أثر التوجه الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة باليمن

الاستـــلام: 10/**يناير**/2023
التحكيم: 22/ **يناير** /2023
القبـــــول: 8 / **فبراير** /2023

د. بشير محمد الحمادي [1،*]

© 2023 University of Science and Technology, Aden, Yemen. This article can be distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2023 جامعة العلوم والتكنولوجيا، المركز الرئيس عدن، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

[1] أستاذ إدارة الأعمال المساعد – كلية العلوم الإدارية والإنسانية – جامعة العلوم والتكنولوجيا.
* عنوان المراسلة: Ba.alhammadi@aden.ust.edu

أثر التوجه الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة باليمن

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده الخمسة (الرؤية، الرسالة، القيم، الغايات، والأهداف الاستراتيجية) في تطبيق مبادئ الحوكمة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة – وفقاً لأسلوب الحصر الشامل – من كل المصارف العاملة باليمن والبالغ عددهم (18) مصرفاً، وتمثلت وحدة العينة بالقيادات الإدارية المعنية بتطبيق مبادئ حوكمة المصارف وعددهم (417) فرداً.

وتم التوصل إلى عدد من الاستنتاجات أبرزها أنَّ للتوجه الاستراتيجي أثر إيجابي في تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف، ويختلف مستوى هذا الأثر باختلاف البُعد فالأبعاد الثلاثة (الرسالة، الرؤية، والأهداف الاستراتيجية) لها أثر أكبر من بُعدي (القيم، والغايات). كما يُعد تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف اليمنية أمراً ضرورياً للإسهام في نجاح السوق ونموه من أجل نمو وتطور الاقتصاد اليمني، وتحقيق النجاح في الأداء المالي والإداري في العمل المصرفي.

وخلصت الدراسة إلى مجموعةٍ من التوصيات أهمها: زيادة اهتمام المصارف بالتوجه الاستراتيجي بكل أبعاده لما له من أثرٍ إيجابي في تطبيق مبادئ الحوكمة، والاستفادة من تبادل الخبرة ونقل المعرفة واكتساب المهارة بين الإدارة العليا والوسطى والإشرافية في المجال الاستراتيجي وتطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف.

الكلمات المفتاحية: التوجه الاستراتيجي، حوكمة المصارف، تطبيق مبادئ الحوكمة، المصارف العاملة باليمن.

https://doi.org/10.20428/jss.v28i4.2040

The Impact of Strategic Orientation on Governance Principles Implementation in Banks Operating in Yemen

Abstract

The study aimed to know the impact of five-dimensional strategic orientation, namely (vision, mission, values, goals, and strategic objectives) on implementing governance principles of (18) banks, which constitute all the banks in Yemen. The analytic descriptive method was followed and the whole survey sampling method was utilized. The respondents were (417) of the administrative leaders concerned with implementing the governance principles of bank. A number of conclusions were reached, notably that strategic orientation has a positive impact on the implementation of bank governance principles; the level of which varies according to the three dimensions (mission, vision and strategic objectives) with a greater impact than those of (values and goals). In addition, the implementation of the principles of governance of Yemeni banks is essential to contribute to the market success and growth for the development of Yemeni economy, and to achieve success in the financial and administrative performance in the banking business in the financial and administrative performance. In the light of the results, it is recommended to increase banks' interest in strategic orientation in all its dimensions, as it has a positive impact on the implementation of governance principles. Besides, the study recommends benefiting from experience exchange, knowledge transferential acquisition among senior, middle and supervisory management in the strategic field as well as implementing the governance principles in banks.

Keywords: Bank governance, Banks operating in Yemen, Governance principles implementation, Strategic orientation.

المقدمة:

إنَّ موضوع تطبيق مبادئ حوكمة الشركات من أبرز الموضوعات الحديثة الذي بدأ ظهوره مع نهاية القرن العشرين وزاد الاهتمام به بعد الأزمات المالية المتلاحقة وخاصةً الأزمة المالية لبعض الشركات الأمريكية 2001إنرون (Enron)، وورلدكم (WorldCom)، والأزمة المالية الأمريكية 2008، ونظراً للاهتمام المتزايد بهذا الموضوع فقد توالت الدراسات والبحوث من قبل العديد من المهتمين والباحثين والمنظمات الدولية .

لذلك اهتمت العديد من الدول العربية بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات ابتداءً من العام 2000 وفي مقدمتها دوال الخليج، ومصر، والأردن، وسوريا ، ولبنان، والجزائر، وفي اليمن أصدر نادي الأعمال اليمنيين في التاسع والعشرين من مارس 2010دليل أفضل ممارسات حوكمة الشركات، والذي هدف إلى توجيه مجتمع الأعمال اليمني، وبشكلٍ غير ملزم إلى تطبيق أفضل ممارسات الحوكمة وتعزيزها وتحسينها. وأخيراً صدر دليل حوكمة البنوك الصادر عن البنك المركزي اليمني (2013)، ويُعد هذا الدليل دليلاً إرشادياً طوعياً للمصارف اليمنية في تطبيق مبادئ الحوكمة. كما أنَّ التوجه الاستراتيجي يمثل حجر الأساس لنجاح المصارف؛ لأنه يركز على التوجه العام للمنظمة، ويعتبر مفهومي التوجه الاستراتيجي والحوكمة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بتحقيق أهداف المنظمات على المدى البعيد ، وهما بحاجةٍ إلى مزيدٍ من البحث والتحليل لإثراء الجانب المعرفي والتطبيقي.

يُعد تطبيق مبادئ الحوكمة من أهم التحديات الاستراتيجية التي تواجه الشركات- وخاصةً المصارف-وهو من المواضيع المهمة استراتيجيا وجزء مهم من أي استراتيجية تهدف إلى النجاح ويتطلب تطبيقها إلى التزام الإدارة العليا - ممثلةً بمجلس الإدارة-بالإشراف والرقابة الفعالة على عملية التطبيق إضافةً إلى إعداد وتنفيذ خطة استراتيجية متضمنةً برامج لتطبيق مبادئ الحوكمة، وهذا يحتاج إلى صياغة التوجه الاستراتيجي بأبعاده الخمسة (الرؤية، الرسالة، القيم ، الغايات، والأهداف الاستراتيجية)؛ولذا هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التوجه الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة باليمن.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: مفهوم التوجه الاستراتيجي:

وردت مفاهيم متعددة من قبل الباحثين والمهتمين بالإدارة على نحوٍ عام والإدارة الإستراتيجية على نحوٍ خاص بتحديد مفهوم التوجه الاستراتيجي؛ ونظراً لتعدد وجهات النظر البحثية "ولكون مصطلح التوجه الاستراتيجي له معانٍ كثيرة وظفها الباحثون والدارسون على النحو الذي يتوافق مع غاياتهم وتوجهاتهم البحثية غير أن هناك شبه اتفاق على أنَّ التوجه الاستراتيجي يدور حول تنظيم العلاقة بين المنظمة والبيئة بقصد بُلوغ الأداء المتميز (جلاب، 2013، 44).

ومن خلال تعريفات الباحثين لمفهوم التوجه الاستراتيجي ومنها: "تنسيق جهود المنظمة من خلال رسم أساس لتحقيق الاتصال المؤثر بين جميع مستويات المنظمة لتكوين وحدة التفكير فيها لربط جميع خططها ، وكمرشد لمواردها نحو تلبية احتياجاتها لتعريف المنظمة ببيئتها وتبرير شرعية وجودها" فرج الله (2017، 55). كما عرفه العريفي (2017، 137) بأنَّه: "تحديد رؤية ورسالة وقيم المنظمة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية"

ويرى الباحث بأن الباحثين عرضوا مفهوم التوجه الاستراتيجي على وفق رؤى متعددة تشيرُ بعضُها إلى أبعاده ومكوناته، وبعضها تشير إلى الأهمية، والبعض الآخر يشير إلى الخصائص، وأيضاً جاء الخلاف في التعريف وفقاً للنموذج

https://doi.org/10.20428/jss.v28i4.2040

العلمي المتبع للباحثين في تعريفهم للتوجه الاستراتيجي؛ ولذا فإنَّ التعريف الأنسب الذي يمكن أن يجمع بين توجهات معظم الباحثين على اختلاف مدارسهم هو تعريف جلاب (2013، 44) والذي رأى بأنَّه "تنظيم العلاقة بين المنظمة والبيئة بقصد بلوغ الأداء المتميز".

أبعاد التوجه الاستراتيجي:

"إنَّ جذور أبعاد التوجه الاستراتيجي- هي نسبياً- ما زالت تحت الدراسة" (البغدادي وعباس، 2016، 147)، حيث "هناك بعض التباين النسبي بين الباحثين في تحليل ومسميات أبعاد التوجه الاستراتيجي لأسبابٍ تعود إلى اختلاف في الرؤى والإدراك لمداخل الإدارة الاستراتيجية" (محمد، 2013، 265)؛ ولذلك فإنَّ عملية تحديد التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال بشكلٍ دقيق يمثل المهمة الأساسية للإدارة العليا في تلك المنظمات وبناءً عليه يتم صياغة (الرؤية، الرسالة، القيم، الغايات، الأهداف الاستراتيجية، والشعار)؛ ولذا وجد الخلاف بين الباحثين في تحديد أبعاد التوجه الاستراتيجي من منطلق أنهم يتفقون بأنَّ النتيجة النهائية تتمثل بصياغة الرؤية، الرسالة، القيم، الغايات، الأهداف الاستراتيجية، والشعار وفقاً لتوجه الإدارة العليا.

ولهذا اعتمد الباحث في تحديد أبعاد التوجه الاستراتيجي للدراسة الحالية وفقاً للنتائج النهائية من عملية الإدارة الاستراتيجية والمتمثلة بـ (الرؤية، والرسالة، والقيم، والغايات، والأهداف الاستراتيجية) هي التي تمثل أبعاد التوجه الاستراتيجي لهذه الدراسة.

الرؤية:

إنَّ جميع المنظمات لم تحقق إنجازاتها العظيمة بلا رؤية واضحة فهي أول مكونات التوجه الاستراتيجي التي تنتج من تفكير عقلي مبدع متجدد لواقع المنظمات وعملها وقد وردت مفاهيم متعددة للرؤية منها: العريقي (2017، 212)، حامد (2016، 13)، الطيطي (2013، 152) وتوصل الباحث بأنَّ تعريف هذا المفهوم هو: الصورة الذهنية الواضحة لمستقبل المنظمة المشرق والطموح والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الامكانات الحالية للمنظمة، ولكن يمكن الوصول إليها مستقبلاً.

الرسالة:

تعدُّ الرسالة ثاني مكونات التوجه الاستراتيجي وترجمةً لرؤية المنظمة وتفسيراً لها فهي تعبر عن هوية المنظمة وسبب وجودها وقد وردت مفاهيم متعددة للرسالة منها: العريقي (2017، 124)، السفياني (2016، 12)، حامد (2016، 13)،وتوصل الباحث بأن مفهوم الرسالة هو: السبب الواضح المنبثق من رؤية المصرف، والذي يركز على الاهتمام بجميع أصحاب المصلحة، ويشمل جميع مجالات عمل المصرف، ويحفز جميع العاملين على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

القيم:

تعد القيم من المكونات الرئيسة للتوجه الاستراتيجي، وتعد ذات أهمية كبيرة وحقيقةً جوهرية في حياة منظمة الأعمال، وتشكل جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية وقد وردت مفاهيم متعددة للقيم منها العريقي (2017، 132)، سليم (2010، 31) وتوصل الباحث بأن مفهوم القيم هو: مجموعة المبادئ العامة المنسجمة مع القيم المتميزة

السائدة بالمجتمع، والحاكمة لأعمال المصرف وإحدى الموجهات لخياراته الإستراتيجية، والتي يتعهد الالتزام بها في جميع أعماله وعلاقاته.

الغايات:

تمثلُ الغايات العنصر المحوري في عمليات التخطيط والإدارة الاستراتيجية، حيث تحدد الإطار العام للجهود والأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وتساعد في تحويل الرؤية الاستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء. ويرى الباحث بأنَّ الغايات هي عبارة عن: أهدافاً عامة وشاملة رئيسة طويلة الأجل مساعدة في الاستخدام الأمثل للموارد، وغير محددة كمياً وزمنياً ومعبرة عما يطمح المصرف إلى تحقيقه بشكلٍ عام على المدى البعيد.

الأهداف الاستراتيجية:

تتميز الأهداف الإستراتيجية عن غيرها من التوجهات الإستراتيجية بأنها: محددة بنتيجة واحدة رئيسية، وقابلة للقياس، وممكنة التنفيذ، والنتائج طموحة وقابلة للتحدي، والوقت محدد.

وتوصل الباحث إلى أنَّ الأهداف الاستراتيجية هي: الموجه الأساس للمشاريع والمبادرات، والمؤثرة نتائجها على المدى البعيد في جميع أنشطة المصرف، وتشارك الأطراف المعنية بالتنفيذ في صياغتها.

وذلك بالاعتماد على: الشامي (2016، 9)، حامد (2016، 14).

ثانياً: مفهوم حوكمة الشركات:

لا يوجدُ على المستوى العالمي تعريف موحد لمفهوم حوكمة الشركات متفق عليه بين العلماء والباحثين والعاملين في مجال الاقتصاد والقانون والإدارة والسياسة وذلك بحسب دراسة (سليمان، 2009، 17)، ودراسة (شاكر، 2017، 8)، ودراسة (يوسف، 2010، 6). حيث عرفها ميتاني وآخرون (2016، (45 بأنَّها: "مصطلحٌ يعبر عن الطريقة التي يتم من خلالها تصميم العمليات والأوامر لضمان أنَّ القرارات التي يتم اتخاذها تمثل وجهة نظر أصحاب المصالح جميعهم"، وعرفها حماد (2014، 12) بأنَّها: "آلية إدارة الشركات وفقاً للقوانين والعلاقات التعاقدية التي تحكم عمل الشركة، وتساعد في تحقيق أهدافها مع مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح".

ويمكن أن نعرِّف حوكمة الشركات بأنَّها "إدارة العلاقة بين جميع أصحاب المصالح بما يحقق الاستخدام الفعال للموارد والمساءلة عنها وتقليل المخاطر بهدف تحسين الأداء الكلي للمنظمة". حيث تم اختيار هذا التعريف؛ لكونه يمثل أهم التعريفات المتداولة بين الباحثين والمنظمات الدولية وذلك بحسب عدد من الدارسات منها: ميتاني وآخرون (2016، (45، حماد (2014، 12)، الناصر والنعيمي (2012، (4.

مبادئ حوكمة الشركات:

هناك عدة مبادئ عامة لحوكمة الشركات أصدرتها المنظمات الدولية المتخصصة وتعد الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة من الدول الرائدة في صياغة وتطوير مبادئ حوكمة الشركات، فضلاً عن الجهود المبذولة من قبل الدول الأوربية والأسيوية والمنظمات الدولية ذات الصلة. ويمكن تحديد أهم المبادئ لحوكمة الشركات بـ: مبادئ مؤسسة التمويل الدولية، مبادئ منظمة الكومنولث لعام 1999، مبادئ الولايات المتحدة

https://doi.org/10.20428/jss.v28i4.2040

الأمريكية، ومبادئ انجلترا وفق الكود الموحد ، ومبادئ البنك الدُّولي، ومبادئ صندوق النقد الدولي، ومبادئ بنك كريدي ليونيه، ومبادئ لجنة بازل، ومبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

وذلك وفقاً لكثير من الدراسات ومنها دراسة محمد (2017، 113-114)، ودراسة الزهرة (2017، 55-60)، ودراسة عبد الملك وآخرون (2016، 47-50) ودراسة عكاشة (2013، 12-17)، ودراسة الموسوي (2012، 49-50)، ودراسة عياري وخوالد (2012، 6-7).

حوكمة المصارف:

"لا يختلف مفهوم الحوكمة في المصارف عن مفهومه في المؤسسات والشركات" (ثابت ونعيمة (2010، 6)، حيث "لا يخرج مفهوم الحوكمة المصرفية في معناه العام عن مفهوم حوكمة الشركات حتى ذهب بعضهم إلى اعتماد تسمية حوكمة الشركات للمنظمات المصرفية، أو حوكمة الشركات في القطاع المصرفي، أو حوكمة الشركات في المصارف، وأن التعاريف الواردة في تعريف حوكمة المصارف ما هو إلى تعابير عن وحدة المفهوم في مختلف المؤسسات المالية وغير المالية لكن بصيغ لفظية مختلفة" (الربيعي وأخرون، 2011، 28)، وذهبت دراسة بلعزوز وحبار (2009، 6) إلى أنَّ الاختلاف بين تعريفي حوكمة الشركة وحوكمة المصارف إنَّما هو اختلاف في الصياغات اللفظية إلا أنَّ جوهر المفهوم موحد.

"إلا أنَّ بعض الكتاب يرون أن هناك اختلافات جوهرية بين مفهوم الحوكمة في البنوك ومفهومها في المؤسسات، كما يذهبون إلى أكثر من ذلك حيث يرون أن مفهوم الحوكمة في البنوك أشمل وأكثر صعوبة عند التطبيق من مفهومها لدى المؤسسات، وأبسط مثال على ذلك أن الحوكمة في المؤسسات ونظرياتها تركز على المساهمين، إلا أنَّ هناك طرفاً فاعلاً لا يقل إن لم يكن أكثر أهمية من المساهمين بالنسبة للبنوك وهم المودعين " (Ben Kahla et al., 2007, 29). ويرى الباحث بأن: مفهوم حوكمة المصارف يمثل أكثر حساسيةً وصعوبةً من مفهوم حوكمة الشركات بشكلٍ عام لارتباط عمل المصارف بالاقتصاد الوطني، ومساهمتها المباشرة في عملية التنمية المستدامة للبلدان العاملة فيها.

المصارف مجتمع الدراسة:

المصارف المرخص لها بالعمل في الجمهورية اليمنية (CBY, 2013, 4).

مفهوم مبادئ الحوكمة:

يرى عبدالله وعودة (2017، 498) بأن مبادئ الحوكمة هي" مجموعة من القواعد العامة التي لابد من توافرها في السوق المالية والوحدات الاقتصادية والتي تؤدي في مجملها إلى تعزيز الثقة في السوق المالية والمتعاملين معها" ، ويرى ميتاني، وأخرون (2016، 47) بأنها" القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري المؤسسة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها" وتوصل الباحث إلى أنَّ حوكمة الشركات عبارة عن: مجموعة من القواعد التي يمكن تطبيقها بصفةٍ خاصة في المصارف مجتمع الدراسة في اطار مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) (2004) بشأن حوكمة الشركات، والتي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري المصارف والمساهمين والمودعين ، وجميع أصحاب المصالح الأخرى المرتبطة به وتلك المبادئ هي:

ضَمَانُ وجودِ أساسٍ لإطارٍ فعالٍ لحوكمة الشركات:

وجود نظام لحوكمة المصارف يتضمن وضع الأنظمة والقوانين التي تعزز تطبيق هذا النظام ويحدد بوضوح توزيع المهام والمسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية بالمصرف.

حقوق المساهمين:

توفير الحماية لحقوق المساهمين وتسهيل ممارسة حقوقهم وتشمل تلك الحقوق حق نقل الملكية، واختيار مجلس الإدارة، ومراجعة القوائم المالية، وحق الحصول على عائد الأسهم، وحق التصويت والمشاركة في اجتماعات الجمعية العمومية.

المعاملة المتساوية للمساهمين:

المعاملة المتساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمو الأقلية والمساهمون الأجانب، وإتاحة الفرصة لكافة المساهمين في الحصول على تعويضٍ فعّال عند انتهاك حقوقهم وتشمل تلك الحقوق الحق في التصويت والحق في الحصول على المعلومات.

دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:

الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة الاتفاقيات المتبادلة، والعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح بما فيهم المودعين في خلق الثروة، وتأمين فرص العمل، والتأكيد على استدامة المنشآت مالياً.

الإفصاح الشَّفافية:

الإفصاح السليم وفي الوقت المناسب عن كافة المعلومات الهامة بثقةٍ ومصداقيةٍ عالية، وتشمل المعلومات المالية، والمعلومات الاستراتيجية، والأداء، وحقوق الملكية، وحوكمة المصرف.

مسئوليات مجلس الإدارة:

الإدارة الاستراتيجية للمصرف، والرقابة الفعّالة على إدارة المصرف، وتشكيل اللجان، وألية اختياره لأعضائه.

أصحابُ المصالح:

مجموعة الأطراف أصحاب العلاقة بالمصرف، أي مجموعة المساهمين والدائنين والموردين والمودعين والموظفين والمجتمع ككل (مصطفى، 2007، 17).

https://doi.org/10.20428/jss.v28i4.2040

ثالثاً: الدراسات السابقة:

أجريت دراسة لبعض البحوث العلمية المنشورة وغير المنشورة وذلك بغرض التعرف على الدراسات التي تمت في موضوع الدراسة للاستفادة منها في فهم وصياغة مشكلة الدراسة، وأهدافها، وفرضياتها، وبناء النموذج المعرفي. ولم يتمكن الباحث من الحصول على دراسات جمعت بين المتغيرين، ولذا ستعرض الدراسة أهم الأبحاث والدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بتطبيق مبادئ الحوكمة، وأهم الأبحاث والدراسات المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي، وأخيراً ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

أهم الدراسات المتعلقة بتطبيق مبادئ الحوكمة:

1. **دراسة Pathneja (2016)، بعنوان: مدى أثر المتغيرات المصرفية ومتغيرات الحوكمة على إنتاجية وربحية المصارف:**

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر المتغيرات ذات الطابع المصرفي والمتغيرات المتعلقة بالحوكمة (المسؤولية الأخلاقية، النمو، الاستثمار، الدخل الخالي من الفوائد) على إنتاجية وربحية المصارف في الهند. وتمثل مجتمع الدراسة بالقطاع المصرفي الخاص والحكومي في الهند. وشملت عينة الدراسة 38 مصرفاً (22 مصرفا حكوميا)، 16 مصرفاً في القطاع الخاص)، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر للمتغيرات المصرفية على ربحية وانتاجية المصارف إلا إنَّ متغيرات الحوكمة لم يكن لها ذلك الأثر على الإنتاجية.

2. **دراسة Andries و Mutu(2016)، بعنوان: تنظيم المصارف وحوكمة الشركات والمخاطر المنتظمة في الدول الناشئة:**

هدفت الدراسة إلى دراسة مدى أثر التنظيم والحوكمة على المخاطر المنتظمة في المصارف، وتم تحديد مجتمع الدراسة في 10 دول من شرق ووسط أوروبا خلال الفترة من 2005- 2012، وتمثلت العينة بسبعة وعشرين مصرفاً من هذه الدول.، وتمثلت أهم النتائج بأن تعرض المصارف للمخاطر يختلف من بلد لأخر حسب آليات الحوكمة وإدارة المخاطر في كل بلد بمستويات مختلفة.

3. **دراسة Habbash (2016)، بعنوان: الحوكمة والإفصاح عن المسئولية الاجتماعية: شواهد من المملكة العربية السعودية:**

هدفت الدراسة إلى اختبار مدى الترابط بين مجموعة من المؤشرات وسياسة الإفصاح عن المسئولية الاجتماعية في الشركات الإنتاجية، وتمثل المجتمع بجميع الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودية خلال الفترة 2007-2011، وشملت العينة 694 شركة مسجلة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية بين استقلال مجلس الإدارة والملكية الحكومية والملكية العائلية وحجم الشركة وعمر الشركة من جهة والإفصاح عن المسئولية الاجتماعية من جهةٍ أخرى، بينما هناك علاقة سلبية بين قوة الشركة والإفصاح عن المسئولية الاجتماعية.

4. **دراسة عبد القادر وفرحان (2014)، بعنوان: الحوكمة في المصارف الإسلامية اليمنية:**

هدفت الدراسة إلى التعرف بصفة أساسية على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف الإسلامية اليمنية وقياس مدى تطبيق تلك المبادئ في المصارف الإسلامية، ،، وشملت عينة الدراسة كل مجتمع الدراسة المكون من

أربعة مصارف إسلامية يمنية، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج تتلخص في أنَّ مستوى تطبيق المصارف الإسلامية اليمنية لمبادئ الحوكمة وقواعدها جاء بمستوى متوسط، مع ملاحظة أن هناك قصوراً في بعض الجوانب يتمثل في عدم توفر متطلبات الإفصاح والشَّفافية بالنسبة للعمليات المالية الإسلامية التي تتميز بها المصارف الإسلامية عن غيرها من المصارف التقليدية، وكذا عدم توفر العدالة في نظام الرواتب والأجور للعاملين بالمقارنة مع المصارف والمؤسسات المنافسة. وأوصت الدراسة الجهات الرقابية والإشرافية ممثلة بالسلطات النقدية (البنك المركزي اليمني) بضرورة تطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة فيه.

5. دراسة الحالمي (2013)، بعنوان: دراسة أثر تبني معايير المحاسبة والتدقيق الدولية في تطوير فاعلية حوكمة الشركات في البنوك اليمنية:

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تبني معايير المحاسبة والتدقيق الدولية في تطوير فاعلية حوكمة الشركات في البنوك اليمنية، وتمثل مجتمع الدراسة بمكاتب المحاسبة والتدقيق والبنوك العاملة في اليمن، وتمثلت عينتا الدراسة بالمحاسبين القانونيين الذين يدققون حسابات البنوك وإدارات البنوك. خلصت الدراسة إلى مجموعةٍ من النتائج أبرزها: عدم وجود أدلة وإرشادات لحوكمة الشركات في البنوك اليمنية باستثناء البنك العربي، وأنَّ هناك أثر لتبني معايير المحاسبة والمراجعة الدولية وقواعد السلوك المهني في تطوير فاعلية حوكمة الشركات فضلا عن وجود أثرٍ لتبني معايير التدقيق الداخلي في تحسين فاعلية الحوكمة في البنوك كما أنَّ الالتزام بالتشريعات والقوانين يؤدي الى تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف الإسلامية اليمنية.

6. دراسة العمراني (2013)، بعنوان: أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي للشركات المساهمة اليمنية:

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المساهمة اليمنية، وتمثل مجتمع الدراسة بالشركات المساهمة في الجمهورية اليمنية، وحددت عينة الدراسة بـ شركات المساهمة المزاولة نشاطها بمدينة صنعاء وتعز، وتم التوصل إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء المالي للشركات المساهمة اليمنية، ووجود أثر كبير معنوي موجب للمتغيرات الوسيطة (حجم الشركة، والرافعة المالية، وعمر الشركة) على العلاقة بين مبادئ الحوكمة من جانب والأداء المالي للشركات المساهمة اليمنية من جانب آخر.

أهم الدراسات المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي:

7. دراسة شونة (2017)، بعنوان: أثر التوجه الاستراتيجي في إدارة المصارف العراقية الأهلية:

هدفت الدراسة إلى تفسير طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين التوجه الاستراتيجي وأداء المصارف، وتمثل مجتمع الدراسة بالمصارف العراقية الأهلية (مصرف الخليج التجاري، ومصرف أشور الدولي)، وتم اختيار عينة الدراسة من مستوياتٍ إدارية مختلفة (مدير، مدير قسم، مدير فرع، إدارة عليا) البالغ عددهم (85) مبحوثاً، وتوصل الباحث إلى مجموعةٍ من الاستنتاجات أهمها: أنَّ المصارف المبحوثة تهتم بالتوجه الاستراتيجي، والتوجه الاستراتيجي يؤثر في أداء المصارف وبشكل إيجابي ويؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، وأنَّ التوجه الاستراتيجي قادر على تحقيق التفوق للمصارف المبحوثة من خلال الأثر بأعمالها بشكلٍ مباشر أو غير مباشر.

https://doi.org/10.20428/jss.v28i4.2040

8. دراسة شنيتر (2016) بعنوان: تحديد أثر التوجه الاستراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التوجه الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف) في إدارة التغيير التنظيمي في شركة زين العراق للاتصالات، وتمثل مجتمع الدراسة بشركة زين العراق للاتصالات، وتم اختيار عينة الدراسة من المديرين البالغ عددهم (39) مبحوثاً، وتوصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: إنَّ شركة زين العراق للاتصالات قد استطاعت من خلال التوجه الاستراتيجي الذي تضعه أن تؤدي إلى تغيير مقبول في الشركة بالرغم من أنَّ عملية التغيير ليست بالأمر السهل ولكنها استطاعت أن تخلق جواً جيداً من أجل تحقيق غايتها وهو التغيير، وهناك علاقة ارتباط طردي قوي بين التوجه الاستراتيجي مع التغيير، ويوجد أثراً معنوياً قوياً مع التغيير التنظيمي إجمالاً ودوراً أساسياً للرؤية، والرسالة، والأهداف التي تتبعها الشركة في التغيير.

9. دراسة Matikainen et al. (2016)، بعنوان: دور وأثر التوجه الاستراتيجي للشركة على أداء التدشين: أهمية التوجه بالعلاقات:

هدفت الدراسة إلى اختبار دور وأثر ثلاثة خيارات من التوجه الاستراتيجي على الأداء عند تدشين منتج جديد والتعرف على آليات تحويل التوجه الاستراتيجي إلى أداء، وحددت الدراسة المجتمع بالشركات الدوائية في فنلندا وتمثلت العينة بأجوبة أصناف متنوعة من المستهدفين وكذا أنواع مختلفة من الشركات الدوائية وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إنَّ التوجه بالعلاقات أهم التوجهات الاستراتيجية للنجاح عند إطلاق منتج جديد، كما أظهرت الدراسة العلاقة الايجابية المطردة بين نجاح المنتج الجديد ورضا العميل مما يعزز فرضية أهمية توجه السوق في عمل الشركات، وأظهرت الدراسة عدم الأثر المباشر لهذا التوجه على رضا العميل بالعكس تماماً من توجه العلاقات الذي يخدم رضا العميل بشكلٍ كبير و تضعف أهميته على ميزة المنتج.

10. دراسة Deutscher et al. (2015)، بعنوان: التوجهات الاستراتيجية والأداء من منظور تكويني: Strategic orientations and Performance: A Configurational Perspective،

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر الذي تحدثه التوجهات الاستراتيجية الريادية ونحو السوق ونحو التعلم مجتمعة على أداء شركات تقنية المعلومات، وتمثل المجتمع بشركات تقنية المعلومات في ألمانيا للعام 2009 وشملت العينة 91 شركة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: الشركات التي تتبنى الاستراتيجيات المذكورة تتفوق من حيث الأداء على الشركات التي تتبنى استراتيجيات أخرى.

رابعاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في بعض المزايا وأبرزها:

1. من الدراسات النادرة – بحسب الدراسات السابقة وعلم الباحث – التي تناولت موضوع أثر التوجه الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف.
2. من الدراسات النادرة في بيئة المصارف مجتمع الدراسة – بحسب الدراسات السابقة وعلم الباحث – التي تمكنت من الوصول إلى مجتمع الدراسة كاملاً.
3. الدراسة المسحية للبحوث والدراسات السابقة في البيئة اليمنية في موضوع الحوكمة.

مشكلة الدراسة:

يكتسب موضوع تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المصارف أهميةً خاصة في البلدان النامية لعدة أسباب منها: اعتماد معظم التمويل الخارجي للشركات على المصارف، فبحسب دراسة CIPF (2008، 10)، ويؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف إلى نتائج إيجابية متعددة أهمها: زيادة فرص التمويل، وانخفاض تكلفة الاستثمار، واستقرار سوق المال، والحد من الفساد، والمساهمة في تشجيع المصارف للشركات التي تقترض منها بتطبيق مبادئ الحوكمة. وذلك بحسب دراسة فايزة (2013، 78)، ودراسة عبد الرزاق (2012، 84). كما أنّ "تطبيقَ مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسُن إدارة المصارف وتجنب التعثر والإفلاس" (زيدان، 2009، 20). وخاصةً والمصارف اليمنية تواجه كثيرا من الصعوبات الناتجة عن المشكلة السياسية، وانقسام السلطة النقدية بين عدن وصنعاء، وأزمة سيولة خانقة فكثير من أصول المصارف غير متاحة للاستخدام وهي في شكل أوراق مالية حكومية، وأرصدة (ودائع واحتياطي قانوني) لدى البنك المركزي، كما أن المصارف أصبحت غير قادرة على الوفاء بطلبات عملائها من أصحاب الأعمال في الوقت المناسب، مما أدى الى احتفاظ العملاء بالسيولة خارج المصارف. إضافةً الى أن كثير من البنوك الخارجية التي كانت تراسل البنوك المحلية اليمنية توقفت عن فتح الاعتمادات المستندية لتغطية الواردات.

ولذلك فإنَّ ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف قد يؤدي إلى تداعياتٍ سلبية متعددة أهمها: "تعثر المصارف وما يصاحب ذلك من مخاطر وتداعيات سلبية على الاقتصاد ككل وتكاليف عالية " CBY (2013، 4)،"كما أنّه يمكن رد حالات الإفلاس والانهيار التي أصابت المصارف والمؤسسات المالية الغربية إلى الحوكمة الرديئة للشركات وهياكل الحوافز الواهية (Saidi & Nasser، 62008-1 ,).

ونتيجةً لعدم تطبيق مبادئ الحوكمة أدى إلى انهيار البنك الوطني اليمني للتجارة والاستثمار "والذي أنشئ عام 1998 وأعلن إفلاسه عام 2005م" (العريقي، 2008، 8).

كما أنَّ اليمن تعدُّ ضمن بلدان التحول العربي المتأخرة في تطبيق مبادئ الحوكمة وذلك بحسب دراسة غيغينات (2014، 2).

ويحتاج تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة باليمن إلى عوامل علمية مؤثرة تساهم في تطبيقها، ويُعد التوجه الاستراتيجي أحد العوامل المؤثرة في تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف.

حيث يعتبر تطبيق مبادئ الحوكمة من المواضيع المهمة استراتيجياً، وذلك حسب دراسة (GCGF,CIPE, 2011)، ودراسة معراج وآدم (2012، 20)، (2012، 313).

وبحسب علم الباحث فإن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت أثر التوجه الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة.

وبحسب اقتراح دراسة الياس (2015، 95) بإجراء بحث مستقبلي بعنوان: أثر التوجه الاستراتيجي في الحوكمة في قطاعات البنوك. حيث تعاني المصارف اليمنية

ولهذا فإن المشكلة الجديرة بالدراسة تتمثل علمياً بغياب موضوع يتناول أثر التوجه الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة، وعملياً تتحدد بحاجة المصارف مجتمع الدراسة للتوجهات الاستراتيجية المؤثرة في تطبيق مبادئ الحوكمة، ولذلك جاءت هذه الدراسة لتبحث في التعرف على:

https://doi.org/10.20428/jss.v28i4.2040

أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده الخمسة (الرؤية، الرسالة، القيم، الغايات، والأهداف الاستراتيجية) في تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة باليمن.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

سيساهم هذا الموضوع في إثراء المكتبة اليمنية والعربية باعتبار التوجه الاستراتيجي ومبادئ الحوكمة من الموضوعات الجديدة على البيئة اليمنية وهما بحاجةٍ إلى مزيد من البحث والتحليل.

الأهمية العملية:

1. قد تساعِدُ هذه الدراسة المصارف- مجتمع الدراسة – باعتبارها قطاعاً مهماً وحيوياً على المستوى الوطني في زيادة رأس مالها وتحقيق الاستقرار والاستمرار لها وذلك من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة والتي تؤدي دوراً أساسياً في المحافظة على حقوق المساهمين والمودعين وأصحاب المصلحة.
2. ستعينُ هذه الدراسة الإدارات العليا للمصارف في تشجيع تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات التي تمولها، فالمصارف تعتبر من أهم مصادر التمويل للأفراد والشركات على حدٍ سواء، ولها دورٌ بالغ الأهمية في الرقابة على أداء الشركات التي تمولها وبالتالي إمكانية فرض تطبيق مبادئ الحوكمة في هذه الشركات.

أهداف الدراسة:

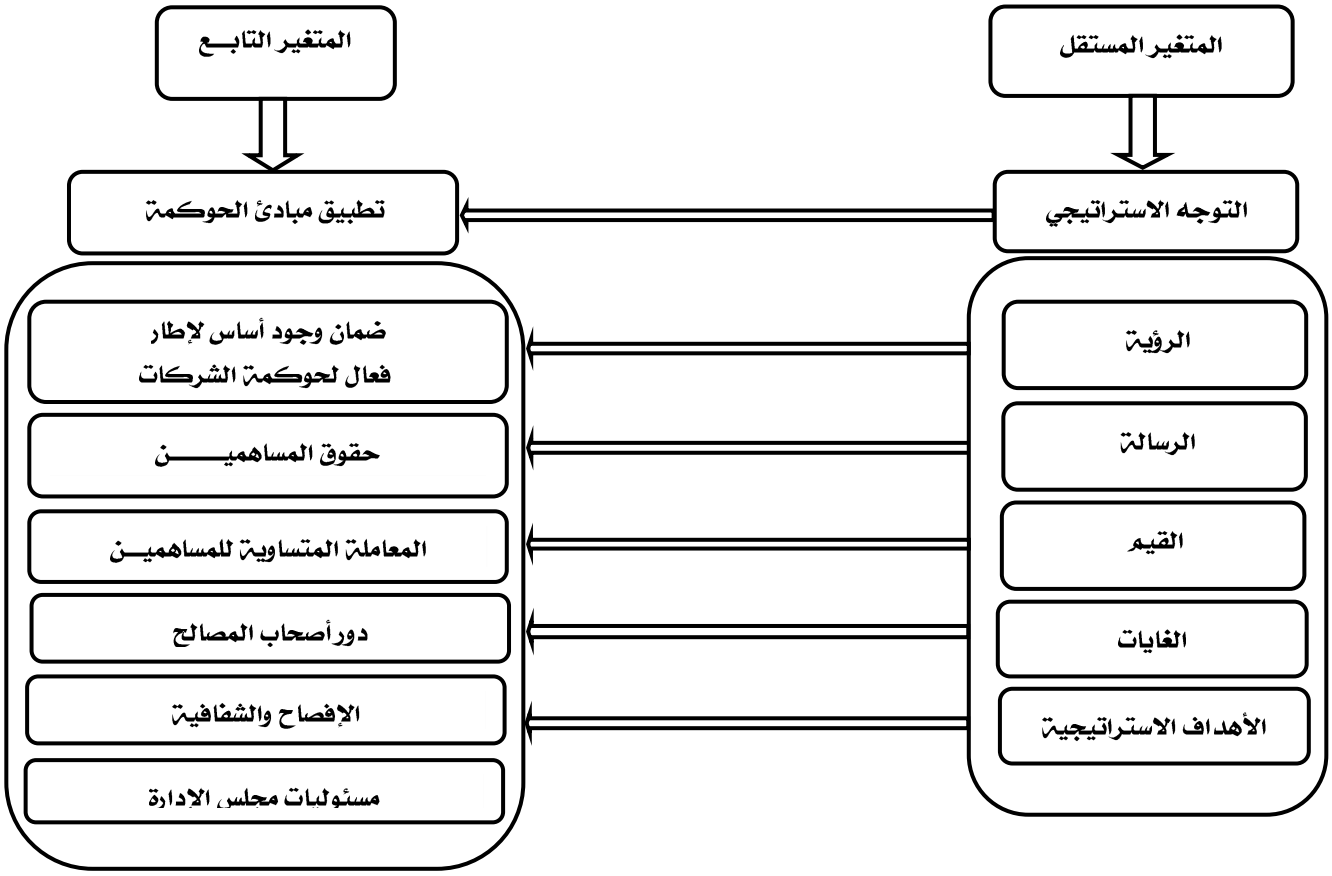
أولاً: الهدف الرئيس:

التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة.

ثانياً: الأهداف الفرعية:

1. تحديد أثر الرؤية في تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف مجتمع الدراسة.
2. قياس أثر الرسالة في تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف مجتمع الدراسة.
3. تحديد أثر القيم في تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف مجتمع الدراسة.
4. التعرف على أثر الغايات في تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف مجتمع الدراسة.
5. تحديد أثر الأهداف الاستراتيجية في تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف مجتمع الدراسة.

النموذج المعرفي الافتراضي:



شكل (1): النموذج المعرفي الافتراضي:

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف مجتمع الدراسة، وتفرعت من هذه الفرضية عدد خمس فرضيات فرعية تتمثل بالتالي:

1. **يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية للرؤية في تطبيق مبادئ الحوكمة.**
2. **يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية للرسالة في تطبيق مبادئ الحوكمة.**
3. **يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية للقيم في تطبيق مبادئ الحوكمة.**
4. **يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية للغايات في تطبيق مبادئ الحوكمة.**
5. **يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية في تطبيق مبادئ الحوكمة.**

https://doi.org/10.20428/jss.v28i4.2040

حدود الدراسة:

أولاً: الحدود المكانية/ الميدانية:

تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بالمصارف المرخص لها بالعمل في الجمهورية اليمنية.

ثانياً: الحدود البشرية:

تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة بالأفراد المعنيين بتطبيق مبادئ حوكمة المصارف وهم: أعضاء مجلس الإدارة، والمراجعين الخارجيين، والمراجعين الداخليين، ومديري العموم/ التنفيذيين ونوابهم ومساعديهم، ومديري ونواب ومساعدي الادارة المالية وادارة الاستثمار وإدارة المخاطر.

ثالثاً: الحدود الموضوعية:

إنَّ الحدود الموضوعية لهذه الدراسة تتمثل بالمتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) بأبعاده الخمسة (الرؤية، الرسالة، القيم، الغايات، الأهداف الاستراتيجية)، والمتغير التابع (تطبيق مبادئ حوكمة الشركات) بأبعاده الستة (ضَمَانُ وجودِ أساسٍ لإطارٍ فعالٍ لحوكمة الشركات، وحقوق المساهمين، والمعاملة المتساوية للمساهمين، ودور أصحاب المصالح في حوكمة المصارف، والإفصاح والشَّفافية، ومسئوليات مجلس الإدارة).

منهجية الدراسة:

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف وتقييم أثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده في تطبيق مبادئ الحوكمة.

مجتمع الدراسة من حيث النوع والحجم:

تم اختيار مجتمع الدراسة وفقاً لأسلوب الحصر الشامل من كل القيادات الإدارية المعنية بتطبيق مبادئ حوكمة المصارف وهم (أعضاء مجلس الإدارة، والمراجعين الخارجيين، والمراجعين الداخليين، ومديري العموم/ التنفيذيين ونوابهم ومساعديهم، ومديري ونواب ومساعدي الادارة المالية وادارة الاستثمار وإدارة المخاطر وعددهم (417) فرداً في كل المصارف العاملة باليمن وعددها (18) مصرفاً وفقاً للتقرير السنوي للبنك المركز اليمني 2014 بحسب الجدول (1).

جدول (1): مجتمع الدراسة من حيث النوع والحجم

م	اسم المصرف	أعضاء مجلس الإدارة	المراجع الداخلي	المراجع الخارجي	مدير عام/ مدير تنفيذي ونائب ومساعد	مدير إدارة ونائب ومساعد (مالية)	مدير إدارة ونائب ومساعد (استثمار)	مدير إدارة ونائب ومساعد (مخاطر)	الإجمالي
1	البنك اليمني للإنشاء والتعمير	11	7	1	2	3	3	2	29
2	البنك الأهلي اليمني	9	7	1	2	3	1	1	24
3	البنك العربي	11	2	1	1	1	1	1	18
4	يونايتد بنك	7	1	1	1	1	0	0	11
5	بنك التسليف للإسكان	5	1	1	1	3	1	0	12
6	بنك اليمن الدولي	11	6	1	3	3	3	3	30
7	بنك اليمن والكويت	6	4	1	3	2	2	2	20
8	بنك التسليف التعاوني الزراعي	11	17	1	7	1	3	2	42
9	مصرف الرافدين	8	1	1	1	1	1	0	13
10	البنك التجاري اليمني	7	9	1	1	4	3	3	28
11	البنك الإسلامي للتمويل	11	5	1	2	2	2	2	25
12	بنك التضامن الإسلامي الدولي	9	15	1	4	2	2	1	34
13	بنك سبأ الإسلامي	17	9	1	3	2	4	1	38
14	بنك اليمن والخليج	11	2	1	1	1	1	1	18
15	بنك اليمن والبحرين الشامل	9	5	1	2	1	1	2	21
16	بنك قطر الوطني	11	1	1	2	2	1	1	19
17	بنك الامل للتمويل الاصغر	7	2	1	1	2	3	2	18
18	مصرف الكريمي للتمويل الاصغر الاسلامي.	5	4	1	2	1	3	2	18
	الاجمالي	**166**	**98**	**18**	**39**	**35**	**35**	**26**	**417**

المصدر: التقرير السنوي للبنك المركز اليمني 2104، والمعلومات من مديري الموارد البشرية للمصارف.

https://doi.org/10.20428/jss.v28i4.2040

عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل في تحديد مجتمع الدراسة، وبسبب الاحداث الراهنة باليمن لم يتمكن الباحث من الوصول إلى أعضاء مجلس الإدارة لسفرهم خارج اليمن، وعدم تعاون المصارف في موافاتنا ببيانات التواصل الإلكتروني معهم، لذا تم استبعاد أعضاء مجلس الإدارة لعدد (166) فرداً ووصل عدد بقية أفراد مجتمع الدراسة المتواجدين داخل اليمن إلى (251) يمثلون مجتمع الدراسة المستهدف وبنسبة (60٪) من مجتمع الدراسة كاملاً.

اختبارات الصدق والثبات الإحصائي:

أولاً: اختبار الصدق البنائي لأبعاد الاستبانة:

للتأكد من عدم وجود أبعاد في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج تم استخدام طريقة قياس معامل الارتباط بين كل بعد والمتغير الذي ينتمي إليه البعد. والجدول التالي يوضح نتيجة هذا الاختبار.

جدول (2): نتائج اختبار الصدق البنائي للاستبانة بين كل بُعد والمتغير الذي ينتمي اليه

المتغير	الأبعاد	درجة الارتباط	مستوى الدلالة
تطبيق مبادئ الحوكمة	ضَمَانُ وجودِ أساسٍ لإطارٍ فعالٍ لحوكمة الشركات	0.769	*0.000
	حقوق المساهمين	0.885	*0.000
	المعاملة المتساوية للمساهمين	0.850	*0.000
	دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات	0.886	*0.000
	الإفصاح والشَّفافية	0.835	*0.000
	مسؤوليات مجلس الإدارة	0.897	*0.000
التوجه الاستراتيجي	الرؤية	0.920	*0.000
	الرسالة	0.939	*0.000
	القيم	0.875	*0.000
	الغايات	0.925	*0.000
	الأهداف الاستراتيجية	0.870	*0.000

يتضحُ من الجدول (2) بأنَّ جميع أبعاد الاستبانة حصلت على درجة ارتباط مرتفعة جداً وذات قيمة موجبة عند مستوى (0.05) فأقل.

مما يعني بأنَّ جميع أبعاد الاستبانة جاءت ذات صلة بمتغيراتها بدرجة ارتباط مرتفعة وموجبة وذات دلالة إحصائية تراوحت بين (0.769) كأقل بُعد و(0.939) كأكبر بُعد ، مما يشير إلى عدم وجود أيٍ من الأبعاد التي قد تضعف من المصداقية البنائية للاستبانة، وبالتالي نقوم باستبعاده.

ثانياً: اختبار الثبات لأبعاد الاستبانة:

لمعرفة درجة ثبات أبعاد الاستبانة ومصداقية إجابات مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة تم إجراء اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) وذلك للتأكد من نسبة ثبات الاستبانة وصدق آراء مجتمع الدراسة فيه، والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأبعاد الاستبانة

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	درجة الثبات $alpha$	درجة المصداقية $\sqrt{alpha}$
تطبيق مبادئ الحوكمة	ضَمَانُ وجودِ أساسٍ لإطارٍ فعالٍ لحوكمة الشركات	6	0.818	0.905
	حقوق المساهمين	5	0.889	0.943
	المعاملة المتساوية للمساهمين	5	0.860	0.927
	دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات	5	0.855	0.925
	الإفصاح والشَّفافية	6	0.873	0.935
	مسؤوليات مجلس الإدارة	5	0.905	0.951
التوجه الاستراتيجي	الرؤية	5	0.945	0.972
	الرسالة	6	0.946	0.973
	القيم	5	0.914	0.956
	الغايات	5	0.929	0.964
	الأهداف الاستراتيجية	5	0.899	0.948

يتضحُ من الجدول (3) بأنَّ أبعاد الاستبانة جاءت بدرجة ثبات تراوحت بين (0.818) و(0.946). وجاءت درجة المصداقية لإجابات مجتمع الدراسة بين (0.905) و(0.973)، ولذا كلٌّ درجات الأبعاد جاءت أكبر أو تساوي (0.905)، وهذه الدرجات تقترب من الواحد الصحيح مما يشير إلى أنَّ أراء مجتمع الدراسة المستهدف منسجمة، ومتجانسة في الاستجابة، ولها رأي شبه موحد فيما يتعلق بالمشكلة التي تناقشها الاستبانة، كما يمكن الاعتماد على نتائجها في تعميمها على مجتمع الدراسة.

https://doi.org/10.20428/jss.v28i4.2040

تحليل النتائج:

نصت الفرضية الرئيسية على أنه "يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف مجتمع الدراسة"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما في الجدول (4).

جدول (4): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

نص العلاقة	R	R^2	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
أثر التوجه الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة	0.788	0.621	341.874	*0.000	0.788	18.490	*0.000

يتضحُ من الجدول (4) ما يلي:

1. **بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.621) وهذا يعني أنَّ المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) بشكلٍ عام استطاع أن يفسر ما نسبته (0.621) من التغير الحاصل في المتغير التابع (تطبيق مبادئ الحوكمة). مما قد يشير إلى أنَّ (62.1٪) من التغير في (تطبيق مبادئ الحوكمة) في المصارف مجتمع الدراسة المستهدف يفسره المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي)، وأن (37.9٪) من التغير في (تطبيق مبادئ الحوكمة) تعود لعوامل أخرى لم يتطرق لها نموذج الدراسة.**
2. **هناك علاقة ارتباط طردي قوي بين (التوجه الاستراتيجي) و(تطبيق مبادئ الحوكمة) في المصارف مجتمع الدراسة المستهدف ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط R (0.788).**
3. **بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.788)، وهذا يعني أنَّه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة؛ ستكون الزيادة في مستوى التوجه الاستراتيجي بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة ما مقداره (78.8٪) في (تطبيق مبادئ الحوكمة) في المصارف مجتمع الدراسة المستهدف، وهذا يدلُّ على وجود أثر عالٍ للتوجه الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة. ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (341.874) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05). وهذا يثبت وجود أثر عالٍ ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف مجتمع الدراسة. وبالتالي نثبت الفرضية الرئيسية الأولى بشكل عام.**

وتفرعت من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية وتم اختبارها كما يأتي:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية على أنه "يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية للرؤية في تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف مجتمع الدراسة"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما في الجدول (5).

جدول (5): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نص العلاقة	R	R^2	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
أثر الرؤية في تطبيق مبادئ الحوكمة	0.739	0.546	251.134	*0.000	0.739	15.847	*0.000

*** أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل.**

يتضحُ من الجدول (5) ما يلي:

1. بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.546) وهذا يعني أنَّ (الرؤية) استطاعت أن تفسر ما نسبته (0.546) من التغير الحاصل في المتغير التابع (تطبيق مبادئ الحوكمة). مما قد يشير إلى أنَّ (54.6٪) من التغير في (تطبيق مبادئ الحوكمة) في المصارف مجتمع الدراسة يفسره (الرؤية)، وأن 45.4٪ من التغير في (تطبيق مبادئ الحوكمة) تعود لعوامل أخرى لم يتطرق لها نموذج الدراسة.
2. هناك علاقة ارتباط طردي قوي بين (الرؤية) و(تطبيق مبادئ الحوكمة) في المصارف مجتمع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط R(0.739).
3. بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.739)، وهذا يعني أنَّه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة؛ ستكون الزيادة في مستوى الرؤية بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة ما مقداره (73.9٪) في (تطبيق مبادئ الحوكمة) في المصارف مجتمع الدراسة، وهذا يدلُّ على وجود أثر عالٍ للرؤية في تطبيق مبادئ الحوكمة. ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (251.134) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05). وهذا يثبت وجود أثر عالٍ ذو دلالة إحصائية للرؤية في تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف مجتمع الدراسة. وبالتالي نثبت الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية على أنه "يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية للرسالة في تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف مجتمع الدراسة"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما في الجدول (6).

جدول (6): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص العلاقة	R	R^2	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
أثر الرسالة في تطبيق مبادئ الحوكمة	0.766	0.586	296.338	*0.000	0.766	17.214	*0.000

يتضحُ من الجدول (6) ما يلي:

بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.586) وهذا يعني أنَّ (الرسالة) استطاعت أن تفسر ما نسبته (0.586) من التغير الحاصل في المتغير التابع (تطبيق مبادئ الحوكمة). مما قد يشير إلى أنَّ (58.6٪) من التغير في (تطبيق مبادئ الحوكمة) في المصارف مجتمع الدراسة يفسره (الرسالة)، وأن (41.4٪) من التغير في (تطبيق مبادئ الحوكمة) تعود لعوامل أخرى لم يتطرق لها نموذج الدراسة.

هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين (الرسالة) و(تطبيق مبادئ الحوكمة) في المصارف مجتمع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط R (0.766).

بلغت قيمة معامل الانحدار(0.766) Beta ، وهذا يعني أنَّه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة؛ ستكون الزيادة في مستوى الرسالة بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة ما مقداره (76.6٪) في (تطبيق مبادئ الحوكمة) في المصارف مجتمع الدراسة، وهذا يدلُّ على وجود أثر عالٍ للرسالة في تطبيق مبادئ الحوكمة. ويؤكد معنوية هذه

https://doi.org/10.20428/jss.v28i4.2040

النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (296.338) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05). وهذا يثبت وجود أثر عالٍ ذو دلالة إحصائية للرسالة في تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف مجتمع الدراسة. وبالتالي نثبت الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الأولى.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية على أنه "يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية للقيم في تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف مجتمع الدراسة"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما في الجدول (7).

جدول (7): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص العلاقة	R	R^2	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
أثر القيم في تطبيق مبادئ الحوكمة	0.691	0.478	191.021	*0.000	0.691	13.821	*0.000

يتضح من الجدول (7) ما يلي:

1. بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.478) وهذا يعني أنَّ (القيم) استطاعت أن تفسر ما نسبته (0.478) من التغير الحاصل في المتغير التابع (تطبيق مبادئ الحوكمة). مما قد يشير إلى أنَّ (47.8٪) من التغير في (تطبيق مبادئ الحوكمة) في المصارف مجتمع الدراسة يفسره (القيم)، وأن (52.2٪) من التغير في (تطبيق مبادئ الحوكمة) تعود لعوامل أخرى لم يتطرق لها نموذج الدراسة.
2. هناك علاقة ارتباط طردي متوسط بين (القيم) و(تطبيق مبادئ الحوكمة) في المصارف مجتمع الدراسة. ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط R (0.691).
3. بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.691)، وهذا يعني أنَّه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة؛ ستكون الزيادة في مستوى القيم بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة ما مقداره (69.1٪) في (تطبيق مبادئ الحوكمة) في المصارف مجتمع الدراسة، وهذا يدلُّ على وجود أثر متوسط للقيم في تطبيق مبادئ الحوكمة. ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (191.021) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05). وهذا يثبت وجود أثر متوسط ذو دلالة إحصائية للرؤية في تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف مجتمع الدراسة. وبالتالي نثبت الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت الفرضية على أنه "يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية للغايات في تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف مجتمع الدراسة"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما في الجدول (8).

جدول (8): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نص العلاقة	R	R^2	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
أثر الغايات في تطبيق مبادئ الحوكمة	0.671	0.450	171.117	*0.000	0.671	13.081	*0.000

يتضحُ من الجدول (8) ما يلي:

1. بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.450) وهذا يعني أنَّ (الغايات) استطاعت أن تفسر ما نسبته (0.450) من التغير الحاصل في المتغير التابع (تطبيق مبادئ الحوكمة). مما قد يشير إلى أنَّ (45٪) من التغير في (تطبيق مبادئ الحوكمة) في المصارف مجتمع الدراسة يفسره (الغايات)، وأن (55٪) من التغير في (تطبيق مبادئ الحوكمة) تعود لعوامل أخرى لم يتطرق لها نموذج الدراسة.
2. هناك علاقة ارتباط طردي متوسط بين (الغايات) و(تطبيق مبادئ الحوكمة) في المصارف مجتمع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط R (0.671).
3. بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.671)، وهذا يعني أنَّه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة؛ ستكون الزيادة في مستوى الغايات بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة ما مقداره (67.1٪) في (تطبيق مبادئ الحوكمة) في المصارف مجتمع الدراسة، وهذا يدلُّ على وجود أثر متوسط للغايات في تطبيق مبادئ الحوكمة. ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (171.117) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05). وهذا يثبت وجود أثر متوسط ذو دلالة إحصائية للغايات في تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف مجتمع الدراسة. وبالتالي نثبت الفرضية الفرعية الرابعة.

خامساً: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

نصت الفرضية على أنه "يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية في تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف مجتمع الدراسة"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما في الجدول (9).

جدول (9): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

نص العلاقة	R	R^2	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.
أثر الأهداف الاستراتيجية في تطبيق مبادئ الحوكمة	0.701	0.491	201.977	*0.000	0.701	14.212	*0.000

يتضحُ من الجدول (9) ما يلي:

بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.491) وهذا يعني أنَّ (الأهداف الاستراتيجية) استطاعت أن تفسر ما نسبته (0.491) من التغير الحاصل في المتغير التابع (تطبيق مبادئ الحوكمة). مما قد يشير إلى أنَّ (49.1٪) من التغير في (تطبيق مبادئ الحوكمة) في المصارف مجتمع الدراسة يفسره (الأهداف الاستراتيجية)، وأن (50.9٪) من التغير في (تطبيق مبادئ الحوكمة) تعود لعوامل أخرى لم يتطرق لها نموذج الدراسة.

هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين (الأهداف الاستراتيجية) و(تطبيق مبادئ الحوكمة) في المصارف مجتمع الدراسة ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط.(0.701) R

بلغت قيمة معامل الانحدار(0.701) Beta ، وهذا يعني أنَّه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة؛ ستكون الزيادة في مستوى الأهداف الاستراتيجية بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة ما مقداره (70.1٪) في (تطبيق مبادئ الحوكمة) في المصارف مجتمع الدراسة، وهذا يدلُّ على وجود أثر عالٍ للأهداف الاستراتيجية في تطبيق مبادئ الحوكمة. ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (201.977) وهي دالة عند مستوى

https://doi.org/10.20428/jss.v28i4.2040

دلالة (0.05). وهذا يثبت وجود أثر عالٍ ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية في تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف مجتمع الدراسة. وبالتالي نثبت الفرضية الفرعية الخامسة.

مناقشة وتفسير النتائج:

نصت الفرضية الرئيسة على أنّه "يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف مجتمع الدراسة"، وتفرعت منها خمس فرضيات فرعية، حيث تم اختيار الأبعاد الخمسة (الرؤية، الرسالة، القيم، الغايات، والأهداف الاستراتيجية) كأبعاد للتوجه الاستراتيجي، وهدفت هذه الفرضية إلى تحقيق الهدف الفرعي الأول للدراسة والذي نص على "تحديد أثر التوجه الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف مجتمع الدراسة"، وقد توصلت الدراسة في عرض وتحليل النتائج لهذه الفرضية الرئيسة وفرضياتها الفرعية إلى ما يأتي :

يفسر المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي) ما نسبته (62.1٪) من التغير الحاصل في المتغير التابع (تطبيق مبادئ الحوكمة) في المصارف مجتمع الدراسة، وأن ما نسبته (37.9٪) من التغير الحاصل في (تطبيق مبادئ الحوكمة) يعود لمتغيرات أخرى لم يتطرق لها نموذج الدراسة. وتدعم هذه النتيجة علاقة الارتباط القوية بين المتغير المستقل (التوجه الاستراتيجي)، والمتغير التابع (تطبيق مبادئ الحوكمة) في المصارف مجتمع الدراسة. وتفسر هذه النتيجة أنّ تطبيق مبادئ الحوكمة يتطلب وجود توجه استراتيجي واضح المعالم، فالتوجه الاستراتيجي له دورقوي وفاعل في تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف مجتمع الدراسة لأنه يُعد من المفاهيم الإدارية الحديثة المهمة ذات العلاقة بتحديد مستقبل المصارف بتطبيق مبادئ الحوكمة ومطلب ضروري والمفتاح الأساسي لنجاح المصارف وتميزها في الأداء ويندرج تحت هذا التميز تطبيق مبادئ الحوكمة، كما أنّ التوجه الاستراتيجي يقوم بتنظيم العلاقة داخل المصرف وخارجه بهدف تحقيق الأداء المتميز في تطبيق مبادئ الحوكمة، كما تفسر هذه النتيجة بأنّ المصارف تقوم من خلال التوجه الاستراتيجي بتحقيق مستوى أداء متفوق في مختلف المجالات ومنها مجال تطبيق مبادئ الحوكمة، وتحسين موقفها التنافسي مقارنةً مع المصارف الأخرى التي ليس لها توجه استراتيجي، كما يؤكد التوجه الاستراتيجي على التركيز الواضح على المجالات المهمة استراتيجياً ومنها مجال تطبيق مبادئ الحوكمة.

أعلى أبعاد التوجه الاستراتيجي تفسيراً في تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف مجتمع الدراسة بُعد الرسالة حيث فسر ما نسبته (58.6٪) من التغير الحاصل في المتغير التابع، ثم بُعد الرؤية فسر ما نسبته (54.6٪)، ثم بُعد الأهداف الاستراتيجية بنسبة (49.1٪). وتدعم هذه النتيجة علاقة الارتباط القوية بين أبعاد التوجه الاستراتيجي وتطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف مجتمع الدراسة حيث كان أعلى الأبعاد ارتباطاً (ارتباط طردي قوي) هو بُعد الرسالة ثم بُعد الرؤية ثم بُعد الأهداف الاستراتيجية. وتفسر هذه النتيجة بأنّ الرسالة تمثل المرتكز الرئيس لعملية الأثر في تطبيق مبادئ الحوكمة؛ لكون الرسالة تعكس توجهات المصارف في تطبيق مبادئ الحوكمة وتوفر الانسجام والتكامل في تطبيق هذه المبادئ، وتوجه جميع جهود قيادات المصارف نحو تطبيق مبادئ الحوكمة، كما أنّ الرؤية تعكس طموحات الإدارة العليا وجميع أصحاب المصلحة في تطبيق مبادئ الحوكمة؛ لأن الرؤية تؤكد على حلم المصارف بقدرتها على النمو والاستمرار والوصول إلى حصة سوقية وميزة تنافسية قوية يمكنها من الأثر على جميع أصحاب المصلحة بهدف الحفاظ على حقوقهم وهذا جوهر تطبيق مبادئ الحوكمة. كما أنّ الأهداف الاستراتيجية تعتبر المعيار الرئيس في نجاح المصارف نحو تحقيق النتائج النهائية لها وتمثل ترجمةً لتوقعات المساهمين والمودعين وهذا بدوره يساعد من عملية الأثر في تطبيق مبادئ الحوكمة .

أقل أبعاد التوجه الاستراتيجي تفسيراً في تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف مجتمع الدراسة هما بُعدا القيم والغايات، فبُعد القيم يفسر ما نسبته ((47.8٪، وبُعد الغايات يفسر ما نسبته (45٪) من التغير الحاصل في المتغير التابع. وتدعم هذه النتيجة علاقة الارتباط المتوسطة بين أبعاد التوجه الاستراتيجي وتطبيق مبادئ الحوكمة حيث كانا أقل الأبعاد ارتباطاً (ارتباط طردي متوسط) هما (بُعد القيم وأخيراً بُعد الغايات). ويفسر نتيجة أثر بُعدي القيم والغايات – وإن كانت أقل الأبعاد أثراً إلا أنَّ أثرهما لا يزال إيجابياً – بأنَّ المعتقدات للإدارة العليا من العدالة والمساواة والمشاركة والمسؤولية تحدد أولويات العمل وكيفية تطبيقها وترسم صورة مستقبلية لنظام المصارف في عملية الأثر في تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال الحفاظ على حقوق أصحاب المصلحة، والالتزام بالأنظمة واللوائح، وصحة المعلومات ودقتها عند صناعة القرارات واتخاذها، والتقييم الموضوعي لكل الأعمال. كما أنَّ الغايات تعبر عن آمال وطموحات الإدارة العليا للمصارف وهذه الآمال والطموحات لها أثر في عملية تطبيق مبادئ الحوكمة .

ونستنتج مما ورد أعلاه إثبات الفرضية الرئيسة وفرضياتها الفرعية "يوجد أثرٌ ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي على المستوى الكلي، وعلى مستوى الأبعاد الخمسة في تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف مجتمع الدراسة."

ويعززدعم إثبات هذه الفرضية اتفاق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التي تم التوصل اليها ومنها دراسة إلياس (2015، 94) والتي توصلت إلى "مساهمة مستوى الالتزام بالتوجه الاستراتيجي في تطبيق حوكمة الشركات وتنظيم الممارسات السليمة لإدارة الشركات ."

ودراسة الزريقات (2012، 309) التي توصلت إلى أنه "يوجد أثر لأبعاد التوجه الاستراتيجي مجتمعة ومنفردة الرؤية، الرسالة، الأهداف، القيم، والشعار (في المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الأردنية". حيث يتضمن مفهوم حوكمة المصارف المسؤولية الاجتماعية، وتعتبر المسؤولية الاجتماعية مبدأ من مبادئ حوكمة المصارف بحسب بعض الدراسات العلمية والمبدأ السابع لحوكمة المصارف لبنك كريدي ليونيه. كما اتفقت مع دراسة محمد (2014، 120)، التي توصلت إلى أنه "توجد علاقة ارتباط طردي بين تقنيات التوجه الاستراتيجي ومؤشرات النجاح الاستراتيجي"، "وأن لتقنيات التوجه الاستراتيجي أثر في مؤشرات النجاح الاستراتيجي"، وتطبيق مبادئ الحوكمة مؤشر من مؤشرات النجاح الاستراتيجي.

كما اتفقت مع دراسة البشري (2015، 145) التي توصلت إلى أنه "توجد علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي وتميز الأداء". ودراسة حمزة (2015، 148) والتي توصلت إلى أنه "توجد علاقة بين عناصر التوجه الاستراتيجي وكفاءة الأداء". ودراسة القراي وابراهيم (2014، 92-94) التي توصلت إلى أنه "توجد علاقة ايجابية بين التوجه الاستراتيجي والأداء المؤسسي للشركات السودانية"، "وأن التوجه الاستراتيجي يؤثر في الأداء المؤسسي للشركات السودانية. وتطبيق مبادئ الحوكمة يعتبر مؤشراً من مؤشرات الأداء المتميز وكفاءة الأداء أو الأداء المؤسسي وفقاً لعدد من الدراسات العلمية في تعريف مفهوم الحوكمة ومنها أن الحوكمة" تمثل الخطوط العامة التي تهدف إلى تعزيز ودعم الإدارة وكفاءة الأسواق المالية فضلاً عن استقرار الاقتصاد (النواس، 2008، 244). كما أنَّ حوكمة الشركات تمثل "آلية إدارة الشركات وفقاً للقوانين والعلاقات التعاقدية التي تحكم عمل الشركة، وتساعد في تحقيق أهدافها مع مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح."

كما اتفقت مع دراسة شونة (2017، 170) والتي توصلت إلى "أن التوجه الاستراتيجي يؤثر في أداء المصارف وبشكلٍ إيجابي ويؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، وأن التوجه الاستراتيجي قادر على تحقيق التفوق للمصارف المبحوثة من خلال الأثر بأعمالها بشكلٍ مباشر أو غير مباشر". وتطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف يحقق لها ميزة تنافسية على

https://doi.org/10.20428/jss.v28i4.2040

غيرها من المصارف التي لا تطبق هذه المبادئ مما يجعل ثقة المستثمرين والمودعين بالمصارف التي تطبق مبادئ الحوكمة أفضل من غيرها. وذلك بحسب دراسة معراج آدم (2012، 20) والتي توصلت إلى "أن البنوك التي تقدم على تطبيق مبادئ الحوكمة تتمتع بميزة تنافسية لجذب رؤوس الأموال مقارنةً بالبنوك التي لا تطبقها وتزيد من قدراتها التنافسية على المدى الطويل، وهو ما يؤدي إلى خفض تكلفة رأس المال مما يسفر عنه المزيد من الاستقرار لمصادر الإبداعات ."

الاستنتاجات:

1. للتوجه الاستراتيجي علاقة طردية قوية مع تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف مجتمع الدراسة، ويختلف مستوى هذه العلاقة باختلاف البُعد فالأبعاد الثلاثة (الرسالة، الرؤية، والأهداف الاستراتيجية) لها علاقة طردية قوية، وعلاقة طردية متوسطة لبُعدي (القيم، والغايات).
2. يؤثرُ التوجه الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف مجتمع الدراسة، ويختلف مستوى هذا الأثر باختلاف البُعد فالأبعاد الثلاثة (الرسالة، الرؤية، والأهداف الاستراتيجية) لها أثر أكبر من بُعدي (القيم، والغايات).
3. أصبحَ تطبيقُ مبادئ الحوكمة بالمصارف مجتمع الدراسة أمراً ضرورياً لليمن للإسهام في نجاح السوق ونموه بهدف نمو وتطور الاقتصاد اليمني، وتحقيق النجاح المصرفي في الأداء المالي والإداري .
4. إنَّ من أهم متطلبات تطبيق الحوكمة بالمصارف وجود توجه استراتيجي واضح بأبعاده الرئيسة (الرؤية، الرسالة، والأهداف الاستراتيجية).
5. يُعد التوجه الاستراتيجي من المفاهيم الاستراتيجية الحديثة التي تهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمصارف بناءً على متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمصارف، وتوجه الإدارة العليا نحو نظرتهم لما يجب أن يكون عليه مستقبل مصارفهم .
6. توضح هذه الدراسة للإدارة العليا بالمصارف مدى أهمية وجود التوجه الاستراتيجي بكل أبعاده لما له من أثر كبير في تطبيق مبادئ الحوكمة .
7. يختلفُ الباحثون والمتخصصون في تحديد المفهوم الدقيق للتوجه الاستراتيجي ولعل السبب في ذلك يعود لعوامل كثيرة، منها أن المفهوم قد ينظر إليه من نظرة علم إدارة الأعمال باعتباره العلم الأساسي لعلم الإدارة الاستراتيجية، وقد ينظر إليه من نظرة استراتيجية، إلا أنَّ هناك شبه اتفاق في تحديد المفهوم العام له والمتمثل بتنظيم العلاقة بين المنظمة والبيئة بهدف تحقيق التميز في الأداء .
8. أظهرت الدراسة تأكيد وجود الالتباس الحاصل بين الغايات والأهداف الاستراتيجية عند بعض الباحثين على نحوٍ متداخل ومتبادل وهو التباس موجود أيضاً لدى المهنيين والممارسين للإدارة الاستراتيجية .
9. يؤدي الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي إلى تطبيق مبادئ الحوكمة، وبالتالي زيادة ثقة المستثمرين المحليين والأجانب بالمصارف مجتمع الدراسة، وهذا يزيد من قدرة الدولة على جذب الاستثمار وما ينتج عنه من تنمية للاقتصاد اليمني.

التوصيات:

1. زيادة اهتمام المصارف بالتوجه الاستراتيجي بكل أبعاده لما له من أثر إيجابي ودورقوي وفاعل في تطبيق مبادئ الحوكمة .
2. إشراك القيادات الإدارية، والوحدات الإدارية المختلفة في صياغة التوجه الاستراتيجي للمصرف لتسهم هذه القيادات والوحدات في تطبيق مبادئ الحوكمة كل حسب اختصاصه .
3. إبراز وتعزيز ثقافة القيم الاستراتيجية للمصارف ضمن الثقافة التنظيمية مما يساعد هذه القيم في الأثر المناسب في تطبيق مبادئ الحوكمة .
4. الاستفادة من تبادل الخبرات ونقل المعرفة واكتساب المهارة بين الإدارة العليا والوسطى والإشرافية على مستوى المصرف الواحد ، وعلى مستوى الإدارة العليا والإدارة الوسطى لكل المصارف مجتمع الدراسة، وخاصةً في المجال الاستراتيجي وتطبيق حوكمة المصارف .
5. ضرورة تفعيل المصارف للجان المنبثقة عن مجلس الإدارة (لجنة الحوكمة، لجنة المراجعة، لجنة الترشيح والمكافآت، ولجنة المخاطر) .

المقترحات:

1. قيام الحكومة اليمنية بتهيئة البيئة السياسية والاقتصادية والقانونية الملائمة لتشجيع تطبيق مبادئ حوكمة المصارف .
2. إلزامُ البنك المركزي اليمني لجميع المصارف بتطبيق مبادئ الحوكمة والإفصاح عنها وفقاً لأول دليل حوكمة أصدره 2013 والعمل على تقييم وتطوير هذا الدليل بعد تنفيذه لمدة زمنية مناسبة .
3. إلزامُ البنك المركزي اليمني لجميع المصارف بتفعيل لجنة الحوكمة وإعداد تقارير دورية عن مدى التزام المصارف بتطبيق بمبادئ الحوكمة.
4. ضرورة استفادة المصارف مجتمع الدراسة من تجارب الدول الأخرى في موضوع تطبيق حوكمة المصارف وتعزيز إيجابيات تجاربها ، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية البيئة اليمنية بشكل خاص.
5. دعم المصارف للبحث العلمي في الجامعات اليمنية واستعانة الإدارة العليا للمصارف بخبرات الجامعات اليمنية البحثية والاستشارية في إعداد وتطبيق الخطط الاستراتيجية والتخطيط والتقييم لعملية تطبيق مبادئ الحوكمة .
6. شراكة الإدارة العليا بالمصارف مع الجامعات ومراكز التدريب والاستشارات لعقد مؤتمرات علمية ودورات تدريبية تخصصية في مجال الإدارة الاستراتيجية، وحوكمة المصارف .
7. يقترح الباحث ضرورة تضمين المناهج الدراسية الجامعية لموضوع حوكمة الشركات في تخصصي العلوم الإدارية والمالية .
8. يقترح الباحث إجراء دراساتٍ حول الموضوعات الآتية:
9. تطبيق نفس الدراسة الحالية ولكن في منظمات أخرى، مثل شركات الاتصالات، الشركات الصناعية، الشركات التجارية.
10. أثر التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي للمصارف العاملة باليمن.

https://doi.org/10.20428/jss.v28i4.2040

11. أثر التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء للمصارف العاملة باليمن من خلال حوكمة المصارف .
12. أثر مجلس الإدارة في تطبيق مبادئ الحوكمة.
13. أثر مجلس الإدارة في تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال التوجه الاستراتيجي .
14. إجراء دراسة بنفس الموضوع ولكن في أبعاد مختلفة للتوجه الاستراتيجي .
15. أثر التوجه الاستراتيجي في الثقافة التنظيمية في أحد القطاعات (المصارف، الجامعات، وشركات الاتصالات).
16. أثر التوجه الاستراتيجي في الميزة التنافسية من خلال الثقافة التنظيمية.

المراجع والمصادر

أولاً: الكتب:

العريقي، منصور محمد إسماعيل (2017)، *الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل* (الطبعة الأولى)، صنعاء، اليمن: مركز الأمين للنشر والتوزيع.

العريقي، منصور محمد إسماعيل (2017)، *الإدارة الاستراتيجية* (الطبعة السادسة)، صنعاء، اليمن: مركز الأمين للنشر والتوزيع.

الطيطي، خضر مصباح (2013)، *الإدارة الاستراتيجية* (الطبعة الأولى)، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

سليمان، محمد مصطفى (2009)، *دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري*، (الطبعة الثانية)، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

الربيعي، وآخرون (2011)، *حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة*، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

ثانياً: الأبحاث والدراسات المنشورة:

الموسوي، إيناس ناصر (2012)، *أثر الخصائص التكنولوجية للمعلومات المصرفية وحوكمة المصارف في تحقيق الرقابة السلوكية* جامعة كربلاء، العراق، مجلة جامعة كربلاء9، م5.

حسن، علاء أحمد (2012)، مدى توافق المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التوجه الاستراتيجي، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، *8*(24)، 9-40.

الناصر، خاص حسن، والنعيمي، عبد الواحد غازي (2012)، دور حوكمة الشركات في تطوير البيئة الاستثمارية واجتذاب الاستثمار الأجنبي في إقليم كردستان العراق، *مجلة جامعة نوروز*، (0)، 420-432.

جلاب، إحسان دهش (2013)، دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، *15*(3)، 42-64.

خلف، زينب أبو علي (2016)، إعادة هندسة العمليات الإدارية في ضوء التوجه الاستراتيجي، جامعة بغداد ، العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ع34، م23.

زيدان، محمد (2009)، أهمية إرساء وتعزيز مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري، *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*، *9*(9)، 15-28.

شونة، حسام حمدان (2017)، تأثير التوجه الاستراتيجي في أداء المصارف العراقية الأهلية، جامعة بغداد، العراق مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ع101، م23.

شنيتر، عبد الرحمن طاهر (2016)، تحديد أثر التوجه الاستراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي: بحث تطبيقي في شركة زين العراق للاتصالات، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 8(15)، 284-313.

عبد الله، حنان صحبت، وعودة، نجوى محمود (2017)، دور حوكمة الشركات في تقويم الأداء الاجتماعي للوحدات الاقتصادية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، السنة، جامعة بغداد*، 23(97)، 493-525.

البغدادي، عادل هادي، وعباس، الحمزة فاضل (2016)، أثر التوجهات الاستراتيجية في ولاء الزبائن – دراسة مجموعة من المجمعات التجارية في محافظة النجف الأشرف، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 12(35)، 140-168.

القراي، حاتم يوسف النيل، وإبراهيم، صديق بلا (2014)، التوجه الاستراتيجي على الأداء المؤسسي للشركات السودانية، *مجلة العلوم الاقتصادية*، 15(2)، 81-97.

ميتاني، بلال، الجمال، حمدان رشيد، وألشكري، قدري سليمان (2016)، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في منظمات الأعمال الخيرية: دراسة ميدانية أربد، مجلة الاقتصاد والمالية، جامعة البلقاء التطبيقية، (3)، 42-59.

مصطفى، حسن (2007)، *القياس والإفصاح المحاسبي عن مخاطر المنظمات: دراسة تحليلية لتقييم البيئة المصرية*، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية جامعة الإسكندرية2 المجلد 44.

ثالثاً: الأبحاث والدراسات غير المنشورة:

الزهرة، فطيمة (2017)، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

الشامي، وسام يحيى (2016)، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء التنظيمي: دراسة حالة على شركة الاتصالات MTN في اليمن (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم المالية والمصرفية، صنعاء.

السفياني، غمدان عبد الجبار (2016)، العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات MTN في اليمن (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم المالية والمصرفية، صنعاء.

إلياس، فريد صلاح سلامة (2015)، استراتيجيات المنظمة وأثرها في حوكمة الشركات (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.

البشري، محمد الفاتح (2015)، الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأداء اللوجستي للشركات الصناعية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

الحالمي، سلطان (2013)، دراسة أثر تبني معايير المحاسبة والتدقيق الدولية في تطوير فاعلية حوكمة الشركات في البنوك اليمنية (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الهند.

العمراني، هدى مهيوب (2013)، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي للشركات المساهمة اليمنية (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر.

العريقي، بسيم قائد عبده (2008)، أداء البنوك العاملة في اليمن ودورها في التنمية الاقتصادية – دراسة مقارنة بين البنوك الوطنية والأجنبية (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.

https://doi.org/10.20428/jss.v28i4.2040

حامد ، حواء محمد (2016)، دور التخطيط الاستراتيجي على أداء الموارد البشرية في المصارف السودانية (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان.

حمزة، تهاني الرشيد أحمد (2015)، التوجه الاستراتيجي وأثره على أداء شركات الاتصالات إدارة المعرفة كمتغير وسيط (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان.

عبد الملك، مهري وآخرون (2016)، الحوكمة المصرفية في الجزائر كضرورة لبناء نظام مصرفي تنافسي وفق المعايير الدولية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر.

عكاشة، صونيا (2013)، مساهمة حوكمة الشركات في تفعيل مجلس الإدارة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

عبد القادر، محمد أمين، وفرحان، محمد (2014)، الحوكمة في المصارف الإسلامية اليمنية، دراسات اقتصادية إسلامية، 20(2)، 3-55.

فايزة، ناجي (2013)، دور المراجعة الداخلية في تطبيق مبادئ الحوكمة (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

فرج الله، أحمد موسى (2017)، دور التوجه الاستراتيجي في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات مدخل إعادة هندسة العمليات والأداء التشغيلي (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم، السودان.

محمد ، شيرين مأمون سيد (2017)، الدور الوسيط لمبادئ حوكمة الشركات في العلاقة بين معايير المراجعة الداخلية وجودة المعلومات المحاسبية (أطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، السودان.

رابعاً: المؤتمرات والملتقيات والندوات العلمية:

بلعزوز، وحبار، بنعلي، عبد الرزاق،(2009) الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر، الملتقى الدولي الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

عياري، آمال، وآخرون (2012)، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية - دراسة حالة الجزائر، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 6-7 مايو، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر.

معراج، هواري، وآدم، حديدي (2012)، نحو تفعيل دور الحوكمة المؤسسية في ضبط إدارة الأرباح في التجارية الجزائرية، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 6-7 مايو، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر.

يوسف، محمد طارق (2010)، حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة، القاهرة، مصر.

خامساً: التقارير والنشرات:

البنك المركزي اليمني (2014)، التقرير السنوي، الإدارة العامة للبحوث.

البنك المركزي اليمني (2013)، دليل حوكمة البنوك، الإدارة العامة للبحوث.

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) (2004)، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، مصر: مركز المشروعات الدولية الخاصة بالتعاون مع OECD.

المركز اليمني لقياس الرأي العامYPC، نادي الأعمال اليمنيين YBC، مركز المشروعات الدولية CIPE (2009)، حوكمة الشركات في اليمن، نتائج استطلاع رأي استكشافي على الشركات اليمنية، الممارسات والاتجاهات.

النشرة الاقتصادية لبنك الإسكندرية، حوكمة الشركات، الطريق إلى الإدارة الرشيدة، متاحة على الموقع الالكتروني:www.alexbank.com/nashra.doc

سادساً: المراجع الأجنبية:

Andries, Alin Marius and Simona Mutu. (2016), "Systemic Risk, Corporate Governance and Regulation of Banks across Emerging Countries." *Economics Letters*. Faculty of Economics and Business Administration, Alexandru Ioan Cuza University of Iasi, Romania.

Deutscher, F., Zapkau, F. B., Schwens, C., Baum, M., & Kabst, R. (2015). Strategic orientations and performance: A configurational perspective. *Journal of Business Research, 69*(2), 849-861.

Habbash, Murya. (2016),"Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Disclosure: Evidence from Saudi Arabia." *Social Responsibility Journal*, Vol. 12 Iss. 4.(2016).

Matikainen, M., Terho, H., Parvinen, P., & Juppo, A. (2016). The role and impact of firm's strategic orientations on launch performance: significance of relationship orientation. *Journal of Business & Industrial Marketing, 31*(5), 625-639.

Pathneja, Karam Pal Narwal Shweta. (2016),"Effect of Bank-specific and Governance-Specific Variables on the Productivity and Profitability of Banks." *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 65 Iss. 8.

سابعاً: المواقع الإلكترونية:

http://www.almanhal.com/index.aspx?lang=AR

https://www.base-search.net/

http://www.refseek.com/

https://scholar.google.com/

http://srv3.eulc.edu.eg/eulc_v5/libraries/start.aspx

http://search.mandumah.com/Record/640680

https://doi.org/10.20428/jss.v28i4.2040