

مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف التجارية الليبية

" دراسة حالة على مصرف الجمهورية فرع العلووس "

أ.عائشة علي خليل

محاضر بقسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد / جامعة المرقب

aicha12283@gmail.com

أ.وفاء فرج الخبولي

محاضر مساعد بقسم إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد / جامعة طرابلس

wafafargf@yahoo.com

أ. إبراهيم عبد القادر علي

محاضر مساعد بقسم إدارة الأعمال /

كلية الاقتصاد / جامعة المرقب

alimoftah.kh1973@gmail.com

#### ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة بمصرف الجمهورية فرع العلووس، وكذلك قياس درجة تطبيق هذه المبادئ المتمثلة في (الإفصاح والشفافية، سيادة القانون، المساواة، مسؤوليات مجلس الإدارة) بالإضافة إلى التعرف على أثر المتغيرات الديموغرافية للعاملين بالمصرف قيد الدراسة على تطبيق مبادئ الحوكمة، واعتمدت هذه الدراسة على أسلوب الإحصاء الوصفي، واستخدمت الأساليب الإحصائية باستخدام نظام (SPSS) لاستخراج النتائج المتعلقة بالدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمصرف الجمهورية فرع العلووس، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (31) موظف، وقد تم استخدام أسلوب المسح (الحصري) الشامل لمجتمع الدراسة نظرًا لصغر حجمه، وطبقت الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود تطبيق لمبادئ الحوكمة والمتمثلة في (مسؤولية الإدارة العليا، سيادة القانون)، بينما لا يتم تطبيق مبادئ الحوكمة المتمثلة في (المساواة، العدالة والمساواة، الإفصاح والشفافية) بالمصرف قيد الدراسة، كما توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات موظفي المصرف قيد الدراسة حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغيري (العمر، وسنوات الخبرة)، و لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات موظفي المصرف قيد الدراسة حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغيري (النوع والمستوي التعليمي)، وأوصت هذه الدراسة بأهمية استمرار المصرف قيد الدراسة في ترسيخ مبدأ سيادة القانون وتعزيز مبدأ مسؤولية الإدارة العليا، والالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية الأخرى والمتمثلة في (المساواة، العدالة والمساواة، الإفصاح والشفافية)، وضرورة العمل على زيادة اهتمام المصرف بالمحوريات بسياسات ومبادئ الحوكمة .

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة، مصرف الجمهورية فرع العلووس.



## 1. المقدمة:

يعد نظام الحوكمة من المواضيع المهمة التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مختلف المجالات الإدارية و الاقتصادية، وذلك نظراً لما تهدف إليه من تبني قواعد عامة في تحقيق الإفصاح و الشفافية والعدالة، وكذلك منح حق المسائلة لإدارة المؤسسة، وبالتالي حماية أصحاب المصلحة، إن تبني نظام جيد للحوكمة الرشيدة ، يتطلب وجود متطلبات أساسية كالشفافية و الإفصاح و المسائلة والعدالة، بالإضافة إلى توافر عناصر أخرى كسيادة القانون والمؤسسات الفاعلة التي تعد ضرورية لعمليات التنمية الإدارية و الاقتصادية بشكل عام (القبي، ومحمد 2018 : 44) .

أصبح للحوكمة أهمية بارزة في القطاع المصرفي والمؤسسات المالية بسبب أهمية الخدمات التي تقدمها المصارف وحجم المخاطر والصعوبات التي تتعرض لها المصارف بشكل كبير، والحاجة إلى حماية مصالح العملاء بجانب حماية أموال المساهمين وحماية مصالح الأطراف الأخرى وجميع المتعاملين مع المصارف، بالإضافة إلى دورها الحاسم في تجنب المخاطر وتعظيم القيمة السوقية للمصارف بما يضمن لها عنصر الاستمرارية والنمو (دياب، 2014) .

ويعد تبني مفهوم الحوكمة في ليبيا أمراً ضرورياً لأنها تعمل على تطبيق النزاهة والشفافية والمصادقية، وعلى خلق مؤسسات فاعلة وكفؤة تستجيب لاحتياجات الأفراد، وتعزيز العدالة الاجتماعية، ولمواجهة حالات الفساد الإداري والمالي التي تعاني منها معظم المؤسسات المالية والإدارية العامة، ومن هذا المنطلق كان لابد من الاهتمام بالمصارف في الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة نظراً للتعثرات التي مر بها القطاع المصرفي في السنوات الأخيرة كما ورد في تقرير ديوان المحاسبة (2017)، (فركاش، البديري 2018 : 147) .

## 2 . مشكلة الدراسة:-

إن القطاع المصرفي يعتبر من أهم القطاعات في ليبيا إلا أنه كغيره من باقي القطاعات يعاني من تفشي ظاهرة الفساد، فقد أشار ديوان المحاسبة في تقريره السنوي لعام 2016 أن التجاوزات والمخالفات المرتكبة من قبل القطاع المصرفي أحد أكبر مسببات تدهور الوضع الاقتصادي الحالي، كذلك فإن قصور الدور الرقابي لمصرف ليبيا المركزي أدى إلى انتشار الفساد في هذا القطاع (ديوان المحاسبة، 2016 )، إضافة إلى ذلك، فقد أورد ديوان المحاسبة الليبي في تقريره السنوي لعام 2017 أنه تم أنفاق 276 مليار بين عامي 2012 و 2017 دون أن يكون لها أثر ملموس على الأرض، الأمر الذي يشير إلى عمق واستفحال ظاهرة الفساد في مختلف القطاعات في الدولة، ونظراً للدور الحيوي للقطاع المصرفي، وضرورة سلامته من كافة أشكال الفساد فقد أصدر مصرف ليبيا المركزي القرار رقم (20) لسنة 2010 باعتماد دليل استرشادي لحوكمة القطاع المصرفي يمثل الحد الأدنى من قواعد الحوكمة الواجب تطبيقها في المصارف التجارية الليبية إيماناً من إدارة المصرف بأهمية وضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين وتطوير القطاع المصرفي، وبموجب تقرير ديوان المحاسبة الليبي (2017:68) يعاني القطاع المصرفي من ضعف في تطبيق أنظمة الحوكمة ،بالرغم(من وجود بعض الدلائل و المؤشرات والدراسات في البيئة الليبية على تطبيق قواعد الحوكمة الواردة بالدليل ولو بشكل جزئي منها دراسة (شريمة والبركي 2014)، ودراسة( الجهاني 2012)والتي بينت تطبيق قواعد الحوكمة المرتبطة بالإفصاح والشفافية في المصارف التجارية الليبية بنسبة 34%، كذلك دراسة أجرتها المنظمة الليبية للإستراتيجيات (2016) أن المصرف الليبي الخارجي يعتبر أكثر المصارف الليبية التزاماً بإرشادات الحوكمة الصادرة عن مصرف ليبيا المركزي ،كما أنه أعد دليل خاص بالحوكمة داخل المصرف،في حين أن المصارف التجارية الأخرى أنحصرت اهتمامها على إعادة هيكلة إدارتها وفق آلية الفصل بين الإدارة العليا والتنفيذية (الجاوزي ،البرعصي2018:232)، ومن هنا جاءت هذه الدراسة كدعوة للتساؤل عن



مدى ما هو مُطبق من مبادئ الحوكمة بمصرف الجمهورية فرع العلوّص، حيث تمّ صياغة مشكلة هذه الدراسة الرئيسية في التساؤلات التالية:-

**مامدى تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصرف قيد الدراسة و المتمثلة في (مسؤوليات الإدارة العليا، سيادة القانون، المساواة، العدالة والمساواة، الإفصاح والشفافية)؟**

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات موظفي مصرف الجمهورية فرع العلوّص حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة وفقاً لمتغيراتهم الديموغرافية ؟

### 3. فرضيات الدراسة:-

للإجابة على التساؤلات سالفة الذكر صيغت فرضيات هذه الدراسة كالتالي:-

الفرضية الأولى: لا يوجد تطبيق لمبادئ الحوكمة (مسؤولية الإدارة العليا، سيادة القانون، المساواة، العدالة والمساواة، الإفصاح والشفافية) بمصرف الجمهورية فرع العلوّص.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات موظفي مصرف الجمهورية فرع العلوّص حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

### 4 . أهداف الدراسة:-

- التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة والمتمثلة في (مسؤوليات الإدارة العليا، سيادة القانون، المساواة ، العدالة والمساواة ، الإفصاح والشفافية) بمصرف الجمهورية فرع العلوّص.
- التعرف على الفروقات أو الاختلافات حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصرف قيد الدراسة ، تُعزى لخصائصهم الديموغرافية وهي (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي).
- تقديم بعض التوصيات التي يؤمل أن تساهم في تطوير آليات الحوكمة بالمصرف قيد الدراسة .

### 5 . أهمية الدراسة:-

الأهمية النظرية : الأهمية النظرية لهذه الدراسة تبرز في الإثراء الفكري الذي قد تسهم به، وذلك من خلال تتبع الجوانب النظرية للموضوع، والدراسات السابقة الخاصة بها، وكذلك البحث في المبادئ الرئيسية للدراسة (الإفصاح والشفافية، سيادة القانون، المساواة، مسؤوليات مجلس الإدارة) بالشكل الذي يمكن أن يكون إطار منهجي ومفاهيمي شامل عن المفاهيم الخاصة بالدراسة والمنهجية التي تبنتها

الأهمية العلمية : تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع الحوكمة، بحيث تساعد هذه الدراسة العاملين والقائمين عليها في المصرف قيد الدراسة على الإلمام بأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق مستويات متميزة من الأداء، وكذلك لإدراك الأهمية البالغة لهذه المبادئ في الحد من تفشي ظاهرة الفساد الإداري والمالي، ويمكن تناول أهمية هذه الدراسة من خلال الجوانب التالية :

1 . تساهم هذه الدراسة في فتح مجالات وآفاق علمية جديدة في مجال الحوكمة، وتكتسب أهميتها من كونها تعالج موضوعاً هائلاً يتعلق بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف تميز في الأداء .

2 . إلقاء المزيد من الضوء على مفهوم الحوكمة، وذلك لحاجة المصرف لزيادة الوعي بهذا المفهوم، والمساهمة في تطوير آليات عمل ناجحة بالمصرف، بالاعتماد على تطبيق نظام فعال للحوكمة يعمل بشكل إيجابي .



## 6 . حدود الدراسة:-

**الحدود الموضوعية:-** تناولت الدراسة موضوع "مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف التجارية، دراسة حالة على مصرف الجمهورية فرع العلوّص".

**الحدود الزمنية:-** تم إجراء الدراسة خلال أشهر (مايو، يونيو، يوليو) 2019 .

**الحدود البشرية:-** اقتصرت الدراسة على العاملين بمصرف الجمهورية فرع العلوّص.

**الحدود المكانية:-** مصرف الجمهورية فرع العلوّص.

## 7 . مصطلحات الدراسة :-

**1-الحوكمة :** هي الإجراءات والأنشطة التي يقوم بها ممثلو أصحاب المصالح بالتنظيم، وذلك بغرض الرقابة على المخاطر وضمان قيام الإدارة بتطبيق إجراءات الرقابة الداخلة اللازمة للتغلب على هذه المخاطر، وتؤدي الحوكمة الفعالة للشركات إلى ضمان دقة التقارير المالية وفعالية إجراءات الرقابة الداخلية. ( عيسى، 2008 : 12 )

**2-المساءلة :** ترمز لضمان المحاسبة المالية والقانونية والإدارية للجهات المختلفة المقدمة للخدمات والقطاع الحكومي والقطاع الخاص، وذلك بإنشاء نظامٍ للتدقيق الداخلي الخاص بالإجراءات الإدارية وعقود الشراء. (التميمي، 2017: 67).

**3-الإفصاح والشفافية :-** "إتخاذ تدابير تكفل تعزيز الشفافية في الإدارات العامة، من خلال اعتماد إجراءات تمكن المواطنين، من الحصول على معلومات عن كيفية تنظيم الإدارات الحكومية، وعملية اتخاذ القرارات فيها، وكذلك القرارات والوثائق القانونية التي تهتم العامة. (بريش، 2011: 20)

**4-سيادة القانون:-** "ينصرف مفهوم احترام القانون إلى مدى امتثال كافة الأطراف، سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات حكومية للمنظومة القانونية من قوانين وتشريعات. (سليمان، 2006: 47)

**العدالة:-** يُقصد بها درجة تقديم الحكومة ومنظمات المجتمع المدني، ومؤسسات القطاع العام والخاص للخدمات للمتعاملين معها والموظفين على قدم المساواة، وطبقاً للاحتياجات ومبدأ تكافؤ الفرص فيما بينهم (عيازي وخوالد، 2012: 37)

**5-مسؤولية الإدارة العليا:-** "أن تكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية وخطط العمل الرئيسية، وسياسة إدارة المخاطر والإشراف على عمليات الإفصاح والاتصال، وممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون المنظمة، حتى يتمكن أعضاء مجلس الإدارة من القيام بمسؤوليتهم". (دياب، 2014: 17).

## 8 . الدراسات السابقة:-

**1. دراسة دياب (2014) بعنوان :واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في المصارف الإسلامية بقطاع غزة، هدفت**

الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في المصرف الإسلامي الفلسطيني والمصرف الإسلامي العربي في قطاع غزة، ومدى وضوح الهيكل التنظيمي للمصرفين ودور مجلس الإدارة في تطبيق مبادئ الحوكمة، كما هدفت الدراسة إلى محاولة تفعيل الدور الذي يمارسه القطاع المصرفي الإسلامي في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والبشرية داخل القطاع، وأظهرت النتائج حرص المصارف الإسلامية على تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، من خلال توفير دليل مكتوب يحتوي على مجموعة من التعليمات والقيم، ويساعد في تعريف العاملين بالمصارف الإسلامية بأخلاقيات وسلوكيات المهنة، والقواعد واللوائح التي يجب على جميع العاملين الالتزام بها، كما رأت الدراسة أن هناك اهتمام واضح لدى مفردات مجتمع الدراسة بالتعرف على مبادئ ومركزات الحوكمة، ومتطلبات تطبيقها داخل المصارف الإسلامية بقطاع غزة.



## 2. دراسة عبود (2014) بعنوان: "حوكمة المصارف وآليات تطبيقها في المصارف الأهلية ببغداد"

هدفت هذه الدراسة لتحديد مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في المصارف الأهلية ببغداد، وإمكانية تعزيز دور الإدارة في تخفيض المخاطر وتجنب الأزمات وحماية حقوق المستفيدين، وتوصلت الدراسة إلى أن المصارف ببغداد تعمل بعلاقات تقليدية وتحتاج لتطوير وتنمية قدراتها، كما توصلت الدراسة إلى أن المشاكل القانونية تعد أكبر عائق في وجه تطبيق الحوكمة وتحقيق أهدافها كما رأت الدراسة أن هناك محددات داخلية وخارجية تعيق نجاح عمليات تطبيق الحوكمة بالقطاع المصرفي.

## 3. دراسة جبريل (2016) بعنوان: "الالتزام التنظيمي وعلاقته بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة"

هدفت هذه الدراسة التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي (الالتزام الوجداني، الالتزام الأخلاقي، الالتزام المستمر) للعاملين بالمصارف التجارية الليبية، كما هدفت الدراسة إلى توضيح مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف محل الدراسة، كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة التأثيرية بين الالتزام التنظيمي ومستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف التجارية الليبية، وأظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام للالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمصارف قيد الدراسة جاء مرتفعاً، كما بينت الدراسة أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف محل الدراسة كان متوسطاً، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الالتزام التنظيمي وتطبيق مبادئ الحوكمة.

4. دراسة خنتوش (2016) بعنوان: دور الحوكمة المؤسسية في تقليل المخاطر وتحقيق فاعلية البنوك التجارية الجزائرية، هدفت الدراسة إلى الوقوف على المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام حوكمة المصارف التجارية، كما هدفت الدراسة لإبراز دور تطبيق الحوكمة في تقليل المخاطر وتحقيق فاعلية البنوك التجارية الجزائرية، وأظهرت النتائج أن اتجاهات الأفراد نحو تقليل المخاطر كانت إيجابية بدرجة كبيرة، كما توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الوكالات البنكية لمبادئ الحوكمة كان مقبولاً إلى حد ما، مع وجود تأثير واضح للحوكمة في عمليات إدارة المخاطر، حيث توصلت الدراسة إلى أنه توجد إدارة جيدة للمخاطر في الوكالات البنكية التجارية محل الدراسة.

5. دراسة القبلي، محمد (2018) بعنوان: "واقع تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة سرت" : هدفت هذه الدراسة التعرف على واقع وأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة سرت، وكذلك قياس درجة تطبيق المبادئ المتمثلة في (المساءلة، الشفافية، الإفصاح والعدالة) بالجامعة، بالإضافة إلى تحديد مستوى إدراك أفراد العينة لمدى فاعلية تطبيق نظام الحوكمة في جامعة سرت، وأظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام لتطبيق مبادئ الحوكمة مجتمعه بجامعة سرت جاءت متوسطة، وأن المستوى العام لتطبيق مبدأ المساءلة من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة سرت جاء عالياً، وأن المستوى العام لتطبيق مبدأ الشفافية والإفصاح جاء ضعيفاً، بينما كان المستوى العام لتطبيق مبدأ العدالة بالجامعة كان متوسط .

6. دراسة حسين، والبديري (2018) بعنوان: "واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بالمجلس البلدي لبلدية بنغازي": هدفت هذه الدراسة التعرف على واقع وأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة للعاملين ببلدية بنغازي، كما هدفت إلى دراسة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة والمتمثلة في (الإطار العام للحوكمة، دور أصحاب المصالح في ممارسة السلطات، المعاملة المتساوية لجميع العاملين، حفظ حقوق جميع العاملين، الإفصاح و الشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة) بالبلدية محل الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام لتطبيق مبادئ الحوكمة في المجلس البلدي بنغازي جاء مرتفعاً، كما بينت الدراسة بأن دور أصحاب المصالح في ممارسة السلطات كان عاباً من حيث المتوسطات الحسابية بدرجة ممارسة مرتفعة .  
التعقيب على الدراسات السابقة :



من خلال استعراض الدراسات السابقة، نجد أن موضوع الدراسة الحالية من المواضيع الحديثة التي حضي باهتمام العديد من الباحثين في المجالات الإدارية ، وإن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث مضمون الموضوع ، فإن ما يميز هذه الدراسة عن غيرها أنها أجريت على القطاع المصرفي الليبي ، وشملت كافة العاملين بمصرف الجمهورية فرع العلووس في ليبيا، وإن الدراسات السابقة ناقشت موضوع الحوكمة من جوانب متعددة وركزت بعضها على قطاعات مختلفة كالتعليم العالي (القبي ، محمد 2018) في حين أن دراسة (حسين والبدري 2018) ركزت على المجلس البلدي بنغازي، وتشابهت هذه الدراسة مع دراسة (جبريل 2016) علاقة الالتزام التنظيمي بمدى تطبيق بعض مبادئ الحوكمة في المصارف التجارية الليبية، ودراسة (دياب 2014، وعبود 2014، وخننوش 2016) في دراستها لواقع تطبيق مبادئ مبادئ الحوكمة مع مراعاة اختلاف البيئة والثقافة ، وقد ركزت الدراسة الحالية على دراسة مبادئ مختلفة للحوكمة ومدى تطبيقها في المصارف التجارية وهي دراسة حالة لمصرف الجمهورية فرع العلووس ، فضلاً عن ذلك ، فقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد ومحاور الدراسة ، وبناء فكرتها وعرض الإطار النظري لها ، وكذلك في تصميم الاستبانة ، و اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية والطريقة التي تم تحليل البيانات بها ، إضافة إلى مقارنة النتائج والاستفادة منها في تقديم بعض التوصيات.

### الإطار النظري للدراسة

#### 1.8 الحوكمة :-

##### 1.1.8 تعريف الحوكمة

لقد تعددت التعريفات المقدمة لمصطلح الحوكمة بتعدد المهتمين بالمصطلح وانتماؤاتهم السياسية والاقتصادية والتنافسية والاجتماعية، بحيث يعبر كل تعريف عن وجهة نظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف، وتعد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) من أوائل المنظمات التي اهتمت بهذا الموضوع. حيث عُرِفَت الحوكمة بأنها " ذلك النظام الذي يوضح كيفية إدارة منشآت الأعمال المالية والرقابة عليها". (كواسي، 2007: 29)

في حين ذهب آخر ونفي تعريفهم للحوكمة على أنها " إستراتيجية تتبناها الشركة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية، وذلك ضمن منظور أخلاقي ينبع من داخلها باعتبارها شخصية معينة مستقلة وقائمة بذاتها، ولها من الأنظمة واللوائح الداخلية والهيكل الإداري ما يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدرتها الذاتية بعيداً عن تسليط أي فردٍ فيها، وذلك بالقدر الذي لا يتضارب ومصالح الآخرين ذوي العلاقة." (الشمري، 2014: 70) .

ويعرف (معهد المدققين الداخليين) الحوكمة بأنها "الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير الإشراف على إدارة المخاطر ومراقبتها، والتأكيد على كفاءة الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيم المنظمة من خلال الحوكمة المؤسسية فيها". (عبد العال، 2005: 68)

كما تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC: الحوكمة بأنها: " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات

والتحكم في أعمالها." (الخصيري، 2005: 44 )

كذلك عُرِفَت الحوكمة بأنها " النظام الذي يتم من خلاله إدارة ورقابة منشآت الأعمال، وتعزيز الشفافية والمساءلة". (الربيعي وأرضي، 2013 : 34)

ومن المفاهيم الواردة أيضاً للحوكمة المؤسسية أنها مصطلح اقتصادي حديث نسبياً وهو يعني "إخضاع الشركات المساهمة للقوانين الرسمية التي تفرض المراقبة والمتابعة وضماناً تتسم به بيانات تلك الشركات وممارساتها الإدارية والمالية بالوضوح والشفافية". (طالب والمشهداني، 2011: 65)



## 2.1.8. الحوكمة في القطاع المصرفي :

يمكن تعريف الحوكمة المصرفية على أنها " الأسلوب الذي من خلاله يحكم مجلس الإدارة والمديرين والإدارة العليا أعمال وقضايا ومعاملات المصرف، ويوضح هذا الأسلوب كيف يتم وضع أهداف المصرف، عمليات المصرف اليومية والأساسية، الوفاء بالالتزامات التي قطعت للمساهمين، حماية مصالح المودعين 2.1.8، وضع نشاطات وسلوك المصرف جنباً إلى جنب مع توقعاته و أهدافه المسيطرة والذي سيعمل بأسلوب سليم للوصول إليها " (هاني، 2017: 203 )

**3.1.8: أهمية الحوكمة المصرفية:-**

تعكس أهمية الحوكمة في العديد من الفوائد والخصائص والمميزات المتحققة من جراء تفعيل أنظمة وقواعد الحكومة داخل المنظمات والمؤسسات وبمختلف تخصصاتها، وسنعرض فيما يلي أهم هذه الفوائد:-

### 1. الفوائد الاقتصادية :-

أ- توفير المال والوقت والجهد على جميع الأطراف.

ب- تساهم الحوكمة في التأكيد على الشفافية في معاملات المنظمة، حيث أن الحوكمة تقف في مواجهة أحد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد المؤسسة، وتآكل قدرتها التنافسية وبالتالي عزوف المستثمرين عنها.

ج- تسهل الحوكمة عملية الرقابة والإشراف على أداء المنظمة، وذلك عبر تحديد أطر الرقابة الداخلية، وتشكيل اللجان المتخصصة وتطبيق الشفافية والإفصاح .

### 2. الفوائد الإدارية :-

أ- تساهم الحوكمة في توحيد الجهود بدلاً من تشتيتها وبالتالي ازدواجية بعض الإجراءات في الحكومة التقليدية، مما يؤدي للإسراع في تنفيذ الإجراءات الإدارية واختصارها .

ب- تؤدي الحوكمة المؤسسية إلى تحسين إدارة المؤسسة مما يساعد على جذب الاستثمارات بشروط جيدة، ويساهم في تحسين كفاءة أداء المؤسسة .

ج- تؤدي الحوكمة إلى توضيح أدوار ومسؤوليات القيادات والعاملين بالمنظمة، بحيث تكون واضحة وتُظهر الترتيبات المحددة للتفويض، وتؤدي لتحديد طرق ووسائل الاتصال الفعال في المنظمة.

### 3. الفوائد الاجتماعية :-

أ- تساهم الحوكمة في تسهيل وسرعة التواصل الاجتماعي، وتفعيل الأنشطة الاجتماعية المختلفة، عن طريق تحفيز المواطنين على التفاعل الإيجابي مع المنظمات، وذلك من خلال ما يتم الإفصاح عنه من معلومات وبيانات.

ب- توفر الحوكمة ميثاقاً أخلاقياً يحدد المعايير لسلوك الأفراد ويؤكد أن كل فرد يلتزم فيما يقوم به من عمل بهذه المعايير، وأن الجميع في المنظمات يطبقها بدقة.

ج- توفر الحوكمة قنوات اتصال واضحة تم وضعها للأطراف أصحاب المصلحة في المنظمة وخارجها، بما يضمن المحاسبة وتشجيع المشاركة بالرأي والاستشارات المنفتحة فيما بينهم .(دودين، 2015: 37)

## 4.1.8 أهداف الحوكمة المصرفية :

تسعى الحوكمة المصرفية إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية :- (بلغزوز، 2010: 35)

1. تحقيق الأداء الجيد من خلال إدارة البرامج وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية.



2. إتخاذ القرارات والإجراءات الإدارية وفقاً للتشريعات النافذة بحيث تلبى توقعات الأطراف ذات العلاقة من الشفافية والنزاهة والمساءلة.
  3. غاية الحوكمة تعزيز ثقة المواطنين بالدولة ومؤسساتها من خلال زيادة نسبة رضا المواطن عن الخدمات التي يقدمها القطاع العام.
  4. تحقيق مبدأ المحاسبة والمساءلة للدوائر الحكومية وموظفيها والالتزام بالقوانين والأنظمة.
  5. تحقيق مبدأ النزاهة والعدل والشفافية في استخدام السلطة وإدارة المال العام وموارد الدولة، والحد من استغلال السلطة العامة لأغراض خاصة.
  6. تحقيق تكافؤ الفرص بين المواطنين.
  7. تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح الأطراف ذات العلاقة.
  8. العمل على تحقيق الأهداف الوطنية الإستراتيجية وتحقيق الاستقرار المالي للدوائر الحكومية.
  9. رفع مستوى قدرات الدوائر الحكومية من خلال تعزيز وتطوير الأداء المؤسسي عن طريق المتابعة والتقييم بشكل مستمر.
  10. إنشاء أنظمة فعالة لإدارة مخاطر العمل المؤسسي وتخفيف آثار المخاطر والأزمات المالية.
- 5.1.8 مبادئ الحوكمة:**

تناولت (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية) موضوع الحوكمة من خلال عدة مبادئ عالجت في مضمونها العديد من القضايا الإدارية والفنية المرتبطة بأداء المؤسسات التي أصدرتها عام 1999م، ثم أعادت صياغتها عام 2004 م لتغطي المجالات التالية:- (العشماوي، 2008: 35 - 37).

1. الإفصاح:- لقد اهتمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالإفصاح والشفافية عن الحقائق الأساسية الخاصة بالمنظمات بدايةً من التفاصيل المالية إلى هياكل الحوكمة وتوضيح أهداف المنظمة وتحديد عوامل المخاطر.  
أ- لا بد أن يتم إعداد ومراجعة المعلومات والإفصاح عنها بأسلوب يتفق مع معايير الجودة المحاسبية.  
ب- لا بد أن يكون هناك مراجعة سنوية تتم عن طريق مراجع خارجي .  
ج- لا بد من توفير قنوات توزيع المعلومات على مستخدميها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة.
2. النزاهة والشفافية:- وغالباً ما يتم تقسيم هذا المصطلح إلى شقين وهما:-  
النزاهة. ووفق هذا المعيار يجب أن يتحلى المسؤولين في القطاع العام بقيم عالية تحكم تصرفاتهم وسلوكياتهم داخل الدائرة أو المصلحة عند إتخاذهم القرارات، وتتمثل هذه القيم في الأمانة والاستقامة في التصرف بالأموال العامة وإدارة الموارد والشأن العام، فعن طريق، هذه القواعد الأخلاقية يتوفر نظام رقابي داخلي للسلوك.  
أما الشفافية. فتشير إلى وضوح التشريعات والقوانين وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها إضافة إلى تبسيط الإجراءات، ونشر المعلومات والإفصاح عنها فهي مبنية على التدفق الحر للمعلومات التي تهتم الأطراف ذات العلاقة وتمكنهم من الحصول عليها، كما أن هذه المعلومات يجب أن تكون كافية وقابلة للفهم وتسهل عملية الرقابة والمساءلة.
3. مسؤولية مجلس الإدارة:- يجب أن يتيح إطار حوكمة المؤسسات الإرشادية الإستراتيجية لتوجه المؤسسات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة ومن قبل المؤسس والمساهمين .
4. المعاملة المتساوية للمساهمين: يهتم هذا المبدأ بحماية حقوق المساهمين الأقلية، عن طريق وضع نظام يتمتع فيه كافة العاملين بذات حقوق المديرين وأعضاء مجلس الإدارة، بما يمكنهم من الاستفادة من وضعهما المميز داخل



الشركة، وعلى سبيل المثال الإفصاح من جانب أعضاء مجلس الإدارة عن أي مصالح مادية مع المنظمة وأن تتم عملية تداول الأسهم بطريقةٍ سلسة وشفافة .

**5. حقوق المساهمين :** مجموعة من الحقوق التي تتضمن الملكية الآمنة للأسهم وحقوق المساهمين في الإفصاح التام من المعلومات وحقوق التصويت والمشاركة في القرارات، أو تعديل أصول من خلال عمليات الاندماج وإصدار الأسهم الجديدة، وكذلك حق المساهم في الحصول على المعلومات الكافية في التوقيت المناسب حتى يستطيع اتخاذ القرار اتحاذ القرارات المناسبة، وكذلك لا بد أن يكون هناك ضمان لصياغة واضحة من القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة الرقابة على المنظمات في أسواق المال، وأن تكون التعاملات المالية بأسعار مُفصّح عنها وأن تتم في ظروف تحمي حقوق الجميع.

**6. إطار عام الحوكمة:-** تكمن أهمية وجود إطارٍ فعال للحوكمة في تشجيع رفع مستوى الشفافية والكفاءة، وتحديد المسؤوليات بوضوح عن الإشراف والرقابة والزام الجميع بتطبيق القانون، وعلى إطار الحوكمة أن يكون مشجعاً لقيام منظمات شفافة وفعالة وأن يكون متوافقاً مع حكم القانون، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف السلطات الإشرافية والتنظيمية.

**7. سيادة القانون:-** ويقصدُ به اعتبار القانون مرجعيةً للجميع وضمان سيادته على الجميع دون استثناء، ويعني خضوع الجميع حكماً ومحكومين لحكم القانون.

#### 6.1.8 محددات الحوكمة المصرفية :

هناك نوعين من المحددات أو العوامل الأساسية التي قد تكون عائقاً أمام تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية، وتتمثل في:- (فراح وخالدي، 2012: 36)

**1. المحددات الخارجية:-** وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة مثل:-

أ- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس) .

ب- كفاءة القطاع المالي ( البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات.

ج- درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج.

د- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية ( هيئة سوق المال والبورصة) في أحكام الرقابة على الشركات.

**2. المحددات الداخلية:-** وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية إتخاذ القرارات وتوزيع السلطات، داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى، إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

#### 7.1.8 الفاعلون الأساسيين في نظام الحوكمة المصرفية:-

تجدرُ الإشارة إلى أن هناك مجموعتين فاعلتين في تطبيق الحوكمة داخل المصارف التجارية، وسنقومُ باستعراضهم مكونات هاتين المجموعتين فيما يلي:- ( يعقوب، 2012: 20 )

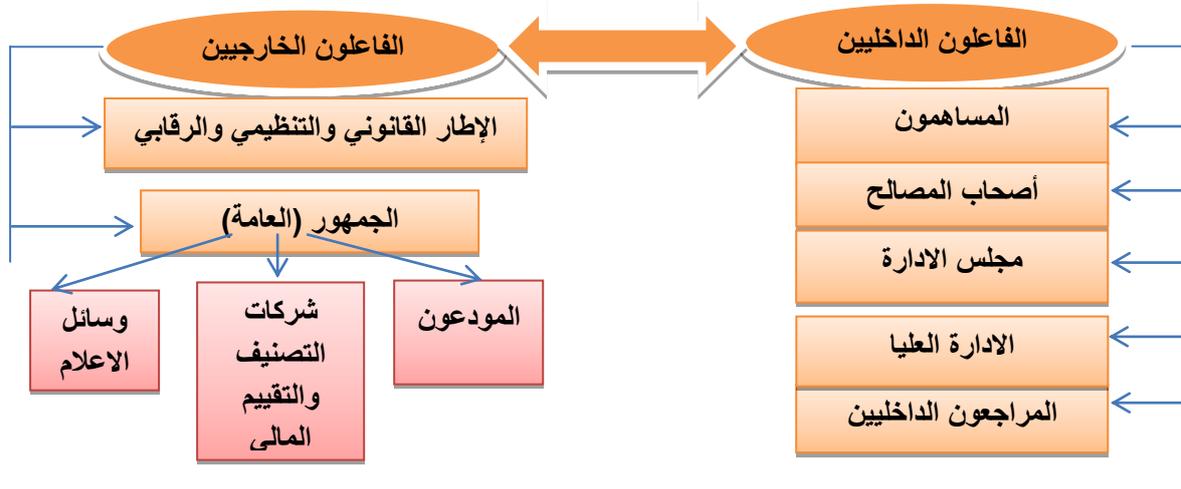
**أولاً: الفاعلون الداخليين:-**

**1. المساهمون (حملة الأسهم):-** ويلعبُ المساهمون دوراً هاماً في مراقبة أداء المصارف، كونهم يوفرون رأس المال الضروري ويملكون سلطةً قويةً تخولُ لهم صلاحياتٍ واسعة .



2. أصحاب المصالح:- وهم الأطراف الذين لهم علاقة مباشرة بالنشاط المصرفي، ويعتبرون إزدهار هذا النشاط واستمرار خدماته أهم مصدر يحقق لهم مصالحهم الخاصة، وتشمل هذه الفئة المودعين والعملاء والموظفين والموردين والمساهمين الحاليين والمرتبين.
  3. مجلس الإدارة:- ويضطلع هذا المجلس ببعض المهام التي تمكن من تفعيل نظام الحوكمة داخل المصارف، ولهذه الفئة دورٌ فاعلٌ في وضع الإستراتيجيات وتوجيه الإدارة العليا نحو وضع السياسات وتحمل المسؤولية والتأكد من سلامة موقف المصرف.
  4. الإدارة العليا:- ويرأسها مدير تنفيذي وتشمل مهام هذه الفئة إدارة الأنشطة اليومية وتطبيق القوانين واللوائح والتأكد من الالتزام بها، بما يتماشى مع السياسات الموضوعية من قبل مجلس الإدارة.
  5. المراجعين الداخليين:- ولهم دورٌ هام في تقييم وإدارة المخاطر عن طريق قيامهم بكشف ومنع حالات الغش والتزوير وضمانهم دقة ونزاهة التقارير المالية.
- ثانياً: الفاعلون الخارجيين:-

1. الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي:- ويضم كافة التشريعات والقوانين واللوائح والمواد المنظمة للنشاط المصرفي، وما يتعلق به من جوانب مالية وتنظيمية وإدارية ويشمل كذلك الأنشطة الرقابية التي تخضع لها المصارف والمؤسسات المالية.
  2. الجمهور(العامة):- ويُعتبر الجمهور من العناصر الرئيسية الفاعلة في عمل ونشاط المصارف والبنوك، كون هذه الفئة تعتبر المعنية بكافة الخدمات التي تقدمها المصارف، ورضا وقبول هذه الفئة لمستوى جودة الخدمات المصرفي، وله الأثر البالغ في استمرار وبقاء وازدهار النشاط المصرفي وتشمل المودعين وشركات التصنيف والتقييم المالي ووسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني.
- والشكل التالي يوضح الجهات الفاعلة في تطبيق الحوكمة داخل البنوك والمصارف.



شكل رقم (1) الفاعلون الأساسيين في الحوكمة للبنوك  
المصدر: (حبار، 2011: 82)

## 9. منهجية الدراسة والتحليل الإحصائي:-

### 1.9 منهجية الدراسة:-

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي Descriptive Approach ، وذلك لتحليل وتوصيف المتغيرات موضوع الدراسة، ومن خلال الإجابات المختلفة لمجتمع الدراسة على العبارات التي تضمنتها أداة الدراسة (الاستبانة)، بهدف معرفة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في مصرف الجمهورية فرع العلوص ، وقد استخدم هذا المنهج أيضاً من أجل جمع البيانات وتحليلها، الذي يعتمد بدرجة كبيرة على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً وكمياً ووصفياً وصفاً دقيقاً وشاملاً .

### 2.9 مجتمع الدراسة :-

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مصرف الجمهورية /فرع العلوص، البالغ عددهم (31) موظفاً، ونظراً لصغر حجم المجتمع تم استهدافه بالكامل من خلال إستخدام أسلوب المسح الشامل.

### 3.9 مصادر جمع البيانات

**المصادر الثانوية:-** لمعالجة الإطار النظري للدراسة تم إستخدام عدد من مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في مجموعة من الكتب والمراجع العربية ذات العلاقة بالإضافة إلي استخدام الدوريات والمقالات والتقارير والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة .

**المصادر الأولية :-** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، تم اللجوء إلي جمع البيانات الاولية من خلال اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.

### 4,9 أداة الدراسة :-

تم إستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، نظراً لسهولة تطبيقها وتحليل نتائجها، كونها تغطي جوانب كثيرة من موضوع الدراسة لجمع المعلومات، حيث تم إعداد أداة الدراسة الحالية بما يتناسب وأهدافها وفروضها، وقد مرت عملية تصميم وإعداد الاستبانة بعدة مراحل وخطوات وفقاً لما يلي:-

1. الإطلاع على أبعاد الحوكمة المصرفية، وذلك من خلال الاطلاع على بعض الدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة ومنها دراسات كل من (فركاش والبديري،2018) و (حسين والبديري، 2018)، وبناءً على ما ورد في بعض هذه الدراسات تم تحديد التقسيمات الرئيسية للإستبانة وصياغة عباراتها.

1. إعداد الإستبانة في صورتها الأولية، والتي حوت قسمين:-

**القسم الأول:** البيانات الشخصية والديموغرافية وخصائص وسمات عناصر مجتمع الدراسة.

**القسم الثاني:** أبعاد الحوكمة المصرفية المختلفة، حيث تم وضعها في صورة محاور رئيسة وعبارات فرعية، وكان ترتيب محاور وعبارات الإستبانة كما يلي:-

**المحور الأول:-** مسؤولية الإدارة العليا. ويشمل العبارات من (1-4).

**المحور الثاني:-** سيادة القانون. ويشمل العبارات من (5-8).

**المحور الثالث:-** المساءلة. ويشمل العبارات من (9-12).

**المحور الرابع:-** العدالة والمساواة. ويشمل العبارات من (13-16).

**المحور الخامس:-** الإفصاح والشفافية. ويشمل العبارات من (20-24)



- 3- عرض الإستبانة في صورتها المبدئية على بعض المحكمين.  
4- صياغة الإستبانة في صورتها النهائية تمهيداً لتوزيعها على عناصر مجتمع الدراسة.  
5- تم توزيع الاستمارات وبشكل مباشر على عناصر مجتمع الدراسة، وتم ذلك بالتعاون مع بعض موظفي المصرف المستهدف، بحيث تمت العملية على مراحل شملت المرحلة الأولى منها القيادات بمختلف المستويات الإدارية بالمصرف، فيما شملت المرحلة الثانية كافة الموظفين العاملين بالمصرف، بحيث تم توزيع الاستمارات وتسليمها مباشرة وفي ذات الوقت.

### 6.9 صدق فقرات الإستبانة:-

#### 1. صدق المحكمين (الصدق الظاهري) :-

يعدُّ الصدق من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس، والصدق يدلُّ على مدى تناسب الفقرات مع الظاهرة المراد قياسها، ولعلَّ أفضل طريقة لقياس الصدق هو الصدق الظاهري، والذي يعني عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحيتها، وقد تحقق ذلك من خلال عرض الفقرات على مجموعة من أساتذة قسمي (إدارة الأعمال والمحاسبة بكلية الاقتصاد والتجارة الخمس)، وذلك لتحكيمها وإبداء الملاحظات حولها، وتم أخذ كافة الملاحظات بعين الاعتبار وإجراء التعديلات وفق المطلوب.

#### 2. صدق الاتساق البنائي لمحاوِر الدراسة:-

تبيّن النتائج في الجدول رقم (1) أن معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة وإجمالي الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01)، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية جميعها أقل من (0.01)، وبذلك تعتبر المحاور صادقة لما وضعت له.

جدول رقم (1) معامل الارتباط بين مجالات الدراسة و إجمالي الإستبانة

ت	المحاوِر	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية
1	مسؤولية الإدارة العليا	4	0.875	**0.000
2	سيادة القانون	4	0.839	**0.000
3	المساءلة	4	0.674	**0.000
4	العدالة والمساواة	4	0.625	**0.000
5	الإفصاح والشفافية	4	0.753	**0.000

\*\* القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01)

#### النتائج:-

وهو الاتساق في نتائج المقياس إذ يُعطي النتائج نفسها بعد تطبيقه في زمنين مختلفين على ذات الأفراد وقد تم حساب الثبات بطريقتين هما (بواسطة التجزئة النصفية وبواسطة معامل ألفا كرونباخ)، ونفصلهما كما يلي:-  
1. الثبات بطريقة التجزئة النصفية:- تقوم فكرة التجزئة النصفية على أساس قسمة فقرات المقياس إلى نصفين متجانسين، ولغرض حساب الثبات وفق هذه الطريقة، تم استخدام استمارات مجتمع الدراسة والبالغ عددها (31) استبانة، وتم تقسيم فقرات كلّ محور إلى نصفين يضمّ الأول العبارات الزوجية ويضمّ الثاني العبارات الفردية، وتم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصفين لجميع المحاور، حيث تُمثّل (x , y) قيم الظاهرتين، فكانت قيم معامل الارتباط كما هي مبينة بالجدول رقم (2) وذلك من خلال تطبيق العلاقات التالية:- (المنيزل، 2009: 345).



$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

وبناءً على ذلك تم استخدام معادلة (سبيرمان براون

التصحيحية) لحساب الارتباط وهي:-

$$R = \frac{2r}{1+r}$$

وقد تراوحت قيم معاملات (سبيرمان) ما بين (0.571) و (0.835) ، وهو مُعامل ثبات يُمكن من خلاله تعميمُ النتائج المُتحصَل عليها.

### جدول رقم (2) الارتباط بين العبارات الزوجية والفردية لكل محور من محاور الإستبانة

ت	المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط بين الفقرات الفردية والزوجية	معامل سبيرمان براون التصحيحي
1	مسؤولية الإدارة العليا	4	0.4	0.571
2	سيادة القانون	4	0.414	0.586
3	المساءلة	4	0.717	0.835
4	العدالة والمساواة	4	0.45	0.620
5	الإفصاح والشفافية	4	0.61	0.758

\*\* القيمة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01)

**2-الاتساق الداخلي:** يقصدُ بثباتِ الإستبانة أو صدق الاتساق الداخلي للإستبانة، أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارةٍ أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكلٍ كبيرٍ فيما لو تم إعادة توزيعها على عناصر مجتمع الدراسة عدة مراتٍ خلال فتراتٍ زمنيةٍ معينة، وقد تم التحقق من ذلك بالاستعانة بمُعامل (ألفا كرونباخ) كونه يزودنا بتقدير (جيد) في أغلب المواقف، وتعتمد هذه الطريقة على أتساق أداء المفردة من فقرةٍ لأخرى، وبناءً عليه تراوحت قيم مُعامل (ألفا كرونباخ) ما بين (0.631-0.836)، فيما جاءت قيم معامل الصدق ما بين (0.794 - 0.914)، وهي قيم يُمكن اعتبارها مُعاملاتٍ جيّدةٍ لتحقيق أغراض الدراسة، وصادقة لما وضعت له ويُعتمدُ عليها في تعميم النتائج، والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

### جدول رقم (3) مُعامل الصدق والثبات لمحاور الإستبانة

ت	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
1	مسؤولية الإدارة العليا	4	0.631	*0.794
2	سيادة القانون	4	0.836	*0.914
3	المساءلة	4	0.717	*0.847
4	العدالة والمساواة	4	0.667	*0.817
5	الإفصاح والشفافية	4	0.712	*0.844

\* الصدق يساوي الجذر التربيعي لمُعامل ألفا



### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :-

تم تفرغ وتحليل الاستبانة ومعالجة بيانات الدراسة وفقاً لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Statistical Package For Social Science)، والذي يعبر عنه اختصاراً بـ SPSS حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:-  
1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي:- يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، وتفيد الباحث في وصف مجتمع الدراسة.  
2- الانحراف المعياري:- وذلك لتحديد استجابات مفردات مجتمع الدراسة، إزاء محاور الدراسة المختلفة ولكل فقرة من تلك المحاور.

3- إختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):- يستخدم لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.

4- اختبار (t) للعينة الواحدة (Independent Sample t. test):- يستخدم هذا التحليل بهدف إيجاد مدى وجود فروق جوهرية بين متغيرين مختلفين.

5- اختبار شيفيه (Scheffe Test):- يستخدم لإجراء مقارنات زوجية أو ثنائية (Pairwise Comparisons)، وإجراء مقارنات مجمعة (Compound Comparisons)، بالإضافة إلى ذلك يستخدم هذا الاختبار في حالة العينات المتساوية والعينات غير المتساوية.

### 7.9 العرض والتحليل الإحصائي لبيانات مجتمع الدراسة وإختبار الفروض .

يستعرض هذا المبحث عرض وتحليل بيانات وإجابات مجتمع الدراسة على ماتضمنته الإستبانة من عبارات، وتم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء رئيسية، يتضمن الجزء الأول منها الوصف الإحصائي لمفردات مجتمع الدراسة وفق الخصائص الشخصية، فيما تم تخصيص الجزء الثاني للعرض والتحليل الإحصائي لإجابات مفردات مجتمع الدراسة، أما الجزء الثالث تم تخصيصه لاختبار فروض الدراسة.

### 1.7.9 الوصف الإحصائي لعناصر مجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:-

جدول رقم(4) التوزيع التكراري والنسبي لعناصر مجتمع الدراسة حسب السمات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة %
النوع	ذكر	26	84.4
	أنثي	5	15.6
العمر	أقل من 30 سنة	3	9.4
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	13	41.7
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	11	36.7
	من 50 سنة فما فوق	4	12.5
المستوى التعليمي	متوسط	8	25.0
	دبلوم عالي	7	23.9
	جامعي	16	51.1
	مدير	1	8.7
	رئيس قسم	4	12.5



المسمى الوظيفي		رئيس وحدة	7	23.4
		موظف	19	61.4
سنوات الخدمة		أقل من 5 سنوات	3	9.4
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	19	63.4
		من 10 إلى أقل من 15 سنة	6	19.8
		من 15 سنة فأكثر	3	9.4

يتضح من خلال الجدول رقم (4) ما يلي:-

1- إن مانسبته (84.4%) من عناصر مجتمع الدراسة هم من فئة الذكور، وإن مانسبته (15.6%) هم من فئة الإناث، ونلاحظ تفاوتاً واضحاً بين نسبة تمثيل الفئتين، وربما يرجع ذلك إلي أن العمل المصرفي يتطلب الكثير من الجهد والوقت والالتزام لساعاتٍ طويلة، وهذا قد يتنافى مع طبيعة فئة الإناث.

2- إن مانسبته (9.4%) من مجتمع الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، وإن مانسبته (41.7%) أعمارهم بين 30 إلى أقل من 40 سنة، وهي أكثر الفئات تمثيلاً في مجتمع الدراسة، كما نلاحظ أن مانسبته (36.7) أعمارهم تتراوح بين 40 إلى أقل من 50، أما فئة 50 سنة فما فوق فهي ممثلة بنسبة (12.5%) بمجتمع الدراسة، وهذا مؤشرٌ جيد يدل على إدخال دماء جديدة إلي المصرف قيد الدراسة.

3- إن مانسبته (25%) من مفردات مجتمع الدراسة هم ذوي التعليم المتوسط، بينما كان من حملة الدبلوم العالي ممثلٌ بنسبة (23.9) في مجتمع الدراسة، فيما كانت نسبة تمثيل حملة المؤهل الجامعي (51.1%) داخل مجتمع الدراسة، وهي أكثر الفئات تمثيلاً، في حين لا نجد تمثيلاً داخل مجتمع الدراسة لحملة درجتي الماجستير والدكتوراه ، وقد يرجع السبب في ذلك إلي أن كلتا الشريحتين تفضل الاتجاهات الأكاديمية على الانخراط في الاتجاهات الإدارية الأخرى.

4- يتضح من البيانات الواردة بالجدول أن مانسبته (61.4%) من أفراد مجتمع الدراسة هم من شريحة الموظفين، وهي أكثر الشرائح تمثيلاً في مجتمع الدراسة، وأن هناك (23.4%) من مجتمع الدراسة وظيفتهم رئيس وحدة، وهناك تمثيل لفئة رؤساء الأقسام بنسبة (12.5%)، فيما يوجد داخل مجتمع الدراسة مدير واحد ويمثل نسبة (2.7%) من حجم مجتمع الدراسة.

5- إن مانسبته (9.4%) من مفردات مجتمع الدراسة خبرتهم أقل من 5 سنوات، وإن نسبة (61.4%) خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وهي الفئة الأكثر تمثيلاً داخل مفردات مجتمع الدراسة، كما نلاحظ أن فئة من 10 إلى أقل من 15 ممثلة بنسبة (19.8%)، وأن مانسبته (9.4%) خبرتهم من 15 سنة فأكثر، و قد يعزى ذلك إلي طبيعة العمل المصرفي وحاجته لأصحاب الخبرة الممارسين والمدربين وتركيزه على من تتوافر فيهم الخبرة الكافية والدراية بمتطلبات العمل المصرفي .

ثانياً: العرض والتحليل الإحصائي لبيانات مجتمع الدراسة:-

تم استخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي لتقدير درجة الإجابة لعبارات الإستبانة، حيث تم منح الدرجات من (1-5) ابتداءً بالبدائل (غير موافق تماماً، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً) والتي تقيس اتجاهات المُستقصى منهم، وتم حساب المدى بين درجات المقياس (5-1 = 4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على



طول الخلية أي  $(4 \div 5 = 0.80)$ ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس، (بداية المقياس وهي واحد صحيح)، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول رقم (5).

جدول (5) مقياس إجابات عناصر مجتمع الدراسة على أسئلة الإستبانة ودلالاتها

الإجابة على الأسئلة (البديل)	القيم (المقياس)	طول الخلية	الوزن النسبي	درجة الممارسة
غير موافق تماماً	1	1 - 1.79	20% - 35%	ضعيفة جداً
غير موافق	2	1.80 - 2.59	36% - 51%	ضعيفة
محايد	3	2.60 - 3.39	52% - 67%	متوسطة
موافق	4	3.40 - 4.19	68% - 83%	مرتفعة
موافق تماماً	5	4.20 - 5	84% - 100%	مرتفعة جداً

1- التحليل الإحصائي لبيانات مجتمع الدراسة:-

المحور الأول: مسؤولية الإدارة العليا:-

جدول (6) الأهمية النسبية والانحراف المعياري لعبارة المحور الأول

م	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الممارسة
1	تقوم إدارة المصرف بالإطلاع على شكاوى المواطنين وملاحظاتهم حول الخدمات التي يقدمها المصرف.	4.06	0.97	81.16%	1	مرتفعة
2	يوجد بالمصرف وصف وظيفي يحدد واجبات ومسؤوليات كل موظف بشكل دقيق وموضوعي.	3.92	1.02	78.48%	2	مرتفعة
3	يتم اتخاذ القرارات وفقاً للتشريعات النافذة والقواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات المصرفية الرشيدة.	3.02	0.63	60.36%	3	متوسطة
4	تسعى إدارة المصرف نحو تطوير إمكانيات المصرف القائمة من خلال توفير الآليات المناسبة للعمل.	3.00	0.64	60.07%	4	متوسطة
	المجموع	3.50	0.91	66.93%		مرتفعة

من خلال الجدول (6) يتبين ما يلي:-

جاءت العبارة الأولى أكثر العبارات أهمية بالنسبة للعاملين فيما يتعلق بمسؤولية الإدارة العليا، وذلك وفقاً لآراء مفردات مجتمع الدراسة بأهمية نسبية بلغت (81.16%) ومتوسط حسابي قدره (4.06) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة ممارسة مرتفعة، تم تأتي العبارة الثانية بأهمية نسبية بلغت (78.48%) ومتوسط حسابي قدره (3.92) وانحراف معياري (1.02) وبدرجة ممارسة مرتفعة أيضاً، وفي المرتبة الثالثة كانت العبارة الثالثة بأهمية نسبية بلغت (60.36%) ومتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري بلغ (20.81%) وكانت درجة الممارسة متوسطة، أما في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية فكانت العبارة الرابعة، بأهمية نسبية بلغت (60.07%) ومتوسط حسابي يبلغ (3.00)، وانحراف معياري وقدره (0.64) وبدرجة ممارسة متوسطة، في حين بلغ إجمالي المتوسطات الحسابية لهذا المحور (3.50) وانحراف



معياري (0.91) وأهمية نسبية بلغت (66.93%)، وبدرجة ممارسة (مرتفعة) لإجمالي متوسط إجابات عناصر مجتمع الدراسة حول عبارات هذا المحور وبلغت (3.50)، وتأتي في المرتبة الأولى في سلم ترتيب محاور الإستبانة وفق إجابات عناصر مجتمع الدراسة.

يتبين مما سبق أن هناك موافقة وفقاً لآراء مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمحور مسؤولية الإدارة العليا، وهذا يعني أن إدارة المصرف تقوم بالإطلاع على شكاوى المواطنين وملاحظاتهم حول الخدمات التي يقدمها المصرف، وأن المصرف يعتمد وصفاً وظيفياً يحدد واجبات ومسؤوليات كل موظف بشكل دقيق وموضوعي، وإن معظم القرارات يتم اتخاذها وفقاً للتشريعات النافذة والقواعد والإجراءات اللازمة

لصنع القرارات المصرفية الرشيدة.

المحور الثاني: سيادة القانون:-

جدول (7) الأهمية النسبية والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني

م	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الممارسة
1	تقوم إدارة المصرف بتعزيز مساهمة المؤسسات الإعلامية ومنظمات المجتمع المدني في مكافحة استخدام السلطة لتحقيق مكاسب خاصة.	2.59	0.85	50.05%	4	ضعيفة
2	يتم إتخاذ كافة التدابير القانونية لمنع ومكافحة الفساد الإداري وسوء استغلال المال العام داخل المصرف.	3.17	1.13	63.58%	1	متوسطة
3	توفر إدارة المصرف الاستقلالية التامة والاعطاء الإداري لتطبيق القانون تجاه المخالفين للقوانين.	3.14	0.64	62.74%	2	متوسطة
4	يضمن المصرف كافة الحقوق للكيانات والأشخاص الذين أصابهم الضرر من بعض الإجراءات المتبعة.	3.02	0.63	60.36%	3	متوسطة
	<b>المجموع</b>	<b>2.98</b>	<b>0.78</b>	<b>61.98%</b>		<b>متوسطة</b>

يتبين من الجدول رقم (7) ما يلي:-

احتلت العبارة الثانية المرتبة الأولى بأهمية نسبية بلغت (63.58%) ومتوسط حسابي قدره (3.17) وانحراف معياري (1.13) وبدرجة ممارسة متوسطة، تلتها في الأهمية العبارة الثالثة بأهمية نسبية بلغت (62.74%)، وبانحراف معياري وقدره (0.64) ومتوسط حسابي (3.14) ودرجة ممارسة متوسطة، وجاءت العبارة الرابعة في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بانحراف معياري (0.63) ومتوسط حسابي (3.02) وبدرجة ممارسة متوسطة، وكانت أقل العبارات أهمية العبارة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.59) وانحراف معياري (0.85)، وبدرجة ممارسة متوسطة، وهي العبارة الوحيدة في هذا المحور التي لم تحظى بموافقة مفردات مجتمع الدراسة. وقد بلغ إجمالي المتوسطات الحسابية لمحور سيادة القانون (2.98)، وانحراف معياري (0.78) وأهمية نسبية بلغت (61.98%)، وبدرجة ممارسة (متوسطة) لإجمالي متوسط إجابات عناصر مجتمع الدراسة حول عبارات هذا المحور وبلغت (2.98)، وتأتي في المرتبة الثانية في سلم ترتيب محاور الإستبانة وفق إجابات عناصر مجتمع الدراسة.



يتبين مما سبق أن هناك ضعف في مستوى الموافقة وفقاً لآراء مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمحور سيادة القانون، فباستثناء العبارة الأولى كانت استجابات مفردات مجتمع الدراسة بالموافقة، وهذا يعني أنه يتم إتخاذ كافة التدابير القانونية لمنع ومكافحة الفساد الإداري وسوء استغلال المال العام داخل المصرف، وأن إدارة المصرف توفر الاستقلالية التامة والغطاء الإداري لتطبيق القانون تجاه المخالفين للقوانين، كما يضمّن المصرف كافة الحقوق للكيانات والأشخاص الذين أصابهم الضرر من بعض الإجراءات المتبعة، وأخيراً فإن إدارة المصرف لاتقوم بتعزيز مساهمة المؤسسات الإعلامية ومنظمات المجتمع المدني في مكافحة استخدام السلطة لتحقيق مكاسب خاصة.

**المحور الثالث: المساءلة:-**

جدول (8) الأهمية النسبية والانحراف المعياري لعبارات المحور الثالث

م	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الممارسة
1	يعد تحقيق الحماية للملكية العامة والحد من استغلال للسلطة العامة أحد أهم أولويات إدارة المصرف.	2.51	1.15	50.38%	2	ضعيفة
2	يعتمد المصرف مبدأ الإفصاح العام عن الوضع المالي وترسيخ المساءلة والشفافية وإيجاد أسس لتحديد مسؤولية الإنجاز والنتائج.	2.21	0.85	44.29%	3	ضعيفة
3	يتم تطبيق معايير المساءلة والمراجعة من قبل المراجعين من داخل وخارج الصرف لكافة السجلات والإجراءات.	3.48	1.31	69.60%	1	مرتفعة
4	تسعى إدارة المصرف باستمرار نحو إيجاد نظام يضمن توثيق الإجراءات وتحديد الحقوق وفق منهجية واضحة.	2.08	0.86	41.66%	4	ضعيفة
	<b>المجموع</b>	<b>2.57</b>	<b>0.53</b>	<b>63.91%</b>		<b>ضعيفة</b>

يتضح من خلال الجدول (8) ما يلي:-

احتلت العبارة الثالثة المرتبة الأولى بأهمية نسبية بلغت (67.6%) ومتوسط حسابي قدره (3.48) وانحراف معياري (1.31)، وهي العبارة الوحيدة في هذا المحور التي حظيت بموافقة مفردات مجتمع الدراسة وكانت درجة الممارسة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة الأولى بأهمية نسبية (50.36%) ومتوسط حسابي قدره (2.51) وانحراف معياري (1.15)، وبدرجة ممارسة ضعيفة، فيما جاءت العبارة الثانية في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بأهمية نسبية بلغت (44.29%) وبمتوسط حسابي (2.21) وانحراف معياري (0.85)، وبدرجة ممارسة ضعيفة، أما العبارة الرابعة فكانت في المرتبة الأخيرة وكانت أهميتها النسبية (41.66%) ومتوسطها الحسابي (2.08) وانحرافها المعياري (0.8)، وبدرجة ممارسة ضعيفة، في حين بلغ إجمالي المتوسطات الحسابية لمحور المساءلة (2.57)، وانحراف معياري (0.53) وأهمية نسبية قدرها (63.91%)، وبدرجة ممارسة (ضعيفة) لإجمالي متوسط إجابات عناصر مجتمع الدراسة حول عبارات هذا المحور بلغت (2.57)، وتأتي في المرتبة الرابعة في سلم ترتيب محاور الإستبانة وفق إجابات عناصر مجتمع الدراسة.

يتبين مما سبق أن هناك ضعف في مستوى الموافقة وفقاً لآراء مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمحور المساءلة، فباستثناء العبارة الثالثة كانت الاجابات ضعيفة، وهذا يعني أن تحقيق الحماية للملكية العامة والحد من استغلال للسلطة العامة لا يعد أحد أهم أولويات إدارة المصرف، كما أن المصرف قيد الدراسة لايعتمد مبدأ الإفصاح العام عن الوضع المالي وترسيخ المساءلة والشفافية، وإيجاد أسس لتحديد مسؤولية الإنجاز والنتائج، وكذلك يتبين أن إدارة المصرف لاتسعى لإيجاد



نظام يضمن توثيق الإجراءات وتحديد الحقوق وفق منهجية واضحة، على الرغم من وجود تطبيق معايير المساءلة والمراجعة من قبل المراجعين من داخل وخارج المصرف لكافة السجلات والإجراءات المعمول بها في المصرف قيد الدراسة.

**المحور الرابع: العدالة والمساواة:-**

**جدول (9) الأهمية النسبية والانحراف المعياري لعبارات المحور الرابع**

م	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الممارسة
1	يوجد بالمصرف هيكل تنظيمي ونظام داخلي يحدد حقوق وصلاحيات كل موظف بدقة وموضوعية.	4.02	0.85	%80.44	1	مرتفعة
2	تعتمد إجراءات التعيين والترقية لموظفي المصرف على معايير الكفاءة والجدارة في العمل.	2.27	0.92	%45.50	3	ضعيفة
3	تقوم إدارة المصرف بتنفيذ برامج تدريبية لجميع الموظفين طبقاً للاحتياجات وعلى قدم المساواة بما يساهم في تحسين الأداء .	2.52	0.93	%50.27	2	ضعيفة
4	تسعى إدارة المصرف باستمرار نحو تعزيز ثقة المواطنين بالدولة، وذلك من خلال ضمان مبدأ تكافؤ الفرص في المعاملة.	2.26	0.86	%45.32	4	ضعيفة
	<b>المجموع</b>	<b>2.77</b>	<b>0.75</b>	<b>%61.92</b>		<b>متوسطة</b>

يتضح من خلال الجدول (9) ما يلي:-

إحتلت العبارة الأولى المرتبة الأولى بأهمية نسبية بلغت (%80.44) ومتوسط حسابي قدره (4.02) وانحراف معياري (0.85) وهي العبارة الوحيدة في هذا المحور التي حظيت بموافقة مفردات مجتمع الدراسة، وكانت درجة الممارسة لها مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة الثالثة بأهمية نسبية (%50.27) ومتوسط حسابي قدره (2.52) وانحراف معياري (0.93)، وبدرجة ممارسة ضعيفة، فيما جاءت العبارة الثانية في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بأهمية نسبية بلغت (%45.51) وبمتوسط حسابي (2.27) وانحراف معياري (0.92)، وبدرجة ممارسة ضعيفة، أما العبارة الرابعة فكانت في المرتبة الأخيرة ، وكانت أهميتها النسبية (%45.32) ومتوسطها الحسابي (2.26) وانحرافها المعياري (0.86)، وجاءت درجة الممارسة لها ضعيفة، وقد بلغ إجمالي المتوسطات الحسابية لمحور العدالة والمساواة (2.77) وانحرافها المعياري بلغ (0.75) وبلغت أهميتها النسبية (%61.92) ، وبدرجة ممارسة (متوسطة) لإجمالي متوسط إجابات عناصر مجتمع الدراسة حول عبارات هذا المحور بلغت (2.77)، وتأتي في المرتبة الثالثة في سلم ترتيب محاور الإستبانة وفق إجابات عناصر مجتمع الدراسة.

يتبين أن هناك ضعف في مستوى الموافقة فيما يتعلق بمحور العدالة والمساواة، وهذا يعني أنه يوجد بالمصرف هيكل تنظيمي ونظام داخلي يحدد حقوق وصلاحيات كل موظف بدقة وموضوعية، وأن المصرف لايعتمد في إجراءات التعيين والترقية على معايير الكفاءة في العمل، كما أن إدارة المصرف لاتقوم بتنفيذ برامج تدريبية لجميع الموظفين طبقاً للاحتياجات وعلى قدم المساواة .



المحور الخامس: الإفصاح والشفافية:-

جدول (10) الأهمية النسبية والانحراف المعياري لعبارات المحور الخامس

م	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الممارسة
1	يقوم المصرف بتزويد المواطنين بالمعلومات حول سير العمل والإجراءات المالية والإدارية المعتمدة.	2.21	0.87	44.29%	3	ضعيفة
2	تسعى إدارة المصرف بشكل دائم نحو تحقيق مبدأ النزاهة والشفافية في استخدام المال العام والسلطة .	2.08	0.86	41.66%	4	ضعيفة
3	تعتمد إدارة المصرف نظام يتسم بالشفافية والإفصاح عن ممتلكات أعضاء الإدارة العليا وكافة القيادات.	2.27	0.92	45.51%	2	ضعيفة
4	تلتزم إدارة المصرف بنشر الكشوفات المالية والتقارير الدقيقة وعرضها على كافة الأطراف ذات العلاقة.	2.52	0.93	50.57%	1	ضعيفة
المجموع		2.27	0.47	67.58%		ضعيفة

يتضح من خلال الجدول رقم (10) ما يلي:-

احتلت العبارة الرابعة بأهمية نسبية بلغت (50.57%) ومتوسط حسابي قدره (2.52) المرتبة الأولى وانحراف معياري (0.93)، وبدرجة ممارسة ضعيفة، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة الثالثة بأهمية نسبية (45.51%) ومتوسط حسابي قدره (2.27) وانحراف معياري (0.92)، وبدرجة ممارسة ضعيفة أيضاً فيما جاءت العبارة الأولى في المرتبة الثالثة وانحراف معياري (0.87)، وبدرجة ممارسة ضعيفة، أما العبارة الثانية فكانت في المرتبة الأخيرة وكانت أهميتها النسبية (41.66%) ومتوسطها الحسابي (2.08) وانحرافها المعياري (0.86)، ودرجة الممارسة لها ضعيفة. في حين بلغ إجمالي المتوسطات الحسابية لهذا المحور (2.27) وانحرافها المعياري بلغ (0.47) وأهميتها النسبية بلغت (67.58%)، وكانت درجة الممارسة (متوسطة) لإجمالي متوسط إجابات عناصر مجتمع الدراسة حول عبارات هذا المحور بلغت (2.27)، وتأتي في المرتبة الخامسة والأخيرة في سلم ترتيب محاور الإستبانة وفق إجابات عناصر مجتمع الدراسة. يتبين مما سبق أن هناك ضعف في مستوى الموافقة وفقاً لآراء مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمحور الإفصاح والشفافية، وهذا يعني أن إدارة المصرف لا تلتزم بنشر الكشوفات المالية والتقارير الدقيقة وعرضها على كافة الأطراف ذات العلاقة، وأنها لا تعتمد نظاماً يتسم بالشفافية والإفصاح عن ممتلكات أعضاء الإدارة العليا وكافة القيادات والعاملين، كما أنها لا تقوم بتزويد المواطنين بالمعلومات حول سير العمل والإجراءات المالية والإدارية المعتمدة، ولا تسعى بشكل دائم نحو تحقيق مبدأ النزاهة والشفافية في استخدام المال العام والسلطة .

ثالثاً: اختبار فروض الدراسة:-

تم في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة للتحقق من رفض أو عدم رفض هذه الفرضيات، وكذلك اختبار الفروض الفرعية المتمثلة في المحاور، وسيكون القرار على النحو الآتي :-



إذا كانت قيمة اختبار T.test المحسوبة أقل من قيمة اختبار T.test الجدولية عند مستوى المعنوية (0.05)، فيكون القرار قبول الفرض الصفري  $H_0$  ورفض الفرض البديل  $H_1$ ، أما إذا كانت قيمة اختبار T.test المحسوبة أكبر من قيمة T.test الجدولية عند مستوى المعنوية (0.05)، فيكون القرار رفض الفرض الصفري  $H_0$  وقبول الفرض البديل  $H_1$  بناء على ما تقدم تم اختبار فرضيات الدراسة وفق التالي:-

#### الفرضية الأولى :-

$H_0$ : لا يوجد تطبيق لمبادئ الحوكمة (مسؤولية الإدارة العليا، سيادة القانون، المساءلة، العدالة والمساواة، الإفصاح والشفافية) بمصرف الجمهورية فرع العلوّص.

$H_1$ : يوجد تطبيق لمبادئ الحوكمة (مسؤولية الإدارة العليا، سيادة القانون، المساءلة، العدالة والمساواة، الإفصاح والشفافية) بمصرف الجمهورية فرع العلوّص.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات مفردات مجتمع الدراسة، نحو كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية عن مستوى المعنوية (0.05)، وذلك باستخدام اختبار (T .test)، وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:-

جدول (11) نتائج اختبار T.test للفرضية الأولى

المحور	قيمة اختبار (t. test)	مستوى الدلالة	القرار عند مستوى المعنوية (0.05)
مسؤولية الإدارة العليا	2.255	0.020	دالة
سيادة القانون	2.066	0.040	دالة
المساءلة	1.860	0.057	غير دالة
العدالة والمساواة	1.857	0.060	غير دالة
الإفصاح والشفافية	1.865	0.054	غير دالة

\* قيمة t.test الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = 1.96

يلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن قيمة (t. test) بالنسبة للمحورين الأول والثاني التي تضمنتها الفرضية الأولى كانت دالة احصائياً، ففي المحور الأول كانت قيمة اختبار (t.test) المحسوبة (2.255) وبمستوى دلالة بلغ (0.020)، وهو أكبر من قيمة t.test الجدولية عند مستوى المعنوية (0.05)، أما في المحور الثاني فكانت قيمة اختبار t.test المحسوبة (2.066) وبمستوى دلالة بلغ (0.040)، وهي أكبر من قيمة t.test الجدولية عند مستوى المعنوية (0.05)، أما المحور الثالث فكانت قيمة اختبار t. test المحسوبة (1.860) وبمستوى دلالة بلغ (0,057)، وهي أقل من قيمة t.test الجدولية عند مستوى المعنوية (0.05)، أما في المحور الرابع فكانت قيمة اختبار t. test المحسوبة (1.857) وبمستوى دلالة بلغ (0.060)، وهي أيضاً أقل من قيمة t.test الجدولية عند مستوى المعنوية (0.05)، وأخيراً المحور الخامس يلاحظ أن قيمة اختبار t. test المحسوبة (1.865) وبمستوى دلالة بلغ (0.54)، وهو أقل من قيمة t.test الجدولية عند مستوى المعنوية (0.05). ومما سبق يتبين أن:-

1- نرفض الفرض العدم، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على أنه: يتم تطبيق مبادئ الحوكمة (مسؤولية الإدارة العليا، سيادة القانون) بمصرف الجمهورية فرع العلوّص.

2- نرفض الفرض البديل، ونقبل الفرض العدم الذي ينص على أنه: لا يتم تطبيق مبادئ الحوكمة (المساءلة، العدالة والمساواة، الإفصاح والشفافية) بمصرف الجمهورية فرع العلوّص.



الفرضية الثانية:-

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات موظفي مصرف الجمهورية فرع العلووس حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) .  
 $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات موظفي مصرف الجمهورية فرع العلووس حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) .

جدول (12) إختبار t. test للفرضية الثانية

المتغيرات الديموغرافية	المحور	المتوسط	قيمة اختبار t.test	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
النوع	مسؤولية الإدارة	1.45	1.030	0.253	غير دالة
	سيادة القانون	2.31			
	المساءلة	2.47			
	العدالة والمساواة	2.05			
	الإفصاح والشفافية	2.80			
العمر	مسؤولية الإدارة	3.74	3.108	0.000	دالة
	سيادة القانون	3.61			
	المساءلة	2.89			
	العدالة والمساواة	2.90			
	الإفصاح والشفافية	3.31			
المستوى التعليمي	مسؤولية الإدارة	2.29	0.819	0.413	غير دالة
	سيادة القانون	1.16			
	المساءلة	1.24			
	العدالة والمساواة	2.1			
	الإفصاح والشفافية	2.59			
المسمى الوظيفي	مسؤولية الإدارة	1.35	1.018	0.309	غير دالة
	سيادة القانون	2.15			
	المساءلة	2.57			
	العدالة والمساواة	2.31			
	الإفصاح والشفافية	2.22			
سنوات الخدمة	مسؤولية الإدارة	3.19	3.104	0.000	دالة
	سيادة القانون	3.12			
	المساءلة	3.47			
	العدالة والمساواة	2.98			
	الإفصاح والشفافية	3.52			

\* قيمة t.test الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 = 1.96



يلاحظ من خلال الجدول رقم(12) أن قيمة t.test المحسوبة بالنسبة لمتغير العمر وسنوات الخدمة أكبر من قيمة t.test الجدولية عند مستوى المعنوية (0.05)، فالنسبة لمتغير العمر نجد أن قيمة اختبار t.test ( 3.108 ) وبمستوى دلالة بلغ(0.000) وهي أكبر من قيمة t.test الجدولية عند مستوى معنوية(0.05)، أما بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة فكانت قيمة اختبار t.test المحسوبة(3.104) وبمستوى دلالة بلغ(0.000)، وهي أكبر من قيمة t.test الجدولية أيضاً عند مستوى المعنوية(0.05)، أما بالنسبة لبقية المتغيرات الديموغرافية، فنلاحظ أنه بالنسبة لمتغير النوع كانت قيمة اختبار t.test المحسوبة (1.030) وبمستوى دلالة بلغ(0.253)، وهي قيمة أقل من قيمة t.test الجدولية عن مستوى المعنوية(0.05)، كما بلغت قيمة اختبار t.test المحسوبة بالنسبة للمستوى التعليمي (0.819) وبمستوى دلالة قدره ( 0.413)، وهي أقل من قيمة t.test الجدولية عند مستوى معنوية(0.05)، أما ما يتعلق بالمسمى الوظيفي فنجد أن قيمة t.test المحسوبة عند مستوى المعنوية(0.05) بلغت (1.018) وبمستوى دلالة بلغ (0.309)، وهي أقل من قيمة t.test الجدولية عند مستوى المعنوية(0.05).

وبناءً على ما سبق يتبين ما يلي:-

1-نرفض الفرض البديل ، ونقبل الفرض العدم الذي ينص على أنه:-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات موظفي مصرف الجمهورية فرع العلووس حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة والتمثلة في(مسؤولية الإدارة العليا، سيادة القانون، المساواة، العدالة والمساواة الإفصاح والشفافية) تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية والتمثلة في(النوع، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي).

2- نرفض الفرض العدم، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على أنه:- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات موظفي مصرف الجمهورية فرع العلووس حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة والتمثلة في(مسؤولية الإدارة العليا، سيادة القانون، المساواة، العدالة والمساواة الإفصاح والشفافية) تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية والتمثلة في (العمر، سنوات الخدمة).

بناءً على اختبار الفرضية الثانية للدراسة وما تم التوصل إليه من قبول للفرض البديل، وبناءً على النتائج الواردة في الجدول رقم(12) والتي مفادها أن هناك فروقاً بين إستجابات الباحثين حول تطبيق الحوكمة المصرفية تعزى لمتغيري(العمر، سنوات الخدمة)، واستكمالاً لاختبار الفرضية الثانية لهذه الدراسة، كان لزاماً التعرف على إتجاه الفروقات بين إستجابات عناصر مجتمع الدراسة، ومعرفة لصالح أي فئة عمرية أو خدمية تتجه هذه الفروقات، وقد تم ذلك من خلال ما يلي:-

1- للكشف عن مصادر الفروق بين تصورات عناصر مجتمع الدراسة ضمن فئات متغير(العمر)، تم استخدام اختبار(شيفيه للمقارنات البعدية)، وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول رقم( 13)

جدول رقم (13) نتائج تحليل اختبار(شيفيه للمقارنات البعدية)بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عناصر مجتمع الدراسة حول تطبيق الحوكمة المصرفية حسب متغير (العمر)

العمر بالسنوات	المتوسط الحسابي	أقل من 30	من 30 إلى أقل من 40	من 40 إلى أقل من 50	من 50 فأكثر
أقل من 30	3.45	-	-	-	-
من 30 إلى أقل من 40	3.21	-	*0.20	-	-
من 40 إلى أقل من 50	3.27	-	*0.15	-	-
من 50 فأكثر	3.42	-	-	-	-

\* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)



يلاحظ من خلال الجدول رقم(13) أن هناك فروقا بين متوسطات إجابات عناصر مجتمع الدراسة، ضمن فئة (30 إلى أقل من 40 سنة)، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.21)، وكان الفرق بين المتوسطات الحسابية لذات الفئة (0.20)، وهو فرق دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05)، وطبعاً لصالح فئة (30 إلى أقل من 40 سنة). كذلك هناك فروق بين متوسط فئة (30 إلى أقل من 40 سنة) ومتوسط فئة (40 إلى أقل من 50 سنة)، والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.27)، بينما بلغ الفرق بين المتوسطات الحسابية للفئتين (0.15)، وهو أيضاً لصالح الفئة (30 إلى أقل من 40 سنة)، بينما لم تعطي باقي الفئات مؤشرات دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05).

وبناءً على المعطيات السابقة يتبين أن:- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات موظفي مصرف الجمهورية فرع العلوّص حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير (العمر)، وذلك لصالح الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة).

2- للكشف عن مصادر الفروق بين تصورات عناصر مجتمع الدراسة ضمن فئات متغير (سنوات الخدمة)، تم استخدام اختبار (شيفيه للمقارنات البعدية)، وكانت النتائج كما بالجدول رقم (14).

جدول رقم (14) نتائج تحليل إختبار (شيفيه للمقارنات البعدية) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عناصر مجتمع الدراسة حول تطبيق الحوكمة المصرفية حسب متغير (سنوات الخدمة)

سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5	من 5 إلى أقل من 10	من 10 إلى أقل من 15	من 15 فأكثر
أقل من 5	3.38	-	-	-	-
من 5 إلى أقل من 10	3.32	-	*0.19	-	-
من 10 إلى أقل من 15	3.35	-	*0.17	-	-
من 15 فأكثر	3.47	-	-	-	-

\* دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05)

يلاحظ من خلال الجدول رقم(14) أن هناك فروقا بين متوسطات إجابات عناصر مجتمع الدراسة، ضمن فئة (5 إلى أقل من 10)، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.32)، وكان الفرق بين المتوسطات الحسابية لذات الفئة (0.19)، وهو فرق دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05)، ولصالح فئة (5 إلى أقل من 10). كذلك هناك فروق بين متوسط فئة (5 إلى أقل من 10) ومتوسط فئة (10 إلى أقل من 15)، والتي بلغ متوسطها الحسابي (3.35)، فيما بلغ الفرق بين المتوسطات الحسابية للفئتين (0.17)، وهو أيضاً لصالح الفئة (5 إلى أقل من 10)، بينما لم تعطي باقي الفئات مؤشرات دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05).

وبناءً على المعطيات السابقة يتبين أن:- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات موظفي مصرف الجمهورية فرع العلوّص حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير (سنوات الخدمة)، وذلك لصالح الفئة العمرية (من 5 أقل من 10 سنوات).

#### النتائج والتوصيات

من خلال دراسة وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتحليل إجابات عناصر مجتمع الدراسة وإختبار فروضها، توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات. نُجملها فيمايلي :-



#### أولاً: نتائج الدراسة :-

- 1- أظهرت نتائج الدراسة وجود تطبيق لمبادئ الحوكمة والمتمثلة في (مسؤولية الإدارة العليا، سيادة القانون) بمصرف الجمهورية فرع العلوّص.
- 2- أوضحت النتائج أنه لا يتم تطبيق باقي مبادئ الحوكمة والمتمثلة في (المساءلة، العدالة والمساواة، الإفصاح والشفافية) بمصرف الجمهورية فرع العلوّص.
- 3- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات موظفي مصرف الجمهورية فرع العلوّص حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة والمتمثلة في(مسؤولية الإدارة العليا، سيادة القانون، المساءلة، العدالة والمساواة، الإفصاح والشفافية) تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية(النوع، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي).
- 4- بينت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات موظفي المصرف قيد الدراسة حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة والمتمثلة في(مسؤولية الإدارة العليا، سيادة القانون، المساءلة، العدالة والمساواة، الإفصاح والشفافية) تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية(العمر، سنوات الخدمة).
- 5- أظهرت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات موظفي المصرف قيد الدراسة حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير (العمر)، وذلك لصالح الفئة العمرية ( من 30 إلى أقل من 40 سنة).
- 6- أوضحت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات موظفي المصرف قيد الدراسة حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة تعزى لمتغير (سنوات الخدمة)، وذلك لصالح الفئة الخدمية ( من 5 أقل من 10سنوات).

#### ثانياً: توصيات الدراسة:-

- 1- استمرار المصرف قيد الدراسة في ترسيخ مبدأ سيادة القانون وتعزيز مبدأ مسؤولية الإدارة العليا، لما لذلك من أثرٍ بالغٍ في وضع قاعدة راسخة وإطارٍ عامٍ لتطبيق الحوكمة .
- 2- الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية والمتمثلة في (المساءلة، العدالة والمساواة، الإفصاح والشفافية) داخل المصرف قيد الدراسة، وذلك من خلال:-
  - أ. اعتماد معايير فعالة للمساءلة والمراجعة من قبل المراجعين من داخل وخارج المصرف لكافة السجلات والإجراءات المالية والإدارية المعتمدة.
  - ب- العمل على تنفيذ برامج تدريبية لجميع الموظفين طبقاً للاحتياجات وعلى قدم المساواة فيما بينهم، بما يساهم في تحسين الأداء ورفع مستوى جودة الخدمات المصرفية.
  - ج- العمل على اعتماد نظام يتسم بالإفصاح عن ممتلكات أعضاء الإدارة العليا القيادات والعاملين بالمصرف، وذلك لحماية الملكية العامة والحد من استغلال السلطة لتحقيق المصالح الشخصية.
  - د- السعي نحو تعزيز ثقة المواطنين في مؤسسات الدولة، وذلك من خلال ضمان تكافؤ الفرص في المعاملة فيما بينهم، والعمل على مساهمة الجمهور ومنظمات المجتمع المدني في تحسين مستوى جودة الخدمات التي يقدمها المصرف قيد الدراسة .
- 3- التركيز على حجم ونوع التفاوت في المتغيرات والسمات الديموغرافية لموظفي المصرف قيد الدراسة، لما لذلك دور فعال في إدراك وترسيخ تم تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة المصرفية، خاصة فيما يتعلق بالتفاوت في متغيري العمر وسنوات الخدمة.



2- العمل على تفعيل مساهمة كافة الشرائح العمرية والوظيفية في تطبيق وترسيخ مبادئ وقواعد الحوكمة المصرفية داخل المصرف قيد الدراسة.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:-

- التميمي، عباس أحمد (مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد التاسع عشر، 2017) آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة (كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد).
- الجازوي، صالح أبو بكر والبرعصي، عبد السلام حسين (المؤتمر العلمي الثاني المشترك "الحوكمة في المؤسسات الليبية- الواقع والطموح، 2018) حوكمة القطاع المصرفي ودوره في مكافحة الفساد المالي "دراسة ميدانية على المصارف التجارية الليبية" (البيضاء، جامعة عمر المختار).
- الخضيري، أحمد محسن (2005) حوكمة الشركات، (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ط1).
- الربيعي، وأرضي، محسن وحمد (2013) حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، (عمان: دار اليازوري للنشر، ط1).
- الشمري، صادق راشد (2014) إستراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي المصارف التجارية، (عمان: دار اليازوري، ط1).
- العشموي، عبدالفتاح (2008) الحوكمة المؤسسية مدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، (القاهرة، مكتبة الجريدة للنشر والتوزيع، ط1).
- القبي، الطيب محمد ومحمد، علي مفتاح (المؤتمر العلمي الثاني المشترك "الحوكمة في المؤسسات الليبية- الواقع والطموح، 2018) واقع تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر القيادات الادارية بجامعة سرت (البيضاء، جامعة عمر المختار).
- المنيزل، عبد الله فلاح (2009) الإحصاء الاستدلالي، (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، ط2).
- بريش، عبدالقادر (مجلة الإصلاحات الاقتصادية، العدد الخامس، 2011)، قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر (الجزائر، المدرسة العليا للتجارة).
- بلغزوز، بنعلي (مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا العدد الثالث، 2010) مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي - نظام حماية الودائع والحوكمة، (الجزائر، جامعة الشلف).
- تقرير ديوان المحاسبة الليبي، (2017) <http://audit.gov.ly/home/pdf/LABR-2017.pdf>
- جبريل، وائل محمد (2016)، دراسات إدارية معاصرة، (عمان: دار كنوز المعرفة للنشر).
- حبار، عبد الرزاق، (2011) "الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري" (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية، الجزائر).
- حسين، والبدري، أشرف عبد الحميد وعبد القادر انويجي (المؤتمر العلمي الثاني المشترك الحوكمة في المؤسسات الليبية - الواقع والطموح، 2018) "واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بالمجلس البلدي لبلدية بنغازي" (البيضاء، جامعة عمر المختار).
- خنتوش، حنان، (2016) "دور الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر وتحقيق فاعلية البنوك التجارية بعين مليلة" (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد جامعة ام البواقي، الجزائر).



- دودين، أحمد يوسف (مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، العدد الثالث، 2015 ) "أهمية الحوكمة المؤسسية في تعزيز الرقابة ومكافحة الفساد " ( جامعة الزرقاء، محافظة الزرقاء بالأردن) .
- دياب، رنا مصطفى، (2014) " واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في المصارف الإسلامية في فلسطين " (رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة) .
- سليمان، محمد مصطفى ( 2006 ) حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، (الاسكندرية: الدار الجامعية، ط1) .
- طالب والمشهداني، علاء فرحان وإيمان شيحان(2011) الحوكمة المؤسسية والأداء المالي للمصارف (عمان: دار صفاء للطباعة والنشر ، عمان، ط1) .
- عبد العال، طارق ( 2005 )، حوكمة الشركات، ( القاهرة: الدار الجامعية للنشر، ط2 ) .
- عبود، سالم محمد (المؤتمر العلمي الخامس لكلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2014) حوكمة المصارف وآليات تطبيقها في المصارف الأهلية ببغداد، (بغداد، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية) .
- عياري وخوالد، أمل وأبو بكر (الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 2012)، "تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية"، (بسكرة: جامعة الجزائر) .
- عيسى ، سمير كامل محمد ( مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد الخامس، 2008 ) "العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات"، ( الاسكندرية، جامعة الإسكندرية )
- فراح وخالدي سهام وموسى،(الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 2012)، "أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية"، (بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة محمد خيضر) .
- فركاش والبدري، عبد الحفيظ علي ومنير محمد (المؤتمر العلمي الثاني المشترك "الحوكمة في المؤسسات الليبية، 2018) "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الحد من الفساد الإداري والمالي في المصارف التجارية - الواقع والطموح" ( البيضاء، جامعة عمر المختار ) .
- كواشي، مراد (مجلة جامعة بابل للعلوم المصرفية والتطبيقية، العدد الأول، 2017). " أهمية الحوكمة في تحسين الأداء الشامل لمنظمات الأعمال "، جامعة بابل .
- هاني، مريم (المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الثالث، 2017) "تقييم مدى التزام النظام المصرفي الجزائري بتطبيق مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل " دراسة ميدانية لعينة من البنوك الجزائرية، (مركز الدراسات الإستراتيجية ، ورقلة ) .
- يعقوب، فيحاء عبد الله (2012) التدقيق الداخلي ودوره في التحكم المؤسسي دراسة تطبيقية على المصارف الأهلية العراقية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد) .

**Abstract:**

This study aimed to identify the extent and importance of adopting and applying the principles of governance in the Jumhouria Bank, Alus branch. In addition, to measure the extent of applying these principles represented in (disclosure, transparency, the rule of law, accountability, responsibilities of the board of directors) besides to identifying the influence of demographic variables of the employees who work in the bank under investigation on applying the principles of governance. This study is based on the descriptive statistics approach, and the statistical techniques were used using the (SPSS) system to extract the results related to the research. The population of this research is 31 employees who represent all the employees in the bank. The research used the comprehensive survey method because of the small size of population. The survey was used to achieve the objectives of the study, the study reached a number of results represented in: there is an adoption of the principles of governance (the responsibility of top management, the rule of law) While the principles of governance (accountability, justice, equality, disclosure and transparency) are not applied in the bank under investigation. The study also found that there are statistically significant differences between the responses of the bank employees under investigation on the extent of applying the principles of governance due to the variables (age and experience period). Also, there are no significant differences between the responses of the bank employees under investigation on the extent of applying the principles of governance due to the variables (type and educational level). The study recommended that the Bank under investigation should continue work on the principle of the rule of law and strengthen the principle of top management responsibility, and commitment to the applying other principles of corporate governance represented in (accountability, Equality, Disclosure and Transparency), and the need to increase the bank's enhancement in governance policies and principles.

