابة (موافق)، كما تبين أن استجابات العينة الخاص بالعبارة رقم 6 والتي تنص على أن مجلس الإدارة لا يضع أهداف استراتيجية على أساس تضارب المصالح فتحصل على متوسط حسابي مرجح بقيمة 3.40 وهو ما يعادل حسب معيار ليكارت الخماسي بـ(موافق) حيث كانت أعلى نسبة استجابة 34.3% وبتكرار 12 المرة بـ(موافق) والجدير بالذكر بأن استجابات العينة لنفس العبارة سجلت أيضاً نسبة مرتفعة وتكرار مرتفع للاستجابة (محاييد)

فقد بلغت على التوالي 31.4% و 11 المرة. فيما سجلت العبارة قم 10 الخاصة بهذا المبدأ (المحور) والتي تنص على أن أعضاء مجلس الإدارة على دراية بمعايير الشفافية والنزاهة والحوكمة في المصارف من جهة الاشراف على تطبيق الاهداف الاستراتيجية في المصرف سجلت متوسط حسابي مرجح بلغ قيمته 3.31 أي بـ(محايد) حسب معيار ليكارت الخماسي كما هو الحال في العبارات رقم (8،9) حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لهما على التوالي (3.20،3.31). وبناءً على معيار ليكارت الخماسي فإن هذا المبدأ الثاني (المصادقة والإشراف على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية) تحصل على متوسط حسابي مرجح عام بلغ 3.40 أي أن الاتجاه العام لمفردات العينة كانت استجاباتهم بـ(موافق) وبانحراف معياري بلغ 0.87.

جدول (12) المبدأ الثالث : واقع تطبيق (المسؤولية والمساءلة)

ر.م	المبدأ الثالث : واقع تطبيق (المسؤولية والمساءلة)	المقاييس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1-	يساهم مجلس الإدارة في وضع هيكل تنظيمي يوضح المسؤوليات.	التكرار	7	15	3	9	1	3.51	1.17	موافق
		النسبة%	20	42.9	8.6	25.7	2.9			
2-	يحرص مجلس الإدارة على استصدار وسائل تساعد بشكل دقيق وواضح على تحديد مسؤوليات كل وحدة تنظيمية معتمدة.	التكرار	5	14	7	7	2	3.37	1.13	محايد
		النسبة%	14.3	40	20	20	5.7			
		التكرار	7	11	6	8	3			

3-	الجميع على اطلاع وعلم	النسبة%	20	31.4	17.1	22.9	8.6	3.31	1.28	محايد
4-	لا توجد أية تداخلات بين مسؤوليات مجلس الإدارة وبين الإدارة التنفيذية للمصرف.	التكرار	7	12	5	6	5	3.29	1.36	محايد
		النسبة%	20	34.3	14.3	17.1	14.3			
5-	لا يوجد أية تداخل بين مسؤوليات مجلس الإدارة وبين اللجان الفنية المساعدة.	التكرار	4	15	7	4	5	3.26	1.24	محايد
		النسبة%	11.4	42.9	20	11.4	14.3			
6-	يحرص مجلس الإدارة على تشجيع تطبيق مبدأ المحاسبة عن المسؤوليات.	التكرار	5	11	11	3	5	3.23	1.24	محايد
		النسبة%	14.3	31.4	31.4	8.6	14.3			
7-	يتضمن الهيكل التنظيمي المعتمد من المجلس على وحدات مختصة بالتفتيش والمحاسبة عن المسؤوليات.	التكرار	10	12	5	5	3	3.60	1.29	موافق
		النسبة%	28.6	34.3	14.3	14.3	8.6			
8-	الجهات ذات الاختصاص بالمحاسبة عن المسؤوليات تتمتع بالاستقلالية والكفاءة والنزاهة.	التكرار	7	14	4	7	3	3.43	1.27	موافق
		النسبة%	20	40	11.4	20	8.6			
9-	يحرص مجلس الإدارة على عدم التأثير بأي شكل من الأشكال على أعمال وقرارات الجهات المختصة بالمحاسبة عن المسؤولية.	التكرار	6	13	7	8	1	3.43	1.12	موافق
		النسبة%	17.1	37.1	20	22.9	2.9			
10 -	الجهات ذات الاختصاص في المحاسبة عن المسؤولية تراعي معايير ومبادئ حوكمة المصارف مدعومة بمجلس الإدارة.	التكرار	6	14	6	7	2	3.43	1.17	موافق
		النسبة%	17.1	40	17.1	20	5.7			

النتيجة	3.39	0.95	محايد
---------	------	------	-------

يوضح الجدول (12) أن أعلى متوسط حسابي مرجح 3.51 كان للعبارة رقم 1 والتي تنص على أن مجلس الإدارة يضع هيكل تنظيمي يوضح المسؤوليات حيث كانت أعلى نسبة مئوية 45.7% وأعلى تكرار 16 من إجمالي الاستجابات الخاصة بهذه العبارة كانت (موافق)، أما ثاني أعلى متوسط حسابي مرجح كان للعبارة رقم 8 حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها 3.43 وحسب معيار ليكارت فإن الاتجاه العام لاستجابات العينة حول هذه العبارة كان بـ (موافق) حيث بلغت النسبة المئوية لأعلى الاستجابات بـ 40% وبتكرار 14 المرة ، فيما حصلت العبارة المهمة رقم 10 على متوسط حسابي مرجح 3.43 والتي تنص على أن الجهات ذات الاختصاص في المحاسبة عن المسؤولية تراعي معايير ومبادئ حوكمة المصارف بدعم من مجلس الإدارة وحسب معيار ليكارت الخماسي فإن الإجابة بـ (موافق) هي الاتجاه العام لاستجابات العينة على هذه الفقرة حيث كانت أعلى نسبة مئوية 40% وبتكرار 14 المرة للاستجابة بـ (موافق). أما العبارات المهمة الأخرى (4،5،6) تحصلت على متوسطات حسابية مرجحة على التوالي (3.29،3.26،3.23) لتسجل حسب معيار ليكارت الخماسي على استجابات (محايد). أما الإتجاه العام لاستجابات العينة الخاصة بالمبدأ الثالث (المسؤولية والمسائلة) تأتي حسب معيار ليكارت الخماسي بـ (محايد) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح العام 3.59 ، أما الانحراف المعياري بلغ 0.95.

جدول (13) المبدأ الرابع : واقع تطبيق (الرقابة على الإدارة التنفيذية)

ر.م	المبدأ الرابع : واقع تطبيق : (الرقابة على الإدارة التنفيذية)	المقاييس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
-1		التكرار	7	16	4	6	2	3.57	1.17	موافق

			5.7	17.1	11.4	45.7	20	النسبة%	هناك مبادئ ومفاهيم دقيقة	
موافق	1.01	3.51	0	8	6	16	5	التكرار	ترتبط المبادئ والمفاهيم لعمل الإدارة التنفيذية ارتباطاً وثيقاً ومتفقاً مع السياسات الموضوعية من قبل مجلس الإدارة.	-2
			0	22.9	17.1	45.7	14.3	النسبة%		
موافق	1.07	3.57	1	6	6	16	6	التكرار	يحرص مجلس الإدارة على عدم تمثيل أي عضو من الإدارة التنفيذية في الوحدات التنظيمية المناط إليها أعمال الرقابة على الادارة التنفيذية.	-3
			2.9	17.1	17.1	45.7	17.1	النسبة%		
موافق	1.18	3.57	1	7	8	9	10	التكرار	المسؤولون عن الإدارة التنفيذية على قدر عال من الكفاءة والمهارة.	-4
			2.9	20	22.9	25.7	28.6	النسبة%		
موافق	1.17	3.43	2	6	9	11	7	التكرار	الإدارة التنفيذية تقوم بأنشطتها بما يتماشى مع السياسات الموضوعية من قبل مجلس الإدارة.	-5
			5.7	17.1	25.7	31.4	20	النسبة%		
موافق	1.14	3.63	1	6	7	12	9	التكرار	هناك نظام فعال للرقابة الداخلية متوافق مع السياسات الموضوعية من قبل مجلس الإدارة.	-6
			2.9	17.1	20	34.3	25.7	النسبة%		
موافق	1.06	3.66	1	4	9	13	8	التكرار	تعتبر عملية الرقابة على أداء أنشطة الإدارة التنفيذية ذات فعالية وشفافية عالية.	-7
			2.9	11.4	25.7	37.1	22.9	النسبة%		
موافق	1.03	3.40	1	6	11	12	5	التكرار	تمتاز عملية الرقابة على أعمال الإدارة التنفيذية بالاستقلالية التامة.	-8
			2.9	17.1	31.4	34.3	14.3	النسبة%		
محايد	0.96	3.31	1	6	12	13	3	التكرار	عملية الرقابة على أنشطة وأعمال الإدارة التنفيذية تتأكد من أن كل ما يصدر عن المصرف من تقارير حقيقية.	-9
			2.9	17.1	34.3	37.1	8.6	النسبة%		

موافق	1.17	3.43	3	4	9	13	6	التكرار	يحرص مجلس الإدارة على الأخذ بعين الاعتبار مبادئ الحوكمة في تطبيق الرقابة على أنشطة الإدارة التنفيذية.	10 -
			8.6	11.4	25.7	37.1	17.1	النسبة%		
موافق	1.18	3.63	النتيجة							

الجدول رقم (13) يبين أن استجابة العينة للعبارة رقم 7 والتي تنص على أن الرقابة على أداء أنشطة الإدارة التنفيذية ذات فعالية وشفافية عالية قد سجلت أعلى متوسط حسابي مرجح بلغ 3.66 وحسب معيار ليكارت الخماسي فإن (موافق) هو الاتجاه العام لهذه العبارة وأن النسبة المئوية كانت 37.1% وبتكرار بلغ 13 المرة، أما ثاني أعلى متوسط حسابي مرجح كان للعبارة رقم 4 والتي تنص على أن المسؤولون عن الإدارة التنفيذية من ذوي الكفاءة والمهارة حيث بلغ المتوسط المرجح لها 3.57 وحسب معيار ليكارت الخماسي فإن (موافق) هو الاتجاه العام لاستجابات العينة أما النسبة المئوية فكانت الأعلى للاستجابة بـ (موافق بشدة) وهي 28.6% وبتكرار 10 مرات. وتجدر الإشارة أيضاً بأن العبارة رقم 9 التي تنص على أن عملية الرقابة على أنشطة وأعمال الإدارة التنفيذية تتأكد من حقيقة وصدق كل التقارير الصادرة عن المصرف فكان المتوسط المرجح لها 3.31 وحسب معيار ليكارت الخماسي فإن (محايد) كان الاتجاه العام لاستجابات العينة حول هذه العبارة حيث كانت النسبة المئوية تساوي 34.3% وبتكرار 12 بـ (محايد) وهي ليست بعيدة جداً عن الاستجابات بـ (موافق) لنفس العبارة. أما فيما يتعلق بالاتجاه العام لهذا المبدأ الرابع (الرقابة على الإدارة التنفيذية) فقد بلغ المتوسط الحسابي المرجح العام قيمة 3.63 وحسب معيار ليكارت الخماسي فإن هذه القيمة تقع في اعتبار (موافق) وكان الانحراف المعياري لهذا المبدأ الرابع قد بلغ 1.18.

جدول (14) المبدأ الخامس : واقع تطبيق (ضمان استقلالية وكفاءة المراجعين والاستفادة من البيانات الصادرة عنهم)

ر.م	المبدأ الخامس : واقع تطبيق : (ضمان استقلالية وكفاءة المراجعين)	المقاييس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1-	يتبنى مجلس الإدارة مبدأ ضمان استقلالية الوظائف المناط بها مراقبة الحسابات.	التكرار	7	16	5	5	2	3.60	1.142	موافق
		النسبة%	20	45.7	14.3	14.3	5.7			
2-	تعتبر الرقابة الداخلية مستقلة بشكل تام في ظل ضمانات مجلس الإدارة.	التكرار	10	13	5	6	1	3.71	1.15	موافق
		النسبة%	28.6	37.1	14.3	17.1	2.9			
3-	يعمل مجلس الإدارة جاهداً على توافر عنصر الكفاءة للمراجعين الداخليين.	التكرار	9	11	5	9	1	3.51	1.22	موافق
		النسبة%	25.7	31.4	14.3	25.7	2.9			
4-	تخلو عملية المراجعة والرقابة من أعضاء من مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية.	التكرار	6	14	7	6	2	3.46	1.15	موافق
		النسبة%	17.1	40	20	17.1	5.7			
5-	يعمل نشاط الرقابة الداخلية في بيئة مناسبة من التقدم التكنولوجي و المعلوماتي.	التكرار	7	13	7	7	1	3.51	1.12	موافق
		النسبة%	20	37.1	20	20	2.9			
6-	يحرص مجلس الإدارة على تذليل الصعاب لتحقيق الحرفية والشفافية والجودة العالية في اعداد التقارير الخاصة بأعمال المراجعة والرقابة حتى تصبح ذات فائدة.	التكرار	6	14	8	6	1	3.51	1.07	موافق
		النسبة%	17.1	40	22.9	17.1	2.9			

7-	يحرص مجلس الإدارة على دراسة كل تقارير المراجعة والرقابة المرفوعة إليه لغرض الاستفادة القصوى منها.	التكرار	8	12	8	7	0	3.60	1.06	موافق
		النسبة%	22.9	34.3	22.9	20	0			
8-	عادة ما يبنى مجلس الإدارة قراراته واستراتيجياته على المعلومات الواردة في تقارير الرقابة المرفوعة إليه.	التكرار	10	9	11	5	0	3.69	1.05	موافق
		النسبة%	28.6	25.7	31.4	14.3	0			
9-	هناك دائماً تغيرات وتعديلات إلى الأفضل من قبل مجلس الإدارة عقب رفع تقارير الرقابة إليه.	التكرار	5	12	11	5	2	3.37	1.09	محايد
		النسبة%	14.3	34.3	31.4	14.3	5.7			
10 -	يعمل مجلس الإدارة على تفعيل وظائف التطابق والالتزام والقانونية كخطوة مهمة لحوكمة المصارف.	التكرار	2	12	10	8	3	3.06	1.08	محايد
		النسبة%	5.7	34.3	28.6	22.9	8.6			
		النتيجة								
								3.50	0.84	موافق

من الجدول رقم (14) يتبين أن أعلى متوسط حسابي مرجح 3.71 كان للعبارة رقم 2 التي تنص على أن الرقابة الداخلية مستقلة بشكل تام في ظل ضمانات من مجلس الإدارة وحسب معيار ليكارت الخماسي فإن الاتجاه العام لاستجابات العينة على هذه العبارة كان بـ(موافق) حيث بلغت نسبة من استجاب بـموافق 37.1% بتكرار بلغ 13 المرة تليها الاستجابة بـ (موافق بشدة) لنفس العبارة بنسبة مئوية 28.6% وبتكرار 10 مرات، أما العبارة رقم 1 التي تنص على أن مجلس الإدارة يتبنى مبدأ ضمان استقلالية وظيفة مراقبة الحسابات فقد كان المتوسط الحسابي المرجح لها 3.60 وهذا حسب معيار ليكارت الخماسي يكون الاتجاه العام لمفردات العينة حول هذه العبارة بـ(موافق) وقد كانت أعلى نسبة مئوية في الاستجابات هي 45.7% وبتكرار 16 لمفردة (موافق)، أما فيما يتعلق بالعبارة رقم 3 والتي تنص على أن حرص مجلس الإدارة على توافر عنصر الكفاءة للمراجعين الداخليين كان المتوسط الحسابي المرجح لها

3.51 وحسب معيار ليكارت الخماسي (موافق) كما بلغت نسبة من استجاب بـ(موافق) وهي الأعلى 31.4% وبتكرار 11 مرة، أما الاستجابة للعبارة رقم 8 والتي تنص على استقادة مجلس الإدارة من التقارير المقدمة له فكان المتوسط الحسابي المرجح 3.69 وحسب معيار ليكارت الخماسي فإن (موافق) يمثل الاتجاه العام لاستجابات العينة حول هذه العبارة إلا أن أعلى نسبة استجابة تخص هذه العبارة كانت لـ(موافق بشدة) حيث بلغت النسبة المئوية إلى باقي الاستجابات 28.6% وبتكرار 10 مرات ، فيما كان الاتجاه العام لاستجابات العينة فيما يخص العبارة رقم 10 والتي تنص على أن مجلس الإدارة يفعل وظائف التطابق والالتزام والقانونية من خطواته لحوكمة المصارف فقد بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.06 وحسب معيار ليكارت الخماسي فإن الاتجاه العام نحو (محايد). وبخصوص الاتجاه العام لاستجابات العينة نحو المبدأ الخامس (ضمان استقلالية وكفاءة المراجعين والاستفادة من البيانات الصادرة عنهم) كان قد سجل متوسط حسابي مرجح عام بقيمة 3.50 وحسب معيار ليكارت فإن الاتجاه العام كان بـ (موافق) أما الانحراف المعياري 0.84.

جدول (15) المبدأ السادس : واقع تطبيق (ضمان مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت والتعويضات تتناسب والأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد للمصرف)

ر.م	المبدأ السادس : واقع تطبيق : (ضمان مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت والتعويضات تتناسب والأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد للمصرف)	المقاييس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1-		التكرار	3	12	9	5	6	3.03	1.25	محايد

			17.1	14.3	25.7	34.3	8.6	النسبة %	يوفر مجلس الإدارة نظام للأجور والمكافآت والتعويضات معروفاً لدى جميع العاملين وبشكل شفاف.		
محاييد	1.14	3.14	4	5	11	12	3	التكرار	يعمل مجلس الإدارة على تطبيق مبدأ العدالة في نظام الأجور والمكافآت والتعويضات.	-2	
			11.4	14.3	31.4	34.3	8.6	النسبة %			
محاييد	1.12	3.17	3	7	9	13	3	التكرار	يضمن مجلس الإدارة ويعمل على التنفيذ العادل لنظام الأجور والمكافآت والتعويضات على أرض الواقع.	-3	
			8.6	20	25.7	37.1	8.6	النسبة %			
موافق	1.12	3.43	2	5	10	12	6	التكرار	يأخذ نظام الأجور والمكافآت والتعويضات بعين الاعتبار الاهداف الاستراتيجية للمصرف.	-4	
			5.7	14.3	28.6	34.3	17.1	النسبة %			
موافق	1.15	3.51	1	8	5	14	7	التكرار	نظام الأجور والمكافآت والتعويضات الحالي يتماشى والأهداف المخططة سلفاً لهذه المرحلة.	-5	
			2.9	22.9	14.3	40	20	النسبة %			
محاييد	0.94	3.26	النتيجة								

الجدول رقم (15) يبين أن أعلى متوسط حسابي مرجح كان للعبارة رقم 5 والتي تنص على أن نظام الأجور والمكافآت والتعويضات الحالي يتماشى والأهداف المخططة بقيمة 3.51 وحسب معيار ليكارت الخماسي فإن الاتجاه العام لمفردات العينة نحو الاستجابة بـ(موافق) وكانت أعلى نسبة استجابة لهذه العبارة بـ 34.3% وبتكرار 12 المرة للاستجابة بـ(موافق)، كما أن العبارة رقم 4 والتي تنص على أن نظام المكافآت والأجور يأخذ بعين الاعتبار الاهداف

الاستراتيجية للمصرف كانت قيمة المتوسط الحسابي المرجح 3.43 وحسب معيار ليكارت الخماسي فإن الاتجاه العام لمفردات العينة هو (موافق) وقد كانت أعلى نسبة مئوية من الاستجابات بـ 34.3% وبتكرار بلغ 12 المرة، فيما كانت المتوسطات الحسابية المرجحة للاستجابات الخاصة بالعبارات (1،2،3) على التوالي (3.03،3.14،3.17) وحسب معيار ليكارت الخماسي فإن الاتجاه العام لكل عبارة على حدى هو (محايد). في حين أن الاتجاه العام لاستجابات مفردات العينة حول المبدأ السادس (ضمان مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت والتعويضات تتناسب والأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد للمصرف) بحسب معيار ليكارت هي (محايد) بمتوسط حسابي عام مرجح بلغ 3.26 وبانحراف معياري 0.94.

جدول (16) المبدأ السابع : واقع تطبيق (الشفافية في إدارة المصرف)

ر.م	المبدأ السابع : واقع تطبيق : (الشفافية في إدارة المصرف)	المقاييس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1-	يتبنى مجلس الإدارة مبدأ الشفافية في وضع سياساته واستراتيجياته ومعاملاته.	التكرار	6	14	6	6	3	3.40	1.22	موافق
		النسبة %	17.1	40	17.1	17.1	8.6			
2-	يحرص مجلس الإدارة على توفير بيئة مناسبة للإدارة التنفيذية للتعاطي مع مبدأ الشفافية بكل فاعلية.	التكرار	5	15	6	8	1	3.43	1.10	موافق
		النسبة %	14.3	42.9	17.1	22.9	2.9			
3-	يتم الإفصاح عن جميع البيانات والمعلومات المالية المهمة في الوقت المناسب وبالكيفية المثلى بما يضمن وصولها إلى المستفيدين وبما لا يتعارض ومبدأ السرية.	التكرار	7	11	10	4	3	3.43	1.20	موافق
		النسبة %	20	31.4	28.6	11.4	8.6			

-4	يتم الإفصاح عن مكافآت مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين وعن كيفية تحديدها.	التكرار	6	14	8	5	2	3.50	1.12	موافق
		النسبة %	17.1	40	22.9	14.3	5.7			
-5	يتم الافصاح عن المخاطر الجوهرية المتوقعة للمصرف.	التكرار	3	15	10	6	1	3.37	0.97	محايد
		النسبة %	8.6	42.9	28.6	17.1	2.9			
-6	يتم الافصاح لذوي المصلحة عن أية ممارسات غير اخلاقية أضرت بأعمال المصرف مهما كان مصدرها.	التكرار	3	17	8	6	1	3.43	0.98	موافق
		النسبة %	8.6	48.6	22.9	17.1	2.9			
	النتيجة									
								3.42	0.93	موافق

الجدول رقم (16) يبين أن أعلى متوسط حسابي مرجح 3.43 كان للعبارة رقم 2 والتي تنص على أن مجلس الإدارة يوفر بيئة مناسبة للتعاطي مع مبدأ الشفافية وحسب معيار ليكارت الخماسي فإن الاتجاه العام لمفردات العينة حول هذه العبارة هو (موافق) فيما سجلت هذه العبارة أعلى نسبة مئوية لاستجابات العينة بلغت 42.9% بتكرار 15 المرة لمفردة (موافق) ، كما سجلت العبارة رقم 3 والتي تنص على أن عملية الإفصاح عن البيانات والمعلومات في حينها وبالكيفية المطلوبة من قبل المستفيدين منها بما لا يتعارض ومبدأ السرية المصرفية سجلت متوسط حسابي مرجح بلغ هو الآخر 3.43 وكانت أعلى المفردات اختياراً مفردة (موافق) بنسبة مئوية بلغت 31.4% وبتكرار 11 المرة في حين سجلت نفس العبارة نسبة مئوية وتكرار متقاربان للمفردة (محايد) حيث بلغت النسبة المئوية 28.6% بتكرار 10 مرات ، أما العبارة رقم 6 والتي تنص على أنه يتم الإفصاح عن أية ممارسات غير اخلاقية مهما كان مصدرها تحصلت على متوسط حسابي مرجح بقيمة 3.43 وحسب معيار ليكارت

الخماسي فإن الاتجاه العام لمفردات العينة لاستجاباتهم حول هذه العبارة كان بـ (موافق) ، حيث سجلت المفردة (موافق) نسبة مئوية قدرها 48.6% وبتكرار 17 المرة. أما الاتجاه العام لمفردات العينة في استجاباتهم لعبارات المبدأ السابع (الشفافية في إدارة المصرف) تحصلت على متوسط حسابي مرجح عام بقيمة 3.42 وحسب معيار ليكارت الخماسي فإن الاتجاه العام لاستجابات العينة كان بـ (موافق) وبانحراف معياري 0.93

جدول (17) المبدأ الثامن : واقع تطبيق (مدى تفهم مجلس الإدارة لهيكلية المصرف والبيئة التشريعية التي يعمل خلالها)

ر.م	المبدأ الثامن : واقع تطبيق : (مدى تفهم مجلس الإدارة لهيكلية المصرف والبيئة التشريعية التي يعمل خلالها)	المقاييس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
-1	مجلس الإدارة على دراية تامة بالهيكلية الإدارية والمالية للمصرف.	التكرار	7	15	6	5	2	3.57	1.14	موافق
		النسبة%	20	42.9	17.1	14.3	5.7			
-2	سياسات واستراتيجيات وقرارات مجلس الإدارة منسجمة مع الهيكل المالي والإداري للمصرف.	التكرار	6	13	10	6	0	3.54	0.98	موافق
		النسبة%	17.1	37.1	28.6	17.1	0			
-3	سبق وأن تعارضت قرارات أو سياسات أو استراتيجيات مجلس الإدارة مع الهيكل المالي والإداري للمصرف.	التكرار	6	11	14	3	1	3.51	0.98	موافق
		النسبة%	17.1	31.4	40	8.6	2.9			
-4		التكرار	7	11	11	6	0	3.54	1.01	موافق

			0	17.1	31.4	31.4	20	النسبة%	مجلس الإدارة يراعي في وضع سياساته واستراتيجياته وقراراته البيئة التشريعية التي يعمل خلالها.		
-5	موافق	3.62	1	4	9	14	7	التكرار	تعرض المصرف فيما سبق لمخاطر قانونية ناتجة عن سوء فهم أو تقدير أو تفسير للبيئة التشريعية من مجلس الإدارة.		
			2.9	11.4	25.7	40	20	النسبة%			
-6	موافق	3.57	1	7	7	11	9	التكرار	مجلس الإدارة يسعى جاهداً للحفاظ على سمعة المصرف بالابتعاد عن التعامل مع وخلال كل ما يخالف البيئة التشريعية.		
			2.9	20	20	31.4	25.7	النسبة%			
	موافق	0.87	3.56	النتيجة النهائية							

الجدول رقم (17) يبين أن أعلى متوسط حسابي مرجح 3.57 كان للعبارة رقم 1 والتي تنص على أن مجلس الإدارة على دراية تامة بالهيكلية الادارية والمالية للمصرف فقد كانت أعلى نسبة مئوية لاستجابات العينة حول هذه العبارة هي 42.9% بتكرار 15 المرة وحسب معيار ليكارت الخماسي فإن الاتجاه العام للعينة حول هذه العبارة كان ب(موافق) ،أما العبارة رقم 6 كان المتوسط الحسابي المرجح 3.57 وهو مساوي أيضاً للعبارة رقم 1 وكانت أعلى استجابة لأفراد العينة بخصوص هذه العبارة للمفردة (موافق) وذلك بنسبة مئوية بلغت 31.4% وبتكرار 11 المرة. أما ما يخص الاتجاه العام لاستجابات مفردات العينة حول المبدأ الثامن (مدى تفهم مجلس الإدارة لهيكلية المصرف والبيئة التشريعية التي يعمل خلالها) فتمثلت في المتوسط الحسابي المرجح العام الذي بلغ 3.56 وحسب معيار ليكارت الخماسي فإن الاتجاه العام يكون ب (موافق) أما الانحراف المعياري فكان 0.87.

جدول (18) واقع مدى مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الثمانية مجتمعة على عينة الدراسة

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	ن	المبدأ
مرتفع جداً	0.83969	4.8414	35	المبدأ الأول : واقع تطبيق أهلية مجلس الإدارة للمناصب التي يشغلونها ودراباتهم بمفهوم حوكمة المصارف
مرتفع	0.86975	3.4000	35	المبدأ الثاني : واقع تطبيق المصادقة والإشراف على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية
متوسط	0.95151	3.3857	35	المبدأ الثالث : واقع تطبيق المسؤولية والمسائلة
مرتفع	1.17918	3.6314	35	المبدأ الرابع : واقع تطبيق الرقابة على الإدارة التنفيذية
مرتفع	0.84034	3.5029	35	المبدأ الخامس : واقع تطبيق ضمان استقلالية وكفاءة المراجعين والاستفادة من البيانات الصادرة عنهم
متوسط	0.94130	3.2571	35	المبدأ السادس : واقع تطبيق ضمان مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت والتعويضات تتناسب والأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد للمصرف
مرتفع	0.93178	3.4238	35	المبدأ السابع : واقع تطبيق الشفافية في إدارة المصرف
مرتفع	0.87362	3.5619	35	المبدأ الثامن : واقع تطبيق مدى تفهم مجلس الإدارة لهيكلية المصرف والبيئة التشريعية التي يعمل خلالها
Valid N (listwise)		35		

يتضح من الجدول رقم (18) أن اتجاهات عينة الدراسة فيما يخص المبادئ الثمانية كانت بين (موافق بشدة) و(محايد) فيما لم تظهر البيانات أية اجابات (غير موافق أو غير موافق بشدة).

رابعاً : الاستنتاجات والتوصيات

على ضوء نتائج التحليل الإحصائي توصل الباحث لعدد من الاستنتاجات وهي ما يلي :

- 1- إن واقع تطبيق المبدأ الأول (أهلية مجلس الإدارة للمناصب التي يشغلونها ودرائتهم بمفهوم حوكمة المصارف) مرتفعاً جداً حيث بلغ المتوسط المرجح العام لاستجابات العينة (4.84) وكذلك بلغ الانحراف المعياري (0.84). الجدول (10)، والجدول (18).
- 2- إن واقع تطبيق المبدأ الثاني (المصادقة والإشراف على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية) مرتفعاً حيث بلغ المتوسط المرجح العام لاستجابات العينة (3.40) ، وكذلك بلغ الانحراف المعياري (0.87). الجدول رقم (11)، والجدول (18).
- 3- إن واقع تطبيق المبدأ الثالث (المسؤولية والمساءلة) متوسطاً حيث بلغ المتوسط المرجح العام لاستجابات العينة (3.39) ، وكذلك بلغ الانحراف المعياري (0.95). الجدول (12)، والجدول (18).
- 4- إن واقع تطبيق المبدأ الرابع (الرقابة على الإدارة التنفيذية) مرتفعاً حيث بلغ المتوسط المرجح العام لاستجابات العينة (3.63) ، وكذلك بلغ الانحراف المعياري (1.18). الجدول (13) ، والجدول (18).
- 5- إن واقع تطبيق المبدأ الخامس (ضمان استقلالية وكفاءة المراجعين والاستفادة من البيانات الصادرة عنهم) مرتفعاً حيث بلغ المتوسط المرجح العام لاستجابات العينة (3.50)، وكذلك بلغ الانحراف المعياري (0.84). الجدول (14)، والجدول (18).
- 6- إن واقع تطبيق المبدأ السادس (ضمان مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت والتعويضات تتناسب والأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد للمصرف) متوسطاً حيث بلغ المتوسط المرجح العام لاستجابات العينة (3.26)، وكذلك بلغ الانحراف المعياري (0.94). الجدول (15)، والجدول (18).

7- إن واقع تطبيق المبدأ السابع (الشفافية في إدارة المصرف) مرتفعاً حيث بلغ المتوسط المرجح العام لاستجابات العينة (3.42)، وكذلك بلغ الانحراف المعياري (0.93). الجدول (16)، والجدول (18).

8- إن واقع تطبيق المبدأ الثامن (مدى تفهم مجلس الإدارة لهيكلية المصرف والبيئة التشريعية التي يعمل خلالها) مرتفعاً حيث بلغ المتوسط المرجح العام لاستجابات العينة (3.56)، وكذلك بلغ الانحراف المعياري (0.87). الجدول (17)، والجدول (18).

- التوصيات :

بناءً على النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة يمكن للباحث أن يوصي بالتالي:

1. على مجلس الإدارة بالمصرف قيد الدراسة بذل المزيد من الجهد لتحقيق المبدأ الثالث من توصيات لجنة بازل 2006 بمعدل مرتفع والذي يتضمن تطبيق المسؤولية والمساءلة وخاصة فيما يتعلق بالتالي:

○ توضيح مسؤوليات الوحدات التنظيمية المعتمدة بشكل دقيق.

○ مزيداً من توضيح مسؤوليات مجلس الإدارة.

○ تشجيع تطبيق مبدأ المحاسبة على المسؤوليات.

2. على مجلس الإدارة بالمصرف قيد الدراسة بذل المزيد من الجهد لتحقيق المبدأ السادس من توصيات لجنة بازل 2006 بشكل مرتفع والذي ينادي بتطبيق ضمان مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت والتعويضات تتناسب والأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد للمصرف وعلى وجه الخصوص في كل ما يتعلق بما يلي:

○ توفير نظام للأجور والمكافآت والتعويضات يكون معروفاً لدى جميع العاملين وبشكل شفاف.

- العمل على تطبيق مبدأ العدالة في نظام الأجور والمكافآت والتعويضات.
- ضمان والعمل على التنفيذ العادل لنظام الأجور والمكافآت والتعويضات على أرض الواقع.

3. على مجلس إدارة المصرف قيد الدراسة العمل على الاستفادة من الوضع الإيجابي فيما يخص تطبيق بعض المبادئ التي نادت بها لجنة بازل 2006 والعمل على التحسين المستمر والدراسة الذاتية لتلافي أي نقاط ضعف سواء الحالية أو التي تحدث في المستقبل

المراجع :

- 1- إلهام مقدم وهناء طراد، (أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفق مقررات لجنة بازل) دراسة حالة النظام المصرفي الجزائري، رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي، الجزائر، 2016.
- 2- آمال دريد أبو شبيب، (إدارة البنوك المعاصرة)، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2013.
- 3- رنا مصطفى دياب، (واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في المصارف الإسلامية في فلسطين) دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014.
- 4- سالم محمد عبود، (حوكمة المصارف وآليات تطبيقها) دراسة حالة في المصارف الأهلية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي الخامس، 2014
- 5- سارة معمري، (أثر الالتزام بمتطلبات لجنة بازل في إرساء الحوكمة بالبنوك) حالة الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2012.

- 6- عبد الرزاق رمضان شبشابة، (مبادئ ومحددات الحوكمة ودورها في الحد من تكاليف الفساد الاداري والمالي)، مجلة الاقتصاد والعلوم السياسية، العدد (16)، مارس 2017.
- 7- محمد لمبارك شرفة، (أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وفق مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية على الأداء البنكي) دراسة ميدانية لعينة من البنوك الجزائرية الناشطة في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2017.
- 8- Basel committee on banking supervision, in handing corporate governance, for banking organization, hant for international, settlement. February, 2006, p, 01.
- 9- Freeland, C. (2007). Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo.
- 10- https://en.wikipedia.org/wiki/Sahara_Bank
- 11- <https://saharabank.ly>