



درجة الالتزام بممارسة الحوكمة بإدارة الفروع لمصرف الجمهورية بنغازي

علي عطية حسين القابسي*

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة الحوكمة بإدارة الفروع لمصرف الجمهورية بنغازي، والمتمثلة في أبعادها الخمسة المقترحة (الشفافية، المساءلة، المساواة، المشاركة الفعالة، والفاعلية التنظيمية). ولتحقيق أهداف الدراسة الميدانية، فقد تم استخدام الأسلوب المسحي الوصفي، والمتمثل في حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وقد تم تنفيذ هذه المعالجات باستخدام برنامج SPSS، اعتماداً على استمارة الاستبيان المعدة لهذا الغرض – والمكونة من 45 عبارة تدور حول المشكلة موضوع الدراسة – كوسيلة أساسية لجمع البيانات من الموظفين (محل الدراسة) والبالغ عددهم 132 موظف. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تقوم إدارة الفروع لمصرف الجمهورية بنغازي بممارسة الحوكمة بأبعادها مجتمعة بدرجة عالية، ومنفردة لبُعد الشفافية بدرجة متوسطة، وللأبعاد المساءلة، المساواة، المشاركة الفعالة، والفاعلية التنظيمية بدرجة عالية.

الكلمات الدالة: الحوكمة، الشفافية، المساءلة، المساواة، المشاركة الفعالة، الفاعلية التنظيمية، إدارة الفروع لمصرف الجمهورية بنغازي.

* أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة عمر المختار – ليبيا Email : ali_tawi@yahoo.com

تقديم

وجدت المؤسسات المصرفية نفسها اليوم تعمل في بيئة يكتنفها العديد من المتغيرات على الصعيد المحلي والدولي، وتحديات العصر الحديث الذي يتسم بانتشار المعرفة والمعلومات تكنولوجياً بطريقة غير مسبوقة، جعلت ينظر للعالم كقرية صغيرة يسهل فيها عملية الاتصال والتواصل، فضلاً عن تداعيات العولمة التي حملت معها مفاهيم جديدة كالانفتاح وحرية الرأي والتفاعل الإنساني، وزيادة وعي العملاء بحقوقهم وواجباتهم نحو هذه المؤسسات المصرفية.

وهذا بطبيعة الحال يعكس تزايد الاهتمام العالمي في السنوات الماضية بمكافحة الفساد بكل صوره، باعتباره العدو اللدود للديمقراطية الإدارية والتنمية، وأصبح التصدي له يتصدر أولويات الأعمال للمؤسسات المجتمع المدني والقطاع الحكومي.

وتأسيساً على ما سبق، يمكن اعتبار النظام المصرفي كباقي أنظمة المجتمع المدني عرضة للفساد المالي والإداري، وذلك بسبب تعدد مسؤولياته وضخامة نفقاته، وارتباطه بكافة طبقات المجتمع وأجهزة ومؤسسات الدولة الأخرى، إضافةً لصعوبة الحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة اللازمة، وتفعيل إجراءات الرقابة والمحاسبة، وهذا ما يتطلب تبني أسلوب إداري قائم على الحوكمة. كما يشكل القطاع المصرفي بمحمل وظائفه وأهدافه منظومة رئيسية في المجتمع الذي يتواجد فيه، حيث يقوم بدور مؤثر في توفير الدخول للأفراد ليكونوا قادرين على التعامل مع معطيات الحياة وتطويرها، بما يعود بالمنفعة على المجتمع بجميع أطيافه.

ومن هذا المنطلق، يلاحظ أن المؤسسات المصرفية تواجه العديد من المشاكل التي أدت إلى تدني جودة خدماتها المالية، وهو ما أوجد الأزمة المالية على المستوى العالمي، نتيجة لضعف قدرة هذه المؤسسات على الاستجابة السريعة والمتلاحقة للمتغيرات البيئية في مختلف مجالات المعرفة المالية، وتوفير متطلبات التنمية المستدامة والشاملة، وهذا ما ينطبق بشكل كبير على المؤسسات المصرفية في ليبيا. حيث يفرض الوضع مشاركة كافة العملاء داخل وخارج المؤسسة المصرفية، لإيجاد الحلول المناسبة لتطوير برامجها وأنشطتها الإدارية والمالية ومعالجة أي قصور في أدائها، وهذا لن يحدث دون حصولهم على المعلومات الدقيقة للمساهمة في إزالة أي تداخل أو غموض قد يعرض مصداقية أنظمة المصارف للمساءلة القانونية، كأحد الأبعاد الخمسة للحوكمة المقترحة (محل الدراسة).



مشكلة الدراسة

من الثابت علمياً، بأن المعلومات المالية الصالحة والموثوق بها التي تقدمها المؤسسات المصرفية حول جودة خدماتها المالية، تعتبر بمثابة ضمان لكفاءة نظامها المالي، ما يؤكد تبني هذه المؤسسات الحوكمة بأبعادها كأسلوب محاط بكافة ممارساتها الإدارية والمالية. وانطلاقاً من هذا التوجه فإن المشكلة ليست في تبني الحوكمة كأسلوب إداري فقط، وإنما المشكلة الأساسية تكمن في درجة الالتزام بممارسة هذا الأسلوب. وبهذا المعنى وبالتركيز على مضمونه فإن مشكلة هذه الدراسة تتمحور حول درجة الالتزام بممارسة الحوكمة بإدارة الفروع لمصرف الجمهورية بنغازي. وهذا ما يقود الباحث إلى صياغة السؤال العام لهذه الدراسة، ألا وهو: ما درجة الالتزام بممارسة الحوكمة - المتمثلة في أبعادها الخمسة المقترحة (محل الدراسة) - بإدارة الفروع لمصرف الجمهورية بنغازي من وجهة نظر الموظفين (محل الدراسة)؟

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التالية:

أولاً: أهداف الدراسة النظرية

تعمل هذه الدراسة على تسليط الضوء على الآتي:

- 1) نشأة ومفهوم الحوكمة وأسباب ظهورها.
- 2) أهداف الحوكمة المنشودة.
- 3) الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة.
- 4) متطلبات نموذج الحوكمة الجيد في المصارف
- 5) أبعاد الحوكمة الخمسة المقترحة: الشفافية، المساءلة، المساواة، المشاركة الفعالة، الفاعلية التنظيمية (محل الدراسة).

ثانياً: أهداف الدراسة الميدانية

لتحديد درجة الالتزام التي تتمتع بها إدارة الفروع لمصرف الجمهورية بنغازي، تهدف هذه الدراسة، إلى محاولة التعرف على وجهة نظر الموظفين (محل الدراسة) حول الآتي:

- 1) - درجة الالتزام بممارسة الحوكمة، والمتمثلة في أبعادها الخمسة المقترحة (الشفافية، المساءلة القانونية، المساواة بين العاملين، المشاركة الفعالة لكل أفراد التنظيم، والفاعلية التنظيمية) منفردة، بإدارة الفروع لمصرف الجمهورية بنغازي.

- (2)- درجة الالتزام بممارسة الحوكمة، والمتمثلة في أبعادها الخمسة المقترحة (الشفافية، المساءلة القانونية، المساواة بين العاملين، المشاركة الفعالة لكل أفراد التنظيم، والفاعلية التنظيمية)، مجتمعاً بإدارة الفروع لمصرف الجمهورية بنغازي.
- (3)- تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارات الاستبيان، لاستخلاص أهم النتائج ومن ثم محاولة تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات، التي يتوقع منها الباحث أن تساهم في زيادة درجة الالتزام بممارسة الحوكمة بإدارة الفروع لمصرف الجمهورية بنغازي.

أهمية الدراسة

تخظى هذه الدراسة بأهمية خاصة مستمدة من الأسباب التالية:

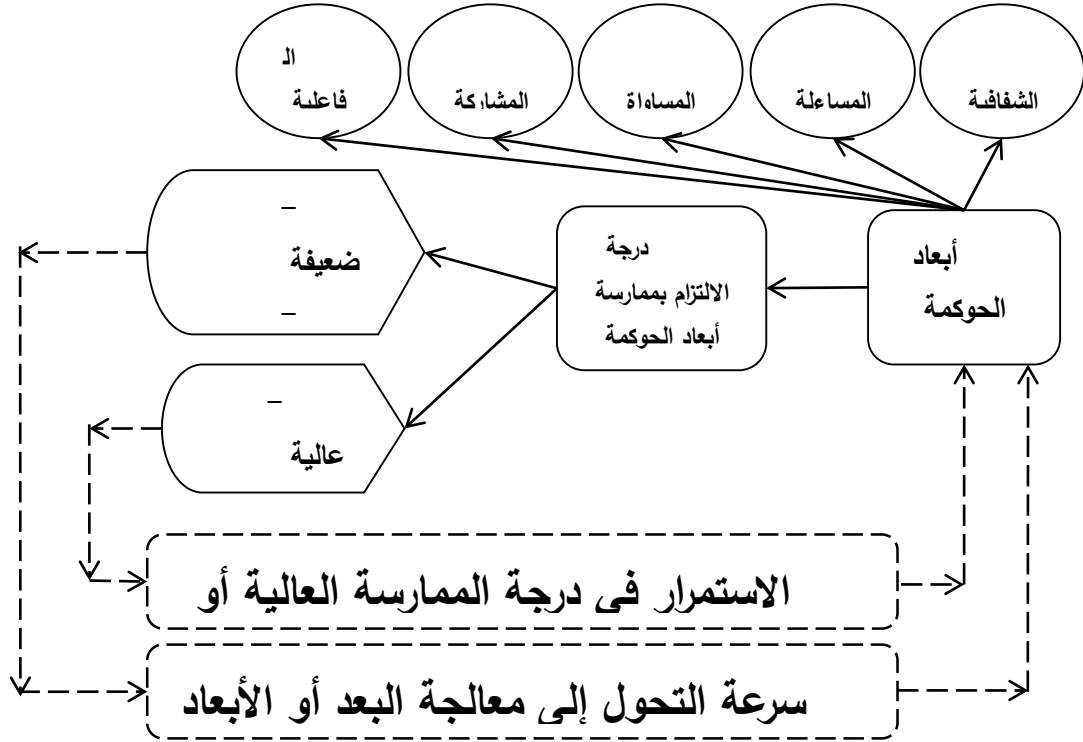
- (1)- توجيه النظر على مفهوم إداري حديث نسبياً وخاصةً في ليبيا، باعتباره من المفاهيم والمواضيع الجديدة بالاهتمام في علم الإدارة، مما يتيح للمنظمات بشكل عام والمؤسسات المصرفية بشكل خاص ردة فعل سريعة وشاملة في كيفية جعل إنتاجها السلعي أو الخدمي أكثر جودة. ولهذا يأمل الباحث أن تمثل هذه الدراسة إثراءً للمكتبة العربية والليبية على وجه الخصوص، وخاصةً أن هناك ندرة لمثل هذه الدراسة الميدانية في مجال الحوكمة والمتعلقة بإدارة الفروع لمصرف الجمهورية بنغازي.
- (2)- يأمل الباحث أن تساهم نتائج هذه الدراسة إدارة الفروع لمصرف الجمهورية بنغازي، على فهم أفضل لممارسة الحوكمة، وبالتالي محاولة تقديم فرصة نحو إتباع أسلوب الإدارة الرشيدة.
- (3)- على حسب رؤية الباحث المحدودة، تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية شبه النادرة في ليبيا وخاصةً على نطاق مدينة بنغازي، حيث يمكن تصنيفها أولى الدراسات في القطاع العام والمتعلقة بإدارة الفروع لمصرف الجمهورية بنغازي. ولهذا السبب يأمل الباحث أن تفسح مجالات جديدة لمزيد من الدراسات المستقبلية المتنوعة للمهتمين والباحثين حول الحوكمة كأسلوب للإدارة الرشيدة.

تصميم نموذج الدراسة المقترح

يوضح نموذج الدراسة المقترح وبصورة مبسطة مشكلة الدراسة، والمتمثلة في محاولة التعرف على درجة ممارسة الحوكمة، والمحددة في أبعادها الخمسة المقترحة (الشفافية، المساءلة، المساواة، المشاركة الفعالة، والفاعلية التنظيمية). حيث يفهم بأن في حالة درجة الممارسة تكون عالية أو عالية جداً، يعمل بالمحافظة على هذا الوضع ومحاولة تحسينه باستمرار في المستقبل، أما في حالة تكون درجة الممارسة ضعيفة جداً أو ضعيفة أو متوسطة، يعمل على سرعة التحول إلى معالجة البعد أو الأبعاد المسببة في تدني درجة الممارسة، وهذا يعكس بأن هذا النموذج يعمل في صورة حلقة متصلة معتمداً على نظام التغذية العكسية للمعلومات، باحثاً عن



الأفضل دائماً ومحاولة سرعة المعالجة في الوقت والمكان المحددين، وهذا بطبيعة الحال يتم على مستوى النظم الجزئية للنظام الإنتاجي الكلي للمؤسسة المصرفية (محل الدراسة)، وكما هو موضح في الشكل رقم (1) التالي :



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة المقترح للحوكمة والمتمثل في أبعاده الخمسة المقترحة (قيد)

أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب دفعت الباحث إلى اختيار موضوع الحوكمة، كظاهرة إدارية تستحق الدراسة والاهتمام بإدارة الفروع لمصرف الجمهورية بنغازي، نذكر من أهمها الآتي:

(1) - دعوة من رئيس اللجنة العلمية: د/ وائل محمد جبريل، للمشاركة في فعاليات المؤتمر العلمي الثاني، الحوكمة في المؤسسات الليبية - الواقع والطموح - برعاية جامعة عمر المختار/ البيضاء، والتي لم يتمكن الباحث من المشاركة بسبب تردّي حالته الصحية آنذاك، وانقضاء مدة قبول الأبحاث من قبل اللجنة العلمية المعدة لهذا الغرض.

(2) - رغبة الباحث الشخصية للبحث في موضوع الحوكمة كظاهرة إدارية ودرجة ممارستها بإدارة الفروع لمصرف الجمهورية بنغازي.

- (3)- يعتبر موضوع الحوكمة حديث نسبياً، وأصبح الاهتمام به متزايد على مستوى المحلي والدولي، وخاصةً في ظل تزايد الأزمات الإدارية والمالية في أعقاب القرن العشرين والحادي والعشرين.
- (4)- هناك اهتمام ليس بالقدر الكافي حول موضوع الحوكمة بالمؤسسات المصرفية، وخاصة في الظروف التي تعيشها الدولة الليبية حالياً.
- (5)- يدخل موضوع الحوكمة حديثاً بقوة في إطار العلوم الإدارية والمالية.
- حدود الدراسة**

- (أ)- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة الميدانية على إدارة الفروع لمصرف الجمهورية والواقعة بمدينة بنغازي، حيث تتأس إشرافياً على 31 فرع مصرفي على مستوى المنطقة الشرقية.
- (ب)- **الحدود الزمنية:** كانت بداية هذا العمل البحثي منذ تلقي الباحث الدعوة بتاريخ 1 مارس 2018 وحتى تاريخ 30 يونيو 2018، وهو أقصى موعد لتسليم الأوراق البحثية المقدمة للجنة العلمية بالمؤتمر العلمي الثاني: الحوكمة في المؤسسات الليبية الواقع والطموح، برعاية جامعة عمر المختار / البيضاء.
- (ج)- **الحدود البشرية:** كافة الموظفين بإدارة الفروع لمصرف الجمهورية بنغازي وهم في حكم مدير الإدارة، نائب مدير الإدارة، مساعدين مدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمرؤوسين التابعين لهذه الفئات.
- (د)- **حدود موضوع الدراسة الميدانية:** أبعاد الحوكمة الخمسة المقترحة: الشفافية، المساءلة، المساواة، المشاركة الفعالة، الفاعلية التنظيمية (محل الدراسة).

التعريفات الإجرائية

الحوكمة Governance

تعرف الحوكمة إجرائياً على أنها: قدرة المنظمة على حكم السيطرة على جميع العمليات الإنتاجية بالنظم الجزئية للنظام الإنتاجي الكلي للمنظمة بطريقة علمية كأسلوب للإدارة الرشيدة.

حوكمة المصارف Banks Governance

وتعرف حوكمة المصارف إجرائياً على أنها: قدرة المؤسسات المصرفية على تحقيق أهدافها الكلية بأعلى مستوى من الجودة، والتحسين المستمر في تقديم خدماتها بإتباع خطط وأساليب إدارية فاعلة طويلة الأمد، من خلال الإدارة الرشيدة.



الخلفية النظرية للدراسة

نشأة الحوكمة وأسباب ظهورها

يمكن القول بأن جذور حوكمة الشركات تعود إلى Berle & Means اللذين يعتبران أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك في العام 1932، والتي تأتي آلياتها لسد الفجوة بين مديري ومالكي الشركة، من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة (أبو العطا، 2003). حيث تطرق علماء الاقتصاد قديماً لمفهوم الحوكمة، والذي يُعنى به أداء الشركات والاستثمار الأمثل للموارد والقضايا المرتبطة بالملكيات وإدارة الشركات، وتبلورت عندما ظهرت فضيحة (Water-gate) في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي تم تحديد أسبابها في فشل الرقابة المالية المتبع في الشركات، وعدم الإفصاح والشفافية، مما ترتب عليه صياغة قانون لمكافحة ممارسة الفساد عام 1977، والذي تضمن قواعد خاصة للمراجعة ونظام الرقابة الداخلية (العرييد، 2003). وظهر مفهوم الحوكمة بشكل واضح مع بداية 1999 بعد ما تراكمت نتائج الدراسات والأبحاث حول انهيار وإخفاقات الشركات والمؤسسات الاقتصادية الكبرى، بعد ما اتضح أنها لم تكن تعاني من نقص في الموارد والإمكانات، وإنما كان السبب هو عدم الرشد في الجوانب التنظيمية من الناحية الإدارية والمالية (أبو بكر، 2005). وفي عام 2002 عقب الانهيارات المالية الكبرى لبعض الشركات الأمريكية مثل: شركة Global & Crosing وشركة Meral للأدوية نتيجة وجود مخالفات في آلية عملها، فقد اجتمع الثقة في تلك الاستثمارات والتعامل مع البورصات المالية (جمعة والرفاعي، 2003). مما دفع الكونجرس الأمريكي والصحافة والقضاء والمجتمع المالي الأمريكي إلى البحث في الدور الحيوي لمجالس الإدارات في عمليات الحوكمة المؤسسية (Mckinnell, 2002). وتم إصدار القوانين المنظمة لدور الحوكمة في القضاء على الفساد الإداري والمالي (سليمان، 2008). ونظراً للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المنظمات الدولية على دراسة وتحليل هذا المفهوم، مثل: صندوق النقد الدولي، والبنك الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، التي أصدرت عام 1999 مبادئ حوكمة الشركات Corporate Governance Principals بهدف مساعدة كل دول الأعضاء وغير الأعضاء بالمنظمة على تطوير الأطر القانونية لها، ومن تم تطبيق الحوكمة بما (علي، 2009). وبسبب تعدد الفئات المرتبطة بالمنظمة لم تعد المشكلة بينها فقط بل أصبحت الاحتمالات واردة أيضاً بحدوث تضارب بين مصالح المنظمة بشخصيتها الاعتبارية وجميع الأطراف الأخرى ذات العلاقة وخاصةً عند سعيها لتحقيق أرباح أكبر من أجل البقاء في السوق (Schroeder, 2001). كما أن الأمر لم يعد مقتصرًا على الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، فقد ظهرت العديد من التقارير في كل من كندا، فرنسا، ألمانيا، وكذلك في العديد

من دول أمريكا اللاتينية وشرق آسيا عن طريق الهيئات العلمية والبورصات المالية بها (الخصيري، 2005: 55-56).

مفهوم الحوكمة

يفتقر مصطلح الحوكمة Governance إلى الترجمة الدقيقة إلى اللغة العربية، إلا أن مجمع اللغة العربية اعتمد لفظ "الحوكمة" بعد عدة محاولات لتعريفه، مثل: الحاكمة، الحكم، الحوكمة، الحكمانية، الإدارة الرشيدة، الإدارة الجيدة، الضبط المؤسسي (يوسف، 2007). ولهذا يعتبر مصطلح الحوكمة Governance مشتق من الكلمة الإنجليزية Govern أي حكم أو احكم ومنها أتت Governance, Governor, Government والتي تعني الحوكمة، الحاكم، والحكومة بالتتابع. ومن هنا استقر رأي الاقتصاديون والمحللون والخبراء على مصطلح Corporate Governance أي حوكمة الشركات نظراً لأهميته البالغة من النواحي الاقتصادية والقانونية والاجتماعية (خوري، 2006). أما الترجمة العلمية لهذا المفهوم هي: أسلوب ممارسات سلطات الإدارة الرشيدة (إبراهيم، 2011). ولتحقيق أبعاد الحوكمة لا بد من الالتزام الإدارة والعاملين بالقواعد الأخلاقية والمهنية، للحد من الممارسات التي تهدد مستقبل الشركات نحو الاستمرار في النمو والبقاء (السعدي، 2011). ومن هنا يؤكد (Maureen 2004)، بأن الحوكمة تساعد على دعم الأداء وزيادة القدرة التنافسية وجذب الاستثمارات وتحسين الاقتصاد بشكل عام.

من الناحية العملية قد يصعب تحديد مفهوم دقيق وموحد للحوكمة، وذلك بسبب تعدد مجالاتها وتعقد طبيعتها نشاطها. ولهذا تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الحوكمة من وجهة نظر الباحثين والمهتمين في دراساتهم لها. وانطلاقاً من هذا التوجه يمكن ذكر مجموعة من التعريفات الأكثر شيوعاً للحوكمة كأسلوب للإدارة الرشيدة، وكما هي موضحة في الأسطر القليلة التالية:

حيث عرف (Williamson 2009) الحوكمة على أنها: نظام لإدارة الشركة بشكل استراتيجي لتحقيق أهدافها الرئيسية، ورقابتها بشكل شامل وبطريقة موقفية وأخلاقية وملتزمة كونها شخصية معنوية مستقلة وقائمة بذاتها، لها من الهيكل الإداري والأنظمة واللوائح الداخلية ما يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدراتها الذاتية وبمناى عن تسلط أي فرد فيها، وبالقدر الذي يتحقق فيها مصالح كل الفئات الأخرى ذات العلاقة.

كما أتفق درويش (2007)، ومرزوق (2012) على أن الحوكمة تعني: عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، أي أنها نظام مراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيماً للشفافية والموضوعية والمسؤولية.



ويرى سليمان (2008) الحوكمة بأنها: مجموعة القوانين والقواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة، والممولين وأصحاب المصالح من جهة أخرى، بأن يضمن الممولون حسن استغلال الإدارة لأموالهم، وتعظيم ربحية وقيمة أسهم الشركات في الأجل الطويل، وتحقيق الرقابة الفعالة على الإدارة.

وكما عرف حماد (2005: 54) الحوكمة على أنها: نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية، والذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها.

وفي حين يعرف الخضيرى (2005: 54) الحوكمة على أنها: الحالة العلمية اتجاه تيار معين، وكما أنها في نفس الوقت مزيج عند ذلك، وهي عامل صحة وحيوية، وكما أنها نظام وحماية تفعيلي يحكم الحركة ويضبطها نحو اتجاه يحمي ويؤمن سلامة كافة التصرفات، ونزاهة السلوكيات داخل الشركات، ويضع من أجلها سياق أمان وحاجز حماية فعال.

وكما عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2004) الحوكمة على أنها: ضمان لمجموعة من العلاقات بين إدارة الشركات ومجالس إدارتها ومساهميها، وذوي المصلحة الآخرين، وتقدم حوكمة الشركات أيضاً الهيكل الذي من خلاله توضح أهداف الشركات، وتحديد وسائل إنجاز تلك الأهداف على الأداء (الخضيرى، 2005: 54).

وفي السياق ذاته عرف كلاً من بن ثابت وبن جاب الله (2006: 4) الحوكمة على أنها: تغيير واسع يتضمن القواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ المؤسسات لقراراتها الشفافية التي تحدد ذلك، ومدى المسائلة التي يخضع لها المسيرين والموظفون، مما يضمن حقوق الأطراف خاصةً من خلال النزاعات.

ومن خلال الإطار السابق لتعريف الحوكمة، يمكن ملاحظة بأنها فن ممارسة الحكم النابع من الشفافية والعقلانية والرشد والوضوح داخل الإدارة، لغرض تعظيم الثقة والأمان، وذلك من خلال تحقيق الحكمة في السلوكيات الإدارية، من أجل ضمان حماية المنظمات من الوقوع في الأزمات المحتملة.

وبما لا يخرج عن المؤلف العلمي، يعرف سليمان (2009: 309) الحوكمة في الجهاز المصرفي على أنها: مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك وحماية حقوق المساهمين والمودعين، بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالأطراف الخارجية، والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية، وتطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على البنوك العامة والخاصة والمشاركة.

وفي نفس الاتجاه يرى بن عزوز وجابر (2009: 6) الحوكمة في الجهاز المصرفي على أنها: الطريقة التي تدار بها شؤون البنك من خلال الدور المنوط به لكل من مجلس الإدارة والإدارة العليا، بما يؤثر في تحديد أهداف البنك، من مراعاة لحقوق المستفيدين وحماية حقوق المودعين، وإزالة التعقيد في الجهاز المصرفي من

ضمن عمليات مراقبة إدارة البنك.

وبنفس المعنى يرى سليمان (2008: 241) الحوكمة في الجهاز المصرفي على أنها: طريقة تضمن الأساليب والإجراءات الخاصة بكيفية إدارة مجلس الإدارة والمدبرين التنفيذيين لمختلف أنشطة البنك وشؤونه. ويرى الباحث من خلال التعريفات السابقة بأن الحوكمة تعني: قدرة المنظمة على وضع وتنفيذ مجموعة من الإجراءات والقواعد والقوانين والقرارات والمعايير وغيرها، من أجل حكم السيطرة على جميع العمليات الإنتاجية بالنظم الجزئية للنظام الإنتاجي الكلي للمنظمة، بطريقة علمية كأسلوب للإدارة الرشيدة، لتحقيق المحافظة على حقوق كل أصحاب المصالح المعنية في الأمد الطويل.

أهداف الحوكمة المنشودة

من الثابت علمياً، أن الحوكمة الجيدة تعمل على مساعدة مختلف المؤسسات في دعم أدائها، وذلك من أجل زيادة قدرتها التنافسية، ومن ثم جذب الاستثمارات، وتحسين القيمة الاقتصادية لها، وذلك من خلال الوصول إلى مجموعة من الأهداف، ويمكن تلخيصها بشيء من التصرف على النحو التالي (مقدم وطراد، 2016: 5-6).

- دعم بُعد الشفافية على مستوى النظم الجزئية للنظام الإنتاجي الكلي للمؤسسة، وخاصة إجراءات المحاسبة والتدقيق المالي على النحو الذي يمكن الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري.
- تحقيق العدالة وضمان استمرارها بالنسبة للمساهمين والعاملين والأطراف الأخرى ذات المصالح الخاصة، وخاصةً عند تعرض المؤسسات للإفلاس.
- تحسين كفاءة المؤسسات وزيادة فعاليتها، وذلك من أجل ضمان استقرارها ونموها في عالم الأعمال.
- التوضيح وعدم خلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمدبرين التنفيذيين.
- تمكين المؤسسات من الحصول على التمويل اللازم من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين والخارجيين من الأجناب، وذلك من خلال بناء ورفع الثقة في المؤسسات.
- تحقيق مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين، وذلك من أجل قيامهم بدور المراقبين بالنسبة لأداء المؤسسات.
- بناء الثقة وزرعها بين أصحاب المصالح والإدارة، وبما يؤدي إلى تقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن.
- محاربة الفساد داخل المؤسسة، وضمان النزاهة الجيدة، وتحقيق الاستقامة، وتقليل المخاطر، وزيادة فعالية المراجعة الخارجية (السعيد، 2009: 148).



- يعمل نظام الحوكمة الجيد على منع حدوث الأزمات المصرفية، وتحقيق رغبات المجتمع وتطلعاته بشكل عام (رضا وأحمد، 2011: 48).
- حصول مجلس إدارة المصرف على قوى يستطيع بها اختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة المصرف، في إطار القوانين واللوائح الحاكمة بطريقة أخلاقية (عياري وخالد، 2012: 10).

الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة

- من خلال دراسة الفكر الإداري للحوكمة يلاحظ أن هناك اتفاق عام حول الأطراف الأربعة الرئيسية للحوكمة، والتي تتأثر وتؤثر في التطبيق الرشيد لقواعدها ومدى نجاح أو فشل الالتزام بممارستها، حيث يمكن ذكر هذه الأطراف بشيء من التصرف على النحو التالي (سليمان، 2008: 16-17).
- 1- **المساهمون:** وهم من يقومون بتقديم رأس المال للمؤسسة عن طريق ملكيتهم للأسهم على المدى الطويل، وكذلك لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة لحماية حقوقهم.
 - 2- **مجلس الإدارة:** وهم من يمثلون المساهمون وأيضاً الأطراف الأخرى، مثل أصحاب المصالح ومجلس الإدارة الذي يقوم باختيار المديرين التنفيذيين، والذي يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة، وكيفية المحافظة على حقوق المساهمون.
 - 3- **الإدارة:** وهي المسؤولة عن تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها الاقتصادية، بالإضافة إلى مسؤوليتها الكاملة تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات عند نشرها للمساهمين.
 - 4- **أصحاب المصالح:** وهم عبارة عن مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل: الدائنين والموردين والعمال والموظفين، حيث يجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون مثلاً يهتمون بقدرة المؤسسة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين بقدرة المؤسسة على الاستثمار.

متطلبات نموذج الحوكمة الجيد في المصارف

- حيث يقصد بالنموذج الجيد للحوكمة، على أنه عن مجموعة من العناصر الضرورية التي تساعد على التطبيق السليم للحوكمة المؤسسية في المصارف، حيث نذكر منها بشيء من التصرف ما يلي (بن عزوز وجبار، 2009: 12-13) و (عبد القادر، 2006: 220-212).
- تحديد الأهداف الاستراتيجية للمصرف وكذلك القيم والمبادئ الواجب اتباعها، والتي يجب أن تكون معلومة ومتوفرة لكل العاملين بالمصرف.

- وضع سياسات واضحة للمسؤولية في المصرف واتباعها.
- ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة ومدى إدراكهم للوظائف الموكلة إليهم في عملية الحوكمة، مع ضمان عدم تأثرهم بأية عوامل سواء كانت داخلية أو خارجية.
- التأكد من وجود نظام رقابة داخلية ملائم وفعال لبناء كوادر مناسبة في الحوكمة.
- إجراء دورات تعليمية وتدريبية وتكوينية لبناء كوادر مناسبة في الحوكمة.
- التأكد من وجود توافق بين نظام الحوافز وأنظمة المصرف وأهدافه، وكذلك البيئة المحيطة به.
- تطوير إطار قانوني فعال، يتم فيه تحديد حقوق وواجبات المصرف.
- تفعيل دور السلطات الرقابية في مراجعة أعمال كل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة.
- ضرورة وجود وظائف مستقلة لإدارة المخاطر والمراجعة.
- ضرورة وجود رقابة خارجية على مختلف مجالات العمل، بهدف ضمان حياد وسلامة وفعالية الرقابة (زيدان، 2009: 20).

أبعاد الحوكمة الخمسة المقترحة

من الصعوبة بمكان إعطاء تحديد موحد ومتفق عليه لخصائص الحوكمة، حيث أنها تتفاوت وفقاً لاختلاف وجهة نظريها من المهتمين والدارسين لها، فمثلاً أعطت دراسات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) عام 1997، الأهمية في دراسة وتحليل ماهية المميزات الأساسية للحوكمة الجيدة، وتحديد معايير لمميزات الحوكمة، حيث يمكن استعراض أهم تلك المميزات بشيء من التصرف، والتي تعتبر بمثابة أبعاد الحوكمة المقترحة (قيد الدراسة) على النحو التالي (العربي، 2014: 119).

1- الشفافية: حيث تركز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون في متناول جميع المعنيين بها. والتي يقصد بها الوضوح التام في كافة المعاملات، أي الانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل، وجعل كل شيء قابلاً للتحقق والرؤية السليمة. حيث يؤدي عدم كفاية المعلومات إلى إضعاف الأسواق وزيادة تكلفة رأس المال، مما ينشأ عنه ضعف في تخصيص الموارد (Freeland, 2007). ومنها نجد أن المهمة الأساسية للشفافية، هي تقديم المعلومات الصادقة والموضوعية وبكل أمانة على شكل جداول أو أشكال مرفقة، وتساهم في عملية صنع واتخاذ القرارات في الوقت المناسب لجميع الأطراف الداخلية والخارجية للمنظمة (Fawzy, 2003).

2- المساءلة: حيث تركز على مسؤولية القيادات الإدارية ومتخذي القرارات أمام المستفيدين والمجتمع، وكل من يهمه الأمر. وبهذا المعنى تعني بأن كل مسؤول يتم محاسبته حول كل الأعمال والإنجازات التي يقوم



بها، وهذا يعطي أحقية للمساهمين مساءلة الإدارة التنفيذية عن أدائها، وهذا حق يضمنه القانون وأنظمة الحوكمة لهم. كما تضمن المساءلة مسؤولية الإدارة التنفيذية أمام مجلس الإدارة، ومسؤولية المجلس أمام المساهمين وهكذا.

(3) - المساواة: حيث تركز على توفير الفرص لجميع العملاء لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها. بمعنى تشمل الابتعاد عن التمييز والتحيز بين أعضاء المؤسسة المصرفية، وكذلك بين الإدارات التنفيذية، والقيادات، والتعامل بمبدأ العدالة للجميع. وكما يقصد بها المساواة بين صغار المستثمرين وكبارهم، وكما يقصد بها أيضاً المساواة بين المستثمرين المحليين والأجانب. أي بمعنى احترام الحقوق العائدة لأصحاب المصلحة في المنظمة، وتوزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين على أساس العدل والمساواة بينهم (Joshua, 2006).

(4) - المشاركة الفعالة: حيث تركز على أن المشاركة في اتخاذ القرار حق للجميع، وكذلك المشاركة في صنع القرارات من قبل جميع المعنيين، وإتاحة الفرصة لهم في إبداء آرائهم المختلفة.

(5) - الفاعلية التنظيمية: حيث تركز على الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانيات البشرية، والمالية والتقنية والطبيعية، وذلك من أجل تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وجهد ووقت.

منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة، متبعاً في ذلك الآتي:

أ- هيكلية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على أسلوبين رئيسيين من أساليب البحث العلمي كالتالي:

(1) - الأسلوب النظري: وذلك بمراجعة الكتب والبحوث والمجلات العربية والإنجليزية ذات الارتباط بالظاهرة موضوع الدراسة، وذلك لتحديد الإطار النظري المناسب لهذه الدراسة فيما يتعلق بالحوكمة كأسلوب للإدارة الرشيدة.

(2) - أسلوب الدراسة الميدانية: وذلك بالاعتماد على استمارة الاستبيان المطورة تصميماً من قبل الباحث، والمناسبة لجمع البيانات اللازمة من قبل الموظفين العاملين بإدارة الفروع لمصرف الجمهورية بنغازي (محل الدراسة).

ب - مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع هذه الدراسة من جميع الموظفين في الوظائف الإشرافية وغير الإشرافية بإدارة الفروع لمصرف الجمهورية بنغازي، والذين هم في حكم مدير الإدارة، نائب مدير الإدارة، مساعدين مدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام، وكل العاملين الآخرين التابعين لهم بإدارة فروع منطقة بنغازي. والبالغ عددهم (149) موظفاً، وقد تم اختيار هؤلاء لكونهم أكثر وعياً وتفهماً واستجابة لموضوع الحوكمة محل الدراسة، وذوي

مسؤوليات مباشرة في التعامل معها، وكذلك بعضهم يتقلدون مناصب لاتخاذ القرارات ومن أصحاب الخبرات الواسعة في المجالات المالية، مما يمكنهم من تحديد درجة الالتزام بممارسة الحوكمة بإبعادها الخمسة (محل الدراسة). ومن خلال اتباع الباحث طريقة المسح الشامل، قد تم توزيع (149) صحيفة استبيان على الموظفين العاملين (محل الدراسة)، حيث تم تحديد عدد الاستبيانات الموزعة على المبحوثين من خلال البيانات المعطاة من قبل إدارة الفروع لمصرف الجمهورية بنغازي. حيث كان عدد الاستبيانات المستردة (147) صحيفة استبيان، أي أن هناك عدد (2) صحيفة استبيان مفقودة، وهناك عدد (6) استبيانات غير معبئة بسبب عدم مقدرة المبحوثين العلمية أو الفنية وهم في حكم الحراس، وعدد (9) استبيانات غير معبئة بسبب أيضاً عدم مقدرة المبحوثين العلمية أو الفنية وهم في حكم المرسلين. حيث يصبح العدد الإجمالي للاستبيانات الصالحة للمعالجة الإحصائية (132) صحيفة استبيان. وقد تم اختيار إدارة الفروع لمصرف الجمهورية بنغازي لتوظيف نموذج الدراسة المقترح، لكونها تتأس عدد (31) فرع مصرفي حيث تتركز عمليات خدماتها على مستوى المنطقة الشرقية، لما تحتويه من كوادر مالية وفنية متخصصة ذات كفاءة عالية وقيادات إدارية جديرة بالاهتمام والدراسة، وخاصةً في الظروف التي تعيشها الدولة الليبية في الوقت الراهن، مما يجعل تعرض المؤسسات المصرفية للكثير من المخالفات والتجاوزات المالية والإدارية، وهذا بطبيعة الحال يعكس الضرورة الملحة لممارسة الحوكمة بأبعادها الخمسة المقترحة (محل الدراسة).

ج- الأداة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة

لقد تم تصميم وتطوير صحيفة الاستبيان من قبل الباحث، بهدف قياس درجة ممارسة الحوكمة، والمتمثلة في أبعادها الخمسة المقترحة (محل الدراسة)، من خلال وجهات نظر العاملين بإدارة الفروع لمصرف الجمهورية بنغازي. حيث قُسم الاستبيان إلى جزأين: الجزء الأول ويشمل مجموعة من البيانات الشخصية: كالعمر، نوع الوظيفة، نطاق الإشراف، المستوى العلمي، عدد سنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية. أما الجزء الثاني فيحتوي على (45) عبارة تدور حول الأبعاد الخمسة المقترحة للحوكمة، وقد استخدم فيها مقياس ليكرت Likert خماسي الرتب، والذي يتراوح بين (درجة الممارسة ضعيفة جداً) إلى (درجة الممارسة عالية جداً). حيث تمثل هذه العبارات العناصر الرئيسية التي تتصف بها الحوكمة أو الإدارة الرشيدة، والتي تم من خلالها قياس درجة الممارسة للحوكمة، والمتمثلة في أبعادها الخمسة المقترحة (محل الدراسة)، مجتمعة ومنفردة. وهذه الأبعاد هي: الشفافية وتمثلها العبارات (1 حتى 10)، المساءلة وتمثلها العبارات (11 حتى 19)، المساواة وتمثلها العبارات (20 حتى 28)، المشاركة الفعالة وتمثلها العبارات (29 حتى 36)، والفاعلية التنظيمية وتمثلها العبارات (37 حتى 45). وقد أعطيت القيمة (1) لطرف المقياس الأيمن (درجة الممارسة



ضعيفة جداً)، والقيمة (5) لطرف المقياس الأيسر (درجة الممارسة عالية جداً)، حيث يوضح الجدول رقم (1) مقياس ليكرت المستخدم في ذلك، والمبين أدناه:

جدول رقم (1) مقياس ليكرت خماسي الرتب المقترح للدراسة

5	4	3	2	1
درجة الممارسة عالية جداً	درجة الممارسة عالية	درجة الممارسة متوسطة	درجة الممارسة ضعيفة	درجة الممارسة ضعيفة جداً

ولتحديد طول الخلايا لمقياس ليكرت خماسي الرتب (الحدود الدنيا والعليا)، فقد تم حساب المدى (5-4=1)، ومن تقسيمه على أكبر قيمة من المقياس للحصول على طول الخلية (4=5÷.8)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، لتصبح (8=1+.8)، وهذه القيمة هي الحد الأعلى للخلية الأولى، وبهذا أصبح طول الخلايا المتبقية كالتالي :

- ✓ من 1 حتى 1.8 تعني درجة الممارسة ضعيفة جداً.
- ✓ أكبر من 1.8 حتى 2.6 تعني درجة الممارسة ضعيفة.
- ✓ أكبر من 2.6 حتى 3.4 تعني درجة الممارسة متوسطة.
- ✓ أكبر من 3.4 حتى 4.2 تعني درجة الممارسة عالية.
- ✓ أكبر من 4.2 حتى 5 تعني درجة الممارسة عالية جداً.

د - ثبات وصدق صحيفة الاستبيان

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبيان، والتأكد من قدرته على قياس الغرض الذي أُعد من أجله، أعتمد الباحث على صدق المحكمين، وذلك من خلال عرض صحيفة الاستبيان على عدد من الأساتذة بقسم إدارة الأعمال بجامعة عمر المختار، وأستاذ مختص بقسم الإحصاء جامعة بنغازي، وبعض رؤساء الأقسام ومساعدتين مدرّات إدارة الفروع لمصرف الجمهورية بنغازي، لإعطاء آرائهم حولها. وقد كان لملاحظاتهم أبلغ الأثر في تنقيح وإعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان وأسم إدارة المنطقة، لتصبح أكثر وضوحاً وصدقاً في قياس المتغيرات المراد قياسها. ولتحقيق صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين درجة الالتزام بممارسة كل عبارة والدرجة الكلية للالتزام بممارسة البعد الذي تنتمي إليه، والتي يمكن توضيحها في الجدول رقم (2) التالي:

جدول رقم (2) معاملات الارتباط لبيرسون لأبعاد الحوكمة المقترحة

م	أبعاد الحوكمة المقترحة	معامل الارتباط لبيرسون
1	الشفافية	0.927**
2	المساءلة	0.922**
3	المساواة	0.940**
4	المشاركة الفعالة	0.903**
5	الفاعلية التنظيمية	0.927**

ولغرض التحقق من ثبات الاستبيان، تم استخراج معامل (ألفا كرونباخ) للاتساق الداخلي لمجتمع الدراسة (الموظفين بإدارة الفروع لمصرف الجمهورية بنغازي)، حيث بلغ معامل الثبات للاستبيان للمقياس ككل (0.986)، وهي نسبة ثبات عالية جداً لأغراض الدراسة، مما يصور بأن الاستبيان يتمتع بثبات إحصائي عالي، وبذلك فقد بلغ معامل صدق الاستبيان - كأداة لجمع البيانات - للمقياس ككل (0.992). ويوضح الجدول رقم (3) معاملات الثبات والصدق لأبعاد الحوكمة المقترحة على النحو التالي:

جدول رقم (3) معاملات الثبات والصدق لأبعاد الحوكمة المقترحة

م	أبعاد الحوكمة المقترحة	معامل الثبات	معامل الصدق
1	الشفافية	0.949	0.974
2	المساءلة	0.948	0.973
3	المساواة	0.964	0.981
4	المشاركة الفعالة	0.946	0.972
5	الفاعلية التنظيمية	0.954	0.976
	للمقياس ككل	0.986	0.992

هـ - الأسلوب الإحصائي لتحليل البيانات ومعالجتها

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية والمتعلقة بالتعرف على درجة ممارسة الحوكمة، والمتمثلة في أبعادها الخمسة المقترحة (محل الدراسة) بإدارة الفروع لمصرف الجمهورية بنغازي، فقد تم استخدام الأسلوب المسحي الوصفي والمتمثل في حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وقد تم تنفيذ هذه المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences، والذي يرمز له اختصاراً بالرمز المعروف بـ (SPSS).



و - عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا الجزء سوف يتم عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بأهداف لدراسة الميدانية، مسبقة بعرض موجز للصفات الشخصية للعاملين (محل الدراسة)، بإدارة الفروع لمصرف الجمهورية بنغازي، والذين تم استجوابهم بالكامل تقريباً من حيث العمر، نوع الوظيفة، عدد الموظفين المشرف عليهم، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها في مجال الحوكمة، وكما هي موضحة في التالي:

أولاً: الصفات الشخصية للعاملين (قيد الدراسة)

(أ) الصفة الشخصية المتمثلة في العمر

يتضح جلياً من الجدول رقم (4)، بأن الأغلبية العظمى من أفراد المجتمع (94.7%) تقع في الفئة العمرية من 30 سنة فأكثر، مما يشير بأن هؤلاء الموظفين يتمتعون بثبات في آرائهم نحو درجة ممارسة الحوكمة، وذلك استناداً بالرأي القائل كلما زاد العمر زاد في المقابل الثبات في الآراء حول قضايا معينة، وبقيّة البيانات كما هي موضحة في الجدول رقم (4) التالي:

جدول رقم (4) الصفة الشخصية المتمثلة في العمر

النسبة	التكرار	صفة العمر
5.3%	7	- أقل من 30 سنة.
94.7%	125	- من 30 سنة فأكثر.
100%	132	المجموع

(ب) الصفة الشخصية المتمثلة في نوع الوظيفة

يتضح من الجدول رقم (5)، بأن ما نسبته (79.5%) من أفراد مجتمع الدراسة تقع في الفئة الوظيفية غير الإشرافية، مما يشير إيجاباً بأن هؤلاء الموظفين سوف يتأثرون برؤسائهم في حالة تبني الأخيرة الحوكمة كأسلوب للإدارة الرشيدة، وبقيّة البيانات كما هي موضحة في الجدول رقم (5) التالي:

جدول رقم (5) الصفة الشخصية المتمثلة في نوع الوظيفة

النسبة	التكرار	صفة نوع الوظيفة
20.5%	27	- إشرافية.
79.5%	105	- غير إشرافية.
100%	132	المجموع

(ج) الصفة الشخصية المتمثلة في عدد الموظفين المشرف عليهم

يتضح من الجدول رقم (6)، بأن ما نسبته (79.5%) من أفراد مجتمع الدراسة تقع في الفئة لا إشراف، مما يعزز ما ذكر آنفاً، ومشيراً بأن هؤلاء الموظفين سوف يتأثرون برؤسائهم في حالة تبني الأخيرة الحوكمة كأسلوب للإدارة الرشيدة، وبقية البيانات كما هي موضحة في الجدول رقم (6) التالي:

جدول رقم (6) الصفة الشخصية المتمثلة في عدد الموظفين المشرف عليهم

النسبة	التكرار	صفة عدد الموظفين المشرف عليهم
79.5%	105	- لا إشراف.
14.4%	19	- من 1 - 5 موظفين.
6.1%	8	- من 6 موظفين فأكثر.
100%	132	المجموع

(د) الصفة الشخصية المتمثلة في المؤهل العلمي

يتضح من الجدول رقم (7)، بأن ما نسبته (68.2%) من أفراد مجتمع الدراسة تقع في الفئة المؤهل الجامعي، وهذا يؤكد بان هؤلاء الموظفين أكثر تفهماً وإدراكاً للمفاهيم الجديدة نسبياً مثل الحوكمة كأسلوب للإدارة الرشيدة، كما أن هناك ما نسبته (17.4%) من أصحاب المؤهلات العلمية ما فوق الجامعي، وهذه الفئة تعزز فئة أصحاب المؤهلات العلمية الجامعية لتصل نسبتهما معاً (85.6%)، وهذا الاتجاه يشير إيجاباً بأن هناك فرصة جيدة أمام إدارة الفروع لمصرف الجمهورية بنغازي، نحو تفهم وإدراك مفهوم الحوكمة كأسلوب لإدارة الرشيدة، وبقية البيانات كما هي موضحة في الجدول رقم (7) التالي:



جدول رقم (7) الصفة الشخصية المتمثلة في المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	صفة المؤهل العلمي
14.4%	19	- ثانوي أو أقل.
68.2%	90	- جامعي.
17.4%	23	- ما فوق الجامعي.
100%	132	المجموع

(هـ) الصفة الشخصية المتمثلة في عدد سنوات الخدمة

يتضح من الجدول رقم (8)، بأن ما نسبته (68.2%) من أفراد مجتمع الدراسة تقع في الفئة عدد سنوات الخدمة من 11 سنة فأكثر، وهذا يؤكد بأن هؤلاء الموظفين لديهم خبرات طويلة في مجال أعمالهم، مما يعزز تفهمهم وإدراكهم بالحاجة الملحة نحو تبني مفهوم الحوكمة بإدارة الفروع لمصرف الجمهورية بنغازي كأسلوب للإدارة الرشيدة، كما أن هناك نسبة (26.5%) والمتعلقة بعدد سنوات الخدمة من (4 - 10) سنوات، وهي نسبة لا بأس بها من حيث دعم النسبة السابقة للموظفين (محل الدراسة)، والتي تشير بالدراسة لأنشطة أعمالهم، وما تحتاجها من أساليب الحوكمة، وبقية البيانات كما هي موضحة في الجدول رقم (8) التالي:

جدول رقم (8) الصفة الشخصية المتمثلة في عدد سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	صفة عدد سنوات الخدمة
5.3%	7	- من 1 - 3 سنوات.
26.5%	35	- من 4 - 10 سنوات.
68.2%	90	- من 11 سنة فأكثر.
100%	132	المجموع

(و) الصفة الشخصية المتمثلة في عدد الدورات التدريبية

يتضح من الجدول رقم (9)، بأن ما نسبته (50.8%) أي نصف أفراد مجتمع الدراسة لم يتلقوا أي دورة تدريبية في مجال الحوكمة، ويعتبر هذا المؤشر خطيراً حيث يشير بأن إدارة الفروع لمصرف الجمهورية بنغازي لم تقوم بالاستثمار الكافي في مواردها البشرية، وبقية البيانات كما هي موضحة في الجدول رقم (9) التالي:

جدول رقم (9) الصفة الشخصية المتمثلة في عدد الدورات التدريبية

النسبة	التكرار	صفة عدد الدورات التدريبية
50.8%	67	- لا تدريب.
20.5%	27	- دورتان فأقل.
28.8%	38	- من 3 دورات فأكثر.
100%	132	المجموع

ثانياً: درجة الالتزام بممارسة بُعد الشفافية

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، حسب آراء مجتمع

الدراسة حول درجة الالتزام بممارسة بُعد الشفافية بإدارة الفروع لمصرف الجمهورية بنغازي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة النسبية	الأهمية النسبية
1	تلتزم الإدارة بتوفير كتيباً خاصاً باللوائح والأنظمة والقوانين.	3.21	1.42	متوسطة	64.2
2	تلتزم الإدارة بالإفصاح عن المعايير المتبعة لشغل المناصب القيادية والإدارية.	3.31	1.29	متوسطة	66.2
3	تلتزم الإدارة بمراعاة الوضوح عند تطبيق اللوائح، والأنظمة على كافة الموظفين.	3.51	1.23	عالية	70.2
4	تلتزم الإدارة بتضمين الموقع الإلكتروني له بالمعلومات الحديثة باستمرار باللغتين العربية والإنجليزية.	3.3	1.36	متوسطة	66.0
5	يلتزم مجلس الإدارة بالإفصاح عن جميع تقارير الأداء.	3.39	1.26	متوسطة	67.8
6	تلتزم الإدارة بالإفصاح عن سياساتها المتبعة في منح المكافآت والعلاوات لجميع أعضائه.	3.34	1.29	متوسطة	66.8
7	تلتزم الإدارة بتوفير قاعدة بيانات عن كافة العاملين به.	3.56	1.23	عالية	71.2
8	تلتزم الإدارة بتوفير نظاماً خاصاً بالإعلام، يتم من خلاله الإفصاح عن أنظمة ولوائح العمل.	3.32	1.33	متوسطة	66.4
9	يلتزم مجلس الإدارة بالإفصاح عن نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية له.	3.41	1.26	عالية	68.2
10	يلتزم مجلس الإدارة بدعم الإعلان عن نتائج الأداء.	3.31	1.27	متوسطة	66.2
	المتوسط الحسابي العام لبُعد الشفافية	3.37	1.07	متوسطة	



يتضح من الجدول رقم (10) السابق، أن درجة ممارسة الحوكمة والمتمثلة في بُعد الشفافية كانت بدرجة متوسطة، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي العام البالغة (3.37)، وانحراف معياري (1.07) مشيراً بأن الاختلاف في الآراء حول الأخذ بهذا البُعد قليلة. ويتضح أن هناك تفاوت في درجات الاستجابة، حيث تراوحت درجات المتوسطات بين المتوسطة والعالية أي (3.21 – 3.56). كما يتضح أيضاً بأن درجة الممارسة - حسب وجهات نظر المستقضي منهم (محل الدراسة) - كانت متوسطة لبُعد الشفافية في العبارات (1، 2، 4، 5، 6، 8، 10)، وعالية لبُعد الشفافية في العبارات (3، 7، 9). حيث تحصلت العبارة (7): تلتزم الإدارة بتوفير قاعدة بيانات على كافة العاملين بها، على درجة ممارسة عالية، وبمتوسط حسابي (3.56)، وانحراف معياري (1.23)، وأن نحو (59.8%) من مجتمع الدراسة يرون بأن درجة الممارسة عالية جداً إلى عالية، وبأهمية نسبية (71.2%). بينما تحصلت العبارة (1): تلتزم الإدارة بتوفير كتبياً خاصاً باللوائح والأنظمة والقوانين، على درجة ممارسة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.21)، وانحراف معياري (1.42)، وأن نحو (46.2%) من مجتمع الدراسة يرون بأن درجة الممارسة عالية جداً إلى عالية، وبأهمية نسبية (64.2%).

ويصور الجدول رقم (11) توضيح تفصيلي لتوزيع إجابات المجتمع (الموظفين محل الدراسة) على حسب ترتيب عبارات بُعد الشفافية في الجدول رقم (10) السابق على النحو التالي:

جدول رقم (11) توزيع إجابات المجتمع (الموظفين محل الدراسة) على عبارات بُعد الشفافية

م	عبارات		عالية جداً		عالية		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
1	26.5	35	19.6	26	18.2	24	20.5	27	15.2	20		
2	22.7	30	25.8	34	21.2	28	20.5	27	9.8	13		
3	25.8	34	29.5	39	22.7	30	14.4	19	7.6	10		
4	24.2	32	25.8	34	19.7	26	16.7	22	13.6	18		
5	22.7	30	28.8	38	23.5	31	15.2	20	9.8	13		
6	21.2	28	30.3	40	22.0	29	14.4	19	12.1	16		
7	26.5	35	33.3	44	18.2	24	14.4	19	7.6	10		
8	22.0	29	29.5	39	22.7	30	10.6	14	15.2	20		
9	23.5	31	28.0	37	25.8	34	12.1	16	10.6	14		
10	19.7	26	29.5	39	25.8	34	12.1	16	12.9	17		

ثالثاً: درجة الالتزام بممارسة بُعد المساءلة

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، حسب آراء مجتمع الدراسة حول درجة الالتزام بممارسة بُعد المساءلة بإدارة الفروع لمصرف الجمهورية بنغازي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الأهمية النسبية
11	تلتزم الإدارة بتواجد نظاماً للمراجعة الداخلية يوفر التقارير الدورية.	3.60	1.22	عالية	72.0
12	تلتزم الإدارة بتوفير أسس وقوانين واضحة للمساءلة بشأن أداء أعضائه الإداريين والتنفيذيين.	3.51	1.26	عالية	70.2
13	تلتزم الإدارة بتوفير معايير واضحة لتقييم أعضاء الهيئة الإدارية والتنفيذية.	3.53	1.23	عالية	70.6
14	تلتزم الإدارة بالسعي لتطبيق المساءلة، لتفعيل الجودة والحصول على الاعتماد المالي.	3.46	1.24	عالية	69.2
15	تلتزم الإدارة بتكوين لجنة مراجعة داخلية مستقلة عن أعضائه التنفيذيين.	3.56	1.24	عالية	71.2
16	تلتزم الإدارة بتوفير قوانين واضحة تحدد دور مجالس الفروع التابعة لها.	3.56	1.26	عالية	72.8
17	تلتزم الإدارة بتواجد إدارة خاصة بالرقابة الداخلية تتبع أنظمة واضحة وفعالة.	3.64	1.28	عالية	73.6
18	تلتزم الإدارة بتوفير مراجعاً خارجياً لمراجعة التقارير وتقييم الأداء.	3.68	1.21	عالية	73.6
19	تلتزم الإدارة بمساءلة مجالس الفروع التابعة بخصوص الأداء والنتائج المتوقعة.	3.68	1.22	عالية	66.2
	المتوسط الحسابي العام لبُعد المساءلة	3.58	1.04	عالية	

يتضح من الجدول رقم (12) السابق، أن درجة ممارسة الحوكمة والمتمثلة في بُعد المساءلة كانت بدرجة عالية، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي العام البالغة (3.58)، وانحراف معياري (1.04) مشيراً بأن



الاختلاف في الآراء حول الأخذ بهذا البُعد قليلة. ويتضح أن هناك تفاوت بسيط جداً في درجات الاستجابة، حيث كانت جميع درجات المتوسطات عالية. كما يتضح أيضاً بأن درجة الممارسة - حسب وجهات المستقضي منهم (محل الدراسة) - كانت عالية لبُعد المسئلة في كل العبارات (11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19). حيث تحصلت العبارتين (18، 19): تلتزم الإدارة بتوفير مراجعاً خارجياً لمراجعة التقارير وتقييم الأداء، وتلتزم الإدارة بسائلة مجالس الفروع التابعة بخصوص الأداء والنتائج المتوقعة، على أعلى درجة ممارسة عالية، وبمتوسطين حسابيين (3.68، 3.68)، وانحرافين معياريين (1.21، 1.22) على التوالي، وأن نحو (59.9%) من مجتمع الدراسة يرون بأن درجة الممارسة عالية جداً إلى عالية، وبأهمية نسبية (73.6%). بينما تحصلت العبارة (14): تلتزم الإدارة بالسعي لتطبيق المسئلة، لتفعيل الجودة والحصول على الاعتماد المالي، على أقل درجة ممارسة عالية، وبمتوسط حسابي (3.46)، وانحراف معياري (1.24)، وأن نحو (50.8%) تقريباً نصف مجتمع الدراسة يرون بأن درجة الممارسة عالية جداً إلى عالية، وبأهمية نسبية (69.2%).

ويصور الجدول رقم (13) توضيح تفصيلي لتوزيع إجابات المجتمع (الموظفين محل الدراسة) على حسب ترتيب عبارات بُعد المسئلة في الجدول رقم (12) السابق على النحو التالي:

جدول رقم (13) توزيع إجابات المجتمع (الموظفين محل الدراسة) على عبارات بُعد المسئلة

م	العبارات	عالية جداً		عالية		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
11	العبارة الحادية عشر	29.5	39	28.0	37	22.0	29	14.4	19	6.1	8
12	العبارة الثانية عشر	28.8	38	25.0	33	22.7	30	15.9	21	7.6	10
13	العبارة الثالثة عشر	28.0	37	27.3	36	21.2	28	17.4	23	6.1	8
14	العبارة الرابعة عشر	25.8	34	25.0	33	28.8	38	11.4	15	9.0	12
15	العبارة الخامسة عشر	28.8	38	26.5	35	24.2	32	12.9	17	7.6	10
16	العبارة السادسة عشر	30.3	40	25.0	33	22.0	29	15.9	21	6.8	9
17	العبارة السابعة عشر	33.3	44	27.3	36	17.4	23	14.4	19	7.6	10
18	العبارة الثامنة عشر	32.5	43	27.3	36	22.7	30	11.4	15	6.1	8
19	العبارة التاسعة عشر	33.3	44	26.5	35	22.0	29	12.1	16	6.1	8

رابعاً: درجة الالتزام بممارسة بُعد المساواة

جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، حسب آراء مجتمع الدراسة حول درجة الالتزام بممارسة بُعد المساواة بإدارة الفروع لمصرف الجمهورية بنغازي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة النسبية	الأهمية النسبية
20	تلتزم الإدارة بتوفير للهيئة الإدارية معايير واضحة للحصول على الترقيات.	3.53	1.24	عالية	70.6
21	تلتزم الإدارة بإيجاد توازن في الهيكل التنظيمي بين الصلاحيات والسلطات لكل وظيفة.	3.59	1.21	عالية	71.8
22	تلتزم الإدارة بتوفير نظام مكافآت واضحاً لجميع العاملين به.	3.54	1.28	عالية	70.8
23	تلتزم الإدارة بتشكيل لجان تختص بالعمل على خلق توازن بين ميزانية المصارف والاستثمار الأمثل للموارد.	3.58	1.24	عالية	71.6
24	تلتزم الإدارة بتوفير معايير واضحة للحصول على المكافآت.	3.54	1.20	عالية	70.8
25	تلتزم الإدارة بأن تتسم معايير تقييم الأداء بالعدل والموضوعية.	3.62	1.23	عالية	72.4
26	تلتزم الإدارة بتوفير وصفاً واضحاً لواجبات وصلاحيات كل وظيفة.	3.58	1.29	عالية	71.6
27	تلتزم الإدارة بتوفير حوافز مادية مجزية للمتميزين.	3.44	1.24	عالية	68.8
28	تلتزم الإدارة بتوفير حوافز مادية مجزية للمتميزين.	3.54	1.33	عالية	70.8
	المتوسط الحسابي العام لبُعد المساواة	3.55	1.10	عالية	

يلاحظ من الجدول رقم (14) السابق، أن درجة ممارسة الحوكمة والمتمثلة في بُعد المساواة كانت بدرجة عالية، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي العام البالغة (3.55) وبانحراف معياري (1.10)، مشيراً بأن الاختلاف في آراء الباحثين (محل الدراسة) حول الأخذ بهذا البُعد قليلة. ويلاحظ بأنه ليس هناك تفاوت – يذكر وفق مقياس الدراسة المُعد – في درجات الاستجابة، حيث كانت درجات المتوسطات الحسابية عالية في



جميع العبارات (20، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28) المكونة لبُعد المساواة. حيث تحصلت العبارة (25): تلتزم الإدارة بأن تتسم معايير تقييم الأداء بالعدل والموضوعية، على أعلى درجة ممارسة عالية، وبمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.23)، وأن نحو (56.1%) من مجتمع الدراسة يرون بأن درجة الممارسة عالية جداً إلى عالية، وبأهمية نسبية (72.4%). بينما تحصلت العبارة (27): تلتزم الإدارة بتوفير حوافز مادية مجزية للمتميزين، على أقل درجة ممارسة عالية، وبمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.24)، وأن نحو (52.3%) من مجتمع الدراسة يرون بأن درجة الممارسة عالية جداً إلى عالية، وبأهمية نسبية (68.8%).

ويصور الجدول رقم (15) توضيح تفصيلي لتوزيع إجابات المجتمع (الموظفين محل الدراسة) على حسب ترتيب عبارات بُعد المساواة في الجدول رقم (14) السابق على النحو التالي:

جدول رقم (15) توزيع إجابات المجتمع (الموظفين محل الدراسة) على عبارات بُعد المساواة

م	العبارات	عالية جداً		عالية		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
20	العبارة العشرون	27.3	36	28.1	37	24.2	32	12.1	16	8.3	11
21	العبارة الواحد والعشرون	28.0	37	29.5	39	22.0	29	14.4	19	6.1	8
22	العبارة الثانية والعشرون	29.5	39	25.8	34	23.5	31	12.1	16	9.1	12
23	العبارة الثالثة والعشرون	30.3	40	25.8	34	22.7	30	14.4	19	6.8	9
24	العبارة الرابعة والعشرون	26.5	35	26.5	35	29.6	39	9.8	13	7.6	10
25	العبارة الخامسة والعشرون	32.6	43	23.5	31	24.2	32	13.6	18	6.1	8
26	العبارة السادسة والعشرون	30.3	40	28.1	37	21.2	28	10.6	14	9.8	13
27	العبارة السابعة والعشرون	25.0	33	27.3	36	22.7	30	17.4	23	7.6	10
28	العبارة الثامنة والعشرون	31.0	41	25.8	34	21.2	28	10.6	14	11.4	15

خامساً: درجة الالتزام بممارسة بُعد المشاركة الفعالة

جدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، حسب آراء مجتمع الدراسة حول درجة الالتزام بممارسة بُعد المشاركة الفعالة بإدارة الفروع لمصرف الجمهورية بنغازي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة النسبية	الأهمية النسبية
29	تلتزم الإدارة بالسماح لجميع الأطراف المعنية بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	3.18	1.33	متوسطة	63.6
30	تلتزم الإدارة بتبني مبدأ الشورى لإدارة جميع الأنشطة المالية والإدارية.	3.28	1.24	متوسطة	65.6
31	يلتزم مجلس الإدارة بمناقشة القرارات لإجراء التعديلات المناسبة.	3.46	1.26	عالية	69.2
32	تلتزم الإدارة بتوفير إدارة خاصة لاستقبال الاقتراحات والشكاوى، وتتعامل معها بمهنية عالية.	3.49	1.25	عالية	69.8
33	تلتزم الإدارة بتشكيل لجان عمل مشتركة بين الأقسام، لتنفيذ مبدأ العمل الجماعي.	3.59	1.25	عالية	71.8
34	تلتزم الإدارة بالسماح لجميع العاملين والإداريين بتقييم شاغلي المناصب القيادية والإدارية.	3.55	1.33	عالية	71.0
35	تلتزم المجالس الفرعية بالإدارة بالعمل على مشاركة جميع المعنيين في عمليات صنع القرار.	3.46	1.25	عالية	69.2
36	تلتزم الإدارة باستخدام أسلوب الانتخابات في اختيار أعضاء المجالس الإدارية الفرعية.	3.36	1.33	متوسطة	67.2
	المتوسط الحسابي العام لبُعد المشاركة الفعالة	3.42	1.09	عالية	

يلاحظ من الجدول رقم (16) السابق، أن درجة ممارسة الحوكمة والمتمثلة في بُعد المشاركة الفعالة كانت بدرجة عالية، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي العام البالغة (3.42) وانحراف معياري (1.09)، مشيراً بأن الاختلاف في آراء الباحثين (محل الدراسة) حول الأخذ بهذا البُعد قليلة. ويلاحظ أن هناك تفاوت في درجات الاستجابة، حيث تراوحت درجات المتوسطات الحسابية بين المتوسطة والعالية أي



(3.18 – 3.59).

كما يلاحظ أيضاً بأن درجة الممارسة - حسب آراء المستقضي منهم (محل الدراسة) - كانت متوسطة لبعد المشاركة الفعالة في العبارات (29، 30، 36)، وعالية في العبارات (31، 32، 33، 34، 35). حيث تحصلت العبارة (33): تلتزم الإدارة بتشكيل لجان عمل مشتركة بين الأقسام، لتفعيل مبدأ العمل الجماعي، على درجة ممارسة عالية، وبمتوسط حسابي (3.59) وبانحراف معياري (1.25)، وأن نحو (52.2%) من مجتمع الدراسة يرون بأن درجة الممارسة عالية جداً إلى عالية، وبأهمية نسبية (71.8%). بينما تحصلت العبارة (29): تلتزم الإدارة بالسماح لجميع الأطراف المعنية بالمشاركة في اتخاذ القرارات، على درجة ممارسة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.18) وبانحراف معياري (1.33)، وأن نحو (44.7%) من مجتمع الدراسة يرون بأن درجة الممارسة عالية جداً إلى عالية، وبأهمية نسبية (63.6%).

ويصور الجدول رقم (17) توضيح تفصيلي لتوزيع إجابات المجتمع (الموظفين محل الدراسة) على حسب ترتيب عبارات بُعد المشاركة الفعالة في الجدول رقم (16) السابق على النحو التالي:

جدول رقم (17) توزيع إجابات المجتمع (الموظفين محل الدراسة) على عبارات بُعد المشاركة الفعالة

م	عبارات		عالية جداً		عالية		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
29	27	20.5	32	24.3	30	22.7	25	18.9	18	13.6	29	13.6
30	26	19.7	35	26.5	33	25.0	26	19.7	12	9.1	30	9.1
31	37	28.0	30	22.7	32	24.3	24	18.2	9	6.8	31	6.8
32	35	26.5	36	27.3	31	23.5	19	14.4	11	8.3	32	8.3
33	44	33.4	25	18.9	38	28.8	16	12.1	9	6.8	33	6.8
34	43	32.6	31	23.5	28	21.2	16	12.1	14	10.6	34	10.6
35	33	25.0	38	28.8	30	22.7	20	15.2	11	8.3	35	8.3
36	36	27.3	28	21.2	30	22.7	24	18.2	14	10.6	36	10.6

سادساً: درجة الالتزام بممارسة بُعد الفاعلية التنظيمية

جدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، حسب آراء مجتمع الدراسة حول درجة الالتزام بممارسة بُعد الفاعلية التنظيمية بإدارة الفروع لمصرف الجمهورية بنغازي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الأهمية النسبية
37	تلتزم الإدارة بإيجاد أهداف معلنة (قصيرة، متوسطة، وطويلة الأمد).	3.56	1.23	عالية	71.2
38	تلتزم الإدارة باستثمار جميع مواردها المالية والبشرية والتقنية لتحقيق أهدافها.	3.61	1.18	عالية	72.2
39	تلتزم الإدارة بمنح أعضاء الهيئة الإدارية التفرغ العلمي، لتطوير مهاراتهم الإدارية والمالية.	3.62	1.20	عالية	72.4
40	تلتزم الإدارة بالسعي لتحقيق أهدافها بأقل تكلفة ووقت وجهد ممكن.	3.67	1.15	عالية	73.4
41	تلتزم الإدارة بالسعي في توظيف موظفين إداريين وماليين أكفاء في جميع المستويات الإدارية.	3.57	1.23	عالية	71.4
42	تلتزم الإدارة بالعمل على تشكيل اللجان والعمل بروح الفريق.	3.58	1.15	عالية	71.6
43	تلتزم الإدارة بتوفير دورات تدريبية لجميع العاملين به، لتطوير مهاراتهم الإدارية والمالية.	3.62	1.22	عالية	72.4
44	تلتزم الإدارة بصب نتائج قراراتها في اتجاه تحقيق الأهداف المرجوة بكل تكلفة وجهد متوقع.	3.59	1.16	عالية	71.8
45	تلتزم الإدارة بتوفير وصف دقيق لمهام كل وظيفة.	3.62	1.23	عالية	72.4
	المتوسط الحسابي العام لبُعد الفاعلية التنظيمية	3.60	1.02	عالية	

يلاحظ من الجدول رقم (18) السابق، أن درجة ممارسة الحوكمة والمتمثلة في بُعد الفاعلية التنظيمية كانت بدرجة عالية، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي العام البالغة (3.60) وانحراف معياري (1.02)، مشيراً بأن الاختلاف في آراء المبحوثين (محل الدراسة) حول الأخذ بهذا البُعد قليلة. ويلاحظ بأنه ليس هناك



تفاوت - مهم وفق مقياس الدراسة المعد - في درجات الاستجابة، حيث كانت درجات المتوسطات الحسابية عالية في جميع العبارات (37، 38، 39، 40، 41، 42، 43، 44، 45) المكونة لبُعد الفاعلية التنظيمية. حيث تحصلت العبارة (40): تلتزم الإدارة بالسعي لتحقيق أهدافها بأقل تكلفة ووقت وجهد ممكن، على أعلى درجة ممارسة عالية، وبمتوسط حسابي (3.67) وبانحراف معياري (1.15)، وأن نحو (60.6%) من مجتمع الدراسة يرون بأن درجة الممارسة عالية جداً إلى عالية، وبأهمية نسبية (73.4). بينما تحصلت العبارة (37): تلتزم الإدارة بإيجاد أهداف معلنة (قصيرة، متوسطة، وطويلة الأمد)، على أقل درجة ممارسة عالية، وبمتوسط حسابي (3.56) وبانحراف معياري (1.23)، وأن نحو (55.3%) من مجتمع الدراسة يرون بأن درجة الممارسة عالية جداً إلى عالية، وبأهمية نسبية (71.2%).

ويصور الجدول رقم (19) توضيح تفصيلي لتوزيع إجابات المجتمع (الموظفين محل الدراسة) على حسب ترتيب عبارات بُعد الفاعلية التنظيمية في الجدول رقم (18) السابق على النحو التالي:

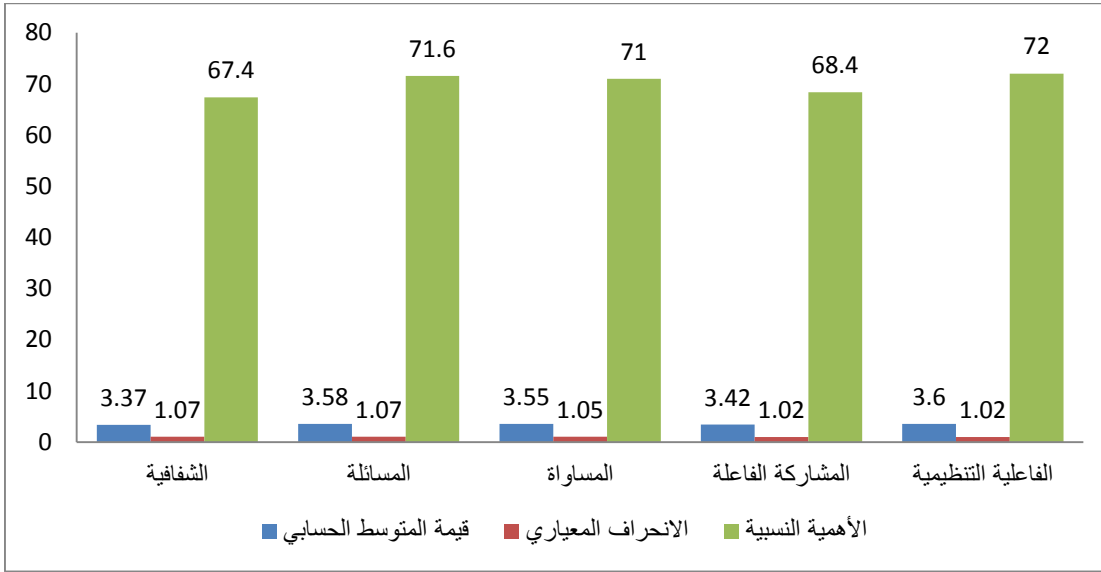
جدول رقم (19) توزيع إجابات المجتمع (الموظفين محل الدراسة) على عبارات بُعد الفاعلية التنظيمية

م	العبارات	عالية جداً		عالية		متوسطة		ضعيفة		ضعيفة جداً	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
37	العبارة السابعة والثلاثون	28.8	38	26.5	35	22.7	30	15.9	21	6.1	8
38	العبارة الثامنة والثلاثون	28.0	37	30.3	40	22.0	29	14.4	19	5.3	7
39	العبارة التاسعة والثلاثون	31.1	41	24.2	32	26.5	35	12.9	17	5.3	7
40	العبارة الأربعون	28.8	38	31.8	42	22.0	29	12.9	17	4.5	6
41	العبارة الواحدة والأربعون	28.0	37	29.5	39	22.0	29	12.9	17	7.6	10
42	العبارة الثانية والأربعون	25.8	34	31.0	41	23.5	31	15.2	20	4.5	6
43	العبارة الثالثة والأربعون	29.5	39	28.8	38	23.5	31	10.6	14	7.6	10
44	العبارة الرابعة والأربعون	25.8	34	31.8	42	23.5	31	13.6	18	5.3	7
45	العبارة الخامسة والأربعون	29.5	39	31.1	41	19.7	26	12.1	16	7.6	10

سابعاً: درجة الالتزام بممارسة أبعاد الحوكمة (محل الدراسة) مجتمعة
جدول رقم (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الحوكمة المقترحة (محل
الدراسة)، مقرونة بالأهمية النسبية لكل بُعد

م	أبعاد الحوكمة المقترحة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	الشفافية	3.37	1.07	67.4
2	المساءلة	3.58	1.07	71.6
3	المساواة	3.55	1.05	71
4	المشاركة الفعالة	3.42	1.02	68.4
5	الفاعلية التنظيمية	3.60	1.02	72
	المتوسط العام	3.50	98.	-

يلاحظ من الجدول رقم (20) السابق، أن درجة الالتزام بممارسة أبعاد الحوكمة المقترحة (الشفافية، المساءلة، المساواة، المشاركة الفعالة، والفاعلية التنظيمية) مجتمعة عالية، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي العام البالغ (3.50) وانحراف معياري (98.)، مشيراً بأن الاختلاف في آراء الباحثين (محل الدراسة) حول الأخذ بهذه الأبعاد مجتمعة قليلة. وكان ترتيب الأبعاد من حيث الأهمية النسبية كالتالي: الفاعلية التنظيمية على الترتيب الأول بأهمية نسبية (72%)، المساءلة على الترتيب الثاني بأهمية نسبية (71.6%)، المساواة على الترتيب الثالث بأهمية نسبية (71%)، المشاركة الفعالة على الترتيب الرابع بأهمية نسبية (68.4%)، والشفافية على الترتيب الخامس والأخير بأهمية نسبية (67.4%). ويوضح الشكل رقم (2) درجة الالتزام بممارسة أبعاد الحوكمة المقترحة، بناءً على قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية، وفقاً للمقياس المعد لذلك وكما هو مبين على النحو التالي:



شكل رقم (2) درجة الالتزام بممارسة أبعاد الحوكمة المقترحة بناءً على قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية

ثامناً: مناقشة النتائج

يمكن تلخيص أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة - من خلال آراء الباحثين - والمتعلقة بدرجة الالتزام بممارسة الحوكمة بإدارة الفروع لمصرف الجمهورية بنغازي، على النحو التالي:

1- تلتزم إدارة الفروع لمصرف الجمهورية بنغازي بممارسة الحوكمة بدرجة عالية، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي العام للأبعاد الخمسة المقترحة والبالغة (3.50).

2- تلتزم إدارة الفروع لمصرف الجمهورية بنغازي بممارسة بُعد الشفافية بدرجة متوسطة، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد المقترح والبالغة (3.37). كما تجدر الإشارة في هذا البعد إلى الآتي:

- تلتزم الإدارة بمراعاة الوضوح عند تطبيق اللوائح والأنظمة على كافة الموظفين بدرجة عالية، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة والبالغة (3.51).

- تلتزم الإدارة بتوفير قاعدة بيانات عن كافة الموظفين بها بدرجة عالية، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة والبالغة (3.56).

- يلتزم مجلس الإدارة بالإفصاح عن نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية له بدرجة عالية، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة والبالغة (3.41).

3- تلتزم إدارة الفروع لمصرف الجمهورية بنغازي بممارسة بُعد المساءلة بدرجة عالية، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد المقترح والبالغة (3.58).

- 4- تلتزم إدارة الفروع لمصرف الجمهورية بنغازي بممارسة بُعد المساواة بدرجة عالية، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد المقترح والبالغة (3.55).
- 5- تلتزم إدارة الفروع لمصرف الجمهورية بنغازي بممارسة بُعد المشاركة الفعالة بدرجة عالية، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد المقترح والبالغة (3.42). كما تجدر الإشارة في هذا البُعد إلى الآتي:
- تلتزم الإدارة بالسماح لجميع الأطراف المعنية بالمشاركة في اتخاذ القرارات بدرجة متوسطة، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة والبالغة (3.18).
 - تلتزم الإدارة بتبني مبدأ الشورى لإدارة جميع الأنشطة المالية والإدارية بدرجة متوسطة، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة والبالغة (3.28).
 - تلتزم الإدارة باستخدام أسلوب الانتخابات في اختيار أعضاء المجالس الإدارية الفرعية بدرجة متوسطة، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة والبالغة (3.36).
- 6- تلتزم إدارة الفروع لمصرف الجمهورية بنغازي بممارسة بُعد الفاعلية التنظيمية بدرجة عالية، والدلالة على ذلك قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد المقترح والبالغة (3.60).

تاسعاً: التوصيات

تأسيساً على ما تم التوصل إليه من النتائج المذكورة آنفاً، يمكن أن نوصي بالآتي:

- 1- ضرورة العمل - وبأهمية قصوى - على دعم درجة الالتزام بممارسة بُعد الشفافية، لينتقل من درجة الالتزام بممارسة متوسطة إلى درجة الالتزام بممارسة عالية، ومن ثم ليصل إلى درجة الالتزام بممارسة عالية جداً، وذلك من خلال دعم التزام الإدارة بتوفير كتيباً خاصاً باللوائح والأنظمة والقوانين، والإفصاح عن المعايير المتبعة لشغل المناصب القيادية والإدارية، وتضمين الموقع الإلكتروني بالمعلومات الحديثة باستمرار باللغة العربية والإنجليزية، والإفصاح عن جميع تقارير الأداء، والإفصاح عن السياسات المتبعة في منح المكافآت والعلاوات لجميع الأعضاء، وتوفير نظام خاص بالإعلام يتم من خلاله الإفصاح عن أنظمة ولوائح العمل، ودعم الإعلان عن نتائج الأداء.
- 2- ضرورة العمل على دعم درجة الالتزام بممارسة بُعد المساءلة، لينتقل من درجة الالتزام بممارسة عالية إلى عالية جداً.
- 3- ضرورة العمل على دعم درجة الالتزام بممارسة بُعد المساواة، لينتقل من درجة ممارسة عالية إلى عالية جداً.
- 4- ضرورة العمل - وبأهمية قصوى - على دعم درجة الالتزام بممارسة بُعد المشاركة الفعالة، لينتقل من درجة الالتزام بممارسة عالية إلى درجة الالتزام بممارسة عالية جداً، وذلك من خلال دعم التزام الإدارة



- بالسماح لجميع الأطراف المعنية بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وتبني مبدأ الشورى لإدارة جميع الأنشطة المالية والإدارية، واستخدام أسلوب الانتخابات في اختيار أعضاء المجالس الإدارية الفرعية.
- (5) - ضرورة العمل على دعم درجة الالتزام بممارسة بُعد الفاعلية التنظيمية، لينتقل من درجة الالتزام بممارسة عالية إلى عالية جداً.
- (6) - العمل على نشر مفهوم الحوكمة المصرفية على مستوى النظم الجزئية للنظام الإنتاجي الكلي للجهاز المصرفي.
- (7) - تشكيل لجان متخصصة بالحوكمة في المصارف، وتكون مشمولة بالإشراف من قبل المصرف المركزي.
- (8) - بذل المزيد من الجهد لتبني مفهوم الحوكمة كأسلوب للإدارة الرشيدة، من خلال التعاون بين مختلف القطاعات الاقتصادية.
- (9) - ضرورة الإسراع في زيادة تفعيل الالتزام القانوني للمؤسسة المصرفية نحو ممارسة الحوكمة.

عاشراً: آفاق الدراسة

- بعد الخوض في ثنايا هذه الدراسة، يمكن تقديم بعض المواضيع على هيئة مقترحات، والتي قد تكون مفيدة لبناء دراسات مستقبلية حول موضوع الحوكمة، كونه مجال واسع وحديث نسبياً ولا توجد فيه دراسات كافية وخاصةً على الصعيد المحلي، وهي على النحو التالي:
- واقع الحوكمة المصرفية بإدارة المصارف الأخرى، غير إدارة الفروع لمصرف الجمهورية، والمقارنة بينها من خلال درجة الالتزام.
- الممارسة الجيدة للحوكمة المصرفية ومساهمتها في رفع كفاءة الخدمة المصرفية.
- دور الرقابة الداخلية والخارجية في زيادة تفعيل أو ترسيخ مفاهيم الحوكمة كأسلوب للإدارة الرشيدة.
- دور المصرف المركزي في زيادة تفعيل مبادئ الحوكمة بالمؤسسات المصرفية.

قائمة المراجع العلمية

أولاً : المراجع العربية

- 1 إبراهيم، خالد ممدوح (2011). محددات الحوكمة ومعاييرها - نمط تطبيقها في مصر، مصر: بنك الاستثمار الدولي.
2. أبو العطا، نزمين (2003). حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، مجلة الاقتصاد، العدد 8.
3. أبو بكر، مصطفى محمود (2005). المتطلبات التنظيمية والإدارية لتوفير مقومات التطبيق الفعال للحوكمة بالتطبيق على منظمات التعليم الجامعي الحكومي، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية، مصر: كلية التجارة، الإسكندرية.
4. الخضير، محسن أحمد (2005). حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
5. السعدي، إبراهيم (2011). حوكمة الشركات ورفع مستوى الإفصاح وأثرها في معالجة الأزمة المالية المعاصرة، دراسة منشورة، التحديات التي تواجه منظمات الأعمال المعاصرة، الجزء الثاني، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
6. السعدي، مصطفى (2009). الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
7. العرييد، عصام فهد (2003). معايير الإفصاح في القوائم المالية الخاصة بالبنوك بين التحكيم المؤسسي ورقابة البنك المركزي، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي المهني الخامس للتحكيم المؤسسي واستمرارية المنشأ، جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، عمان.
8. بن ثابت، جلال وبن جاب الله محمد (2006). المستثمرين في بورصة الأوراق المالية ودورهم في التأثير على حوكمة المؤسسات، الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على اقتصاديات المؤسسات، حالة الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
9. بن عزوز، بن علي وجبار، عبد الرازق (2009). الحوكمة والمؤسسات المصرفية، دراسة حالة الجزائر، ملتقى العلمي الدولي حول: مدخل الوقاية من الأزمات المالية والمصرفية، جامعة سطيف، الجزائر.
10. جمعة، أحمد والرفاعي، غالب (2003). العولمة: تأثير معايير التدقيق في قرار اعتماد المدقق الخارجي، دراسة نقدية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد الثاني، جامعة المنصورة، مصر.
11. حماد، طارق عبد العال (2005). حوكمة الشركات، الطبعة الثانية، القاهرة : الدار الجامعية.



12. حوري، نعيم (2006). الشفافية والحاكمة في الشركات، مجلة المدقق الصادرة عن جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، العدد 67، 68 .
13. درويش، عدنان حيدر (2007). حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، لبنان: اتحاد المصارف العربية.
14. رضا، سامح وأحمد، رياض (2011). دور لجان المراجعة كأحد دعائم في تحقيق تحسين جودة التقارير المالية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية: الأردن، عمان، المجلد (7)، العدد (1)، ص ص 47 – 48.
15. زيدان، محمد (2009). أهمية إرساء وتخزين مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي بالإشارة إلى البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد (9)، ص 20.
16. سليمان، محمد مصطفى (2008). حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمدبرين التنفيذيين، الطبعة الأولى، الإسكندرية: الدار الجامعية.
17. سليمان، محمد مصطفى (2009). دور الحوكمة في معالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الثانية، مصر: الدار الجامعية.
18. عبد القادر، بريس (2009). التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر.
19. علي، عمار مهيبوب (2009). تعزيز الحوكمة المؤسسية باستخدام معايير الإفصاح المحاسبي لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في شركات القطاع الاقتصادي المختلط في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان: الأردن.
20. عياري، أمال وخالد، أبو بكر (2012). تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية، دراسة حالة الجزائر، الملتقى الوطني حول : حوكمة الشركات كآلية الحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، الجزائر.
21. مرزوق، فاروق جعفر (2012). حوكمة التعليم المفتوح منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
22. يوسف، محمد حسن (2007). محددات الحوكمة ومعاييرها – نمط تطبيقها في مصر، مصر: بنك الاستثمار الدولي.



ثانياً : المراجع الأجنبية

1. Fawzy, S(2003). **Assessment of corporate governance in Egypt Working paper no. 82.** Egyptian Center for Economic Studies.
2. Freeland, C. (2007). **Basel Committee Guidance on Corporate Governance for banks, Paper Presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the way to Financial Stability and Development,** a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7-8.
3. Joshua, Ronen.(2006). **A proposed corporate governance reform: financial statement insurance.** Journal of Engineering and Technology Management. Vol (23), No (1-2).
4. Maureen, N.(2004). **Corporate governance and client investing. Journal of Accounting.** Vol (2), No (7).
5. Mckinnell, Hank(2002). **Framing the task for corporate leadership : tone at the top.** Published by the Institute of Internal Auditors.
6. Schroeder, R(2001). **Theory and analysis text cases and reading** 7th ed. John Wiley and Sons, Inc.
7. Williamson, Q., E(2009). **The Mechanism of Governance,** Oxford University Press.



Degree of commitment to the practice of governance in branches management of the Bank of the Republic of Benghazi

Ali Atia Hussen Algabsi

Abstract:

This study aims to know the degree of practicing governance in branches management of the Benghazi bank, in its proposed five dimensions (transparency, accountability, equality, active participation and organizational effectiveness). To achieve the objectives of the field study, the descriptive survey method was used, the calculation of frequencies, arithmetical averages and standard deviation. These processors have been implemented using the SPSS program, depending on the questionnaire prepared for this purpose – consisting of 45 statement revolve around the problem of the study – as an essential tool for data collection from employees (under study) and their number 145 employees. The study reached a number of results, the most important of which are the following : the branches management of the bank of the republic of Benghazi practicing corporate governance with its combined dimensions to a high degree, and a single dimension of transparency in a medium degree, the dimensions of accountability, equality, active participation and organizational effectiveness have been high degree.

Keywords : governance, transparency, accountability, equality, active participation, organizational effectiveness.