



تأثير حوكمة الشركات على الميزة التنافسية في المصارف العراقية: بحث ميداني

The Impact of Corporate Governance on Competitive Advantage in Iraqi Banks: A Field Study

Assistant Lecturer Samar Rafid Ahmed

Dijlah University / Accounting Department

samar.rafid@duc.edu.iq

م.م. سمر رافد احمد

جامعة دجلة / قسم المحاسبة

Samar.rafid@duc.edu.iq

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على تعزيز الميزة التنافسية في المصارف العراقية. تكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها لبيئة الأعمال الحالية التي تتسم بمنافسة شديدة، مما يفرض على المصارف ضرورة تبني آليات إدارية حديثة مثل الحوكمة لضمان استدامتها. حيث تمحورت مشكلة البحث حول الكيفية التي يمكن بها للحوكمة أن تؤثر إيجاباً على الأداء المصرفي وأن تسهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة. وللإجابة على هذا التساؤل، اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي. وتم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان وزع على عينة من الأكاديميين والمختصين في القطاع المصرفي، وقد بلغت نسبة الاستجابة 100%. كما تم الاعتماد على البيانات الثانوية المأخوذة من الكتب والأبحاث المتخصصة لبناء إطار نظري متكامل.

أكدت النتائج الإحصائية، التي جرى تحليلها باستخدام مقياس ليكرت ومعاملات الارتباط والثبات، وجود علاقة إيجابية وقوية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتعزيز الميزة التنافسية. وأظهرت الدراسة أن أفراد العينة يتبنون وجهة نظر إيجابية للغاية بشأن أهمية الحوكمة كأداة استراتيجية لتحقيق التفوق المصرفي. بناءً على هذه النتائج، يوصي البحث بضرورة وضع استراتيجية واضحة لتطبيق الحوكمة في المصارف العراقية، مع التركيز بشكل خاص على مبادئ الشفافية والإفصاح. كما يشدد على أهمية الترويج لهذه المفاهيم الحديثة لجذب الزبائن وزيادة ثقتهم، مما يساهم في نهاية المطاف في تعزيز الأداء المالي وسمعة المصرف في السوق.

كلمات مفتاحية: الاستراتيجية، الاداء، الشفافية، الزبائن ، المساهمين.



Abstract

This research aims to investigate the impact of implementing corporate governance principles on enhancing the competitive advantage of Iraqi banks. The significance of this study stems from its focus on the current business environment, characterized by intense competition, which necessitates that banks adopt modern management mechanisms, such as governance, to ensure their sustainability. The research problem centered on how governance can positively influence banking performance and contributes to creating a sustainable competitive advantage. To address this question, a descriptive–analytical methodology was adopted. Primary data were collected through a questionnaire distributed to a sample of academics and specialists in the banking sector, with a response rate of 100%. The research also relied on secondary data from specialized books and studies to build a comprehensive theoretical framework.

The statistical results, analyzed using the Likert scale and correlation and reliability coefficients, confirmed a strong positive relationship between the application of governance principles and the enhancement of competitive advantage. The study revealed that the sample participants hold a very positive view on the importance of governance as a strategic tool for achieving banking superiority. Based on these findings, the research recommends the necessity of developing a clear strategy for implementing governance in Iraqi banks, with a specific focus on the principles of transparency and disclosure. It also emphasizes the importance of promoting these modern concepts to attract customers and increase their trust, which ultimately contributes to boosting the bank's financial performance and reputation in the market.



Keyword's: Strategy, Performance, Transparency, Customers, Shareholders.

المقدمة

إن العالم يعيش تغيرات سريعة ومتعددة نظراً للمتطلبات الجديدة التي تفرضها العولمة وما صاحبها من تطورات على الصعيدين القانوني والاقتصادي، بحيث ظهر مفهوم حوكمة الشركات بقوة على السطح، وأصبح يحتل الصدارة بالنسبة لجميع الدول سواء المتقدمة منها أو النامية. وزاد الاهتمام بتطبيقه نتيجة الانهيارات المفاجئة للعديد من الشركات العالمية، ويلاحظ أن أسباب هذه الانهيارات عائدة في أغلبها إلى غياب الشفافية والمساءلة والتصرفات السيئة لمدراء هذه الشركات، الأمر الذي كان من الممكن تجنبه لو تم الالتزام بتطبيق معايير الحوكمة في الشركة. ويرجع ذلك إلى أن الحوكمة ليست مجرد أسلوب أخلاقي يجب اتباعه، وإنما هي عبارة عن مجموعة من القوانين والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز والتأكد من دقة وحسن أداء المؤسسات، بما يؤدي إلى ضمان تحقيق الأهداف والربحية والنمو والتميز للاقتصاد ولمؤسسات الأعمال، وبالتالي وجود آليات تؤثر على الأداء وعوامل تقوية المؤسسة على المدى البعيد. لذلك، يعد النجاح الحقيقي للمؤسسة مرتبطاً بشكل كبير بأدائها، وقياس هذا الأخير يعتمد على مدى تطبيق آليات الحوكمة والسير في طريقها. بحيث نجد فيها اتجاهين: اتجاه يهتم بالمحيط الخارجي للمؤسسة من خلال دراسة السوق وما يحتاجه، وكذلك من رغبات العميل وتوجهات المنافسين، والاتجاه الآخر يركز على إمكانيات المؤسسة من كفاءات وموارد. ورغم هذه الاختلافات المتواجدة في المحيطين الداخلي والخارجي للمؤسسة، فإنها تُجمع على اتباع طرق الحوكمة والعمل بآلياتها، بحيث تكتسب من خلالها ميزة تنافسية. إن مجال التنافس للمؤسسات الاقتصادية، وخاصة الخدمية منها، يتطلب اهتماماً كبيراً من طرف الإدارة وإدراكاً تاماً لاحتياجات السوق ورغبات الزبائن وطبيعة السوق الذي تنشط فيه، مما يلزمها تفعيل آليات إدارية كفؤة من أجل اتخاذ القرارات التي تستطيع من خلالها خلق ميزة تنافسية.

المبحث الاول : منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث:

تُمارس المصارف العراقية (التجارية والمتخصصة والإسلامية) عملها في بيئة تنافسية شديدة، ويتضح ذلك من تزايد عدد المصارف وفروعها، مما أوجب على المصارف استخدام كل الأساليب الممكنة



لتحقيق ميزة تنافسية تميزها عن باقي المصارف الأخرى. فمنها من اتخذ أسلوب المنافسة السعرية، ومنها من استخدم الترويج وخلق الصورة الذهنية المرغوبة. وفي الوقت الذي يضمن فيه تطبيق حوكمة الشركات في المصارف عدالة المعلومات المحاسبية وتلبيتها لاحتياجات المستخدمين، فإن ذلك من شأنه أن يؤثر على مجمل نشاط المصرف، ومن ضمنها توفير المعلومات عن نشاط المصرف للمودعين والمقترضين على حد سواء، وهذا بحد ذاته عامل جذب للزبائن.

ثانياً: أهمية البحث وهدفه:

1. تسليط الضوء على أهم ما يسعى إليه الجهاز المصرفي، وهو إيجاد الميزة التنافسية الضامنة لاستمرار المصرف في بيئة نامية وتتسم بالمنافسة الشديدة.
2. بناء إطار نظري لموضوع البحث يتناول متغيراته.
3. الوصول إلى نتائج ميدانية، أي من واقع عمل الجهاز المصرفي العراقي.

ثالثاً: فرضية البحث

يؤثر تبني مبادئ حوكمة الشركات في المصارف العراقية على إيجاد الميزة التنافسية.

رابعاً: منهج البحث

اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال بناء استمارة استبيان لقياس دور حوكمة الشركات المصرفية في تعزيز الميزة التنافسية، وتوزيعها ومن ثم تفرغ إجابات المستجيبين في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وإجراء الاختبارات الضرورية لقياس هذه العلاقة.

خامساً: أساليب جمع البيانات

1. البيانات الأولية: وتم جمعها من استمارة الاستبيان.
2. البيانات الثانوية: وتم جمعها من الكتب العربية والأجنبية ومن الأطروحات والرسائل الجامعية والبحوث المنشورة ومن شبكة المعلومات الدولية.

سادساً: هيكل البحث



سوف يتكون البحث من أربع مباحث وكما يأتي:

- 1 . المبحث الأول: منهجية البحث
- 2 . المبحث الثاني: حوكمة الشركات
- 3 . المبحث الثالث: قياس العلاقة بين حوكمة الشركات المصرفية والميزة التنافسية
- 4 . المبحث الرابع: نتائج البحث

المبحث الثاني : حوكمة الشركات

أولاً: مفهوم الحوكمة وتعريفها

تعود جذور الحوكمة إلى المفكرين القدامى، وعلى رأسهم (دافيد هيوم، جون جاك روسو)، حيث طرحوا أفكاراً توصي بأن الاستقرار والحرية والديمقراطية لا تتحقق إلا بوجود رضا الفرد عن الحاكم واحترام الإدارة العامة والاحتكام إلى العقل الرشيد (سليمان، 2007: 27). ويشير مفهوم حوكمة الشركات بشكل عام إلى مجموعة من القوانين والقواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة، والممولين وأصحاب المصالح من جهة أخرى، بحيث يضمن الممولون حسن استغلال الإدارة لأموالهم وتعظيم الربحية وقيمة أسهم الشركات في الأجل الطويل، وتحقيق الرقابة الفعالة على الأداء (أحمد، 2005: 30).

ثانياً: مبادئ حوكمة الشركات

يمكن أن تتفرع مبادئ حوكمة الشركات إلى (OECD, 2004) الآتي:

1. ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة المؤسسية.
2. حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب الحقوق.
3. المعاملة المتساوية للمساهمين.
4. دور أصحاب المصالح.
5. الإفصاح والشفافية.

ثالثاً: أهمية حوكمة الشركات

تكمن أهمية حوكمة الشركات في كونها عملية ضرورية لضمان تحقيق أهداف المؤسسة، لاسيما ما يتعلق بتفعيل دور الجمعيات العامة للمساهمين للاضطلاع بمسؤولياتهم وحماية دورهم الرقابي على أداء



مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في هذه الشركة، بما يكفل حماية حقوق أصحاب المصالح. وتستمد الحوكمة أهميتها من اختصاصاتها بالجوانب الآتية:

1. تحقيق الحيادية والاستقلال لكافة العاملين في الشركات في مختلف المستويات التنظيمية.
2. تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن، والاعتماد على ضوابط وقائية تمنع حدوث الأخطاء، ومن ثم تقادي تكاليف حدوثها.
3. ضمان الاستفادة من الرقابة الداخلية.
4. التأكد من استقلالية وموضوعية وحيادية المراجعين الخارجيين، وضمان عدم تأثرهم بأي ضغوط من جانب مجلس إدارة الشركة أو أي أطراف داخلية (سامي، 2009: 18).

رابعاً: دوافع ظهور الحوكمة

1. الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء.
2. إيجاد هيكل يحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيقها.
3. المساعدة على رفع مستوى الثقة مع تحقيق المزيد من الاستقرار المالي.
4. ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين.
5. تمكين الشركة من الحصول على تمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين.
6. إمكانية مشاركة الدائنين والمقترضين والاضطلاع بدور المراقبين الخارجيين بالنسبة لأداء الشركة.
7. تحسين الكفاءة الاقتصادية.
8. تعزيز المساءلة وتقويم أداء الإدارة العليا (عبد القادر، 2008: 22) و(نسمان، 2009: 22).

خامساً: أهداف حوكمة المؤسسات وأهمها

1. تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة، وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف إلى تحقيق الشفافية.
2. إيجاد ضوابط وقواعد وهياكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة الشركة أمام العدالة والجمعية العامة.
3. توفير فرص عمل جديدة.
4. العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت من جانب مادي أو إداري أو أخلاقي.



5. جذب الاستثمارات سواء كانت أجنبية أم محلية، والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية إلى خارج القطر.

6. الشفافية في الإجراءات المحاسبية والمراجعة المالية لتقليل وضبط الفساد في الشركة.

7. تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار مثل المديرين ومجالس الإدارة ببناء استراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية المشتركة.

8. العمل على تحفيز الأيدي العاملة في الشركة وتحسين معدلات إنتاجهم وتعميق ثقتهم بالشركة.

9. زيادة المعلومات والخبرات والمهارات نتيجة العمل بالحوكمة (عمر، 2005: 59).

سادساً: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة

1. **المساهمون:** حيث إنهم يقدمون المال مقابل الحصول على أرباح وزيادة قيمة الشركة.

2. **مجلس الإدارة:** يمثل المصالح الأساسية للمساهمين وبعض الأطراف الأخرى أحياناً، ويقوم مجلس الإدارة باختيار الإدارة وتقديم التوجيهات العامة للمديرين ويشرف على أداء الشركة.

3. **الإدارة:** هي المسؤولة عن تعظيم الشركة وقيمة الأسهم لصالح المساهمين.

4. **أصحاب المصالح الخاصة:** بالمقترضين، حيث تتركز في معظم احتمالات رد القروض. وهناك أطراف أخرى معنية وهامة تتضمن بصفة عامة (غلاب، 2011: 10).

سابعاً: خصائص حوكمة الشركات

1. الانضباط: باتباع السلوك الأخلاقي المناسب الصحيح.

2. الشفافية: بتصميم صورة حقيقية لكل ما يحدث.

3. الاستقلالية: لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة الضغوطات.

4. المساءلة: بإمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

5. المسؤولية: أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة.

6. المسؤولية الاجتماعية: والنظر إلى الشركة كمواطن جيد (حماد، 2005: 12).

ثامناً: تعريف الميزة التنافسية

لم يعد النظر إلى الميزة التنافسية مجرد شيء يستخدم ضمن الاستراتيجية، بل إنها هدف استراتيجي ومتغير، وأن الأداء المتفوق هو عامل يرتبط مع الميزة التنافسية (اليوزيكي، 2001: 42). وهي كذلك قدرة



المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط (أبو بكر، 2001: 13). وتُعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباع استراتيجية معينة. كذلك تُعرف بأنها المهارات أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم الكثير من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (السلمي، 2001: 104).

تاسعاً: أهمية الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية تحدد حاجات ورغبات الزبائن وتقدم لهم دعماً هاماً يساهم في إنجاح الأعمال، كما أنها توفر انسجماً فريداً بين موارد المنظمة والفرص البيئية المتاحة، وتكون قاعدة للتطوير المستقبلي لأنها تتصف بالديمومة وصعوبة المحاكاة. ومما ورد أعلاه، تتمكن الباحثة من استنتاج أهمية الميزة التنافسية من الآتي:

1. تتبع أهمية الميزة التنافسية من المحافظة عليها لأطول وقت ممكن.
2. الاختلاف في طبيعة الخدمة المقدمة والمعايير العالية والصعبة تجعل من الصعب تقليدها واستنساخها.
3. يجب أن تكون نابعة من داخل المنظمة وتوفر انسجماً مع متطلبات الزبائن.
4. تكون ذات أثر إيجابي على أداء المنظمة وتعظيم أرباح المنشأة من خلال الاستجابة لرغبات الزبائن (الدليمي، 2009: 58).

عاشراً: أبعاد الميزة التنافسية

1. **بعد الكلفة (التكلفة):** إن الشركات التي تسعى للحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بتكلفة أدنى من منافسيها. التكلفة الأقل هي الهدف الرئيسي لعمليات الشركات التي تتنافس من خلالها، وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير التكلفة، فإنها تسعى لتحقيق تكاليف منخفضة للمنتجات التي تنتجها. يمكن للشركة أن تخفض التكاليف من خلال الاستخدام الكفوء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها، فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميمها وتقنية العمليات، إذ يُعد ذلك أساساً



مهماً لخفض التكاليف، فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد استراتيجية الشركة الرائدة في مجال التكلفة.

إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض تكاليف الإنتاج مقارنة بالمنافسين وصولاً إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.

2. **بعد الجودة:** بُعد الجودة من المزايا التنافسية المهمة التي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. إن الزبائن يرغبون في المنتجات التي تلبي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان. فالشركات التي لا تقدم منتجات بالجودة التي تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

3. **بعد المرونة:** تُعد المرونة أساساً لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في تصميم المنتجات وبما يلائم حاجات الزبائن. إن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات بطرق أخرى، وهذا يربط بين تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طرق ودقة أداء العمليات. فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربعة متطلبات :

أ. **مرونة الإنتاج:** وتعني قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة ومعدلة.

ب. **مرونة المزيج:** قدرة العمليات على إنتاج مزيج من المنتجات.

ت. **مرونة الحجم:** تعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

ث. **مرونة التسليم:** تشير إلى قدرة العمليات على تغيير أوقات تسليم المنتجات.

4. **بعد التسليم:** إن بعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية وسرعة تصميم منتجات جديدة وتقديمها للزبائن بأقصر وقت ممكن. وإن هناك ثلاث أولويات لبعد التسليم تتعلق بالوقت هي: (السرعة، التسليم، التسليم في الوقت المحدد، وسرعة التطوير).

5. **بعد الإبداع:** يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بُعداً من أبعاد الميزة التنافسية. لقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع، فهناك تعاريف خاصة به، فقد عرفه (MEAD) بأنه



"عمليات أو نشاط يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شيء جديد". الإبداع هو إنتاج أفكار جديدة ومفيدة، والقدرة على تبني الأفكار ومعظمها في موضع تطبيق (الطويل، 2008: 13).

الحادي عشر: محددات الميزة التنافسية

إن الاحتفاظ بالميزة التنافسية والاستمرارية في المحافظة عليها يتطلبان مواصلة التحسين والابتكار والتطوير من خلال عمليات ديناميكية مستمرة، وكذلك الالتزام بالاستثمار المستمر والمتواصل لتحديد الفرص والعمل على تعظيم المكاسب. ولقد حدد الاقتصادي (بورتر) أربع ركائز للنظام التنافسي تساهم في صياغة الجسد الصناعي لدعم أداء المؤسسات، نوجزها فيما يلي:

1. **أوضاع عوامل الإنتاج:** وتشمل، على سبيل المثال، العمالة والأرض والمواد الطبيعية ورأس المال والبنية الأساسية، وتنقسم هذه العوامل إلى قسمين :

أ. **عوامل أساسية:** وهي التي يمكن أن تورثها أو تخلقها من خلال استثمارات متوسطة وتشمل الموارد الطبيعية.

ب. **العوامل المتقدمة:** تكتسب نتيجة الاستثمارات الدائمة والمستمرة في رأس المال البشري والمادي.

2. **أوضاع الطلب المحلي:** حيث تساهم بشكل أساسي في خلق الميزة التنافسية. ومن أهم سمات الطلب المحلي نجد الهيكل والحجم ونمط النمو ومدى ترويضه، أي درجة تعقيده وتشابكه وتوقعه للطلب العالمي، وبذلك يساهم في إعطاء رؤية مسبقة للمؤسسات لاستخدامها في الاستراتيجيات الإنتاجية والتسويقية.

3. **الصناعات المرتبطة والمساندة للنشاطات:** وذلك عن طريق التكنولوجيا المشتركة وقنوات التوزيع والمهارات والزيائن. وهذه توفر المكونات بطريقة سريعة وكفاءة اقتصادية، وبالتالي تساهم في رفع معدل تحسين الابتكار.

4. **استراتيجيات المؤسسة:** حيث تكفل الدولة الإطار التنافسي الذي يؤثر تأثيراً كبيراً على سمات الاستراتيجية والممارسات الإدارية وشكل الهيئات عن طريق تحديد أهداف تبرز رغبة الهيئات والاستثمار والمخاطرة والابتكار والتجديد. وهذه بدورها تتأثر بأسواق المال والهيكل الضريبية والاتجاهات الاجتماعية.



5. دور الحكومة: تدخل الحكومة في التنافسية للسلع والخدمات. لها دور مهم من خلال توفير خدمات البنية التحتية المساعدة للقطاعات السلعية والخدمية واتباع سياسات اقتصادية وإجراءات إدارية معززة للقدرة التنافسية، وكذلك لوضوح وشفافية القوانين والتشريعات المنظمة للبيئة في الاستثمارات الملائمة والمعززة للقدرة التنافسية لمختلف القطاعات الاقتصادية (زغلول، 1990: 173).

المبحث الثالث: قياس العلاقة بين حوكمة الشركات المصرفية والميزة التنافسية أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

1. مقياس ليكرت: هو أكثر المقاييس شيوعاً حيث يطلب فيه من البحوث أن تحدد درجة موافقة أو عدم الموافقة على خيارات محددة وهذا المقياس مكوناً غالباً من خمس خيارات متدرجة يشير إلى اختيار واحد منهم.
2. الوسط الحسابي: يعتبر الوسط الحسابي أهم مقياس النزعة المركزية وأكثرها استعمالاً في الإحصاء التطبيقي ويمكن تعريفه بأنه حاصل جمع القيم ظاهرة معينة مقسوماً على القيمة يساوي إلى عدد هذه القيم.
3. الانحراف المعياري: ويسمى في بعض الأحيان بالانحراف المعياري ويعد أفضل مقياس للتشتت على الإطلاق لما يمتاز به من ميزات، ويعرف أيضاً بانحاز الجذر التربيعي الموجب لمتوسط مجموع مربعات انحرافات قيم المتغيرات العشوائية عن وسطها الحسابي.
4. معامل الاختلاف: هو نسبة الانحراف المعياري إلى الوسط الحسابي، أو بمعنى آخر هو الانحراف المعياري مقسوماً على الوسط الحسابي مضروباً في 100.
5. معامل الارتباط: هو مقياس لقوة العلاقة الخطية بين متغيرين وهو يقيس مقدار التغير والتأثير الذي يطرأ على المتغير التابع عندما يزداد المتغير المستقل.

ثانياً: عينة البحث:

استهدف البحث عينة من الأكاديميين والمختصين في مجال الإدارة والعلوم المالية والمصرفية لبيان حوكمة الشركات المصرفية في تعزيز الميزة التنافسية، ولقد وضعت فقرة في استمارة الاستبيان لتوضيح ملاحظاتهم، عن الاستمارة ولم ترد أي ملاحظات جوهرية حول التساؤلات سوى تعديلات طفيفة تخص



السياغات اللغوية ولقد اخذ بأرائهم وهذا ما اكسب استمارة الاستبيان الصدق الداخلي، والجدول (1) يوضح البيانات الشخصية للمستجيبين:

جدول (1) البيانات الشخصية لمستجوبين				
ت	المتغير	الخاصية	التكرار	النسبة
1	الجنس	ذكر	29	%58
		أنثى	21	%42
المجموع			50	%100
2	التحصيل الدراسي	ماجستير	12	%24
		دكتوراه	38	%76
المجموع			50	%100
3	التخصص	الاقتصاد	20	%40
		ادارة اعمال	11	%22
		العلوم المالية والمصرفية	8	%16
		محاسبة	11	%22
المجموع			50	%100
4	سنوات الخبرة في المجال الاكاديمي	أكثر من 5 سنوات	9	%18
		أكثر من 10 سنوات	14	%28
		أكثر من 15 سنة	10	%20
		أكثر من 20 سنة	17	%34
المجموع			50	%100
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على استمارة الاستبيان				

يتضح من الجدول (1) أن نسبة الذكور اعلى من نسبة الاناث العاملين في قطاع التعليم الجامعي إذ بلغت للذكور (%58) وللأناث (%42)، ولقد بلغت نسبة حاملي شهادة الدكتوراه من المستجوبين (%76) وهذا ما يعد امر مطمئن للباحثين حول دقة اجاباتهم، اما اعلى نسبة فيما يخص تخصص المستجيبين فقد



حصل عليها علم الاقتصاد في حين تساوى حاملي شهادات ادارة الاعمال والمحاسبة وكانت اقل نسبة للمتخصصين في مجال العلوم المالية والمصرفية، وان (54%) من المستجوبين كانت لهم خبرة في التعليم الجامعي تفوق 15 عاماً.

ولقد تم استخدام مقياس ليكرد الخماسي والذي يبدأ من اتفق بشدة وينتهي بلا اتفق بشدة لإعطاء كل أجابة وزن نسبي، ولكي يمكن تحويل البيانات الوصفية الى بيانات كمية، ويوضح الجدول (2) مقياس ليكرد بما تمثله كل اجابة من درجة:

جدول (2) مقياس (Likert scale)					
نوع الاجابة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المصدر من اعداد الباحثة					

وتجدر الاشارة الى انه تم توزيع 50 استمارة استبيان، وكانت نسبة الاسترجاع 100%، وتعزى هذه النسبة الى المستوى العلمي العالي للمستجوبين.

ثالثاً: اراء العينة:

جدول (3) الاحصانات الوصفية لدور حوكمة الشركات المصرفية في ايجاد الميزة التنافسية							
ت	الفقرة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الانحراف المعياري
1	أن اعتناؤنا مبادئ الحوكمة تقلل من الأخطاء التي يمكن للمصارف الوقوع بها	23	19	7	1		0.78
2	تسهم مبادئ الحوكمة في تعزيز الجانب التمويلي للمصارف	25	19	5	1		0.75



0.83	4.26		2	6	19	23	تساعد مبادئ الحوكمة في جذب الزبائن للمصرف	
0.71	4.44		1	3	9	27	المصارف المعتمدة على مبادئ الحوكمة من الممكن ان تزداد أرباحها	4
0.75	4.38		1	5	18	26	الحفاظ على الميزة التنافسية للمصرف يدعم عن طريق تبني مبادئ الحوكمة	5
0.70	4.38		1	3	22	24	الصورة الذهنية التي تخلفها اعتماد المصرف على مبادئ حوكمة الشركات تعزز حصة المصرف السوقية	6
0.81	4.30		2	5	19	24	يتحسن الوضع التنافسي للمصرف عند اعتماد مبادئ الحوكمة	7
0.70	4.40		1	3	21	25	من المهم اعتماد مبادئ الحوكمة كاستراتيجية لتعزيز الميزة التنافسية للمصرف	8
المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبيان.								

يتضح من الجدول (3) ان جميع اجابات المستجوبين حصلت على وسط حسابي اعلى من الانحراف المعياري وهذا يدل على أن اجابات المستجوبين كانت متماثلة ومتسقة ولا توجد اجابات شاذة او متطرفة، وأن الاوساط الحسابية لكل التساؤلات كانت اكبر من 4 وهذا يدل على أن المستجوبين اتفقوا او اتفقوا بشدة مع كل تساؤل.

رابعاً: قياس الاهمية النسبية للتساؤلات:



جدول (4) الأهمية النسبية لتساؤلات دور حوكمة الشركات المصرفية في إيجاد الميزة التنافسية			
ت	السؤال	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
1	أن اعتماد مبادئ الحوكمة تقلل من الأخطاء التي يمكن للمصارف الوقوع بها	0.18	6
2	تسهم مبادئ الحوكمة في تعزيز الجانب التمويلي للمصارف	0.17	5
3	تساعد مبادئ الحوكمة في جذب الزبائن للمصرف	0.19	8
4	المصارف المعتمدة على مبادئ الحوكمة من الممكن أن تزداد أرباحها	0.16	3
5	الحفاظ على الميزة التنافسية للمصرف يدعم عن طريق تبني مبادئ الحوكمة	0.17	4
6	الصورة الذهنية التي تخلفها اعتماد المصرف على مبادئ حوكمة الشركات تعزز حصة المصرف السوقية	0.16	2
7	يتحسن الوضع التنافسي للمصرف عند اعتماد مبادئ الحوكمة	0.19	7
8	من المهم اعتماد مبادئ الحوكمة كاستراتيجية لتعزيز الميزة التنافسية للمصرف	0.15	1
المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول (3)			

لقد حصل التساؤل رقم 8 والذي نصه "من المهم اعتماد مبادئ الحوكمة كاستراتيجية لتعزيز الميزة التنافسية للمصرف" على اقل معامل اختلاف والبالغ (0.15) وهذا ما اهله أن يكون التساؤل الاول من حيث الأهمية النسبية.

خامساً: قياس الصدق الداخلي:

جدول (5) معامل الارتباط بين اسالة دور حوكمة الشركات المصرفية في إيجاد الميزة التنافسية والدرجة الكلية			
ت	الفقرة	معامل الارتباط	Sig



0.000	0.94	1 أن اعتماد مبادئ الحوكمة تقلل من الأخطاء التي يمكن للمصارف الوقوع بها
0.000	0.96	2 تسهم مبادئ الحوكمة في تعزيز الجانب التمويلي للمصارف
0.000	0.79	3 تساعد مبادئ الحوكمة في جذب الزبائن للمصرف
0.000	0.92	4 المصارف المعتمدة على مبادئ الحوكمة من الممكن أن تزداد أرباحها
0.000	0.96	5 الحفاظ على الميزة التنافسية للمصرف يدعم عن طريق تبني مبادئ الحوكمة
0.000	0.94	6 الصورة الذهنية التي تخلفها اعتماد المصرف على مبادئ حوكمة الشركات تعزز حصة المصرف السوقية
0.000	0.91	7 يتحسن الوضع التنافسي للمصرف عند اعتماد مبادئ الحوكمة
0.000	0.86	8 من المهم اعتماد مبادئ الحوكمة كاستراتيجية لتعزيز الميزة التنافسية للمصرف
المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS		

من الجدول (5) يتضح أن كل التساؤلات حصلت على معامل ارتباط مرتفع مع الدرجة الكلية للمحور وهذا ما يدل على أن كل التساؤلات قادرة على قياس ما وضعت لاجله، وأن أعلى معامل ارتباط والبالغ 0.96 حصل عليه التساؤل رقم (2) والذي نصه "تسهم مبادئ الحوكمة في تعزيز الجانب التمويلي للمصارف" وكذلك التساؤل رقم (5) والذي نصه "الحفاظ على الميزة التنافسية للمصرف يدعم عن طريق تبني مبادئ الحوكمة" حصل على نفس معامل الارتباط.

سادساً: معامل الثبات :

جدول (6) معامل الثبات لتساؤلات دور حوكمة الشركات المصرفية في إيجاد الميزة التنافسية		
معامل	الفقرة	ت
0.96	1 أن اعتماد مبادئ الحوكمة تقلل من الأخطاء التي يمكن للمصارف الوقوع بها	
0.96	2 تسهم مبادئ الحوكمة في تعزيز الجانب التمويلي للمصارف	
0.97	3 تساعد مبادئ الحوكمة في جذب الزبائن للمصرف	
0.96	4 المصارف المعتمدة على مبادئ الحوكمة من الممكن أن تزداد أرباحها	
0.96	5 الحفاظ على الميزة التنافسية للمصرف يدعم عن طريق تبني مبادئ الحوكمة	



0.96	الصورة الذهنية التي تخلفها اعتماد المصرف على مبادئ حوكمة الشركات تعزز حصة المصرف السوقية	6
0.96	يتحسن الوضع التنافسي للمصرف عند اعتماد مبادئ الحوكمة	7
0.97	من المهم اعتماد مبادئ الحوكمة كاستراتيجية لتعزيز الميزة التنافسية للمصرف	8
0.97	Cronbach's Alpha	
المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS		

بلغ معامل **Cronbach's Alpha** (0.97) والمبين في الجدول (6) وهو اعلى من المعدل المعياري والبالغ (0.6).

وان جميع التساؤلات حصلت على معامل ثبات اما مساوي لمعامل **Cronbach's Alpha** او اقل منه وهذا يدل على انه لا يمكن الغاء اي تساؤلاً من هذه التساؤلات

المبحث الرابع: نتائج البحث

أولاً: الاستنتاجات:

1. تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات المصرفية العراقية يحتاج إلى وقت طويل وجهد وفهم واسع، فضلاً عن قناعة تامة بفائدتها.
2. يسعى أغلب الزبائن إلى التعامل مع شركات مصرفية رصينة، معتمدة على المناهج والبرامج والمفاهيم الإدارية الحديثة، ومنها مفاهيم حوكمة الشركات.
3. بعض مبادئ الحوكمة تسهم في بناء نظم متخصصة تضمن عدالة المعلومات المحاسبية وانسجامها مع المعايير الدولية، وهذا ما سوف تكون له انعكاسات كبيرة على مجمل نشاط المصرف.
4. تعمل المصارف العراقية التجارية في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة، فمن الملاحظ زيادة عدد المصارف العراقية ودخول المصارف الأجنبية إلى السوق العراقية، فضلاً عن زيادة رؤوس الأموال لهذه المصارف.

ثانياً: التوصيات:

1. بناء استراتيجية لتطبيق حوكمة الشركات في المصارف العراقية أمر في غاية الأهمية ويضمن تطبيقها بصورة صحيحة.



2. الإعلان المستمر عن تبني الإدارة لمفاهيم حوكمة الشركات المصرفية سوف ينعكس بالإيجاب على الزبائن الحاليين وسوف يسهم في كسب زبائن جدد للمصرف.
3. البدء بتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية لضمان عدالة الأرقام المحاسبية والصادرة في القوائم المالية المصرفية، وأهمها الأرباح المتحققة.
4. اعتماد مبادئ حوكمة الشركات سوف يسهم في إيجاد الميزة التنافسية للمصارف العراقية التجارية.

المصادر

1. عبد القادر سلمان ، الاسس العلمية السياسية، ديوان المطبوعات الجامعية ، جزائر 2007.
2. الخضري محسن احمد ، حوكمة الشركات ، مجموعه النيل العربي القاهرة ، مصر . 2005.
3. مجدي احمد سامي ، دور لجان مراجعه الحكومه والشركات واثرها على جودة القوائم المالية المنشوره في بيئه الاعمال المصرفية مجله كلية التجارة للبحوث العلمية ، جامعة الاسكندرية ، عدد الثاني مجلد السادس 2009.
4. بارق عبد القادر ، دور الحوكمة النظام المصرفي في الحد من الازمات المالية المصرفية بالاشارة الحالة الجزائر ، مذكرة تخص مالية ومحاسبية (غير منشورة) قسم علوم تيسر ، جامعه حسيبة بو علي الشلف ، 2008.
5. ابراهيم اسحاق نسمات ، دور ادارة المراجعة الداخلي في تفعيل المبادئ للحوكمة (دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي) العاملة في فلسطين ، مذكرة ماجستير ,تخصص محاسبه وتمويل ، كلية تجارة جامعة الاسلامية ، غزة ، 2001.
6. حمد عبد الحليم عمر ، حوكمة الشركات, ورقه عمل اساسية مقدمة للحلقه النقاشية الثالثه وثلاثون ، جامعة الازهر ، مركز صالح عبد الكامل للاقتصاد الاسلامي ، 2005.
7. فاتح غلاب ، تطوير دور وظيفة التدقيق في مجال الحوكمات الشركه لتجسيد مبادئ معايير التنميه المستدامة ، مذكرة ماجستير تخصص علوم اقتصادية فرع ادارة اعمال استراتيجية ، جامعة فرحان عباس ، لطيف ، 2011.
8. طارق عبد العال حمادة ، حوكمة شركات (مفاهيم ، مبادئ تجارب، الحوكمة في المصارف ، مصر، 2005.



9. بسام عبد الرحمن اليوزبكي , اثر نظام معلومات الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة , رسالة ماجستير غير منشورة , كلية ادارة واقتصاد , جامعة الموصل , 2001 .
10. مصطفى محمود ابو البكر , ادارة الموارد والبشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية) 2011.
11. اكرم احمد الطريل ورغيدة ابراهيم اسماعيل , العلاقة بين انواع ابداع تقني وابعاد الميزة التنافسية , دراسة ميدانية مختارة من شركات الصناعية في محافظة نينوى , كلية ادارة واقتصاد , قسم ادارة صناعية , جامعة الموصل , عراق 2008.
12. عراك عبود عمير الدليمي , تاثير مقدرات تلابداع الاستراتيجي وراس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة كلية ادارة واقتصاد , جامعة بغداد , 2009.
13. علي السلمي " إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية " دار غريب للنشر والطباعة . القاهرة . 2001.
14. OECD. Priinciples of Corporate Corer ace Available nttill www.Oecd.org. 2004.