



The impact of bank governance on outstanding performance An Analytical Study of a Sample of Private Banks in Anbar Governorate*

Qays Fakhri Abdulazeez⁽¹⁾, Alaa Abdulkareem Ghaleb⁽²⁾

University of Baghdad - College of Administration and Economics

(1) Qais.abd2203m@coadec.uobaghdad.edu.iq

(2) alaa.abdulkareem@coadec.uobaghdad.edu.iq

Key words:

Bank governance, outstanding performance, private banks.

ARTICLE INFO

Article history:

Received	17 Jun. 2025
Accepted	07 Jul. 2025
Available online	31 Dec. 2025

© 2025 THE AUTHOR(S). THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE DISTRIBUTED UNDER THE TERMS OF THE CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION LICENSE (CC BY 4.0).

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Qays Fakhri Abdulazeez
University of Baghdad

Abstract:

This study aims to determine the impact of banking governance as an independent variable through its dimensions (commitment, board of directors' functions, transparency and disclosure, board of directors' committees, shareholders' treatment, control environment) on outstanding performance as a dependent variable through its dimensions (effectiveness, responsiveness, financial efficiency) for a sample of managers (general manager, department manager, division head, and unit head) numbering (89) in private banks (National Bank of Iraq, Union Bank of Iraq, Iraqi Bank, Arab Mashreq Bank for Investment and Development, Trade Bank of Iraq, Economic Bank for Investment and Finance, Amin Al-Iraq Bank for Investment and Finance, International Trust Bank, Al-Tayf Bank for Investment and Finance, International Development Bank for Investment). The researcher adopted the descriptive analytical approach and used the five-point scale questionnaire to collect data. Statistical methods were used (Cronbach's alpha, normal distribution test, confirmatory factor analysis, arithmetic mean, standard deviation, relative importance, coefficient of variation, Pearson's correlation coefficient, simple linear regression). The study reached a set of results that were consistent with the study hypotheses, the most important of which are (the interest of private banks in Anbar Governorate in all variables and dimensions of the study, the presence of significant correlations between the study variables and their sub-dimensions, the presence of an impact of bank governance on the outstanding performance in private banks in Anbar Governorate, and the study also included a set of recommendations, including emphasizing the application of banking governance principles due to their significant impact in achieving outstanding performance, especially the control environment).

*The research is extracted from a master's thesis of the first researcher.

تأثير حوكمة المصارف في الأداء المتميز

دراسة تحليلية لعينة من المصارف الخاصة في محافظة الانبار*

الباحث: قيس فكري عبدالعزيز

أ.م.د. الاع عبدالكريم غالب

جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد

جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد

alaa.abdulkareem@coadec.uobaghdad.edu.iq Qais.abd2203m@coadec.uobaghdad.edu.iq

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد التأثير الذي تحدثه حوكمة المصارف بوصفها متغير مستقل من خلال أبعادها (الالتزام، وظائف مجلس الإدارة، الشفافية والإفصاح، لجان مجلس الإدارة، معاملة المساهمين، بيئة الرقابة) في الاداء المتميز بوصفه متغير تابع من خلال أبعاده (الفاعلية، الاستجابة، الكفاءة المالية) لعينه من المصارف (مدير عام، ومدير قسم، و مسؤول شعبة، ومسؤول وحدة) والبالغ عددهم (89)، في المصارف الخاصة (المصرف الأهلي العراقي، مصرف الاتحاد العراقي، مصرف العراقي، مصرف المشرق العربي للاستثمار والتنمية، مصرف التجارة العراقي، مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل، مصرف امين العراق للاستثمار والتمويل، مصرف الثقة الدولي، مصرف الطيف للاستثمار والتمويل، مصرف التنمية الدولي للاستثمار)، فقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة المقياس الخماسي، في جمع البيانات وتمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية المتمثلة (ألفا كورنباخ، اختبار التوزيع الطبيعي، التحليل العاملي التوكيدي، الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية، ومعامل الاختلاف، معامل ارتباط بيرسون، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد)، والاعتماد على البرامج ((SPSSV.28) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي تطابقت بمجملها مع فرضيات الدراسة ومن أهمها (إهتمام المصارف الخاصة في محافظة الانبار بكافة متغيرات وأبعاد الدراسة، وجود علاقات الارتباط وبشكل معنوي بين متغيرات الدراسة بأبعادها الفرعية، وجود تأثير لحوكمة المصارف في الاداء المتميز في المصارف الخاصة في محافظة الانبار، كما تضمنت الدراسة مجموعة توصيات منها التأكيد على تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية بسبب تأثيرها المعنوي في تحقيق الاداء المتميز وخصوصا بيئة الرقابة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة المصارف، الاداء المتميز، المصارف الخاصة.

المقدمة:

تلعب الحوكمة المصرفية دوراً جوهرياً في تعزيز الكفاءة التشغيلية وضمان التميز في الاداء المصرفي، مما جعلها تحظى باهتمام متزايد في الأدبيات المالية والاقتصادية المعاصرة. ومع التحولات المتسارعة التي يشهدها القطاع المالي، والتحديات المستمرة التي تواجه المصارف، أصبح تبني سياسات حوكمة فعالة أمراً استراتيجياً لتحقيق الاستدامة وتحسين الاداء. الحوكمة المصرفية ليست مجرد إطار إداري، بل هي منظومة شاملة تتضمن مجموعة من القوانين واللوائح والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق الشفافية، وتعزيز الإفصاح والمساءلة، وبناء الثقة بين الأطراف المعنية، سواء كانوا مساهمين، عاملين، زبائن، أو أفراد المجتمع. ومن خلال هذا الإطار المتكامل، تُدار المصارف بطريقة توازن بين مصالح مختلف الأطراف، مع الالتزام بأعلى المعايير المهنية والأخلاقية. تكمن

* البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الأول.

أهمية الحوكمة المصرفية في دورها المحوري في تقليل المخاطر المالية والإدارية، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، مما يُعزز القدرة التنافسية للمصارف على المستويين المحلي والعالمي. كما تساهم في تعزيز ثقة الزبائن والمستثمرين من خلال الالتزام بالقوانين والمعايير الدولية. فضلاً عن الحوكمة المصرفية تعد أداة أساسية للحد من الأزمات المالية، إذ تساهم في تحقيق الاستقرار المالي وتقليل احتمالات الأخطاء والانحرافات التي قد تؤثر سلباً على الأداء المصرفي، وتلقت الدراسة من أربعة محاور تضمن المحور الأول منهجية الدراسة والمحور الثاني الاطار النظري والمحور الثالث الاطار العملي و المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول / منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

شهدت الفترة الاخيرة تطوراً بارزاً في مجال الخدمات وعلى وجه الخصوص القطاع المصرفي والذي أصبح يمثل أهمية كبيرة في اقتصاديات الدول بصورة عامة والعراق بصورة خاصة مما خلق منافسة شديدة بين مقدميها، وفي هذه الظروف أصبح هناك وعي لدى الباحثين والمهتمين بالأنشطة الخدمية بأهمية حوكمة المصارف في تقديم الخدمات المصرفية فهي تساعد المصرف في قدرته على تحقيق الأهداف بواسطة سرعة الاستجابة الى حاجات ورغبات الزبائن وتحسين الكفاءة المالية للمصارف ، وإمكان تاطير المشكلة بواسطة حاجة المصارف قيد الدراسة إلى زيادة الوعي بمضامين حوكمة المصارف لدى المصارف الخاصة في محافظة الانبار بافتراض ان الاهتمام بحوكمة المصارف يؤدي الى تحقيق الأداء المتميز، بالإضافة إلى ان مشكلة الدراسة بعد اطلاع الباحثان ميدانيا تتمثل بالتساؤل الاتي: (هل تؤثر حوكمة المصارف في الأداء المتميز لدى المصارف الخاصة في محافظة الانبار؟) تأثير حوكمة المصارف والإظهار المادي في تحقيق الاداء المتميز، يحاول الباحثان من خلال الدراسة الحالية سد هذه الفجوة بصياغة التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مستوى الحوكمة المصرفية في المصارف الخاصة في محافظة الانبار؟
2. ما مستوى الاداء المتميز في المصارف الخاصة في محافظة الانبار؟
3. هل تؤثر الحوكمة المصرفية في الأداء المتميز للمصارف الخاصة في محافظة الانبار؟

ثانياً : أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في التطرق إلى موضوع حيوي وان المنظمات العراقية بحاجة ماسة لفهم حوكمة المصارف لتحسين الاداء المتميز ويكتسب الدراسة اهميته من خلال متغيراته والتي تتمثل في النقاط الآتية:

1. تبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على دور حوكمة المصارف في المصارف الخاصة في محافظة الانبار.
2. الاسهام في رفد المكتبة العراقية والعربية بموضوعات (الحوكمة المصرفية والأداء المتميز) ومحاولة تأطيرها بمنظور مختلف لإعطائها التصور الشامل.
3. على حد علم الباحثان ندرة الدراسات المهمة في معرفة طبيعة العلاقة بين حوكمة المصارف والاداء المتميز في المصارف العراقية عموماً ومصارف الرمادي خصوصاً.
4. يسعى الدراسة إلى محاولة زيادة وعي المدراء في المصارف بأهمية استخدام حوكمة المصارف كفلسفة عمل في مجتمع الدراسة وكيف يؤثر على الاداء المتميز.
5. يفيد الدراسة الحالي في توجيه وإرشاد الإدارة العليا في المصرف إلى تحسين ادائها وتوجيهه نحو تشجيع الاداء المتميز.

6. لفت انتباه المساهمين وأصحاب المصلحة من ذوي العلاقة الى موضوعات معايير الحوكمة المصرفية واليات تطبيقها والتي تهدف الى مواجهة تلك التحديات ومن ثم المساعدة ولو بجزء يسير في دعم قطاع المصارف العراقية.

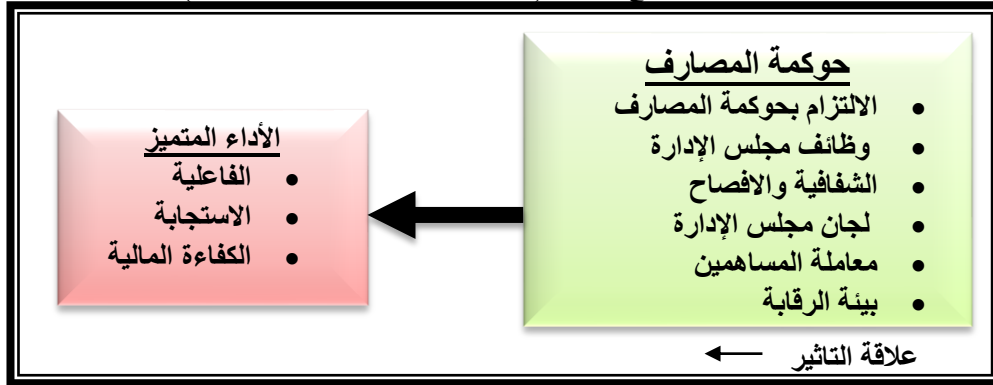
ثالثاً : أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تشخيص مستوى حوكمة المصارف لدى المصارف الخاصة في محافظة الانبار .
2. تشخيص مستوى الأداء المتميز في المصارف الخاصة في محافظو الانبار .
3. اختبار علاقة التأثير بين حوكمة المصارف و الأداء المتميز في المصارف الخاصة في محافظة الانبار .
4. تقديم جملة من التوصيات الى إدارات المصارف الخاصة في محافظة الانبار للسعي الى تحسين الحوكمة المصارف والادار المتميز.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

الغرض من المخطط الفرضي هو توضيح بالرسم علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة. إذ يعبر عن فكرة الدراسة والعلاقات التي سيتم دراستها كما موضح في الشكل (1) والذي يتكون من متغيرين هما حوكمة المصارف المتمثل بالمتغير المستقل وابعاها (الالتزام بحوكمة المصارف، وظائف مجلس الإدارة، الشفافية والافصاح ، لجان مجلس الإدارة، معاملة المساهمين، بيئة الرقابة) والأداء المتميز المتمثل بالمتغير التابع وابعاها (الفاعلية، الاستجابة ، الكفاءة المالية).



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي المصدر: من اعداد الباحثان

خامساً : فرضيات الدراسة

لدراسة الحالية مجموعة من الفرضيات تحاول اثباتها لتحقيق أهدافها وكما يأتي:
الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين حوكمة المصارف في الأداء المتميز وقد انبثقت منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- أ. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء الالتزام بحوكمة المصارف في الأداء المتميز.
- ب. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء وظائف مجلس الإدارة في الأداء المتميز.
- ج. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء الشفافية والافصاح في الأداء المتميز.
- د. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء لجان مجلس الإدارة في الأداء المتميز.
- هـ. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء لمعاملة المساهمين الإدارة في الأداء المتميز.
- و. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء بيئة الرقابة الإدارة في الأداء المتميز.

سادساً: حدود الدراسة

يتكون نطاق الدراسة من حدود وهي :

- 1- **الحدود المكانية:** حدد الدراسة مكانيا في بعض مصارف الموجودة في محافظة الانبار (المصرف الأهلي العراقي ، مصرف الاتحاد العراقي ، المصرف العراقي ، مصرف المشرق العربي للاستثمار والتنمية، مصرف التجارة العراقي ، مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل، مصرف امين العراق للاستثمار والتمويل، مصرف الثقة الدولي ، مصرف الطيف للاستثمار والتمويل ، مصرف التنمية الدولي للاستثمار)، وتم اعتمادها نتيجة تناغمها مع متغيرات الدراسة الحالية .
- 2- **الحدود الزمنية:** تم اجراء الدراسة من الفترة (من 1-3-2025 إلى 29-5-2025) تضمنت المدة جمع المعلومات للجانب النظري وتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة واسترجاعها واجراء التحليل الاحصائي للبيانات .
- 3- **الحدود البشرية:** تألفت الحدود البشرية من المديرين (مدير عام، ومعاون مدير عام، ومدير قسم، ومسؤول شعبة).
- 4- **الحدود العلمية:** تناول الدراسة الحالي متغيرات حيوية في مجال الإدارة وهي متغير الحوكمة المصرفية و الأداء المتميز.

سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

1. **مجتمع الدراسة :** ان مبرر اختيار المصارف مجتمع الدراسة يعود الى ان ان المصارف هي اكثر المؤسسات تطبيقاً لمبادئ الحوكمة، تمثل مجتمع الدراسة مصارف الانبار البالغ عددها (10) مصارف في مدينة الفلوجة وهي (المصرف الأهلي العراقي ، مصرف الاتحاد العراقي ، المصرف العراقي ، مصرف المشرق العربي للاستثمار والتنمية، مصرف التجارة العراقي ، مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل، مصرف امين العراق للاستثمار والتمويل، مصرف الثقة الدولي ، مصرف الطيف للاستثمار والتمويل ، مصرف التنمية الدولي للاستثمار)، وبلغ مجتمع الدراسة المكون من المدراء ومسؤولي الشعب والوحدات ذوي الخبرة في المصرف وعددهم 115 مدير.
2. **عينة الدراسة:** تمثلت عينة الدراسة من (مديرين عامين ومعاوني المديرين، و مديرين اقسام، ومديرين شعب) ، واعتمد الباحثان على اسلوب العينة القصدية التي تمثل المجتمع بدقة , وتم التوصل إلى ان حجم العينة ينبغي ان لا تقل عن (88.683) مستجيباً في المراكز قيد الدراسة وذلك من خلال الاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون وهي كالآتي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\frac{N-1}{d^2 \div z^2} \right] + p(1-p)}$$

=N حجم المجتمع البالغ (115) فرداً

=Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

=D² نسبة الخطأ وتساوي 0.05

=P نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

والمعادلة الآتية توضح تعويض الأرقام لاستخراج حجم العينة :

ركز هذا الجزء من التحليل على عينة الدراسة والتي تمثلت بالمدراء الأقسام والشعب المعنية في مصارف في الفلوجة اذ تم توزيع (115) استمارة والمسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي بلغت (89) استمارة، كما موضح في الجدول (1) .

جدول (1) عينة ومجتمع الدراسة

الحالة	الموزعة	المستلمة	غير المسترجعة	غير صالحة للتحليل	الصالحة للتحليل
العدد	115	96	19	7	89
النسبة المئوية	100%	83.47%	16.52%	6.08%	92.71%

المصدر: من اعداد الباحثين.

ثامنا: طرائق جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على محورين أساسيين هما:

1. الجانب العملي: اعتمد الباحثان على استمارة الاستبيان كداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات وتم اعتماد مقياس (likert) الخماسي ، والجدول (2) يوضح تصميم مقياس الدراسة على وفق متغيراتها الرئيسية والفرعية ومصدر المقياس المعتمد، وتضمنت الإستبانة قسمين رئيسية وكما مبين :

الجدول (2) تصميم مقياس الدراسة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	مصدر المقياس
2	حوكمة المصارف	الالتزام بحوكمة المصارف	5-1	(Bawaneh, 2020)
		وظائف مجلس الإدارة	12-6	
		الشفافية والأفصاح	18-13	
		لجان مجلس الإدارة	23-19	
		معاملة المساهمين	28-24	
		بيئة الرقابة	33-29	
4	الاداء المتميز	الفاعلية	38-34	Rammell &) (Haysom, 2007)
		الاستجابة	43-39	
		الكفاءة المالية	40-44	

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا إلى المصادر المثبتة في متن الجدول

2. الجانب النظري: تم تناول الجانب النظري بواسطة الاستعانة بالمكتبات الجامعية في بغداد و الاستعانة بمواقع الانترنت والأطاريح والرسائل الأجنبية والعربية والإصدارات الخاصة بالمؤتمرات الأجنبية والعربية.

تاسعا: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج (الوصفي التحليلي) وهو منهج يتسم باقتران وصف الظاهرة بتحليلها لاستخلاص النتائج الخاصة بها. إذ يعمل المنهج الوصفي على عرض البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها كونها تصف الظواهر أو المشاكل الإدارية وأسبابها، ويتجه المنهج التحليلي نحو تحليل تلك البيانات للوصول إلى علاقة الارتباط والتأثير ومدى التكامل والتوافق بين متغيرات الدراسة والخروج بنتائج توضح حقيقة الربط المنطقي بين متغيراته للوصول إلى استنتاجات وتوصيات تثري الجانب المبحوث.

المحور الثاني: الإطار النظري

اولا: مفهوم الحوكمة المصرفية Concept of Banking Governance:

يعد مفهوم الحوكمة نتاج تطور تاريخي وتقني طويل، مرتبط بتطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) والتحول في إدارة القطاع العام والخدمات الحكومية. حيث بدأت تكنولوجيا المعلومات بالظهور بشكل ملموس في الستينيات، حيث بدأت الحكومات في استخدام الحواسيب لأتمتة بعض العمليات الإدارية الأساسية، مثل معالجة البيانات المالية وتخزينها. حيث نشأ مفهوم الحوكمة في القطاع العام على الغالب كنسخة من التجارة في بداية القرن الحادي العشرين.

وخلال السبعينيات والثمانينيات، بدأ التحول إلى الإدارة الإلكترونية، واستخدام الحواسيب بدءاً يتوسع ليشمل مزيداً من الوظائف الإدارية، مما أدى إلى ظهور مفهوم "الإدارة الإلكترونية"، حيث تم رقمنة العمليات التقليدية لتحسين الكفاءة والسرعة. إن مصطلح الحوكمة هو مصطلح فرض ذاته قسراً وطوعية لذا حظي بالاهتمام من طرف منظمات لأعمال والشركات المصرفية خاصة، حيث يعد أحد متطلبات الإدارة الناجحة والدواء الشافي لاكتساب ثقة المستثمرين وأصحاب المصالح الأخرى. (Albuquerque. R & Cumming D. J, 2023 : 50) قبل التطرق إلى الحوكمة في المصارف علينا أولاً توضيح مفهوم كل من الحوكمة وحوكمة الشركات، وذلك للارتباط الوثيق بينهما، كما أن الحوكمة انتقلت من الشركات إلى المصارف. لقد حظي مصطلح حوكمة الشركات باهتمام العديد من الأكاديميين والباحثين والمحليين، حيث كان من الصعب التوصل إلى تعريف موحد لهذا المصطلح. ويعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راحت للمصطلح. (Bai & Chang , 2023 :225)

يتضمن مفهوم الحوكمة العديد من الجوانب التي تتمثل فيما يلي: الحكمة ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد. الحكم ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك. الاحتكام ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وخبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة. التحاكم طلباً للعدالة خاصة عند انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المسهمين. (Li. Z & Lin. W,2024 :115) ورغم أهمية موضوع الحوكمة إلا أنه لا يوجد تعريف محدد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحليين والأكاديميين لمفهوم حوكمة الشركات، ويرجع ذلك لتداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات ونذكر منها ما يلي: يقصد بالحوكمة من المنظور الإداري أنها "ذلك الإجراء الإداري والإشرافي والتنسيقي المعتمد والذي يعكس مصداقية إدارة الشركة في رعايتها لمصالح الشركاء .

الجدول (3) مفاهيم حوكمة المصارف وفق آراء بعض الباحثين

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف
1	Jones & Turner 2023, 72	الحوكمة المصرفية تشير إلى الإجراءات التنظيمية التي تضمن إدارة شفافة ومسؤولة للبنوك. تساهم هذه الحوكمة في وضع سياسات مالية فعالة تحمي مصالح المودعين وتعزز ثقة العملاء في النظام المصرفي.
2	Patel & Shah 2024, 28	حوكمة المصارف هي نظام يهدف إلى تنظيم العمليات المالية والإدارية في المؤسسات المصرفية من خلال سياسات وإجراءات تضمن الشفافية والكفاءة. تركز هذه الحوكمة على حماية حقوق المودعين والمساهمين، وتضمن الامتثال للقوانين المالية لضمان استقرار النظام المصرفي
4	Wilson, & Carter 2024, 32	الحوكمة الفعالة في القطاع المصرفي تعتمد على تطوير استراتيجيات شاملة لإدارة المخاطر المالية وضمان الامتثال للوائح التنظيمية، مما يساهم في تعزيز استقرار النظام المالي
5	Ahmed & Khaled,. 2024, 26.	عملية تهدف إلى مراقبة وضبط الأداء المالي من خلال وضع معايير شفافة للتدقيق والمراجعة المالية، لضمان الإدارة الفعالة لرأس المال وتقليل المخاطر المالية

ثانياً: أهمية الحوكمة المصرفية Importance of Banking Governance

تحتل حوكمة المصارف باهتمام واسع في أوساط الاقتصاديين والإداريين. وتتلقى هذه الأهمية فيما يلي: (Fang & Zhang,2023 :540)

1. تعد الحوكمة نظاماً يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للمصارف.
2. تمثل الحوكمة السليمة عنصراً رئيسياً في تحسين الكفاءة الاقتصادية في المصارف.
3. إن توافر آليات الحوكمة في المصارف يساعد على زيادة قدرتها على تأمين الاستقرار المالي.

4. أصبحت درجة التزام المصارف والشركات بتطبيق مبادئ أحد المعايير التي يضعها المستثمرون في اعتباراتهم عند اتخاذ قرارات الاستثمار، خاصة في ظل النظام الاقتصادي العالمي الحاني التي يتسم باشتداد المنافسة في الأسواق المحلية والدولية، ومن ثم فإن المصارف التي تطبق مبادئ الحوكمة تتمتع بميزة تنافسية لجلب الودائع واقتحام الأسواق وجذب الزبائن .

5. إن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين إدارة المصارف وتجنب التعثر والإفلاس ويضمن تطوير الأداء ويساهم في اتخاذ القرار على أسس سليمة والحد من مستويات المخاطر.

6. تبني معايير الإفصاح والشفافية في التعامل مع المستثمرين والمقرضين في إطار التطبيق السليم للمبادئ الحوكمة مما يساعد على منع حدوث الأزمات المالية، بناء الثقة بين المصرف وأصحاب المصالح .

ثالثاً: أهداف حوكمة المصارف Banking Governance Objectives:

هناك عدة أهداف تعمل الحوكمة على تحقيقها نذكر من بينها الآتي (Williams, & Johnson, 2024: 425):

1. التأكيد على مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء زيادة على تحسين الكفاءة الاقتصادية للمصارف
2. كبح مخالفات الإدارة المحتملة وضمان التناغم الفعال بين مصالح الإدارة ومصالح المساهمين.
3. تقليل المخاطر المالية والاستثمارية.
4. حماية حقوق المساهمين ومصالحهم من خلال وضع الاستراتيجية الاستثمارية السليمة.
5. تحسين الأداء المالي للمصرف.
6. التزام المصارف بالسلوكيات الأخلاقية والممارسات المهنية السليمة والأمانة مع الالتزام بالقوانين واللوائح والضوابط الرقابية والإشرافية.
7. تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة الإدارة. (Williams & Johnson, 2024: 25)
8. تحقيق رقابة مستقلة على جميع الأعمال داخل المصرف.
9. الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة للمصرف.
10. وفي الأخير ننوه إلى أن لتطبيق مبادئ الحوكمة أهمية كبيرة، حيث أصبحت درجة التزام المصارف بتطبيقها أحد المعايير التي يضعها المتعاملون والمستثمرون في اعتبارهم لاتخاذ قرارات التوظيف أو الاستثمار. (Chang & Lee, 2023: 63)

رابعاً: أبعاد حوكمة المصارف Dimensions of Banking Governance:

تباينت أبعاد حوكمة المصارف بتباين الفترات الزمنية للدراسات والبحوث وتنوعت الرؤى لبلورة مجموعة من الأبعاد، وسيتم اعتماد الأبعاد الآتية وذلك لاتفاق اغلب الباحثين في اعتمادها وانسجام الأبعاد المختاره مع أهداف البحث ومكان التطبيق وشموليتها في تفسير حوكمة المصارف .

1. الالتزام بالحوكمة Commitment to Governance

يُعد الالتزام بالحوكمة أحد المرتكزات الأساسية لنجاح النظام المصرفي واستقراره، حيث يعبر عن مدى قدرة الإدارة العليا في المصرف على اتخاذ قرارات استراتيجية مسؤولة، وضمان إدارة فعالة وشفافة تُعزز الثقة بين جميع أصحاب المصلحة. ويتطلب الالتزام بالحوكمة توافر مجموعة من السمات القيادية في قادة المصارف، من أبرزها: الكفاءة، النزاهة، الاستقلالية، الفهم العميق للأنظمة المالية والمخاطر، والقدرة على تحقيق التوازن بين مصلحة المصرف ومصالح المودعين والمساهمين والجهات الرقابية. ويؤكد (Bank Director) في تقريره السنوي (2023) أن العديد من المصارف لا تزال تواجه تحديات في بناء مجالس إدارة تتمتع بمهارات متقدمة، خاصة

في مجال التكنولوجيا وإدارة المخاطر، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على جودة الحوكمة (PR Newswire, 2023:52).

2. وظائف مجلس الإدارة Board of Directors Functions

تُعد وظائف مجلس الإدارة محورًا أساسيًا في نظام الحوكمة المصرفية، حيث يضطلع المجلس بمسؤوليات رقابية واستراتيجية تُمكنه من توجيه المصرف نحو تحقيق أهدافه ضمن بيئة تنظيمية ومالية متغيرة. وتتمثل أهم وظائفه في تحديد التوجهات الاستراتيجية، الإشراف على الإدارة التنفيذية، الرقابة على إدارة المخاطر، تعزيز الامتثال، وضمان الشفافية والمساءلة في كافة الأنشطة المصرفية. وبحسب تقرير البنك الدولي (World Bank Report, 2023:25)، فإن المجالس التي تلتزم بهيكل واضحة لأدوارها ومسؤولياتها تُسهم في تقوية الاستقرار المالي والرقابي داخل المصرف، وتحسن من فاعلية آليات اتخاذ القرار، خاصة في الأوقات الحرجة التي تتطلب تفاعلًا سريعًا وواع مع الأزمات.

ومن المهم أيضًا أن يعمل مجلس الإدارة على ضمان وجود سياسات واضحة للأخلاقيات المؤسسية ومكافحة الفساد، وتعزيز ثقافة العمل التي تقوم على النزاهة والمساءلة. وقد أظهرت نتائج دراسة صادرة عن معهد Governance Metrics International (2024) أن المؤسسات التي تمتلك مجالس إدارة تُفعل أنظمة الإبلاغ عن المخالفات وتعتمد مدونة أخلاقيات مهنية صارمة، تشهد تراجعًا في ممارسات الفساد، وتحافظ على سمعتها واستدامتها السوقية. Basu & Mitra, (2024 :120)

3. بنية التحكم (Control Structure)

تمثل بنية التحكم أحد الأبعاد الجوهرية في الحوكمة المصرفية، وتُعنى بكيفية توزيع السلطات والمسؤوليات داخل المصرف، وتحديد آليات الرقابة والمحاسبة التي تضمن التوازن بين مختلف الأطراف المؤثرة في القرارات. وتكمن أهمية هذا البعد في أنه يُمكن المصرف من إدارة المخاطر المؤسسية وتعزيز الانضباط الداخلي، مما ينعكس إيجابًا على أدائه المالي والحوكمي. (Tan & Liu, 2024 :96)

وتتضمن بنية التحكم عدة مكونات مترابطة، أهمها: هيكل الصلاحيات والمسؤوليات، الفصل بين المهام التنفيذية والرقابية، وجود لجان رقابة فعالة (مثل لجنة التدقيق والحوكمة والمخاطر)، وتبني سياسات داخلية واضحة لإدارة النزاهة والامتثال. وتُعد هذه المكونات ضرورية لتطبيق نظام رقابي يُعزز من الشفافية ويُسهم في ترسيخ بيئة تنظيمية قائمة على المساءلة. يُعزز وجود هيكل تنظيمي واضح من فعالية بنية التحكم، حيث يتيح هذا الهيكل تحديد العلاقات بين الإدارات والأقسام المختلفة داخل المصرف، ويُحدد من هو المسؤول عن ماذا، وكيفية اتخاذ القرارات ورفع التقارير. فبنية التحكم الفعالة تستلزم أن تكون هناك خطوط اتصال واضحة بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، إلى جانب اعتماد نظام تقارير داخلي يُوفر معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب حول الأداء والمخاطر. (Smith & Patel, 2023 :47)

4. لجان مجلس الإدارة (Board Committees)

تُعد لجان مجلس الإدارة أحد المكونات الأساسية لنظام الحوكمة الرشيدة في المصارف، حيث تعمل هذه اللجان كأذرع تنظيمية ورقابية متخصصة تساعد مجلس الإدارة في الاضطلاع بمهامه المعقدة وتحقيق الكفاءة في اتخاذ القرارات. وتُعد اللجان وسيلة فعالة لتوزيع الأعباء، التعمق في تحليل القضايا، والرقابة على الوظائف الحساسة، خاصة في بيئة مصرفية تتسم بالتعقيد والمخاطر العالية. وقد أكد (معهد الحوكمة الكندي) (Institute on Governance, 2023:54) أن وجود لجان فعالة داخل مجلس الإدارة يسهم في تحسين الشفافية، كفاءة الرقابة، وجودة المعلومات المقدمة لصناع القرار.

5. معاملة المساهمين الشفافة Transparent Shareholder Treatment

تُعد معاملة المساهمين الشفافة أحد المرتكزات الجوهرية في أنظمة الحوكمة الجيدة، خصوصاً في القطاع المصرفي الذي يعتمد على ثقة المستثمرين والمودعين بشكل كبير. ويعني هذا البعد التزام المصرف بمبادئ العدالة، المساواة، والإفصاح في تعامله مع جميع فئات المساهمين، سواء كانوا من كبار المستثمرين أو صغار المساهمين، من أجل ضمان حقوقهم وتمكينهم من الحصول على المعلومات والمشاركة في صنع القرار.

وفقاً لمبادئ (OECD) (للكوكمة المؤسسية، 2023: 62) فإن احترام حقوق المساهمين، وتوفير فرص متكافئة للمشاركة في القرارات الهامة، مثل تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموافقة على السياسات الكبرى، يُعد شرطاً أساسياً لتعزيز الثقة بالقطاع المصرفي وجذب الاستثمار طويل الأجل. لتعزيز الشفافية في معاملة المساهمين يخلق بيئة من الثقة ويقلل من خطر تضارب المصالح والفساد. حيث يُمكن المساهمون من مراقبة أداء الإدارة، وتقييم مدى التزامها بتحقيق مصالحهم، ويسهم في اتخاذ قرارات مستنيرة حول الاحتفاظ بالأصهم أو التصرف فيها. كما أن الشفافية تُقلل من هيمنة حملة الأسهم الرئيسيين على القرارات، وتعزز العدالة في توزيع العوائد.

6. الشفافية والإفصاح وتأثير القيم الاجتماعية والثقافية في اتخاذ القرارات داخل المصرف

الشفافية والإفصاح يمثلان حجر الزاوية في حوكمة المؤسسات المالية، وبخاصة المصارف، حيث أن البيئة المصرفية تقوم على الثقة المتبادلة بين الإدارة والمستثمرين، الزبائن، الجهات الرقابية، وسائر أصحاب المصلحة. الشفافية لا تعني فقط الكشف عن المعلومات المالية، بل تمتد إلى القرارات الإدارية، السياسات التشغيلية، الهيكل التنظيمي، إدارة المخاطر، والمسؤولية الاجتماعية.

يتميز القطاع المصرفي بطبيعة معقدة تتطلب إفصاحاً عالي المستوى عن السياسات التمويلية، إدارة المخاطر، نسب السيولة، الالتزامات، والاستثمارات. ويؤدي نقص الشفافية إلى زيادة حالة عدم اليقين لدى المستثمرين والمودعين، ما قد يتسبب في سحب الأرصدة أو تدهور ثقة السوق، كما حدث في الأزمة المالية العالمية 2008.

الشفافية المصرفية يمكن تقسيمها إلى ثلاثة مستويات:

1. إفصاح مالي: يشمل البيانات المالية وفق معايير المحاسبة الدولية (IFRS/IAS).
2. إفصاح إداري واستراتيجي: مثل السياسات الإقراضية، إدارة رأس المال، الخطط المستقبلية.
3. إفصاح اجتماعي وأخلاقي: يتضمن الالتزامات البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) ومدى تأثير الثقافة المحلية على القرارات المصرفية.

خامساً: مفهوم الأداء المتميز The Concept of Excellence Performance

إن الأداء مصطلح مستمد من الكلمة الانجليزية (To perform) والذي اشتق بدوره من اللغة الفرنسية القديمة (Performer) والذي تعني تنفيذ مهمة أو الانجاز (العبيدي، 2014: 61). لقد شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير العديد من المفاهيم الادارية فقامت المنظمات التوجه من الانتاج الى التوجه نحو التسوق ومن التركيز على الزبون الخارجي الى التركيز على الزبون الداخلي والخارجي معاً ومن التركيز على رأس المال المادي الى التركيز على رأس المال الفكري، كذلك امتدت التغيرات لتشمل هيكل المنظمة وقد بدأ أيضاً ظهور العديد من المنظمات الافتراضية لتقديم مفهوماً جديداً في عالم الاعمال، وبدأ الاهتمام بالتميز كمفهوم في مطلع ثمانينات القرن العشرين عندما قام كل من (Thomas Peters & Robert H Waterman) بتأليف كتابهما المشهور (In Search Of Excellence البحث عن التميز) والذي جاء كرد فعل لتميز الشركات اليابانية منذ ستينات وسبعينات القرن العشرين إذ درس الباحثان مجموعة من الشركات الأمريكية المتميزة وحددا عوامل تميزها وفق معايير التميز المحددة والمعتمدة في نماذج المنظمات الناجحة (بوساق، 2022: 47).

ومع تعدد الأساليب الإدارية الحديثة نشأ مفهوم التميز كرد فعل للتعبير عن الحاجة الى منهج شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق قدرات عالية في مواجهة التغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة من جهة كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها وتحقيق الفوائد لكافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة من جهة أخرى ، و أصبح الأداء المتميز إحدى القضايا التي تهم القيادة الإدارية في أي منظمة الى تحقيق ورفع الأداء والتميز على منافسيها وذلك من خلال الطاقة التي تستمدتها من المعلومات ومن توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم على شكل ابداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة (غانم، 2019: 107).

وقد استخدم الأداء على نطاق واسع باعتباره المعيار الأهم في تقييم المنظمات ، ويتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً وان محتوياته تتميز بالديناميكية بسبب التغير والتطوير المواقف المنظمات وان هذه التغيرات بسبب عوامل البيئة الداخلية والخارجية إذا ان الأداء يعتبر دالة نجاح المنظمة ويتمثل بمجموعة من المراحل والعمليات المستمرة الهادفة الى تحقيق اهدافها ويشير العديد من الباحثين الى ان الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المدراء والمنظمات وهنا نورد بعض منها ، فقد عرف (خلفي ، 2017: 71) الأداء بأنه (صورة حية تعكس النتيجة ومستوى قدرة المنظمة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة وفق معايير تلائم المنظمة وطبيعة عملها فالأداء هو الهدف المركزي لعملية التحول والذي يوضح مدى تحقيق الاهداف ومستوى تنفيذ الخطط)

جدول(4): تعريفات الأداء المتميز

ت	المصدر	التعريف
1	(القحطاني، ناصر، 2022: 14)	يعبر عن قدرة المنظمات على تحقيق التميز من خلال استخدام الموارد بكفاءة وتحقيق أهداف استراتيجية
2	(سعد، ماجد، 2023: 63)	هو عملية مستمرة لتحسين الجودة والأداء المؤسسي عبر تبني معايير عالمية للجودة والكفاءة
3	(إبراهيم، حسن، 2023: 87)	يتمثل في تحقيق مستويات أداء غير مسبقة عبر استخدام تقنيات حديثة وأساليب إدارية مبتكرة
4	(الزبيدي، محمد 2024: 52،)	الأداء المتميز هو القدرة على تحقيق أداء يفوق التوقعات من خلال استخدام تقنيات تحليل البيانات والتحسين المستمر
5	(الشريف، عمر 2024: 30)	هو الوصول إلى مستويات أداء ريادية من خلال الابتكار في تقديم الحلول وزيادة القيمة للزبائن.

سادسا: أهمية الأداء المتميز The Importance of Excellence Performance

للأداء المتميز اثر كبير في نمو المنظمات والتحول من منظمات تقليدية الى منظمات حديثة تواكب التغيرات للتكيف والاستجابة للمحددات البيئية وذلك من خلال تحديد الأهداف وبناء الاستراتيجيات وتبرز أهمية الأداء المتميز من خلال قدرة المنظمة على تحقيق الاهداف المخططة لها سابقاً ومن خلال ذلك يمكن قياس نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها وقدرتها على الاستمرار والنمو، ويمكن الإشارة الى أهمية الأداء المتميز في النقاط المشار إليها ادناه : (Davila, et. al , 2019: 77)

- 1- يعد الأداء المتميز اداة تسيطر بصفة كاملة على ادارة المنظمة فهو يقوم بوضع النظم والأطر التي تسير على خطتها المنظمة من خلال توزيع المسؤوليات والامور الادارية والتنظيمية .
- 2- يحقق الكفاءة والفعالية في النشاط عن طريق البحث والتطوير والاستثمار العقلاني لموارد المنظمة (المادية والمالية والبشرية والتكنولوجية) ويساهم في تحسين مستوى الأداء فالإبداعات التنظيمية تحافظ على استقرار الموظفين ومساهماتهم في تحسين ورفع مكانة المنظمة .

- 3- وتبرز أهمية التميز للمنظمة من خلال قدرتها على تحقيق أهدافها بأقل تكلفة وأعلى جودة وتتخذ التخطيط الاستراتيجي كمنهج يلتقي فيه التميز الفردي بالتميز الجماعي ولك تحقق ذلك يمكن ان تعتمد على نماذج للتميز والتي تعتبر بمثابة دليل للمنظمات.
- بينما يرى (بو زيداوي، 2014: 68). ان أهمية الأداء المتميز تكمن في الاتي:
- 1- يساعد المنظمة في الوصول الى أهدافها من خلال استخدامها الموارد المتاحة بطرق كفوة وفاعلة.
- 2- أن اساس التميز الحقيقي في الأداء يكمن في كيفية استثمار الموارد البشرية والتي تشكل الميزة التنافسية التي يصعب تقليدها .
- 3- يركز الأداء المتميز بالدرجة الأولى على اداء العاملين ويعتبر وظيفة هامة مقارنة بالحوافز والتدريب والاتصالات والاشراف وغيرها وتساعد صاحب العمل على التحسين المستمر وتعمل على تكوين علاقة بين العامل ورئيسة .
- 4- الرؤية المستقبلية للمنظمة وتصوراتها عن طبيعة المنتجات والخدمات التي تسعى الى تحقيقها وتتميز بها عن منافسيها وتشجيع الاتصالات الغير رسمية بين العاملين باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات، وتركيز الاهتمام على تحقيق الارباح والاهتمام بالنمو الاقتصادي كهدفين استراتيجيين للمنظمة.

سابعاً: أهداف الأداء المتميز

- يمكن تأطير أهم اهداف الأداء المتميز بالجوانب الاتية: (Alegre, et. al ,2020 :45)
- تمكين الادارة العليا من إمكانية مراجعة تقويمية شاملة.
- الاستخدام الامثل للموارد المتاحة لتحقيق اعلى العوائد وبأقل الكلف وبنوعية جيدة.
- ويرى (Alegre, et. al ,2020 :45) بان اهداف التميز تتميز بالاتي:
1. تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة بشكل مستمر بحيث تلبى أو تتجاوز توقعات الزبائن
 2. تحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية، المادية، والتقنية لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية.
 3. ضمان أن يشعر العاملون بالتحفيز والرضا عن بيئة العمل، مما يساهم في تعزيز التفاعل الإيجابي وتقليل معدلات التسرب الوظيفي.
 4. دعم الابتكار في المنتجات والخدمات والعمليات، مما يساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية ومتطلبات السوق.
 5. وضع استراتيجيات لتحسين التفاعل مع الزبائن وزيادة مستوى رضاهم، وبالتالي تعزيز ولائهم وتكرار الشراء.
 6. السعي لتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لضمان استدامة المؤسسة على المدى الطويل.

ثامناً: ابعاد الأداء المتميز Dimension of Excellence Performance

1. الفاعلية (Effectiveness)

الفاعلية هي أحد الأبعاد الأساسية التي تسهم في تقييم الأداء المؤسسي، وهي تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المحددة في الوقت المناسب وضمن الموارد المتاحة. من خلال هذه القدرة، تستطيع المنظمات تحديد مدى نجاحها في تحقيق النتائج التي تم وضعها بناءً على المعايير المحددة مسبقاً. الفاعلية لا ترتبط فقط بالوصول إلى الأهداف، بل أيضاً بتحقيق الأهداف بطريقة تضمن استمرار المنظمات في تحقيق نتائج إيجابية بشكل مستدام. فهوم الفاعلية يمكن أن يتراوح من تحقيق أهداف صغيرة إلى الأهداف الاستراتيجية الكبرى التي تهدف إلى تحقيق التميز المؤسسي. وبالتالي، يتم قياس الفاعلية بشكل أساسي من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المستهدفة التي حددتها المنظمة مسبقاً. وهذا يتضمن عدة جوانب مثل الاستراتيجيات المتبعة، كفاءة التنفيذ، والقدرة

على التكيف مع الظروف المتغيرة. الفاعلية تتطلب أن تكون المنظمات قادرة على تقديم الأداء المطلوب في المدى الزمني المحدد، مما يعزز قدرتها على الحفاظ على مكانتها في السوق. (Al- Romeedy. B. S, 2021 :529) ومنظمات الفاعلة تتمكن من اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة تركز على الابتكار والتطوير المستمر. وهذا يشمل تحديد الأهداف طويلة المدى التي تتماشى مع الاتجاهات المستقبلية والتغيرات التي قد تطرأ على البيئة. الفاعلية في هذا السياق تتطلب أن يكون لدى المنظمة القدرة على التفكير في المستقبل وتحديد الاتجاهات التي يمكن أن تؤثر على أهدافها. بالإضافة إلى ذلك، يُعد التخطيط السليم أداة أساسية لتحقيق الفاعلية؛ حيث يُمكن المنظمات من تحديد أهداف واقعية وقابلة للتحقيق، مما يضمن نجاح تنفيذ هذه الأهداف في بيئات العمل الديناميكية (Benevene. & Buonomo, 2022:15).

2. الاستجابة Response

هي قدرة المنظمة على التكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. في عالم الأعمال سريع التغير، تُعد الاستجابة الفعالة أمراً بالغ الأهمية لضمان بقاء المنظمة قادرة على مواجهة التحديات الجديدة واستغلال الفرص المتاحة. المنظمات التي تتمتع بقدرة عالية على الاستجابة تتمكن من اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في أوقات الأزمات أو التغيرات المفاجئة، مما يعزز من قدرتها على الاستمرار والنمو في بيئة تنافسية. يتم قياس الاستجابة بشكل أساسي من خلال مدى قدرة المنظمة على التعامل مع التغيرات الفجائية، سواء كانت تلك التغيرات تتعلق بالأسواق، أو الطلبات، أو التوجهات التكنولوجية الجديدة، أو أي تطور آخر قد يؤثر على سير العمل. (الرفاعي، 2020:34)

والاستجابة تعني قدرة القيادة داخل المنظمة على اتخاذ قرارات مرنة وفعالة في وقت قصير، مع ضمان أن تلك القرارات تواكب التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة. تعتبر هذه القدرة على اتخاذ قرارات مرنة عنصراً رئيسياً في تعزيز استجابة المنظمة للتحديات، حيث تُمكنها من تعديل استراتيجياتها أو خططها بشكل سريع وفعال. في هذا السياق، تُعد القيادة الحكيمة التي تتمتع بقدرة عالية على التحليل السريع للمواقف واتخاذ القرارات الحاسمة أمراً محورياً في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف. (الشمري، 2019 : 65)

تُظهر الاستجابة الفعالة بوضوح في أوقات الأزمات. فالمنظمات التي تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف السريع قادرة على التعامل مع الأزمات بشكل يتسم بالكفاءة ويُقلل من آثار تلك الأزمات على استمرارية العمل. هذا النوع من الاستجابة يشمل القدرة على تعديل الخطط الاستراتيجية، إعادة تخصيص الموارد، وإعادة توجيه العمليات لتتناسب مع الظروف المتغيرة. يعتبر التعامل الفعال مع الأزمات جزءاً أساسياً من استدامة المنظمة في بيئة غير مستقرة. (العتيبي، 2021: 88)

3. الكفاءة Efficiency

هي القدرة على تحقيق الأهداف المحددة بأقل استخدام ممكن للموارد المتاحة. يتم قياس الكفاءة من خلال مقارنة النتائج المحققة مع الموارد المستهلكة، مثل الوقت، المال، والعمالة. في المنظمات ذات الأداء العالي، تعتبر الكفاءة عاملاً أساسياً لتحقيق الاستدامة المالية وضمان تقديم نتائج مرضية لأصحاب المصلحة، بما في ذلك المساهمين والزبائن. الكفاءة لا تقتصر على الاستخدام الأمثل للموارد، بل تشمل أيضاً اعتماد استراتيجيات وأسلوب عمل مبتكر يساهم في تقليل الفاقد، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق نتائج مرضية بأقل التكاليف. (النجار، 2020: 42)

يعد الاستخدام الأمثل للموارد أحد الأهداف الرئيسية لتحقيق الكفاءة. عندما تتمكن المنظمة من إنتاج أكبر قدر من النتائج باستخدام أقل قدر من الموارد، فإنها تحقق الكفاءة التي تساعد على تعزيز استدامتها المالية وزيادة قدرتها التنافسية. يتطلب تحقيق الكفاءة تحليلاً دقيقاً لكل عملية داخل المنظمة وتحسينها بحيث تساهم في زيادة الفاعلية وتقليل الفاقد. على سبيل المثال، يمكن تحسين العمليات عبر أتمتة المهام الروتينية، مما يقلل من الحاجة للعمالة ويعزز الإنتاجية. (العزیز، 2019: 105)

تحسين العمليات هو أحد الأساليب الأساسية لزيادة الكفاءة داخل المنظمات. يتطلب هذا الأمر التركيز على إعادة تصميم العمليات الحالية لتصبح أكثر فاعلية. من خلال تحليل خطوات العمل المختلفة وتحديد النقاط التي يمكن تحسينها، تستطيع المنظمة تقليل الفاقد وزيادة السرعة والمرونة. تحسين العمليات يمكن أن يتم عبر تقنيات مثل "إعادة هندسة العمليات" أو "تحليل العمليات المستمر"، مما يساهم في تعزيز الكفاءة وتقليل التكاليف. (الأحمد، 2021: 120)

المحور الثالث - الإطار العملي

أولاً: التحليل الوصفي لأبعاد متغير حوكمة المصارف

1- بعد الالتزام بحوكمة المصارف

كشفت النتائج المبينة في الجدول (5)، المؤشرات الوصفية الخاصة بـ(الالتزام بحوكمة المصارف)، ابلغ الوسط العام لها (4.539)، وبمستوى جيد جداً ، وبانحراف سجل (0.437)، اذ تراوحت قيم الوسط الحسابي للأسئلة بين (4.393-4.606)، اذ كان الاتجاه العام للإجابات حول جميع اسئلة هذا البعد عند (الاتفاق) وبمستوى جيد جداً وتشير إلى جميع قيم الاختبار اعلى من الوسط الفرضي وتشير إلى وجود اتفاق على جميع الأسئلة ، اذ تشير النتائج إلى أن المجلس يلتزم بتطبيق مبادئ الحوكمة ويعمل على تحفيز العاملين بشكل مستمر على الالتزام بمبادئ الحوكمة ويعزز درجة الثقة بين أصحاب المصالح والاهتمام بنشر الوعي وتقديم دليل عمل يحتوي على السلوكيات التي يجب ان يلتزم بها العاملين داخل المصرف ، اذ يتضح بصورة عامة من نتائج التحليل الوصفي أن أعلى نسبة اتفاق سُجِّلَت عند السؤال (1) يلتزم المجلس بتطبيق مبادئ الحوكمة ."، بمستوى جيد وقد بلغ الوسط لها (4.606)، وبانحراف بلغ (0.556)، كما سُجِّلَ معامل الاختلاف ما قيمته (12.07)، وكان على مستوى (1) من حيث الأهمية. بالمقابل، يتبين أن أقل نسبة اتفاق سُجِّلَت عند السؤال (4) " تهتم إدارة المصرف بنشر الوعي بأهمية الالتزام بمبادئ وقواعد الحوكمة."، بمستوى جيد وقد حقق الوسط لها (4.393)، وبانحراف بلغ (0.595)، كما سُجِّلَ معامل الاختلاف ما قيمته (13.56)، وجاء بمستوى (3) من حيث الأهمية.

جدول (5) المؤشرات الاحصائية لبعد الالتزام بحوكمة المصارف

العبارة	الوسط	الانحراف	معامل الاختلاف	الأهمية
1 يلتزم المجلس بتطبيق مبادئ الحوكمة .	4.606	.5563	0.1207	1
2 يحفز المجلس العاملين على الالتزام بمبادئ الحوكمة .	4.539	.6226	0.1371	4
3 يساهم الالتزام بالحوكمة في زيادة درجة الثقة بين أصحاب المصالح.	4.573	.5618	0.1228	2
4 تهتم إدارة المصرف بنشر الوعي بأهمية الالتزام بمبادئ وقواعد الحوكمة.	4.393	.5957	0.1356	3
5 توفر ادارة المصرف دليل عمل مكتوب يتضمن اخلاقيات المهنة داخل المصرف.	4.584	.6709	0.1463	5
المتوسط الاجمالي	4.539	.4373	0.0963	

المصدر: برنامج SPSS V.28.

2- بعد وظائف مجلس الإدارة:

افرزت النتائج المبينة في الجدول (6)، المؤشرات الوصفية الخاصة بـ(وظائف مجلس الإدارة)، اذ بلغ الوسط العام لها (4.298)، وبمستوى جيد جداً ، وبانحراف سجل (0.561)، اذ تراوحت قيم الوسط الحسابي للأسئلة بين (4.101-4.471) ، اذ كان الاتجاه العام للإجابات حول جميع اسئلة هذا البعد عند (الاتفاق) وبمستوى جيد وتشير إلى جميع قيم الاختبار اعلى من الوسط الفرضي وتشير إلى وجود اتفاق على جميع الأسئلة ، تشير النتائج الى ان المجلس يحدد سياسات المصرف ويعين الإدارة التنفيذية ويقوم بالاشراف على إدارة المخاطر والتدابير اللازمة لمعالجة تلك

لمخاطر ويقوم بالرقابة على الأداء المالي للمصرف وتطوير السياسات الداخلية فضلا عن إمكانية الاسهام في المسؤولية الاجتماعية، اذ يتضح بصورة عامة من نتائج التحليل الوصفي أن أعلى نسبة اتفاق سُجِّلت عند السؤال (6) "يحدد المجلس السياسات والاهداف الاستراتيجية للمصرف والاشراف على تنفيذها"، بمستوى جيد وقد بلغ الوسط لها (4.471)، وبانحراف بلغ (0.755)، كما سُجل معامل الاختلاف ما قيمته (16.88)، وكان على مستوى (4) من حيث الأهمية. بالمقابل، يتبين أن أقل نسبة اتفاق سُجِّلت عند السؤال (12) "تسهم قرارات المجلس في دعم المجتمع"، بمستوى جيد وقد حقق الوسط لها (4.101)، وبانحراف بلغ (0.784)، كما سُجل معامل الاختلاف ما قيمته (19.11)، وجاء بمستوى (7) من حيث الأهمية

جدول (6) المؤشرات الاحصائية لبعد وظائف مجلس الإدارة

العبارة	الوسط	الانحراف	معامل الاختلاف	الأهمية
6 يحدد المجلس السياسات والاهداف الاستراتيجية للمصرف والاشراف على تنفيذها.	4.471	.75513	0.1688	4
7 يقوم المجلس باختيار وتعيين الإدارة التنفيذية.	4.258	.74663	0.1753	5
8 يقوم المجلس بالإشراف على إدارة المخاطر ويتخذ الإجراءات اللازمة.	4.370	.72898	0.1667	3
9 يحدد المجلس السياسات المالية للمصرف والسياسات ذات الصلة بالانتماء والاستثمار.	4.224	.79419	0.1879	6
10 يراقب المجلس الأداء المالي والإشراف عليه.	4.359	.66139	0.1517	2
11 يشرف المجلس على تطوير السياسات الداخلية للمصرف بهدف تحسينها.	4.303	.64675	0.1502	1
12 تسهم قرارات المجلس في دعم المجتمع	4.101	.78400	0.1911	7
المتوسط الإجمالي	4.298	.56146	0.1306	

المصدر: برنامج SPSS V.28.

3- بعد الشفافية والافصاح:

اشارت النتائج المبينة في الجدول (7)، المؤشرات الوصفية الخاصة ببعدها (الشفافية والافصاح)، اذ بلغ الوسط العام لها (4.243)، وبمستوى جيد جدا ، وبانحراف سجل (0.5063)، اذ تراوحت قيم الوسط الحسابي للأسئلة بين (4.191-4.292)، اذ كان الاتجاه العام للإجابات حول جميع اسئلة هذا البعد عند (الاتفاق) وبمستوى جيد وتشير إلى جميع قيم الاختبار اعلى من الوسط الفرضي و تشير إلى وجود اتفاق على جميع الأسئلة ، اذ تشير النتائج إلى سعي المصرف لتوفير معلومات حول أنشطتها المالية والتشغيلية ويهتم بتحديثها بشكل مستمر ويسعى الى عرضها بشكل واضح الى كافة أصحاب المصالح وتعمل على الإفصاح عن المعلومات المالية كالميزانية والتقارير المالية وتفصح عن المعلومات المتعلقة بالمخاطر المتوقعة الى كافة أصحاب المصالح، اذ يتضح بصورة عامة من نتائج التحليل الوصفي أن أعلى نسبة اتفاق سُجِّلت عند السؤال (13) "توفر إدارة المصرف المعلومات الدقيقة والمحدثة عن أنشطتها المالية والتشغيلية"، بمستوى جيد وقد بلغ الوسط لها (4.292)، وبانحراف بلغ (0.660)، كما سُجل معامل الاختلاف ما قيمته (15.39)، وكان على مستوى (2) من حيث الأهمية ، المقابل، يتبين أن أقل نسبة اتفاق سُجِّلت عند السؤال (17) "توفر إدارة المصرف المعلومات للجميع بما فيهم المساهمين والزبائن والعاملين فيه"، بمستوى جيد وقد حقق الوسط لها (4.191)، وبانحراف بلغ (0.795)، كما سُجل معامل الاختلاف ما قيمته (18.99)، وجاء بمستوى (6) من حيث الأهمية.

جدول (7) المؤشرات الإحصائية لبعء الشفافية والإفصاح

الاهمية	معامل الاختلاف	الانحراف	الوسط	العبارة	
2	0.1539	.66062	4.292	توفر إدارة المصرف المعلومات الدقيقة والمحدثة عن أنشطتها المالية والتشغيلية.	13
5	0.1733	.73038	4.213	تهتم إدارة المصرف بإيضاح المعلومات لجميع أصحاب المصالح بطرائق مبسطة.	14
1	0.1465	.63237	4.314	تهتم إدارة المصرف بالإفصاح عن المعلومات المالية بضمنها الميزانية والتقارير المالية الى كافة أصحاب المصالح.	15
4	0.1682	.70512	4.191	تهتم إدارة المصرف بالإفصاح عن المعلومات التشغيلية بضمنها العمليات والخدمات المقدمة الى الزبائن.	16
6	0.1899	.79596	4.191	توفر إدارة المصرف المعلومات للجميع بما فيهم المساهمين والزبائن والعاملين فيه.	17
3	0.1564	.66620	4.258	تفصح إدارة المصرف عن المعلومات المتعلقة بالمخاطر ومنها المخاطر المالية والتشغيلية الى كافة أصحاب المصالح.	18
	0.1193	.50631	4.243	المتوسط الإجمالي	

المصدر: برنامج SPSS V.28.

4- بعد لجان مجلس الإدارة:

كشفت النتائج المبينة في الجدول (8)، المؤشرات الوصفية الخاصة ببعء (لجان مجلس الإدارة)، إذ بلغ الوسط العام لها (4.287)، وبمستوى جيد جداً، وبانحراف سجل (0.544)، إذ تراوحت قيم الوسط الحسابي للأسئلة بين (4.134-4.382)، إذ كان الاتجاه العام للإجابات حول جميع أسئلة هذا البعد عند (الاتفاق) وبمستوى جيد وتشير إلى جميع قيم الاختبار اعلى من الوسط الفرضي وتشير إلى وجود اتفاق على جميع الأسئلة، تظهر النتائج أن أعضاء المجلس يمثلون معرفة جيدة بالأمور الإدارية والتشريعات ذات صلة بعملهم في المصرف، ويهتم بتشكيل للجان المختصة بأمور الحوكمة وذات صلة بسياسات المصرف، واللجنة المسؤولة عن التعويضات وتقييم المخاطر المالية والتشغيلية، إذ يتضح بصورة عامة من نتائج التحليل الوصفي أن أعلى نسبة اتفاق سُجِّلت عند السؤال (19) "يتمتع أعضاء المجلس بقدر كافي من المعرفة بالأمور الإدارية وملمين بالتشريعات ذات الصلة والحقوق والواجبات"، بمستوى جيد وقد بلغ الوسط لها (4.382)، وبانحراف بلغ (0.699)، كما سُجل معامل الاختلاف ما قيمته (15.95)، وكان على مستوى (4) من حيث الأهمية. بالمقابل، يتبين أن أقل نسبة اتفاق سُجِّلت عند السؤال (22) "يمتلك المجلس لجنة تعويضات مسؤولة عن تحديد وتقييم سياسات التعويضات للعاملين"، بمستوى جيد وقد حقق الوسط لها (4.134)، وبانحراف بلغ (0.771)، كما سُجل معامل الاختلاف ما قيمته (18.65)، وجاء بمستوى (5) من حيث الأهمية.

جدول (8) المؤشرات الإحصائية لبعء لجان مجلس الإدارة

الاهمية	معامل الاختلاف	الانحراف	الوسط	العبارة	
4	0.1595	.69912	4.382	يتمتع أعضاء المجلس بقدر كافي من المعرفة بالأمور الإدارية وملمين بالتشريعات ذات الصلة والحقوق والواجبات.	19
1	0.1523	.64892	4.258	يقوم المجلس بتشكيل اللجان الرئيسية والفرعية لأهميتها وفقاً لشروط تشكيل تلك اللجان.	20
2	0.1588	.68714	4.325	يمتلك المصرف لجان مختصة بالحوكمة تحدد وتقيم سياسات المصرف.	21
5	0.1865	.77152	4.134	يمتلك المجلس لجنة تعويضات مسؤولة عن تحديد وتقييم سياسات التعويضات للعاملين.	22
3	0.1590	.68992	4.337	يمتلك المجلس لجنة مسؤولة عن تحديد وتقييم المخاطر المالية والتشغيلية.	23
	0.1269	.54436	4.287	المتوسط الإجمالي	

المصدر: برنامج SPSS V.28.

5- بعد معاملة المساهمين:

كشفت النتائج المبينة في الجدول (9)، المؤشرات الوصفية الخاصة بـ (لجان مجلس الإدارة)، إذ بلغ الوسط العام لها (4.166)، وبمستوى جيد جداً، وبانحراف سجل (0.547)، إذ تراوحت قيم الوسط الحسابي للأسئلة بين (4.247-3.955)، إذ كان الاتجاه العام للإجابات حول جميع أسئلة هذا البعد عند (الاتفاق) وبمستوى جيد وتشير إلى جميع قيم الاختبار أعلى من الوسط الفرضي وتشير إلى وجود اتفاق على جميع الأسئلة، تظهر النتائج أن المصرف يزود المساهمين بالكشوفات المالية من خلال نشرها في الأسواق المالية ويعطي للمساهمين الحق في المشاركة في إعطاء مقترحات في النظام الأساسي للمصرف، ويسمح مجلس الإدارة لذوي المصالح التعبير عن مخاوفهم اتجاه التصرفات غير القانونية، وتسعى إدارة المصرف مشاركة العاملين في تحسين مستوى أدائه والسعي للمعاملة العادلة مع جميع المساهمين قدر الإمكان، إذ يتضح بصورة عامة من نتائج التحليل الوصفي أن أعلى نسبة اتفاق سُجّلت عند السؤال (24) "يتم حصول المساهمين على المعلومات المتعلقة بالمصرف بسهولة وبشكل دوري من خلال تزويد الأسواق المالية بالكشوفات المالية"، بمستوى جيد وقد بلغ الوسط لها (4.247)، وبانحراف بلغ (0.711)، كما سُجل معامل الاختلاف ما قيمته (16.75)، وكان على مستوى (3) من حيث الأهمية. بالمقابل، يتبين أن أقل نسبة اتفاق سُجّلت عند السؤال (25) "يحق للمساهمين المشاركة في إعطاء مقترحات في النظام الأساسي للمصرف"، بمستوى جيد وقد حقق الوسط لها (3.955)، وبانحراف بلغ (0.752)، كما سُجل معامل الاختلاف ما قيمته (19.02)، وجاء بمستوى (5) من حيث الأهمية

جدول (9) المؤشرات الإحصائية لبعد معاملة المساهمين

البيانات	الوسط	الانحراف	معامل الاختلاف	الأهمية
24 يتم حصول المساهمين على المعلومات المتعلقة بالمصرف بسهولة وبشكل دوري من خلال تزويد الأسواق المالية بالكشوفات المالية	4.247	.71161	0.1675	3
25 يحق للمساهمين المشاركة في إعطاء مقترحات في النظام الأساسي للمصرف	3.955	.75242	0.1902	5
26 يتمتع ذوي المصالح بحرية كاملة في الاتصال بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات غير القانونية	4.191	.67211	0.1603	1
27 يعمل المصرف على تطوير اليات جديدة تساهم في مشاركة جميع العاملين في رفع مستوى الأداء	4.202	.70999	0.1689	4
28 تكفل حوكمة المصارف المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين	4.236	.69122	0.1631	2
المتوسط الاجمالي	4.166	.54709	0.1313	

المصدر: برنامج SPSS V.28.

6- بعد بيئة الرقابة:

كشفت النتائج المبينة في الجدول (10)، المؤشرات الوصفية الخاصة بـ (لجان مجلس الإدارة)، إذ بلغ الوسط العام لها (3.807)، وبمستوى جيد، وبانحراف سجل (1.087)، إذ تراوحت قيم الوسط الحسابي للأسئلة بين (4.107-3.667)، إذ كان الاتجاه العام للإجابات حول جميع أسئلة هذا البعد عند (الاتفاق) وبمستوى جيد وتشير إلى جميع قيم الاختبار أعلى من الوسط الفرضي وتشير إلى وجود اتفاق على جميع الأسئلة، تظهر النتائج أن المصرف يمتلك تشريعات واضحة تضمن تحقيق مصالح جميع أصحاب المصالح فضلاً عن تنظيم العلاقات مع كافة الأطراف ذات العلاقة، وتمتلك المصارف اليات لتسوية الخلافات التي تنشأ بين المصرف وأصحاب المصالح، وتوجد لوائح تنظم العمل داخل المصرف، ويعمل المصرف على توافق المتطلبات القانونية والرقابية في السوق المالية مع قوانين المصارف المعمول بها، إذ يتضح بصورة عامة من نتائج التحليل الوصفي أن أعلى نسبة اتفاق سُجّلت عند السؤال (33) "تتوافق المتطلبات القانونية والرقابية في السوق المالية مع قوانين المصارف المعمول بها"، بمستوى جيد وقد بلغ الوسط لها

(4.415)، وبانحراف بلغ (0.636)، كما سُجل معامل الاختلاف ما قيمته (14.40)، وكان على مستوى (2) من حيث الأهمية. بالمقابل، يتبين أن أقل نسبة اتفاق سُجّلت عند السؤال (30) "توجد تشريعات تنظم العلاقة مع كافة الأطراف من ذوي العلاقة."، بمستوى جيد وقد حقق الوسط لها (4.191)، وبانحراف بلغ (0.705)، كما سُجل معامل الاختلاف ما قيمته (16.82)، وجاء بمستوى (3) من حيث الأهمية.

جدول (10) المؤشرات الاحصائية لبعده بيئة الرقابة

العبارة	الوسط	الانحراف	معامل الاختلاف	الأهمية
29 وضوح التشريعات لدى المصرف الخاص لضمان تحقيق مصالح كافة الأطراف المعنية.	4.404	.57838	0.1313	1
30 توجد تشريعات تنظم العلاقة مع كافة الأطراف من ذوي العلاقة.	4.191	.70512	0.1682	3
31 توجد اليات لتسوية الخلافات التي تنشأ بين المصرف وأصحاب المصالح.	4.292	.74165	0.1727	5
32 توجد سياسات ولوائح الداخلية للمصرف تحكم سلوك العاملين والمديرين.	4.280	.73838	0.1724	4
33 تتوافق المتطلبات القانونية والرقابية في السوق المالية مع قوانين المصارف المعمول بها.	4.415	.63620	0.1440	2
المتوسط الاجمالي	4.316	.49709	0.1151	

المصدر: برنامج SPSS V.28.

ثانياً: التحليل الوصفي لأبعاد متغير الأداء المتميز 1- بعد الفاعلية:

كشفت النتائج المبينة في الجدول (11)، المؤشرات الوصفية الخاصة ببعده (الفاعلية)، إذ بلغ الوسط العام لها (4.348)، وبمستوى جيد جداً، وبانحراف سجل (0.527)، إذ تراوحت قيم الوسط الحسابي للأسئلة بين (4.258-4.460)، إذ كان الاتجاه العام للإجابات حول جميع أسئلة هذا البعد عند (الاتفاق) وبمستوى جيد جداً، وتشير إلى جميع قيم الاختبار اعلى من الوسط الفرضي وتشير إلى وجود اتفاق على جميع الأسئلة، تشير النتائج إلى أن إدارة المصرف تمتلك الإمكانيات الكافية لتحقيق أهدافها فضلاً عن امتلاكه لمقاييس موضوعية لتحديد نسب انجاز تحقيق الاهداف، وتتسعى إدارة المصرف للاطلاع على احدث المعلومات المتعلقة بالقطاع المصرفي لتكون أداء اعمالها بكفاءة وفاعلية. إذ يتضح بصورة عامة من نتائج التحليل الوصفي أن أعلى نسبة اتفاق سُجّلت عند السؤال (34) "تمتلك إدارة المصرف الامكانية الكافية في تحقيق اهداف المصرف."، بمستوى جيد وقد بلغ الوسط لها (4.460)، وبانحراف بلغ (0.640)، كما سُجل معامل الاختلاف ما قيمته (14.36)، وكان على مستوى (1) من حيث الأهمية. بالمقابل، يتبين أن أقل نسبة اتفاق سُجّلت عند السؤال (35) "يمتلك المصرف مقاييس موضوعية لقياس مدى النجاح في تحقيق الاهداف."، بمستوى جيد وقد حقق الوسط لها (4.258)، وبانحراف بلغ (0.699)، كما سُجل معامل الاختلاف ما قيمته (16.42) وجاء بمستوى (4) من حيث الأهمية.

جدول (11) المؤشرات الاحصائية لبعده الفاعلية

العبارة	الوسط	الانحراف	معامل الاختلاف	الأهمية
34 تمتلك إدارة المصرف الامكانية الكافية في تحقيق اهداف المصرف.	4.460	.64060	0.1436	1
35 يمتلك المصرف مقاييس موضوعية لقياس مدى النجاح في تحقيق الأهداف.	4.258	.69948	0.1642	4
36 تتابع ادارة المصرف كل ما هو جديد من مطبوعات او دوريات للحصول على أحدث المعلومات ضمن البيئة المصرفية.	4.291	.66062	0.1538	2

37	تقوم إدارة المصرف بمتابعة الإنجاز خطوة بخطوة ضمن الفترة القياسية المطلوبة للإنجاز.	4.438	.75310	0.1696	5
38	تسعى إدارة المصرف الى ان يكون أداء أعمالها بفاعلية.	4.292	.66062	0.1539	3
	المتوسط الاجمالي	4.348	.52788	0.1213	

المصدر: برنامج SPSS V.28.

2 - بعد الاستجابة:

أشارت النتائج المبينة في الجدول (12) ، المؤشرات الوصفية الخاصة بـ (الاستجابة)، اذ بلغ الوسط العام لها (4.305)، وبمستوى جيد جدا، وبانحراف سجل (0.559)، اذ تراوحت قيم الوسط الحسابي للأسئلة بين (4.213-4.415) ، اذ كان الاتجاه العام للإجابات حول جميع اسئلة هذا البعد عند (الاتفاق) وبمستوى جيد جدا كما وتشير إلى جميع قيم الاختبار اعلى من الوسط الفرضي و تشير إلى وجود اتفاق على جميع الأسئلة، يتبين ان المصرف قدرة على تلبية طلبات الزبائن في الوقت القياسي المطلوب لتحقيق الميزة التنافسية، فضلا عن تشجيع الإدارة الافكار والأساليب الجديدة للتواصل مع الزبائن وحل مشكلاتهم والاستجابة لكل ما هو جديد من الخدمات المصرفية ، اذ يتضح بصورة عامة من نتائج التحليل الوصفي أن أعلى نسبة اتفاق سُجِّلَت عند السؤال (43) "تحاول إدارة المصرف تقليل وقت انتظار الزبائن لتحقيق رضاهم."، بمستوى جيد اذ بلغ الوسط (4.415)، وبانحراف بلغ (0.704)، كما سُجِّل معامل الاختلاف ما قيمته (15.94)، وكان على مستوى (1) من حيث الأهمية. بالمقابل، يتبين أن أقل نسبة اتفاق سُجِّلَت عند السؤال (41) "تشجع إدارة المصرف الافكار والأساليب الجديدة للتواصل مع الزبائن وحل مشكلاتهم."، بمستوى جيد وقد حقق الوسط لها (4.213)، وبانحراف بلغ (0.730)، كما سُجِّل معامل الاختلاف ما قيمته (17.33)، وجاء بمستوى (5) من حيث الأهمية.

جدول (12) المؤشرات الاحصائية لبعد الاستجابة

العبارة	الوسط	الانحراف	معامل الاختلاف	الأهمية
39 يمتلك المصرف المقدرة على الاستجابة وتلبية لطلبات الزبائن في الوقت القياسي المطلوب.	4.302	.71357	0.1656	2
40 تعد الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن مدخل مهما للمصرف في امتلاك ميزة تنافسية.	4.303	.71358	0.1658	3
41 تشجع إدارة المصرف الافكار والأساليب الجديدة للتواصل مع الزبائن وحل مشكلاتهم.	4.213	.73038	0.1733	5
42 تسعى إدارة المصرف الى الاستجابة لكل ما هو جديد من خدمات مصرفية وتوفيرها للزبائن.	4.292	.72617	0.1691	4
43 تحاول إدارة المصرف تقليل وقت انتظار الزبائن لتحقيق رضاهم.	4.415	.70403	0.1594	1
المتوسط الإجمالي	4.305	.55929	0.1298	

المصدر: برنامج SPSS V.28.

3- بعد الكفاءة المالية:

أظهرت النتائج المبينة في الجدول (13) ، المؤشرات الوصفية الخاصة بـ (الكفاءة المالية)، اذ بلغ الوسط العام لها (4.357)، وبمستوى جيد ، وبانحراف سجل (0.534)، اذ تراوحت قيم الوسط الحسابي للأسئلة بين (4.560-4.869) ، اذ كان الاتجاه العام للإجابات حول جميع اسئلة هذا البعد عند (الاتفاق) وبمستوى جيد وتشير إلى جميع قيم الاختبار اعلى من الوسط الفرضي و تشير إلى وجود اتفاق على جميع الأسئلة ، وتم التوصل الى ان إدارة المصرف تتمكن من التميز بين الفرص المربحة وغير المربحة وتسعى الى تحقيق المصارف كفاية رأسمالية مناسبة

لمواجهة أزمات السيولة الطارئة و تحكم الرقابة الفاعلة على العمليات التشغيلية للمصرف من اجل تقليل الكلف الى أدنى حد ممكن ، و تضع هيكل لتمويل امثل و مقاييس موضوعية يمكن من خلالها معرفة قدرة المصرف على تحقيق أهدافه وتتخذ إدارة المصرف قرارات فاعلة في عمليات تسعير الخدمات المقدمة وتسعير فوائد الإقراض والايداع المقدمة للزبائن اذ يتضح بصورة عامة من نتائج التحليل الوصفي أن أعلى نسبة اتفاق سُجِّلَت عند السؤال (44) "تتمكن ادارة المصرف من التمييز بين الفرص المربحة وغير المربحة"، بمستوى جيد وقد بلغ الوسط لها (4.528)، وبانحراف بلغ (0.623)، كما سُجِّلَ معامل الاختلاف ما قيمته (13.76) وكان على مستوى (1) من حيث الأهمية. بالمقابل، يتبين أن أقل نسبة اتفاق سُجِّلَت عند السؤال (49) "تتخذ إدارة المصرف قرارات استراتيجية فاعلة في عمليات تسعير الخدمات المقدمة وتسعير فوائد الإقراض والايداع المقدمة للزبائن"، بمستوى جيد وقد حقق الوسط لها (4.292)، وبانحراف بلغ (756.0)، كما سُجِّلَ معامل الاختلاف ما قيمته (17.63)، وجاء بمستوى (5) من حيث الأهمية.

جدول (13) المؤشرات الاحصائية لبعء الكفاءة المالية

العبارة	الوسط	الانحراف	معامل الاختلاف	الأهمية
44	4.528	.62322	0.1376	1
45	4.293	.74165	0.1727	4
46	4.404	.66945	0.1519	2
47	4.314	.79194	0.1835	6
48	4.314	.73230	0.1697	3
49	4.292	.75682	0.1763	5
المتوسط الاجمالي	4.357	.53451	0.1226	

المصدر: برنامج SPSS V.28.

ثالثاً: الفرضية (الرئيسية) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين حوكمة المصارف في الأداء المتميز

(حوكمة المصارف) $0.807 + 0.899 =$ الأداء المتميز

يوضح الجدول (14) نتائج تحليل الأثر بين حوكمة المصارف في الأداء المتميز ، اذ حققت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (90.258) اذ تشير إلى وجود تأثير معنوي بينها، كما يظهر من قيمة (t) المستخرجة والبالغة (2.470) ان تأثير المعلمة (β) هو تأثير حقيقي حيث ان زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء المتميز بمقدار (80%)، اذ استطاع متغير حوكمة المصارف من تفسير ما نسبة (50%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء المتميز.

1. الفرضية (الفرعية الأولى)

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء الالتزام بحوكمة المصارف في الأداء المتميز

(الالتزام بحوكمة المصارف) $2.847 + 0.328 =$ الأداء المتميز

يبين الجدول (14) نتائج تحليل الأثر بين بعد الالتزام بحوكمة المصارف في الأداء المتميز ، اذ حققت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (7.730) اذ تشير إلى وجود تأثير معنوي بينها، كما يظهر من قيمة (t) المستخرجة والبالغة (5.288) ان تأثير المعلمة (β) هو تأثير حقيقي حيث ان زيادة التأثير

بمقدار الوحدة الواحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء المتميز بمقدار (32 %)، إذ استطاع بعد الالتزام بحوكمة المصارف من تفسير ما نسبة (8 %) من التغيرات التي تطرأ على الأداء المتميز.

2. الفرضية (الفرعية الثانية)

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء وظائف مجلس الإدارة في الأداء المتميز

(وظائف مجلس الإدارة) $0.358 + 2.799 = \text{الأداء المتميز}$

يبين الجدول (14) نتائج تحليل الأثر بين بعء وظائف مجلس الإدارة في الأداء المتميز، إذ حققت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (16.557) إذ تشير إلى وجود تأثير معنوي بينها، كما يظهر من قيمة (t) المستخرجة والبالغة (7.340) أن تأثير المعلمة (β) هو تأثير حقيقي حيث أن زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء المتميز بمقدار (35 %)، إذ استطاع بعد وظائف مجلس الإدارة من تفسير ما نسبة (16 %) من التغيرات التي تطرأ على الأداء المتميز.

3. الفرضية (الفرعية الثالثة)

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء الشفافية والافصاح في الأداء المتميز

(الشفافية والافصاح) $0.631 + 1.661 = \text{الأداء المتميز}$

يوضح الجدول (14) نتائج تحليل الأثر بين بعء الشفافية والافصاح في الأداء المتميز، إذ حققت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (58.920) إذ تشير إلى وجود تأثير معنوي بينها، كما يظهر من قيمة (t) المستخرجة والبالغة (4.729) أن تأثير المعلمة (β) هو تأثير حقيقي حيث أن زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء المتميز بمقدار (63 %)، إذ استطاع بعد الشفافية والافصاح من تفسير ما نسبة (40 %) من التغيرات التي تطرأ على الأداء المتميز.

4. الفرضية (الفرعية الرابعة)

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء لجان مجلس الإدارة في الأداء المتميز

(لجان مجلس الإدارة) $0.635 + 1.615 = \text{الأداء المتميز}$

يشير الجدول (14) نتائج تحليل الأثر بين بعء لجان مجلس الإدارة في الأداء المتميز، إذ حققت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (78.102) إذ تشير إلى وجود تأثير معنوي بينها، كما يظهر من قيمة (t) المستخرجة والبالغة (5.199) أن تأثير المعلمة (β) هو تأثير حقيقي حيث أن زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء المتميز بمقدار (63 %)، إذ استطاع بعد لجان مجلس الإدارة من تفسير ما نسبة (47 %) من التغيرات التي تطرأ على الأداء المتميز.

5. الفرضية (الفرعية الخامسة)

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء لمعاملة المساهمين في الأداء المتميز

(معاملة المساهمين) $0.591 + 1.876 = \text{الأداء المتميز}$

يشير الجدول (14) نتائج تحليل الأثر بين بعء لجان المساهمين في الأداء المتميز، إذ حققت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (61.357) إذ تشير إلى وجود تأثير معنوي بينها، كما يظهر من قيمة (t) المستخرجة والبالغة (5.919) أن تأثير المعلمة (β) هو تأثير حقيقي حيث أن زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء المتميز بمقدار (59 %)، إذ استطاع بعد معاملة المساهمين من تفسير ما نسبة (41 %) من التغيرات التي تطرأ على الأداء المتميز.

6. الفرضية (الفرعية السادسة)

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء بيئة الرقابة في الأداء المتميز

(بيئة الرقابة) $0.710 + 1.271 = \text{الأداء المتميز}$

يشير الجدول (14) نتائج تحليل الأثر بين بعء بيئة الرقابة في الأداء المتميز، إذ حققت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (84.765) إذ تشير إلى وجود تأثير معنوي بينها، كما يظهر من قيمة (t) المستخرجة والبالغة (3.792) أن تأثير المعلمة (β) هو تأثير حقيقي حيث أن زيادة التأثير بمقدار

الوحدة الواحدة سيؤدي إلى زيادة الأداء المتميز بمقدار (71%)، إذ استطاع بعد بيئة الرقابة من تفسير ما نسبة (49%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء المتميز.

جدول (14) تحليل أبعاد حوكمة المصارف في الأداء المتميز

المتغير المعتمد	أبعاد متغير حوكمة المصارف							
الأداء المتميز	القرار	Sig	(t)	(F)	Adj (R2)	(R ²)		
	قبول الفرضية	0.007	5.288	7.730	0.071	0.082	2.847	(α)
							0.328	(β)
	قبول الفرضية	0.000	7.340	16.557	0.150	0.160	2.799	(α)
							0.358	(β)
	قبول الفرضية	0.000	4.729	58.920	0.397	0.404	1.661	(α)
							0.631	(β)
	قبول الفرضية	0.000	5.199	78.102	0.467	0.473	1.615	(α)
							0.635	(β)
	قبول الفرضية	0.000	5.919	61.357	0.407	0.414	1.876	(α)
							0.591	(β)
	قبول الفرضية	0.000	3.792	84.765	0.488	0.493	1.271	(α)
							0.710	(β)
	قبول الفرضية	0.000	2.470	90.258	0.504	0.509	0.899	(α)
							0.807	(β)
	89= حجم العينة// الجدولية= 1.1990 (t) الجدولية 95.3 // (F)							
عدد الفرضيات المقبولة =7								

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.28.

المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج التحليل الوصفي ان حوكمة المصارف في المصارف الخاصة في محافظة الانبار حازت على المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالنسبة لمتغيرات البحث من منظور العاملين يليه متغير الأداء المتميز المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية ويتبين مما سبق الى ان ادارة المصارف حريصة على تطبيق مبادئ الحوكمة وتحقيق الأداء المتميز
2. أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغير حوكمة المصارف في المصارف قيد البحث كانت بمستوى جيد وفقاً لآراء عينة الدراسة وان المصارف الخاصة في محافظة الانبار حريصة على الالتزام بمبادئ الحوكمة وان ينفذ مجلس الإدارة وظائفه واعتماد مبدأ الشفافية والافصاح وتفعيل أدوار لجان مجلس الإدارة ومعاملة المساهمين بعدالة وتوفير بيئة رقابية تركز على تطبيق القوانين المتعلقة بالعمل المصرفي.
3. ظهرت النتائج بعد الالتزام بحوكمة المصارف المرتبة الأولى من حيث الأهمية وان المجلس يحرص على تطبيق مبادئ الحوكمة ويعمل بشكل مستمر على تحفيز العاملين على الالتزام بمبادئ الحوكمة وتقديم مدونات سلوكية يجب ان يلتزم بها العاملين، والعمل على توثيق العلاقات مع أصحاب المصالح
4. أظهرت النتائج بعد وظائف مجلس الإدارة المرتبة الخامسة من حيث الأهمية كشفت النتائج إلى أن المجلس يتولى تحديد السياسات العامة للمصرف وتعيين الإدارة التنفيذية، بالإضافة إلى الإشراف على إدارة المخاطر واتخاذ الاجراءات اللازمة لمعالجتها، كما يضطلع المجلس بمهام الرقابة على الأداء المالي وتطوير السياسات الداخلية، إلى جانب إمكانية الإسهام في دعم برامج المسؤولية الاجتماع و أظهرت نتائج بعد الشفافية والافصاح المرتبة الثالثة من حيث الأهمية أظهرت النتائج إلى سعي المصارف لتوفير معلومات شاملة حول أنشطته المالية والتشغيلية، مع

- الحرص على تحديثها بشكل مستمر وعرضها بوضوح لكافة أصحاب المصالح، كما يلتزم المصرف بالإفصاح عن البيانات المالية، بما في ذلك الميزانية والتقارير الدورية، بالإضافة إلى الكشف عن المعلومات المتعلقة بالمخاطر المتوقعة لضمان الشفافية وتعزيز الثقة لدى جميع الأطراف ذات العلاقة
5. أظهرت النتائج بعد لجان مجلس الإدارة المرتبة الرابعة من حيث الأهمية وظهرت النتائج أن أعضاء مجلس الإدارة يمتلكون معرفة جيدة بالجوانب الإدارية والتشريعية ذات الصلة بعملهم في المصرف، مما يعزز من فاعلية أدائهم. كما يُستنتج أن المجلس يولي أهمية لتفعيل مبادئ الحوكمة من خلال تشكيل لجان متخصصة تُعنى بالسياسات المصرفية، بالإضافة إلى وجود لجان مسؤولة عن التعويضات وتقييم المخاطر المالية والتشغيلية، وهو ما يعكس التزاماً واضحاً بإدارة فعالة وشفافة.
6. أظهرت النتائج بعد معاملة المساهمين المرتبة السادسة من حيث الأهمية وظهرت النتائج إلى أن المصرف يلتزم بتوفير المعلومات المالية للمساهمين من خلال نشر الكشوفات المالية في الأسواق المالية، مما يعزز من مستوى الشفافية. كما يُستنتج أن المصرف يمنح المساهمين حق المشاركة في تقديم المقترحات المتعلقة بالنظام الأساسي، ويتيح لمجلس الإدارة المجال لأصحاب المصالح للتعبير عن مخاوفهم بشأن أي تصرفات غير قانونية. وتُظهر النتائج كذلك سعي إدارة المصرف إلى إشراك العاملين في جهود تحسين الأداء، مع الحرص على معاملة جميع المساهمين بعدالة قدر الإمكان.
7. أظهرت النتائج بعد بيئة الرقابة المرتبة الثانية من حيث الأهمية تشير النتائج إلى أن المصرف يعتمد تشريعات واضحة تضمن تحقيق مصالح جميع أصحاب المصالح، وتنظيم العلاقات مع مختلف الأطراف ذات الصلة، كما يُستنتج أن لدى المصرف آليات فعالة لتسوية الخلافات التي قد تنشأ بينه وبين أصحاب المصالح، إلى جانب وجود لوائح داخلية تنظم سير العمل. وتؤكد النتائج أيضاً سعي المصرف إلى تحقيق التوافق بين المتطلبات القانونية والرقابية في السوق المالية والقوانين المصرفية المعمول بها، بما يعزز من الامتثال والحوكمة المصرفية وظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغير الأداء المتميز في المصارف كانت بمستوى جيد وفقاً لآراء عينة الدراسة وهذا ما أثبتته نتائج تحليل المقابلات الشخصية إذ بينت إجابات المستجيبين أن المصارف تهتم بشكل كبير على تحقيق الأهداف بكفاءة بواسطة امتلاك المرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية فضلاً عن تحقيق الأهداف المالية
8. بينت النتائج إلى أن الحوكمة المصرفية تحدث تأثيراً في الأداء المتميز على المستوى الإجمالي و الأبعاد وأن بعد بيئة الرقابة كان الأشد تأثيراً في الأداء المتميز والالتزام بحوكمة المصارف كان الأقل تأثيراً.

ثانياً: التوصيات

بناءً على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها يمكن تثبيت أهم التوصيات لإدارة المصارف مجال التطبيق وهي كما يأتي:

1. ضرورة استمرار التركيز على تعزيز مبادئ الحوكمة في المصارف من خلال تدريب أعضاء مجلس الإدارة والعاملين لتعميق فهمهم بدور الحوكمة وأهميتها في تحسين الأداء وتطوير مدونات سلوكية واضحة وموحدة تلتزم بها جميع العاملين، مع متابعة تنفيذها بفاعلية لتحقيق الأداء المتميز.
2. ينبغي دعم عمل اللجان المتخصصة في الحوكمة، التعويضات، تقييم المخاطر، والمسؤولية الاجتماعية لتكون أكثر فاعلية من خلال توفير الموارد والتدريب اللازم وتعزيز دور اللجان في متابعة الأداء المالي والإشراف على إدارة المخاطر لضمان شفافية وفعالية أكبر.

3. توسيع نطاق الإفصاح المالي والتشغيلي ليشمل كافة أصحاب المصالح بشكل دوري وواضح، مع التركيز على تقديم معلومات دقيقة عن المخاطر المتوقعة باستخدام تقنيات حديثة لتسهيل وصول المساهمين وأصحاب المصالح إلى المعلومات بيسر ووضوح.
4. تعزيز اللوائح الداخلية وآليات تسوية الخلافات لضمان بيئة عمل منظمة تعزز الامتثال للقوانين والتشريعات المصرفية لضمان توافق مستمر بين التشريعات المحلية ومتطلبات السوق المالية لتعزيز الحوكمة والرقابة المصرفية.
5. استثمار الموارد في تطوير مقاييس موضوعية لتقييم الإنجاز بانتظام ومتابعة الأداء لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية ودعم الإدارة في مواكبة أحدث التطورات المصرفية والتقنية لتعزيز القدرة على الاستجابة السريعة والتكيف مع متطلبات السوق.
6. تبني أساليب مبتكرة ومرنة في التواصل مع العملاء لتلبية طلباتهم بسرعة وفعالية، مع تشجيع ثقافة الابتكار في تقديم الخدمات والتركيز على تطوير منتجات وخدمات مصرفية جديدة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة وتعزز من مكانة المصرف في السوق.
7. تطوير هيكل تمويل أمثل يعتمد على مقاييس موضوعية تضمن الكفاءة الرأسمالية ومواجهة أزمات السيولة الطارئة وتطبيق رقابة صارمة على العمليات التشغيلية بهدف تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة المالية، مع تحسين استراتيجيات التسعير لضمان الربحية والتنافسية.
8. تكثيف الجهود لتعزيز بيئة الرقابة الداخلية، كونها العنصر الأكثر تأثيراً على الأداء المتميز، من خلال تطوير آليات رقابية شاملة وتدريب مستمر لأعضاء الإدارة على أفضل ممارسات الرقابة.

المصادر:

أولاً: المصادر العربية:

- 1- إبراهيم رضا، ونديم عبد الله. (2023). المؤسسات المالية المتنوعة والنماذج المختلفة: التحديات والحلول في الأسواق الناشئة. مجلة البحوث المالية، 23(3)، 113-129.
- 2- الرفاعي علي. (2020). إدارة التكيف الاستراتيجي في المنظمات. دار الأبحاث الجامعية
- 3- الشمري فيصل. (2019). استراتيجيات الاستجابة في بيئات الأعمال المتغيرة. دار الفكر الإداري.
- 4- العنبي، محمد. (2021). القيادة وإدارة الأزمات: كيفية التكيف مع التغيرات المفاجئة. أكاديمية النظم الإدارية.
- 5- بوساق، فتحية. (2022). فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية: دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة (رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة محمد بوضياف، الجزائر).
- 6- غانم، هاجرة. (2019). دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

ثانياً : المصادر الأجنبية:

7. Ahmed, Asad, & Qureshi, Nadeem. (2024). A review of banking governance and financial regulatory reforms in the EU. Journal of Banking Regulation, 25(1), 48-63
8. Albuquerque, Rui, & Cumming, Douglas J. (2023). Corporate governance and banking sector performance: An overview. Journal of Banking & Finance, 99(1), 45-61.

9. Alegre, Juan, Sengupta, Krishna, & Lapiedra, Ramón. (2020). Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry. *International Small Business Journal*, 31(4), 454-470.
10. Bai, Chong-En, & Chang, Sheng-Lin. (2023). Governance structures and financial performance: Evidence from the banking sector. *Journal of Financial Economics*, 130(3), 223-241.
11. Bank for International Settlements. (2023). Annual Economic Report 2023. BIS.
12. Basu, Anirban, & Mitra, Suman. (2024). Bank governance and executive compensation: Evidence from global markets. *Journal of Corporate Governance*, 33(1), 112-126.
13. Bawaneh, S.S. (2020). Corporate Governance Practices of Jordanian Banks: Assessing the Impact of Commitment on Bank Performances. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*.
14. Chang, Kun, & Lee, Ping. (2023). Evaluating the effectiveness of governance reforms in financial institutions post-2008 crisis. *Journal of Financial Regulation*, 29(2), 210-227.
15. Fang, Yi, & Zhang, Cheng. (2023). Governance mechanisms in the banking sector: The role of ownership structure. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 58(3), 539-563. .
16. IFRS Foundation. (2023). IFRS Sustainability Disclosure Standards.
17. International Organization for Standardization (ISO). (2023). Quality management principles.
18. Jones, P., & Turner, N. (2023). Evolution of banking governance models in response to financial crises. *Journal of Financial Stability*, 15, 48-58.
19. Jorion, P., & Sharma, S. (2023). Basel III and systemic risk management: A global perspective. *Financial Markets, Institutions & Instruments*, 32(1), 10-25.
20. Li, Z., & Lin, W. (2024). Governance practices in banks and their impact on operational efficiency. *International Review of Financial Analysis*, 77, 112-128.
21. Meyer, M., & Smith, L. (2023). The Basel Committee's impact on banking risk management practices. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(5), 50-70.
22. Rammell, Bill & Haysom, Mark, (2007), "Framework for Excellence: Raising Standards and Informing Choice".Published by the Learning and Skills Council.
23. Robinson, J., & Martinez, F. (2024). The role of corporate governance in mitigating financial risks in banks. *Risk Management and Financial Institutions*, 14(2), 79-94.
24. Singh, G., & Patel, N. (2024). Financial governance in fintech: A regulatory perspective. *Journal of Financial Technology and Innovation*, 8(1), 10-24.
25. Smith, L., & Patel, M. (2023). The relationship between governance structures and bank performance: A global study. *Financial Management*, 52(3),709-731.