

## أثر مهارات المدراء الاستراتيجيين على الحوكمة المصرفية (بحث تطبيقي في مصرف الرافدين)

م. م. ريم مهند حميد  
م. م. حوراء احمد سلمان  
م. م. طه طالب محمد

قسم إدارة الأعمال \ كلية الاسراء الجامعة، بغداد \ العراق

## The Impact of the Skills of the Strategic Managers on the Banking Governance (Practical Research in the Al-Rafidain Bank)

Assist. Lect. Hamed, R.M.

Assist. Lect. Salman, H.A.

Assist. Lect. Mohamed, T.T.

Department of Business Administration / Al-Esraa University College, Baghdad / Iraq

reem.mouhanad@esraa.edu.iq



## المستخلص

يمثل الاطار افكري للبحث من متغير مستقل (مهارات المدراء الاستراتيجيين) ومتغير تابع (الحوكمة المصرفية)، وكان الغرض من البحث تحديد مهارات المدراء الاستراتيجيين ذات الاثر الكبير في المصارف وتحديد دور كل منها في تحقيق الحوكمة المصرفية، و ان وجود نظام الحوكمة في المصرف يساعد على توفير الثقة والسلامة والشفافية الفاعلة والسليمة لجميع العمليات المصرفية ومن هنا تتضح لنا اهمية البحث، وعبر البحث عن مشكلته من خلال مجموعة تساؤلات متمحورة حول فيما اذا كانت هناك علاقة تأثير بين متغيرات البحث، وفي ضوء ذلك تم بناء مخطط افتراضي انبثقت عنه فرضية رئيسة واحدة. واختبار صحة الفرضيات تم جمع البيانات من خلال اداة الاستبانة تم اعدادها لهذا الغرض واختيرت لذلك عينة تمثلت (30) استبانة وزعت على مدراء مصرف الرافدين (الادارة العامة)، وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج SPSS وفي ضوء النتائج توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات وتوصيات اهمها ضرورة مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة العليا للمصرف وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين، ومن اهم التوصيات التي جاء بها البحث العمل على نشر مفهوم وثقافة الحوكمة المصرفية لدى كافة الأطراف ذات العلاقة والجمهور.

**الكلمات المفتاحية: مهارات المدراء الاستراتيجيين، الحوكمة المصرفية، مهارات فكرية، مهارات ادارية، مصارف**



## Abstract

The intellectual framework represents research from an independent variable (strategic managers' skills) and a dependent variable (banking governance), The purpose of the research was to identify the skills of strategic managers with a significant impact on banks and to identify their respective roles in achieving banking governance The existence of the bank's governance system helps to provide effective and sound trust, safety and transparency for all banking operations, hence the importance of research And through the search of his problem through a set of questions centered on whether there is an effect relationship between the variables of the research, and in light of that a hypothetical chart was built that emerged from a single main hypothesis. To test the validity of the hypotheses, the data were collected through the identification tool prepared for this purpose and a sample of (30) questionnaires was selected and distributed to the directors of the Rafidain Bank (General Administration) The data was analyzed using a range of statistical methods and extracted the results using the program SPSS and in the light of the results the research reached a set of conclusions and recommendations, the most important of which is the need to monitor performance by the bank's senior board and protect the rights of shareholders and depositors in addition to attention to the relationship of these external actors, and one of the most important recommendations came from the research work to spread the concept and culture of banking governance to all relevant parties and the public.

**Keywords:** Strategic Managers Skills, Banking Governance, Intellectual skills, Management skills, Banks.



## المقدمة

تعد مهارات المدراء الاستراتيجيين من الموضوعات التي تحظى باهتمام متزايد، إذ ان ما يميز المنظمات الحديثة هو ادارتها ومهاراتها الاستراتيجية التي تتمتع بها هذه الادارات من خلال العمليات والانظمة التي يمارسها المديرين في منظماتهم. فضلا عن ان نجاح اي مصرف لم يكن سببه الكلفة المنخفضة والجودة العالية التي تقدمها المصارف فحسب، ولكن امتلاك تلك المصارف الادارية مهارات استراتيجية متنوعة اذ تستطيع من خلالها قيادة المصرف وتطويره للوصول بها الى اعلى المستويات وبناء على ذلك فان تمتع مديرو القمة بالمهارات الادارية والانسانية كان له الاثر البالغ في تطوير المنظمة.

ان من اهم متطلبات الادارة الناجحة هو توافر الدعائم الرئيسية في الادارة وهي الشفافية، الاستقلالية، المساءلة، والمشاركة والمتمثلة بأبعاد الحوكمة المصرفية ذلك المفهوم الذي ظهر في الآونة الاخيرة ليعبر عن الازمة الحقيقية التي تمر بها المصرف والحلول المقترحة لها، فقد حظي مفهوم الحوكمة المصرفية بالاهتمام الواسع من الباحثين في الآونة الاخيرة حتى عد احد متطلبات الادارة الناجحة وبما ان الحوكمة المصرفية مسألة عملية وحاجة ملحة في العالم اصبح وجودها اليوم واحد من الاهداف الاستراتيجية الاولى في العديد من الدول المتقدمة بل ان هذا اصبح مشروع المجتمع الذي يحفزنا على النظر في العمق المستقبلي للزمن من دون الغاء لدروس الماضي، وقد تكون البحث من خمس مباحث تضمن المبحث الاول منهجية البحث وبين المبحث الثاني والثالث الاطار المفاهيمي لمتغيرات البحث اذ تناول كل مبحث اهم المرتكزات الفكرية لكل متغير من متغيرات البحث الرئيسية المتمثلة بمهارات المدراء الاستراتيجيين و الحوكمة المصرفية وتمثل المبحث الرابع الجانب العلمي للبحث والمبحث الخامس اهم الاستنتاجات والتوصيات بضرورة الاهتمام بموضوع مهارات المدراء الاستراتيجيين و الحوكمة المصرفية لكونه يرفد الاستقلالية والعدالة والشفافية في المصارف

## المبحث الأول: منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

تتركز مشكلة البحث في حاجة المصارف العراقية ومصرف الرافدين خاصة لوجود نظام يتصف بالشفافية والنزاهة والسيطرة الدقيقة على كشف حالات الفساد وبمختلف أنواعه (الإداري والمالي)، ووضع الآليات المناسبة للسيطرة عليه ومعالجتها، وتبلورت مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

1. ما هو واقع تطبيق متغيرات البحث في مهارات المدير الاستراتيجي و الحوكمة المصرفية في مصرف الرافدين؟
2. هل ممكن تطبيق نظام الحوكمة بما يلائم حاجة المصرف في السيطرة على الفساد ومعالجة ظواهره المختلفة التي قد تتعرض لها من خلال تبني مهارات المدير الاستراتيجي في مصرف الرافدين.

### ثانياً: أهمية البحث

تتمحور أهمية البحث في جانبين هما:

1. الجانب النظري: يتبلور في كون مهارات المدراء الاستراتيجيين و حوكمة المصارف مصطلحات حديثة نسبياً وما زالت افكارها عرضة للنقاش والتشاور مما يستدعي الحاجة الى المزيد من البحث حولها لا سيما في البيئة العراقية والعربية.
2. الجانب العملي: تبرز أهمية البحث من خلال تطبيق مبادئ حوكمة المصارف ومهارات المدراء الاستراتيجيين في المنظمات العراقية (مصرف الرافدين) فيمكن ان تعد مرشداً وداعماً لهؤلاء المدراء في غايتهم.



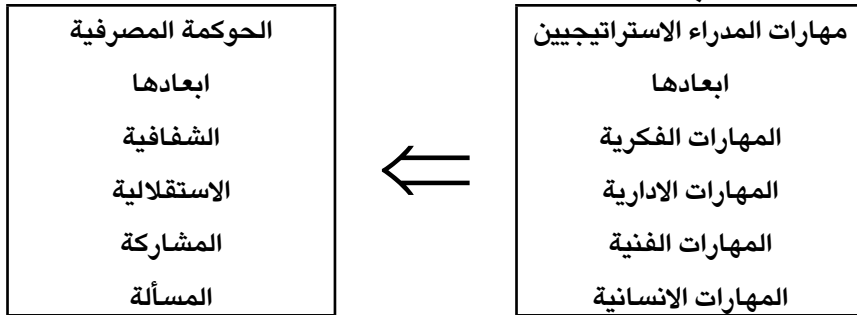
### ثالثاً: أهداف البحث

1. تأكيد اهمية تقصي مدى تأثير مهارات المدراء الاستراتيجيين في المصارف الحكومية (مصرف الرافدين) على اندفاعها تجاه حوكمة المصارف.
2. تنمية وتطوير مهارات المدراء الاستراتيجيين في المصارف العراقية (مصرف الرافدين) للدفع نحو الحوكمة المصرفية.
3. التعرف على مدى تأثير واتجاه المصرف نحو الحوكمة المصرفية.

### رابعاً: فرضية البحث

تؤثر ابعاد مهارات المدراء الاستراتيجيين تأثيراً ذات دلالة معنوية من الناحية الاحصائية في الحوكمة المصرفية داخل مصرف الرافدين.

### خامساً: مخطط البحث



### سادساً: الاساليب الاحصائية

أستخدم البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) بالإضافة الى برنامج (Excel) في إدخال بيانات البحث وتحليلها، ومن أهم الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها في الجانب الميداني لهذا البحث الاتي:

1. الوسط الحسابي: استخدم لتحديد مستوى الإجابة عن الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات أو متوسط تلك المجموعة.

2. الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة المطلق عن الوسط الحسابي، وهو الجذر التربيعي الموجب للتباين.
3. معامل الاختلاف: استخدم لمعرفة مستوى تشتت الاجابات النسبي عن الوسط الحسابي الذي استخرج من خلال قسمة الانحراف المعياري على قيمة الوسط الحسابي مضروباً بمئة لتحديد اهمية متغيرات البحث
4. معامل الانحدار الخطي البسيط: استخدم لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع

### سابعاً: ادوات البحث

- أ- ادوات جمع البيانات: اعتمدت على اهداف البحث ولغرض اختبار فرضيته تم الحصول على البيانات من خلال الاتي:
1. المصادر والمراجع العلمية المختلفة: اعتمدها الباحثين في الجانب النظري على الادبيات العربية والاجنبية التي تم ادرجها في قائمة المصادر.
- وقد تم الحصول على بيانات البحث من خلال اعداد الاستبانة الخاصة بالبحث للحصول على البيانات الخاصة بالجانب العملي بالاستناد الى المقاييس المتوفرة في الادبيات وقد خضعت استبانة البحث بمقاييسها الى اختبار الصدق والثبات، حيث يستخدم الصدق للتأكد من مدى وضوح كل فقرة من فقرات المقياس من ناحية المعنى والصيغة والتصميم المنطقي لها بحيث تغطي الاهداف المحددة لها، وبناء على ذلك قام الباحث باختبار صدق المحتوى للمقياس للتحقيق من قدرة فقرات الاستبانة على التعبير عن الهدف الذي وضعت من اجله، اذ ان الصدق والثبات متلازمان وان المقياس الثابت صادق فيمكن اذن استخراج صدق المحتوى من معامل الثبات، اذ ان قيمة صدق المحتوى قد بلغت (93%) وهي قيمة تؤكد صدق المقياس وفق المعادلة الاتية:

الصدق  
الثبات



اذ بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل وفق معامل "كرونباخ الفا " (89%) وهي مقبولة ودال احصائيا في الوقت ذاته، وهذا يعني انها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالٍ يمكن اعتمادها في اوقات مختلفة للأفراد انفسهم وتعطي النتائج ذاتها.

### ثامنا: عينه البحث

اختير القطاع المصرفي كمجتمع للبحث، اذ تم اختيار مصرف الرافدين (الادارة العامة) ككيان للتطبيق، و تألفت عينة البحث من عدد من المدراء والافراد العاملين في المصرف والبالغ عددهم (30) فردا و هذه العينة اختيرت بطريقة عشوائية.

### نبذة عن مصرف الرافدين

تأسس مصرف الرافدين بموجب القانون رقم (33) لسنة 1941 وياشر أعماله في 19 / 5 / 1941 برأس مال مدفوع قدره (50) خمسون الف دينار، مر المصرف بمراحل متعددة خلال مسيرته التاريخية تمثلت أولاً بتواجهه كأول مصرف وطني يمارس الصيرفة التجارية بين العديد من المصارف الاجنبية، وبدأ بالتوسع التدريجي داخل العراق ثم مر بمراحل دمج متعددة بدأ عام 1964 شملت المصارف التجارية التي كانت تعمل فيه حيث تم في عام 1974 توحيدها مع مصرف الرافدين الذي أصبح المصرف التجاري الوحيد في العراق، حيث استمر يعمل بمفرده في ميدان الصيرفة حتى عام 1988 الذي شهد تأسيس مصرف حكومي آخر هو مصرف الرشيد الذي ابتدأ عمله بفروع مصرف الرافدين التي انتقلت اعمالها اليه لاحقا.



## المبحث الثاني: الإطار النظري

### أولاً: مفهوم مهارات المدير الاستراتيجي

تعرف المهارة بأنها القدرة على أداء عمل ما باستخدام أساليب تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل مما استخدم في الأداء من موارد وامكانيات، أما المدير هو فرد في المنظمة يكون مسؤولاً عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف من خلال قيامه بالوظائف الادارية مثل التخطيط والتنظيم والتحفيز والتوجيه والرقابة، والادارة الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات والنظم الادارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الاطراف المختلفة (المرسومي، 2008: 4).

وعرف (الماضي، 2002: 31) المدير الاستراتيجي بعبارة يسيرة بأنه الشخص الذي يقوم بعملية الإدارة الاستراتيجية و تجدر الإشارة إلى أن المحاولات كانت عديدة لتحديد مفهوم المدير الاستراتيجي، و ذلك بالرغم من وجود اتفاق جزئي على بعض الأوصاف التي يفترض أن تتوافر فيه، و هذا ما جعله من المفاهيم الاستراتيجية التي لا تزال تعاني من القصور، بان المدراء الاستراتيجيين هم الاشخاص الذين يقومون برسم خطوات الادلة الاستراتيجية في المنظمة المتضمنة مسح البيئة الداخلية والخارجية وتنفيذ الاهداف والسياسات والاستراتيجيات وتقييم ومراجعة النتائج، فهم اشخاص يرون الاعمال ككل ويوازنون بين الاحتياجات الآنية والمستقبلية. بتعبير أوضح يميل المدير الاستراتيجي الجيد إلى إصدار النقاط الرئيسية أو الأدلة لاتخاذ القرار المستقل، وعادة ما تمتلك هذه التوجيهات تأثيراً محفزاً، وتجمع بين الغاية والاستراتيجية للإدارة العليا، مع المبادرة والإبداع وألا تكون التعليمات مفصلة أو تتضمن أوامر خاصة أو حدود معينة، كما أنه يميل إلى إثارة الأسئلة وليس إيجاد الأجوبة، وذلك لأن هدفه طرح الأسئلة الصحيحة بدلا من إيجاد الأجوبة الصحيحة.

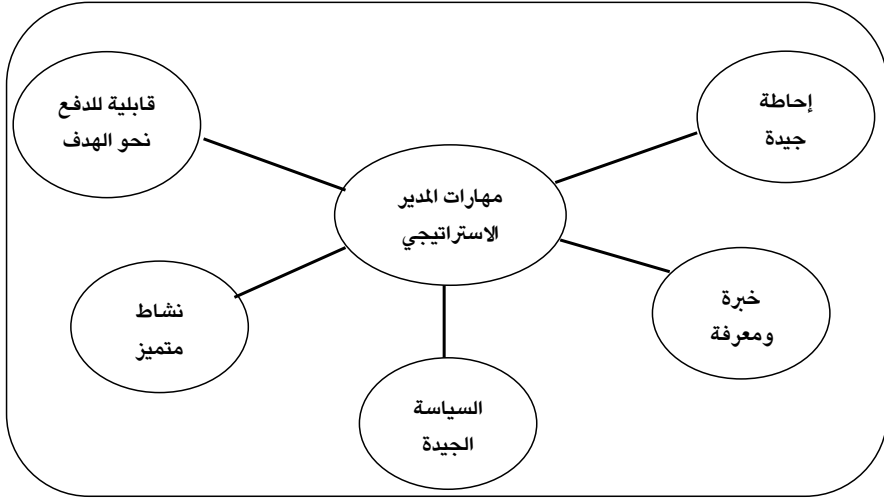


## ثانيا: انواع مهارات المدير الاستراتيجي

اختلف الباحثون في تحديد انواع مهارات المدراء الاستراتيجيين فان الاهمية النسبية للمهارات ومزيج المهارات المطلوبة لكل مدير يعتمد على مستواه الاداري، ومسؤولياته ووظائفه، فقد حدد الدوري خمس مهارات اساسية للمدراء الاستراتيجيين استنادا الى دراسة ادوارد راب: (الدوري، 2005: 33)

1. امتلاك الناجحين منهم القدرة على الاطلاع والاحاطة الجيدة بالمدى الواسع للقرارات المتخذة للأعمال في مختلف المستويات في المنظمة، وهم يقومون بتطوير شبكة المعلومات والاتصالات في جميع اجزاء المنظمة.
2. تخصيص الوقت والنشاط، حيث يتميز المدراء الاستراتيجيون الناجحون بالمعرفة حول ما هو الاختيار الافضل لتخصيص الوقت والنشاط بين مختلف الموضوعات، والقرارات، والمشكلات، التي تواجههم في المنظمة.
3. السياسة الجيدة، فالمدراء الاستراتيجيون هم سياسيون وجيدون حسن استخدام مباريات القوة مع المهارة وهم أفضل من استعمل السلطة من خلال فكرة القوة، ويتصرفون كأعضاء وقادة.
4. المهارة والمعرفة والخبرة بكيفية اقناع المنظمة، فالتوجيه مهم لتحديد الاهداف المستمرة، والتغييرات السريعة في أحوال السوق، مما يرغمها باستمرار على اجراء تقييم لمدى تنفيذ اهدافها.
5. امتلاكهم القابلية للدفع من خلال النماذج والبرامج بأسلوب تدريجي نحو تحقيق الهدف.

ويمكن تصوير مهارات المدير الاستراتيجية بالشكل التالي:



شكل (1) مهارات المدير الاستراتيجي

المصدر: الدوري، زكريا مطلق، 2005، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن.

إن الذي يميز منظمة عن الأخرى هو كل ما تمتلكه من قيادات لديها الموهبة والقدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق ووضع موضع التنفيذ بنجاح وفاعلية، وهو هدف تتنافس عليه المنظمات الواعية، كما إن عملية تطوير هذه المهارات مستمرة ولا تتوقف وهذه المهارات تجمع بين الموهبة والعلم.

### ثالثاً: ابعاد مهارات المدير الاستراتيجي

تظهر ابعاد المهارات التي يحتاجها المدراء الاستراتيجيون فقد اختير أهمها وهي: وفيما يأتي توضيح لكل منها:

#### 1 - المهارات الفنية:

وتعرف المهارات الفنية بانها تلك القابليات والقدرات للتعامل مع الطرائق والاساليب والتقنيات في حقل متخصص من العمل إذ تتمثل بالمعرفة المتخصصة في فروع العلم،



والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في اداء العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف (كنعان، 2009: 327).

وتعد هذه المهارات على جانب كبير من الأهمية النسبية للمدير الاستراتيجي، لذا فإن من واجبه ان يكون على وعي تام بأهداف العمل وطبيعته وحجمه ومواصفاته وطرائق انجازه والصعوبات التي تكتنفه واختصاصات كل فرد والدور الذي يسهم به في انجاز العمل. فهي المهارات الناجمة عن امتلاك المدير للمعارف والخبرة المكتسبة في مجال اختصاصه، التي تعكس قابليته على اداء المهمات ببراعة والتميز فيها. ويرى (جواد، 2010: 45) بأنها تلك القابليات والقدرات للتعامل مع الطرائق والأساليب والتقنيات في حقل متخصص من العمل.

## 2 - المهارات الإنسانية:

تعني هذه المهارة قدرة الإداري على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفته لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم (كنعان، 2009: 333).

وتشير الى قابلية المدير في التفاعل مع الاخرين (اعضاء مجموعته ومن يعمل معهم) وتستهدف بناء وتدعيم الجهود المشتركة للعمل بروح الفريق (النعيمة، 2008: 40).

وينطوي تحت هذه المهارات تلك القدرات والقابليات التأثيرية القيادية والتحفيزية وادارة الصراع والعمل مع الاخرين، وتشجيع المشاركة في صناعة واتخاذ القرار ومهارة خلق الانسجام ونشر المودة بين العاملين ومهارة كسب ثقة واحترام الجميع (جواد، 2010: 46).

وتتطلب هذه المهارة قدرة واعية في مجال فهم وإدراك مشاعر الاخرين وتوجهاتهم والعمل على قيادة وتغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يخدم مصالح الجماعة والمنظمة ككل. ومن هنا يظهر ان اكتساب المدير للمهارات الانسانية أكثر صعوبة من اكتسابه للمهارات الفنية. وسبب ذلك ان ما يدخل في مجال العلاقات الانسانية هو بالضرورة أكثر تعقيدا وتغيرا وتنوعا في المجالات الفنية وان التعامل مع الافراد أكثر صعوبة من التعامل

مع الأشياء وإذا كان التركيز على أهمية المهارات الانسانية وضرورة توافرها لدى المدير قد حظي باهتمام علماء الادارة في الماضي وخاصة في ظل حركة العلاقات الانسانية. فان ضرورة هذه المهارات لدى المدير تبدو أكثر اهمية في ظل الادارة الحديثة.

### 3 - المهارات الفكرية

وتعني القابلية على أداء العمل وانجاز المهمات باستعمال التفكير التحليلي وتجسيد هذه المهارات في قدرة المدير على تكوين رؤية واضحة بشأن الموضوعات والحالات المطلوب معالجتها، بالاستناد الى تصورات شمولية تمكنه من معالجة المشكلات والظروف المحيطة بالمنظمة، بمنظور كلي من خلال دراسة العلاقة بين الأجزاء وتنظيمها (النعيمي، 2008: 40).

فهي قدرة المدير على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغييرات التي قد تحدث في اي جزء منه في بقية اجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل في اطاره، بما في ذلك القوى السياسية والاجتماعية التي يكون لها تأثير قوي في هذه العلاقات وبالتالي في الدور القيادي الذي يؤديه المدير (كنعان، 2009: 336).

ان المهارات الفكرية تتمثل بقدرة المدير على التخطيط والتفكير والتنبؤ بمدى إمكانية مساهمة كل قسم داخل المنظمة واعتمادية كل من تلك الأقسام والإدارات على بعضها ومدى تحقيقها للتوافق والموائمة بين احتياجات المنظمة ومتطلبات بيئتها. وتكمن الأسس الجوهرية لهذه المهارة في تشخيص الحالات وفهم وإدراك أبعادها وتأثيراتها في ضوء علاقة (السبب / النتيجة) مما يتيح للمدير إمكانية إيجاد الحلول المناسبة لذلك تتطلب وظيفة التخطيط والتنظيم مستوى عالياً من هذه المهارات (النعيمي، 2008: 40).

### 4 - المهارات الإدارية

تشكل المهارات الادارية عنصرا مهما في تطوير اداء العاملين في منظمات الاعمال وكذلك تطوير ذاتهم بما ينسجم مع الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية



لتحسين ادائهم وبالتالي تحسين اداء المنظمة، ان الادارة قبل ان تكون علما هي مهارة وفن بمعنى آخر انها لا تعني فقط دراسة وفهم العلوم الادارية والاطلاع على آراء وافكار المدارس الفكرية في الادارة ومعرفة العملية الادارية ومراحل اتخاذ القرارات فحسب بل تعني الكفاءة في استخدام هذه الافكار والمبادئ والاساليب في الواقع العملي وضمن ظروف البيئة التي تعمل فيها المنظمة وتُعدُّ المهارات الادارية في نظر الاداريين وخبراء الادارة من العناصر الرئيسة للعملية الانتاجية، بل هي العنصر الأكثر أهمية في ذلك، وقد تناولت الادبيات الادارية والتنموية الموارد البشرية في البحث والدراسة والتحليل، أي ان الاداري لا يكفي اعتماده الخطوات العملية بل عليه اعتماد المهارة اسلوبا فنياً في السير بتلك الخطوات العلمية الى غايتها في تنفيذ المهام الادارية وتمثل المهارات الادارية في قدرة المدير على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق اهداف التنظيم وما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين واشباع حاجاتهم (كنعان، 2009: 338).

## المبحث الثالث: الحوكمة المصرفية

### أولاً: مفهوم الحوكمة

ان أصل كلمة الحوكمة للمصطلح الإنجليزي (Governance) هو من الفعل (Kubenân) اليوناني الأصل والذي استعمله أفلاطون لأول مرة بطريقة مجازية في حواراته الفلسفية حيث تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهاراته في القيادة وسط الأمواج، وما يمتلكه من قيم وأخلاق وذلك في القرن 13، ثم استعمل بعدها في اللغة اللاتينية بكلمة (Gubernare) في بداية القرن 14 بنفس المعنى، ثم ظهرت في اللغة الفرنسية بمصطلح (Gouvernance) والذي كان يقصد به فن أو طريقة الحكم (Art ou manière de gouvernance).

ومصطلح الحوكمة شاع استخدامه بشكل واسع مع بداية عقد التسعينات من قبل المنظمات الدولية، بعد أن أصدرت الولايات المتحدة الأمريكية مصطلح الخوصصة لمعظم دول العالم، بدأ مصطلح أمريكي جديد في غزو العالم وهو ما يطلق مصطلح الحوكمة في اللغة العربية أو "الإدارة الرشيدة للشركات" (Corporate Governance) وشرع البنك وصندوق النقد الدوليين في قياس مدى التزام الشركات بهذا المصطلح في الأسواق الدولية. يرى صندوق النقد الدولي أن هذا المصطلح ينسب إلى جميع العناصر التي يتم عن طريقها حكم الدولة بما فيها من سياسات اقتصادية، الأطر التنظيمية والتشريعية وضعف مناخ الحوكمة ينعكس سلباً على النشاط الاقتصادي ومصحة المواطنين.

عرفت الحوكمة بانها الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة لتوفير إشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة (حماد، 2005: 9).

تعرف مؤسسة التمويل الدولية للحوكمة بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها (يوسف، 2007: 5).

تعريف بنك التسويات الدولية للحوكمة عرفت الحوكمة بأنها الأساليب التي تدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك



والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح، مع الالتزام بالعمل وفقاً للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين.

ويتضح من التعريف أنه تناول الحوكمة في المصارف مع أن الحوكمة هي نمط من أنماط الرقابة الإدارية أو الرقابة الذاتية التي تطبقها الشركات عموماً سواء أكانت تلك الشركات مصارف أو مؤسسات مالية أو شركات عقارية أو غيرها.

تظهر أهمية حوكمة المصارف في تحقيق الاستقرار والمصداقية للمؤسسات المساهمة محلياً وعالمياً، مما يؤدي إلى تعزيز الربحية وفاعلية أداء قطاع الأعمال، بما يعضد المنافسة في الأجل الطويل، بالإضافة إلى تقوية العلاقة بين منشآت الأعمال وأصحاب المصالح، مع تعزيز التعاون التجاري بين الشركات داخل وخارج الدول (ابراهيم، 2007: 196).

هذا وقد تعاضمت في الآونة الأخيرة أهمية حوكمة المصارف بهدف تحقيق كل من التنمية الاقتصادية والحماية القانونية والرفاهية الاجتماعية للاقتصاديات، والمجتمعات ويظهر ذلك من خلال الآتي (أبو حمام، 2009: 36).

1. ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين وحملة الأسهم على تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم مع العمل على الحفاظ على حقوقهم وخاصة صغار المساهمين.
2. تعظيم القيمة السوقية للأسهم، وتدعيم تنافسية الشركات في أسواق المال العالمية في ظل استحداث أدوات وآليات مالية جديدة، وحدث اندماجات أو استحواذ أو بيع لمستثمر رئيس.
3. التأكد من كفاءة تطبيق برامج الخصخصة وحسن توجيه الحصيلة منها إلى الاستخدام الأمثل لها، منعاً لأيّة من حالات الفساد التي قد تكون مرتبطة بذلك.
4. توفير مصادر تمويل محلية أو عالمية للمؤسسات سواء من خلال الجهاز المصرفي أو أسواق المال وخاصة في ظل تزايد سرعة حركة انتقال التدفقات الرأسمالية.
5. تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية وتحقيق دعم واستقرار نشاط المؤسسات العاملة بالاقتصاد ودرء حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية المساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.



## ثانياً: أسباب حوكمة المصارف

هناك أسباب جوهرية أدت إلى اللجوء إلى حوكمة المصارف وهي كالتالي:  
(إبراهيم، 2007: 197).

1. إفلاس وتعثر بعض المصارف بسبب سوء الإدارة وإساءة استغلال السلطة.
2. وضع معايير تكفل سلامة المراكز المالية للشركات العامة محل الخصخصة.
3. حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى من احتمال تواطؤ كبار المساهمين مع الإدارة لتحقيق مصالحهم الشخصية دون اعتبار لمصالح غيرهم.
4. طلب المؤسسات الاستثمارية العالمية توافر مستوى عالٍ من الحوكمة لتوجيه الاستثمارات.
5. التداخل في مسؤولية مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين أمام أصحاب المصالح والمساهمين.

## ثالثاً: ابعاد الحوكمة المصرفية

تسعى الحوكمة المصرفية إلى تحقيق جملة من الابعاد تكسبها الأهمية في مشروعيتها وأهميتها، وقد لخص الحسيني ابعاد الحوكمة المصرفية فيما يلي: (الحسيني، 2019: 26).

1. الشفافية: تعتبر الشفافية من المفاهيم الحديثة والمتطورة في الحوكمة، والتي يجب على الإدارة الواعية الاخذ بها لما لها من اهمية للمصرف وللأطراف المعنية بها، الشفافية تعني الانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل والتأكد من خلال الرؤية السلمية ونشر المعلومة الصادقة
2. المسائلة: يحق للمساهمين مساءلة الادارة التنفيذية عن ادائها وهذا الحق يضمنه القانون وانظمة الحوكمة لهم.
3. الاستقلالية: تهدف انظمة الحوكمة الى رفع الحس بالمسؤولية لدى شقي الادارة (مجلس الادارة والادارة التنفيذية) وان يتصرف كل عضو من اعضاء مجلس الادارة بدرجة عالية من الخلاق المهنية
4. المشاركة: المشاركة بين صغار المستثمرين وكبارهم في الحقوق العامة المشتركة.



#### رابعاً: المستفيدون من تطبيق حوكمة المصارف:

يوجد أربعة أطراف رئيسية تؤثر وتتأثر في التطبيق السليم لمفهوم ومبادئ حوكمة المصارف وتحدد مدى نجاح أو فشل الحوكمة في الشركات وهي كالآتي:

1. المساهمون: وهم يقومون بتقديم رأس المال عن طريق ملكيتهم للأسهم في الشركة وذلك في مقابل الحصول على أرباح مناسبة لاستثماراتهم وأيضاً تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من يملك الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسب لحماية حقوقهم (الشيخ، 2012: 24).
2. مجلس الإدارة: وهم يقومون باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، ويرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة على الرقابة على أدائهم (حماد، 200: 23).
3. الإدارة: وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، كما تعتبر المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسئوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنتشر للمساهمين (الشيخ، 2012: 24).
4. أصحاب المصالح: وهم مجموعة من الأطراف الذين تربطهم مصالحهم مع الشركة مثل الدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في
5. بعض الأحيان، فالدائنون يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة الشركة على الاستمرار (حماد، 2005: 39).

## المبحث الرابع: الجانب العملي

سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل النتائج التي افرزتها الاستبانة لتشخيص مستوى متغيرات البحث باستخدام بعض الاساليب الاحصاء الوصفي (الوسط الحسابي لتقدير مستوى كل متغير، والانحراف المعياري لتقدير التشتت المطلق ومعامل الاختلاف لتقدير التشتت النسبي) ومن خلال تحليل اجابات افراد العينة حول الابعاد المكونة لكل متغيرات البحث الرئيسة والفرعية ثم بعد ذلك اختبار فرضيات البحث وكالاتي:

1 - **مهارات المدراء الاستراتيجيين:** تم قياس متغير مهارات المدراء الاستراتيجيين من خلال اربعة ابعاد هي: " المهارات الفنية، المهارات الفكرية والمهارات الانسانية، والمهارات الادارية "، وفيما يأتي تشخيص واقع هذه الابعاد في المصرف عينة البحث، والجدول رقم (1) يوضح تلك الاهمية، ويعكس الجدول المذكور وسطا حسابيا عاما بلغ (3.67) وهو حول الوسط الفرضي البالغ (3)، وبانسجام ممتاز حول الاجابات حددت الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف (0.84) (22.88) على التوالي وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية.

1. المهارات الانسانية: نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) أن المهارات الانسانية بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.77) وهي نسبة جيدة جدا لانها اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي والبالغ ((3)، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لهذا البعد (0.91) وهذه النتيجة تعكس وبدلالة واضحة بان مستوى الانسجام بين اجابات افراد العينة المبحوثة حول فقرات بعد المهارات الانسانية جيدة، وكما بلغت قيمة معامل الاختلاف (24.13).

2. المهارات الفنية: تم قياس بعد المهارات الفنية كما موضحة في الجدول (1)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.65) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي ونسبة جيدة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.77) من ما يدل هناك انسجام بين اجابات افراد العينة المبحوثة، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (21.09).



3. المهارات الفكرية: قيس هذا البعد كما مبين في الجدول رقم (1)، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.71) وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي وهي نسبة جيدة، وبلغ الانحراف المعياري (0.95) من ما يدل هناك انسجام بين اجابات افراد العينة المبحوثة، وبلغ معامل الاختلاف (25.60)
4. المهارات الادارية: قيس هذا البعد كما مبين في جدول (1)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.57) وهي نسبة جيدة لانها اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي، والانحراف معياري (0.73) من ما يدل بدلاله واضحه هناك انسجام بإجابات افراد العينة المبحوثة، وبلغت قيمة معامل اختلاف (20.44).

جدول رقم (1) يبين معدل التكرارات وقيمه الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لأبعاد مهارات المدراء الاستراتيجيين

متغيرات مهارات المدراء الاستراتيجيين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
<b>المهارات الانسانية</b>			
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.77	0.91	24.13
<b>المهارات الفنية</b>			
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.65	0.77	21.09
<b>المهارات الفكرية</b>			
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.71	0.95	25.60
<b>المهارات الادارية</b>			
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.57	0.73	20.44
الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لاجمالي مهارات المدراء الاستراتيجيين	3.67	0.84	22.88

2 - الحوكمة المصرفية: تم قياس متغير الحوكمة المصرفية من خلال اربعة ابعاد هي: " الشفافية و المسالة و المشاركة والاستقلالية "، وفيما يأتي تشخيص لاهميه وواقع هذه الابعاد في الشركات المبحوثة، وكما موضح في الجدول رقم (2)، ويعكس الجدول المذكور وسطا حسابيا عاما بلغ(3.79) وهو حول الوسط الفرضي البالغ (3)، و بأنسجام ممتاز حول الاجابات حددت الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف(0.73). (19.24) على التوالي وفيما ياتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية.

1. الشفافية: قد تم قياس هذا البعد كما مبين في الجدول(2)، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.59) وهي اعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وهي نسبة جيدة، وبلغت نسبة الانحراف المعياري (0.70) وهذه النتيجة تعكس وبدلالة واضحة بان مستوى الانسجام بين اجابات افراد العينة المبحوثة حول فقرات بعد الشفافية، و بلغ معامل الاختلاف (19.49).
2. المساءلة: تم قياس هذا البعد كما مبين في الجدول رقم (2)، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.85) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي، وبلغ الانحراف المعياري (0.83) من ما يدل ان هناك انسجام بين اجابات افراد العينة المبحوثة وبلغت قيمة معامل الاختلاف (21.75).
3. المشاركة: تم قياس هذا البعد كما مبين في الجدول، وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.98) وهي نسبه جيدة جدا لانها اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.69) وهذا يشير بدلالة واضحة هناك انسجام عالي بين اجابات افراد العينة المبحوثة، و بلغت قيمة معامل اختلاف (17.33).
4. الاستقلالية: قيس هذا البعد كما مبين في جدول رقم (2)، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.75) وهي نسبة جيدة جدا لانها اعلى من قيمة الوسط الفرضي، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.69) من ما يشير على وجود انسجام ممتاز بين اجابات افراد العينة المبحوثة، وبلغت قيمة معامل الاختلاف (18.4).



جدول رقم (2) يبين معدل التكرارات وقيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لابعاد الحوكمة المصرفية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات الحوكمة المصرفية
الشفافية			
19.49	0.70	3.59	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام
المساءلة			
21.76	0.84	3.86	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام
المشاركة			
17.33	0.69	3.98	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام
الاستقلالية			
18.4	0.69	3.75	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام
19.24	0.73	3.79	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجمالي للحوكمة المصرفية

وتم اعتماد مقياس اهمية متغير وابعاد البحث (مهارات المدراء الاستراتيجيين) في البحث الحالي من خلال الوسط الحسابي وفقا للمقياس الاتي:

- (1 فأقل) منخفض جدا.
- (-1.1 2) منخفض.
- (-2.1 3) متوسط.
- (-3.1 4) مرتفع.
- (4.1 فأكثر) مرتفع جدا.

### تشخيص واقع متغير مهارات المدراء الاستراتيجيين

يشير الجدول (3) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية من خلال وجهة نظر افراد عينة البحث فيما يخص متغير مهارات المدراء في الكلية عينة البحث، اذ يعكس ان الوسط الحسابي للدرجة الكلية والذي بلغ (3.18)) وبانحراف معياري قدره (0.79)،

وبلغت درجة الأهمية للبعد (مرتفع)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة البحث مما يدل على أن هناك توافق عالٍ على هذه النتائج و كما موضح في جدول رقم (3) أدناه:

الجدول (3) يُبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير مهارات المدراء الاستراتيجيين.

البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الأهمية
مهارات المدراء الاستراتيجيين	3.18	0.79	مرتفع

### تشخيص متغير الحوكمة المصرفية

يشير الجدول رقم (4) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية من خلال وجهة نظر أفراد عينة البحث فيما يخص متغير الحوكمة المصرفية في الكلية عينة البحث، إذ يعكس أن الوسط الحسابي للدرجة الكلية والذي بلغ (3.1) وبانحراف معياري قدره (0.73)، وبلغت درجة الأهمية للبعد (مرتفع)، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة البحث يظهرون توافقاً، مما يدل على أن هناك توافق عالٍ على هذه النتائج و كما تشير قيمة الوسط الحسابي و الانحراف المعياري في الجدول رقم (4) أدناه:

الجدول رقم (4) يُبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الحوكمة المصرفية.

البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقدير الأهمية
الحوكمة	3.1	0.73	مرتفع

### علاقة التأثير لمتغير مهارات المدراء الاستراتيجيين في متغير الحوكمة المصرفية

يعرض البحث درجة مساهمة متغير مهارات المدراء في تفسير التباين لدرجة متغير الحوكمة المصرفية، إذ تم استخراج النتائج لتحليل الانحدار الخطي البسيط وكما موضح في جدوا رقم (5) الآتي:



## جدول رقم (5) تحليل تأثير متغير مهارات المدراء في متغير الحوكمة المصرفية

النموذج	قيمة R	قيمة R Square	قيمة Adjusted R Square	الخطأ المعياري في التقدير
1	0.91	0.83	0.82	24.354
				a. Predictors: (Constant), مهارات المدراء الاستراتيجيين

بينما يشير الجدول رقم (6) ان متغير مهارات المدراء يفسر ما مقداره (0.83) من التباين في الحوكمة المصرفية، و اما الباقي (0.17) تعود لمتغيرات اخرى عشوائية غير داخلية في النموذج الانحدار.

## جدول (6) تحليل التباين لنموذج الانحدار متغير مهارات المدراء في متغير الحوكمة المصرفية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية	
1	الانحدار	8.727	1	8.727	147.13	0.000
	البواقي	1.779	30	087.		
	الكلي	10.506	31			
a. Dependent Variable: الحوكمة المصرفية						
b. Predictors: (Constant), مهارات المدراء الاستراتيجيين						

يوضح الجدول (6) الاختبار المعنوي عند مستوى معنوية (0.000) يوضح تأثير متغير مهارات المدراء في متغير الحوكمة المصرفية، ويدل ان منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بينهما، ومن خلال النتائج التي تم التوصل اليها تدل على قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على " وجود تأثير ذو دلالة متغير مهارات المدراء في متغير الحوكمة المصرفية.



## المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات:

1. تقوم فكرة الحوكمة المصرفية على مجموعة من المبادئ التي عملت مجموعة من المصارف والهيئات الدولية على وضعها ضمن تقارير وتعديلها وفق التغيرات والظروف الاقتصادية للبلدان.
2. تعنى الحوكمة المصرفية في القطاع المصرفي مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة العليا للبنك وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين بالإضافة إلى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين.
3. يعد تطبيق الحوكمة المصرفية في المصارف أمراً ضرورياً لإيجاد نظام رقابي محكم وموحد يمكن أن يساهم في تحسين أداء المصرف من خلال عملية تحسين إدارة المخاطر بتحديد الجهات وتوزيعه للمسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الأطراف المشاركة للحد من هذه المخاطر.
4. رغم الضعف المسجل في تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في المنظومة المصرفية لمصرف الرافدين إلا أننا نلاحظ في السنوات الأخيرة رغبة في التطبيق الفعلي لهذه المبادئ وذلك من خلال جهود البنك المركزي.
5. أبعاد مهارات المدراء الاستراتيجيين وسيط مناسب لتأثير على الحوكمة المصرفية

### ثانياً: التوصيات:

1. العمل على نشر مفهوم وثقافة الحوكمة المصرفية لدى كافة الأطراف ذات العلاقة والجمهور.
2. تأهيل مهارات المدراء الاستراتيجيين وتكوينه في مجال الحوكمة المصرفية.



3. العمل على خلق لجان للحوكمة على مستوى كل مصرف وتكون هذه اللجان تحت إشراف البنك المركزي.
4. يقوم مجلس الادارة بعمل لجنة تطبيق ممارسات الحوكمة وتشرف عليها لاجل التوافق مع المعايير الدولية التي تخص لجنة بازل في موضوع الحوكمة وان تكون هذه اللجنة بإدارة خبراء مثل مسؤول مراقب الامتثال
5. اقامة دورات تدريبية وبشكل مستمر للمدراء في المصرف وفي مختلف الاختصاصات لغرض تعزيز مهاراتهم وخبراتهم في الحوكمة المصرفية

## المصادر

1. جواد، شوقي ناجي، (2010)، "الرجع المتكامل في ادارة الاعمال"، ط، دار الحامد للنشر، عمان، الاردن.
2. الدوري، زكريا مطلق، (2005)، "الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
3. كنعان، نواف سالم، (2009)، "القيادة الادارية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاصدار الثامن، عمان، الأردن.
4. الماضي، محمد المحمدي، (2002)، "الإدارة الاستراتيجية"، دار النشر غير مذكورة، مصر.
5. النعيمي، صلاح عبد القادر، (2008) "المدير.. القائد والمفكر الاستراتيجي فن ومهارات التفاعل مع الاخرين"، ط1، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
6. طالب، المشهداني، (2011)، "الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف"، ط 5، دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان الأردن، مكتبة الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.
7. يوسف، محمد، (2007)، "محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر"، بنك الاستثمار القومي، مصر.
8. الشيخ، عبد الرزاق، (2012)، "دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سعر السهم" دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة المدرجة في بورصة فلسطين" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة فلسطين.
9. ماجد أبو حمام، (2009)، "اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المحاسبية وجودة التقارير المالية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية



10. حماد، طالب، (2005)، "حوكمة الشركات المفاهيم المبادئ التجارب (تطبيقات الحوكمة في المصارف)"، دار النشر غير مذكورة.
11. الحسيني، عصام قاسم، (2019)، الحوكمة منظور اداري، الطبعة الاولى، دار الكتب والوثائق
12. المرسومي، عمار حسين علي، (2008)، مهارات المدراء الاستراتيجيين وتأثيرها في تحديد انماطهم القيادية، دراسة لاراء المدراء في عينة من المستشفيات الحكومية في محافظة نينوى، دبلوم عالي مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصادي الموصل.
13. إبراهيم، رأفت، (2007)، "استخدام النماذج الكمية في تقدير كفاءة شركات التأمين في ظل حوكمة الشركات بالتطبيق على تأمينات الممتلكات والمسؤولية"، الناشر كلية التجارة جامعة القاهرة العدد 69، 2007.

