African Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Sciences (AJASHSS)
المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية
Online-ISSN: 2957-5907
Volume 4, Issue 4, 2025
Page No: 992-1016
Website: https://aaasjournals.com/index.php/ajashss/index
Arab Impact factor 2024: 0.81 **SJIFactor 2024: 6.856** **ISI 2025: 1.191**

Banking Governance and Its Impact on Improving the Quality of Financing Decisions in Banks
An Applied Study on Libyan Commercial Banks

Rida Mohammed Hussein Howeidi *
Department of Finance and Banking, Faculty of Economics and Political Science-Sorman, Sabratha University, Libya

الحوكمة المصرفية وأثرها في تحسين جودة القرارات التمويلية داخل المصارف
دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الليبية

رضاء محمد حسين هويدي *
قسم التمويل والمصارف، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية- صرمان، جامعة صبراتة، ليبيا

Corresponding author: radahowyde@gmail.com

Received: August 30, 2025	Accepted: November 22, 2025	Published: December 03, 2025

Abstract:
This study aims to analyze the impact of governance practices on improving financing decisions and ensuring the stability of the financial system. Banking governance is considered a key factor in reducing financial risks and enhancing the effectiveness of banking operations, especially in light of the financial crises witnessed worldwide in recent decades. The role of governance is highlighted in promoting transparency, accountability, and fairness, which contributes to better financing decision-making and mitigating the associated risks.
A descriptive-analytical approach was used to understand the relationship between banking governance and the quality of financing decisions. A combination of data collection tools, such as surveys and personal interviews, was employed, and data were collected from a sample of 34 employees at the Jumhuriya Bank.
The results show that the bank implements effective governance practices with a high level of transparency in loan and financing reports, which helps increase trust between the bank and its clients. The results also emphasize the importance of banks adhering to accountability principles, as governance is viewed as a pivotal element in ensuring sound and well-thought-out financing decisions.
The study also reveals the need to improve fairness standards in loan issuance and ensure that these standards are clear to all concerned parties. The findings indicate that the presence of internal audit mechanisms is one of the influencing factors in improving the application of governance principles, as this helps ensure proper oversight of financial operations.

Keywords: Banking governance, financing decisions, banks, sources of funding.

الملخص
تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات الحوكمة على تحسين القرارات التمويلية وضمان استقرار النظام المالي، حيث تُعد الحوكمة المصرفية عاملًا أساسيًا في تقليل المخاطر المالية وزيادة فعالية العمليات البنكية، خاصة في ظل الأزمات المالية التي شهدها العالم في العقود الأخيرة، يبرز دور الحوكمة في تعزيز الشفافية، المساءلة، العدالة، مما يساهم في تحسين اتخاذ القرارات التمويلية وتخفيف المخاطر المرتبطة بها.
تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي لفهم العلاقة بين الحوكمة المصرفية وجودة القرارات التمويلية، حيث تم استخدام مزيجًا من أدوات جمع البيانات مثل الاستبانات، المقابلات الشخصية، كما تم جمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في 34 عاملا بمصرف الجمهورية.

 Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

تظهر النتائج أن المصرف يطبق ممارسات حوكمة فعالة تتمتع بمستوى عالٍ من الشفافية في تقارير القروض والتمويل، مما يساهم في زيادة الثقة بين العملاء والمصرف، كما أكدت النتائج أهمية التزام المصارف بمبادئ المساءلة، حيث يُنظر إلى الحوكمة على أنها عنصر محوري في ضمان اتخاذ قرارات تمويلية سليمة ومدروسة.
تكشف الدراسة أيضًا عن ضرورة تحسين معايير العدالة في منح القروض وضمان وضوح هذه المعايير لجميع الأطراف المعنية، وقد أظهرت النتائج أن وجود آليات للمراجعة الداخلية يُعد من العوامل المؤثرة في تحسين تطبيق مبادئ الحوكمة، حيث يساهم ذلك في ضمان توافر الرقابة المناسبة على العمليات المالية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المصرفية، القرارات التمويلية، المصارف، مصادر التمويل.

مقدمة:

يُعدّ القطاع المصرفي شريان الحياة الاقتصادية لأي دولة ، حيث يعكس أداء المصارف قوة الاقتصاد الوطني، فالبنوك تتحمل المسؤولية الأساسية في تمويل النشاط الاقتصادي وجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية ، مما يجعلها جزءًا لا يتجزأ من عملية النمو الاقتصادي والاستقرار المالي ، وفي أعقاب الأزمات المصرفية والمالية التي شهدتها العديد من الدول في العقود الأخيرة ، خلص الخبراء إلى أن ارتفاع المخاطر المصرفية وتدهور الأداء المصرفي هما المحركان الرئيسيان لهذه الأزمات المالية ، وقد أظهرت هذه الأزمات أهمية تحسين جودة القرارات التمويلية من خلال تنفيذ ممارسات حوكمة مصرفية فعّالة .

ازداد اهتمام الدول والمصارف بفكرة الحوكمة المصرفية كإطار عمل تنظيمي يهدف إلى ضمان استقرار المؤسسات المالية وتقليل المخاطر المترتبة على قرارات التمويل ، فالبنوك تختلف عن الشركات الأخرى في حاجة أكبر لإطار حوكمة قوي لضمان سلامة عملياتها المالية ، وهذه الحاجة تزداد أهمية لأن البنوك تُعد المصدر الرئيس لتلبية متطلبات التمويل والعمليات الاقتصادية العامة ، وإن انهيار أحد البنوك يمكن أن يؤدي إلى تأثيرات سلبية على شريحة كبيرة من الناس ويضعف النظام المالي ككل ، وبالتالي تؤثر هذه المخاطر على الاقتصاد بشكل عام .[1]

ويبرز دور الحوكمة المصرفية في تحسين جودة القرارات التمويلية داخل المصارف، فممارسات الحوكمة الجيدة تسهم في إدارة المخاطر بشكل أمثل ، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات المصرفية، وتقليل الأخطاء المالية، وتحقيق استدامة مالية على المدى الطويل. [2]

مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة هذه الدراسة في تأثير الحوكمة المصرفية على تحسين جودة القرارات التمويلية داخل المصارف التجارية الليبية، وذلك في ظل التطورات الاقتصادية والمالية السريعة، حيث أصبح من الضروري للمصارف أن تعتمد على نظم حوكمة فعّالة لضمان اتخاذ قرارات تمويلية سليمة مبنية على أسس علمية مدروسة، حيث تلعب الحوكمة المصرفية دورًا مهمًا في إدارة المخاطر، وزيادة الكفاءة التشغيلية، وتحقيق التوازن بين المصالح المختلفة للمساهمين والعملاء، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمصرف.

كما أن الحوكمة المصرفية تسهم في تحسين الشفافية والمساءلة والعدالة داخل المؤسسات المالية ، مما يزيد من ثقة العملاء والمستثمرين في الأداء المالي للمصارف ، وعند تحسين هذه الجوانب ، يصبح بالإمكان اتخاذ قرارات تمويلية أكثر دقة ويقل تأثير القرارات المتهورة أو غير المدروسة التي قد تؤدي

[1] إدريس، اعتماد نورالدين محمد (2020م)، آليات الحوكمة المصرفية ودورها على تقويم الأداء المالي: دراسة ميدانية على عينة من المصارف التجارية بالسودان ، ص 12 ..

[2] عبد الواحد احمد فريد عبد الصادق و محمد محمد سعد (2024م) ، دور الحوكمة المصرفية في تحسين جودة الخدمات في البنوك المصرية من خلال إدارة المخاطر المصرفية المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج 15، ع1 ، ص 1031 - 1032 .

 Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

إلى أزمات مالية ، ومن هنا تأتي الحاجة لدراسة هذه العلاقة بشكل علمي من خلال استكشاف العوامل التي تؤثر على فعالية الحوكمة المصرفية في تحسين جودة القرارات التمويلية ، وتركز هذه الدراسة على **التساؤل الرئيسي كيف تؤثر ممارسات الحوكمة المصرفية على تحسين جودة القرارات التمويلية داخل المصارف التجارية الليبية؟**

أهداف الدراسة :

1. دراسة العلاقة بين ممارسات الحوكمة المصرفية وجودة القرارات التمويلية.
2. تحديد دور الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر المالية المرتبطة بالقرارات التمويلية.
3. تحليل تأثير الحوكمة على تعزيز الشفافية والإفصاح والمساءلة والعدالة داخل المصرف.
4. تقييم تأثير الحوكمة على كفاءة اتخاذ القرارات التمويلية داخل المصرف.
5. تحليل دور الحوكمة في تعزيز الثقة بين المصرف والعملاء.
6. دراسة تأثير الحوكمة المصرفية على الأداء المالي للمصرف، بما في ذلك الربحية والنمو المستدام.
7. تقديم توصيات عملية لتحسين ممارسات الحوكمة المصرفية وتعزيز جودة القرارات التمويلية.

أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على دور الحوكمة كأداة رئيسية لتحسين فعالية القرارات التمويلية التي تتخذها المصارف التجارية الليبية، حيث أصبحت ممارسات الحوكمة المصرفية أكثر أهمية من أي وقت مضى، حيث تؤثر بشكل مباشر على استدامة المصرف وأدائه المالي، وفي ظل التحديات الاقتصادية المستمرة، مثل التذبذبات في أسعار الفائدة ، والأزمات المالية العالمية ، والضغوط التنظيمية ، فإن المصرف بحاجة إلى سياسات حوكمة مرنة وفعّالة لضمان اتخاذ قرارات تمويلية سليمة ومتوازنة ، إذ إن ضعف الحوكمة يمكن أن يؤدي إلى اتخاذ قرارات تمويلية غير دقيقة ، مما يسبب أزمات مالية يمكن أن تؤثر بشكل سلبي على استقرار المصرف.

يمكن من خلال هذه الدراسة فهم كيفية تأثير ممارسات الحوكمة المصرفية على جودة القرارات التمويلية داخل المصرف بشكل عملي ، فالعديد من الأبحاث تشير إلى أن تطبيق الحوكمة الجيدة يساهم في الحد من المخاطر المرتبطة بالقرارات التمويلية مثل المخاطر الائتمانية والمخاطر المرتبطة بالسيولة والمخاطر التشغيلية ، فعند وجود هيكل حوكمة قوي ، يكون هناك مزيد من الشفافية والمساءلة والعدالة في اتخاذ القرارات ، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات تمويلية أكثر دقة وأقل عرضة للأخطاء ، وهذا يساهم في تحسين استقرار المصرف وزيادة قدرته على التأقلم مع التغيرات في السوق.

تتجسد أهمية هذه الدراسة أيضًا في كيفية تأثير الحوكمة على تعزيز الثقة بين المصرف وعملائه، حيث يعد بناء الثقة أحد العوامل الأساسية في تعزيز العلاقات مع العملاء والمستثمرين، وعندما يدار المصرف بشكل جيد وفقًا لممارسات حوكمة فعّالة، تزداد الثقة في قدرته على تقديم خدمات تمويلية متكاملة، مما ينعكس في اتخاذ قرارات تمويلية محسوبة ومدروسة، وهذا لا يقتصر على العملاء فقط، بل يشمل أيضًا المساهمين والمستثمرين الذين يتطلعون إلى رؤية استدامة مالية وشفافية في عملية اتخاذ القرارات داخل المصرف.

تبرز هذه الدراسة كأداة علمية تسهم في تطوير فهم أعمق لدور الحوكمة المصرفية في تحسين القرارات التمويلية، وبالتالي تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي للمصارف التجارية الليبية ، وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات الاقتصادية ، وتحقيق الاستدامة المالية في بيئة اقتصادية متغيرة.

 Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسة : توجد علاقة إيجابية بين تطبيق الحوكمة المصرفية وجودة القرارات التمويلية.

حيث ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الأتية :

الفرضـــية الفرعية الأولى : تؤثر زيادة الشـــفافية في العمليات المصـــرفية إيجابيًا على جودة القرارات التمويلية.

الفرضية الفرعية الثانية : تؤدي العدالة واحترام الحقوق إلى تحسين جودة القرارات التمويلية.

الفرضية الفرعية الثالثة : يحسن تعزيز المساءلة داخل المصرف من اتخاذ القرارات التمويلية.

الدراسات السابقة :

1- دراسة (محمد فوزي خشبه, واخرون، 2022) بعنوان الحوكمة المصرفية ودورها في تحسين الأداء المصرفي دراسة ميدانية على الجهاز المصرفي العراقي.

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الحوكمة المصرفية والأداء المالي في المصارف التجارية العراقية، بهدف تحسين هذا الأداء، وركزت الدراسة على عوامل مثل إنشاء إطار حوكمة فعال، وحماية حقوق المساهمين والمستثمرين، وضمان المعاملة العادلة لجميع أصحاب المصلحة، وتعزيز الإفصاح والشفافية ومسؤوليات مجالس الإدارة. قدم الباحث أساليب لتقييم أداء المؤسسات المصرفية، مع التركيز على السيولة والرافعة المالية والربحية ونشاط الخدمة. تم إعداد استبيان من قبل موظفي المصرف، ووضع شروط لتدقيق المصارف، بما في ذلك الإدراج في سوق العراق للأوراق المالية، والإفصاح عن البيانات المالية لعام 2020، وعدد الفروع. بعد تطبيق هذه الشروط، تم تدقيق مصرفين متبقيين فقط، هما الرافدين والرشيد، وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار V.24، لإدخال البيانات الأولية، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية بين عوامل الحوكمة المصـــرفية ومكونات الأداء المالي في أبعاد مختلفة، اعتمادًا على الجنس والعمر والحالة التعليمية وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

2- دراسة (فريد عبدالصادق عبدالواحد، أحمد، سعد محمد،2024) بعنوان دور الحوكمة المصرفية في تحسين جودة الخدمات في البنوك المصرية من خلال إدارة المخاطر المصرفية.

سعت الدراسة إلى تحديد كيفية مساهمة حوكمة البنوك في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك المصـــرية من خلال تطبيق إدارة المخاطر المصـــرفية على البنك المركزي المصـــري، وفي الدراســـة، استخدم الباحث استراتيجية تحليلية وصفية، فتم سحب عينة عشوائية أساسية من مجتمع الدراسة لجمع البيانات المتعلقة بالدراســـة، تم جمع بيانات الدراســـة، والتي بلغ مجموعها (384)، بواســـطة الباحث باستخدام استبيان، تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 21 لحساب حجم العينة الإجمالي عند مستوى ثقة 95٪ وحد خطأ معياري 5٪، أظهرت نتائج الدراسة أنه في حين تم قبول الفرضية الرابعة تمامًا، إلا أن الفرضيات الرئيسية الأولى والثانية والثالثة لم يتم قبولها إلا جزئيًا.

الإطـــار النظري :

أولاً : الحوكمة المصرفية :

تُعدّ حوكمة المصارف فكرةً أساسيةً في القطاعين المصرفي والمالي، وتشير إلى الهيكل الذي يُرسي إدارة المصارف وقيادتها، وهي مجموعةٌ من الإرشادات والإجراءات المُصممة لضمان عمل المصارف بفعاليةٍ وانفتاحٍ مع مراعاة مصـــالح جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك المســـاهمين والعملاء والموظفين وعامة الجمهور، وتكتسب حوكمة المصارف أهميةً بالغةً لأنها تُسهم بشكلٍ مباشر في تحسين استقرار النظام المالي وتحقيق الكفاءة في اتخاذ القرارات المالية والتمويلية.

 Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

حوكمة المصارف هي مجموعةٌ من الإرشادات المُصممة لضمان التزام المصارف بالمتطلبات القانونية والأخلاقية، مع تعزيز إدارتها من خلال المساءلة والشفافية وهيكلٍ تنظيميٍّ فعّال، حيث تُساعد حوكمة المصارف على خفض مخاطر التشغيل والائتمان والسيولة، مما يُعزز قدرة المصارف على مواجهة الأزمات المالية والحد من الخسائر المُحتملة.

أصبحت قدرة المصارف على معالجة مجموعةٍ مُتنوعةٍ من القضايا من خلال هياكل حوكمةٍ مُتطورةٍ تضمن خيارات تمويلٍ دقيقةٍ وفعّالةٍ أمرًا بالغ الأهمية في ظلّ التغيرات الاقتصادية والمالية العالمية، عندما تُطبّق حوكمة المصارف بشكلٍ صحيح، تُصبح المصارف أكثر قدرةً على الحفاظ على بيئةٍ ماليةٍ مستقرة، مما يُعزز الاستثمار المحلي والدولي على حدٍ سواء، ويدعم استقرار الاقتصاد الوطني.

يعد اهتمام البنوك بقضايا حوكمة الشركات وتوفير الممارسات السليمة لها عند اتخاذ القرار بمنح الائتمان للعملاء، هو المدخل الرئيسي لتحفيز الشركات على تطبيق وتبنى مفاهيم الحوكمة، فتعنى الأخيرة في الجهاز المصرفي مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، وكذلك الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالأطراف الخارجية، التي تتحد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية، وتنطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على البنوك العامة والخاصة وكذلك المشتركة. [3]

- **نشأة الحوكمة ومفهومها :**

تعود جذور حوكمة الشركات والمؤسسات المالية إلى كلا من (Berle & Means) اللذان أول من تناول موضع فصل الإدارة عن الملكية وذلك عام 1932م ، وتأتي آليات حوكمة الشركات والمؤسسات المالية لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مدراء ومالكي الشركات والمؤسسات المالية من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بمصلحتهم ، أما مصطلح حوكمة الشركات والمؤسسات المالية فتم البدء باستخدامه مع بداية عقد التسعينات من القرن الماضي إذ تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة، وأصبح شائع استخدامه من جانب الخبراء لاسيما أولئك العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية.[4]

تُعرف الحوكمة على أنها ذلك النظام الذي يتم من خلاله إدارة وتوجيه وتنظيم ومراجعة المؤسسات والإجراءات التي تواجه وتدير الشركات وتراقب أداؤها بحيث يضمن الوصول إلى تحقيق رسالتها والأهداف المرسومة لها .[5]

كما تُعرف الحوكمة بأنها مجموعة من الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كل من الانضباط والشفافية والعادلة وبالتالي تهدف إلى تحقيق جودة التميز عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الوحدة الاقتصادية .[6]

---

[3] يوسف محمد العبيد حبيب الله (2017م) ، التخصص الصناعي للمراجع الخارجي ودوره في تحسين الحوكمة المصرفية بالتطبيق على عينة من المصارف السودانية، رسالة ماجستير ، جامعة النيلين السودان.

[4] محمد مصفي سليمان (2008 م)، حوكمة الشركات الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ص 13 .

[5] طارق الشمري (2005م) ، الحوكمة دليل عمل الإصلاح المالي والمؤسسي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، ص 118 .

[6] عبد الوهاب نصر علي (2008م)، موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة، الإسكندرية، الدار الجامعية،ص 680 ..

 Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

- **مبادئ حوكمة المؤسسات المالية :**

تتمثل مبادئ حوكمة المؤسسات المالية في أنها مجموعة الأسس والممارسات التي تطبق بصفة خاصة على المؤسسات المساهمة وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع المؤسسة والتي تظهر من خلال النظام واللوائح الداخلية المطبقة بها . [7]

1. **ضمان وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات :**

يُعدّ وجود إطار قانوني وتنظيمي راسخ، يمكن لجميع الأطراف الفاعلة في السوق الاعتماد عليه لبناء علاقاتهم التعاقدية الخاصة، أمرًا أساسيًا لضمان نظام حوكمة شركات فعّال.

2. **مبدأ حقوق المساهمين وخصائص الملكية الأساسية :**

يسعى هذا المبدأ إلى حماية الحقوق القانونية للمساهمين، بما في ذلك حرية التصويت، والإفصاح عن المعلومات في الوقت المناسب، وحقوق الناخبين.

3. **مبدأ السلوك الأخلاقي :**

يركز هذا المفهوم على إرساء مجموعة من المُثُل العليا المُحددة التي تُنشر في جميع أنحاء البنك، بالإضافة إلى الضوابط والإجراءات المتعلقة بجميع الأنشطة المتعلقة بالسلوك الأخلاقي ، حيث تُوفر هذه المبادئ المعايير المناسبة لإجراء مناقشات آنية ومفتوحة بشأن حل المشكلات ، بالإضافة إلى تجنب الفساد والرشوة في المعاملات ، سواءً أُجريت داخل العمليات المصرفية أو خارجها.

4. **مبدأ المساواة العامة في معاملة المساهمين :**

لا يتناول هذا المبدأ سياسات الحكومة المتعلقة بتنظيم الاستثمار الأجنبي المباشر، ولكنه يُشدد على المساواة في معاملة المساهمين في إطار ممارسة صلاحيات إدارة المؤسسة.

5. **مبدأ إشراك أصحاب المصلحة في حوكمة المؤسسات المالية :**

إن أصحاب المصلحة هم أشخاص اعتباريون وطبيعيون يتمتعون بثلاث صفات: القدرة على تحمل المخاطر، والقدرة على التأثير في أداء المؤسسة، وتوفير موارد فريدة لنجاحها، ولزيادة الثروة وفرص العمل ، يجب أن يُقر إطار إجراءات حوكمة الشركات بالحقوق القانونية لأصحاب المصلحة وأن يُعزز التعاون فيما بينهم.

6. **مبدأ الشفافية والإفصاح :**

يجب أن يُفصح إطار حوكمة الشركات عن جميع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، بما في ذلك وضعها المالي وهيكلها، بدقة وسرعة من خلال إطار حوكمة الشركات.

7. **مبدأ التزامات مجلس الإدارة :**

يجب أن تُرسي حوكمة الشركات قواعد لإدارة المؤسسة وتوجيهها، كما يجب أن تشمل مسؤولية المساهمين، وتضمن إشراف مجلس الإدارة على الإدارة التنفيذية.[8]

- **عوامل الاهتمام بحوكمة الشركات والمؤسسات المالية :**

هناك العديد من عوامل والأسباب التي أدت إلى الاهتمام بحوكمة المؤسسات والشركات منها:

1. انعدام أسلوب ممارسة سلطة الإدارة الرشيدة يمكن القائمين على المؤسسات والشركات من الداخل سواء كانوا أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة أو كبار الموظفين من نهب الشركة أو المال العام على حساب المساهمين والدائنين وعموم الجمهور.

---

[7] محمد مصفي سليمان (2008 م)، حوكمة الشركات الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ص 15- 16.

[8] عبد الكريم ساسي النسر(2022م)، دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات المالية ، مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، ص 15- 16.

 Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

2. سوء الإدارة لعجز المؤسسات والشركات عن المنافسة وخروجها من الأسواق تماما وذلك لعدم قدرتها من جلب رؤوس أموال كافية .
3. افتقاد الوضوح والشفافية والدقة في الحسابات الختامية للمؤسسات والشركات والمشروعات تجعل المستثمرين غير قادرين على اتخاذ القرار الاستثماري الصحيح .
4. الحوكمة وآليات الإدارة الرشيدة ضرورية ومهمة سواء بالنسبة للاقتصاد الكلي أو الشركات العامة، وكذلك الخاصة ووضع هيكل يسمح بقدر من الشفافية والحرية في ظل سلطة القانون.
5. الحاجة الى ممارسة الحوكمة أو سلطة الإدارة الرشيدة للفصل بين الملكية وإدارة الشركات العامة.
6. تساهم الحوكمة في زيادة إعداد المستثمرين في البورصات وأسواق المال.
7. تساهم حوكمة الشركات في تقليل المخاطر وتحسين الأداة.
8. تساهم الحوكمة في زيادة ثقة جمهور المستثمرين في عملية الخصخصة.
9. تساعد حوكمة الشركات في تحقيق عائد للدولة.[9]

- **محددات الحوكمة :**

يتوقف مستوى الجودة علي التطبيق الجيد لمحددات الحوكمة في الشركات والمؤسسات المالية ويوجد نوعين من المحددات هما :

أولاً: المحددات الخارجية :

1. مناخ الاستثمار العام في الدولة، بما في ذلك لوائح سوق العمل، والمؤسسات المصرفية، والقوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي.
2. ضبط المنافسة وتجنب الإعسار والاحتكار.
3. وجود قطاع مالي فعّال، يشمل البنوك والأسواق المالية، قادر على توفير رأس المال اللازم للاستثمار والمبادرات الاقتصادية، بالإضافة إلى فعالية الهيئات والهيئات التنظيمية في ضمان رقابة صارمة على المؤسسات المالية.
4. وجود بعض الهيئات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل السوق، مثل المجموعات التجارية التي تضع قواعد سلوك للمشاركين في سوق الأوراق المالية.
5. وجود منظمات تُعنى بالمهن الحرة، بما في ذلك شركات التدقيق، والمكاتب القانونية، وشركات الاستثمار والاستشارات المالية.

ثانياً: المحددات الداخلية :

1. المبادئ التوجيهية والإرشادية والقواعد التي تحكم صياغة وتطبيق القرارات في المؤسسات المالية.
2. وضع أطر إدارية فعّالة توضح كيفية اتخاذ المؤسسات للقرارات.
3. الحد من تضارب المصالح بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والجمعية العامة، ينبغي على المؤسسات المالية توزيع مسؤولياتها وصلاحياتها.
4. رفع معدلات الاستثمار، وتعزيز دور أسواق رأس المال، وزيادة قدرتها على تعبئة المدخرات، وتعزيز الثقة في الاقتصاد الوطني، وحماية حقوق صغار المستثمرين أو الأقلية.[10]

[9] مصطفى هارون عز الدين، الشريف بكر أحمد حسين (2019م) ، اليات حوكمة الشركات ودورها في تحقيق فاعلية التحفظ المحاسبي، مجلة العلوم الإدارية، العدد 3، ص 240 - 241 .

[10] محمد مصطفى سليمان (2009م)، دور حوكمة المؤسسات في معالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 15.

 Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

- **تعريف الحوكمة المصرفية:**

لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والاكاديميين لمفهوم حوكمة المصارف ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمصارف وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل ، حيث تُعرف حوكمة الشركات في البنوك بأنها الإشراف على مجلس إدارة البنك وإدارته العليا، وحماية حقوق المساهمين والمودعين، ومراعاة علاقتهم مع أصحاب المصلحة الخارجيين، والتي يحددها الإطار التنظيمي وصلاحيات الهيئة الإشرافية ، حيث تخضع جميع البنوك العامة والتجارية والمساهمات لحوكمة النظام المصرفي .[11]

تُعرّف الحوكمة بأنها مجموعة السياسات والممارسات التي تُنظّم كيفية إدارة الأعمال ، ووفقًا لتقرير لجنة كادبوري لعام ١٩٩١م حول الجوانب المالية لحوكمة الشركات في المملكة المتحدة ، والذي قُدّم إلى المجلس الاستشاري والتقارير المالية ، فإن حوكمة الشركات هي النظام الذي يُوازن بين مصالح المساهمين والإدارة، مع تعزيز الكفاءة الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية ، حيث أن تحسين نظام الحوكمة يمنح الشركات ميزة تنافسية ، ويعزز الاقتصاد ، ويجذب تدفقات رأس المال طويلة الأجل ، ويُسرّع النمو الاقتصادي ، ويحمي من الاحتيال والتلاعب وإساءة استخدام السلطة وسوء الإدارة.[12]

- **خصائص الحوكمة :**
  - **الانضباطية :** أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح .
  - **الشفافية :** أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
  - **الاستقلالية :** أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.
  - **المساءلة :** أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
  - **العدالة :** احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة.
  - **المسؤولية الاجتماعية :** أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

كما ان وجود نظام مصرفي سليم يعد أحد الركائز المهمة والأساسية لسلامة عمل المؤسسات ، إذ يوفر القطاع المصرفي الائتمان والسيولة لعمل المؤسسة ونموها، كما أن القطاع المصرفي السليم هو احد أهم الركائز التي تسهم في بناء الإطار المؤسسي الحوكمة الشركات ومنه تظهر أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي ، وإن مفهوم حوكمة المصارف في معناه العام لا يخرج عن مفهوم حوكمة الشركات ، حتى أن بعضهم يذهب إلى اعتماد حاكمية الشركات للمنظمات المصرفية ، أو حاكمية الشركات في القطاع المصرفي ، وتعرف ايضا الحكومة المصرفية بأنها تتضمن الاساليب والاجراءات الخاصة بكيفية ادارة مجلس الادارة والمديرين التنفيذين لمختلف نشاطات البنك وشؤونه وهي:

- تحديد الأهداف الاستراتيجية للبنك.
- متابعة سير العمليات اليومية للبنك.
- القيام بمسؤولياتهم تجاه اصحاب المصالح على أكمل وجه.
- التأكيد من سيرورة انشطة البنك تبعا لما جاء في اللوائح والقوانين.[13]

---

[11] الشامسي موزة خلفان سيف سعيد(2022م)، دور الحوكمة في تحسين فاعلية الأداء المصرفي ، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، مج56 ، ع3،ص 730 - 731 .

[12] حاكم حسن الربيعي ، وأحمد عبد الحسين راضي(2011م)، حوكمة البنوك، الطبعة الأولى، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 25.

[13] إخلاص باقر النجار (2020م) ، دور حوكمة المصارف في الإصلاح المالي ومعالجة الأزمات، كلية الإدارة والاقتصاد قسم العلوم المالية والمصرفية بغداد ، ص 5 .

 Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

- **أهمية وأهداف الحوكمة المصرفية :**

تتمثل أهداف حوكمة المصـارف في تعزيز حوكمة الشـركات، ودعم هيئاتها في اتخاذ القرارات الحكيمة، ووضـع خطط تضـمن التشـغيل الفعال والمعاملة العادلة لجميع المسـاهمين ، ومن خلال ضـمان حصـول الدولة على عوائد أعلى على اسـتثماراتها وتوفير المزيد من فرص العمل ، فإنها تسـعى أيضًـا إلى تعزيز النمو الاقتصـادي ، وكذلك تسـعى إلى منع الأزمات المصـرفية وغيرها من المشـكلات المالية ، مما يدعم الاسـتقرار والنمو الاقتصـادي مع تعزيز ثقافة الالتزام بالمعايير والقواعد المقبولة ، لأنه يشـجع الشـركات على اتخاذ خيارات أكثر تنافسية من منافسيها في السوق ، كما أنه يجعل من الممكن للشركات الحصـول على التمويل من عدد أكبر من المستثمرين المحليين والدوليين.[14]

- **أبعاد الجودة المصرفية :**

أبعاد الجودة المصـــرفية تشـــير إلى مجموعة من العوامل التي تســـهم في تقديم خدمات مصـــرفية عالية المســـتوى، التي تلبي احتياجات العملاء وتفوق توقعاتهم ، ويمكن تلخيص الأبعاد الرئيســـية للجودة المصرفية في عدة جوانب:

1. **الاعتمادية (Reliability):** تعتبر هى قدرة البنك على تقديم الخدمات المصـــرفية بشـــكل دقيق وموثوق، مع الالتزام بـالوعود والتعهدات التي يقدمهـا للعملاء، مثل إجراء المعـاملات في الوقت المحدد وبالشكل الصحيح.
2. **الاستجابة (Responsiveness):** تُعد هى سرعة استجابة البنك لمتطلبات العملاء واستفساراتهم وحل المشكلات التي قد تواجههم ، وهذا يشمل استجابة الموظفين لاحتياجات العملاء بطريقة سريعة وفعالة.
3. **الاســـتباقية (Proactivity):** تعتبر هى قدرة البنك على التنبؤ باحتياجات العملاء قبل أن يطلبوا المساعدة أو الخدمة، والعمل على تلبية تلك الاحتياجات في الوقت المناسب.
4. **التعاطف (Empathy):** تعامل البنك مع العملاء بإنســـانية واهتمام، وفهم احتياجاتهم وظروفهم بشكل شخصي. يتضمن هذا الاستماع الجيد والتفاعل الفعّال مع العملاء.
5. **الجودة الملموسة (Tangibles):** تشمل البيئة المادية للبنك مثل الشكل العام لفروع البنك، ونظافة المكان، والمعدات المستخدمة، وكذلك الخدمات الرقمية التي يقدمها البنك.
6. **التميز في الخدمة (Service Excellence):** تُعد هى مدى التفوق في تقديم الخدمات المصـــرفية مقارنة بالمنافسـين في السـوق ، ويشـمل ذلك اسـتخدام التكنولوجيا الحديثة ، والعروض المصـرفية المبتكرة ، وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة.[15]

- **إدارة المخاطر المصرفية :**

قد تؤثر المخاطر المصـــرفية العديدة التي يتعين على البنوك التعامل معها على عملياتها وإنتاجيتها وجودة خدماتها المالية ، حيث تســعى البنوك إلى زيادة قيمتها الســوقية ، ولتحقيق ذلك يجب على المديرين تقييم التدفقات النقدية والمخاطر المصـــرفية التي يتحملها البنك تتحقق الأهداف الرئيســـية لنجاح البنوك وازدهارها من خلال مراقبة مســـتوى المخاطر المصـــرفية المحيطة بالأعمال ووضـــع التدابير الرقابية

[14] عبد الواحد أحمد فريد عبد الصادق و محمد محمد سعد(2024م)، دور الحوكمة المصرفية في تحسين جودة الخدمات في البنوك المصرية من خلال إدارة المخاطر المصرفية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج 15، ع"1 ، ص 1042 .

[15] Yilmaz, V. Ari, E. & Gurbuz, H.(2018). Investigating the relationship between service quality dimensions, customer satisfaction and loyalty in Turkish banking sector an application of structural equation model, International Journal of Bank Marketing Vol 36. N.

 Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

اللازمة للسيطرة على الآثار السلبية لهذه المخاطر وإدارتها بشكل سليم. وهذا أمر ضروري لمعالجة هذا التطور والمخاطر
المصرفية المرتبطة به.
تُعد إدارة المخاطر المصـرفية من أكثر المواضـيع التي يتم الحديث عنها في العمليات المصـرفية، محليًا ودوليًا. يعود ذلك إلى أنه بالإضـافة إلى التغييرات العديدة في الأطر التنظيمية وتقلبات السـوق الشـديدة ، فإن الابتكارات المتطورة باستمرار في الأدوات المالية والأسواق المالية أصبحت أكثر ترابطًا .[16]

- **دوافع تطبيق مفاهيم الحوكمة المصرفية :**

إن اهتمام المصـارف على اختلاف مجالاتها بقضـايا الحوكمة وتوفير ممارسـات السـليمة لها عند منح الائتمان للعملاء هو الدافع الاساس لتحفيز الشركات على تطبيق وتبنى مفاهيم الحوكمة ، فضلا على أن تطبيق قواعد الحوكمة على البنوك لا يخلو من المزايا للبنوك ذاتها فمن اهم مزايا تطبيق الحوكمة في المصارف ما يلي:

- تحسين العمليات المصرفية ، مما يُعزز التنمية والنمو والتقدم الاقتصادي العالمي.
- منع البنوك من التسبب في مشاكل محاسبية ومالية، مما يدعم عملياتها ويحافظ على استقرارها في الاقتصاد ويحمي الأنظمة المصرفية والأسواق المالية الإقليمية والدولية من الانهيار.
- إنشـاء مجلس إدارة أكثر قوة قادر على اختيار مديرين أكفاء قادرين على إدارة عمليات البنك بطريقة أخلاقية مع الالتزام بالمتطلبات القانونية والتنظيمية. [17]

- **الفاعلون الاساسيون في حوكمة المصارف :**

يتوقف نجاح نظام الحوكمة في المصـارف على مدى فعالية ودور الفاعلين الاسـاسـين لعملية الحوكمة في المصارف والذي يمكن تقسيمهم الى مجموعتين :
المجموعة الأولى : تتمثل في الفاعلين الداخليين وهم : حملة الأسـهم ومجلس الادارة والادارة التنفيذية والمراقبون والمراجعون الداخليون .
المجموعة الثانية : تتمثل في الفاعليين الخارجين وهم : المودعين ، وصـندوق تأمين الودائع، ووسـائل الاعلام، وشركات التصنيف والتقسيم الائتماني بالإضافة الى الاطار القانوني التنظيمي والرقابي.

- **ركائز الحوكمة المصرفية :**

إن أهم الركائز التي تناولها الباحثون والمحللون هي ثلاثة ركائز فقط ولكن هناك من حددها في سـتة ركائز
أساسية وذلك بإضافة ثلاثة ركائز أخري هي الكفاءات والمهارات ، والتشريعات والقوانين بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي وهى :

1. **السلوك الأخلاقي :**

تشير هذه الركيزة إلى الإطار الأخلاقي والقيم الخاصة التي تُبلغ بها البنوك ، والتي تُحدد المعايير المناسبة لإجراء مناقشات مفتوحة في الوقت المناسب لمعالجة القضايا، والتي تمنع التربح الوظيفي، والذي يشمل

[16] عبد الواحد احمد فريد عبد الصادق و محمد سعد(2024م)، دور الحوكمة المصرفية في تحسين جودة الخدمات في البنوك المصرية من خلال إدارة المخاطر المصرفية المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج 15، ع1 ، ص 1044 - 1045 .
[17] الشامسي موزة خلفان سيف سعيد (2022م)، دور الحوكمة في تحسين فاعلية الأداء المصرفي ، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، ص 733 - 734 .

 Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

الرشوة وتضارب المصالح والإفصاح عن معلومات العملاء ، وتُعد هذه الركيزة أساسيًا لتطوير إطار حوكمة الشركات لأنه يناقش الجوانب الإيجابية للأفراد وإمكانية تحدي الأعراف الاجتماعية والمهنية.

2. الإشراف والمسؤولية :

يُعد وجود هيكل قوي للتقارير المالية أمرًا ضروريًا لتوفير إشراف فعال على عمليات البنوك ، ويجب أن تكون الشفافية والإفصاح وتوفير البيانات ذات الصلة هي السمات المميزة لهذا النظام ، ومن المهم تذكّر أن الرقابة لا تقتصر على الرقابة الخارجية (المدققين الخارجيين) والداخلية (الأنظمة والتشريعات) ، فهيئة سوق المال، وسوق الأوراق المالية، وغرف التجارة، والبنك المركزي من بين الجهات الأخرى التي تُسهم إسهامًا كبيرًا في عملية الرقابة.

3. مراقبة المخاطر :

شهدت أوائل ثمانينيات القرن الماضي نموًا ملحوظًا في النظام المالي ، مما عرّض البنوك لخطر كبير ، ولذلك لا بد من إرساء إدارة المخاطر، وهي أحد أهم ركائز حوكمة البنوك ، ومن أهم أهداف الحوكمة تقليل المخاطر.[18]

ثانياً : القرارات التمويلية :

- **مفهوم التمويل :**

يُعرف التمويل على أنه الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة كما يعرف على أنه أحد مجالات المعرفة ويتكون من مجموعة من الحقائق والأسس العلمية والنظريات التي تتعلق بالحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وحسن استخدامها من جانب الأفراد والمؤسسات والحكومات ، كما يُعرف بأنه مجموعة من القرارات حول كيفية الحصول على الأموال اللازمة لتمويل استثمارات المؤسسة، وتحديد المزيج التمويلي الأمثل من مصادر التمويل المقترضة والأموال المملوكة من أجل تغطية استثمارات المؤسسة .[19]

يعد الهدف من هذه العملية هو حصول على الأرباح ،كما يعتبر التمويل هو البحث عن مصادر التي تستخدمها الإدارة للحصول على الموارد المالية لاستثمارها في المشاريع الاقتصادية في المؤسسة ، مما يساعدها على تحقيق أهدافها واستمرارها ، حيث تتفق معظم التعاريف المتعلقة بالتمويل على:

- تقييم البدائل المتوفرة .
- اختيار البديل الأمثل .
- التنفيذ والمتابعة.[20]

- **مفهوم قرار التمويل :**

تُعرف القرارات التمويلية بأنها هي القرارات الخاصة بالحصول على الأموال اللازمة للاستثمارات والإدارة وتمويل العمليات الدورية اليومية، ويُعتبر قرار التمويل هو قرار يبحث في الكيفية التي تتحصل عليها بها المؤسسة على الأموال الضرورية للاستثمارات فهل يجب عليها إصدار أسهم جديدة او اللجوء إلى الاستدانة ، وهذا القرار مرتبط ارتباط وثيقا بقرار الاستثمار لأنه ستكون هناك

---

[18] خشبة ناجي محمد فوزي و صالح اميره حسين محمد (2022م) ، الحوكمة المصرفية ودورها في تحسين الأداء المصرفي دراسة ميدانية على الجهاز المصرفي العراقي ، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج 46 ، ع4 ، ص 7 - 8 .

[19] جنة هشام توامة عبد الرزاق(2022م)، أثر قرار التمويل على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية، ص 8 .

[20] مخلخل زوينة (2020م)، مساهمة نظام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات التمويلية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورة الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، ص 63.

 Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

مقارنة معدل مردودية المشروع الاستثماري وتكلفة تمويله ، وبما أن الموارد المالية محدودة ، فيجب عليها أن تختار المشاريع الاستثمارية التي تضمن لها مردودية مرتفعة مع تكلفة منخفضة وتقلص من أخطار الإفلاس.[21]

- **أهمية التمويل :**

يُعد تمويل المشروع أمرًا بالغ الأهمية ، وكذلك استراتيجية التنمية الوطنية ، ويتحقق ذلك من خلال:

1. صرف الموارد المالية والنقدية المجمدة ، داخليًا ودوليًا .
2. استخدام المؤسسة للتمويل كوسيلة سريعة وفعالة لسد الفجوات المالية .
3. تغطية عجز رأس المال العامل الناتج عن توسع العمليات الداخلية للمؤسسة .[22]

- **الضوابط الأساسية لقرارات التمويل :**

تخضع قرارات التمويل إلى مجموعة من الضوابط التي يجب مراعاتها حتى تحقق هذه القرارات أهدافها وتنسجم مع استراتيجية إدارة المؤسسة إلا أن هذه الضوابط تبقى عبارة عن توصيات عامة غير ملزمة الجميع المؤسسات حيث أنها تختلف من مؤسسة لأخرى، وانطلاقا من عدة ضوابط أساسية يتحدد على ضوئها نوع الأموال المناسبة للمصدر والتي نوجزها في :

1. **الملائمة :** يقصد بها الملائمة بين طبيعة المصدر وطبيعة الاستخدام ، والتي تعتبر ضرورية لإيجاد ارتباط بين التدفقات النقدية المتوقع الحصول عليها من الأصول الممولة وتسديد الالتزامات الناشئة لاقتناء هذه الأصول.
2. **المرونة المالية :** تعني قدرة المؤسسة في الاستجابة لتغيرات الحاجة للأموال ، التي من خلالها تتيح للمؤسسة:

- إمكانية المؤسسة الاختيار بين بدائل عديدة عندما تحتاج المؤسسة للتوسع أو الانكماش في مجموع الموال التي تستخدمها.
- إمكانية استخدام المتاح من الأموال عند الحاجة.
- زيادة قدرتها على المساومة مع مصادر التمويل والحصول على مصادر التمويل بالحد الأدنى من التكاليف.

3. **التوقيت :** يعتبر هو تحديد المؤسسة للوقت المناسب للدخول فيه للسوق المالي من أجل الافتراض بأدنى تكلفة وبأفضل الشروط.
4. **السيطرة :** إن سيطرة المالكين الحاليين على المؤسسة من العوامل التي لها دور مهم في تخطيط مصادر التمويل لهذا السبب نجد أن المالكين المسيطرون يفضلون التمويل عن طريق الاقتراض وإصدار الأسهم الممتازة بدلا من إصدار أسهم عادية لأن الدائنين العاديين والممتازين لا يهددون هذه السيطرة بصورة مباشرة لأنهم لا يملكون التدخل في الإدارة.
5. **التكلفة :** تعد التكلفة عنصرا مهما في قرار المفاضلة بين مصادر التمويل المختلفة وفي الطريقة التي يتم بها تشكيل الهيكل التمويلي المناسب للشركة حيث أن لكل مصدر تمويلي تكلفة خاصة به يجب مراعاتها عند استعماله في تغطية الاحتياجات التمويلية المختلفة.

[21] جمعي محمد صالح(2021م)، قرار التمويل و تأثيره على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال (2015-2020)، مجلة في البحوث المالية والمحاسبة ، المجلد 06، ص 238 .

[22] بولفراخ صابر، شطيبي محمد (2019م)، مصادر التمويل ودورها في تحقيق التوازن المالي داخل المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، ص 4 .

 Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

6. **المخاطرة :** ينظر إليه بمنظورين هما :

- **خطر التشغيل :** يرتبط بطبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة والظروف الاقتصادية إذ يجب على المؤسسة أن تزيد من رأس المال التمويل الذاتي في الحالات التي تكون فيها مخاطر التشغيل مرتفعة بدلا من الاعتماد على الاقتراض.
- **خطر التمويل :** ينتج عن زيادة الاعتماد على الافتراض في عملية تمويل عمليات المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة أعباء خدمة الدين خاصة عندما يكون العائد المحقق من استثمار القروض اقل من أعباء خدمة الدين فمن الممكن جدا في هذه الحالة تتعرض المؤسسة للإفلاس في حالة عجزها عن خدمة أعباء ديونها.[23]

- **القيود المتحكمة في القرار التمويلي :**

أولا: القيود الكلاسيكية: تعتبر هي من أسس التحليل المالي الكلاسيكي ، ورغم تجاوزه إلا أن مجموعة من قواعده ظلت ثابتة وتعتبر أساس قرار التمويل.

1. **قاعدة الحد الأدنى للرصيد المالي :** تنص هذه القاعدة على ضرورة استخدام الموارد الدائمة لتمويل أغراض موثوقة ،على سبيل المثال، يجب تمويل الاستثمارات من صناديق خاصة، أو تمويل ذاتي، أو ديون متوسطة أو طويلة الأجل.

قاعدة الاستدانة العظمى الاستقلالية المالية : تنص هذه القاعدة على أن مجموع الديون المالية باستثناء الاعتمادات البنكية التجارية يجب ألا يفوق الأموال الخاصة، ويمكن التعبير عن هذه القاعدة بنسبة الاستقلالية كالآتي:

الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة / الديون المالية . يجب أن تكون هذه النسبة أكبر من الواحد.

الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة / الموارد الدائمة . يجب ألا تتعدى النصف.

الاستقلالية المالية = الديون المالية / الأموال الخاصة. يجب أن تكون هذه النسبة أقل من الواحد.

الهدف من هذه القاعدة هو جعل المؤسسة تتمتع بالاستقلالية المالية، فإذا كان قرار الاستدانة يجعل أموال المقرضين أعلى من المساهمين المالكين، فإن هذا القرار غير عقلاني من منظور الاستقلالية المالية.

2.القدرة على السداد : تقوم هذه القاعدة على أن الديون المالية يجب ألا تفوق ثلاث أضعاف القدرة على التمويل الذاتي السنوي المتوسط القدرة.

القدرة على السداد = الديون المالية / القدرة على التمويل الذاتي.

تعتبر هذه القاعدة مكملة للقاعدة السابقة، إذ تعبر هذه النسبة عن مدة السداد المتوسطة بين المؤسسة ودائنيها والتي تقل عن ثلاث سنوات، وتترجم هذه القاعدة على أن المؤسسة تستطيع تغطية مجمل ديونها باستخدام قدرتها على التمويل الذاتي أي أن القدرة على التمويل الذاتي لثلاث سنوات قادمة تغطي إجمالي الديون المالية.

عدم الالتزام بهذه القاعدة يعني الاستمرار في الاستدانة بغض النظر عن مستوى القدرة التمويلية الذاتية وذلك مؤشر عن زيادة احتمال القدرة على السداد وبالتالي التوقف عند دفع الديون في أجال استحقاقها وبالتالي ارتفاع احتمال الإفلاس، كما تعتبر هذه النسبة أساسا للمراقبة الداخلية من طرف متخذ القرار المالي وأساسا للمراقبة الخارجية من طرف المقرض.

[23] جمعى محمد صالح (2021م) ، قرار التمويل و تأثيره على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال (2015-2020) ، مجلة في البحوث المالية والمحاسبة، المجلد 06 ، ، ص 238 - 239 .

 Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

3.قاعدة الحد الأدنى للتمويل الذاتي :

تهدف هذه القاعدة إلى تنويع مصـادر تمويل المشـاريع الاسـتثمارية، حيث يجب أن يكون التمويل الذاتي بحد أقصـى ثلث الاسـتثمار، مع اقتراض المبلغ المتبقي. ومن المرجح أن تحدث العديد من المشـاكل إذا دعمت المؤسـسـة المشـروع عن طريق قرض فقط، وقد تُفقد فرصـة الاسـتفادة من الوفورات الضـريبية الناتجة عن الاقتراض إذا مُوّل المشروع بالكامل من مواردها الداخلية.

ثانيا: قيود أخرى: إلى جانب القيود المالية المذكورة سابقا، نذكر قيود أخرى وهي :

1. **الشكل القانوني للمؤسسة:** تختلف الطبيعة القانونية للمؤسسات حيث لكل شكل قانوني هناك مصدر للتمويل يتوافق مع أسسه القانونية.
2. **حالة سـوق مالي :** تؤثر حالة السـوق المالي على إمكانية تنويع مصـادر التمويل بالمؤسـسـة ، فإذا كانت السوق غير مشجعة للإصدار فمن الأفضل البحث عن موارد بديلة ، أما إذا كانت السوق في حالة طبيعية فأمام المسير المالي مصادر تمويل متنوعة سواء داخل السوق أو خارجها.[24]

منهجية الدراسة :

1. منهج الدراسة:

سـتتبع الدراسـة المنهج الوصـفي التحليلي، حيث يهدف إلى وصـف وتحليل تأثير ممارسـات الحوكمة المصـرفية على جودة القرارات التمويلية داخل مصـرف الجمهورية ، وسـيتم اسـتخدام هذا المنهج لفهم العلاقة بين عناصـر الحوكمة المصـرفية مثل الشـفافية والمسـاءلة والعدالة، وبين جودة القرارات التمويلية في المصرف، وكذلك سيتم تحليل البيانات التجريبية لاستخلاص النتائج التي تدعم فرضيات الدراسة.

2. أدوات الدراسة:

- **استبانة:** ستتم استخدام استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، تتكون الاستبانة من أسئلة تغطي جوانب الحوكمة المصـرفية، وعلاقتها بجودة القرارات التمويلية، سـتغطي الأسـئلة مواضـيع مثل الشفافية، المساءلة، العدالة، ممارسات الحوكمة، والقرارات التمويلية في المصارف.

3. مصادر جمع البيانات:

- **البيانات الأولية:** سيتم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانات والمقابلات الشخصية مع العاملون بالمصرف.
- **البيانات الثانوية:** سيتم جمع البيانات الثانوية من خلال ، الدراسات السابقة، والكتب الأكاديمية التي تناولت موضوع الحوكمة المصرفية وجودة القرارات التمويلية.

4. أساليب التحليل :

- **التحليل الكمي:** سـيتم اسـتخدام التحليل الإحصـائي لاختبار فرضـيات الدراسـة، باسـتخدام برامج مثل (SPSS) لتحليل البيانات التي تم جمعها من الاسـتبانات، سـيتم تطبيق أسـاليب إحصائية مثل تحليل التباين (ANOVA)، واختبار الارتباط (Correlation) .

[24] الياس بن ساسي يوسف قريشي(2011م)، التسيير المالي (الإدارة المالية) ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ص 317-318

 Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

5. حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على مصرف الجمهورية.
- **الحدود الزمانية:** تقتصر الدراسة على الفترة الزمنية 2025 – 2026م ، مما قد يؤثر على قدرة تعميم النتائج في المستقبل.

الدراسة الميدانية :

أولا: مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراســـة في العاملين بمصـــرف الجمهورية والبالغ عددهم (34) عاملا والتي يعتمد على الهيكل التنظيمي الرسـمي في إدارته، ويشـمل ذلك رؤسـاء الأقسـام، والإداريين والفنيين وغيرهم، ونظر لصــغر حجم مجتمع الدراســة فقد اعتمد الباحث على أسـلوب المسـح الشــامل وتم توزيع (34) اسـتبانة مستردة جميعها والصالحة للتحليل الإحصائي بنسبة (100%).

ثانياً: منهجية الدراسة وأدواتها :

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تهدف إلى تحليل تأثير الحوكمة المصرفية على تحسين جودة القرارات التمويلية داخل المصرف، وسيتم إجراء دراسة ميدانية تستند إلى آراء العاملين به.

تم اختيار الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك لما يقدمه من قدرة على جمع معلومات كمية دقيقة ومتنوعة، مما يسهم في تحقيق أهداف الدراسة، حيث يتكون الاستبيان من أربعة أقسام كالتالي:

القسم الأول: البيانات الأولية، ويشمل الأسئلة المتعلقة بالجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي داخل المصرف.

القسم الثاني: مستوى ممارسة الحوكمة المصرفية، ويتضمن فقرات عن تطبيق مبادئ الحوكمة مثل الشفافية، المساءلة، والعدالة، بالإضافة إلى دراسة تأثير هذه المبادئ على اتخاذ القرارات التمويلية.

القسم الثالث: جودة القرارات التمويلية، ويشمل أسئلة تتعلق بكفاءة وفعالية القرارات التمويلية، مثل تحديد الأولويات التمويلية، إدارة المخاطر، وطرق تحديد الفائدة والعوائد.

ثالثاً: ثبات الاستبيان :

يعد ثبات الاستبيان أحد العوامل المهمة لضمان موثوقية النتائج المستخلصة من الدراسة ، ولتحقيق ذلك ، سيتم قياس ثبات الاستبيان باستخدام أسلوب إعادة الاختبار (Test-Retest) ، حيث سيتم تطبيق الاستبيان على نفس مجتمع الدراسة بالمصرف المستهدف مرتين ، بفاصل زمني مناسب (أسبوعين)، بهدف تقييم مدى اسـتقرار الإجابات، سـيتم تحليل البيانات باسـتخدام معامل الارتباط أو أي أسـلوب إحصـائي آخر مناسب لتحديد مدى استقرار الاستجابات عبر الزمن ، حيث يُتوقع أن يُظهر تحليل البيانات معامل ارتباط مرتفع بين الاســتجابات في المرتين ، مما يعكس اســتقرار أداة القياس ويعزز من موثوقيتها ، الهدف من هذا هو التأكد من إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس متغيرات الدراسة المتعلقة بممارسات الحوكمة المصـرفية وجودة القرارات التمويلية بشـكل دقيق وموضـوعي، وبالتالي ضـمان أن النتائج المسـتخلصـة تمثل الواقع بشكل موثوق.

 Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

جدول 1 حساب نسبة الارتباط من خلال ارتباط سبيرمان (correlation Spearman)

رقم السؤال	نص السؤال (بصياغة ليكرت الخماسي)	مجتمع الدراسة	معامل الارتباط (ρ)	الدلالة (p-value)
1	المصرف الذي أعمل به يتسم بالشفافية في تقاريره المتعلقة بالقروض والتمويل.	34	0.45	0.01
2	يلتزم المصرف بمبادئ المساءلة عند اتخاذ القرارات التمويلية.	34	0.52	0.01
3	يتم تحديد معايير العدالة بوضوح في منح القروض.	34	0.58	0.01
4	توجد آليات مراجعة داخلية تضمن تطبيق مبادئ الحوكمة في قرارات التمويل.	34	0.63	0.01
5	تطبيق الحوكمة المصرفية يسهم في تحسين جودة القرارات التمويلية.	34	0.39	0.05
6	تكاليف تطبيق الحوكمة تؤثر على القرارات الاستثمارية للمصرف.	34	0.50	0.05
7	يلتزم المصرف بالشفافية في تحديد المعايير التمويلية.	34	0.56	0.01
8	يتم إشراك جميع الأطراف المعنية في عملية اتخاذ قرارات التمويل داخل المصرف.	34	0.61	0.01
9	يعمل المصرف على تحسين سياسات الحوكمة لمواكبة التطورات المالية والتقنية.	34	0.43	0.05
10	تسهم الحوكمة المصرفية في استدامة القرارات التمويلية داخل المصرف.	34	0.67	0.01
11	يتم تحديد الأولويات التمويلية بناءً على معايير واضحة وشفافة.	34	0.60	0.01
12	تعتمد القرارات التمويلية على تحليل دقيق للمخاطر المرتبطة بالقروض.	34	0.65	0.01
13	يتم تقييم العوائد المتوقعة من التمويل بشكل دوري لتحديد جدوى القرارات التمويلية.	34	0.59	0.01
14	يستخدم المصرف أدوات تحليلية ونماذج مالية متقدمة في اتخاذ القرارات التمويلية.	34	0.48	0.01
15	تساهم الحوكمة المصرفية في تحسين دقة تحديد أسعار الفائدة والعوائد في التمويل.	34	0.62	0.01
16	يتم اتباع معايير مرنة عند تحديد شروط القروض بما يتناسب مع الظروف الاقتصادية وحالة العميل.	34	0.44	0.05
17	تعتمد قرارات التمويل على تقييم شامل للمخاطر المالية والاجتماعية والسياسية.	34	0.53	0.01
18	تحدد مدة القروض وشروط السداد بما يتناسب مع قدرة العميل المالية.	34	0.51	0.01
19	تتم مراقبة الأداء المالي للمشروعات الممولة بشكل دوري لضمان استدامة العوائد.	34	0.42	0.05
20	القرارات التمويلية في المصرف تتسم بالكفاءة والفعالية في إدارة الموارد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	34	0.47	0.01

رابعاً: معالجة الإحصائيات للبيانات :

القسم الأول: المعلومات الديموغرافية :

يناقش هذا القسم الخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة، بما في ذلك الجنس والعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة وطبيعة العمل في المصرف، ويتمثل مجتمع الدراسة من العاملين بمصرف الجمهورية ، والبلغ عددهم 34 مفردة يمثلون مختلف الإدارات والأقسام ، يشكل الذكور غالبية المشاركين، بنسبة 58.8% مقابل 41.2% للإناث، ينتمي غالبية المشاركين إلى الفئة العمرية المتوسطة،

 Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ويتمتعون بخبرة مهنية واسعة، مما يجعلهم أكثر قدرة على تقييم تطبيق مبادئ حوكمة المصارف وأثرها على جودة قرارات التمويل، كان المستوى التعليمي مرتفعًا، حيث حصل 47.1% منهم على درجة البكالوريوس، و26.5% على درجة الدراسات العليا، و17.6% على درجة الدبلوم المتوسط، و8.8% على شهادة الثانوية العامة أو أقل، كانت الفئة الأكثر تمثيلًا هي من تزيد خبرتهم عن 15 عامًا، بنسبة 35.3%، يليهم من تتراوح خبرتهم بين 10 و15 عامًا بنسبة 29.4%، ثم من تتراوح خبرتهم بين 5 و10 سنوات بنسبة 23.5%. أما فئة من تقل خبرتهم عن 5 سنوات، فقد شكلت 11.8% فقط، وأظهرت طبيعة العمل تنوعًا واضحًا في الأدوار التي يشغلها المشاركون، حيث يشغل 29.4% منهم مناصب إدارية، ويعمل 23.5% منهم في وظائف مالية أو تمويلية، و17.6% منهم في وظائف تقنية وتكنولوجية، و14.7% في مجالات الأرشفة والتوثيق.

جدول 2 حساب نسبة المعلومات الديموغرافية

المتغير	الفئة	عدد الأفراد	النسبة المئوية(%)
الجنس	- ذكر	**20**	**58.8%**
	- أنثى	**14**	**41.2%**
الفئة العمرية	- أقل من 30 سنة	**5**	**14.7%**
	- 30 – 39سنة	**10**	**29.4%**
	- 40 – 49سنة	**12**	**35.3%**
	- أكثر من 50 سنة	**7**	**20.6%**
المستوى التعليمي	- ثانوي أو أقل	**3**	**8.8%**
	- دبلوم متوسط	**6**	**17.6%**
	- بكالوريوس	**16**	**47.1%**
	- دراسات عليا	**9**	**26.5%**
سنوات الخبرة	- أقل من 5 سنوات	**4**	**11.8%**
	- 5 – 10سنوات	**8**	**23.5%**
	- 10 – 15سنة	**10**	**29.4%**
	- أكثر من 15 سنة	**12**	**35.3%**
طبيعة العمل	- إداري	**10**	**29.4%**
	- فني تقني(IT)	**6**	**17.6%**
	- مالي / تمويلي	**8**	**23.5%**
	- أرشفة / وثائق	**5**	**14.7%**
	- أخرى	**5**	**14.7%**

القسم الثاني: مستوى ممارسة الحوكمة المصرفية :

يتناول هذا القسم تحليل مستوى ممارسة الحوكمة المصرفية داخل المصرف، من خلال دراسة تطبيق مبادئ أساسية مثل الشفافية، المساءلة، والعدالة، بالإضافة إلى دراسة تأثير هذه المبادئ على عملية اتخاذ القرارات التمويلية، يهدف هذا الجزء إلى تقديم نظرة شاملة حول مدى التزام المصرف بمبادئ الحوكمة الرشيدة، وكيفية انعكاسها على تحسين جودة القرارات التمويلية وفاعليتها، كما يسهم التحليل في فهم العلاقة بين تطبيق الحوكمة وقدرة المصرف على إدارة المخاطر وتطوير سياسات تمويل واستثمار عادلة وشفافة، بما يعزز من استدامة الأداء المالي والتنظيمي، يتضح من الجدول (3) أن معظم العاملين بالمصرف المكون من 34 عاملا يظهر التزامًا جيدًا بمبادئ الشفافية والمساءلة والعدالة في القرارات

 Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

التمويلية، حيث أشار حوالي 70.6% من المشاركين (أوافق بشدة + أوافق) وبمتوسط (3.91) إلى أن المصرف الذي يعملون فيه يتسم بالشفافية في تقاريره المتعلقة بالقروض والتمويل، مما يدل على وعي مؤسسي بأهمية الإفصاح المالي، كما أكد 79.4% من المشاركين وبمتوسط (4.08) أن المصرف يلتزم بمبادئ المساءلة عند اتخاذ القرارات التمويلية، وهو ما يعكس وجود آليات واضحة لتحمل المسؤولية وتعزيز الثقة في بيئة العمل المصرفي وفيما يخص العدالة في منح القروض، فقد بلغت نسبة الموافقة حوالي 64.7% من إجمالي المشاركين بمتوسط (3.76) ، مما يشير إلى أن معايير العدالة متوفرة بدرجة معقولة، وإن كانت تحتاج إلى مزيد من التطوير والتوضيح في المصرف، كما أظهرت النتائج أن 70.6% من العاملين بمتوسط (3.88) يرون أن هناك آليات مراجعة داخلية تضمن تطبيق مبادئ الحوكمة في قرارات التمويل، وهو ما يدل على وجود نظام رقابي داخلي فعّال يدعم ممارسات الحوكمة ويحد من الأخطاء الإدارية.

من جهة أخرى، أبرزت أعلى النتائج 79.4% من المشاركين وبمتوسط (4.17) إلى أن تطبيق الحوكمة المصرفية يسهم بشكل واضح في تحسين جودة القرارات التمويلية، وهي نسبة مرتفعة تدل على اقتناع العاملين بأثر الحوكمة الإيجابي على الأداء المالي واتخاذ القرار، بينما يرى 61.8% وبمتوسط (3.67) أن تكاليف تطبيق الحوكمة قد تؤثر على قرارات المصرف الاستثمارية، ما يعكس وجود تحدٍّ واقعي يتمثل في تحقيق التوازن بين كفاءة التطبيق والتكلفة المالية المصاحبة له وفيما يتعلق بمبدأ الشفافية في تحديد المعايير التمويلية، فقد أبدى حوالي 70.6% من العاملين بمتوسط (3.88) رضاهم عن التزام المصرف بهذا المبدأ، إلا أن مستوى إشراك الأطراف المعنية في اتخاذ القرارات التمويلية جاء أقل نسبيًا، حيث بلغت نسبة الموافقة 53% فقط وبمتوسط (3.50) ، وهو ما يشير إلى وجود حاجة لتحسين المشاركة المؤسسية وتعزيز العمل الجماعي في عمليات التمويل أما بخصوص تطوير سياسات الحوكمة لمواكبة التطورات المالية والتقنية، فقد أظهرت النتائج أن حوالي 73.6% من المشاركين بمتوسط (3.94) يعتقدون أن المصرف يسعى بشكل مستمر لتحديث سياساته بما يتماشى مع المتغيرات الحديثة في القطاع المالي، كما أكد حوالي 73.5% من المشاركين وبمتوسط (4.02) أن الحوكمة المصرفية تسهم في استدامة القرارات التمويلية داخل المصرف، وهو مؤشر قوي على فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الاستقرار المالي واتخاذ قرارات رشيدة طويلة الأمد.

جدول 3 حساب النتائج الخاصة بمستوى ممارسة الحوكمة المصرفية

رقم السؤال	نص السؤال	أوافق بشدة(عدد)	أوافق(عدد)	محايد (عدد)	لا أوافق (عدد)	لا أوافق بشدة(عدد)	الإجمالي	المتوسط الحسابي
1	**المصرف الذي أعمل به يتسم بالشفافية في تقاريره المتعلقة بالقروض والتمويل.**	**14**	**10**	**5**	**3**	**2**	**34**	**3.91**
		41.2%	29.4%	14.7%	8.8%	5.9%		
2	**يلتزم المصرف بمبادئ المساءلة عند اتخاذ القرارات التمويلية.**	**15**	**12**	**3**	**3**	**1**	**34**	**4.08**
		44.1%	35.3%	8.8%	8.8%	2.9%		

 Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

رقم السؤال	نص السؤال	أوافق بشدة(عدد)	أوافق(عدد)	محايد (عدد)	لا أوافق (عدد)	لا أوافق بشدة(عدد)	الإجمالي	المتوسط الحسابي
3	يتم تحديد معايير العدالة بوضوح في منح القروض.	12	10	6	4	2	34	3.76
		35.3%	29.4%	17.6%	11.8%	5.9%		
4	توجد آليات مراجعة داخلية تضمن تطبيق مبادئ الحوكمة في قرارات التمويل.	13	11	5	3	2	34	3.88
		38.2%	32.4%	14.7%	8.8%	5.9%		
5	تطبيق الحوكمة المصرفية يسهم في تحسين جودة القرارات التمويلية.	17	10	4	2	1	34	4.17
		50.0%	29.4%	11.8%	5.9%	2.9%		
6	تكاليف تطبيق الحوكمة تؤثر على القرارات الاستثمارية للمصرف.	11	10	6	5	2	34	3.67
		32.4%	29.4%	17.6%	14.7%	5.9%		
7	يلتزم المصرف بالشفافية في تحديد المعايير التمويلية.	13	11	5	3	2	34	3.88
		38.2%	32.4%	14.7%	8.8%	5.9%		
8	يتم إشراك جميع الأطراف المعنية في عملية اتخاذ قرارات التمويل داخل المصرف.	9	9	8	6	2	34	3.50
		26.5%	26.5%	23.5%	17.6%	5.9%		
9	يعمل المصرف على تحسين سياسات الحوكمة لمواكبة التطورات المالية والتقنية.	14	11	4	3	2	34	3.94
		41.2%	32.4%	11.8%	8.8%	5.9%		
10	تسهم الحوكمة المصرفية في استدامة القرارات التمويلية داخل المصرف.	15	10	5	3	1	34	4.02
		44.1%	29.4%	14.7%	8.8%	2.9%		

 Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

القسم الثالث: جودة القرارات التمويلية :

يتناول هذا القسم مستوى جودة القرارات التمويلية داخل المصرف، من خلال تقييم كفاءة وفعالية عملية اتخاذ القرار المالي، ومدى التزامها بمعايير الشفافية، وإدارة المخاطر، ودور الحوكمة المصرفية في تحسينها.

يوضح الجدول (4) أن غالبية المشاركين من العاملين بالمصرف لديهم مستوى مرتفع من الموافقة على البنود المتعلقة بجودة القرارات التمويلية، فقد بلغت الدرجة الكلية المتوسطة 4.4 من 5، وهو ما يشير إلى اتجاه إيجابي نحو جودة القرارات المتخذة في المصرف، وأظهر التحليل أن متوسط العبارة المتعلقة بتحديد الأولويات التمويلية بناءً على معايير واضحة وشفافة بمتوسط (4.05)، حيث أبدى76.5% من العاملين موافقتهم أو موافقتهم الشديدة على وجود معايير محددة وواضحة في ترتيب أولويات التمويل، مما يدل على وجود نظام مؤسسي منظم لاتخاذ القرار المالي، رغم أن نسبة (23.5%) كانوا محايدين، مما يشير إلى إمكانية تحسين مستوى الشفافية في المصرف .

أما فيما يتعلق بعبارة اتخاذ القرارات التمويلية بناءً على تحليل دقيق للمخاطر المرتبطة بالقروض فقد حصلت على متوسط (4.14)، وهو ما يدل على اعتماد جيد على تحليل المخاطر قبل منح التمويلات، غير أن نحو 17.6% من المشاركين لم يبدوا اتفاقًا كاملًا، مما قد يعكس تفاوت تطبيق أساليب تحليل المخاطر بين الإدارات وفيما يخص تقييم العوائد المتوقعة من التمويل، فقد بلغ المتوسط (4.05)، مما يشير إلى أن المصرف يقوم غالبًا بتقييم دوري لجدوى القرارات التمويلية، وهو ما يعزز من كفاءة استخدام الموارد المالية، كما أظهرت النتائج أن استخدام النماذج المالية والأدوات التحليلية المتقدمة جاء بمتوسط (3.91) وبمشاركة 73.5% ، مما يعكس اعتمادًا متوسطًا إلى جيد على التحليل الكمي، مع الحاجة إلى مزيد من التطوير في هذا الجانب الفني.

أبرزت أعلى النتائج أن الحوكمة المصرفية تلعب دورًا واضحًا في تعزيز دقة تحديد الفوائد والعوائد (بمتوسط 4.17) وبمشاركة 82.4%، وهو ما يعكس وجود سياسات رقابية فعالة تسهم في تحسين جودة القرارات التمويلية، كما تبين أن المصرف يتمتع بدرجة جيدة من المرونة في تحديد شروط القروض بناءً على حالة العميل (متوسط 3.94)، ما يعزز ثقة العملاء ويزيد من استقرار المعاملات التمويلية أما فيما يتعلق بتقييم شامل للمخاطر المالية والاجتماعية والسياسية قبل اتخاذ القرارات التمويلية، فقد بلغ المتوسط (4.02)، مما يشير إلى وجود اهتمام نسبي بهذه الجوانب، وإن كانت هناك حاجة لتعزيز التكامل بين التحليل المالي والتحليل البيئي والاجتماعي للمشروعات وفي بند تحديد مدة القروض وشروط السداد وفقًا لقدرة العميل المالية، أظهر المشاركون موافقة واضحة بمتوسط (4.02)، مما يعكس التزام المصرف بالعدالة التمويلية والقدرة على ضبط شروط السداد بما يناسب إمكانيات العملاء.

كما أظهرت النتائج أن مراقبة الأداء المالي للمشروعات الممولة تتم بانتظام نسبي (متوسط 4.00) وبلغ نسبة المشاركين 76.5%، وهو ما يعكس اهتمام الإدارة بمتابعة نتائج التمويل وضمان استدامة العوائد، وحصلت عبارة ، تتميز القرارات التمويلية بالكفاءة والفعالية في إدارة الموارد المالية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، على متوسط (4.11)، مما يعكس ثقة الموظفين العالية في فعالية النظام الإداري في إدارة القرارات التمويلية.

 Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

جدول 4 حساب النتائج الخاصة بجودة القرارات التمويلية

رقم السؤال	نص السؤال	أوافق بشدة (عدد)	أوافق (عدد)	محايد (عدد)	لا أوافق (عدد)	لا أوافق بشدة (عدد)	الإجمالي	المتوسط الحسابي
1	يتم تحديد الأولويات التمويلية في المصرف بناءً على معايير واضحة وشفافة.	**14**	**12**	**5**	**2**	**1**	**34**	**4.05**
		41.2%	35.3%	14.7%	5.9%	2.9%		
2	تُتخذ القرارات التمويلية بناءً على تحليل دقيق للمخاطر المرتبطة بالقروض.	**15**	**13**	**3**	**2**	**1**	**34**	**4.14**
		44.1%	38.2%	8.8%	5.9%	2.9%		
3	يتم تقييم العوائد المتوقعة من التمويل بشكل دوري لتحديد مدى جدوى القرارات التمويلية.	**13**	**14**	**4**	**2**	**1**	**34**	**4.05**
		38.2%	41.2%	11.8%	5.9%	2.9%		
4	يستخدم المصرف نماذج مالية أو أدوات تحليلية متقدمة في اتخاذ القرارات التمويلية.	**10**	**15**	**6**	**2**	**1**	**34**	**3.91**
		29.4%	44.1%	17.6%	5.9%	2.9%		
5	تساهم الحوكمة المصرفية في تحسين دقة تحديد أسعار الفائدة والعوائد في التمويل.	**16**	**12**	**3**	**2**	**1**	**34**	**4.17**
		47.1%	35.3%	8.8%	5.9%	2.9%		
6	يتم اتباع معايير مرنة عند تحديد شروط القروض وفقًا لحالة العميل والظروف الاقتصادية.	**12**	**13**	**5**	**3**	**1**	**34**	**3.94**
		35.3%	38.2%	14.7%	8.8%	2.9%		
7	تُتخذ قرارات التمويل بناءً على تقييم شامل للمخاطر المالية والاجتماعية والسياسية.	**14**	**11**	**6**	**2**	**1**	**34**	**4.02**
		41.2%	32.4%	17.6%	5.9%	2.9%		
8	تُحدد مدة القروض وشروط السداد بما يتناسب مع قدرة العميل المالية.	**13**	**13**	**5**	**2**	**1**	**34**	**4.02**
		38.2%	38.2%	14.7%	5.9%	2.9%		
9	تتم مراقبة الأداء المالي للمشاريع الممولة بشكل دوري لضمان استدامة العوائد.	**12**	**14**	**5**	**2**	**1**	**34**	**4.00**
		35.3%	41.2%	14.7%	5.9%	2.9%		
10	تتميز القرارات التمويلية في المصرف بالكفاءة والفعالية في إدارة الموارد المالية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	**15**	**12**	**4**	**2**	**1**	**34**	**4.11**
		44.1%	35.3%	11.8%	5.9%	2.9%		

 Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

نتائج الدراسة :

1. تعزيز الشفافية في تقارير القروض والتمويل ضروري، حيث أشار 70.6% من المشاركين بمتوسط (3.91) إلى أن المصـرف يتسـم بالشـفافية في تقاريره التمويلية، ما يعكس التزامًا جيدًا بالوضـوح والمصداقية.
2. الالتزام بمبادئ المسـاءلة يعدّ من نقاط القوة في المصـرف، حيث أكد 79.4% من المشـاركين وبمتوسـط (4.08) أن المصـرف يطبق المسـاءلة عند اتخاذ قرارات التمويل، مما يدعم الثقة المؤسسية.
3. تحديد معايير العدالة في منح القروض يحتاج إلى مزيد من التطوير، إذ رأى 64.7% من المشاركين بمتوسط (3.76) أن العدالة متحققة بدرجة مقبولة، بينما أبدى 17.7% حيادهم.
4. وجود آليات مراجعة داخلية لضـمان تطبيق الحوكمة جاء بنتيجة إيجابية، حيث أكد 70.6% من العاملين أن هذه الآليات موجودة فعلاً، مما يسهم في تعزيز الرقابة الداخلية.
5. تطبيق الحوكمة المصرفية يسهم فعليًا في تحسين جودة القرارات التمويلية، وهو ما أيده 79.4% من المشاركين وبمتوسط (4.17)، ما يؤكد الدور المركزي للحوكمة في دعم كفاءة القرار المالي.
6. تكاليف تطبيق الحوكمة تمثل تحديًا للمصـرف، حيث رأى 61.8% من المشـاركين أنها تؤثر على القرارات الاستثمارية، مما يستدعي تحقيق توازن بين التكلفة والعائد.
7. الشـفافية في تحديد المعايير التمويلية حاضـرة بدرجة جيدة، إذ أشـار 70.6% من المشـاركين إلى التزام المصرف بها، لكن 14.7% عبّروا عن حيادهم، مما يعني أن هناك مجالًا للتحسين.
8. إشـراك الأطراف المعنية في قرارات التمويل ما زال يحتاج إلى تطوير، حيث أكد 53% فقط من المشاركين وبمتوسط (3.5) ، وجود هذا الإشراك، مما يعكس ضرورة تعزيز المشاركة المؤسسية في صنع القرار
9. تحسـين سـياسـات الحوكمة لمواكبة التطورات المالية والتقنية يعد من أولويات المصـرف، إذ أكد 73.6% من المشـاركين أن المصـرف يعمل على ذلك، مما يدل على وعي اسـتراتيجي بالتحديث المؤسسي.
10. اسـتدامة القرارات التمويلية تتأثر إيجابيًا بالحوكمة، حيث أوضـح 73.5% من العاملين أن الحوكمة المصرفية تسهم في استمرارية واستقرار القرارات التمويلية.
11. تحديد الأولويات التمويلية بناءً على معايير واضـحة تحقق بدرجة جيدة، إذ أكد 76.5% من المشاركين أن هذه المعايير موجودة بالفعل، مما يعكس وضوح الرؤية التمويلية.
12. التحليل الدقيق للمخاطر المرتبطة بالقروض يمثل نقطة قوة واضـحة، حيث أشـار 82.3% من العاملين وبمتوسط (4.14) إلى أن القرارات التمويلية تُبنى على تحليل شامل للمخاطر، وهو مؤشر إيجابي للحوكمة المالية.
13. تقييم العوائد المتوقعة من التمويل بشكل دوري يتم بانتظام، حيث أكد 79.4% من المشاركين وجود هذا التقييم، مما يدل على كفاءة في إدارة رأس المال.
14. اسـتخدام الأدوات المالية والتحليلية المتقدمة في اتخاذ القرارات التمويلية ظهر بنسـبة 73.5% وبمتوسط (3.91) ، وهو مؤشـر جيد، مع الحاجة إلى مزيد من التوسع في النماذج الكمية والتحليل المالي.

 Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

15.دور الحوكمة في تحسين دقة تحديد الفوائد والعوائد كان واضحًا لدى 82.4% من المشاركين ومتوسط (4.17)، مما يؤكد أن الحوكمة تعزز القرارات التمويلية من خلال آليات ضبط دقيقة للأسعار والعوائد.
16.مرونة شروط القروض وفقًا لحالة العميل موجودة بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، حيث أشار 73.5% من المشاركين إلى تطبيق هذه المرونة، ما يسهم في زيادة رضا العملاء وتقليل التعثر المالي.
17.شمولية تقييم المخاطر المالية والاجتماعية والسياسية عند اتخاذ القرارات التمويلية تحققت بنسبة 73.6%، ما يعكس نضجًا مؤسسيًا في رؤية المخاطر من جوانب متعددة.
18.تحديد مدة القروض وشروط السداد بما يتناسب مع قدرة العميل جاء بنسبة 76.4% وبمتوسط (4.02) ، مما يعكس التزامًا جيدًا بالعدالة التمويلية والقدرة على إدارة المخاطر الائتمانية.
19.مراقبة الأداء المالي للمشروعات الممولة تتم بانتظام نسبي، إذ أكد 76.5% من المشاركين أن هناك متابعة مستمرة لاستدامة العوائد، وهو عنصر أساسي في إدارة المخاطر بعد التمويل.
20.كفاءة وفعالية القرارات التمويلية في إدارة الموارد المالية كانت مرتفعة، حيث أشار 79.4% من العاملين وبمتوسط (4.11) إلى أن قرارات التمويل بالمصرف تحقق أهدافه الاستراتيجية بكفاءة عالية.

توصيات الدراسة :

1. ينبغي على المصرف يعزز الشفافية في تقارير القروض والتمويل لضمان وضوح المعايير والعمليات لجميع الأطراف المعنية.
2. من الضروري الالتزام بمبادئ المساءلة في اتخاذ القرارات التمويلية من خلال وجود آليات رقابة واضحة تضمن وضوح المسؤوليات.
3. يجب تحديد معايير العدالة بوضوح عند منح القروض لتقليل المخاطر وتعزيز الثقة بين المصرف والعملاء.
4. يجب على المصرف أن يعزز آليات المراجعة الداخلية بشكل دوري لضمان تطبيق مبادئ الحوكمة في جميع مراحل اتخاذ القرارات التمويلية.
5. يجب تحسين فعالية تطبيق الحوكمة المصرفية من خلال تحديث السياسات بشكل دوري وتدريب العاملين في الأقسام ذات الصلة.
6. من المهم مراقبة تكاليف تطبيق الحوكمة وتأثيرها على قرارات المصرف الاستثمارية لضمان التوازن بين التكاليف والعوائد.
7. يجب تحسين الشفافية في عملية تحديد المعايير التمويلية لضمان تطبيق معايير موحدة وواضحة على جميع العملاء.
8. من الضروري إشراك جميع الأطراف المعنية في اتخاذ القرارات التمويلية لتعزيز التعاون وضمان أن القرارات تأخذ جميع الأبعاد في الاعتبار.
9. يجب أن يستمر المصرف في تحسين سياسات الحوكمة لمواكبة التطورات المالية والتقنية المتسارعة، مما يسهم في رفع كفاءة عمليات التمويل.
10. ينبغي للمصرف وضع استراتيجيات للمراقبة المستمرة للأداء المالي للمشاريع الممولة لضمان استدامة العوائد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمصرف.

 Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Compliance with ethical standards

Disclosure of conflict of interest

The author(s) declare that they have no conflict of interest.

قائمة المراجع :

المراجع العربية :

1. إدريس، اعتماد نورالدين محمد (2020م)، آليات الحوكمة المصـــرفية ودورها على تقويم الأداء المالي: دراســـة ميدانية على عينة من المصارف التجارية بالسودان ،ص 12 .
2. محمد مصفي سليمان (2008 م)، حوكمة الشركات الإسكندرية ، الدار الجامعية ، ص 13 .
3. طارق الشمري (2005م)، الحوكمة دليل عمل الإصلاح المالي والمؤسسي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، ص 118 .
4. عبد الوهاب نصر علي (2008م)، موسوعة المراجعة الخارجية الحديثة، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص 680 .
5. سالم بأعجاجة (2008م)، مبادئ حوكمة الشركات ومدى إمكانية تطبيقها على الشركات السعودية المساهمة دراسة تطبيقية، القاهرة، جامعة الأزهر، كلية التجارة المجلة العلمية لقطاع كلية التجارة، العدد الثاني، ص 63 .
6. مصطفى هارون عز الدين، الشريف بكر أحمد حسين(2019م)، اليات حوكمة الشركات ودورها في تحقيق فاعلية التحفظ المحاسبي، مجلة العلوم الإدارية، العدد ،3، ،ص 240 - 241 .
7. عبد الكريم ساسي النسر(2022 م) ، دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات المالية ، مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، ص 14-16.
8. الشامسي موزة خلفان سيف سعيد (2022م)، دور الحوكمة في تحسين فاعلية الأداء المصرفي ، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، مج56 ، ع3 ،ص 730 - 731 .
9. حاكم حسن الربيعي ، وأحمد عبد الحسين راضي(2011م)، حوكمة البنوك، الطبعة الأولى، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 25.
10. إخلاص باقر النجار(2020م) ، دور حوكمة المصـــارف في الإصـــلاح المالي ومعالجة الأزمات، كلية الإدارة والاقتصاد قسم العلوم المالية والمصرفية بغداد، ص 5 .
11. عبد الواحد أحمد فريد عبد الصـــادق و محمد محمد ســـعد (2024م)، دور الحوكمة المصـــرفية في تحســـين جودة الخدمات في البنوك المصـرية من خلال إدارة المخاطر المصـرفية ، المجلة العلمية للدراسـات التجارية والبيئية، مج 15، ع1 ، ص 1042 .
12. جنة هشـام توامة عبد الرزاق(2022م) ، أثر قرار التمويل على الأداء المالي في المؤسـسـة الاقتصـادية - دراسـة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية، ص 8 .
13. مخلخل زوينة (2020م)، مساهمة نظام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات التمويلية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورة الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، ص 63.
14. جمعي محمد صـالح(2021م)، قرار التمويل و تأثيره على الأداء المالي في المؤسـسـة الاقتصـادية - دراسـة حالة مجمع صيدال (2015-2020)، مجلة في البحوث المالية والمحاسبة ، المجلد 06 ، ص 238 .
15. بولفراخ صـابر، شـطيبي محمد (2019م)، مصـادر التمويل ودورها في تحقيق التوازن المالي داخل المؤسـسـة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، ص ٤ .
16. جمعى محمد صـالح (2021م)، قرار التمويل و تأثيره على الأداء المالي في المؤسـسـة الاقتصـادية - دراسـة حالة مجمع صيدال (2015-2020) ، مجلة في البحوث المالية والمحاسبة، المجلد 06 ، ص 238 - 239 .
17. الياس بن ساسي يوسف قريشي(2011م) ، التسيير المالي(الإدارة المالية) ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان الأردن ، ص 317 - 318 .
18. فريد عبدالصـادق عبدالواحد ،أحمد ، سـعد محمد(2024م)، دور الحوكمة المصـرفية في تحسين جودة الخدمات في البنوك المصـرية من خلال إدارة المخاطر المصـرفية. المجلة العلمية للدراسـات التجارية والبيئية, 15(1), 1029-1053.

 Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

19. د. سالم محمد كريم ، عبدالله محمد علي أبو كيل (2023م) ،آليات الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للبنوك في ليبيا من وجهة نظر صانعي القرار المصرفي: بنك الجمهورية دراسة حالة. المجلة الأفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية (AJASHSS)، 816-838.
20. محمد فوزي خشبه، ناجي، حسين محمد صالح ، أميره(2022م) ، الحوكمة المصرفية ودورها في تحسين الأداء المصرفي دراسة ميدانية على الجهاز المصرفي العراقي. المجلة المصرية للدراسات التجارية, 46(4), 397-434.
21. سيف، عبد الرحمن محمد إبراهيم، الفار، وشرقاوي عبد الظاهر شرقاوي خميس(2023م) ، تحليل دور حوكمة الخدمات المصرفية الرقمية في تحسين جودة التقارير المالية: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي المصري. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 15(3)، -32.

المراجع الاجنبية:

1. Yilmaz, V. Ari, E. & Gurbuz, H. (2018). Investigating the relationship between service quality dimensions, customer satisfaction and loyalty in Turkish banking sector an application of structural equation model, International Journal of Bank Marketing Vol 36. N 3.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **AJASHSS** and/or the editor(s). **AJASHSS** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.

 Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).