

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد / قسم العلوم المالية والمصرفية

أثر تكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف في تحقيق الرقابة السلوكية

دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية (الحكومية والأهلية)

رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد
بجامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل
درجة ماجستير علوم في العلوم المالية
والمصرفية

من قبل

إيناس ناصر عكله الموسوي

بإشراف

أ.م.د. أكرم محسن الياسري

(1432 هـ - 2010 م)

{فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا
تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ
يُقْضَىٰ إِلَيْكَ وَحْيُهُ وَقُلْ رَبِّ
زِدْنِي عِلْمًا}

سورة طه

الآية 114

توصية المشرف على الرسالة

اشهد بان إعداد رسالة الماجستير الموسومة بـ (أثر تكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف في تحقيق الرقابة السلوكية : دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية (الحكومية والأهلية)) قد جرى تحت إشرافي في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية.

التوقيع

أ.م.د. أكرم محسن الياسري

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على توصية الأستاذ المشرف أشرح هذه الرسالة للمناقشة .

التوقيع

الاسم : أ. د. علاء فرحان

التاريخ : / /

توصية الخبير اللغوي

اشهد بان رسالة الماجستير الموسومة بـ (أثر تكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة
المصارف في تحقيق الرقابة السلوكية : دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية
(الحكومية والأهلية)) قد تمت مراجعتها من الناحية اللغوية والتعبيرية وتصحيح ما ورد فيها
من أخطاء وبذلك أصبحت الرسالة مؤهلة للمناقشة .

التوقيع

م

. صلاح مهدي جابر

التاريخ : / /

الإهداء

إلى من ليس كمثلته شيء ربي
جلّ وعلا

إلى من دنى فتدلاً فكان
الطاهرين محمد المصطفى
قاب قوسين أو أدنى وإلى آله

إلى العراق وطني الجريح أرض الحرية
والفداء

إلى القلب الحنون و السماء التي أمطرت علي وابل
خيرها أبي وأمي

إلى الشموع التي احترقت لتضيء دربي
أخواتي.....

إلى كل من علمني حرفاً
أساتذتي

إلى كل من شاركني همومي ويسعده نجاحي
أقاربي.....

أهدي هذا الجهد المتواضع....

إيناس

شكر وتقدير

الحمد لله والشكر له على ما منّ علينا به من نعمه والصلاة والسلام على خير خلقه الأمين محمد وعلى اله الأطهار وأصحابه الغر الميامين .

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى (الأستاذ المساعد الدكتور أكرم محسن الياسري) على ما بذله من جهد ووقت لغرض الإشراف على رسالتي ومتابعتها بأرائه القيمة وأفكاره الخلاقة جزاه الله عني خير الجزاء .

كما وأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأساتذة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وشكري وتقديري للأساتذة المقيم العلمي والمدقق اللغوي على جهودهم في أظهار الرسالة بشكلها اللائق علميا و لغويا.

وخالص شكري وتقديري إلى من كان لي الشرف أن ادرس على يديه ومن ساعدني بالتوجيه والنصيحة والكلمة الطيبة إلى أساتذتي في الكلية كافة وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور علاء فرحان عميد الكلية والدكتور حيدر يونس رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية، كما لا يفوتني واجب العرفان أن أسجل شكري وثنائي إلى أساتذة قسم إدارة الأعمال وأخص بالذكر (أستاذ ميثاق، أستاذ على أحمد ، وأستاذ أمير) على دعمهم لي بالنصيحة والمعلومة القيمة.

وأشكر كل من قدم لي يد العون وساعدني أثناء مدة إعداد الرسالة وأخص بالذكر منتسبي مكتبة الدراسات العليا في الكلية وقسم الحسابات والتدقيق (أسماء ونغم ومنال وأم عبد الله أنجلا وليلى ورجاء وحورا والأخوين أحمد وسرمد).

وأخيرا شكري وتقديري إلى إخواني وزملائي طلبة الدراسات العليا شكر لأخلاقهم ونبلهم ولتعاونهم إخواني (أمير ومحمد فائز وعباس ومحمد زهير وبسمان وحسن).

وكما بدأت اختتم شكرا لله العلي القدير

تسعى هذه الدراسة إلى تحديد أثر تكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف في تحقيق الرقابة السلوكية، ومن أجل تحقيق ذلك، تم اعتماد خصائص المعلومات المصرفية (الوقت، المحتوى، الشكل) بوصفها المخرجات النهائية لتكنولوجيا المعلومات المصرفية استناداً إلى (Bocij;etal,2006:10;) (Haag&Phillps,2007:6; Baltazan&Phillips,2008:172)، وتم التعبير عن حوكمة المصارف بمعايير (الوضوح، الكفاءة، الشفافية) بموجب تقرير لجنة بازل عن تعزيز معايير الحوكمة في المصارف عام 2006 (Enhancing Corporate Governance For Banking Organizations) بينما تم التعبير عن الرقابة السلوكية بمتغيرات (الثقافة، الحوافز، الحدود التنظيمية) استناداً إلى (Dess;etal,2008:303).

وأجريت الدراسة في القطاع المصرفي العراقي، حيث تم الحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني من خلال استمارة الأستبانة التي أعدت لهذا الغرض وزعت على عينة مكونة من سبعة مصارف منها (3) حكومية و(4) أهلية كما بلغ عدد أفراد العينة (67) مديراً يمثلون القيادات الإدارية الوسطى، علاوة المقابلات والملاحظات الشخصية.

واستخدم معامل الارتباط (Spearman) لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات واختبار (t) لمعرفة معنوية هذه العلاقة، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)، واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استخدام (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، وتحليل المسار لإيجاد علاقات الارتباط المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات يمكن تلخيصها بأنه هناك تأثير لتكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف بشكل منفرد ومجتمع وبصورة مباشرة وغير مباشرة في تحقيق الرقابة السلوكية في المصارف عينة الدراسة.

ثم اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيراتها الثلاث ، وأخرى تتعلق بالدراسات المستقبلية.

فهرست المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء .
ب	شكر وتقدير.
ج	المستخلص.
د	فهرست المحتويات.
هـ	فهرست الأشكال.
و-ز	فهرست الجداول .
ح	فهرست الملاحق .
1	المقدمة.
2	الفصل الأول : منهجية الدراسة و بعض الدراسات السابقة.
3	المبحث الأول : منهجية الدراسة.
20	المبحث الثاني : بعض الدراسات السابقة.
36	الفصل الثاني : الجانب النظري للدراسة.
37	المبحث الأول : تكنولوجيا المعلومات المصرفية .
69	المبحث الثاني : حوكمة المصارف
99	المبحث الثالث : الرقابة السلوكية .
126	الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للدراسة.
127	المبحث الأول: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة .
144	المبحث الثاني: تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة .
162	المبحث الثالث: تحليل واختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة .
175	المبحث الرابع: تحليل المسار لمتغيرات الدراسة .
182	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات .
183	المبحث الأول: الاستنتاجات .
189	المبحث الثاني: التوصيات .
193	المصادر .
211	الملاحق .

فهرست الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	المخطط الفرضي للدراسة.	1
42	المراحل المتسلسلة التي مرت بها تكنولوجيا المعلومات .	2
48	تزايد الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في المنظمات الأمريكية.	3
49	تحليل روبنسون للقوى الخمسة التي يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات لمواجهتها.	4
52	موقع تكنولوجيا المعلومات المصرفية كأحد العناصر الأساسية للمصرف.	5
54	موارد تكنولوجيا المعلومات.	6
55	العلاقة بين موارد تكنولوجيا المعلومات.	7
58	نظام إنتاج المعلومات في الحاسوب .	8
62	كثافة استخدام المعلومات نسبة لنوع الصناعة.	9
66	الأبعاد الخاصة بالمعلومات.	10
79	مبررات ظهور الحوكمة.	11
86	أبعاد الحوكمة الفاعلة.	12
87	الركائز الأساسية للحوكمة .	13
90	أثر أصحاب المصالح على المراقبين للحوكمة وعلى اللاعبين الأساسيون.	14
94	آليات حوكمة المصارف.	15
107	خصائص نظام الرقابة السلوكية الفاعلة .	16
110	خطوات نظام الرقابة السلوكية .	17
112	العوامل الداخلية المؤثرة على عملية الرقابة السلوكية.	18
115	عناصر الرقابة السلوكية (الموازنة بين الثقافة والحوافز والحدود التنظيمية).	19
117	دور الثقافة والقيم الأخلاقية في تشكيل السلوك المهني.	20
118	عناصر الثقافة التنظيمية وأثرها في المنظمة.	21
122	أنواع الحوافز .	22
181	تحليل المسار لمتغيرات الدراسة.	23

فهرست الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	البيانات الخاصة بالمصارف المبحوثة .	1
14	محاوّر استمارة الاستبيان.	2
15	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة .	3
19	خصائص عينة الدراسة.	4
34	مجالات التشابه والاختلاف والاستفادة من الدراسات السابقة.	5
40	مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات.	6
43	مفهوم تكنولوجيا المعلومات في المنظمات.	7
45	مفهوم تكنولوجيا المعلومات المصرفية على وفق ما جاء في بعض الأدبيات.	8
46	دوافع الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات المصرفية.	9
64	أنواع المعلومات التي تحتاجها الإدارة في مختلف مستوياتها.	10
66	خصائص المعلومات.	11
67	ملخص لخصائص المعلومات الجيدة.	12
71	معنى مصطلح Governance في اللغة العربية.	13
71	التسلسل الزمني لظهور الحوكمة.	14
74	مفهوم الحوكمة على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين.	15
76	مفهوم حوكمة المصارف على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين.	16
88	اللاعبون الأساسيون في حوكمة المصارف.	17
101	مفهوم الرقابة الإستراتيجية على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين .	18
103	مفهوم الرقابة السلوكية على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين .	19
105	أهمية الرقابة السلوكية على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين.	20
116	استخدام عناصر الرقابة السلوكية في المنظمات.	21
129	وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول خصائص تكنولوجيا المعلومات المصرفية.	22
134	وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول معايير حوكمة المصارف.	23
139	وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول متغيرات الرقابة السلوكية.	24
146	نتائج علاقات الارتباط بين وقت المعلومة والرقابة السلوكية بمتغيراتها مع قيم (t) المحسوبة.	25
148	نتائج علاقات الارتباط بين محتوى المعلومة والرقابة السلوكية بمتغيراتها مع قيم (t) المحسوبة.	26
149	نتائج علاقات الارتباط بين شكل المعلومة والرقابة السلوكية بمتغيراتها مع قيم (t) المحسوبة.	27
151	ترتيب قوة علاقة الارتباط بين خصائص تكنولوجيا المعلومات المصرفية والرقابة السلوكية.	28
152	نتائج علاقات الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات المصرفية والرقابة السلوكية بمتغيراتها مع قيم (t) المحسوبة.	29
154	نتائج علاقات الارتباط بين معيار الوضوح والرقابة السلوكية بمتغيراتها مع قيم (t) المحسوبة.	30
155	نتائج علاقات الارتباط بين معيار الكفاءة والرقابة السلوكية بمتغيراتها مع	31

فهرست الجداول

	قيم (t) المحسوبة.	
157	نتائج علاقات الارتباط بين معيار الشفافية والرقابة السلوكية بمتغيراتها مع قيم (t) المحسوبة.	32
158	ترتيب قوة علاقة الارتباط بين معايير حوكمة المصارف والرقابة السلوكية.	33
159	نتائج علاقات الارتباط بين حوكمة المصارف والرقابة السلوكية بمتغيراتها مع قيم (t) المحسوبة.	34
161	نتائج علاقات الارتباط المتعدد بين تكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف بشكل مجتمع والرقابة السلوكية .	35
164	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير وقت المعلومة في الرقابة السلوكية.	36
165	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير محتوى المعلومة في الرقابة السلوكية.	37
166	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير شكل المعلومة في الرقابة السلوكية.	38
167	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير تكنولوجيا المعلومات المصرفية في الرقابة السلوكية .	39
168	ترتيب قوة تأثير خصائص تكنولوجيا المعلومات المصرفية في الرقابة السلوكية.	40
169	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير معيار الوضوح في الرقابة السلوكية .	41
171	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير معيار الكفاءة في الرقابة السلوكية .	42
172	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير معيار الشفافية في الرقابة السلوكية.	43
173	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير حوكمة المصارف في الرقابة السلوكية.	44
174	ترتيب قوة تأثير معايير حوكمة المصارف في متغيرات الرقابة السلوكية.	45
177	مصفوفة قيم معاملات الارتباط للمتغيرات الفرعية المستقلة.	46
178	تحليل المسار لمتغيرات الدراسة .	47

فهرست الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
212	أسماء السادة المحكمين.	1
213	أسماء السادة اللذين تمت مقابلتهم في المصارف المبحوثة.	2
214	نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.	3
215	استمارة الاستبيان.	4
222	الوسائل الإحصائية المستخدمة.	5

تحتاج المصارف بوصفها حلقة الوصل بين النشاطات الاقتصادية وحركة رؤوس الأموال والاستثمار إلى رقابة سلوك العاملين لمعرفة فيما إذا كان تطبيق الخيار الاستراتيجي للمصرف يحقق أهدافه المرجوة أم لا، وذلك عن طريق قياس مدى التحسن في أداء العاملين والحد من الضياع والإسراف في الموارد واتخاذ القرارات التصحيحية والملائمة للانحرافات المحتملة الحدوث وفي الوقت المناسب، ولتحقيق ذلك على الإدارة أدراك أهمية امتلاكها لقدرة التعامل مع المعلومات والتصرف بها بالدقة والسريعة اللازمتين لمواجهة المنافسة الشديدة التي تتعرض لها المصارف لاسيما في ظل انفتاح السوق العراقية على الأسواق العالمية والتي تفرض على المنظمات العراقية بشكل عام والمصارف بشكل خاص تهديدات لا يمكن مواجهتها بغير سلاح التحديث واستعمال التكنولوجيا المتطورة في التعامل مع المعلومات، ومن ناحية أخرى فإن تزايد الأزمات المالية التي تعرضت لها دول العالم في تسعينيات القرن الماضي والأزمة الحالية تعود معظم أسبابها لافتقار المنظمات في تلك الدول إلى قواعد وأنظمة جيدة للإدارة وللعمليات وسوء تعامل العاملين فيها مع بعضهم البعض ومع أصحاب المصالح الآخرين الأمر الذي دفع المنظمات العالمية إلى وضع مجموعة من القواعد والمعايير اللازمة التي من شأنها تنظيم سير العمل في المنظمات بما يضمن تحقيق مصالح جميع الأطراف، وعليه فإن وجود نظام رقابة فاعل يعتمد على معلومات ذات خصائص جيدة وعلى مجموعة من القوانين والقواعد التنظيمية يعد أمراً ضرورياً لتحقيق الأهداف العامة للمصرف بوصفه نظاماً هادفاً يتألف من عدد من الأنظمة الفرعية تسعى بمجموعها لتحقيق هدف النظام العام وهو البقاء في السوق، وإلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

من هذا المنطلق فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تناول ودراسة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف كمتغيرين مستقلين وأثرهما في تحقيق الرقابة السلوكية كمتغير تابع، إذ تم هيكلة الدراسة في أربعة فصول، أنقسم الفصل الأول إلى مبحثين أختص الأول بمنهجية الدراسة أما المبحث الثاني فقد تناول مجموعة من الدراسات السابقة العربية والانكليزية، كما تم تقديم الجانب النظري للدراسة في الفصل الثاني وعلى ثلاث مباحث، إذ أهتم المبحث الأول بتكنولوجيا المعلومات المصرفية والمبحث الثاني بحوكمة المصارف والمبحث الثالث بالرقابة السلوكية، أما الفصل الثالث فتناول الجانب التطبيقي للدراسة حيث شمل أربعة مباحث ضم المبحث الأول وصف وتشخيص متغيرات الدراسة واحتوى المبحث الثاني على تحليل علاقات الارتباط بين المتغيرات، وأهتم المبحث الثالث بتحليل اتجاهات التأثير بين المتغيرات، والمبحث الرابع بتحليل المسار للمتغيرات، وجاء الفصل الرابع بمبحثين أهتم الأول باستنتاجات الجانب التطبيقي وتضمن المبحث الثاني مجموعة من التوصيات التي اعتمدت على هذه الدراسة.

الفصل الأول

منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

المبحث الأول

منهجية الدراسة

المبحث الثاني

بعض الدراسات السابقة

المبحث الأول

منهجية الدراسة

الموضوع :	رقم الصفحة
أولاً : مشكلة الدراسة	4
ثانياً : أهداف الدراسة	5
ثالثاً : أهمية الدراسة	6
رابعاً : أنموذج الدراسة الفرضي	7
خامساً : فرضيات الدراسة	9
سادساً : حدود الدراسة	11
سابعاً : أدوات الدراسة	12
ثامناً : توزيع استمارة الاستبيان	15
تاسعاً : اختبار استمارة الاستبيان	16
عاشراً : عينة الدراسة	17

أولاً : مشكلة الدراسة.

تهتم هذه الدراسة بمشكلة عامة تعاني منها الكثير من المنظمات العراقية لاسيما المصرفية منها، وهي حاجة المصارف (بوصفها حلقة الوصل بين النشاطات الاقتصادية وحركة رؤوس الأموال والاستثمار) إلى ضبط سلوك جميع العاملين فيها بما يضمن تحسين أداءها وقابليتها على مواكبة التطور الذي تفرضه بيئة العمل، وأهمية ذلك في مساعدة إدارة المصرف على معرفة فيما إذا كان تطبيق الخيار الاستراتيجي قد حقق الأهداف، ولتحقيق ذلك على الإدارة أدراك أهمية امتلاكها لقدرة التعامل مع المعلومات والتصرف بها بالدقة والسرعة اللازمتين لمواجهة المنافسة الشديدة التي تتعرض لها المصارف، وللقواعد والمعايير اللازمة لتنظيم سير العمل فيه بما يضمن تحقيق مصالح جميع الأطراف، وعليه فأن وجود نظام رقابة فاعل يعتمد على معلومات ذات خصائص جيدة وعلى مجموعة من القوانين والقواعد التنظيمية يعد امراً ضروريا لتحقيق الأهداف العامة للمصرف بوصفه نظاماً هادفا يتألف من عدد من الأنظمة الفرعية تسعى بمجموعها لتحقيق هدف النظام العام وهو البقاء في السوق، وبموجب ذلك يمكن بيان مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية :-

1. ما خصائص المعلومات الجيدة التي يمكن إن توفرها تكنولوجيا المعلومات في المصارف عينة الدراسة ؟
2. هل تؤثر خصائص المعلومات في تحقيق رقابة فاعلة على سلوكيات الموظفين في المصارف عينة الدراسة ؟
3. هل هناك معايير للحوكمة يتم استخدامها لتحقيق رقابة سلوكية فاعلة على أداء الموظفين في المصارف عينة الدراسة ؟
4. ما هي معايير حوكمة المصارف الجيدة واللازمة لتحقيق رقابة فاعلة على سلوكيات الموظفين في المصارف عينة الدراسة ؟
5. كيف يمكن تحقيق أغراض الرقابة الإستراتيجية من خلال مراقبة سلوك الموظفين في المصارف عينة الدراسة ؟

ثانياً : أهداف الدراسة.

استرشاداً بالتساؤلات المطروحة في الفقرة السابقة وبمسوغات إجراء الدراسة الحالية يمكن إجمال أهداف الدراسة بالآتي:

1. بناء إطار معرفي فلسفي يتعلق بمتغيرات الدراسة وهي (تكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف والرقابة السلوكية) ومتغيراتها الفرعية عبر تتبع المسارات التنظيرية للأدبيات المتخصصة وتجذير المعرفة التي تحويها، ثم تقديم إطار مفاهيمي يصف الاتجاهات التفسيرية لتلك الموضوعات ويصنف آراء المنظرين بصدها.
2. ربط متغيرات الدراسة في إطار دراسة تطبيقية علمية ترفد المكتبة العراقية خصوصاً والعربية عموماً بمثل تلك الدراسات التي تشهد تلك المكتبات حالة الندرة فيها – في حدود إطلاع الباحثة.
3. التعرف على الخصائص الجيدة للمعلومات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات المصرفية، وما هي درجة التزام المصارف العراقية بمقررات بازل المتعلقة بتعزيز حوكمة المصارف ثم قياس أثر كل من ذلك على تحقيق رقابة سلوكية من شأنها أن تساعد في تنمية القطاع المصرفي وتطويره.
4. بناء مخطط فرضي يصف شكل العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية والتحقق من المصادقية والجدوى العلمية والعملية للمخطط المطروح من أجل الوصول إلى وضع الاستنتاجات والتوصيات اللازمة.
5. توفير قاعدة معلوماتية للباحثين المهتمين بموضوعات الدراسة، ولمديري المصارف العاملة في العراق والتي قد تسهم في تطوير رؤاهم المستقبلية والتركيز على الإمكانيات التي تمتلكها المصارف التي يديرونها ومنها تكنولوجيا المعلومات والحوكمة بوصفهما من الأولويات الممكنة الاستخدام من أجل إقامة نظام رقابة سلوكية فاعل في المصرف.
6. استناداً إلى ما ورد في أعلاه يمكن أن نجعل هذه الدراسة امتداداً للدراسات التي تهتم بالرقابة الإستراتيجية وكذلك بالنجاح الذي تسعى المصارف للحصول عليه على المستوى الاستراتيجي.
7. فحص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة ومقارنتها وتحديد العلاقات بين تلك المتغيرات لمعرفة ما توصلت إليه، وتحديد جوانب تميز هذه الدراسة عنها.
8. الوصول إلى استنتاجات ومقترحات لغرض الاستفادة منها من قبل المصارف العاملة في العراق لتساعدهم في تجنب جوانب الضعف والتهديدات التي يفرضها انفتاح السوق العراقي على

الأسواق العالمية، فضلاً عن تحفيزها للعمل على تقوية واستغلال جوانب القوة فيها من خلال استغلال ثغرات السوق وفرصه.

ثالثاً : أهمية الدراسة .

تستمد الدراسة أهميتها الأكاديمية من خلال تناولها لثلاث مواضيع مهمة ترتبط معاً بعلاقات وثيقة في ضوء إشارات الباحثين من خلال ما تم استعراضه في ميدان تكنولوجيا المعلومات والحوكمة وكذلك الرقابة السلوكية. وعليه يمكن أبداء أهمية الدراسة في الآتي :

1. تلافي النقص في الدراسات السابقة التي تربط بين موضوعات هذه الدراسة ومتغيراتها، وبما يجعلها الأولى في البيئة العراقية (في حدود إطلاع الباحثة) التي تدرس هذا الموضوع، وتسعى إلى استنباط علاقاتها وتفحص تأثيراتها واستشراف جدواها المستقبلية مما سيكون له انعكاساً في إثراء المكتبة العربية بالدراسات في مجال تكنولوجيا المعلومات المصرفية والحوكمة والرقابة السلوكية.

2. تحدد خصائص المعلومات المصرفية المتوافرة في المصارف المبحوثة، وتقيس مدى التزامها بمبادئ ومقررات لجنة بازل فيما يتعلق بتعزيز الحوكمة في المصارف وأثر ذلك في إقامة نظام رقابة سلوكية فاعل.

3. تتجلى أهمية هذه الدراسة ميدانياً في زيادة إدراك الإدارات الوسطى في المصارف العراقية لأهم التحديات التي تواجهها والتي منها احتمالية قيام الموظفين باستغلال الفرص للقيام بأعمال غير أخلاقية تسيء إلى سمعة المصرف وتعرقل تحقيق أهدافه، ومدى أهمية تكنولوجيا المعلومات المصرفية في التقليل من هذه الأعمال من خلال استخدام المعلومات عن أداء الموظفين وسلوكياتهم بما يمكن الإدارة من استخدام أسلوب الرقابة الذي تراه مناسباً والذي يضمن حسن سير الأداء وبما يؤدي إلى تحقيق أهداف المصرف.

4. تنطلق أهمية الدراسة من أهمية الحوكمة ودورها في الرقابة والإشراف اللذان يسهمان في تحقيق أهداف المصرف على وفق المسارات السليمة التي تتسجم مع المعايير والمقاييس المعتمدة في تحديد أو قياس مستويات الأداء في المصارف في ظل اقتصاديات معرضة إلى التغيرات المستمرة.

5. في إطار التغيرات البيئية المتسارعة التي تشهدها البيئة العراقية تعد المصارف فيها من أهم المنظمات التي تحاول مواكبة تلك التغيرات من خلال الاستجابة السريعة والمستمرة لطلبات الزبائن مما يضيف على هذه الدراسة أهمية اقتصادية كون المصارف في العراق بصور عامة تشكل حلقة الوصل بين النشاطات الاقتصادية وحركة رؤوس الأموال وبشكل خاص تعد المصارف المبحوثة ذات تأريخ طويل وتجارب كثيرة في السوق العراقية فهي تسهم في توفير خدمات مصرفية للمواطن العراقي وبالتالي تشارك في الناتج المحلي.
6. تعاملها مع ما هو مستحدث في الرقابة الإستراتيجية وتوجيهها لتوظيف ما يمتلكه المصرف في مجال تكنولوجيا المعلومات والحوكمة بنسق يحافظ على حسن أداء المصرف من خلال ضبط سلوك الموظفين .

رابعاً : مخطط الدراسة الفرضي :-

بالاستناد إلى الإطار الفكري لأدبيات تكنولوجيا المعلومات والحوكمة والرقابة السلوكية وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها قامت الباحثة بتحديد مخطط مطور وافتراضي للدراسة والذي يجسد مخططاً لعلاقات الارتباط بين هذه المتغيرات، حيث أعتمد المخطط على تصنيف كل من:

Baltzan & Phillips, 2008:178 ؛ Haag & Phillips, 2007:6 ؛ Bocij & et al, 2006:10 في مجال تحديد خصائص تكنولوجيا المعلومات المصرفية والذين أشاروا إلى إن خصائص تكنولوجيا المعلومات المصرفية هي الخصائص الجيدة لمخرجاته (المعلومات)، أما في مجال حوكمة المصارف فقد تم الاعتماد على المعايير التي أصدرتها لجنة بازل (BIS, 2006:30) إذ تم اختيار ثلاثة معايير بشأن تعزيز الحوكمة في المصارف، في حين تم الاعتماد على تصنيف (Dess & et al, 2008:303) فيما يخص متغيرات الرقابة السلوكية، ويتضح من الشكل (1) ما يلي :-

1. يشمل ثلاث متغيرات رئيسة هي: المتغير المستقل الأول (تكنولوجيا المعلومات المصرفية) والمتغير المستقل الثاني (حوكمة المصارف) والمتغير التابع (الرقابة السلوكية) وان كل متغير يحمل في طياته مجموعة من المتغيرات الفرعية، وكالاتي :-

أ. تكنولوجيا المعلومات المصرفية والتي يرمز لها بالرمز X_1 وخصائصها هي :-

• الوقت X_{11} .

• المحتوى X_{12} .

• الشكل X_{13} .

ب. حوكمة المصارف والتي يرمز لها بالرمز X_2 ومعاييرها :-

• معيار وضوح الأهداف والإستراتيجيات والمعايير X_{21} (الوضوح).

• معيار كفاءة أعضاء مجلس الإدارة X_{22} (الكفاءة).

• معيار مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة X_{23} (الشفافية).

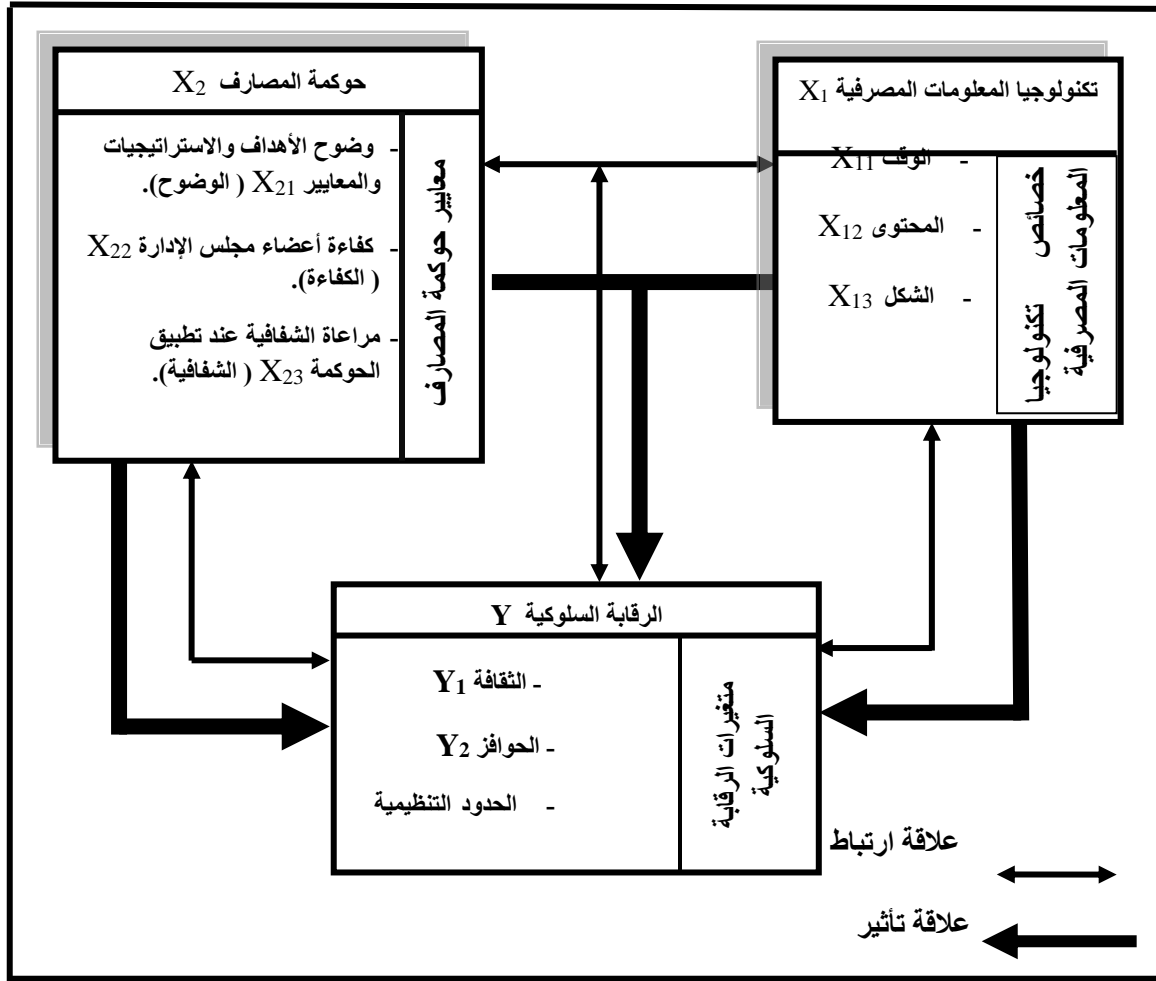
ج. الرقابة السلوكية ويرمز لها بالرمز Y ومتغيراتها:

• الثقافة Y_1 .

• الحوافز Y_2 .

• الحدود التنظيمية Y_3 .

2. إن حركية المخطط تكون بوجود علاقة ارتباط وتأثير مباشرة بين كل من المتغير المستقل الأول (تكنولوجيا المعلومات المصرفية X_1) ومتغيراته الفرعية والمتغير التابع (الرقابة السلوكية Y) وبين المتغير المستقل الثاني (حوكمة المصارف X_2) ومتغيراته الفرعية والمتغير التابع (الرقابة السلوكية Y)، وإن هناك علاقة ارتباط وتأثير بين كل من تكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف (بوصفهما متغيرين مستقلين) وبشكل مجتمع وبين الرقابة السلوكية (بوصفها متغير تابع).



شكل (1) : المخطط الفرضي للدراسة .

المصدر : إعداد الباحثة.

خامساً : فرضيات الدراسة :

تعد الفرضية تفسيراً مؤقتاً أو إجابة محتملة للأسئلة التي يضعها الباحث في مشكلة بحثه، وفي ضوء الجانب النظري ومخطط الدراسة تم وضع الفرضيات الآتية:-

1. الفرضية الرئيسية الأولى: " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات المصرفية والرقابة السلوكية بمتغيراتها (الثقافة، الحوافز، الحدود التنظيمية)"، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

- أ. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين وقت المعلومة والرقابة السلوكية بمتغيراتها (الثقافة، الحوافز، الحدود التنظيمية).
- ب. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين محتوى المعلومة والرقابة السلوكية بمتغيراتها(الثقافة، الحوافز، الحدود التنظيمية) .
- ج. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين شكل المعلومة والرقابة السلوكية بمتغيراتها (الثقافة، الحوافز، الحدود التنظيمية).

2. الفرضية الرئيسية الثانية: " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حوكمة المصارف والرقابة السلوكية بمتغيراتها"، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين معيار الوضوح والرقابة السلوكية بمتغيراتها (الثقافة، الحوافز، الحدود التنظيمية) .
- ب. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين معيار الكفاءة والرقابة السلوكية بمتغيراتها (الثقافة، الحوافز، الحدود التنظيمية) .
- ج. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين معيار الشفافية والرقابة السلوكية بمتغيراتها (الثقافة، الحوافز، الحدود التنظيمية) .

3. الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط متعدد ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف بشكل مجتمع والرقابة السلوكية.

4. الفرضية الرئيسية الرابعة: " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتكنولوجيا المعلومات المصرفية في الرقابة السلوكية"، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لوقت المعلومة في الرقابة السلوكية.
- ب. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمحتوى المعلومة في الرقابة السلوكية.
- ج. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لشكل المعلومة في الرقابة السلوكية .

5. الفرضية الرئيسية الخامسة : " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لحوكمة المصارف في الرقابة السلوكية ، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- أ. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمعيار الوضوح في الرقابة السلوكية .
- ب. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمعيار الكفاءة في الرقابة السلوكية .
- ج. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمعيار الشفافية في الرقابة السلوكية .

6. الفرضية الرئيسية السادسة : " لا توجد علاقة تأثير متعدد ذات دلالة معنوية لتكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف بشكل مجتمع في الرقابة السلوكية.

وسيتم قياس هذه الفرضيات تحت مستوى معنوية 1%.

سادساً : حدود الدراسة :-

1. الحدود الزمنية : تتمثل بمدة جمع البيانات الخاصة بالجانب العملي من الدراسة في المصارف المبحوثة التي امتدت من (2010/5/25) إلى (2010/8/25).
2. الحدود البشرية: شملت مديري الأقسام والشعب في المصارف المبحوثة (أفراد عينة الدراسة).
3. الحدود المكانية: تمثلت بعدد من المصارف العراقية العامة والخاصة العاملة في محافظة بغداد (عينة الدراسة) والجدول الآتي يوضح البيانات الخاصة بالمصارف عينة الدراسة :

جدول (1) : البيانات الخاصة بالمصارف المبحوثة

ت	أسم المصرف	نوع القطاع	تاريخ التأسيس	عدد الفروع	عدد الأقسام في الإدارة العامة	عدد أفراد العينة
1	الرافدين	عام	1941	162	13	10
2	الرشيد	عام	1988	154	15	15
3	العراق	عام	1991	12	8	8
4	الاقتصاد للاستثمار والتمويل	خاص	1999	34	8	8
5	الوركاء للاستثمار والتمويل	خاص	2000	127	10	10
6	الشرق الأوسط العراقي للاستثمار	خاص	1993	19	10	10
7	مصرف بغداد	خاص	1992	32	10	10
	أجمالي عدد أفراد العينة					71

المصدر : التقارير السنوية والدورية للمصارف عينة الدراسة.

يبين الجدول (1) المصارف عينة الدراسة والتي تتكون من مجموعتين، تمثل المجموعة الأولى المصارف الحكومية البالغ عددها (3) مصارف وتعمل وفق قانون الشركات العامة رقم (22) لسنة 1997، وتمثل المجموعة الثانية المصارف الأهلية البالغ عددها (4) مصرف وتعمل وفق قانون الشركات الخاصة رقم (21) لسنة (1997)، فضلاً عن القانونين المذكورين فان الجهاز المصرفي العراقي يعمل في ضوء قانون البنك المركزي العراقي رقم (64) لسنة (1976) المعدل وقانون المصارف العراقية الحديث. وبذلك يكون إجمالي المصارف الحكومية والأهلية عينة الدراسة (7) مصارف وهي عينة عمدية تمثل (30%) من المجتمع الأصلي (القطاع المصرفي في العراق) الأمر الذي يساعد في تعميم النتائج التي يمكن التوصل إليها خلال الدراسة حيث تمارس المصارف عينة الدراسة أعمال الصيرفة الشاملة والتي تشمل :

- قبول مختلف الودائع بالحسابات الجارية والتوفير والودائع الثابتة.
 - منح أنواع القروض والتسهيلات لمختلف القطاعات كافة.
 - إصدار الحوالات بأنواعها كافة.
 - إصدار خطابات الضمان.
 - بيع الصكوك وإصدار السفاتج والسندات برسم التحصيل.
 - الوساطة في بيع وشراء الأسهم والسندات.
 - الوساطة لبيع وشراء العملات الأجنبية وفتح الحسابات الجارية بالعملات الأجنبية.
 - تقديم مختلف الخدمات المصرفية والمشورة للزبائن.
- وتهدف إلى المساهمة في التنمية الاقتصادية للبلد في إطار السياسة العامة للدولة لدعم القطاعات الاقتصادية، والتجارية، والصناعية، والزراعية والأنشطة التنموية الأخرى.

سابعاً : أدوات الدراسة :

من اجل أن تحقق هذه الدراسة غاياتها فقد تم الاعتماد في عملية جمع وتحليل البيانات على عدد من الأدوات :-

1. أدوات الإطار النظري :-

¹ يوجد في العراق 23 مصرفاً، 6 منها حكومية و17 منها تابعة للقطاع الخاص .

من اجل أغناء الجانب النظري للدراسة فقد تم الاعتماد على إسهامات الكتاب والباحثين التي تم جمعها من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات والاطاريح والبحوث والدراسات العلمية وباللغتين العربية والأجنبية ، ذات الصلة بموضوع الدراسة، فضلاً عن الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات .

2. أدوات الإطار الميداني :-

تم الاعتماد في تغطية الجانب الميداني للدراسة على عدد من الوسائل الضرورية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب من الدراسة وهي :-

أ. أساليب جمع البيانات :-

1. المقابلة الشخصية :-

تم الاعتماد على إجراء عدد من المقابلات الشخصية (ملحق رقم 2) مع أفراد عينة الدراسة في المصارف المبحوثة من اجل اخذ نظرة عامة عن آرائهم حول متغيرات الدراسة، وفي الوقت نفسه توضيح فقرات الاستبيان من خلال الإجابة عن التساؤلات التي تطرح من قبل عينة الدراسة لأجل ضمان الحصول على إجابات دقيقة على أسئلة الاستبيان .

2. استمارة الاستبيان :-

تم تصميم استمارة الاستبيان كأداة رئيسة للدراسة في الحصول على البيانات والمعلومات، وقد روعي في صياغة هذه الاستمارة البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات الدراسة، إذ تم عرض الأنموذج الأولي على عدد من الخبراء المتخصصين (ملحق رقم 1) للتعرف على ملاحظاتهم وإجراء التعديلات اللازمة على استمارة الاستبيان لسد الثغرات أو الصعوبات التي يمكن أن تواجه أفراد عينة الدراسة عند وضع إجاباتهم الخاصة بأسئلة الاستبيان، وقد تم اعتماد مقياس رتبي يتضمن إحدى عشرة رتبة (0%-100%)، حيث تضم استمارة الاستبيان عدد من المحاور يوضحها الجدول الآتي:-

جدول (2) : محاور استمارة الاستبيان

ت	المحاور	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصادر
المحور الأول	معلومات عامة تخص مجيبي استمارة الاستبيان	العنوان الوظيفي، النوع الاجتماعي، التحصيل الدراسي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية .	5	
		المجموع		
المحور الثاني	خصائص تكنولوجية المعلومات	1. الوقت.	5	Bocij, et al ,2003:10 Haag&Phillips,2007:6 Baltzan&Phillips,2008 :178
		2. المحتوى.	5	
		3. الشكل .	5	
المجموع				
المحور الثالث	معايير الحوكمة .	1. وضوح الأهداف والاستراتيجيات والمعايير.	5	بنك الإسكندرية،2003،1 وحشاد،2004،189 و .BIS,2006,30
		2. كفاءة أعضاء مجلس الإدارة.	5	
		3. مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة	5	
المجموع				
المحور الرابع	الرقابة السلوكية .	1. الثقافة.	5	Dess, etal,2008,303
		2. الحوافز.	5	
		3. الحدود التنظيمية .	5	
المجموع				
المجموع الكلي				
50				

المصدر :- إعداد الباحثة بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

ب. أساليب تحليل البيانات :-

تم استخدام الوسائل الإحصائية في عملية تحليل البيانات¹ :

1. الوسط الحسابي البسيط.
2. الوسط الحسابي الموزون.
3. الانحراف المعياري.
4. معامل الارتباط البسيط.

1 . المشهداني، محمد حسن و همز، أمير رضا. الإحصاء. بغداد . 1989، كما تم الاعتماد على البرنامج الحاسوبي SPSS.

5. معامل الارتباط المتعدد.
6. معامل التحديد.
7. اختبار T و اختبار F.
8. تحليل المسار .
9. الانحدار البسيط.
10. الانحدار المتعدد.¹

ثامناً : توزيع استمارة الاستبيان :

يشير الجدول (3) إلى عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة من قبل المستجيبين، إذ كان عدد الاستثمارات الموزعة (71) استمارة، وعدد الاستثمارات المسترجعة (67) استمارة، وهذا يعني إن نسبة الاسترجاع كانت (94%) .

جدول (3) : عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

الاستثمارات			حجم العينة	مجتمع الدراسة
نسبة الاسترجاع	المسترجعة	الموزعة		
%70	7	10	67	الرافدين
%100	15	15		الرشيد
%100	8	8		العراق
%100	8	8		الاقتصاد للاستثمار والتمويل
%100	10	10		الوركاء للاستثمار والتمويل
%100	10	10		الشرق الأوسط العراقي للاستثمار
%90	9	10		مصرف بغداد
%94	67	71		المجموع

المصدر :- إعداد الباحثة.

¹ ولمزيد من التفاصيل أنظر ملحق (5) .

تاسعاً : اختبار استمارة الاستبيان :**1. الاختبارات قبل توزيع استمارة الاستبيان**

قياس الصدق الظاهري :- بعد الانتهاء من إعداد الصياغة الأولية لفقرات الاستبيان وبهدف التأكد من صلاحيتها في قياس متغيرات الدراسة فقد خضعت لاختبار الصدق الظاهري وذلك من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء المتخصصين والبالغ عددهم (12) خبيراً في العلوم الإدارية والتربوية وعلم النفس (ملحق رقم 1)، وقد تم استطلاع آرائهم بشأن موضوعية ووضوح فقرات الاستبيان، فضلاً عن دقتها من الناحية العلمية وقد تم إجراء التعديلات الضرورية التي اقترحها الخبراء على فقرات الاستبيان من حذف وإضافة.

2. الاختبارات بعد توزيع استمارة الاستبيان :-

أ. قياس الاتساق والتناغم الداخلي :- بهدف اختبار محتوى استمارة الاستبيان ، أداة الدراسة الرئيسية ، فقد تم استخراج معاملات الاتساق الداخلي للفقرات المعبرة عن كل متغير من متغيرات الدراسة عن طريق استخدام مصفوفة الارتباط كما في الملحق رقم (3) والتي أظهرت وجود عدد كبير من الارتباطات ذات العلاقة الإحصائية المعنوية عند مستوى معنوية (1%) وعلى النحو الذي يعكس عنصر الاتساق الداخلي بين هذه المتغيرات .

ب. الاعتمادية :- من اجل اختبار الاعتمادية لاستمارة الاستبيان تم الاعتماد على تطبيق الاختبار وإعادة الاختبار (Test – Retest Method) لحساب درجة ثبات المقياس فقد تم توزيع (25) استمارة استبانته على عينة تجريبية مكونة من مديري الأقسام في المصارف المستهدفة، حيث قام بعض أفراد العينة بتسجيل ملاحظاتهم على هذه المفردات وتم اخذ الإجابات من أفراد العينة وفرز هذه الإجابات وتبويبها، وبعد ثلاثة أسابيع تم توزيع استمارات الاستبيان مرة أخرى على أفراد العينة التجريبية واستلام الإجابات منهم وبعد فرز الإجابات تبين أن (22) شخصاً من أفراد العينة كانت إجاباتهم ثابتة أي ما يعادل (88%) من عينة الدراسة وهي نسبة ثبات عالية للمقياس وتعد هذه النسبة مقبولة في الدراسات الإدارية .

عاشراً : عينة الدراسة :-

نظراً لأهمية الدور الذي يمارسه القطاع المصرفي، وتوفر البيانات اللازمة للدراسة، فضلاً عن كون المصارف تمثل صلب اختصاص الباحثة وهو العلوم المالية والمصرفية فقد تم اختيارها كمجال لاختبار نموذج الدراسة وفرضياتها، أما خصائص عينة الدراسة فقد تم تحديد عدد أفراد العينة بما يعادل عدد الأقسام الرئيسية لكل مصرف من المصارف المبحوثة¹، ووفقاً للبيانات الواردة في الجدول (4) التي قدمها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على فقرة ((معلومات عامة)) في استمارة الاستبيان، اتسمت هذه العينة بالخصائص الآتية :-

1. العنوان الوظيفي :-

تم التركيز عند تصميم وتوزيع الاستمارة على مديري الإدارة الوسطى والذين هم بحاجة لكل من المعلومات والإجراءات اللازمة لتوجيه عمل الموظفين في الإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية، وكما يظهر في الجدول (4) فإن نسبة "مدير قسم - م.مدير قسم في الإدارة العامة" للمصارف عينة الدراسة شكلت (58.1%) تلتها فئة "مدير شعبة - م. مدير شعبة في الإدارة العامة" بنسبة (13.4%) ثم فئة "مدير أقدم" بنسبة (10.4%) تلتها فئة "مستشار - أمين" بنسبة (8.9%) وفئة " مدير تنفيذي - وكيل مدير تنفيذي - م. مدير تنفيذي" بنسبة (7.6%) وأخيراً فئة " معاون مدير عام " بنسبة (1.5%) أي أن العينة اشتملت على نسبة (81.9%) من الأفراد الذين يحتلون المناصب في الموقع الثاني من الهرم التنظيمي إذ يسمى هذا الموقع "مدير قسم أو مدير شعبة" وذلك بحسب الهيكل التنظيمي للمصرف .

2. النوع الاجتماعي :-

شكلت نسبة الذكور (46.3%) من أفراد العينة وشكلت نسبة الإناث (53.7%) وهي نسبة طبيعية كون أفراد العينة يحتلون المناصب القيادية الوسطى في المصارف المبحوثة.

3. التحصيل الدراسي :-

(¹) يتراوح عدد الأقسام أو (الشعب) الرئيسية في المصارف الحكومية والأهلية بين (8-16) هي: 1- القسم المالي 2- قسم الحاسبة، 3- القسم القانوني 4- قسم الموارد البشرية، 5- قسم العلاقات العامة، 6- قسم التدقيق والرقابة الداخلية، 7- قسم الإحصاء، 8- القسم الهندسي، 9- مراقب الامتثال، 10- قسم الخزينة، 11- القسم الدولي، 12- وقسم العمليات المصرفية الذي يتفرع بدوره إلى شعب أو أقسام حسب الهيكل التنظيمي الخاص بالمصرف.

يظهر الجدول (4) أن (76.1%) من أفراد عينة الدراسة يحملون شهادة البكالوريوس، وأن (11.9%) يحملون شهادة الدبلوم، وكان مجموع نسبة ما احتلته فئتي الماجستير والدبلوم العالي (11.9%). وهذا يعني أن غالبية أفراد العينة يمثلون نسبة (76.1%) يحملون شهادة البكالوريوس وهي مؤهلات علمية تدل على ارتفاع المستوى العلمي لعينة الدراسة الذي ينبغي أن يتلاءم مع طبيعة وظائفهم، ومما يؤشر هنا عدم وجود مديرون يحملون شهادة الإعدادية أو الثانوية.

4. عدد سنوات الخدمة:

يتضح من الجدول (4) أن الفئة (20 سنة فأكثر) قد احتلت أكبر نسبة من حيث سنوات الخدمة وهي (34.3%) وكانت نسبة (26.8%) لفئة (5 أقل 10) سنوات، تلتها فئة (15 أقل من 20) سنة بنسبة (16.4%)، ثم فئة (أقل من 5) سنوات بنسبة (14.9%)، وأخيراً فئة (10 أقل من 15) سنة التي جاءت بنسبة (7.6%)، وتدل هذه النسب أن غالبية أفراد العينة لديهم خدمة وظيفية تؤهلهم لاكتساب الخبرة الطويلة في العمل وتولي المهام الإدارية

5. عدد الدورات التطويرية التي تم المشاركة بها:-

شكلت فئة (4 - 6) دورة تطويرية تم المشاركة بها أعلى نسبة إذ بلغت (40.3%)، وكانت نسبة (25.3%) من نصيب كل من فئة (1-3) و (10-20) دورة، وهذا يدل على أن ما يقارب (90.6%) من أفراد العينة يخضعون لدورات تطويرية (دورة واحدة كحد أدنى و20 دورة كحد أقصى) تساعدهم في تحسين أداء عملهم وتطوير مهاراتهم الإدارية، أما فئة (21 فأكثر) فقد بلغت (2.9%)، في حين بلغت نسبة الأفراد اللذين لم يخضعوا لأي دورة تطويرية (5.9%)، وهذه النسب تتعلق بعدد سنوات الخدمة الحالية في المصرف.

جدول (4) : خصائص عينة الدراسة

ت	الخاصية	الفئة	التكرار	%
1	عنوان الوظيفة	معاون مدير عام	1	1.5
		مدير تنفيذي- وكيل مدير تنفيذي- معاون مدير تنفيذي	5	7.64
		مستشار - أمين	6	8.95
		مدير أقدم	7	10.44
		مدير قسم - م. مدير قسم في الإدارة العامة	39	58.1
		مدير شعبة - م. مدير شعبة في الإدارة العامة	9	13.43
2	النوع الاجتماعي	ذكر	31	46.27
		أنثى	36	53.73
3	التحصيل الدراسي	دبلوم	8	11.94
		بكالوريوس	51	76.12
		دبلوم عالي	6	8.95
		ماجستير	2	2.99
4	سنوات خدمة المصرف	أقل من 5 سنوات	10	14.92
		5 أقل من 10 سنين	18	26.86
		10 أقل من 15 سنة	5	7.64
		15 أقل من 20 سنة	11	16.41
		20 فأكثر	23	34.33
5	عدد الدورات التطويرية التي تم المشاركة بها	لا يوجد دورات	4	5.97
		1-3 دورة	17	25.38
		4-6 دورة	27	40.3
		10-20 دورة	17	25.38
		21 دورة فأكثر	2	2.99

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على إجابات عينة الدراسة على المحور الأول في استمارة الاستبيان .

المبحث الثاني

بعض الدراسات السابقة

الموضوع:	رقم الصفحة
تمهيد:	21
أولاً: دراسات في تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا المعلومات المصرفية.....	21
ثانياً: دراسات في الحوكمة وحوكمة المصارف	25
ثالثاً: دراسات في الرقابة والرقابة السلوكية	30
رابعاً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة التي تم التطرق لها	33

تمهيد :

يمكن عد هذه الدراسة من الدراسات الأولى التي سعت إلى الجمع بين المتغيرات الثلاث (تكنولوجيا المعلومات المصرفية، حوكمة المصارف، الرقابة السلوكية) ضمن أنموذج واحد في العراق، فكل ما أتيح للباحثة من الدراسات التي اهتمت بهذه المتغيرات كانت قد تناولتها إما على نحو منفرد أو من خلال علاقتها مع متغيرات أخرى، ولعل من هذه الدراسات ما يأتي:

أولاً : دراسات في تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا المعلومات المصرفية :-

أ. دراسات باللغة العربية:

1. دراسة (مهدي، 2006) : أثر تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمة المصرفية : دراسة تطبيقية مقارنة بين المصارف الحكومية والأهلية في محافظة / بابل.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتحسين جودة الخدمات المصرفية، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها إن المصارف المبحوثة تتوقع أن تواجه المنافسة الحادة وإنها ستكون غير قادرة على مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية المتسارعة ما لم تستند إلى استخدام أدوات تكنولوجية حديثة والإفادة القصوى من مواردها البشرية المتاحة، إذ تم جمع البيانات الخاصة بذلك من خلال استخدام استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على (87) فردا لكل من المدراء ورؤساء الأقسام و العاملين ومجموعة من الزبائن في ستة مصارف حكومية وأهليه عامله في محافظة بابل، خلال المدة الزمنية (2005 - 2006) .

2. دراسة (الدباغ، 2007): تأثير نظم المعلومات المصرفية ومقومات نظام الرقابة الداخلية في خدمة الزبون: دراسة تطبيقية على مجموعة من مصارف (الحكومية والأهلية) في مدينة الموصل.

بينت هذه الدراسة خصائص نظم المعلومات المصرفية وعلاقتها مع مقومات نظام الرقابة الداخلية لتحقيق خدمات مصرفية جيدة للزبائن وبما يحقق الرضا في ذلك، تهدف الدراسة إلى تحديد المفاهيم الخاصة بمتغيراتها وتحديد علاقة الارتباط والتأثير بين خصائص نظم المعلومات المصرفية ومقومات نظام الرقابة الداخلية وتأثير ذلك في خدمة الزبون، من خلال الاعتماد على استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة من مديري المصارف ومعاونيهم ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب في المصارف التجارية (الحكومية والأهلية) في مدينة الموصل خلال المدة

(1/4/2007 – 15/5/2007) وهي مدة جمع المعلومات في الاستبيان، وكانت نتائج الدراسة تتلخص في، اتفاق النسبة الغالبة من أفراد العينة على أهمية خصائص نظم المعلومات المصرفية ومقومات نظام الرقابة الداخلية وانعكاساتها على خدمة الزبون في المصارف عينة الدراسة.

3. دراسة (الاسدي، 2008): أثر تكنولوجيا المعلومات في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في شركة نفط الجنوب (شركة عامة) .

تناولت هذه الدراسة تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل (الأجهزة والمعدات، البرمجيات، الاتصالات عن بعد والشبكات الحاسوبية، المهارات البشرية وقواعد البيانات) والخيار الاستراتيجي على مستوى المنظمة كمتغير معتمد (خيار الاستقرار، خيار النمو، خيار الانكماش، والخيار المركب) إذ انطلقت الدراسة من مشكلة ضعف إدراك المنظمات الصناعية العراقية لأهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها الفعال في توفير المعلومات الجيدة والضرورية لعملية اتخاذ القرارات في المنظمة على مستوياتها كافة ولاسيما فيما يتعلق بالمستوى الاستراتيجي، إذ سعت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف كان من أهمها التعرف على مدى أدراك الإدارة العليا للمنظمة العراقية لمفهوم وأهمية متغيرات الدراسة المتمثلة بتكنولوجيا المعلومات والخيار الاستراتيجي وأبعادهما، كما تم اختبار الدراسة على عينة قصديه من (26) منتسباً يمثلون الإدارة العليا والمعنيين بالعملية الإستراتيجية في شركة نفط الجنوب (شركة عامة)، إذ استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وأُعدت على استمارة الاستبيان وأجراء المقابلات الشخصية مع المديرين في سبيل تحصيل البيانات وتدعيم دقتها، وقد استنتجت الدراسة إن الخيار الاستراتيجي يقع في قلب العملية الإستراتيجية للمنظمة، فهو البوصلة الموجهة التي تقود المنظمة نحو رسم مسارها المستقبلي كما تم إثبات وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية وذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والخيار الاستراتيجي، وفي ضوء هذه الاستنتاجات أوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمة عينة الدراسة بصياغة إستراتيجية واضحة مبنية على أساس نتائج التحليل العلمي لمتغيرات البيئة، فضلاً عن إنشاء وحدة تنظيمية تعنى بعملية التخطيط الاستراتيجي، والعمل على تشجيع ثقافة العمل الالكتروني، والسعي إلى بناء نظم معلومات إستراتيجية لدعم الإدارة العليا في المنظمة.

ب. دراسات باللغة الإنكليزية:

1. دراسة: (Cerpa & Verner,1998) تأثير تطور نظم المعلومات في التخطيط الإستراتيجي: دراسة حالة في استراليا.

تناولت هذه الدراسة علاقة نظم المعلومات بالإستراتيجية، وتطل أثر هذه العلاقة على التخطيط الإستراتيجي، في منظمة تجارية أستراتيجية تعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات المتطورة في عملياتها اليومية، إذ اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان والمقابلات الشخصية في جمع المعلومات من مجموعة التخطيط في المنظمة وفريق هندسة البيانات وباقي الموظفين، إذ كان لجميعهم خبرة أثنتا عشرة سنة في نظم المعلومات وبعض سنوات الخبرة الإدارية في المستوى الإستراتيجي، وتم إجراء الدراسة من خلال المقارنة بين مرحلتين : الأولى حيث كان هيكل المنظمة يتكون من الأقسام الوظيفية التقليدية، مع ثقافة رسمية وأسلوب إدارة بيروقراطي¹ وكان عدد موظفيها ما يقارب 600 فردٍ برأسمال 157 مليون دولار، أما المرحلة الأخرى - بعد أربعة سنوات من الأولى - أصبحت المنظمة أكثر مركزية، كما لا تزال الثقافة الرسمية معتمدة ولكن بأسلوب إدارة أوتوقراطي² متضمنة نوعاً من الديمقراطية وأصبح عدد موظفيها 700 فردٍ برأسمال 200 مليون دولار، هذا وقد توصلت الدراسة إلى إن تبني إستراتيجيات نظم المعلومات يعد محقق لمنافع عدة للمنظمة، منها توفير الوسائل الضرورية للتخطيط وتدعم الترابط بين نظم المعلومات وأهداف المنظمة وتساعد في تقييم خطر الإستراتيجية، وتقييمها ومراجعتها، كما توصلت الدراسة إلى نتيجة مهمة وهي أن درجة تطور نظام المعلومات تؤثر على الإستراتيجية التي تعتمدها أي منظمة في عملية التخطيط فطبقاً للمنظمة عينة الدراسة تم تطور الإستراتيجية مع تطور التقنيات التي يعتمد عليها نظام المعلومات في المنظمة خلال مدة إجراء الدراسة.

2. دراسة : (Brown, 2007) دور رأس المال البشري في تكنولوجيا المعلومات كميزة تنافسية.

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم مراجعة قصيرة من الأدب حول إمكانية خلق ميزة تنافسية بإدارة رأس المال البشري لتحقيق البقاء في السوق، إذ توفر منهج لحل مشكلة التوافق المستمر بين تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجية المنظمة وهذه الحلول لا تقتصر على الملائمة بين تكنولوجيا

1. البيروقراطية : هي روتين العمل الذي تركز فيه السلطة في أيدي جماعات من الموظفين الإداريين (البعليكي والبعليكي، 2009: 171).

2. الأوتوقراطية : هي أن تكون المنظمات أكثر استجابة لمتغيرات البيئة (البعليكي والبعليكي، 2009: 82) .

المعلومات والإستراتيجية وإنما يشمل أيضا تطبيق ممارسات إدارة رأس المال البشري لضمان ذلك التلاؤم، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها إنه لكي تكون للمنظمة ميزة تنافسية تمكنها من البقاء في السوق يجب أن تمتلك تكنولوجيا المعلومات، إستراتيجية صحيحة وأفراد في المكان المناسب، وفي عالم الأعمال اليوم، من غير الكافي امتلاك المنظمة لواحد أو اثنين من هذه العناصر، إذ يجب أن تحصل المنظمة وتبقي على مزيج الإستراتيجية الصحيحة، تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية المناسبة في المكان والوقت المناسبين.

3. دراسة: (Tseng , 2008) أثر تكنولوجيا المعلومات في إقامة نظم إدارة المعرفة.

تناقش هذه الدراسة كيف يمكن تحسين دور وكفاءة تطبيق نظم إدارة المعرفة من خلال تكنولوجيا المعلومات، من خلال استكشاف دور وتأثير تكنولوجيا المعلومات في تطبيق نظم إدارة المعرفة داخل المنظمات، وتحليل العلاقة بين نظم إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات عن طريق المقابلات الشخصية وتحليلات الاستفتاء، وقد جرى تطبيق هذه الدراسة على أربع منظمات مختلفة في اختصاص عملها: الأولى كانت متخصصة في صناعة الأجهزة والمعدات الكهربائية، والثانية مختصة في صناعة وتطوير أجهزة العرض الفوتوغرافية الجديدة، وتتركز أعمال المنظمة الثالثة في صناعة السلع الاستهلاكية، وتخصصت المنظمة الرابعة في صناعة الرقائق الالكترونية، أما النتيجة التي توصلت إليها الدراسة فهي: من الصعب على تكنولوجيا المعلومات دعم كل العوامل التي تؤثر على نظم إدارة المعرفة، فبالرغم من أن تكنولوجيا المعلومات تعد أساسية لنظم إدارة المعرفة وتمكين الأفراد في الأقسام المختلفة في التعاون في تطبيقها، إلا إنها مجرد أداة للمساعدة في تطبيقها، فالمفتاح في تطبيق نظم إدارة المعرفة هو الموارد البشرية ذاتها.

ثانياً: دراسات في الحوكمة و حوكمة المصارف:-

أ. دراسات باللغة العربية :-

1. دراسة (الجبوري،2007): معايير الحوكمة لتحسين الأداء في القطاع المصرفي: دراسة تحليلية لعينة من المصارف العراقية.

بحثت هذه الدراسة في إمكانية تطبيق ممارسات الحوكمة في المصارف العراقية كوسيلة لتحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها من خلال محاولة الرقابة على الأداء وتحسينه، إذ تمثلت العينة المبحوثة بـ (مصرفي الرافدين والرشيد والبنك المركزي والمصرف التجاري للمدة (1997 – 2005))، وقد كان أبرز الاستنتاجات التي تم التوصل إليها هي إمكانية تطبيق أغلب ممارسات الحوكمة والاستفادة منها في الرقابة على الأداء وتحسينه، وخلص الباحث إلى ضرورة تطبيق كل ممارسات الحوكمة على وفق مقررات لجنة بازل II وإعطاء أهمية للمخاطر والسلوكيات والرقابة كونها ركائز تستند إليها الحوكمة والتي تساعد على زيادة الميزة التنافسية لهذه المصارف وعدم تأكلها وكذلك وضع لجان رقابية فرعية للأشراف على تطبيق ممارسات الحوكمة التفصيلية على مستوى الأقسام والمراجعة الدورية للنتائج المتحققة عنها لمساعدة الهيئات الرقابية العليا في الأشراف على أداء هذه المصارف وكيفية تحسينه نحو الأفضل.

2. دراسة (الخالدي، 2008): تأثير الآليات الداخلية للحوكمة في الأداء والمخاطرة المصرفية:

دراسة تحليلية لعينة من المصارف الأهلية العراقية للمدة من 1992 – 2005 .

سعت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير آليات حوكمة المصارف الداخلية (مجلس الإدارة، تركيز الملكية، التعويضات المالية، معدل كفاية رأس المال) في كل من مؤشرات الأداء المصرفي (معدل العائد على الموجودات، معدل العائد على حق الملكية، هامش الفائدة الصافي، هامش الدخل الصافي، معدل دوران الموجودات، مضاعف الرافعة المالية، معدل العائد على الودائع، معدل العائد على الأموال المتاحة، معدل القوة الأيرادية للموارد المتاحة، ربحية السهم العادي) والمخاطرة المصرفية (المخاطرة الائتمانية، مخاطرة سعر الفائدة ، مخاطرة السيولة)، وذلك عبر اختيار عينة عمديه من (5) مصارف عراقية في القطاع الخاص خلال المدة الزمنية (1992 – 2005)، وبالاعتماد على التشريعات المصرفية، قرارات السلطة النقدية، التقارير السنوية للمصارف المبحوثة، وتشريعات أخرى، توصلت الدراسة إلى مجموعة استنتاجات أهمها تخلف القطاع المصرفي العراقي عن مواكبة التطورات المالية والمصرفية العالمية التي تشهدها الصناعة المصرفية في مجال حوكمة المصارف، وابتعاده عن الوقوف على أجندة الإصلاحات في المنظومة المؤسسية (الحوكمة) للعديد من الدول التي تبنت المبادرات الدولية لإصلاح الأطر القانونية والتنظيمية والرقابية الداعمة لبناء وتعزيز أنظمة حوكمة جديدة.

3. دراسة (الحسيني، 2008): العلاقة بين معايير الحكم المؤسسي وإدارة عوائد المنظمة ومخاطرها بالتطبيق في عينة من المنظمات المسجلة في عدد من أسواق الأوراق المالية العربية.

ركزت هذه الدراسة على الأسس والمفاهيم النظرية لأبعاد رئيسة تمثلت بإدارة العوائد والحكم المؤسسي والخطر، من خلال عرض آراء الكتاب والباحثين فيما يتعلق بهذه العناوين لتكوين الإطار العلمي والتحليلي لها، وللتحري فيما إذا كان من الممكن الكشف عن ظاهرة إدارة العوائد في المنظمات ، والتحقق من تطبيق مقومات نظام الحكم المؤسسي فيها، والوقوف على سلوكها تجاه الخطر الذي يحدق بها من أجل رسم المسارات المستقبلية للمنظمات بوصفه دليلاً يلجأ إليه المستثمرون في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية، ولقد شملت الدراسة عينه مكونة من (115) منظمة مسجلة في عدد من أسواق الأوراق المالية العربية، وحددت مجموعة من نماذج إدارة العوائد ومتغيراتها المعتمدة في القياس منها أنموذج Jones و أنموذج Modified Jones وأنموذج Industry، كما نمذجة الدراسة متغيرات الحكم المؤسسي التي تتعلق بأداء المنظمات وهيكل المالكين وعوائد ومكافآت مجلس الإدارة وقابلية إفصاح المنظمات، فضلاً عن اعتماد أنموذج CAPM لقياس حجم الخطر النظامي الذي يلحق بالمنظمات، وتم قياس و نمذجة العلاقة التبادلية بين إدارة العوائد والحكم المؤسسي والخط، وغطت الدراسة المدة (2002-2004)، وهي مدة مناسبة لأغراض التحليل المقطعي الذي تم اعتماده، كما استخدمت الدراسة التقارير المالية والكتشوفات المحاسبية والنشرات الصادرة عن أسواق الأوراق المالية مجتمع الدراسة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية (تحليل الانحدار البسيط والمتعدد والمتجمع) لمعرفة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج كان من أبرزها تفاوت المنظمات في سلوكها تجاه إدارة العوائد وفي اعتماد معايير نظام الحكم المؤسسي وحجم الأخطار النظامية التي تتعرض لها تبعاً للزمن ولأسواق الأوراق المالية المسجلة لديها، وعلى هذا الأساس توصلت الدراسة إلى بناء أنموذج يقيس العلاقة التبادلية بين إدارة العوائد والحكم المؤسسي والخطر .

4. دراسة(الحلاوي، 2010): حوكمة الشركات وأثرها في تحسين أداء منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية لعينة المنظمات الصناعية (المختلطة والخاصة) المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية.

سعت الدراسة لتناول موضوع الحوكمة وأثره في تحسين أداء منظمات الأعمال، وذلك من خلال فرضية مفادها (أن الالتزام بقواعد وآليات وضوابط الحوكمة من قبل منظمات الأعمال في كافة نشاطاتها الاقتصادية المختلفة يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء فيها ويجنبها الأزمات المالية والاقتصادية)، وتم اختيار عينة عمدية من منظمات القطاع الصناعي (المختلطة والخاصة) التي يبلغ عددها (8) منظمات مدرجة في سوق العراق للأوراق المالية وقد شملت الدراسة الحقبة الزمنية (من 1999 إلى 2008)، حيث أثرت الدراسة استخدام (7) آليات من آليات الحوكمة وهي: آلية رأس المال المخصص لأعمال المنظمة، وآلية نسبة التزامات المنظمات، وآلية نسبة الاحتياطات وآلية المبالغ المسددة في المديونية، وآلية نسبة القروض إلى رأس مال المنظمة، وآلية الأسهم المتداولة في السوق المالية، وآلية اجتماعات مجلس الإدارة، وذلك سعياً وراء إبراز أهمية هذه الآليات لرفع مستوى وتحسين أداء منظمات الأعمال، كما تضمنت الدراسة استخدام (5) مؤشرات وهي :- القيمة السوقية للأسهم، ومقسوم الأرباح، وربحية السهم، ومعدل العائد على حق الملكية، ومعدل العائد على الاستثمار، حيث أظهر التحليل الإحصائي بأن هنالك تباين في استخدام هذه الآليات مما أدى إلى تباين في مستويات أداء المنظمات موضوع البحث، أما أهم استنتاجات الدراسة فكانت، زيادة الاهتمام بالحوكمة بشكل واسع بعد الأزمة الآسيوية التي عصفت بدول النمور الآسيوية، وأمريكا اللاتينية، وعدم اقتصار آليات الحوكمة على المبادئ والقواعد الحاكمة التي حددتها منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي وإنما يتعدى ذلك إلى عدد أكبر من الآليات الممكن استخدامها في الحوكمة، وتطبيق المنظمات جميعاً لآلية استخدام رأس المال المخصص لأعمال ونشاط المنظمة، إذ لم تستثمر رأس مالها في غير هذا النشاط إضافة إلى استخدامها لآلية انتظام اجتماعات مجلس الإدارة بمعدل مرة واحدة لكل شهرين أي بمجموع (6) مرات سنوياً .

ب. دراسات باللغة الإنكليزية :

1. دراسة (Bettinelli & chughm,2008) : النماذج التنظيمية المتغيرة للحوكمة : دراسة حالة تجريبية في المنظمات الإيطالية.

سعت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الهيكل التنظيمي و بين الخصائص التي تجعل المنظمات أبداعية ضمن منظور الحوكمة، ففي عام 2003 تم إصدار قانون إصلاح الحوكمة في

المنظمات الايطالية والذي أعطى للمنظمات فرصة لتعديل نماذج الحوكمة فيها من خلال ثلاث خيارات) أما تبقى على النموذج التقليدي أو تتبنى النموذج الجديد أو تدمج بين النموذجين)، وانطلاقاً من هذه النقطة تم تعريف المنظمة الإبداعية على إنها المنظمات التي تستطيع ترك النموذج التقليدي وتبني الجديد بأسرع وقت ممكن، وقد شملت عينة الدراسة كل المنظمات المساهمة الايطالية المدرجة في السوق المالية الايطالية، كما تم جمع البيانات الخاصة بالعينة من السوق المالية خلال 4 سنوات من إصدار القرار، وكانت النتائج إنه بعد أربع سنوات من إصدار القرار ما يقارب 99,35% من المنظمات ما زالت تحكم طبقاً للنموذج التقليدي. وفي منتصف عام 2007 ، تبنت فقط 154 منظمة النظام الجديد و 79 منظمة فقط تبنت النموذج المزدوج، وهذا لا تعني أنّ المنظمات أبدا لا تتغير، ولكنها تميل إلى أن تكون بطيئة نسبياً في الردّ على التغييرات في هذه النماذج، سيما وإن مدة أربع سنوات تعد مدة قليلة بالنسبة لكون النموذج الجديد مازال جديداً على المنظمات .

2. دراسة: (Ehikioya, 2009) هيكل الحوكمة وأداء المنظمات في الاقتصاديات النامية: دراسة حالة في دولة نيجيريا.

إنّ غرض هذه الدراسة هو اختبار العلاقة بين هيكل الحوكمة والأداء القوي في نيجيريا، حيث تم استعمال نموذج الانحدار لتحليل بيانات عيّنة من 107 منظمة مدرجة في سوق نيجيريا للأوراق المالية خلال (1998 – 2002)، و أظهرت هذه الدراسة أنّ تركيز الملكية له تأثير إيجابي على الأداء، بالرغم من أن النتائج لم تكشف عن علاقة بين هيكل مجلس الإدارة و الأداء، ولكن هناك دليل مهماً يدعم حقيقة التأثير الضار لازدواجية الإدارة التنفيذية على الأداء، وبذلك توصي الدراسة بضرورة الفصل بين الإدارة التنفيذية والملكية لضمان الأداء الأفضل، إذ سيزيد ذلك من كفاءة اتخاذ القرارات، ويعد أداة رقابية ذاتية لضمان عدم انغماس الوكيل (المدير التنفيذي) في السلوك الانتهازي (استغلال منصبه لاتخاذ قرارات لصالحه في حالة عدم الفصل بين الملكية وإدارة المنظمة).

3. دراسة: (Schiehl & Bellavance, 2009) مجلس الإدارة، ملكية المدير التنفيذي، واستعمال مقاييس الأداء غير المالي في خطط مكافآت المدير التنفيذي.

بحثت هذه الدراسة في الارتباط القائم بين خيارات مجلس الإدارة لمقاييس الأداء غير المالية المؤثرة في خطة مكافئات المدير التنفيذي وبين آليات الحكم الأخيرتين (استقلال مجلس الإدارة و ملكية المدير التنفيذي) في عينة المنظمات الكندية العامة، وطبقاً لنتائج هذه الدراسة يعد استخدام مقاييس الأداء غير المالية متغيراً وبشكل متوقع، إذ ترتبط فرص نمو المنظمة بشكل إيجابي مع تكامل المعلومات غير المالية عن خطط مكافآت الإدارة التنفيذية، فطبقاً لنظرية الوكالة يعد استخدام مقاييس الأداء غير المالية مصدراً معلوماتياً عن أداء الوكيل (المدير التنفيذي)، وبالمقارنة مع الدراسات التي تناولت حساسية خطط تعويض الإدارة التنفيذية لهيكل الحوكمة، تركز هذه الدراسة على مزيج مهم لخطة تعويض الإدارة التنفيذية والذي يستخدم لتعويض المدير مقابل الأعمال التي يؤديها التي لا يمكن قياسها من خلال مقاييس الأداء المالية التقليدية، ويستنتج من هذه الدراسة إن اختيار المقاييس غير المالية يعكس وبشكل أفضل إسهامات الإدارة التنفيذية في إضافة قيمة للمنظمة مع الأخذ في الحسبان بيئة مراقبة المنظمة، وعليه فإن هذه الدراسة لها نتائج أساسية لاسيما فيما يتعلق بالحاجة للكشف عن تعويضات المدير التنفيذي لتحسين فهم المستثمر حول العلاقة بين رواتب المديرين والأداء القوي.

ثالثاً: دراسات في الرقابة والرقابة السلوكية:-

أ. دراسات باللغة العربية:

1. دراسة (العنزي، 2008): مدى التزام المصارف الأردنية بمتطلبات الرقابة الداخلية على أنشطة التجارة الالكترونية من وجهة نظر المدقق الخارجي.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مدى التزام وحدات التدقيق الداخلي في المصارف التجارية الأردنية بمتطلبات الرقابة على أنشطة التجارة الالكترونية ويتضمن ذلك: المتطلبات الإدارية و القانونية و التكنولوجية ومتطلبات الأمن والحماية، إذ تم جمع البيانات الأولية للدراسة من خلال استبانته أعدت لهذا الغرض تم توزيعها على مكاتب التدقيق الخارجية التي تقوم بالتدقيق على المصارف التجارية الأردنية بواقع 45 استبانته، وقد توصل الباحث إلى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات الرقابة الداخلية من حيث المتطلبات الإدارية والتكنولوجية ومتطلبات الأمن والحماية ومدى الالتزام بالرقابة على أنشطة التجارة الالكترونية، أما المتطلبات التشريعية والقانونية لأنشطة التجارة الالكترونية في المصارف التجارية الأردنية لا تزال غير كافية ولا يوجد التزام بتلك المتطلبات حيث تحتاج تلك القوانين إلى مواكبة التطورات المتسارعة في مجال تطور الأعمال الالكترونية وفي ضوء هذه الاستنتاجات أوصت الدراسة بضرورة أن تقوم المصارف الأردنية بتطوير أنظمتها الرقابية لمواكبة التطورات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات واستخداماتها المتنوعة في الصناعة المصرفية في المجالات القانونية والهيكلية والتقنية ومتطلبات الأمن والحماية المتعلقة بأنشطة التجارة الالكترونية.

2. دراسة (ألقدومي ونظمي، 2008) : تطبيق المصارف لمقررات لجنة بازل الثانية المتعلقة بالرقابة الداخلية: دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في الأردن.

طرحت لجنة بازل الثانية مقررات جديدة اتفق على أنها تحوي فرصاً وتحديات صعبة ، بحثت هذه الدراسة في مدى تطبيق المصارف العاملة في الأردن للمقررات الصادرة عنها والخاصة بالرقابة الداخلية: وهي (الإشراف الإداري وثقافة الرقابة، وتعريف المخاطر وتقييمها، وأنشطة الرقابة وفصل المهام، والمعلومات والاتصال، ومتابعة العمليات وتصويب الخلل)، حيث استخدمت الدراسة تحليل التباين ANOVA والاختبارات الإحصائية T و F ، وكانت النتيجة أن جميع المصارف المتواجدة في الأردن سواء أكانت محلية أم عربية أم أجنبية تطبق مقررات لجنة بازل الثانية وبمستوى مرتفع وفي الوقت نفسه لم تجد الدراسة أي فروقات ذات دلالة إحصائية تعود لهوية المصرف تؤثر في درجة تطبيقه لهذه المقررات، وقد شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المصارف ضمن دوائر الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، ودائرة العمليات وإدارة التسهيلات، إذ تم

توزيع الاستبيانات على عينة مكونة من (62) موظفاً موزعين على (10) مصارف عاملة في الأردن، و تم اختيارها بطريقة المعاينة العشوائية.

3. دراسة (مهدية، 2009) : الثقافة التنظيمية والتماسك الاجتماعي: بسكيكدة (الجزائر) إنموذج شركة المواد البلاستيكية .

سعت هذه الدراسة إلى تقصي موضوع الثقافة التنظيمية والتماسك الاجتماعي في سياق المنظمات الجزائرية، إذ تحاول هذه الدراسة الإجابة على سؤال محوري هو هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الثقافة التنظيمية ومعدلات التماسك الاجتماعي؟ ولقد تم اختبار الدراسة في شركة المواد البلاستيكية بسكيكدة كأنموذج للمنظمة الجزائرية، من خلال الاعتماد على كل من المنهج الكمي والوصفي، واستخدام استمارة الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات من العينة التي شملت 123 فرداً، كما كشفت التحليلات الإحصائية ثبوت وصدق الفرضية العامة (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الثقافة التنظيمية و معدلات التماسك الاجتماعي)، وقد تجلى ذلك بثبوت الارتباطات القائمة بين مؤشرات طرفي الفرضية الفرعية الأولى، من خلال ارتباط كل من (الترقية، العدالة، الثقة، التقدير والاحترام) بكل من (استقرار العامل، الولاء التنظيمي، الدافعية للعمل، درجة الامتثال للمعايير)، كما أثارت الدراسة، قضية ارتباط المشاركة بمستوى الرضا والتي تعكس الفرضية الفرعية الثانية، والتي تؤكد صدقها أيضاً، من خلال ثبوت العلاقة القائمة بين كل من (تفويض السلطة، تشجيع التجديد و الإبداع، فتح قنوات الاتصال، تشجيع العمل الجماعي) بكل من (الأداء، الشعور بالانتماء، علاقات التعاون والصدقة)، وأخيراً استنتجت الدراسة أن موضوع الثقافة التنظيمية و التماسك الاجتماعي يبقى دائماً محلاً للجدل بالنظر إلى تغير المؤسسة والمجتمع، وتبعاً للظروف الداخلية للمؤسسة، وتداخل متغيرات البناء التنظيمي.

ب. دراسات باللغة الانكليزية : -

1. دراسة (Kim & et al,2003): دور العوامل السلوكية في التحالفات الإستراتيجية.

تسلطت هذه الدراسة الضوء على عدد من قضايا الموارد البشرية والثقافية المهمة في المنظمات والتي تلعب دوراً رئيساً في عملية تطوير التحالفات الإستراتيجية بين شركة الاتصالات والمنظمات التابعة لها (عينة الدراسة) من خلال استعراض الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع والتي اتفقت على أن من أهم أساليب التحول من الاستقلالية إلى الاعتمادية في عملية تحقيق الميزة التنافسية هي تكوين تحالفات إستراتيجية ناجحة وهذا يتطلب أن تركز المنظمة على توافق تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية بينها وبين المنظمات المتحالفة معها، إذ أظهرت النتائج أن عدم توافق إستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية بين شركة الاتصالات والمنظمات التابعة لها يؤدي إلى خلق مشاكل في العمل وعدم ترابط أهدافها وبالتالي عدم تحقيق الميزة التنافسية، ومن أسباب فشل هذه التحالفات هي: السهولة في بيان أهمية الموارد البشرية وعدم التخطيط الجيد لقضايا الحوافز والتأمين والحماية القانوني ونظام الاتصالات السيء يؤدي إلى حالة من التشويش والإرباك للأفراد، ولمواجه هذه المشاكل اقترحت الدراسة ثلاث إستراتيجيات وهي: بناء ثقافة لتناسب مع ثقافة المنظمات الجديدة، وتكوين بيئة عمل متطورة من خلال تدريب الأفراد على عمل المنظمة بعد الإتحاد وبشكل دائم وأخيراً يحقق التوازن نتائج تتناسب مع توجهات الأفراد لذا لا بد أن يشعر الأفراد بأنهم جزء مهم من المنظمة حتى يكون لهم حافز قوي لتحقيق أهداف المنظمة الجديدة.

2. دراسة (Fauver & Fuerst, 2006) : هل تتضمن الحوكمة الجيدة تمثيل المستخدمين في مجلس الإدارة؟ دراسة حالة في مجالس إدارة المنظمات الألمانية.

ضمن نظام الحوكمة في ألمانيا، يتطلب تمثيل الموظفين في مجلس الإدارة في المنظمات أنموذجاً قانونياً، حيث تقترح هذه الدراسة أن مثل هذا التمثيل يوفر معرفة فاعلة وأصلية لمتخذ القرار، إذ وجدت الدراسة إن تمثيل الموظفين في مجلس إدارة المنظمة يوفر وسائل رقابة قوية ويخفض كلف الوكالة في المنظمة، كما أظهرت النتائج إن زيادة الحاجة للتنسيق ضمن المنظمة، يتطلب التحسين المستمر لمبادئ الحوكمة الفاعلة من خلال التعقل في استخدام هذا التمثيل، وقد أجريت الدراسة على كل المنظمات العامة المدرجة في سوق الأوراق المالية في ألمانيا خلال 2003. من خلال المقارنة بين 786 منظمة مدرجة ضمن مؤشر Bloomberg وقاعدة البيانات العالمية المالية ابتداء من آب 2003 (فمن خلال Bloomberg نحصل على معلومات خاصة بهيكل مجلس الإدارة ومن قاعدة البيانات نحصل على مقاييس تقييم الأداء، ورأس المال السوق، و

بيانات الموقع والأنشطة خلال السنة المالية 2002) وبين المعيار الصناعي الذي شمل كل المنظمات الألمانية المدرجة في قاعدة البيانات العالمية وهي 911 منظمة بالاعتماد على مؤشر Herfindhal المستند على المبيعات وبيانات قطاع العمل.

3. دراسة: (Levy,2009) الرقابة في المنظمات ذات الهياكل الهرمية.

تتمحور مشكلة هذه الدراسة في قضية مهمة وهي أن هيكل الملكية في المنظمات يكون معقداً أحيانا لدرجة يصعب معها التمييز بين من هم المالكين الفعليين ومن هم المسؤولين عن إدارة المنظمة لاسيما في قارتي آسيا و أوروبا، إذ تفترض هذه الدراسة إنه يمكن استخدام التصويت كوسيلة رقابية، حيث تم تطبيقها في المنظمات البلجيكية، فبعد وصف هيكل الملكية من خلال الرسوم البيانية، تم عرض ثلاث نماذج مختلفة لثلاث منظمات وهي (Farik , Anima, & Herbeco) ومن خلال مقارنة الأساليب الموجودة لتمييز المالكين وأجهزة الرقابة فيها مع منظمة Colruyt، أظهر التحليل لهيكل الملكية في هذه المنظمة أن هيكل الملكية يمكن المالكين من إحكام الرقابة عليها حتى مع وجود خلافات بين المالكين أنفسهم، وهذا يعني أن نموذج هذه المنظمة يمكن أن يساعد حملة الأسهم على التصويت في الجمعية العامة لتمييز المساهمين المؤثرين والقادرين على إدارة ورقابة المنظمة، كما تزود الأطراف الخارجية بالأدوات اللازمة لتقرير فيما إذا كانت رقابة المنظمة متحققة، وعليه فإنه يمكن لحملة الأسهم والمؤسسون استخدام هذه النماذج لتحقيق هيكل الملكية المثالي الذي سيبقي سيطرتهم مع مستوى أدنى من الاستثمار.

رابعاً : مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة التي تم التطرق لها :-

استخدمت الدراسات السابقة التي تم التطرق لها في الفقرات السابقة في مجالات مختلفة في الدراسة الحالية، حيث تم اعتماد بعضها لتحديد المتغيرات الفرعية للمتغيرات الرئيسية وتم استخدام البعض الآخر في أغناء الجانب النظري لكل متغير من المتغيرات الرئيسية، كما اعتمد جزء منها كدراسة سابقة فقط، ولكن على الرغم من مجالات الاستفادة إلا إن هناك بعض نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وبشكل مفصل يمكن بيان مجالات التشابه والاختلاف والاستفادة وذلك حسب المدة الزمنية التي تم إعداد الدراسة فيها وكما في الجدول الآتي :-

جدول (5) : مجالات التشابه والاختلاف والاستفادة من الدراسات السابقة.

الدراسة	مجالات التشابه	مجالات الاختلاف	مجالات الاستفادة
Cerpa & Verner 1998	- نظم المعلومات كمتغير مستقل. - تتكون عينة الدراسة من مديري الإدارة الوسطى. - تم التطرق لأهمية تطور نظم المعلومات وعلاقته بتطور ونوع الهيكل التنظيمي.	- تم تطبيق الدراسة في منظمات الأعمال في أستراليا. - عدت (الاتصالات، قاعدة البيانات، نظم دعم القرار، نظم الخبرة، تبادل البيانات والمعلومات الإلكترونية) كمطالبات نظم المعلومات المتطورة.	- تم اعتمادها كدراسة سابقة.
Kim & et al 2003	- التركيز على التوافق بين تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية .	- أثر التوافق بين تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. - تم تطبيق الدراسة في شركة الاتصالات والمنظمات التابعة لها في الولايات المتحدة الأمريكية.	- تم اعتمادها كدراسة سابقة.
Fauver & Fuerst 2006	- الحوكمة كمتغير مستقل. - تم التطرق لأهمية تمثيل الموظفين في مجلس الإدارة كأداة رقابية.	- تم تطبيق الدراسة على المنظمات العامة المدرجة في سوق الأوراق المالية الألماني.	- تم اعتمادها كدراسة سابقة.
مهدي 2006	- تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل. - القطاع المصرفي مجالاً لتطبيق الدراسة.	- اعتمدت (الأجهزة والمعدات، البرمجيات، الاتصالات، الموارد البشرية) كمغيرات فرعية لتكنولوجيا المعلومات. - أثر تكنولوجيا المعلومات في جودة الخدمة المصرفية.	- تم اعتماد الدراسة كأحد مصادر الجانب النظري للرسالة وذلك ضمن متغير تكنولوجيا المعلومات. - كما تم اعتمادها كدراسة سابقة.
الدباغ 2007	- تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل. - القطاع المصرفي مجالاً لتطبيق الدراسة.	- أثر تكنولوجيا المعلومات في خدمة الزبون .	استخدمت الدراسة لتحديد خصائص تكنولوجيا المعلومات. استخدمت كأحد مصادر الجانب النظري للرسالة وذلك ضمن متغير تكنولوجيا المعلومات والرقابة السلوكية.
Brown 2007	- تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل - تم التطرق لأهمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.	- أثر تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية.	- تم اعتمادها كدراسة سابقة.
Teseng 2008	- تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل. - تم عدّ الموارد البشرية كمفتاح لتطبيق نظم إدارة المعرفة.	أثر تكنولوجيا المعلومات في إقامة نظم إدارة المعرفة. تم تطبيق الدراسة في قطاع الصناعة.	- تم اعتمادها كدراسة سابقة.
الجبوري 2007	- الحوكمة كمتغير مستقل. - اعتماد (وضوح الأهداف وصياغة الإستراتيجيات، صلاحية وكفاءة أعضاء مجلس الإدارة) كمعايير الحوكمة. - القطاع المصرفي مجالاً لتطبيق الدراسة	- أثر الحوكمة في تحسين الأداء. - اعتماد (حماية الموجودات، القرارات المالية، تقييم الأداء، الاعتبارات القانونية والأخلاقية، تقديم المشورة، لجان التدقيق والتعويضات، المرتبات والعلاوات) كمعايير الحوكمة.	- تم اعتماد الدراسة كأحد مصادر الرسالة ، وذلك لأغناء متغير الحوكمة. - كما تم اعتمادها كدراسة سابقة.
المشهداني 2007	- الحوكمة كمتغير مستقل.	- إطار مقترح للحوكمة . - استخدام المبادئ الخمسة التي تقوم عليها الحوكمة في المنظمات . - مجال تطبيق الرسالة هو المنظمات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية .	- تم اعتماد الدراسة كأحد مصادر الجانب النظري للرسالة، وذلك ضمن متغير الحوكمة. - كما تم اعتمادها كدراسة سابقة.

الخالدي 2008	- الحوكمة كمتغير مستقل. - القطاع المصرفي مجالاً لتطبيق الدراسة.	- اعتماد (مجلس الإدارة، تركيز الملكية، التعويضات المالية، معدل كفاية رأس المال) كآليات داخلية للحوكمة. - اثر الحوكمة في الأداء والمخاطر.	تم اعتماد الدراسة كأحد مصادر الجانب النظري للرسالة وذلك ضمن متغير الحوكمة. - كما تم اعتمادها كدراسة سابقة.
الحسيني 2008	- الحوكمة كمتغير مستقل.	- علاقة الحوكمة بإدارة عوائد المنظمات ومخاطرها. - مجال تطبيق الدراسة هو المنظمات المدرجة في عدد من أسواق الأوراق المالية العربية.	- تم اعتمادها كدراسة سابقة.
العززي 2008	- قطاع المصارف مجالاً لتطبيق الدراسة. - متطلبات تكنولوجيا المعلومات كأحد متطلبات تحقيق الرقابة على أنشطة المصرف .	- الرقابة الداخلية كمتغير مستقل. - اعتمدت (متطلبات الأمن والحماية، متطلبات تشريعي، متطلبات إدارية، متطلبات تكنولوجيا المعلومات) كمتطلبات لتحقيق الرقابة الداخلية على الأنشطة الإلكترونية للمصارف.	- تم اعتمادها كدراسة سابقة.
ألدومي ونظمي 2008	- قطاع المصارف مجالاً لتطبيق الدراسة. - اثر مقررات لجنة بازل في تحقيق الرقابة - تم التطرق لأهمية علاقة المعلومات والاتصال بمبادئ الحوكمة وأثر ذلك في تحقيق الرقابة.	- استخدام (الإشراف الإداري، ثقافة الرقابة، المخاطر، فصل المهام، المعلومات والاتصال، متابعة العمليات وتصحيح الخطاء) كمتطلبات لتحقيق الرقابة.	- تم اعتمادها كدراسة سابقة.
الأسدي 2008	- تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل.	- اعتمدت (الأجهزة والمعدات، البرمجيات، الاتصالات عن بعد والشبكات الحاسوبية، المهارات البشرية، قواعد البيانات) كمتغيرات فرعية لتكنولوجيا المعلومات. - أثر تكنولوجيا المعلومات في تحديد الخيار الإستراتيجي للمنظمة. قطاع النفط مجالاً لتطبيق الدراسة.	- تم اعتماد الدراسة كأحد مصادر الرسالة ، وذلك لأغناء متغير تكنولوجيا المعلومات. - كما تم اعتمادها كدراسة سابقة.
Bettinelli & Chughm 2008	- الحوكمة كمتغير مستقل .	- تم تطبيق الدراسة على المنظمات المساهمة في إيطاليا. - ربط الإبداع المنظمي بمعايير الحوكمة.	- تم اعتمادها كدراسة سابقة.
Ehikioya 2009	- الحوكمة كمتغير مستقل. - تم التطرق إلى أهمية تبني معايير الحوكمة كأداة رقابية ذاتية .	- أثر الحوكمة في تحقيق الأداء القوي للمنظمات . - تم تطبيق الدراسة على المنظمات المساهمة في دولة نيجيريا.	- تم اعتمادها كدراسة سابقة.
مهديّة 2009	تم التطرق لأهمية الثقافة كوسيلة رقابية فاعلة .	تم تطبيق الدراسة في القطاع الصناعي في الجزائر . استخدام الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل	- تم اعتمادها كدراسة سابقة.
Schiehl & Bellavance ,2009	- تم التطرق لأهمية معايير الحوكمة وأثرها في وضع خطط المكافآت للمدراء التنفيذيين.	- تم تطبيق الدراسة على المنظمات العامة في كندا.	- تم اعتمادها كدراسة سابقة.
Levy , 2009	- الرقابة كوسيلة تساعد المالكين في إدارة المنظمة.	- تم تطبيق الدراسة على ثلاث منظمات في بلجيكا .	- تم اعتمادها كدراسة سابقة.

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات سابقة .

الفصل الثاني

الجانب النظري للدراسة

المبحث الأول

تكنولوجيا المعلومات المصرفية

المبحث الثاني

حوكمة المصارف

المبحث الثالث

الرقابة السلوكية

المبحث الأول

تكنولوجيا المعلومات المصرفية

الموضوع:	رقم الصفحة
تمهيد:	38
أولاً: معنى تكنولوجيا المعلومات وتطورها التاريخي	39
ثانياً: مفهوم تكنولوجيا المعلومات المصرفية	43
ثالثاً: دوافع الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات المصرفية	46
رابعاً: أهمية تكنولوجيا المعلومات المصرفية	48
خامساً: موارد تكنولوجيا المعلومات المصرفية	53
سادساً: خصائص تكنولوجيا المعلومات المصرفية	62

تمهيد :

في عام 1937م استحدثت النظرية العامة للنظم والتي أشارت إلى وجود قواعد ومبادئ وقوانين يمكن تعميمها على كل أنواع العلوم أي أن لكل علم تركيب فكري خاص به يعكس جانب من الواقع وليس هناك علم واحد يهيمن على كل المعارف، وهذا المفهوم تناولته الشريعة الإسلامية منذ أربعة عشر قرناً (جاد الرب ، 2009، 7) .

حيث يمكن أن نرى ذلك في قوله تعالى : " وَ-الشمس و-ضخاها {1} و-القمر إذا تَلَاهَا {2} و-النهَار إذا جَطَهَا {3} و-الليل إذا يَغْشَاهَا {4} و-السماء و- مَا بَنَاهَا {5} و-الأرض وَ مَا طَخَاهَا {6} وَ نَفْس و- مَا سَوَّاهَا {7} " سورة الشمس (من آية 1) إلى آية (7)

تدل هذه الآية على التوازن الكوني فضلاً عن كثير من الآيات التي تدل على تكامل ووحدة هذا الكون وتوازنه بما في ذلك النفس البشرية التي زودها الله سبحانه وتعالى بالتوازن المطلوب، إذ وجد العلماء إن عقل الإنسان يمتلك مجموعة من القدرات على التصرف بالمعلومات (الذاكرة والخيال) WWW.SPtechs.COM⁴ فهو نظام وضعه الخالق سبحانه وأودع فيه قدرات وقابليات تمكن الإنسان من استخدامها في التعامل مع محيطه من خلال المعلومات التي يتضمنها هذا المحيط ومعالجتها والاستفادة منها في شتى ميادين حياته فكلما زادت قدرته وقابليته على التحكم في عملية التصرف بالمعلومات دل ذلك على درجة تحضره وقدرته على مواجهة محيطه وتطويره بما ينسجم مع رغباته واحتياجاته كإنسان، وكذلك المنظمات لاسيما المصارف بوصفها نظاماً من وضع البشر فهي أيضاً تمتلك نوعاً من القدرات والقابليات التي تمكنها من التكيف والتأقلم مع بيئتها وتغييراتها وتعد تكنولوجيا المعلومات المصرفية واحدة من هذه القدرات، فمشكلة عصر المعلومات¹ هذا هي توفير المعلومات ونقلها والتصرف بها بسرعة ودقة فكلما زادت قدرة المصرف على ذلك ازدادت درجة تحضره وتقدمه، وما الحاسبات الآلية والأقمار الصناعية إلا وسائل ضرورية للتعامل مع المعلومات وعلى نطاق واسع، ولكون المصارف تمثل حلقة الوصل بين النشاطات الاقتصادية وحركة رؤوس الأموال والاستثمار فهي ملزمة بمواكبة سريعة وناشطة لحركة التطور ولاسيما في ظل الانفتاح العالمي الحالي والمتزايد على نحو متعاظم مما يضعها إمام منافسة شديدة تفرض عليها تهديدات لا يمكن مواجهتها بغير سلاح التحديث واستعمال التقنيات المتطورة.

إذ يهدف هذا المبحث للتعريف بماهية تكنولوجيا المعلومات المصرفية ومستلزمات إقامتها ومكوناتها وعناصرها، فضلاً عن خصائص مخرجاته (المعلومات) والتي تعد ذات أهمية في قياس مدى فاعلية النظام بوصفه وسيلة لتحقيق الرقابة السلوكية في المصرف.

¹ تسمى الفترة الزمنية (من 2000م إلى حد الآن) بعصر المعلومات وهو العصر الذي تكون فيه المعرفة قوة. (Haag & et al, 2007, 3).

أولاً:- معنى تكنولوجيا المعلومات وتطورها التاريخي:-

Meaning & Historical Of Information Technology

تتباين وتتعدد وجهات النظر حول تكنولوجيا المعلومات باختلاف الميادين المطبقة فيها، والنوع المستخدم من هذه التكنولوجيا في التطبيق، ولغرض استيعاب مفهوم تكنولوجيا المعلومات ينبغي بيان معناه وأصله التاريخي، فبالنسبة لمصطلح التكنولوجيا أورد (البلبكي) " التكنولوجيا هي العلم التطبيقي، طريقة فنية لتحقيق غرض عملي، أو هي جميع الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم." (البلبكي،1998:954)، أما مصطلح تكنولوجيا المعلومات فيرى (التميمي) أنه " يتكون من شقين الأول هو تكنولوجيا، وهي كلمة مُعَرَّبَةٌ من (Technology)، وهي مفهوم ذو أصل يوناني مكون من مقطعين هما (Techno) ومعناها فن القدرة أو المهارة، أما المقطع الثاني (Logy) وتعني علم، وكلمة تُقَانَةٌ على وزن فُعَالَةٌ في اللغة العربية، وهي مصدر لكلمة من الفعل العربي (أتقن، يتقن، وإتقانا) أي أحكمه، والتَّقَنُ تعني الرجل الحاذق المُتَقِنُ للأشياء (المعجم الوسيط، 1960: 85) وكلمة تَقْنِي تعني فَنِي خاص بفن أو علم أو صنعه والشق الثاني فهو (Information)، وهي كلمة مشتقة من الأصل اللاتيني الذي كان يعني تعليم المعرفة ونقلها، والآن يعني بها المعلومات" (التميمي،2007: 44).

ولم تكن تكنولوجيا المعلومات وليدة الصدفة بل هي نتاج لتطور القدرات والمعرفة البشرية في مجال حفظ وتبادل المعلومات والتي تعود إلى بدايات العصور التاريخية منذ ظهور الكتابة لأول مرة ولا تزال في تطور مستمر، ولقد اختلف الكتاب والباحثين في تصنيف المراحل التي مرت بها تكنولوجيا المعلومات كل حسب اجتهاده ومنظوره الخاص إذ تعد كل مرحلة بمثابة ثورة حقيقية غيرت مجريات الأحداث العالمية في حينها، لذا سيتم إجمال هذه المراحل بحسب تسلسلها الزمني وكما وردت في هذه الأدبيات وهو ما يوضحه الجدول الآتي:-

جدول(6):مراحل تطور تكنولوجيا المعلومات

المرحلة	المدة الزمنية	المصدر	تطور تكنولوجيا المعلومات
---------	---------------	--------	--------------------------

<p>- عام 4000 ق.م اكتشاف أول السجلات والمتمثلة بالألواح الطينية في الحضارة السومرية. - عام 3500 ق.م طور الفينيقيون الأبجدية واستخدم السومريون اللغة المسمارية والمصريون اللغة الهيروغليفية كوسائل لحفظ المعلومات آنذاك. - عام 3000 ق.م اختراع العداد من قبل البابليين. - عام 1270 ق.م ظهور أول موسوعة في سوريا. - عام 900 ق.م الخدمة البريدية لأول مرة في الصين. - عام 530 ق.م أول مكتبة لدى الإغريقين.</p>	<p>السالمي والدباغ ، 20: 2001 Williams & Sawyer, 2007 :14</p>	<p>من 4000 ق . م إلى 100 ق. م</p>	<p>ما قبل الميلاد</p>
<p>- عام 100 ق . م أول كتاب مجلد. - من 700-800م وصول الأرقام العربية إلى أوروبا. عام 1049م أول طباعة مفردة بواسطة طباعة مصنوعة من الطين في الصين. - عام 1450م ظهور جرائد الأخبار في أوروبا. - عام 1455م اختراع آلة الطباعة في ألمانيا.</p>	<p>السالمي والدباغ ، 20: 2001 Williams & Sawyer, 2007 :14</p>	<p>من 100 ق.م إلى 1455 م</p>	<p>انتشار الكتب واختراع الطباعة</p>
<p>- عام 1621م اختراع المسطرة المنزلقة. - عام 1642م أول آلة جمع ميكانيكية من قبل Blaise Pascal. - عام 1666م أول آلة حاسبة تقوم بعملية الجمع والطرح من قبل Samuel Morland - عام 1714م اختراع أول آلة كتابة في انكلترا.</p>	<p>Williams & Sawyer, 2007 :15</p>	<p>من 1621 م إلى 1714 م</p>	<p>تطور الآلات الحاسبة</p>
<p>- عام 1765م أول آلة البخارية من قبل James Watt. - عام 1801م استخدام سلسلة البطاقات المثقوبة للتحكم بنوع النسيج. - عام 1820م اختراع آلة حاسبة للسلع المنتجة. - عام 1829م اخترع William Austin أول آلة طباعة عملية في أمريكا. - عام 1833م صمم (تشارلز بابيج) الآلة التحليلية ،وهي آلة حاسبة ميكانيكية يمكنها القيام بعدد كبير من الوظائف الرياضية. - عام 1837م اختراع التلغراف من قبل (Samuel). - عام 1844م إرسال أول تلغراف من واشنطن إلى بلتيمور. - عام 1854م - طور عالم الرياضيات البريطاني (جورج بول) نظاماً للاستدلال المنطقي والرمزي باسم الجبر البوليني أو جبر المنطق. - عام 1876م اخترع التلغراف من قبل Alexander Graham.</p>	<p>المشهداني، 2002:57 Williams & Sawyer, 2007 :15 البكري ، 1985 : 7</p>	<p>من 1765 م إلى 1876 م</p>	<p>الثورة الصناعية</p>
<p>- عام 1890م استخدام الكهرباء في أول مشروع لمعالجة البيانات (لبطاقات المثقوبة)، وآلة الجداول الإحصائية الأوتوماتيكية لـ Hollerith. كما قدم (John Dewey) مدخل النظم. - عام 1895م اخترع التلغراف اللاسلكي من قبل (Marconi's)، وإرسال أول إشارة إذاعية. - عام 1907م أول إذاعة منتظمة في نيويورك. - عام 1921-1920م استخدمه كلمة ريبوت Robot¹ للتعبير عن ربط الآلة بالجهد البشري. - عام 1927م أول عرض تلفازي في أمريكا. - عام 1930م أول حاسوب من قبل Vannevar Bush. - عام 1937 م استحدثت النظرية العامة للنظم. - عام 1939م طور كل من جون أتانا سوف وجون بيري أول</p>	<p>المشهداني، 2002: 57 Williams & Sawyer, 2007:15 الدليمي، 2006: 25</p>	<p>من 1890م إلى 1945م</p>	<p>عصر الكهرباء وظهور أول أشكال الحاسوب</p>

1 كلمة ريبوت Robot أصلها من اللغة التشيكية والتي تعني العمل الإلزامي . 17 : 2007 , Williams & Sawyer

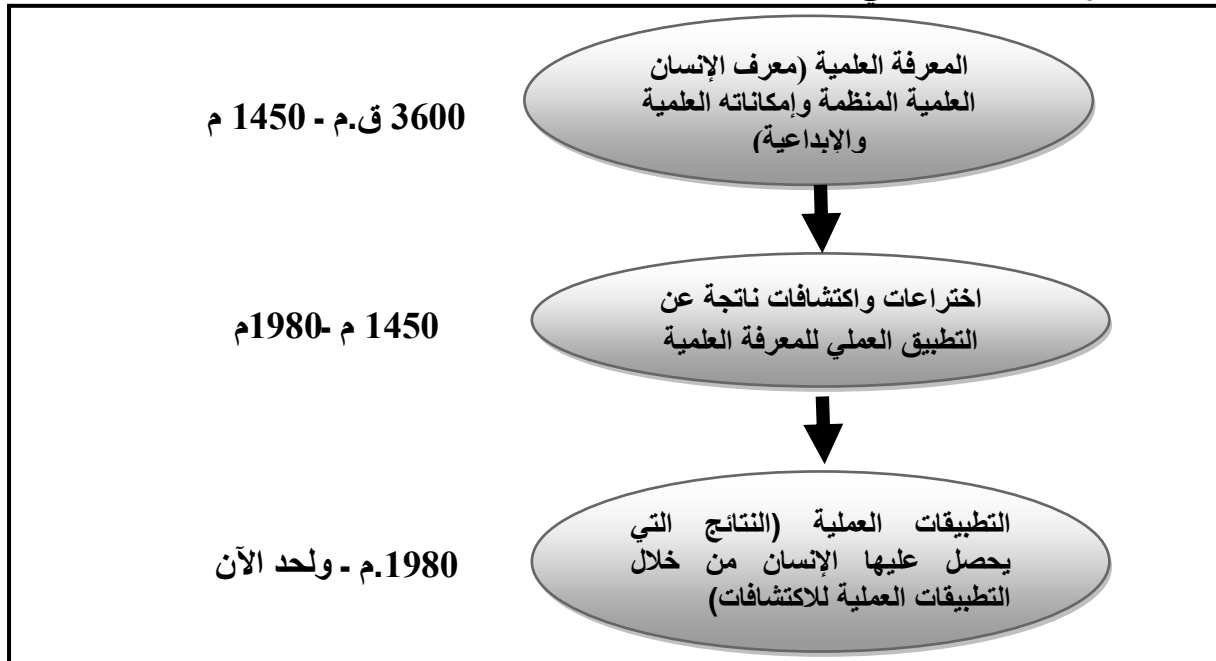
<p>كومبيوتر رقمي آلي أسموه (ABC) والكومبيوتر مخصصاً لأغراض معينة. - عام1944م أول حاسوب كهروميكانيكي امتلكته الحكومة الأمريكية. - عام1945م قدم جون فون نيومان مفهوم البرنامج المخزون.</p>			
<p>- عام1946م ظهور أول كمبيوتر الكتروني ضخم عرف باسم ENIAC في أمريكا. - عام1947م طور كل من (جون باردين، والتر برا تالين، ويليام شوكلي) أول ترانزستور. - عام1951م اخترع كل من (جاي فور ستر و بوب إيفيرير) أول حاسوب يقوم بالمعالجة عرف باسم (Whirlwind) كما أصبحت الحواسيب تباع بشكل تجاري. - عام1958م أول دائرة متكاملة (أول مودم). - عام1962م أول ألعاب الحاسوب Space war . - عام1964م اختراع لغة البرمجة الأولى من قبل (جون كيميبي و توماس كورتر) والتي سُميت بـ (BASIC) . - عام1968م اختراع أولى الحاسبات باستخدام الدوائر الكهربائية من قبل شركة (Burroughs) . - عام1969م إنشاء أول شبكة معلومات محوسبة باسم (arpa net) من قبل وكالة الأبحاث المتقدمة في أمريكا إذ تعد هذه الشبكة أساساً للإنترنت.</p>	<p>الطائي،2008،13 المشهداني،2002: 57 Williams & Sawyer,2007:15 O`Brien, 2001:31 الكردي والعبد،2007: 47</p>	<p>من 1946م إلى 1969م</p>	<p>ثورة الحاسوب وتشغيل البيانات</p>
<p>- ظهور نظم المعلومات الإدارية التي توفر تقارير ذات طبيعة محددة مسبقاً لتدعيم عملية اتخاذ القرار . - عام1970م استخدام قرص الفلوبي في تخزين البيانات لأول مرة. كما أدخل مفهوم نظم دعم القرارات DDS في المدة ذاتها. - عام1973م - طور كل من (بوب كان وفينت سيرت) مجموعة بروتوكول الإنترنت (TCP/IP) وهو المفهوم الذي قامت على أساسه شبكة الإنترنت. - عام 1975م أول كمبيوتر مصغر سمي بـ MIT`S Altair8800. - عام 1976م أول حاسوب شخصي.</p>	<p>الشلبي،2005،66 المشهداني،2002، 57 Williams & Sawyer,2007 :20 الدليمي،2006: 25</p>	<p>من 1969م إلى 1976م</p>	<p>التقارير الإدارية وبدائيات ظهور الانترنت</p>
<p>- عام 1980م ظهور التخطيط الإستراتيجي للموارد المعلوماتية. - ظهور أول حاسوب شخصي عام 1981 واستخدام لغات برمجة عالية المستوى لدعم عملية البرمجة بحيث سهلت بناء وتنفيذ تطبيقات على أنظمة المعلومات حتى من قبل أشخاص ذوي خبرة قليلة في هذا المجال، وظهور نظم المستخدم الأخير التي تعطي دعم مباشر للمستخدم وتوفر احتياجاته من المعلومات ونظم الخبرة الذي يعطيه نصيحة الخبراء ونظم المعلومات الإستراتيجية التي تساعد على تقديم السلع والخدمات التي تحقق الميزة التنافسية. - عام1982م أول حاسوب محمول.</p>	<p>الحيالي،2006: 37 Williams & Sawyer, 2007:20 الدليمي،2006: 25</p>	<p>من 1980م إلى 1982م</p>	<p>نظم دعم القرارات والنظم الخبيرة</p>
<p>- تتمثل أدوات تكنولوجيا المعلومات بالأنواع المتقدمة من الحاسبات الالكترونية و البرمجيات المتطورة والشبكات والانترنت و الانترنت و الاكسترانت و قواعد البيانات و التي تجعل من السهولة و السرعة الحصول على المعلومات و معالجتها و خزنها و بأقل التكاليف و الجهد و هذا بدوره يؤدي إلى التطور الهائل في العمل المعرفي.</p>	<p>لزهر،2006: 83</p>	<p>من 1982م إلى 1990م</p>	<p>النظم الإستراتيجية ونظم المستخدم النهائي</p>

<p>- عام 1991م وضع (تيم بيرنوز لي) مفاهيم شبكة الويب العالمية (WWW) وهي إحدى الخدمات التي تتيح لمستخدمي الإنترنت التنقل بين صفحات الويب عبر استخدام الروابط الفائقة السرعة. - عام 1993م الحواسيب المتعددة الوسائط. في عام 1995-1998 أنتجت شركة مايكروسوفت و Windows 98,95 كما أنتجت المزيد من أنظمة التشغيل في معظم أجهزة الحاسوب الشخصي.</p>	<p>الاسدي، 2008: 13</p>	<p>من 1990 م إلى 1998م</p>	<p>عصر المعلومات والتجارة الإلكترونية</p>
<p>- حاضرات التكنولوجيا هي أداة لتعزيز المشروعات الابتكارية التي تؤدي إلى خلق فرص عمل ونشر البحوث الجامعية على المستوى التجاري. وبذلك فهي تهدف إلى التنمية الاقتصادية الشاملة والإصلاح الاقتصادي والتعامل مع مشاكل التنمية الاقتصادية وخلق فرص العمل. ومن عناصرها الأساسية هي البنية الأساسية مثل المساحات المكتبية، والدعم الإداري الفني القانوني بما في ذلك الباحثون والفنيون وكذلك الحصول على التمويل من خلال صناديق رأس المال والدعم والربط مع الحاضرات الأخرى. - عام 2000-2003م طرحت Microsoft نظام 2000 , 2003 , windows XP.</p>	<p>الأسكوا، 2007 ، 7 ، E/ESCWA/IC TD/2007/9 الاسدي، 2008، 13</p>	<p>من 1998م لحد الآن</p>	<p>حاضرات التكنولوجيا وتطورات البرامج الحاسوبية</p>

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات الواردة في الجدول.

ويرى (القنديلجي و السامرائي) إن تكنولوجيا المعلومات يمكن أن ترتبط بثلاث مراحل

متسلسلة يوضحها الشكل الآتي:-



الشكل (2): المراحل المتسلسلة التي مرت بها تكنولوجيا المعلومات . بتصريف من الباحثة.

المصدر: القنديلجي، عامر إبراهيم والسامرائي، إيمان فاضل. " تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها ". الطبعة

الأولى . مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 2002. ص 37 .

من الجدول (6) يتبين لنا أن تكنولوجيا المعلومات هي أساليب تدل على تطور القدرة البشرية على التعامل مع البيئة و إدراكه لأهمية المعلومات وفائدتها، أما الشكل (2) فيوضح أنه لا توجد مرحلة مستقلة بذاتها بل هناك ترابط شبكي ومتداخل بين هذه المراحل وهو ناتج عن التطور المتلاحق والسريع في تصنيع الوسائل الالكترونية وسبب شدة التنافس بين المنظمات ومنها المصارف، وما تزال هذه التطورات مستمرة لأن تطوير وبناء نظم جيدة للمعلومات له علاقة مباشرة بنمو وتطوير العمل المصرفي، فالحاجة إلى إنتاج معلومات أصبحت من المتطلبات الأولية والأساسية للبقاء والاستمرار، وليس فقط هدفاً لتحسين الكفاءة، هذا وقد أصبحت تقنية الحواسيب عصب نظم المعلومات في جميع المنظمات لما تقدمه من دعم كبير في إجراء وتنفيذ العمليات المختلفة ومساعدة المستويات الإدارية في كافة الأنشطة والقرارات التي يتطلبها العمل.

ثانياً:- مفهوم تكنولوجيا المعلومات المصرفية:-

Concept Of Banking Information Technology

يعد المصرف نظاماً مداراً¹، وهو تجمع مرتب ومنظم لمكونات منفصلة لكل منها هدف معين وتكون معتمدة على بعضها البعض في سبيل تحقيق الأهداف العامة للمصرف، وعليه يمكن تقسيم المصرف حسب هذا المفهوم إلى عدة نظم فرعية تشكل تكنولوجيا المعلومات احدها، والذي بدوره يعد نظاماً يتكون من مجموعة أجزاء تعمل لغرض تحقيق أهداف المصرف عن طريق تقديم معلومات بخصائص تمكن متخذ القرار من اتخاذ القرارات المناسبة للتغيرات الحاصلة بالبيئة الداخلية والخارجية باعتبار إن المصرف نظاماً مفتوحاً يتعامل مع البيئة يؤثر ويتأثر بها، وللتعرف على ماهية تكنولوجيا المعلومات سوف نستعرض آراء بعض الكتاب والباحثين بهدف إعطاء تعريف واضح لهذا المفهوم، وكما في الجدول الآتي:-

جدول (7): مفهوم تكنولوجيا المعلومات في المنظمات.

المصدر	مفهوم تكنولوجيا المعلومات
McNurlin & Ralph,1998:103	هي تقنية البنى التحتية مثل الكهرباء والتي يمكن أن تحقق ميزة تنافسية للمنظمة فقط في بداية حياتها ولكن عندما يزداد ثمنها ومخاطرها على المنظمة تطويرها أو اختراع شيء جديد لا يمكن للمنافسين تقليده.
Alter,1999,37	هو تفاعل لمكونات تعمل مع بعضها البعض لإنجاز هدف ما .
السالم,1999: 96	مجموعة الوسائل التي يستخدمها الأفراد للسيطرة على المتغيرات البيئية المحيطة

¹ النظام المدار : هو نظام هادف يحتوي على أكثر من نظام فرعي تشترك جميعها في الهدف العام الذي يعمل من أجله النظام ككل (جاد الرب، 2009، 17-13).

بهم، ومن أجل استخدامها لإشباع الحاجات الإنسانية لا بد أن تتجسد في الاختراعات والتجديدات أو الإبداعات في السلع و الخدمات والوسائل والعمليات، وتعد المعرفة التي تطبق على المشاكل العلمية المتصلة بتقديم الخدمة جانباً من التكنولوجيا.	
وهو مجموعة من المكونات ذات علاقة متداخلة مع بعضها تعمل على نحو متكامل داخل حدود في ظل قيود معينة، لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة في بيئة ما، وفي سبيل ذلك تتقبل مدخلات وتقوم بعمليات وتنتج مخرجات، وتسمح باستقبال مدخلات مرتدة (تغذية عكسية) .	طه، 2000: 473
نظام يعتمد على الحاسوب يقدم المعلومات ويدعم عمليات اتخاذ القرارات الإدارية ويستند في ذلك إلى نظم معالجة العمليات وقواعد البيانات في المنظمة.	Daft,2001:242
يقصد به استعمال المدير للحاسوب الشخصي كمساعد له في إجراء تحليل للمعلومات التي يحصل عليها أو تتكون من منظومة تجمع البيانات المتعلقة بالأنشطة (الفعاليات) الداخلية في المنظمة وبينتها الخارجية ثم تحويل هذه البيانات إلى معلومات قابلة للاستعمال من قبل متخذ القرار.	الشماع، 2002: 115
هو النظام الذي يستخدم تكنولوجيا متطورة لدعم مناطق وظيفية في المنظمة.	Bocij et a ,2003:48
كل أشكال التكنولوجيا المستخدمة لجمع وتخزين وتصنيع والتعامل مع المعلومات.	Pearlson&Saunders, 2006:14
مصطلح يضم كل أشكال التكنولوجيا المستخدمة في صنع وجمع ومعالجة وتوصيل ونشر وتقديم واستخدام المعلومات بأشكالها المختلفة (بيانات عمل، محادثات صوت، صور ثابتة ومتحركة) ومنها المعلومات التي لا يتوقع اكتشافها أو معرفتها.	Walter&Tang ,2006:276
مجموعة الأجهزة والمعدات والبرامجيات والمهارات البشرية التي تستخدم لمعالجة وتحويل البيانات إلى معلومات، و تخزينها ونقلها وتوزيعها إلى الجهات المستفيدة بشكل يجعلها متاحة للأطراف كلها من الكم والنوع والتوقيت الملانم.	الدليمي، 2006: 29
يشمل مختلف أنواع الاكتشافات والمستجدات والابتكارات التي تتعامل مع مختلف أنواع المعلومات من حيث جمعها وتحليلها وتخزينها واسترجاعها في الوقت والطريقة المناسبين.	عبد الرضا، 2007: 49
تشمل الأدوات التكنولوجية التي تنظم، تعالج، تخزن وتوصل المعلومات، وتتكون من أدوات خزن، أنظمة اتصال، أنظمة حاسوب (البرامج والأجهزة والبيانات)، وأجهزة إلكترونية أخرى.	IFAC,2007: 350
يعد مورد منظمي يستخدم في عمليات السيطرة على المعلومات وامتلاكها (أي الحصول على المعلومات ونقلها وتخزينها واسترجاعها ومعالجتها) ويتكامل مع شبكات الاتصالات ليقوم بتحويل تلك المعلومات إلى معرفة لتشكل الأخيرة قدرات فعالة تسهم في تحقيق الإبداع الاستراتيجي المستهدف.	العززي ، 2008: 7
عبارة عن كافة الأدوات من الأجهزة والبرامجيات وإدارة العمليات ونظام المعلومات وبجانب ذلك ضرورة توافر المهارة اللازمة لتطبيق هذه الأدوات لمهمة إنتاج المعلومات وتطوير كل من نظام المعلومات و العمليات الإدارية والرقابة.	سعيد، 2008: 34
مجموعة من المكونات المترابطة التي تجمع وتعالج وتخزن وتشر البيانات والمعلومات وتوفر وسيلة للتغذية العكسية لتحقيق هدف معين.	Stair&Reynolds ,2008: 4
نظام يتضمن عمليات معالجة وتخزين وتحليل ونشر البيانات والمعلومات لأغراض معينة ويتكون بصورة عامة من عناصر (المكونات الصلبة والمكونات البرمجية والعمليات والإجراءات والبيانات والأفراد) .	TURBAN& et al, 2008:41
كيان أو وعاء يحتوي مجموعة من الأنظمة الفرعية المتفاعلة والمتبادلة المعتمدة الواحدة على الأخرى وتشكل مجتمعة هيئة موحدة منتظمة لها مخرجات أعظم واكبر من مخرجات كل نظام فرعي ضمن هذا الكيان الموحد أو الكلي .	الصبيحي، 2008: 35
عملية صناعة المعلومات باستخدام أدوات التطور التكنولوجي ومزايا التقنية الحديثة لخلق منافع أو انجاز مهام سريعة لخدمة أطراف عدة .	الجواري، 2009: 5
وتعني استخدام كل من تقنيات الحاسوب (الأجهزة والبرامج) لمعالجة وتخزين المعلومات إضافة لاستخدام تقنيات الاتصال (الشبكات) لنقل وتبادل المعلومات.	Brown et al, 2009:1
نظام فرعي في المنظمة يتكون من عدة نظم فرعية تعمل مع بعضها البعض بصورة مترابطة ومتناسقة ومتبادلة بهدف توفير المعلومات التاريخية والحالية والمستقبلية	السقا، 2009: 162

المالية وغير المالية لجميع الجهات التي يهتما أمر المنظمة وبما يخدم تحقيق أهدافها المصدر : أعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول.

يتفق معظم الباحثين في الجدول السابق على وصف تكنولوجيا المعلومات بالآتي:-.

- **نظام** : إذ تعد نظاماً فرعياً يمكن تمثيله بإطار أو وعاء يضمن تفاعل مكوناته ويتفاعل مع غيره من الأنظمة الفرعية ضمن النظام الكلي الذي تمثله المنظمة بما يحقق الأهداف المنشودة.
- **مجموعة متفاعلة من المكونات**: فالتكنولوجيا والآلات لا يمكن أن تعمل بمعزل عن العنصر البشري وخبرته في التحليل إذ لا بد من تزامن عملها وتفاعلها معاً للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تقديم المعلومات.
- **صناعة المعلومات**: فالأمر لا يقتصر على تحويل البيانات إلى معلومات لصناعة القرار وإنما هي عملية مستمرة تبدأ بتجميع البيانات والمعلومات واستخدام القدرة البشرية في تحليلها واستخلاص المفيد منها واستخدام التغذية العكسية كوسيلة لتوفير البيانات (مواد أولية) لغرض صناعة قرار معتمد على معلومات صحيحة ودقيقة.

أما فيما يخص تكنولوجيا المعلومات المصرفية فقد تناولت أدبيات أخرى هذا المفهوم نذكر بعضها وكما في الجدول الآتي:-.

جدول(8): مفهوم تكنولوجيا المعلومات المصرفية على وفق ما جاء في بعض الأدبيات .

المصدر	مفهوم تكنولوجيا المعلومات المصرفية
الطائي، 2000: 334	النظام الذي يوفر المعلومات الضرورية التي تسهل مهمة إدارة المصارف في صنع القرارات الإدارية لتحقيق أهدافها.
Landon & Landon, 2004 :11	مجموعة من المكونات المترابط والمتجمعة وظيفتها تجميع ومعالجة و تخزين المعلومات لدعم صنع القرار والسيطرة داخل المصرف ومساعدة الإدارة والموظفين على حل المشاكل وتبسيط الأمور المعقدة وتقديم خدمات متطورة وجديدة.
أبو حمد وقدري، 2005: 392	مجموعة مترابطة ومنظمة من المكونات الصلبة للحاسبة الإلكترونية وغير الصلبة والأفراد والبيانات والإجراءات التي تعمل بطريقة متكاملة في تجميع وتخزين ثم (تحويل) معالجة البيانات المصرفية المدخلة لها إلى معلومات قابلة للاستخدام تفيد في عملية صنع القرارات المختلفة.
مجيد، 2006: 172	كافة الأساليب المتعلقة بالمعرفة والمستخدمة من قبل الأفراد لتحقيق الأداء المتميز في المصرف.
Haag & etal, 2007:172	أي أداة تستند على الحاسوب والتي يستخدمها الأفراد للعمل مع المعلومات ومعالجتها لدعم حاجات المصرف للمعلومات.
جوان وبريس، 2008: 146	مجموعة متكاملة من الأجهزة والمعدات البرمجيات والمهارات وأدوات وشبكات الاتصال، التي تستخدم من أجل جمع وتحليل وتصنيف البيانات والمعلومات وتخزينها واستخلاص النتائج منها واسترجاعها متى ما كان ذلك ضروريا لغرض تيسير أعمال المصرف.

المصدر :إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول.

بما إن التعامل مع المعلومات يعد احدى القدرات التي يمتلكها المصرف (بوصفه نظاماً) ويستخدمها إضافة لغيرها من القدرات لمواجهة بيئته (الداخلية والخارجية) ومواكبة تغيراتها، فأن آراء الباحثين التي تم استعراضها في الجدول أعلاه يمكن أن تتشارك في وصف تكنولوجيا المعلومات المصرفية على أنها احد قدرات المصرف تتضمن استخدام هيكل متكامل من الأنظمة الفرعية والمكونات والابتكارات المتطورة التي تضطلع بمهمة التعامل مع معلومات من عدة مصادر بهدف اتخاذ قرارات من شأنها بقاء وتقدم المصرف في بيئته.

ثالثاً: دوافع الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات المصرفية:-

The interesting Reasons Of Banking Information Technology

تحاول تكنولوجيا المعلومات المصرفية الإجابة على تساؤلات متعلقة بمستقبل المصرف ككل مثل ما الخدمات والنشاطات التي يجب التركيز عليها أو الاستغناء عنها، إذ يساعد التطور التكنولوجي المصارف على تحويل عملية تشغيل ومعالجة البيانات والمعلومات من التشغيل اليدوي إلى التشغيل الآلي، ولأجل التعرف على أهمية تكنولوجيا المعلومات لا بد من التطرق إلى العوامل التي دفعت المصارف وباقي المنظمات إلى الاهتمام المتزايد بتكنولوجيا المعلومات طبقاً لآراء مجموعة من الكتاب والباحثين في هذا المجال وكما في الجدول الآتي:-

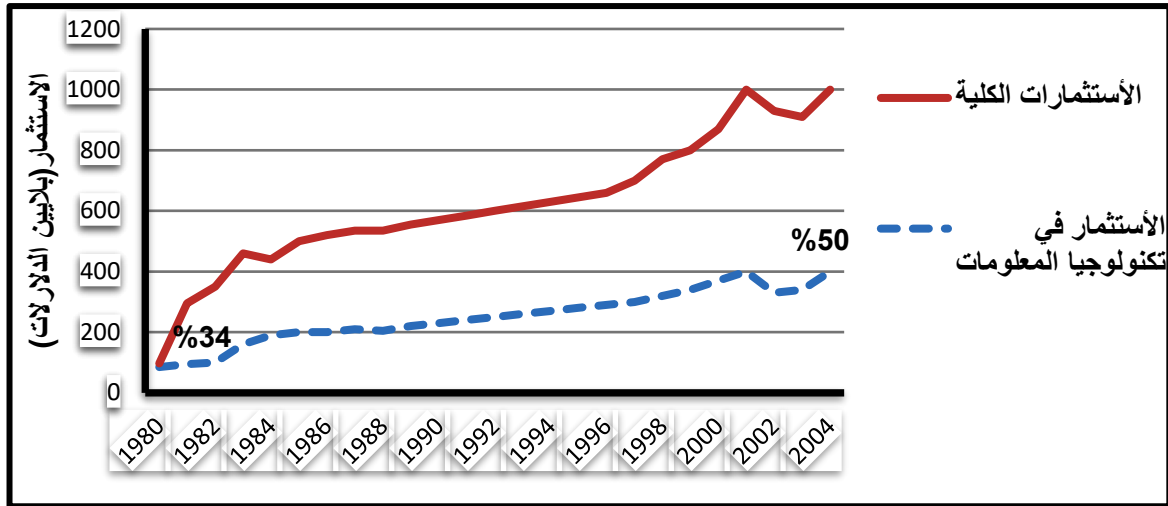
جدول(9) :دوافع الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات المصرفية.

المصدر	دوافع الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات المصرفية
السالمي والدباغ، 2001: 22	- تطور الأعمال التجارية. - السهولة في التعامل والرغبة في الابتكار. - تعاظم دور وأهمية الإدارة.
الحيالي، 2005: 6	- تفجر المعلومات وتشعب المعرفة البشرية وتعدد الموضوعات المطروحة في مختلف الحقول العلمية . - توظيف الأموال والموارد المتاحة للاستثمار في حقول المعلوماتية واستغلال الفرص المتاحة وتوجيهها بالاتجاه الصحيح . - استحداث طرائق جديدة لتخزين المعلومات بوسائط تقنية متطورة .
يوسف، 2005: 12	- تعقد مجالات الأعمال مما يلزم الإدارة إن تعرف ما يدور حولها أكثر من أي وقت . - ازدياد حجم وتنوع مجالات عمل المنظمات. - ازدياد حده المنافسة بين المنظمات سعياً لزيادة حصتها السوقية. - حاجة الإدارة لاتخاذ قرارات في وقت قصير الأمر مما يعني ضرورة توافر المعلومات في الوقت المناسب . - التغيير المتسارع في البيئة الخارجية للمنظمات . - ضيق الوقت المتاح لجمع البيانات وتحليلها بالشكل التقليدي .

<ul style="list-style-type: none"> - الحاجة الملحة إلى التعلم المستمر مدى الحياة. - تزايد مساحة المنافسة وزيادة نسبة الإبداع. - تناقص كمية الوقت المتاح للحصول على المعلومات بسبب التغير السريع في البيئة. - أصبحت المعلومات حجر الزاوية في تحقيق مزايا جوهرية للمنظمات. - زيادة سيادة المعلومات كقاعدة لفاعلية المنظمة. 	البغدادي، 2006: 51
<ul style="list-style-type: none"> - استخدام تكنولوجيا المعلومات في عمليات الإنتاج وارتباطها بنظم إدارة الجودة الشاملة وسلاسل القيمة. - تحديث خدمات المعلوماتية. - نمو الوحدات الاقتصادية الخدمية. - العولمة. - مشاركة المستخدم الأخير. - المعلومات الموجهة من المهنيين. 	عبد اللطيف، 2007: 1
<ul style="list-style-type: none"> - اتساع رقعة الأسواق التي تتم فيها عملية تسويق الخدمات المصرفية. - تحول المنظمات من مجرد محاولة تلبية حاجات المشتريين إلى محاولة تلبية رغباتهم والوفاء بها. - زيادة حدة المنافسة والتحول من المنافسة السعرية إلى المنافسة غير السعرية . 	الشبلي، 2008: 2
<ul style="list-style-type: none"> - تزايد تعقيد نشاط المنظمات. - تطور قدرات الحاسوب. 	مكليود وشيل، 2009: 67

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول .

نستنتج من الجدول أعلاه أن هناك عوامل عديدة دفعت المصارف وباقي المنظمات إلى الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات وزيادة الاستثمار فيها، وهذا شيء طبيعي قياساً بظروف بيئة العمل ذات التغير المستمر والسريع فمثلاً انخفاض سعر صرف عملة دولة ما يدفع المشتريين إلى التسوق فيها مادامت عملة بلدهم ذات قيمة أعلى، وبسبب العولمة أصبحت المصارف لا تتنافس في البيئة المحلية فقط وإنما اتسعت ساحة التنافس لتشمل العالم كله لاسيما مع وجود الانترنت وزيادة استخدام التكنولوجيا في العمليات التشغيلية مثل الصراف الآلي و تقليص المدى الزمني مثل التسليم الفوري للسلع والخدمات، فضلاً عن اهتمام المصارف بالنواحي الاجتماعية ومراعاة العادات والتقاليد، كل ذلك أدى إلى زيادة التعقيد في أعمال المصرف ولإشباع حاجتها لمواكبة هذا التعقيد والاستجابة له لا بد من توظيف التكنولوجيا المتطورة والمهارات البشرية في إنتاج المعلومات التي تساعدها في البقاء في هذه البيئة كما إن سهولة استخدام التكنولوجيا وانخفاض ثمنها قياساً بالفوائد المترتب عنها لاسيما الحاسوب الشخصي الذي أصبح ينظر إليه كقطعة معدات مكتبية ضرورية (مثل الهاتف والمكتب) دفعت المدراء إلى استخدام قدراتها في نظم المعلومات لكي توفر لهم معلومات ذات خصائص تمكنهم من اتخاذ القرارات بالسرعة الملائمة للتكيف مع تغيرات البيئة، ولعل هذه الدوافع تبرر سبب تزايد استثمار المنظمات في تكنولوجيا المعلومات من 34% إلى 50% خلال المدة (1980-2004) طبقاً لبيانات التي يوفرها القسم التجاري في مكتب التحليل الاقتصادي للدخل والإنتاج القومي الأمريكي (Laudon&Laudon,2007:5) . وكما في الشكل الآتي:



شكل (3) : تزايد الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في المنظمات الأمريكية.

Source: Laudon, Kenneth C. & Laudon, Jane P. "management information system: managing the digital firm". 10th edition. Prentice-Hall. 2007. P 6.

رابعاً: أهمية تكنولوجيا المعلومات المصرفية :-

The Important Of Banking Information Technology

مما سبق يتبين لنا أن تكنولوجيا المعلومات بصورة عامة تساعد المنظمات والمصارف في تعزيز قدراتها التنافسية وزيادة إنتاجيتها من خلال توفير المعلومات التي تساعد جميع العاملين وفي مقدمتهم متخذي القرار في تنفيذ مهامهم على أكمل وجه، إذ يرى (Stair & Reynolds) " إن تكنولوجيا المعلومات مهمة بسبب المعلومات التي توفرها والتي تساعد متخذي القرار في المنظمة على تحقيق الأهداف وبالتالي تساعدهم على تحسين أسلوبهم في إدارة أعمال منظماتهم " (Stair & Reynolds, 2008: 33)، أما روبنسون فيرى إن لتكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في مجال المنافسة يمكن توضيحه من خلال الشكل الآتي:-



شكل (4): تحليل روبنسون للقوى الخمسة التي يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات لمواجهتها.

Source: Cadle, James &Yeates, Donald."Project Management For Information Systems". 4th edition. PrenticeHall. 2004. P 35.

أستخدم الباحث ويندي روبنسون نموذج بورتر للقوى الخمسة لمعرفة دور تكنولوجيا المعلومات المصرفية في مساعدة المصرف على مواجهة تهديدات البيئة وذلك من خلال طرح مجموعة من الاسئلة تبين أمكانيات تكنولوجيا المعلومات المصرفية لمواجهة هذه التهديدات وهذا ما يوضحه الشكل (4) وفي نفس السياق يوضح (Cadle & Yeate) " أنه يمكن للمصرف أتباع ثلاث استراتيجيات من شأنها أن تقلل خطر هذه التهديدات، وهي تقديم خدمات بأقل كلفة من خلال الاستعانة بالتكنولوجيا المتطورة، وتقديم خدمات متميزة من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في إنتاج خدمات جديدة أو إضافة خصائص جديدة على الحالية، والتركيز على قطاع سوقي معين من خلال الاستعانة بنظم استخبارات الأعمال وبحوث التسويق وما توفره تكنولوجيا المعلومات من معلومات لدعم هذه الإستراتيجية." (Cadle & Yeates, 2004:35)، كما "إن تكنولوجيا المعلومات أصبحت ركناً مهماً لعمل المصارف التي تتسارع في تقديم الخدمات المتنوعة في عصر التقدم التقني في المجالات كافة، لاسيما في جانب الحصول على المعلومات واستخدامها بالشكل الذي يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية في عملها وفيما تقدمه للزبائن، و لكي يكون عمل المصارف صحيحاً ودقيقاً فهي تحتاج لأن تكون نظم معلوماتها متطورة ومنفتحة ومواكبة لكل التطورات التي تحدث في البيئة المحيطة وبما يضمن استخدام أجهزة الاتصال الحديثة التي تمكنها من أن تكون جزءاً مفتوحاً على عالم المعرفة الكلية والتقنيات المتطورة والجودة الشاملة، عالم أصبح وكأنه قرية صغيرة نتيجة لسرعة المواصلات والاتصالات والمبتكرات التي أدت إلى

انكماش وتقليص الزمان والمكان وأصبح كأنه عائلة واحدة لم تعد اهتماماته محددة وفقاً لخطوط رسمت بشكل عشوائي" (الدباغ،2007: 31) ، ويمكن تلخيص أهمية تكنولوجيا المعلومات المصرفية من خلال النقاط الآتية والتي يتفق عليها كل من :

Daft,2001:255 ؛ Porter,2001:63 ؛ London& London,2004:8 ؛ مجيد،2006: 174؛

أبو غنيم،2007: 97 ؛ الحياي،2008: 8 ؛ جاد الرب،2009: 50

1. تحسين الكفاءة التشغيلية : فاستخدام المعلومات الدقيقة يتيح فرص انتفاع أفضل من الموارد وإنتاج الخدمات بأقل كلفة وبأقصى سرعة من خلال تقليل وقت تنفيذ الأوامر وتوفير معلومات تشغيلية لاتخاذ القرارات إذ يساعد استخدامها على تحسين خدمة الزبون عن طريق تلبية طلباتهم بواسطة المحطات الطرفية.

2. تقليص الحجم : تعد تكنولوجيا المعلومات أداة فاعلة في تقليص حجم المنظمات وإعادة التنظيم، إذ تدل التقديرات في الدول الصناعية أن نتيجة استخدام هذه التكنولوجيا أمكن تخفيض الحجم الإداري بنسبة تنحصر بين 30 – 40 %، كما إن تقليل الاعتماد على الأيدي العاملة (أحد أهم عوامل الإنتاج لأي منظمة) والتي تكبد المصرف تكاليف عالية جراء الرواتب والأجور والمنافع الأخرى إلا أن إدخال تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى إحداث تغييرات في المهام والمسؤوليات على مستوى الأفراد والوحدات الإدارية تنعكس على تغيير طبيعة بعض الوظائف مما يستلزم إعادة هيكلة وإجراء التعديلات المناسبة في الهيكل التنظيمي للمنظمة الذي ينتج عنه دمج وإلغاء بعض الوظائف والأقسام والوحدات، ومن ثم التخلي عن أعداد من القوى العاملة .

3. تحسين عملية اتخاذ القرار : إن توفر المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب يساعد المديرين على تقليل الاعتماد على التخمين والتجربة والخطأ إذ أن تكنولوجيا المعلومات المصرفية غالباً ما تحسن عمليات المصرف وتخلق مناخاً يلبي طموحات الأطراف كافة وتجسد علاقات عمل أكثر ديناميكية وطويلة المدى مبنية على المصلحة المشتركة كما تسهم في تخليص المديرين والعاملين من أعباء المهام الروتينية، بما يتيح لهم استغلال أوقاتهم في التخطيط ورسم السياسات، الأمر الذي ينعكس على كفاءة الأداء، وبالتالي صنع قرارات أفضل.

4. التنسيق بين الأقسام : يتم وضع قيوداً على توزيع المهام والعمل بين الأفراد وتحدد مستويات العلاقة التنظيمية طبقاً لاحتياجات شبكات تدفق الأعمال كما تسهم في إيجاد شبكات اتصال وتحديد بطريقتة تحقق فيها التلاؤم المنظمي بأقصى كفاءة وفاعلية، فشبكات الاتصال المحلية والدولية وإمكانية ربط حواسيب في فروع المصرف مع بعضها البعض أدى إلى تخفيض كلف المقابلات الشخصية واللازمة بين الأقسام والتي قد تتطلب انتقال الأفراد من مكان لآخر، وقد مكن

ذلك من زيادة سرعة تدفق ومعالجة وتبادل المعلومات وتطوير أساليب إدارية حديثة كالاتصالات وعقد الصفقات عن بعد وغيرها.

5. القيمة المضافة : تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً مهماً في الاقتصاد المبني على المعرفة والمعلومات، إذ إن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تساعد المنظمات الخدمية لاسيما المصارف على تقديم خدمات ذات قيمة عالية، مثل بطاقات الائتمان والتسليم الفوري للطرود وأنظمة الحجز العالمية المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما يؤكد أهمية دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حياة المصرف ونجاحه .

6. تحسين ظروف العمل : وهي أحد العوائد الغير مادية التي يمكن أن تحظى بها المصارف جراء استخدامها لتكنولوجيا المعلومات المصرفية إذ يؤدي توفير المعلومات إلى رفع الروح المعنوية للموظفين ويساعد توفير المعارف والعلوم والمعلومات المختلفة على إثراء الجانب الفكري للموظفين، الأمر الذي يساعد على تقديم أعمال وأفكار مبدعة وهذا يعني رفع كفاءة الموظفين من حيث السرعة والدقة وتقليل الإسراف والضياع في الموارد المادية والبشرية والمعلومات.

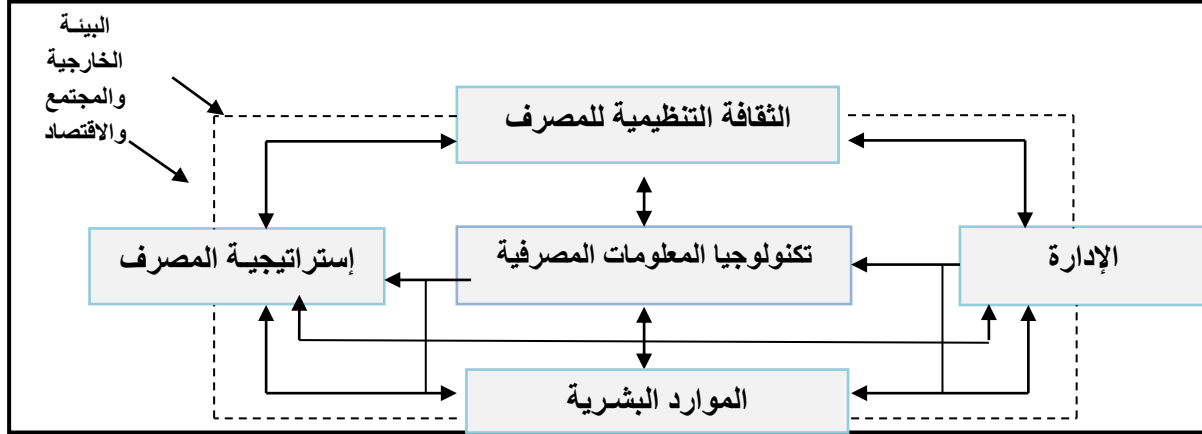
7. تحقيق ميزة تنافسية : بما أن تكنولوجيا المعلومات المصرفية تساعد المصرف على تحقيق الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف وتحسين عملية صنع القرار وتسهم في تحسين العلاقة بين المصرف وزبائنه ومورديه بما يضمن استهداف أكبر عدد من الزبائن والتعامل مع أفضل الموردين بما يؤدي إلى تقديم خدمات جديدة ومميزة تشبع حاجات زبائن المصرف وبالتالي زيادة الربح فهذا يعني إنها قد حققت ميزة تنافسية تمكنها من البقاء في السوق.

8. إدارة المخاطرة : تعمل تكنولوجيا المعلومات المصرفية على تمكين المصرف من إدراك العديد من المخاطر المحتملة وخفض احتمالاتها عن طريق البحث العلمي، والتنظيم، والقدرات التنظيمية، كما تساعد في كشف الانحرافات في وقت مبكر لمنع تفاقمها والعمل على وضع المعالجات المناسبة لها.

9. السيطرة على المعلومات: إن استخدام تكنولوجيا المعلومات المتقدمة اليوم أصبح من الممكن جمع كميات هائلة من المعلومات المستقاة من أماكن شديدة الاختلاف والتباعد، كما إنها تقوم بعمليات حفظ البيانات والمعلومات التاريخية الضرورية التي تعد أساساً في عمل المصرف.

10. الاستجابة والتكيف مع ظروف بيئة العمل المصرفي: تحتاج المصارف تكنولوجيا المعلومات لكي تستطيع اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر المعلوماتية والتنافس في تقديم الخدمات.

وتكمن أهمية تكنولوجيا المعلومات المصرفية في كونها تعد إحدى خمس مكونات أساسية والتي تعمل بشكل متناسق مع بعضها لضمان الاستقرار والتوازن للمصرف في ظل المتغيرات للبيئة الخارجية، وهي بذلك القلب النابض في المصرف وكما في الشكل الآتي:



شكل (5): موقع تكنولوجيا المعلومات المصرفية كأحد العناصر الأساسية للمصرف، بتصريف من الباحثة.

Source: Turban, E.& Mclean ,E.& Wetherbe , J. “ Information Technology for Management Improving Quality and productivity ”. John Wiley & Sons , Inc. New York . 1999. p49.

يوضح الشكل أعلاه أن تكنولوجيا المعلومات المصرفية تشكل محور تكامل وتوافق مع العناصر الأساسية للمصرف : (الإدارة، الثقافة التنظيمية، الإستراتيجية، الموارد البشرية) فهي تعمل على تنظيم المصرف ومنها تنساب المعلومات الحيوية للقرارات المناسبة وتوجه وتنفذ أنشطته وأعماله، وبمعنى آخر تعد تكنولوجيا المعلومات المصرفية بمثابة مصدر أغناء لحياة المصرف وبقائه ونموه وتطور أعماله.

إن ما يجعل تكنولوجيا المعلومات المصرفية تتمتع بهذا الموقع في المصرف هو امتلاكها للقدرات الآتية والتي أشار إليها (الحياي،2008: 7) و (شبيب،2008: 39) :-

1. التعامل مع كم واسع من المعلومات ومواجهة الزيادة فيها والسيطرة عليها وعرضها بصورة واضحة تتحدى العقل البشري.
2. القابلية في التعامل مع أعداد كبيرة من المستفيدين .
3. التيسير الآلي الذاتي.
4. التحكم الذاتي بالمعلومات و السرعة العالية في أداء الحسابات الرقمية.
5. تخزين كميات كبيرة من المعلومات بطريقة يسهل الوصول إليها في فضاء صغير.
6. إمكانية الوصول السريع إلى مقدار هائل من المعلومات في أنحاء العالم وبكثافة قليلة.

خامساً : موارد تكنولوجيا المعلومات المصرفية:-

The Source Of Banking Information Technology

إن الأدوات والأساليب التي يعتمدها الإنسان في التعامل مع المعلومات في تطور مستمر (أنظر جدول 6) وتشمل كل ما يمكن استخدامه من الأشياء والأفكار التي تسهل عملية الحصول على المعلومات أو التعامل معها، ولا تختلف موارد أو مقومات بناء تكنولوجيا المعلومات المصرفية عن مستلزمات بناء أي نظام آخر، إذ تتكون تكنولوجيا المعلومات المصرفية من : موظفي المصرف، أجهزة الحاسبة الإلكترونية، البرامج الحاسوبية، الإجراءات والبيانات المصرفية. (أبو حمد و قدوري، 2005: 382).

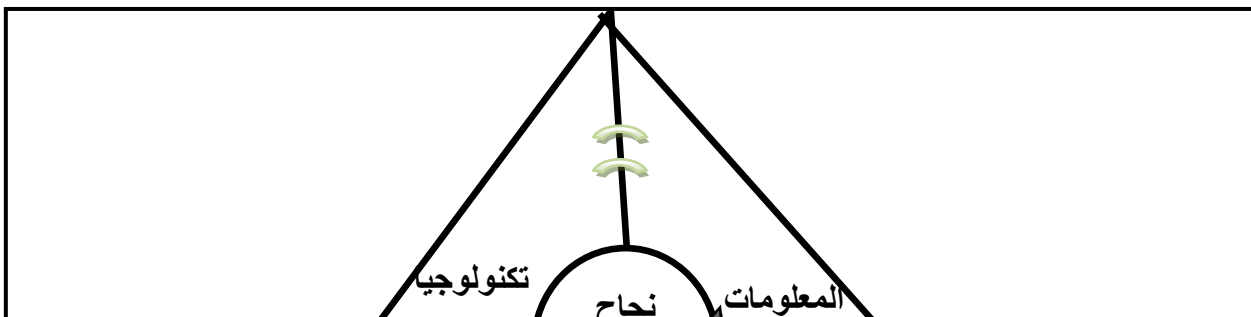
وبصورة عامة فإن تكنولوجيا المعلومات هي مصطلح يعبر عن مفهومين أساسيين هما : التكنولوجيا والمعلومات، إذ إن المعلومات هي بيانات تم معالجتها، وتمثل حلقة الوصل بين البيانات والمعرفة، في حين يشير مفهوم التكنولوجيا إلى تكامل ثلاثة أبعاد : يتمثل البعد الأول بالجانب المادي إذ يتألف من: (الأجهزة ومحطات العمل والمكونات المادية لشبكات الاتصالات والمكونات المادية الملحقة)، والبعد الثاني هو الجانب المعرفي ويتألف من: (البرمجيات، التطبيقات، الإجراءات، قواعد البيانات، تقنيات الشبكات والأنظمة الأخرى)، والبعد الثالث والأخير يتمثل بالعنصر البشري والذي يعد أهم مكونات تكنولوجيا المعلومات لكونه المسؤول عن إيجاد هذه المفاهيم على أرض الواقع ويقوم بإجراء التحسينات والتطوير عليها، كما تعد الموارد البشرية هي الجهة الوحيدة القادرة على تشغيل وإدارة وتنظيم ورقابة وصيانة وتطوير تكنولوجيا المعلومات، ويتألف هذا البعد من: المستفيدين والمختصين. (الجبوري، 2008: 28)، ويمكن توضيح هذه المكونات في الشكل الآتي :



شكل(6) : موارد تكنولوجيا المعلومات .

المصدر: الجبوري، حمزة محمد كاظم. " أثر تكنولوجيا المعلومات في إدارة سلسلة التجهيز: دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية المساهمة المختلطة ". رسالة ماجستير في تقنيات العمليات. الكلية التقنية الإدارية. بغداد. 2008. ص 30.

إن الشكل السابق يوضح الموارد الأساسية والضرورية اللازمة لقيام تكنولوجيا المعلومات بتشغيل البيانات وتوفير معلومات لمتخذي القرار في أي منظمة ومنها المصارف، حيث تتمثل هذه الموارد بكل ما يتوفر للمصرف من بيانات، معلومات، تكنولوجيا وأفراد والتي يمكن للمدير استخدامها لإنجاز عمليات وأنشطة المصرف " (Pearlson&Saunders, 2006: 352) ؛ (Baltzan&Phillips, 2008 : 9) وكما في الشكل الآتي :-



شكل(7) :العلاقة بين موارد تكنولوجيا المعلومات.

Source: Baltzan, Paige & Phillips, Amy. "Business Driven Information Systems". McGraw-Hill . 2008. P 9.

لكي تستطيع أي منظمة البقاء والتطور لابد من اتخاذ القائمين عليها قرارات صائبة وحكيمة تستلزم وجود أفراداً ماهرين في استخدام المعلومات التي تقدمها لهم تكنولوجيا المعلومات وكما هو موضح في الشكل (7) إذ ترتبط هذه الموارد فيما بينها بحيث يكون فشل أحدها سبب لفشل الموارد الأخرى وبالتالي اتخاذ قرارات غير صحيحة مما يؤدي إلى ضياع فرص المنظمة للاستجابة لمتغيرات بيئتها، وتتمثل الموارد التي تعتمد عليها تكنولوجيا المعلومات المصرفية في عملية تقديم معلومات ذات خصائص جيدة بما يأتي :- (باتفاق كل من : Bocij & et al,2006:47؛ Haag&etal, 2007:15 ؛ Williams&Sawyer,2007:25 ؛ Baltzan&Phillips,2008:460 ؛ Brown& et al ,2009: 5 ؛ Baltzan&et al,2009:464 -:

1. الموارد الصلبة Hardware Resoures

إن الموارد الصلبة تشير إلى الأدوات والأجهزة الصلبة المشتركة في معالجة المعلومات كالحواسيب ومحطات العمل والشبكات الصلبة ومستودع البيانات وأدوات النقل، إذ يرى (الدباغ) " أن الموارد الصلبة تبدأ باختيار الموقع المناسب لإقامة تكنولوجيا المعلومات المصرفية وتشبيدها وتأثيرها بكل ما تحتاجه من تكنولوجيا ومعدات مثل الورق والأقراص الممغنطة وآلات الطابعة والاستنساخ والفاكس وأجهزة التكييف والإنارة وغيرها "(الدباغ، 2007: 29)، فالحاسوب مثلا يعرفه (Bocij& et al,2006:78) على إنه " ماكنة متعددة الاستعمالات وقابلة للبرمجة تقبل البيانات (حقائق أوأرقام خام) ثم تقوم بمعالجتها وتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات المناسبة"، ومن الممكن أن تكون الحواسيب

على ثلاثة أنواع " الأول الحاسوب الرئيسي الذي يتولى عملية المعالجة، أما الثاني، فهو الحاسوب الشخصي والذي يشكل الكيان الصلب، وفي الحالة الطبيعية يتم ربطها مع بعضها بواسطة شبكات الكترونية وهي شائعة في المصارف ذات الحجم الصغير والمتوسط، أما الثالثة فهي الجمع بين الحالتين لتكون المعالجة موزعة بين عدد من الحواسيب سواء كانت من النوع الأول أو الثاني أو خليط بينهما، مما يوفر مرونة أكبر وهذه تستخدم من قبل المنظمات المتوسطة والكبيرة. " (علاوي، 2008: 26)، وبما إن تكنولوجيا المعلومات تعتمد على تقنيات الحاسوب وبشكل كبير في عملية إنتاج المعلومات فإن معظم آليات تحويل البيانات إلى معلومات تتم في منظومة الحاسوب والتي تتكون من مجموعة من الوحدات تقوم كل وحدة بمهمة معينة تبدأ بإدخال البيانات وتنتهي بتخزين واسترجاع المعلومات ويمكن تلخيص هذه المهام والوحدات التي تؤديها وكما يأتي (Haag & etal, 2007: 15) ؛ (Williams & Sawyer , 2007 :25) :-

أ. **الإدخال Input** : وهي عملية إدخال البيانات إلى الحاسوب، ويمكن أن تكون البيانات على شكل حروف، أرقام ، رموز وحتى أصوات ورسوم. ومن وحدات الإدخال ما يلي:

● **لوحة المفاتيح Keyboard** : وهي جهاز يقوم بتحويل الحروف والأرقام والرموز المدخلة (عن طريق المفاتيح التي تتكون منها اللوحة) إلى إشارات كهربائية يمكن لمعالج الحاسوب قراءتها.

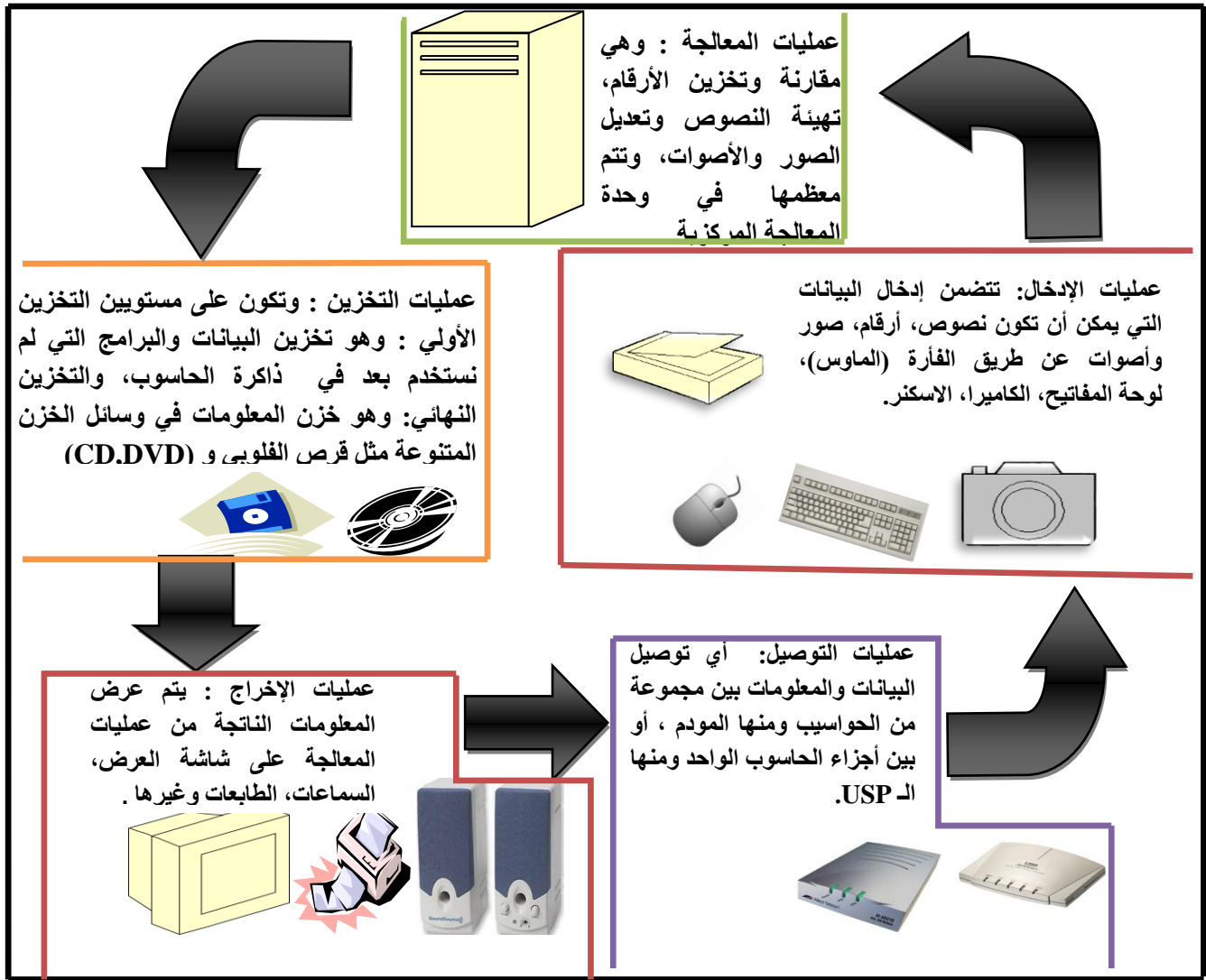
● **الفأرة Mouse** : وهي أداة ذات تصميم خاص (تشبه الفأر) تحتوي على زرّين أو ثلاث يمكن استخدامها لتنفيذ أوامر عديدة على النوافذ التي تظهر في شاشة الحاسوب.

ب. **المعالجة Process** : وهي مجموعة العمليات التي يقوم بها الحاسوب لتحويل البيانات إلى معلومات ويتم ذلك في وحدة النظام System Unit أو الـ Case وهي صندوق يحتوي على الرقائق الآتية :-

● **رقاقة وحدة المعالجة المركزية Central Processing Unit** : وهي قطعة صغيرة من السليكون تتكون من ملايين من الدوائر الكهربائية تقوم بإجراء عمليات معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات بسرعة مليون عملية في الثانية (Megahertz MHZ) أو بليون عملية في الثانية (Gigahertz GHZ) كما تسمى برقاقة المعالج.

● **رقاقة الذاكرة Memory** : تتم فيها عملية الخزن المؤقتة إذ تحتفظ بالبيانات قبل معالجتها والمعلومات بعد المعالجة وقبل إرسالها لوحدات الإخراج أو وسائط الخزن.

- **رقاقة اللوحة الأم Mother Board:** وهي لوحة خضراء كبيرة توجد في الـ Case حيث تتصل بها مكونات الحاسوب الأخرى (لوحة المفاتيح والفأر والمودم) كما تحتوي على رقاقة المعالج و رقاقة الذاكرة .
- **الـ Save الخزن :** هناك نوعين من الخزن الأول هو التخزين المؤقت حيث يتم خزن البيانات بشكل مؤقت لغرض المعالجة ويكون داخل الدوائر الكهربائية للحاسوب (الذاكرة) والثانوي أو التخزين الأخير للبيانات والمعلومات باستخدام وسائط التخزين الدائم وهي:-
- **القرص الصلب Hard Disk :** وهو أداة خزن تحتفظ بملايين من البيانات على قرص ثابت والتي يمكن قراءتها من قبل محرك الأقراص الصلبة Compact Disk Drive .
- **محرك الأقراص الرقمية Digital Video-Disk Drive DVD:** وهي أداة خزن تستخدم تكنولوجيا الليزر لقراءة البيانات من القرص البصري.
- **الإخراج Output :** وتعني أظهار نتائج عمليات المعالجة والتي عادة ما تكون المعلومات والتي يمكن الحصول عليها من خلال:-
- **بطاقة الفيديو Video Card :** وهي أداة تحول المعلومات على شكل إشارات فيديو يتم عرضها على شاشة الحاسوب.
- **بطاقة الصوت Sound Card :** والتي تعزز قابلية الحاسوب على توليد الصوت من خلال السماح بخروج الصوت من السماعات المتصلة بالحاسوب.
- **شاشة العرض Monitor :** وهي وسيلة عرض تستلم الإشارات الكهربائية من بطاقة الفيديو وتحولها إلى صور تظهر على شاشة الحاسوب.
- **السماعات Speaker :** وهي أدوات تحول الإشارات الكهربائية المرسله من بطاقة الصوت إلى أصوات يمكن سماعها .
- **الطابعة Printer :** وهي أداة إخراج تظهر النصوص والرسوم على الورق.
- **التوصيل Communications :** وهي عملية نقل وتبادل البيانات بين الحاسوب ووحدات الإدخال والإخراج ومنها:
- **المودم Modem :** وهو جهاز ينقل ويستقبل البيانات من وإلى الحاسوب عبر خطوط الهاتف.



الشكل (8): نظام إنتاج المعلومات في الحاسوب

Source :Williams, Brian .K, & Sawyer, Stacey C. " Using Information Technology: A Practical Introduction To Computers And Communication ". 7th edition. McGraw-Hill. 2007. P 26

يصور الشكل (8) جهاز الحاسوب كنظام وظيفته تحويل البيانات إلى معلومات تستخدم في اتخاذ القرارات، ولكن هذا النظام يحتاج إلى دعم من قبل موارد أخرى مثل الموارد البرمجية، والاتصالات، العلاقات، البيانات والموارد البشرية ، حيث يشكل مجموع نظام الحاسوب وهذه الموارد نظاماً أكبر هو تكنولوجيا المعلومات المصرفية، وكما نرى فإن معظم عمليات إنتاج المعلومات تتم في جهاز الحاسوب أما البرامج والعلاقات والاتصالات ما هي إلا وسائل لتبادل البيانات والمعلومات من وإلى الحاسوب أو المساعدة في إنتاجها.

2. الموارد البرمجية Software Resoures

هي ليست برامج الحاسوب وحسب بل هي أي وسيلة يتم خزن المعلومات فيها ويمكن أن تتضمن الإجراءات التي يستخدمها الموظفون مثل دليل التعليمات والسياسات الخاصة بالمصرف (Bocijj & et al, 2006:47 ؛ عبد اللطيف، 2007: 30) كما توصف بأنها الإرشادات والتعليمات المكتوبة بلغة خاصة يفهمها الحاسوب، وتتضمن نوعين رئيسيين من البرامج هما برامج النظام اللازمة لتشغيل الكيان المادي (مجموعة من البرامج العامة التي تدير موارد الحاسوب، كالمعالج المركزي وربط الاتصالات، والأدوات الخارجية الملحقه، وان مبرمجي النظام هم من يصممون هذه البرامج) وبرامج التطبيقات التي يتعامل معها المستخدم النهائي(برامج مكتوبة لتطبيقات خاصة لإنجاز مهام معينة من قبل المستخدمين النهائيين).(علاوي،2008: 26).

3. الموارد البشرية Human Resoures

تعد الموارد البشرية أهم مكون في تكنولوجيا المعلومات فعلى الرغم من دقة المعلومات الناتجة إلا إن الرأي الأول والأخير هو لمتخذ القرار لأنه هو وحده يقرر مدى فائدة هذه المعلومات اعتمادا على المساعدة التي تقدمها له في عملية صنع القرار، فالأفراد من أهم مصادر خلق الميزة التنافسية داخل المنظمة، إذ يؤكد (Brown) " إنه لكي تكون للمنظمة ميزة تنافسية تمكنها من البقاء في السوق يجب أن تمتلك تكنولوجيا المعلومات، الإستراتيجية الصحيحة وأفراد في المكان المناسب، وفي عالم الأعمال اليوم من غير الكافي امتلاك المنظمة لواحد أو اثنين من هذه العناصر، إذ يجب أن تحصل المنظمة وتبقي على مزيج الإستراتيجية الصحيحة، تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية المناسبة في المكان والوقت المناسبين" (Brown,2007:10)، وتتمثل هذه الموارد بالأفراد الذين يستخدمهم المصرف لتصميم، تشغيل، إدارة وصيانة تكنولوجيا المعلومات المصرفية ولإدارة هذه الموارد يتطلب من المصرف الانتباه الشديد عند توظيف وتطوير والاحتفاظ بأفضل المواهب والخبرات في مجال تكنولوجيا المعلومات فدور محلل النظام يتطلب أفراد متخصصون بالتكنولوجيا يفهمون احتياجات تكنولوجيا المعلومات ويتمتعون بالخبرة العملية في التعامل معها (Brown & et al,2009:5) ويمكن تقسيم الموارد البشرية إلى صنفين، الأول: ويشكل الغالبية والذين يطلق عليهم بالمستخدمين النهائيين وهم المتعاملون مع برامج التطبيقات كمستفيدين منها ومن تطبيقاتها دون الخوض في التفاصيل الدقيقة لعمليات برمجتها، أما الصنف الآخر فهم الاختصاصيون في مجال الحاسوب والذين يصممون الحواسيب

ويضعون البرامج المختلفة، سواء كانت برامج تطبيقية أم برامج النظام (علاوي، 2008: 33)، وأخيراً يرى (عبد الرحمن، 2010: 48) أن " الآثار السلوكية المرتبط بتكنولوجيا المعلومات تعد أحد المتغيرات الحاكمة لإدخالها من عدمه وذلك لاعتبار إن الفرد متغير رئيسي في مدخلات النظام الإداري وإن سلوكه ينعكس على مختلف النشاطات في المصرف فالتكنولوجيا لا يكون لها معنى بدون الأفراد لكونها أدوات تعد من أجلهم وتستخدم لمصلحتهم وتؤثر في أعمالهم".

4. موارد البيانات Data Resoures

وتضم أنواعاً متعددة من قواعد المعلومات الخاصة والتشغيلية، وقواعد معلومات الانترنت و الانترنت المخصصة لخرن وتجهيز المعلومات لغرض دعم القرارات الإدارية في المصرف (يوسف، 2005: 13)، وتتضمن البيانات كافة التي يحصل عليها المصرف بغض النظر عن شكلها مثل السجلات وحتى عدد الخدمات التي يقدمها الصراف الآلي أو البيانات التي تم تخزينها على الأقراص والاسطوانات الممغنطة (Bocij&etal,2006:47)، ومن أمثلة موارد البيانات ما يذكره: (Ncnurlin&Jr,2006:611)؛ (جبر، 2007: 3)؛ (Baltzan&Phillips,2008:460) .

أ. **قاعدة البيانات Database** : وهي مخزن للبيانات المحفوظة بأسلوب معين (مثل التدرج أو التنضيد) وتكون هذه البيانات حول أشياء (المخزون)، أحداث (المعاملات)، ناس (الأفراد العاملين) وأماكن (مستودع البيانات) وتعرف على إنها " مجموعة من البيانات والمعلومات المخزنة بترتيب ونسق إلكتروني معين يسهل التعامل معها وحفظها واسترجاعها واستخراج النتائج منها، كما يمكن تعريفها بشكل مبسط على إنها مجموعة من البيانات المرتبة والمنظمة ترتبط فيما بينها بروابط منطقية، بغرض تأمين حاجات محددة من متطلبات المستفيدين".

ب. **مستودع البيانات Data warehouse** : وهي مخزن كبير لبيانات تاريخية استخدمت للإجابة عن أسئلة أو حل مشكلة ما، وهي التجميع المنطقي من البيانات والمعلومات من قواعد بيانات مختلفة، والتي تساعد في عمليات اتخاذ القرار وأنشطة تحليل الأعمال.

5. الاتصالات Communications

وتتكون من مجموعة من الوسائل المرتبطة مع بعضها لتحقيق الاتصال اللازم لنقل البيانات والمعلومات بين فروع المصرف والمصارف الأخرى مثل الهاتف، الفاكس والتلكس، الانترنت، الانترنت و الاكسترنات (مهدي، 2006: 22) وهي مفيدة لانتقال البيانات بين مختلف الأنظمة

داخل المصرف وتشمل الشبكات فضلاً عن الموارد الصلبة والبرمجية اللازمة لدعمها (Bocij & et al, 2006:47) وتتيح هذه الشبكات لمستخدم الحاسوب إمكانية الاتصال المباشر من أي موقع بأي مستخدم آخر وفي أي موقع آخر (عبد الرضا، 2007: 52) ومن أمثلتها (Baltzan & et al, 2009: 464) وكما يلي :-

- أ. **الانترنت Internet**: وهي شبكة عامة عالمية من الحواسيب المتشابكة والتي تنقل البيانات والمعلومات من حاسوب إلى آخر باستخدام اتفاقية الحواسيب المشتركة، ويمكن لأي شخص أو منظمة الحصول على المعلومات منها بمجرد الاتصال بها.
- ب. **الانترانت Intranet**: وفكرتها مشابه لفكرة الانترنت إلا أنها تسمح بتبادل البيانات والمعلومات داخل المنظمة فقط، فلا يمكن الوصول إليها إلا من قبل موظفو المنظمة نفسها لأنها محمية ممن هم من خارج المنظمة.
- ج. **الاکسترنات Extranet**: وهي شبكة خاصة تستخدم بروتوكول الإنترنت وتقنيات الاتصال عن بعد لمشاركة معلومات المنظمة وبشكل آمن مع المجهزين والبائعين والزبائن وشركاء آخرين في العمل (Ncnurlin & Jr, 2006: 613).

6. العلاقات Relations

وهي العلاقات المشتركة واللازمة لتحقيق الاستفادة الأفضل من تكنولوجيا المعلومات في عملية صنع القرار (Brown & et al, 2009:5) وتتمثل بالعلاقة القائمة بين مديري الأعمال ومديري تكنولوجيا المعلومات، وهي علاقات ذات قيمة بين وحدات تكنولوجيا المعلومات وأقسام المصرف الأخرى، وقد تمت الإشارة إلى هذا المورد على أنه تعاون واستيعاب وشراكات، وهي القدرة المعنية بإشراك الأعمال على نحو بناء في قضايا تكنولوجيا المعلومات، ويمكن تمثيلها بأنها مستوى عالٍ من الثقة المتبادلة بين المصرف وشركائه الرئيسيين (الزبائن والمجهزين وبقية المشاركين الخارجيين)، أي أنها مستوى متميز من الاتصال والتنسيق والنقاش في كلا الاتجاهين من العلاقة، وتعد أحد قدرات تكنولوجيا المعلومات المصرفية على تفهم احتياجات الأعمال وخلق شراكات قوية مع مجاميع الأعمال للعمل سويةً من أجل تلبية احتياجاتها واستغلال فرص الأعمال الجديدة، وتشير إلى التداؤبية أي التشارك في الموارد والقدرات عبر أقسام وفروع المصرف بما يجعلها أكثر مرونة واستجابة أسرع لتغيرات بيئة العمل المصرفي. (الغزوي، 2008: 27) .

سادساً : خصائص تكنولوجيا المعلومات المصرفية:-

Characteristics Of Banking Information Technology

إن الهدف الأساس لتكنولوجيا المعلومات المصرفية هو توفير المخرجات المعلوماتية للمستفيد بالخصائص المطلوبة إذ تعد المعلومات من الأولويات الأساسية للإدارة اليوم وتزداد أهميتها بوصفها الأساس الذي تبنى عليه القرارات الإدارية، فالعديد من منظري نظم المعلومات يرى إن متطلبات نظم المعلومات تتمثل بنوعية مخرجاتها والتي تتمثل بالمعلومات ذات الخصائص الجيدة، وفي هذا المجال يذكر " (الزعبي ،2005: 39) " إن عدم توفر المعلومات تعد مشكلة بالنسبة لمتخذ القرار والتي يمكن في كثير من الأحيان التغلب عليها من خلال جمع المعلومات من مصادر عديدة أهمها العاملون في المبيعات وقواعد البيانات المتوفرة على نطاق تجاري، وبالنسبة للمصارف فهي بحاجة للمعلومات أكثر من المنظمات الأخرى وهذا ما يوضحه الشكل الآتي :-



شكل (9) : كثافة استخدام المعلومات نسبة لنوع الصناعة.

المصدر: الزعبي، حسن علي. "نظم المعلومات الإستراتيجية:مدخل إستراتيجي". الطبعة الأولى. دار وائل للنشر والتوزيع. 2005. ص39.

يوضح الشكل (9) إن كثافة المعلومات التي تحتاجها المنظمات تختلف بحسب نوع الصناعة التي تتخصص بها ودرجة تأثيرها بمتغيرات بيئتها، وطبقاً للشكل تعد المعلومات مهمة في حياة المصرف، كما إنه " يمكن أن يؤدي تدنى جودة المعلومات إلى نتائج اقتصادية وقانونية وإنسانية غير مرغوب فيها وتجنباً لذلك ينبغي أن تكون المعلومات سليمة وغير مشوهة وتمتاز بخصائص تؤهلها لأن تكون ذات قيمة عالية وفعالة ويمكن الاستفادة منها في تعزيز قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات محكمة وسليمة على مستوى الأنشطة الإدارية المختلفة " (الحيالي،2006: 40) لذا نالت خصائص المعلومات أهمية واسعة من قبل الكتاب والباحثين في مجال نظم المعلومات مما أدى إلى

ظهور مجاميع متنوعة من هذه الخصائص. وقبل التطرق لهذه الخصائص لابد من التعرف على مفهوم المعلومات ومصادر ها، وأنواعها، وقيمتها، وكما يلي:-

1. المعلومات Information:

هي المخرجات النهائية لتكنولوجيا المعلومات، و تعد عنصرا أساسيا لا يمكن الاستغناء عنه لكونها المواد الأولية اللازمة لعملية صنع القرار أي إنها تتحدد بعاملتي الندرة والوفرة أو بعرضها والحاجة إليها (علي،2002: 72) وهي بيانات اكتسبت معنى أي إنها قابلة للاستخدام (Ncnurlin&Jr,2006: 613) وتمثل ملخصاً أو ناتج معالجة البيانات الذي يستخدم لاتخاذ القرار، أما البيانات فهي حقائق أو أشكال أولية تم تحويلها إلى معلومات مفيدة (Williams&Sawyer, 2007: 25)، فالبيانات التي منحت صفة المصادقية لاستخدامها لغرض محدد مثل المقارنة أو تقييم نتائج مسبقه ومحددة أو للاتصال أو المشاركة في حوار، أو يتم وضعها في إطار ومحتوى واضح ومحدد تصبح معلومات تُعتمد لاتخاذ القرار، ويمكن أن تكون على هيئة تقارير مكتوبة أو صور أو محادثة مع طرف آخر(العتيبي،2008: 2)، وبعبارة أخرى فالمعلومات هي كل البيانات التي تكتسب معنى وتفيد كمادة أولية في صناعة القرار ويمكن أن تكون في وقت ما وبالنسبة لطرف ما بيانات يعاد معالجتها لكي تصبح معلومات مرة أخرى.

2. مصادر المعلومات Information Sources

مما سبق نستنتج إن للمعلومات مصادر أولها البيانات فضلاً عن مصادر أخرى يمكن تقسيمها إلى:

- أ. مصادر غير ملموسة: وهي البيانات والمعلومات التاريخية والخبرة العملية للأفراد فضلاً عن براءة الاختراع" (Ncnurlin&Jr,2006,614).
- ب. مصادر ملموسة: والتي تصنف حسب ما يلي :-

♣ الوسط المستخدم للتخزين والتبادل:

- الأقراص الصلبة و المرنة.
- الأقراص الممغنطة.
- أقراص الليزر أو الأقراص الضوئية أو المدمجة. (علوطي،2008: 3).

♣ نقاط الإتاحة أو الوصول إلى المعلومات:

- قواعد البيانات الداخلية(داخل المصرف).
- قواعد البيانات الخارجية(وهي قواعد منتشرة خارج المصرف).

- الاشتراك والمساهمة كأعضاء في الشبكات المحلية.
- شبكة الإنترنت.(علوطي،2008: 3) .
- ♣ **نوع الاتصال المستخدم في تبادلها:**
- معلومات عن طريق الاتصال الرسمي مثل التقارير والبيانات المحاسبية وأي بيانات تكون متاحة لجميع المستفيدين.
- معلومات عن طريق الاتصال الغير رسمي مثل الملاحظات والمحادثات وأي معلومات يحصل عليها المستفيد دون استخدام الاتصال الرسمي بما في ذلك المعلومات الغير ملموسة.(Bocij &etal:2006:10).

♣ **المستوى التنظيمي:**

- معلومات المستوى الإستراتيجي: وتكون معظم مصادرها خارجية .
- معلومات المستوى التكتيكي:وتكون بشكل تقارير أو رسوم بيانية.
- معلومات المستوى التنفيذي:مصادرها داخلية.(البغدادى،2006: 55)

3. أنواع المعلومات Types Of Information:

إن المستوى الإداري يمكن أن يؤثر على كل من مصدر المعلومات وطريقة تقديمها (مكليود وشيل ،2009: 71)، لذا يمكن تقسيم أنواع المعلومات وفقا للمستويات الإدارية إلى:

♣ **معلومات الإدارة العليا (معلومات إستراتيجية)** وهي معلومات تنبؤية (طويلة الأجل) وتكون معظم مصادرها خارجية وتتمثل بتصرفات المنافسين، تصرفات المستهلكين، مدى توفر الموارد، الدراسات الديموغرافية، التصرفات الحكومية .

♣ **معلومات الإدارة الوسطى (معلومات تكتيكية)** فهي معلومات وصفية تاريخية تتمثل في معلومات عن معدلات الأداء الحالية، ومعلومات مستقبلية (قصيرة الأجل).

♣ **معلومات الإدارة الدنيا(معلومات فنية)**وهي معلومات وصفية تاريخية.(علي،2006: 48).

ويمكن تصنيف أنواع المعلومات كما في الشكل الآتي:

جدول (10) :أنواع المعلومات التي تحتاجها الإدارة في مختلف مستوياتها.بتصرف من الباحثة.

المستويات الإدارية المعلومات حسب	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة التنفيذية
البعد الزمني	طويلة:لسنوات.	متوسطة:أسابيع، أشهر.	قصيرة:يوم بيوم.
مستوى التفصيل	أكثر ترابط، وتنبؤية وأقل دقة.	ملخصة، متكاملة، وتتضمن معلومات مالية.	أكثر تفصيل، وأكثر دقة، وتتضمن المعلومات غير مالية.
مصادرها	معظمها خارجية.	اكثرها داخلية وقليل منها خارجية.	معظمها داخلية.

Source :Pearlson, Keri E. &Saunders, Carol S."Managing and Using Information Systems: A Strategic Approach".3rd edition. WILY-INC. Printed in USA.2006. P.14.

يوضح الجدول إن حاجة الإدارة إلى التكنولوجيا تزداد كلما قلت روتينية العمل الإداري والعكس بالعكس" فكلما ازدادت روتينية العمل قلة الحاجة للتدريب مع وجود قواعد ووصف للأعمال لمساعدة الإدارة في تنفيذ إجراءات العمل على أساس إن طريقة العمل معروفة بشكل جيد (وهذا ما نجده في مستوى الإدارة التنفيذية)، بينما تحتاج زيادة التخصص والمهارة ونظم السيطرة المرنة في الإدارة – قلة الروتين – إلى زيادة تطوير التكنولوجيا المستخدمة (وهذا ما نجده في مستويات الإدارة العليا والوسطى) " (السالم،2008: 107).

4. قيمة المعلومات Value Of Information:

تتمثل قيمة المعلومات بما تحققه للمصرف من فوائد متنوعة "إذ يمكن أن تكون للمعلومات فوائد مالية مثلاً عند استخدامها في السوق المالية، وفوائد معنوية متمثلة بتحسين قرارات المصرف" (Bocij &etal:2006:10)، وسواء تم استخدام المعلومات في العمليات التشغيلية أو الإدارية فإن " الوظيفة الأساسية لتكنولوجيا المعلومات هو توفير معلومات واضحة ودقيقة بما يؤدي إلى زيادة المعرفة لدى الأفراد" (البغدادي،2006: 55)، ولكي تؤدي تكنولوجيا المعلومات المصرفية دورها في عملية تحقيق أهداف المصرف بفاعلية من خلال مساعدة صانعي القرار " يتوجب عليها أن توفر معلومات تتمتع بقيمة عالية، أي أن تتمتع بخصائص من شأنها أن تساعد في اتخاذ قرارات رشيدة. " (عبد وحظل،2009: 85).

5. خصائص المعلومات Characteristics Of Information:

تختلف خصائص المعلومات من مستفيد لآخر وذلك بحسب مستوى اتخاذ القرار أو حسب طرائق حل المشكلة الإدارية، وقد أتفق معظم الكتاب والباحثين في مجال نظم المعلومات على إن المعلومات يجب أن تتصف بخصائص تجعلها قابلة للاستخدام، حيث يوضح الجدول الآتي الخصائص التي اتفق عليها مجموعة من الكتاب والباحثين

جدول(11): خصائص المعلومات

الخصائص	الملائمة	الثقة	الدقة	الصحة	السرعة	التوقيت	القابل	الحيادية	المادية	التكامل	اقتصادية	الشمولية	المرونة	الوضوح	الإيجاز	الحدائثة	الكفاية	الصدق	التيسير
	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓								
FASB,1980:568	✓	✓				✓				✓				✓	✓				
Bocij&etal,2003:10	✓	✓				✓				✓				✓	✓				
حسن،2003: 29	✓	✓	✓			✓				✓		✓		✓	✓				
الزعيبي،2005: 40			✓	✓	✓							✓	✓	✓	✓		✓		
الحيالي،2006: 44				✓	✓					✓		✓	✓	✓	✓		✓		
علي،2006: 59	✓	✓	✓			✓				✓		✓	✓	✓	✓		✓		✓

					✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	أبو غنيم، 2007: 92
					✓			✓		✓		✓	✓	Haag & Phillips, 2007:6
							✓	✓		✓		✓		Baltzan & Phillips, 2008:178
✓		✓			✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	الاسدي، 2008: 11
		✓	✓		✓		✓			✓		✓	✓	جاد الرب، 2009: 54
		✓			✓	✓				✓		✓	✓	عبد وحنظل، 2009: 85
				✓			✓		✓	✓		✓		صيام، 2009: 17
✓	✓				✓	✓	✓			✓		✓	✓	ستينبارت ورومني، 2009: 955

المصدر: أعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول.

يوضح الجدول (11) إن الخصائص الجيدة التي يجب توافرها في المعلومات وهي (التوقيت، الدقة، الملائمة، الوضوح، التكامل، الاقتصادية، الشمولية والكافية)، ويمكن وضع هذه الخصائص ضمن أبعاد معينة ، وكما يوضحه الشكل الآتي:



شكل(10) الأبعاد الخاصة بالمعلومات.

Source: Haag, Stephen, Cummings, Maeve & Phillips, Amy. "Management Information Systems :for the information age". 6th edition. McGraw-Hill. 2007. P 6.

طبقا للشكل (10) فإنه يجب أن تتصف المعلومات مهما اختلف شكلها بالصحة وعدم وجود أخطاء في عملية إيصالها للمستخدم في مكان تواجدده وفي الوقت المناسب كما يجب أن تغطي المدة الزمنية التي يأخذها المستخدم بنظر الاعتبار وبالطريقة نفسها يصنف (O'Brien) مجموعة خصائص المعلومات إلى أربعة أبعاد يضم كل بُعد مجموعة من الخصائص التي يجب توفرها في المعلومات لكي تكون مناسبة لاتخاذ القرار (Bocij & et al, 2003:10)، وكما في الجدول الآتي:

جدول (12): ملخص لخصائص المعلومات الجيدة.

الوقت	المحتوى	الشكل	خصائص أخرى
-------	---------	-------	------------

التوقيت	الدقة	الوضوح	ثقة المصدر.
الشيوع	ذات علاقة	التفصيل	أمكانية الاعتماد عليها.
التكرار	التكامل	نوع الطلب	الملائمة.
المدة الزمنية	الإيجاز	طريق التقديم	مقدمة من الشخص الصحيح.
	المجال	وسيلة النقل	مرسلة بالوسيلة الصحيحة.

Source : Bocij, Paul, Chaffey, Dave, Andrew, Greasley & Hickie Simon. " Business Information Systems: Technology, Development & Management for the E Business". 3rd edition. Pearson Education limited. England. 2006. P 12.

أستنادا إلى ما تقدم سيتم اعتماد ثلاثة أبعاد (الوقت، الشكل، المحتوى) تتضمن الخصائص الجيدة للمعلومات اللازمة في اتخاذ القرار والتي أتفق عليها كل من :-

Baltzan & Phillips, 2008 :178 ؛ Haag & Phillips, 2007:6 ؛ Bocij & et al, 2006:10

أ. بُعد الوقت Time Dimension: ويقاس هذا البعد الوقت المحصور بين توفر البيانات وموعد الحاجة للمعلومات، إذ يشمل هذا البعد الخصائص الآتية:-

● **التوقيت :** أي يجب أن تتوفر المعلومات عند الحاجة إليها وأن تجهز بأسرع ما يمكن، ففي حالة الحصول على المعلومات بشكل أبكر يمكن أن تكون غير مفيدة وقت الحاجة إليها وكذلك في حالة الوصول للمعلومات بشكل متأخر، وهذا يعني أن المعلومات تكون متاحة لمتخذ القرار في الوقت المناسب لاستخدامها.

● **الشيوع والتكرار:** فالشيوع يعني أن تعكس المعلومات الظروف الحالية وأن يشار إلى أماكن الحصول عليها، أما التكرار فيقصد به أن تتوفر المعلومات في أوقات منتظمة،

● كان تكون هناك معلومات يومية، أسبوعية، شهرية، سنوية فتكرار واستمرار توفر المعلومات يمكن صانع القرار من اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب .

● **المدة الزمنية:** فالمعلومات يجب أن تغطي المدة الزمنية الصحيحة، فالنتيجه بالمبيعات يحتاج إلى توفر معلومات عن مستوى الأداء في الماضي والحاضر والمتوقع، وبذلك يكون المستفيد على علم بالأوضاع الماضية والحاضرة والمستقبلية.

ب. بُعد المحتوى Content Dimension : ويصف هذا البعد مجال ومحتوى المعلومات، كما يشمل الخصائص الآتية :

● **الدقة والملائمة:** أي أن تكون المعلومات ذات مؤشر حقيقي للأحداث التي يهتم بها المستفيد فالمعلومات التي تحتوي على أخطاء تقل قيمتها، وهذا يعني أن المعلومات الدقيقة لها أثر ايجابي في عملية صنع القرار، كما يجب أن تكون المعلومات ملائمة لحاجة المستفيد، وذات صلة بالمشكلة موضوع الحل.

● **التكامل:** إن تضارب المعلومات يمكن أن يؤدي إلى نقص صفات أخرى في المعلومة مثل المجال والدقة، فيجب أن تكون بالقدر الكافي الذي يسمح لمتخذ القرار بالتقدير الجيد لمختلف المواقف ومنه يصل إلى القرار المناسب.

● **التفاصيل والإيجاز:** إنَّ المعلومات يجب أن تكون متوازنة من حيث التفصيل والإيجاز، إذ يجب أن يكون مستوى التفصيل للمعلومة بحسب طلب المستفيد فقد يحتاج البعض إلى معلومات تفصيلية بينما يحتاج البعض الآخر إلى معلومات أكثر إيجازاً، فلا بد من تقديم معلومات موجزة للمستفيد كلما كان ذلك ممكناً ولكن يجب أن تكون بقدر من التفصيل بحيث تعكس عمق الموقف المراد اتخاذ القرار بشأنه فزيادة تفصيل المعلومة وتجزئتها قد يربك المستفيد كما أن المعلومات المختصرة تكون أحياناً أكثر وضوحاً مثل أرقام المبيعات يفضل أن تكون بشكل رسم بياني بدلاً من الشكل النصي.

● **المجال:** إذ لا بد أن يكون مجال المعلومات ملائماً لحاجات المستفيد، فالحاجات هي التي تحدد فيما إذا كانت المعلومات يجب أن تركز على حالة معينة أو تقدم نظرة عامة، كما تحدد مقدار المعلومات المطلوبة ومستوى تفصيلها ..الخ، ويجب أن تكون المعلومات شاملة وتغطي جميع متغيرات القرار.

ج. **بُعد الشكل Form Dimension :** ويقصد به طريقة تقديم المعلومات للمستفيد وتتضمن ما يلي:

● **الوضوح :** إذ لا بد من تقديم المعلومات بشكل يفهمه المستفيد، أي أنها يجب أن تتصف بالدقة والتكامل وأن تكون خالية من الخطأ والتشويش.

● **التقديم ووسيلة العرض:** فتقديم المعلومات يجب أن يكون ملائماً للمستفيد لكي تكون دقيقة وواضحة، مثل عند استخدام الرسوم البيانية أو الجداول لتصوير المعلومات الرقمية كما لا بد من عرضها في الوسط الصحيح، مثلاً المعلومات الرسمية يجب أن تقدم بشكل تقارير مطبوعة.

المبحث الثاني

حوكمة المصارف

الموضوع:	رقم الصفحة
تمهيد:	70
أولاً: المعنى اللغوي للحوكمة وتطورها التاريخي	70
ثانياً: مفهوم الحوكمة وحوكمة المصارف	73
ثالثاً: مبررات ظهور وأهمية حوكمة المصارف	79
رابعاً: أهداف حوكمة المصارف	84
خامساً: مكونات وركائز حوكمة المصارف	85
سادساً: اللاعبون الأساسيون في حوكمة المصارف	89
سابعاً: آليات حوكمة المصارف	91
ثامناً: معايير حوكمة المصارف	94

تمهيد :

لقد تعاضم الاهتمام بمفهوم الحوكمة في الاقتصاديات المتقدمة والناشئة وبنسب متفاوتة خلال السنوات الأخيرة لما له من تأثير على النواحي الاقتصادية والقانونية والاجتماعية الهادفة إلى صلاح الأفراد والمؤسسات والمجتمعات ككل وتحقيق التنمية الشاملة في كل من الدول المتقدمة والناشئة على حد سواء، فسلسلة الأزمات التي تعرضت لها بعض الدول في عقد التسعينات من القرن الماضي وما صاحبها من المشاكل العديدة والتي ارجع المحللون الاقتصاديون والخبراء السبب الرئيسي لها إلى افتقار المنظمات إلى القواعد الجيدة لأدارتها والى عمليات ومعاملات الموظفين السلبية فيها، وغيرها من الأحداث والانهيارات والنكسات التي دفعت المؤسسات المالية الدولية إلى التفكير في وضع مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير أطلق عليها مصطلح (Corporate Governance)، حيث أصدرت تلك الهيئات والمؤسسات الدولية العديد من المعايير الهادفة إلى تعزيز ممارسات الحوكمة الجيدة، وبالرغم من أن جميع تلك المعايير والمبادئ مهمة لتعزيز ممارسات الحوكمة الجيدة في القطاع المصرفي، إلا أن هذه الدراسة تعتمد بصورة رئيسة على المعايير والإرشادات التي أصدرتها لجنة بازل بتقريرها عن تعزيز الحوكمة في المصارف بعنوان تعزيز حوكمة المنظمات في المنظمات المصرفية **Enhancing corporate governance for banking organization**.

أولاً: المعنى اللغوي للحوكمة وتطورها التاريخي:-

The Philological Meaning & Development Of Corporate Governance

من المعروف إن هناك مصطلحات انكليزية لها معان عربية واضحة ومتفق عليها إلى حد الإجماع وفي مقابل ذلك هناك العديد من المفاهيم قد لا يكون لها ترجمة حرفية في اللغة العربية تعكس المعنى نفسه أو الدلالات التي تعكسها اللغة الإنكليزية ومنها مصطلح Corporate Governance إذ تقف أمام الباحثين العرب مشكلة في تحديد معنى مقابل لهذا المصطلح، حيث تحققت الباحثة من ذلك عن طريق المسح الذي أجرته على البحوث والدراسات التي أمكنها الحصول عليها، والتي يمكن توضيحها من خلال الجدول الآتي:

جدول (13): معنى مصطلح Governance في اللغة العربية

المصدر	معنى مصطلح Governance في اللغة العربية
--------	--

الجابري، 2001:8	إن الدلالة اللغوية لمصطلح Governance في اللغة الإنكليزية اشتق من Govern والتي تعني في أن واحد : (الحكم) بمعنى ممارسة السلطة، والرقابة والتوجيه Control.
البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، 2002: 102	أن المصطلح الثلاثي (حكم) له معاني متعددة تخص جوانب مختلفة من نسق الحكم بالمعنى الحديث، إذ تضي اللغة العربية على مفهوم الحكم في الوقت نفسه جلال العلم والحكمة والعدل على أساس من القواعد القانونية.
صالح، 2006:117	من خلال الرصد الموضوعي لمصطلح Corporate Governance تبين له وجود 15 معنى في اللغة العربية وهي(حوكمة المنظمات، حاكمية المنظمة، حكمانية المنظمة، التحكم المشترك، التحكم المؤسسي، الإدارة المجتمعية، ضبط المنظمة، السيطرة على المنظمة، المشاركة الحكومية، إدارة شؤون المنظمة، المنظمة الرشيدة، توجيه المنظمة، الإدارة الحقة للمنظمة، الحكم الصالح للمنظمة، أسلوب ممارسة سلطة الإدارة في المنظمة.
يوسف، 2007 : 4	يشير لفظ الحوكمة إلى الترجمة العربية للأصل الإنكليزي للكلمة Governance الذي توصل إليه مجمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريب الكلمة إذ تم إطلاق مصطلحات أخرى مثل: الإدارة الرشيدة، الضبط، التحكم، الحاكمية و الحوكمة والمصطلح الأخير يعد الأكثر شيوعا وتداولاً من قبل الكتاب والباحثين .
شريف، 2008: 23	يساق مصطلح الحوكمة كترجمة لـGovernance وهو مصطلح ليس له مضمون مستقر ومتفق عليه في كتابات الباحثين العرب كما أن المصطلح الإنكليزي أيضا لم يستقر له مضمون محدد بعد.
الجزراوي و معروف، 2009: 26	اختار مجمع اللغة العربية في القاهرة مصطلح حوكمة المنظمة بوصفه مرادف لمصطلح Corporate Governance وذلك لأن حوكمة على وزن فوعله يكون الأقرب إلى المصطلح في اللغة الإنكليزية، إذ ينطوي على معاني الحكم والرقابة من خلال جهة رقابية داخلية، أو هيئة رقابة خارجية، وإنها تحافظ على جذر الكلمة المتمثل في (الحكم).
المشهداني، 2009: 28	إن الدافع وراء شيوع لفظ حوكمة كترجمة لمصطلح Governance هو تناغمه مع لفظي العولمة والخصخصة اللذين دار حولهما جدل كبير في بداية ظهورهما.

المصدر: أعداد الباحثة بالاعتماد على مجموعة الأدبيات الواردة في الجدول.

ولأغراض هذه الدراسة سيتم الاعتماد على مصطلح "الحوكمة" كترجمة لـ "Governance" وذلك بالاعتماد على الرأي المشترك لمعظم الباحثين في هذا المجال والتي يوضحها الجدول السابق.

وبعد التعرف على المعنى اللغوي لـ Governance لابد من التعرف على التسلسل الزمني لظهوره وتطوره. وذلك من خلال الجدول الآتي:

جدول(14):التسلسل الزمني لظهور الحوكمة

المدة الزمنية	المصدر	التسلسل الزمني لظهور الحوكمة
العصور الإغريقية القديمة	أشمري، 2008: 119	تعود الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرات ربان السفينة التي يمارسها عند الإبحار فإذا عاد بعد أداء رحلته سالما معافي مع طاقمه عندها يمكن القول عنه انه مارس إدارة سليمة ورشيدة وأسلوب فذ.
عام 1779 م	صالح، 2006: 110	حذر العالم آدم سميث في كتابه ثروة الأمم من المشاكل المحتملة للملكية الغائبة في المنظمات، إذ وجد إهمالا (والذي يتأتى من لا أبالية وانعدام اليقظة لدى المديرين على أموال المالكين) ووفرة في السيطرة (والمتأتية من احتمالية عمل المديرين لخدمة مصالحهم الشخصية على حساب أهداف المنظمة ومصالحها) على إدارة المنظمة.
من 1920 إلى 1930	صالح، 2006: 110	عمق المطالبة بزيادة السيطرة على المنظمات وتوسيع قاعدة الأدوار المجتمعية وغيرها من ردود الأفعال الفكرية للركود الاقتصادي والأزمة المالية في هذه المدة.
عام	صالح، 2006: 110	المطالبة الصريحة من قبل عالمي الاقتصاد Berle&Means بفصل الملكية

1932م	110	عن الإدارة بشرط إيجاد وسائل تضمن السيطرة على الفجوة التي قد تحدث بين مديري ومالكي المنظمة جراء ممارسات الإدارة السلبية.
عام 1976م	التميمي، 2008: 83	ظهور ما يسمى بمعضلة الوكالة والتي تنشأ عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة.
عام 1977م	التميمي، 2008: 66 المشهداني، 2009: 32	صياغة قانون مكافحة الفساد في الولايات المتحدة الأمريكية والذي تضمن قواعد خاصة لصياغة ومراجعة نظام الرقابة الداخلية التي كانت نواة لهذا المصطلح بعد أن تعرض عدد كبير من المنظمات لانتهيارات مالية في مجال القروض والادخار.
عام 1985م	التميمي، 2008: 66 المشهداني، 2009: 32	تأسيس هيئة تريديوي Tread way Commission والتي تضطلع بمهمة تحديد أسباب سوء تمثيل الوقائع في التقارير المالية وتقديم توصيات على تقليل حدوث ذلك.
عام 1987م	التميمي، 2008: 66	تقرير اللجنة الوطنية عن أعداد التقارير المالية المزيفة.
عام 1989م	صالح، 2006: 112	ظهور مصطلح الحوكمة Governance في منشورات وتقارير البنك الدولي كوسيلة لتحقيق التنمية الاقتصادية ومحاربة الفساد في الدول الأفريقية.
عام 1991م	المشهداني، 2009: 32 و الروزنامجي، 2007: 15	قامت بورصة لندن للأوراق المالية بتشكيل لجنة التدقيق للشؤون المالية للمنظمات البريطانية التي تحددت مهمتها بوضع الممارسات التي تساعد المنظمات في تحديد وتطبيق الرقابة الداخلية من أجل منع حدوث الانحرافات والتلاعب وتجنب الخسائر فيها. وفي نفس المدة أنشئ Sir Adrian Cadbury نظام الحوكمة وهو نظاما محكما يحدد مسؤوليات وواجبات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمنظمة مع الأخذ بنظر الاعتبار حماية حقوق جميع المساهمين باختلاف حجم ملكيتهم وحماية حقوق أصحاب المصالح المختلفة مع المنظمة.
عام 1992م	المشهداني، 2009: 32 و صالح، 2006: 112	أصدرت لجنة التدقيق للشؤون المالية للمنظمات البريطانية أول تقرير لها وركزت فيه على دراسة علاقة الإدارة مع المستثمرين ودورهم في تعزيز دور التدقيق في المنظمات والحاجة للجان تدقيق فعال كما أشار إلى دور مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، ودعت إلى الفصل بين صلاحية ومسؤولية كل منهما، ومن جانب آخر وضع كل من Asborn & Gaebler مفهوم إعادة اكتشاف الحكومة Reinventing Government وحددا من خلاله عدد من معايير الحكومة الفاعلة أهمها: (التنافسية، المهمة هي الأساس، الزبون هو الكل، لامركزية السلطة، التوقع والتنبؤ، الحافز).
عام 1994م	المشهداني، 2009: 34	أول تقرير للحكومة في دولة كندا بعنوان (أين كان المديرون؟) و تقرير كنج الأول في جنوب أفريقيا.
عام 1995م	المشهداني، 2009: 34 و CorpGov.net	إصدار تقرير فيتو في فرنسا، كما تم تأسيس موقع على الإنترنت لحاكمية المنظمات بعنوان CorpGov.net لتمكين المالكين من إدارة منظماتهم والسيطرة عليها بشكل أفضل من خلال إمدادهم بالمعلومات في الوقت المناسب
عام 1996م	صالح، 2006: 113	توضيح أبعاد الحوكمة في اجتماع اللجنة الوزارية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD الذي عقد في باريس.
عام 1998م	المشهداني، 2009: 35	إصدار تقرير الحوكمة المؤسسية في اليابان، والحوكمة المؤسسية في أسبانيا.
عام 1999م	المشهداني، 2009: 35 وصالح، 2006: 114	أصدرت لجنة بازل دليلا إشرافيا بينت فيه معايير حوكمة المنظمات للمصارف أعدته مجموعة الخطر في اللجنة تعزيز معايير منظمة OECD ولجذب الانتباه والاهتمام إلى مسائل حوكمة المنظمات، كما تم إصدار بيان بمعايير الحوكمة المؤسسية في اليونان في السنة ذاتها.
عام 2000م	الخزاعي، 2008: 26	إصدار قوانين الحوكمة المؤسسية الألمانية في ألمانيا، وحرمة قوانين الحوكمة المؤسسية في اندونيسيا.

عام 2001 م	الخزاعي، 2008: 30	تعديل وتقويم التقرير الصادر عن مجلس إدارة AFG-ASFFI وكانت أبرز محاوره (اجتماعات المساهمين، معلومات المساهمين، الاقتراع والمشاركة في الاجتماعات، استقلالية مجلس الإدارة ومهامه وأعضائه، وفي الوقت ذاته صدر أول تقرير لتقييم الحوكمة في مصر والذي قام به البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة السوق المالية وشارك معهم عدد من المراكز البحثية ومنظمات المحاسبة والمهتمين من الاقتصاديين والقانونيين إذ أشار التقرير إلى أن مفهوم ومعايير الحوكمة في مصر متواجدة في عدد من القوانين الحاكمة ولوائحها التنفيذية سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة.
عام 2002 م	الخزاعي، 2008: 26	إصدار توصيات الحوكمة المؤسسية في البرازيل، ومجلد (1) في الحوكمة المؤسسية في استراليا، وتقرير أفضل الممارسات في المنظمات العامة في هولندا.
عام 2003 م	المشهداني، 2009: 33 و شاكرا، 2005: 4	عقدت أول ندوة في فرع القصيم بجامعة الملك سعود والتي تمخض عنها تبني قواعد وإجراءات تنظيم العلاقة الأساسية ما بين ذوي العلاقة بالمنظمات بما يضمن تعزيز كفاءة الأداء والإفصاح والشفافية فضلاً عن المساءلة وتعظيم فائدة المستثمرين وعلى الاقتصاد ككل، كما أصدرت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي مجموعة من إرشادات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات سواء كانت مالية أو غير مالية.
عام 2006 م	المشهداني، 2009: 33 (BIS, 2006, 30)	قامت لجنة بازل بتعديل البيان الصادر عنها في 1999 بأخر بعنوان تعزيز الحوكمة في المنظمات المصرفية، كما قام مركز دبي المالي العالمي وبالتعاون مع OECD ومنظمات أخرى بتأسيس معهد حوكمة المنظمات بهدف تطوير أفضل الممارسات في الحوكمة وتعزيز الإصلاحات وإرساء معايير الإفصاح والشفافية في المنظمات ومساعدة دول المنطقة على تطوير وتطبيق إستراتيجيات حوكمة مستدامة للمنظمات يمكن تطبيقها في جميع دول المنطقة.

المصدر: أعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات الواردة في الجدول.

من الجدول السابق يتبين لنا أن ظهور مصطلح الحوكمة وتطوره جاء نتيجة مجموعة المشاكل التي تعرضت لها المنظمات بسبب تطور وتوسع أعمالها وتأثر المجتمع والاقتصاد بذلك مما حدا بالمنظمات الدولية وجهات غيرها بإيجاد أساليب أو إجراءات من شأنها تحسين ممارسات المنظمات لتحقيق التنمية الاقتصادية.

ثانياً: مفهوم الحوكمة و حوكمة المصارف:-

The Concept Of Governance & Banking Governance

لا يوجد تعريف واحد متفق عليه بين الاقتصاديين والإداريين والقانونيين كافة على المستوى العالمي لمصطلح الحوكمة وقد يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل، ولكننا سوف نجمل مجموعة من المفاهيم التي وردت في الأدبيات وبحسب تسلسلها الزمني، وذلك من خلال الجدول الآتي:-

جدول (15): مفهوم الحوكمة على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين.

المصدر	مفهوم الحوكمة
البنك الدولي، 1999: 1	إن مفهوم الحوكمة العامة الجيدة هو مرادف لإدارة تنمية سليمة تتميز بألية واضحة ومنفتحة ومنتورة لوضع السياسات، وهيكلية إدارية تتسم بأخلاقيات مهنية، وحوكمة تنفيذية مسؤولة عن أعمالها، ومجتمع مدني مشارك في الشؤون العامة ويخضعون جميعهم لحكم القانون.
www.basel:2000:232	تحديد وتوزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في المنظمة مثل مجلس الإدارة والمديرين وأصحاب المصالح الأخرى، وتبيين القواعد والإجراءات لاتخاذ القرارات بخصوص شؤون المنظمة، وتوفير الهيكل الذي يمكن خلاله وضع أهداف المنظمة ووسائل بلوغ تلك الأهداف ورقابة وتقويم الأداء.
Wit & et al, 2001: 807	إن الحوكمة مفهوم معارض للإدارة الشاملة فهي تتعامل مع مسائل تحكم سلوك الإدارة العليا .
Fremond & Capaul, 2002 :1	ينصرف هذا المفهوم إلى تلك الطرق التي يتم عبرها حماية حقوق موردي الأموال للمنظمة من الخارج (المالكين) وتأمين حصولهم على عائد عادل. والممارسات الجيدة للحوكمة تخفض مخاطرة مصادرة ملكية الخارجيين من قبل الداخلين ، وتضمن في ذات الوقت انخفاض كلفة رأس المال بالنسبة للمصدرين والدول على السواء.
Claessens, 2002 : 4	يمكن حصر تعاريف الحوكمة ضمن مجموعتين، الأولى تتعلق بمجموعة الأنماط السلوكية مثل السلوك الحقيقي والفعلي للمنظمات معبراً عنه بمجموعة من المؤشرات مثل: الأداء، الفعالية، النمو، الهيكل المالي، معاملة المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين. أما المجموعة الثانية فتتعلق بالإطار المؤسسي للحوكمة وتضم مجموعة القواعد واللوائح التي تعمل في إطارها المنظمات، فضلاً عن القواعد المستمدة من مصادر تشريعية أخرى مثل النظام القانوني والنظام القضائي، والأسواق المالية وأسواق العمل.
فوزي، 2004	هي نظام ذاتي يستخدم للتوجيه والإدارة والرقابة والتدقيق على المنظمات لغرض تحقيق غاياتها وأهدافها من نفسها بنفسها دون أي تأثير أو نفوذ من أي جهة كانت وذلك بما يوفر تعامل مع كل الأطراف ذات المصلحة مع المنظمة .
Rose & Hudgins , 2004: 682	شبكة من العلاقات التي تربط أعضاء ومدير مجلس الإدارة والإدارة ومن بيده السلطة ومن يتخذ القرارات الحيوية في المنظمة.
Laforge, 2004: 12	تتضمن تقنيات للرقابة الذاتية من خلال السمعة و حدود قانونية على العمل الإداري و التأثير الكبير لحملة الأسهم والمقرضين ، وإجراءات تنظيمية أخرى للسيطرة على المنظمة.
Wily & sons , 2005: 6	مجموعة المسؤوليات و العمليات التي يمارسها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بهدف التزويد بتعليمات إستراتيجية، تضمن إنجاز الأهداف ، وتحقق فيما إذا كانت الأخطار مُداره بشكل ملائم وأن مصادر المشروع مستعملة بمسؤولية.
صالح، 2006: 121	مجموعة الآليات التي تضمن رسم التوجه الإستراتيجي للمنظمة، للسيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية، وتلبية متطلباتها والاستعداد لمواجهة متغيرات بيئتها الخارجية والتكيف معها، ضمن منظور أخلاقي ، ويتوافر مقدرات إدارية محترفة لتحقيق مطالب أصحاب المصالح كافة وديمومة بقاء المنظمة وبمنأى عن تسليط أي فرد فيها.
المشهداني، 2007: 47	الإطار الذي يمكن من خلاله إدارة المنظمة، إذ يتم وفقاً لهذا الإطار تحديد الحقوق والواجبات وتوضيح الأدوار والمسؤوليات لكل الأطراف ذات الصلة المباشرة بتلك المنظمة (مجلس الإدارة و إدارة المنظمة وحملة الأسهم) وأطراف أخرى ذات صلة غير مباشرة بالمنظمة (الزبائن والمجهزين والمقرضين) واستناداً لبعض المفاهيم والأسس النظرية (العدالة، لشفافية، المسؤولية والمساءلة، والاستقلالية) وصياغة كل ما سبق في مجموعة من المعايير العامة والمعايير التفصيلية، بهدف حماية حقوق حملة الأسهم وتعظيم قيمتها السوقية في الأجل الطويل وحقوق أصحاب المصالح الآخرين والمحافظة عليها.
Robbins & Coulter , 2007: 553	النظام الذي يُستعمل لحكم المنظمة لتأكد من حماية مصالح المالكين ، ويكون هذا النظام ناجحاً عند استخدام مجلس إدارة كفاء وتقارير مالية صحيحة .
Schilling, 2008: 169	فعل أو عملية مُمارَسة السلطة أو الرقابة داخل المنظمة بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة وعدم تضارب أهداف أصحاب المصالح فيها.
Liao, 2009: 20	مجموعة الطرق التي من خلالها يتأكد ممولي المنظمات بأنهم سوف يحصلون على عوائد على استثمارهم في هذه المنظمات .
صيام، 2009 : 17	نظام متكون من مجموعة من الأنظمة الأساسية منظمة و مترابطة تتفاعل مع بعضها في جمع المعلومات ونشرها بهدف تقديم المناسب منها لمتخذ القرار في الوقت المناسب،

ويجب توافر هذه الأنظمة لكي يقوم نظام الحوكمة بمهامه على أحسن وجه وتشمل: نظام المعلومات لغرض التسيير ونظم التحاور المساعدة على اتخاذ القرار.	
تمثل الحل لمشكلة الوكالة وهي الآليات المُختلفة التي تساعد في السيطرة على المنظمة بما يضمن زيادة قيمة حامل الأسهم، كما تساعد في توحيد مصالح الإدارة وحَمَلَة الأسهم، ويمكن أن تضعها أطراف داخلية مثل مجلس الإدارة أو تكون نتيجة قوى السوق.	Tan,2009:12

المصدر : أعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات الواردة في الجدول .

إلا إن التعريف الأكثر اعتمادية بين الدارسين والباحثين والمهتمين بثقافة الحوكمة ما جاءت به منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)¹ وذلك لاعتماده على قاعدة عريضة من التجارب الوطنية للدول الأعضاء في المنظمة فضلاً عن الجهود التي قامت بها المجموعة الاستشارية لقطاع الأعمال المعنية بحوكمة المنظمات والتابعة للمنظمة، إذ تعرف المنظمة الحوكمة على إنها " مجموعة العلاقات بين إدارة المنظمة، ومجلس إدارتها، والمساهمين فيها، ومجموعة أصحاب المصالح الآخرين، والتي توفر الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف المنظمة وتقرير الوسائل لبلوغ تلك الأهداف ومراقبة الأداء، كما أن الحوكمة الجيدة ينبغي إن توفر حوافز مادية مناسبة وسليمة لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لحفزهم على تحقيق الأهداف التي تكون دون شك في مصلحة منظماتهم ومساهميها، وينبغي أن تسهل عملية الرقابة الداخلية الفاعلة، ووجود نظام فعال للحوكمة في داخل كل منظمة على حده، وفي الاقتصاد ككل يساعد على توفير درجة من الثقة اللازمة لسلامة عمل اقتصاد السوق، وبذلك تنخفض تكلفة رأس المال، إلى جانب تشجيع المنشآت على استخدام الموارد بطريقة أكثر كفاءة ، مما يعمل على تدعيم النمو. (OECD, 2006: 5) .

إما بالنسبة لمفهوم حوكمة المصارف فلا يختلف بشكل كبير عن حوكمة المنظمات، ويمكن توضيح ذلك في الجدول الآتي :-

جدول (16) : مفهوم حوكمة المصارف على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين.

المصدر	مفهوم حوكمة المصارف
--------	---------------------

¹ OECD (Organization Economic Cooperation and Development) منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية هي منظمة دولية مكونة من مجموعة من البلدان المتقدمة التي تقبل مبادئ الديمقراطية التمثيلية واقتصاد السوق الحر. نشأت في سنة 1948 عن منظمة التعاون الاقتصادي الأوروبي العملية (أنفا) (OECD) التي يتزعمها الفرنسي روبرت مارجولين، للمساعدة على إدارة خطة مارشال لإعادة أعمار أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية، وبعد فترة تم توسيعها لتشمل عضويتها بلدان غير أوروبية، وفي سنة 1960 تم إصلاحها لكي تكون منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، حيث تمنح هذه المنظمة فرصة تمكن الحكومات من مقارنة التجارب السياسية والبحث عن إجابات للمشاكل المشتركة، وتحديد الممارسات الجيدة وتنسيق السياسات المحلية والدولية. كما إنها تشكل منتدى للضغط التي يمكن أن تكون حافزا قويا لتحسين السياسات وتنفيذها عن طريق سن قوانين غير الملزمة التي يمكن أن تؤدي أحيانا إلى المعاهدات الملزمة، أما التبادلات بين الحكومات المشتركة في المنظمة فتتم عن طريق تدفق المعلومات والتحليلات التي تقدمها الأمانة العامة في باريس والتي تقوم جمع البيانات ورصد الاتجاهات والتحليلات والتنبؤات الاقتصادية، وتبحث التغيرات الاجتماعية أو تطور في أنماط التجارة والبيئة والزراعة والتكنولوجيا والضرائب والمجالات الأخرى، وخلال العقد الماضي، عالجت OECD مجموعة من القضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وكذلك ساهمت في تعميق المشاركة مع دوائر الأعمال، ونقابات العمال وغيرهم من ممثلي المجتمع المدني، على سبيل المثال المفاوضات في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في المجال الضريبي والتسعين التحويلي التي مهدت الطريق للمعاهدات الضريبية الثنائية في جميع أنحاء العالم. (http://wikipedia.org/wiki/oecd.com) .

22 : 2004 , IBS	تعني الحوكمة بصفة عامة الإدارة الرشيدة وتحديد العلاقة بين شركاء المصرف (مساهمين، مودعين، دائنين، زبائن، مجلس الإدارة، الحكومة.. الخ)، ومحاولة تلافي تعارض المصالح وذلك من خلال هيكل تنظيمي محكم يحقق مصالح الجميع، ويضمن إدارة المصرف وخصوصاً إدارة المخاطر بصورة واضحة وجيدة بما يؤمن المحافظة على استقرار النظام المصرفي.
حشاد ، 2004 : 52	أن مسؤولية المحافظة على النظام المصرفي أصبحت مسؤولية مشتركة بين عدد من اللاعبين الرئيسيين الذين يديرون إبعادا مختلفة من المخاطر المالية، ويطلق على ذلك شراكة إدارة المخاطر. ويمكن تحديد أطار الشراكة في إدارة المخاطر المصرفية والحكومة بالعناصر التالية: المراقبون، المساهمون، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، لجنة التدقيق، المدققين الخارجيين، الجمهور العام أو المتعاملون مع المصرف.
مصرف قطر، 2006 : 1	حوكمة المصارف يعني وضع الخطط والسياسات ، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات والإجراءات السليمة التي تضمن حسن التنفيذ وانتظام العمل على مختلف المستويات الإدارية .
أخالدي، 2008 : 10	تشير حوكمة المصارف إلى مجموعة القواعد والعلاقات والأنظمة والمعايير والإجراءات التي تدعم عملية التحكم والإدارة في المصارف.
Carpenter & sanders, 2009 : 442	النظام الذي يقوم من خلاله المالكين بتوجيه وحكم المصارف، فكل مصرف (سواء كانت : حكومية، خاصة، غير ربحية) تمتلك شكل معين من الحوكمة، وتهتم الحوكمة بقضايا توزيع الحقوق والمسؤوليات بين أصحاب المصالح المختلفة (وهم مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية وحملة الأسهم وبقية أصحاب المصالح) ورسم السياسات والإجراءات الخاصة بصنع القرارات المتعلقة بشؤون المصرف، وهي بذلك توفر للمصرف الإطار الذي من خلاله يتم وضع الأهداف والتأكد من تحققها ومراقبة الأداء.

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات الواردة في الجدول.

من الجدول السابق يتبين لنا تنوع مفاهيم حوكمة المصارف من وجهة نظر مجموعة من الكتاب والباحثين، ولكن عموماً يكمن وصف مفهوم الحوكمة في المصارف بأنه " إطار عمل يساعد المصرف على التعامل مع المخاطر التي يتعرض لها بسبب طبيعة عمله أو نتيجة الممارسات الإدارية الخاطئة للحصول على السيطرة الكافية على الموارد البشرية والاقتصادية فيه بما يضمن حقوق أصحاب المصالح جميعاً من الأطراف الداخلية والخارجية والذين تربطهم علاقة مباشرة بالمصرف ويتأثرون بقيمته وبما يساعد على جلب رؤوس الأموال الاستثمارية من أنحاء العالم كافة لتوفير التمويل المباشر اللازم للمصرف للقيام بعملياته ضمن المنطقة ذات المنافسة الشديدة وصولاً لحدود منطقة التميز من خلال الالتزام بمعايير الحوكمة العالمية " .

استناداً إلى ما تقدم يمكننا القول إن هناك جوانب اختلافٍ محددة بين حوكمة المصارف وحوكمة المنظمات، وذلك لأن للمصارف مجموعةً من الخصائص التي تميزها عن بقية المنظمات غير المالية والتي يمكن إيجازها بالآتي كما أوردها (أخالدي ، 2008 : 17) :-

1. إن طبيعة مشاكل الحوكمة في القطاع المصرفي تختلف جذرياً عن مثيلاتها في المنظمات غير المصرفية، وذلك لأن تطبيق نظرية الوكالة القياسية للحوكمة (التي تركز على الفصل التام بين الملكية والرقابة) على القطاع المصرفي يعد امراً صعباً لعدم التوافق بين افتراضات نظرية الوكالة وخصائص الجهاز المصرفي .

2. تتميز المصارف عن المنظمات غير المالية بهيكل رأس المال الذي ينفرد بميزتين هما :
- أ. إن نسبة رأس المال الممتلك في المصارف تشكل نسبة ضئيلة من مجموع مصادر التمويل المتاحة للمصرف، إذا ما قورنت بالمنظمات الأخرى، رغم انه من غير المألوف في المنظمات الصناعية النموذجية أن تمول نفسها عن طريق حقوق الملكية أكثر من الديون فإن المصارف تحصل على نسبة 90 % أو أكثر من مصادر تمويلها من الديون (الودائع).
- ب. إن القسم الأكبر من مطلوبات المصارف هي مطلوبات قصيرة الأجل على شكل ودائع تحت الطلب، وبعض هذه المطلوبات توظف في موجودات خطرة طويلة الأجل مثل القروض العقارية التي تمتد آجال استحقاقها إلى أكثر من 25 سنة، ونتيجة لذلك، يزداد عنصر المخاطرة الائتمانية بدرجة كبيرة وتصبح إدارة المخاطرة مهمة جداً في المصرف، ولاشك أن فشل المصرف لا يؤثر فقط على أصحاب المصالح الخاصة والمالكين وإنما يؤدي أيضا إلى تأثير منتظم على استقرار المصارف الأخرى .
3. خضوع المؤسسات المالية والمصرفية إلى قيود تنظيمية صارمة إلى حد ما، إذا ما قورنت مع نظيرتها في المؤسسات غير المالية الأخرى، حيث تمارس البنوك المركزية ثلاثة وظائف مهمة من اجل ضمان استقرار النظام المصرفي وهي :
- أ. ممارسة وظيفة المقرض الأخير للمصارف للإسهام في معالجة مشكلة نقص السيولة التي تواجهها على المدى القصير والمتوسط، وهكذا يسهم البنك في تخفيف مخاطرة المصارف
- ب. تطوير وتطبيق نظام رقابي جيد، ومتابعة تنفيذه بصورة كفوءة .
- ج. وأخيرا تشريع قانون " أفضل الممارسات لحوكمة المصارف" يؤسس لآليات الضبط الذاتي في إدارة المصارف وتخفيض مخاطرة فشل المصارف.
4. إن وجود صناديق التأمين الفيدرالية يزيد أيضا من مخاطر الغش والسرقة، ومخاطر الاتجار الداخلي في الصناعة المصرفية، وذلك من خلال تخفيض حافز الرقابة، فالسرقة والغش والاتجار الداخلي سلوك محتمل في أية منظمة كبيرة طالما إن المالكين غير قادرين على رقابة جميع العاملين في كل الأوقات، ولكنها تكون على أشدها في المؤسسات المالية والمصرفية نظراً لان معظم أصولها يحتفظ بها بصيغة موجودات سائلة جداً، إما خارج القطاع المصرفي، فان عمليات الغش والسرقة والاتجار الداخلي تخضع لرقابة أطراف

عديدة يأتي في مقدمتها المالكين الكبار من خلال الأدوات التعاقدية، وكذلك من قبل المقرضين من خلال الرقابة القانونية على شؤون المقرضين.

5. إن أصحاب المصالح الخاصة في حوكمة المصارف أكثر عدداً من أقرانهم في منشآت الأعمال الأخرى، ويعزى ذلك إلى وظيفة المصرف في إنتاج السيولة في الاقتصاد ودوره في تعزيز ودعم الاستقرار الاقتصادي، ففقدان الثقة في المصارف من شأنه جعل الاقتصاد يعاني من اختلافات وظيفية، والى تأثيرات عكسية على الرفاهية العامة، ومثال ذلك الأزمة المصرفية النظامية التي حصلت في آسيا الشرقية عام 1997 نتيجة إقدام المصارف على أعمال محظورة، أدت إلى تحويل خسائر هذه المصارف إلى صناديق تأمين الودائع أو إلى دافعي الضرائب .

6. تواجه المصارف مشاكل حوكمة خاصة لان نشاطاتها أكثر غموضاً وتنوعاً مما يزيد صعوبة مراقبتها وتقييم قيمة المخاطرة في محافظها ونشاطاتها، أما الإفصاح والشفافية فهما قيمة إضافية في حوكمة المصارف، ولهذا السبب من المهم فرض معايير إفصاح مالية بالتوافق مع معايير المحاسبة وتدقيق الحسابات الدولية، إذ تذكر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مبدأ الشفافية والإفصاح بشكل واضح " يجب أن يضمن إطار عمل الحوكمة القيام بالإفصاح المناسب والدقيق حول كل الأمور المادية الخاصة بالمنظمة، بما في ذلك الحالة المالية والأداء والملكية وإدارة المنظمة " .

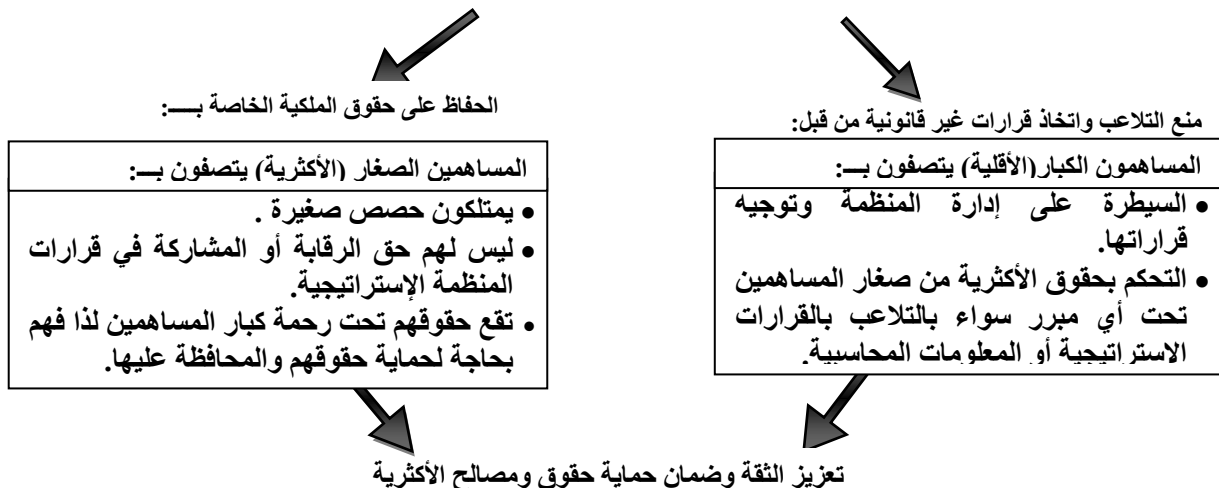
7. إن فجوة المعلومات بين الداخليين والخارجيين في المنظمات والتي تعرف بمشكلة عدم التجانس تؤدي إلى مشاكل الوكالة وصراع المصالح بين المساهمين والإدارة والتي تشكل الأساس لمشكلة الحوكمة في المصارف. و هذه المشاكل تكون أكثر التصاقاً أو صلة بالمصارف بسبب طبيعة عملياتها اليومية التي ترتبط بإعداد كبيرة من أصحاب المصالح من زبائن ودائنين ومساهمين ومودعين وأطراف حكومية أخرى.

ثالثاً: مبررات ظهور وأهمية حوكمة المصارف:-

The Reasons Of Corporate Governance & it`s Importance

تشير البحوث إلى " أن الملكية والرقابة الداخلية هما المحددان الرئيسيان في مشاكل الوكالة حيث حظيت هذه القضية باهتمام أكاديمي كبير فيما يتعلق بالمنظمات ذات الحجم الكبير، أما على مستوى المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم فالبحوث نادرة على الرغم من الدور حيوي الذي تلعبه هذه المنظمات، ليس فقط في تطوير الاقتصاديات كما في تايوان، لكن أيضاً في الاقتصاديات المتطورة كالولايات المتحدة والمملكة المتحدة، كما بينت اكتشافات O'Regan

بأن الملكية عنصر أساسي في أداء المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم مثلما هي في المنظمات الكبيرة" (Hung&Chen,2009: 35)، وأظهرت بحوث أخرى بأن حماية المستثمرين لها تأثير عظيم على الاقتصاد فبسبب وجود تركيز الملكية لدى المساهمين الكبار الذين يستفردون بالمنافع لصالحهم، ويخلفون المساهمين ذوي الأسهم الأقل في موقع ضعيف، بدأت أسواق رأس المال المحلية بالاعتراف بالتأثير الذي تشكله آليات الحوكمة، مثل الثقة والإعلام، والسمعة، والثقافة، ومعايير اجتماعية أخرى من شأنها أن تحفز السلوك الصادق في المنظمات (Stafsudd,2009:62) وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:-



شكل (11):مبررات ظهور الحوكمة.

المصدر: فاضل، عدي صفاء الدين وشلبي، مسلم علاوي. " تأثير حوكمة المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المصرفي: دراسة مقارنة في قطاع المصارف (الخاصة والحكومية). مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. مجلد5. عدد15. 2009 .

يبين الشكل السابق إن السبب الرئيسي لظهور الحوكمة وآلياتها هو صفتها كمفهوم وآلية تعمل من أجل حماية حقوق الأكثرية من المساهمين الصغار من محاولات الاستغلال التي يمارسها المساهمون الكبار، كما يصنف (الجزراوي ومعروف،2009: 9) مبررات ظهور الحوكمة إلى مجموعتين وهما:

1. مبررات خارجية : فأتساع حجم المنظمات ومحاوله البحث عن مصادر تمويل أقل كلفة من المصارف والمتمثلة بالأسواق المالية وتزايد حركة رؤوس الأموال عبر الدول في المدة الأخيرة كل ذلك أدى إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، فعن طريق إعطاء معلومات كاذبة عن الوضع المالي للمنظمة وإخفاء الخسائر الحقيقية وإظهار أرباح وهمية

أدى إلى ظهور نوع من الشك في مصداقية البيانات الخاصة بالمنظمات وفي إمكانية الاعتماد عليها في تقييم الوضع المالي للمنظمة مما انعكس سلباً على تلك الأسواق وعلى المصارف وغيرها من المستثمرين الراغبين في الاستثمار في المنظمة، وكان نتيجة لذلك وقوع الأزمات المالية (أزمة جنوب شرق آسيا والولايات المتحدة)، مما دفع بالجهات المعنية بالاستثمار من حكومات ومستثمرين ومصارف إلى الاهتمام بالحوكمة بوصفها من الوسائل الضرورية لعلاج هذه الأزمات.

2. مبررات داخلية : إن ظهور ما يسمى بتركيز الملكية (امتلاك مجموعة مكونة من أفراد قليلين على نسبة كبيرة من الأسهم والسيطرة على أصول المنظمة واستخدامها لتحقيق منافع ومصالح خاصة بهم على حساب بقية المساهمين ممن يمتلكون عدداً قليلاً من الأسهم) أدى إلى حالة من عدم التوازن المعلوماتي (أي معرفة الإدارة بالمعلومات وصياغتها ثم نشر ما يتلاءم مع مصالحهم ويرفع مكافأتهم في حين لا يمتلك المساهمون الصغار القدرة على الوصول لهذه المعلومات) والتي دفعت الدول والمساهمين إلى وضع حواجز تحول دون سيطرة هذه الأقلية على موارد المنظمة وهي بذلك تحمي الأغلبية من المساهمين كما تهدف هذه الحواجز إلى إيجاد مديرين ماهرين لإدارة المنظمة فالحوكمة مرادف لمفهوم الرقابة الداخلية والتي تعمل على تصحيح وتصويب عمل الإدارة من خلال الأجهزة الرقابية الداخلية.

كما يؤدي تطبيق المصارف للحوكمة إلى نتائج إيجابية متعددة أهمها زيادة فرص التمويل وانخفاض تكلفة الاستثمار واستقرار سوق المال، والحد من الفساد، كما أن التزام المصارف بتطبيق معايير الحوكمة يسهم في تشجيعها للمنظمات التي تقترض منها بتطبيق هذه القواعد والتي من أهمها الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة ويؤدي تطبيق المنظمات لمعايير الحوكمة إلى انخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع المصارف والإقلال من التعثر (www.idbe-egypt.com) هذا وقد أثبتت الدراسات إن هناك علاقة إيجابية بين الحوكمة والأداء المالي فالمنظمات التي يتمتع حاملو الأسهم فيها بحقوق أفضل يمكن أن تصنف ضمن المنظمات المثالية ويكون لديها أداء مالي أفضل من تلك التي تكون فيها ممارسات الديمقراطية قليلة وتكون أسعار أسهمها منخفضة (Peiris,2009:48).

ويمكن تلخيص أهمية الحوكمة في المصارف كما وردت في بعض الأدبيات وكالاتي:-

1. تساعد الحوكمة على التأكد من كفاءة تطبيق برامج الخصخصة وبالتالي على تحقيق الدول أفضل عائد على استثماراتها، " عندما تعمل الدول على إعداد مؤسسات القطاع العام

للخصخصة يكون غرس قواعد الحوكمة له أهمية بالغة للقضاء على الفساد الإداري وذلك لان الحوكمة تنظم الطرق التي تساعد المصارف والاقتصاديات الوطنية من اجتذاب الاستثمار وهي بهذا تدعم الأداء الاقتصادي طويل الأجل والقدرة التنافسية" (كاترين وسوليفيان، 2003) و" تساعد على إنشاء معايير السوق الحرة في الاقتصاديات المغلقة مما يولد جيلاً جديداً من أصحاب المشاريع والمستثمرين في جميع أنحاء العالم ووضع مسؤولية بيئات تراعي قيام منظمات أعمال تنافسية مهمة ومدارة بصورة أخلاقية وتطبق اللامركزية الاقتصادية بالاستناد للحوكمة" (الجبوري، 2007: 26) .

2. إن المصارف التي تطبق الحوكمة بشكل جيد تتمتع بميزة تنافسية لجذب رؤوس الأموال أكثر من تلك المصارف التي لا تطبق الحوكمة وذلك لثقة المستثمرين فيها، ذلك لان " تطبيق الحوكمة يؤدي إلى تحسين إدارة المصارف ومساعدة المديرين التنفيذيين ومجلس الإدارة على تطوير إستراتيجية سليمة للمصرف وضمان اتخاذ قرارات الاستحواذ والاندماج بناء على أسس سليمة" (الدوسري والخشاوي، 2005: 15) .

3. تعد الحوكمة الجيدة عنصراً أساسياً في تحسين الكفاءة الاقتصادية إذ " يؤدي تطبيق الحوكمة إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار كما تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية وتساعد المصارف على الحصول على تمويل وبالتالي توليد أرباح مما يؤدي إلى خلق فرص عمل كثيرة وهذا الأمر له مردود ايجابي على الاقتصاد القومي للدول (ألرحيلي، 2008: 183) و(AL Dheenai & AL Thamer, 2008: 129) .

4. تعد الحوكمة نظاماً يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للمصارف، " فمن خلال التأكيد على الشفافية في معاملات المصرف وفي الإجراءات المحاسبية والمراجعة المالية وكذلك في المشتريات تحارب الحوكمة الفساد الداخلي وعدم السماح بوجوده وضمان تحقيق السلامة والصحة والاستقامة ومنع الانحرافات وتقليل الأخطاء والقصور" فتبني معايير الشفافية (وهي احد معايير الحوكمة) في التعامل مع المقرضين والمستثمرين يصبح من الممكن منع حدوث الأزمات المصرفية" (الروزنامجي، 2007: 19).

5. تحديد استعمالات المحاسبة،" فمقابل كل أنواع التلاعب في الأساليب المحاسبية ، تعمل الحوكمة على تقليص نطاق خيارات استعمال هذه الأساليب عبر تقليص عددها أو تحديد ظروف استعمالها من خلال التدقيق الخارجي الذي يعد أحد آليات الحوكمة،و إجبار المصارف على الاتساق في استعمال الأساليب المحاسبية، أي استعمالها من سنة لأخرى

ولا يجوز تغيير الأسلوب المتبع في المصارف، بهدف إظهار الصورة المرغوبة لسنة معينة، بل يجب الثبات و الاتساق في استعمال الأساليب المحاسبية من خلال تدعيم العمل بتطبيق معايير ملزمة للمصارف و متابعة مدى التزامها بهذه المعايير، وكل ذلك يتم ذكره في تقرير المدقق الخارجي". (الجانبى ، 2008 : 31).

6. أن للمؤسسات المصرفية خصائصاً، تستلزم تعزيز الحوكمة فيها، إذ ينفرد النظام المصرفي لاسيما في الاقتصاديات النامية على وجه التحديد بالخصائص التالية :-

أ. تحتل المصارف مركزاً مهيماً في الأنظمة المالية فهي محرك حيوي ومهم جداً لنمو الاقتصاد الوطني، فعندما تتميز المصارف بكفاءة تخصيص الأموال على القطاعات فإنها تؤدي إلى تخفيض كلفة رأس المال في المنظمات ، وبالتالي تحفيز النمو في الاقتصاد.

ب. تشكل المصارف الوعاء الرئيسي لتعبئة ودائع ومدخرات الأفراد والمؤسسات الأخرى على السواء، وفي ذات الوقت هي مصدر مهم لتمويل معظم قطاعات الاقتصاد بسبب عدم تطور الأسواق المالية .

ج. يتمتع مديرو المصارف بحرية واسعة في كيفية إدارة شؤون مؤسساتهم وفرتها لهم جملة الإصلاحات في الأنظمة المصرفية في العقدين الماضيين ، المتمثلة بالتححرر المالي وتخفيف قيود التدخل الحكومي المباشر في إدارة المصارف، وخصخصة المصارف الحكومية، وإعادة هيكلة النظام المصرفي .

د. غياب النظام الرسمي للتأمين على الودائع في الصناعة المصرفية ، يساعد على تقليل تكلفة فشل المصارف بالنسبة للحكومة، وتجنب مشاكل الخطر المعنوي التي تنشأ عن وجود استعداد لتغطية غير محدودة للمودعين ، إن خصائص المؤسسات المصرفية تلك، تستلزم تعزيز الحوكمة في المصارف من خلال الاهتمام بتصميم وتشغيل هياكل مالية ممتازة، تتضمن حماية المودعين والدائنين والمساهمين ، إذ يعد تحديد نسبة السيولة ونسبة الاحتياطي الموجودة في المصارف ، ومعيار كفاية رأس المال من بين آليات الرقابة الحذرة أو التحويلية (ألخالدي، 2008: 23).

7. توفر الإجراءات القانونية، " إذ إن تطبيق حوكمة المصارف الجيدة يقع ضمن مسؤولية الإشراف للبنك المركزي، وبسبب المخاطر التي يتعرض لها المصرف فان أعضاء مجلس الإدارة فيه بحاجة لضمان إن تلك المخاطر تدار بشكل سليم وان لدى البنك المركزي المسؤولية القانونية، وهذا لا يعني إن أعضاء المجلس عليهم وضع سياسات إدارة الخطر

بأنفسهم وإنما يصادق على السياسات الخاصة بالمصرف طبقاً للمعايير الدولية أو معايير البنك المركزي " (هوارى، 2009: 10).

8. إن الجهاز المصرفي في الاقتصاد العالمي المعاصر يعد من المنظمات المساهمة وبالتالي له دور الريادة في تبني آليات الحوكمة وصولاً إلى تحقيق الأهداف، ومن ثم فإن الحوكمة سوف تطبق على المصارف كلها العامة والخاصة والمختلطة.(المشهداني،2009: 51).

9. إن الحوكمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بهيكل الرقابة الداخلية للمنظمة وينظر إليه على أنه مرحلة من مراحل تطورها، ويكون ذلك عن طريق كفاءة استغلال الموارد وتعظيم قيمة المنظمة ومركزها التنافسي في السوق المالية، وتعزيز سمعتها من خلال بناء الثقة في أوساط العاملين بما يمكنها من جذب الخبرات والكفاءات البشرية الجيدة أو المحافظة على الموجود منها. (الياسري، 2010: 118) .

وهكذا فإن الحوكمة هي احد مكونات نظام المناعة في المصارف إن لم تكن أهم مكوناته فهي تعمل على محاربة الفساد وتحقيق الصحة والسلامة المالية والمحاسبية للمصارف ولا تقتصر على تلك المصارف الهادفة للربح فقط ولكنها أيضا حاکمة للكيانات الإدارية كافة حتى وأن لم تكن هادفة للربح سواء أكانت تابعة للدولة أم القطاع الخاص أم المجتمع المدني .

رابعاً: أهداف حوكمة المصارف:-

The Aims Of Banking Governance

تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة المنظمة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعاً مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة وهذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المالكين مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ، أما (الججاوي، بدون سنة : 12) فيلخص أهداف الحوكمة بالاتي :-

1. القيام بأعمال التوجيه والإدارة والرقابة على المنظمات لتحقيق أهدافها.

2. القيام بالأداء الناجح والانجاز الجيد للمنظمة .
 3. إدارة المخاطر:مخاطر العمليات والسوق والائتمان والتكنولوجيا ومخالفة القانون والكوارت
 4. وضع إستراتيجية لأعمال المنظمة ومتابعتها ومراقبة نتائجها .
 5. توفير تعامل عادل مع كل الأطراف ذات العلاقة .
 6. تبييد قلق المستثمرين وطمأنتهم وتدعيم الثقة في المنظمات التي تسهم في الاقتصاد الوطني.
- إن أهداف الحوكمة تهم الإدارة والموظفين و المنظمة ككل والحكومة ومؤسسات المجتمع المدني وجميع المهتمين بعمل هذه المنظمات وجعله عملا نافعا بعيدا عن الفساد وتحريف أهداف المؤسسات لصالح أشخاص معينين، وهذا ما يؤيده (ألغالي والعامري،2008: 458) إذ حددا أهداف الحوكمة بالآتي:-

1. تأطير العلاقة على أسس سليمة وواضحة بين مختلف أصحاب المصالح وبالذات بين المالكين والإدارة والموظفين وتحديد المسؤوليات ومتابعة تنفيذ المهام الملقاة على عاتق كل فريق.
2. تقليل واجتثاث حالات الفساد والإسراف وما يرتبط بها من استغلال غير كفؤ للموارد ويأتي هذا في إطار العمل وفق آليات تتسم بالوضوح والشفافية وتمكين الموظفين من ممارسة دورهم كاملا.
3. زيادة الثقة وتعزيز الحوار بين مختلف أصحاب المصالح وإيجاد صيغ للتعاون والاندماج الكامل بالعمل وتحسين الأداء الاقتصادي والاجتماعي في المنظمات.
4. تحديد ادوار مختلف الجهات لاسيما دور ومسؤولية مجلس الإدارة والإدارة العليا والمساهمين لاسيما في إطار الرصد والرقابة.
5. توفير بيئة صحية للعمل تعزز في إطارها جوانب المساءلة واحترام التعليمات والقوانين ووضع الإرشادات الكلية والمتجددة للعمل وتقويم أداء الإدارة العليا بشكل صحيح.

خامساً: مكونات وركائز حوكمة المصارف :-

The Elements & Pedestals Of banking Governance

يلخص كل من: Robbins & Coulter, 2007:554 ؛ الخزاعي،2008: 41 ؛ أالشمرى،2008: 125 بالآتي:-

1. المسؤولية الاعتبارية : أي أن مجلس الإدارة له مسؤولية اعتبارية تجاه المالكين ويكون وصياً على حماية وصيانة وتعزيز قيمة الأسهم وضمان سلامة الكيان التجاري ، كما يقوم برسم وصياغة استراتيجيات خاصة بأنشطة تلك المؤسسات ومسؤولاً عن تعيين الموظفين واختيار المديرين الأكفاء ، وقادر على تطوير قيم السلوك الأخلاقي والمهني وأن يقوم بوضع اللوائح والقواعد الخاصة باتخاذ القرار داخل المنظمة من أجل الاستخدام الأمثل للموارد ورأس المال والثقة والنزاهة بكل شيء وأن يكافأ بشكل مناسب كما ينبغي على مجلس الإدارة العمل بجدية وإخلاص في خدمة أهداف المنظمة وتحقيق أهدافها المنشودة.

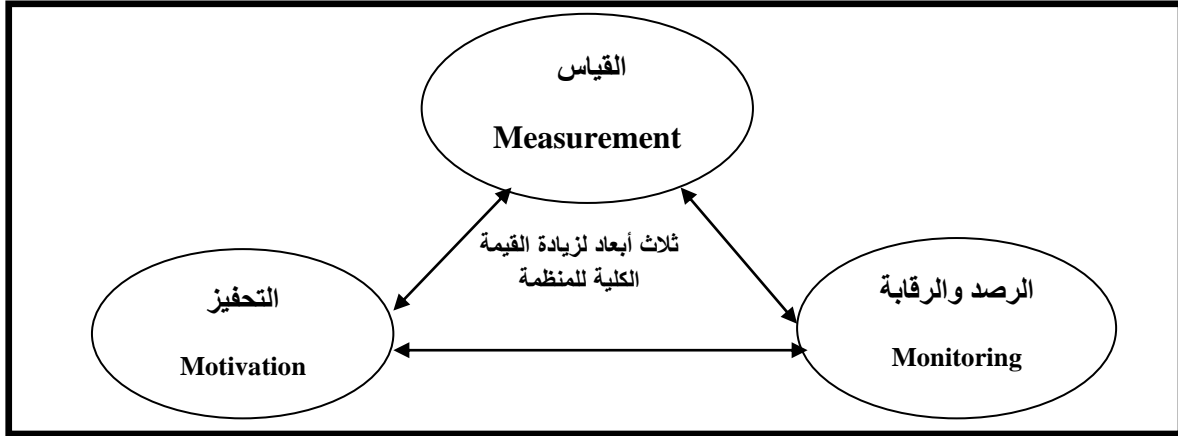
2. الإفصاح والشفافية : إذ تتضمن معلومات كافية وبيانات ملائمة عن جميع الأنشطة والإجراءات والسياسات الإستراتيجية دون تعرض مصالح المنظمة الإستراتيجية للخطر، كما ينبغي أن تكون منسجمة وأكثر انكشافاً وانفتاحاً مع الجميع وكذلك مع أصحاب المصالح الخارجيين، ويجب الإفصاح عن معظم المعلومات بأعمال المنظمة (مثلاً نطاق التطبيق وهيكل رأس المال.. الخ) وينبغي أن يشمل الإفصاح على البيانات المتعلقة بأهداف المؤسسة ونتائج أعمالها والوضع المالي لها وعن كبار الملاك فيها وحق التصويت .

3. المساءلة : فمجلس الإدارة مسؤول أمام المالكين، والإدارة التنفيذية تكون مسؤولة أمام مجلس الإدارة حيث يولد نظام المسؤولية الفعال قيمة متزايدة للمالكين وبما إن الهدف الأسمى لأية مؤسسة هو تعظيم ثروة المالكين فمن الضروري عدم تقاطع المالكين مع الإدارة في حالة انتهاجها سلوكاً منضبطاً ضمن إستراتيجية مرسومة من قبل مجلس الإدارة.

4. الرقابة : إن وجود رقابة داخلية أمر حيوي ومهم بالنسبة لأي مؤسسة حيث لا تكون هناك فاعلية للحوكمة بدون وجود نظام مناسب وملائم وفاعل للرقابة الداخلية كون الرقابة تحقق الضمان المناسب لماهية الأهداف والموضوعات المقابلة لشروط الفاعلية والتقارير الكافية والالتزام والامتثال للقوانين والتنظيم كما أنها تصون وتحمي الموجودات والالتزامات لهذه المؤسسات من الفساد والسرقة والاحتيال .

5. المناخ الأخلاقي : بما إن المصارف منظمات تعمل بنظام مفتوح فأن لها مسؤوليات تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وكذلك أصحاب المصالح تتضمن حفظ وحماية وصيانة المعايير الأخلاقية والسلوك السليم فيها، حيث يعد مجلس إدارة المنظمة هو المسؤول عن وضع استراتيجيات الغرض منها الابتعاد عن السلوك اللاإخلافي والتخلص من الرشوة والفساد بما يحمي المالكين ويعزز القيمة لأصحاب المصالح .

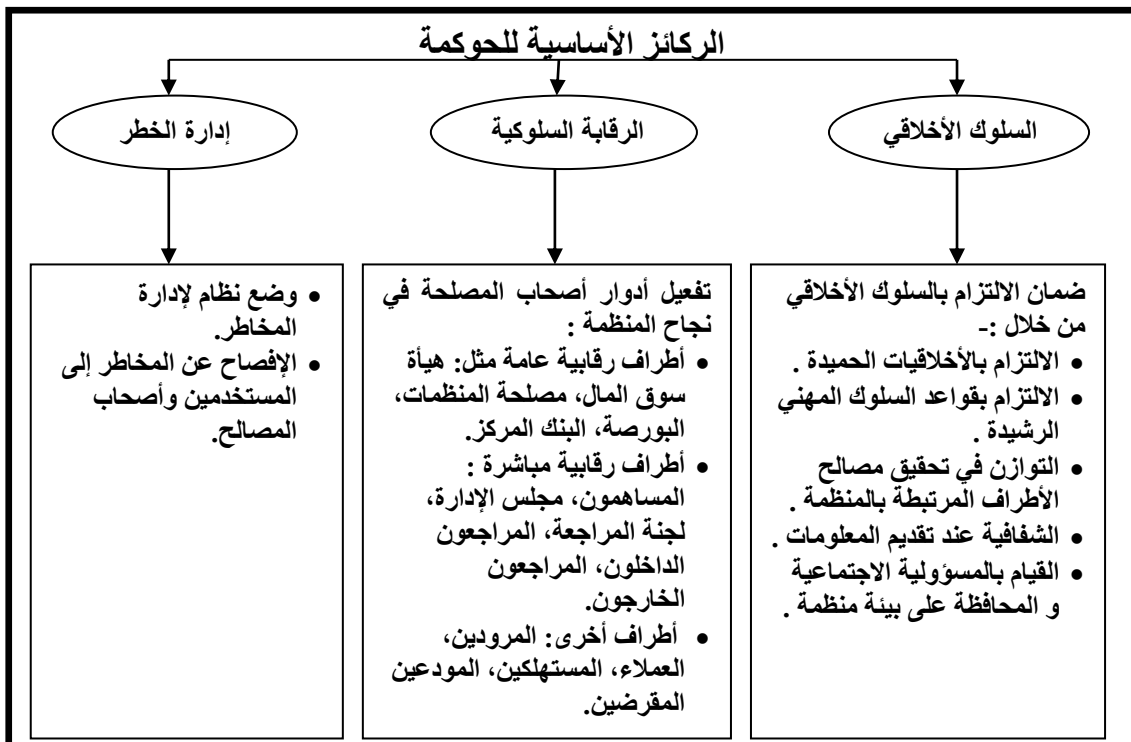
أما أبعاد الحوكمة الفاعلة فيمكن توضيحها في الشكل الآتي:-



شكل (12): أبعاد الحوكمة الفاعلة.

المصدر: ألغالبى، طاهر محسن منصور والعامري، صالح مهدي محسن. "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع). الطبعة الثانية. دار وائل للنشر والتوزيع. 2008. ص 454.

حسب الشكل السابق تتضمن أبعاد الحوكمة الفاعلة كل من: القياس والذي يتجسد ببناء أنظمة معلومات تعطي حكماً دقيقاً وصادقاً عن الإدارة والأداء المالي بشكل خاص ثم الرصد والرقابة والتي تتم من خلال تطوير الإطار المادي وتجهيزاته البرمجية القادرة على جعل عمليات رصد ورقابة المنظمة فاعلة وعلى جميع المستويات، والتحفيز هو البعد الأخير الذي يجعل الإدارة تعمل بكل جد لزيادة قيمة المنظمة (ألغالبى والعامري، 2008: 454)، أما الركائز الأساسية التي لا بد من توافرها حتى يكتمل أحكام الرقابة الفاعلة على أداء المصارف فتتلخص في الشفافية وتوافر المعلومات وتطبيق المعايير المحاسبية الدولية والنهوض بمستوى الكفاءات البشرية من خلال التدريب، www.courses.com ويمكن توضيح الركائز الأساسية من خلال الشكل الآتي :-



الشكل(13):الركائز الأساسية للحوكمة .

المصدر :جماد، طلال عبد العال."حوكمة المنظمات :المفاهيم-المعايير-التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف ". كلية التجارة . جامعة عين الشمس. بدون سنة.

والآتي توضيح لأهم الركائز التي تم تناولها في الشكل السابق (المشهداني،2009: 53):-

1. السلوك الأخلاقي: وتتضمن البنية الأخلاقية ومجموعة القيم الخاصة التي يتم تعميمها في المصرف إذ تحدد هذه القيم النطاق المناسب لإجراء الحوار الصحيح في الوقت الصحيح حول حل المشاكل وتمنع الفساد وتعطي الرشوة في العمليات المصرفية الداخلية والخارجية وتحد من العلاقات والنشاطات التي تقلل من دور الحوكمة كالإقراض الداخلي المتصل بالمسؤولين والموظفين والتعاملات التفضيلية لأطراف معينين.

2. الرقابة والمساءلة: فتطبيق المعايير المحاسبية الدولية يعد دعامة لسلامة الجهاز المصرفي وذلك عن طريق نظام رقابة داخلي فاعل يعمل بموجب القوانين واللوائح الداخلية ويتم الإشراف عليه وتقييمه بشكل دوري وتحديثه كلما تطلب الأمر، وهناك دور الرقابة الخارجية المتمثلة بالمدققين الخارجيين اللذين يعتمدون على معايير وأصول مهنة المحاسبة والتدقيق، كما تسهم الأسواق المالية والبنك المركزي والبورصة والفرق التجارية بشكل مباشر في عملية الرقابة، فضلاً عن تمكين أصحاب المصالح من الأفراد والمنظمات غير الحكومية من مراقبة ومساءلة الموظفين والمسؤولين من خلال القنوات والأدوات الملائمة دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إليه دون سند أو دليل قانوني، إن توافر هذا المرتكز يضمن الدور الفاعل للسلطات الرقابية وإدراكها لأهمية دورها في بناء نظام حوكمة فاعل في المصارف.

3. إدارة المخاطر: تعد هذه الركيزة مهمة فبسبب التطورات السريعة في أسواق المال وعولمة التدفقات المالية والتقدم التكنولوجي والتحرر من القيود التشريعية تزايدت حدة التنافس بين المنظمات المالية وغير المالية فأخذت الأعمال المصرفية التقليدية بالنقصان يقابلها تزايد اعتماد المصرف على المعلومات والتعاملات في السوق والابتكارات المالية وتسويق الموجودات عن طريق مبيعات مبادلات القروض وتوريق الموجودات فأدى ذلك لارتفاع تقلبات الأرباح والتعرض لدرجات المخاطرة العالية، الأمر الذي دعا إلى إدارة المخاطر وهي من أهم ركائز الحوكمة لأن تقليل المخاطر هو أحد الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال الحوكمة.

سادساً: اللاعبين الأساسيون في حوكمة المصارف :

The Key Players Of Banking Governance

إن الحوكمة مسؤولية أطراف عدة ضالعة فيها سواء في الفكر أو في العمل التنفيذي أو تشكيل الوعي الارتباطي بها، حيث يمكن توضيح اللاعبين الأساسيون في الحوكمة في جدول الآتي:-

جدول (17): اللاعبين الأساسيون في حوكمة المصارف

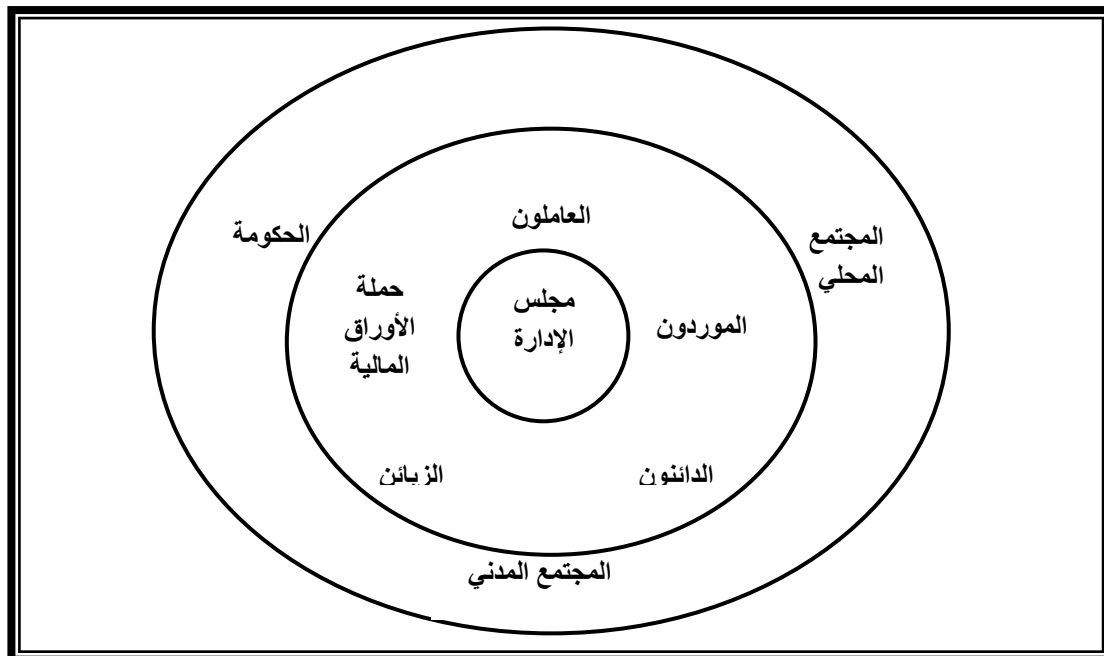
المخاطر التشغيلية	مخاطر العملة	مخاطر سعر الفائدة	مخاطر السوق	مخاطر السيولة	مخاطر الائتمان	مخاطر الأفلاس وكفاية رأس المال	هيكل قائمة الدخل والربحية	هيكل الميزانية العمومية	مجالات إدارة الخطر اللاعبون الرئيسيون ومسؤولياتهم
مسؤولية أبعاد الخطر عن مصالح جميع الأطراف، وهم:									
يتكون الإطار التنظيمي من الحدود القصوى للمخاطر التي يتعرض لها المصرف ومؤشرات إدارة الخطر الأخرى التي تنظم عمليات إدارة الخطر في المصرف.									
تراقب الأداء المالي للمصرف و فاعلية إدارة المخاطر ومدى الالتزام بالقواعد والقوانين.									
يقومون بتعيين أعضاء مجلس الإدارة المناسبين ، وكذلك الإدارة ولجان التدقيق.									
صياغة إجراءات إدارة الخطر وسياسات المصرف الأخرى، فهو المسؤول النهائي عن المصرف.									
اختبار مدى الالتزام بسياسات مجلس الإدارة، وتقديم تقرير نظام الحوكمة، الرقابة وإجراءات إدارة الخطر.									
أعطاء رأي واضح ومحاييد وصريح حول الكشوفات المالية للمصرف وتقييم طرائق إدارة الخطر.									
قطاع الجمهور (الزبائن) :									
معرفة من هم أصحاب المسؤولية والتأكيد على الكشف الصحيح للبيانات ، وهم المسؤولون وحدهم عن قراراتهم.									

وكالات التصنيف وأجهزة الإعلام	أعلام الجمهور وتأكيد مدى قدرة المصرف على أداء التزاماته تجاه الغير.
المحللون	تحليل المعلومات التي تحمل نسبة مخاطر وتقديم النصائح للمستثمر بشأنها.

Source: Greuning, Hennie Van & Bratanovic, Sonja Brajovic. "Analyzing & Managing Banking Risk: A Formwork For Assessing Corporate Governance & financial Bank". 2nd edition.2003.P 6.

يوضح الجدول السابق من هم أصحاب المسؤولية ودورهم في إدارة المخاطر التي يتعرض لها المصرف وعلاقة ذلك بمعايير الحوكمة والرقابة داخل المصرف، إذ يصنف اللاعبون الأساسيون في الحوكمة إلى مجموعتين " تمثل المجموعة الأولى الفاعلين الداخليين، وهم حملة الأسهم (المالكين) ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمراقبون والمراجعون الداخليون، أما المجموعة الثانية فتتمثل في الفاعلين الخارجيين، الممثلين في المودعين، وصندوق تامين الودائع ووسائل الإعلام ومنظمات التصنيف والتقييم الائتماني، فضلاً عن الإطار القانوني التنظيمي والرقابي" (يوسف، 2007: 12). ويرى (الخزاعي) " إن هناك جهات تؤثر في تطبيق معايير الحوكمة وتحد إلى مستوى كبير من درجة النجاح أو الفشل في ذلك التطبيق وهي: النظام العام، الدولة، الأفراد، وأطراف أخرى تحتاج أو تتأثر بالحوكمة وهي:مجتمع المال والأعمال، أصحاب المصالح والمهتمين الآخرين، المجتمع بأكمله محلياً ودولياً"(الخزاعي،2008: 42).

وهناك من يرى إن مجلس الإدارة يكون حلقة الوصل أو مركز العلاقات التي تربط بين اللاعبون الرئيسون في الحوكمة وكما يوضح الشكل الآتي :



الشكل (14): أثر أصحاب المصالح على المراقبين للحوكمة وعلى اللاعبون الأساسيون .

المصدر: كيم، أ. كينيث، نوفسنجر، أر. جون وموهر، ديريك.ج. " حوكمة الشركة : الأطراف الرائدة والمشاركة ". تعريب: العشماوي، محمد عبد الفتاح وغنام، غريب جبر. دار المريخ.2010. ص177.

يبين الشكل أعلاه إن مجلس الإدارة يعد مركز إدارة العلاقات مع كل من أصحاب المصلحة ومراقبي المنظمة إذ يصنف (كيم وآخرون،2010: 176) أصحاب المصالح إلى عدة مجاميع هي : " أصحاب المصلحة الأولين والذين لهم علاقات تعاقدية مع المنظمة وهم حملة الأوراق المالية، أما العاملون فلهم مصالح طويلة الأجل (الرواتب والرعاية الصحية) ومصالح قصيرة الأجل (أجر يومي وظروف عمل)، ولكل من الدائنين والزبائن والمراقبون مصالح شرعية في المنظمة، في حين يعد كل من المنافسون والنشطاء البيئيون والمجتمعات المحلية والدولية ذوي مصالح قانونية، ويكون مجلس الإدارة مركز لإدارة العلاقات بين هذه المجاميع لتعظيم ثروة تنظيمية مستدامة أي تحقيق منافع جميع أصحاب المصالح، فكثير من المنظمات الآن لها وحدة تنظيمية مهمتها الاتصال مع أصحاب المصالح مثل : إدارة للشؤون العامة، أو لجنة الاستدامة الاجتماعية ."

سابعاً : آليات حوكمة المصارف :-

The Mechanisms Of banking Governance

إن أهم مميزات المؤسسات المصرفية الحديثة هي الفصل بين ملكية المصرف والرقابة عليها، ولتقليل احتمالية عمل المديرين لصالحهم فأن المالكين قد يستخدمون بعض آليات الحوكمة وهي عبارة عن أسلوب يضعه أصحاب المصالح (حملة الأسهم وكبار المديرين) لرقابة أداء الوكلاء وتحقيق التوازن بين الحوافز الخاصة بهم، وبين الوكلاء الذين يتخذون القرارات نيابة عنهم، والتأكد من أن هؤلاء الوكلاء يعملون لتحقيق وتعظيم العائد لأصحاب المصالح في المصرف (Hill&Jones,2008:377) فهناك آليات داخلية وهي اختيار احد الأسلوبين للأشراف على سلوك المديرين أولهما تدخل مجلس الإدارة بشكل يعكس مصلحة المساهمين وتعظيم قيمتهم ، وثانيهما مبدأ فاعلية المساهمين كمالكين حقيقيين للمصرف ويلتزموا بشكل فاعل في حوكمة هذا المصرف، فضلاً عن المحفزات الإدارية والتي تتكون من التعويضات والمكافآت، فالاعتناء بهذه المحفزات يعد محاولة لجمع مصالح المديرين مع مصالح المالكين في وقت واحد. ولكن الآليات الداخلية غير كافية لأداء حوكمة مصرفية جيدة لأن الفصل بين الملكية والإدارة يتطلب آليات متعددة للرقابة بعضها داخلي والآخر خارجي للتأكد من أن النشاطات الإدارية تقود إلى تعظيم قيمة المالكين، ويمكن توضيح هذه الآليات

كآلاتي:- 319: Dess et al, 2005 ؛ 11: Yu, 2007 ؛ 379: Hill&Jones,2008

1. الآليات الداخلية: وتشمل :

أ. **تدخل مجلس إدارة** :_يعد مجلس الإدارة نقطة الارتكاز بين المالكين والمديرين التنفيذيين إذ يحقق مجلس الإدارة التوازن بين مجموعة صغيرة من المديرين في المصرف ومجموعة كبيرة من المالكين عادة ما يكونوا منتشرين في أنحاء العالم، وان أهم واجبات مجلس الإدارة هي:-

- انتخاب المدير التنفيذي أو تبديله من خلال التصويت المنتظم، وتحديد رواتب الإدارة.
- المصادقة على الأهداف المالية والاستراتيجيات الرئيسية وخطط المصرف .
- إعطاء النصح والإرشاد إلى الإدارة العليا .
- انتخاب وتوصية المساهمين لانتخاب قائمة أسماء المرشحين للمجلس وتقييم عمليات وأداء المجلس.
- مراقبة كفاءة الأنظمة ومدى الاستجابة لكل من القوانين والتشريعات.

ب. **مجلس الإدارة الفاعل** :_وإن أهم ما يجعل مجلس الإدارة جيداً هو أن يكون فاعلاً ومساهمياً أساسياً في تحديد استراتيجيات المصرف وهذا لا يعني أن أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يقيدون عمل المدير التنفيذي ولكن يجب أن يتمتع المجلس برؤية قوية تمتد لأبعد من الموافقة على خطط المدير التنفيذي، وان أهم مسؤوليات المجلس اليوم هي التأكد من أن الخطط الإستراتيجية تخضع إلى تدقيق صارم، وتقييم المديرين طبقاً لمعايير الأداء العالي والسيطرة على عملية تعاقب المديرين، ويجب أن يتمتع المجلس بالاستقلالية إي يكون حر من كل الارتباطات مع المديرين التنفيذيين .

ج. **الحوافز والمكافآت الإدارية** : أن واحد من أهم ادوار مجلس الإدارة خلق حوافز تجعل كل من مصالح المدير التنفيذي والمالكين متطابقة بما يجعل المالكين يعتمدون على المدير التنفيذي لتبني سياسات واستراتيجيات من شأنها أن تعظم قيمة المصرف، و هناك ثلاث سياسات يمكن استخدامها لخلق حوافز جيدة للمدير التنفيذي هي :

- سماح مجلس الإدارة للمدير التنفيذي بامتلاك حصص كبيرة من الأسهم .
- منح جزءاً من مبيعات الأسهم والخيارات للمدير كمكافآت على أدائه المتفوق وفي الوقت نفسه وضع عقوبات على الأداء الضعيف .
- التهديد بالعزل والفصل للإدارة صاحبة الأداء الضعيف .

إن خيارات الأسهم تعد من الآليات التي مكنت الحوكمة من جعل مصالح كل من المالكين والمديرين متطابقة، ولكن الحوكمة الجيدة يجب أن توازن بين المستثمر

الذي يخاف على استثماراته ويهتم للمخاطر وبين المديرين الذين يرغبون بخيارات الأسهم، فمن ناحية يحاول مجلس الإدارة وضع حوافز مالية مناسبة للأداء الجيد ومن ناحية أخرى يحاول استخدام هذه الحوافز لحماية مصالح المالكين.

ومع وجود فرض فشل الآليات الرقابة الداخلية للحوكمة إي أن مجلس الإدارة غير فعال في الإشراف على المديرين مما يجعل المديرين ينتهزون هذه الظروف لمصلحتهم (ويتخذ هذا الأسلوب عدة أشكال منها: التهرب من المسؤولية، أو قد يبالغون في استغلال المناصب سواء في عضوية النوادي أو تضييعه الوقت في المكتب دون عمل وهذا يمثل استهلاك من قبل المدير من غير زيادة في قيمة المالكين، أو قد ينهك المديرون في تنويع المبالغ فيه للمنتج في السوق والذي قد يقلل من مخاطر التوظيف للمديرين ولكنه لا يقلل من المخاطر المالية للمالكين) يصبح من الضروري توافر الآليات خارجية للتعامل مع هذه السلوكيات .

2. الآليات الخارجية : وتشمل :-

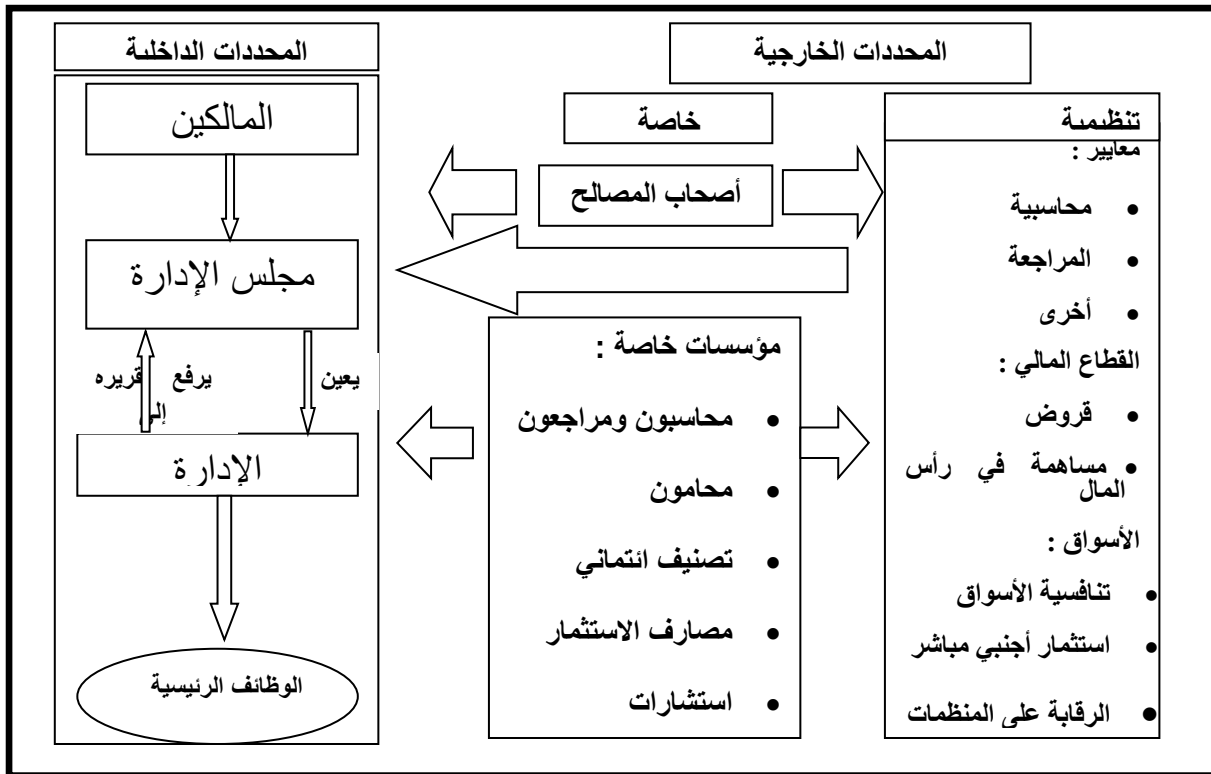
أ. **رقابة السوق:** وهي حل جزئي للمشاكل الموصوفة سابقاً، فإذا أصبحت الإدارة تتصرف بشكل أناني فإنه من المحتمل أن يبيع المالكين حصصهم بدلاً من استخدام فاعلية مجلس الإدارة ومع استمرار ذلك فإن أسهم المصرف تقل قيمتها حتى تصبح أقل من قيمتها الدفترية مما يجعل المضاربون يستولون على المصرف وعملية لاستيلاء هذه تمنع المديرين من التصرف بأنانية .

ب. **المدققون:** بالرغم من توافر متطلبات كشف قوية فإنه لا يوجد ضمان كافٍ بأن المعلومات المعلنة هي معلومات دقيقة لذا فكل الكشوف المحاسبية تحتاج للتدقيق ومصادقة من المدققين الخارجيين وهم منظمات مستقلة تتكون من كادر محترف يتحقق من الدفاتر المحاسبية للمصرف، وذلك لأن المديرين قد يعمدون إلى كشف معلومات زائفة أو إخفاء السلبية منها أو استخدام وسائل محاسبية تشوه الحسابات الختامية .

ج. **المؤسسات المالية ومحللو الأسهم :** فالمؤسسات المالية (المصارف التجارية، الاستثمارية، مؤسسات الإقراض الخاصة والعامة ،... الخ) تراقب أداء المصرف لأنها تقرض الأموال له لذا لا بد من التأكد من مالية المصرف المقترض، أما محللو الأسهم فيقومون بدراسات عميقة للمصارف وذلك لتقديم النصائح لزبائنهم بالشراء أو البيع .

- د. الكيانات التشريعية: بسبب الأهمية الكبيرة للمصارف في المجتمع فإنها تخضع لتشريعات أكثر مما عليه في المؤسسات الأخرى ،فكل المصارف مطلوب منها الكشف عن المعلومات المالية لهيأة السوق المالية وذلك لتحقيق كفاءة السوق المالية فغياب المعلومات وانحسارها عند كبار المستثمرين يؤدي إلى خروج الكثير من المستثمرين الصغار من السوق مما يؤثر بشكل سلبي على النمو الاقتصادي.
- هـ. الإعلام والمجتمع: في الدول المتقدمة تنشر تقارير يومية عن المنظمات في الصحف الإدارية والمالية وكذلك أجهزة التلفاز كما إن إدراك المجتمع بالتقارير المالية وأداء المصارف أصبح يتأثر بالأعلام .

والشكل الآتي الآليات الداخلية والخارجية التي تم التطرق إليها إضافة للمحددات الخاصة التي تضعها منظمات متخصصة :



شكل(15) : آليات حوكمة المصارف .

Source: Iscander, M & N. Chamlou. "Corporate Governance: A Framework for Competitiveness Implementation " .Published in: Globalization & Firm in the Middle East &North Africa Region ,edited by :S, Fawzy .Washington :World Bank P 122. 2002.

ثامناً: معايير حوكمة المصارف :-

Standards Of Banking Governance

لقد بذلت جهود واضحة وملموسة على المستوى الدولي فيما يتعلق بصياغة وتطوير معايير الحوكمة التي تستخدم كإرشادات مستقلة للحوار حول تطوير معايير تفصيلية للحوكمة من جهة ومساعدة إدارة المصرف ومجلس الإدارة في إنجاز مهامهم ذات الصلة بتنفيذ أفضل الممارسات في هذا المجال من جهة أخرى، ويعد كل من صندوق النقد الدولي IMF والبنك الدولي WB ومنظمة التعاون الاقتصادي OECD أهم الجهات الرائدة في صياغة وتطوير هذه المعايير (محمد، 2009: 5)، ففي أيار من عام 1999 تم إصدار معايير الحوكمة ذات المضمون الدولي (حُدثت سنة 2004) والتي تعد الأساس الذي تستند إليه الدول والمنظمات عند قيامها بوضع الأساس المناسب لتطبيق مفهوم الحوكمة لاسيما في المصارف الأخرى وسيتم الإشارة إلى معظم هذه المعايير مع التركيز على المعايير التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD والخاصة بتعزيز معايير الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية.

إذ توصلت منظمة التعاون الاقتصادي سنة 1999 إلى خمسة معايير تم تعديلها سنة 2004 لتصبح ستة معايير وكما أوردتها (OECD, 2004:180).

1. ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة : أي يجب إن يتضمن إطار الحوكمة كلاً من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقاً مع أحكام القانون، وأن يصوغ توزيع المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة بوضوح.

2. دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة في المنظمة : وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفاعلة في الرقابة على المنظمة وحصولهم على المعلومات المطلوبة، فأصحاب المصالح هم المصارف الأخرى والعاملين والمالكين وحملة السندات والموردين والعملاء والمودعين والمقرضين .

3. حفظ حقوق جميع المالكين : وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار أعضاء مجلس الإدارة، والحصول على عائد من الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، والحق في المشاركة في اجتماعات الجمعية العمومية للمصرف .

4. المعاملة المتساوية لجميع المالكين : أي المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العمومية على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عملية استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات

الداخلية، وكذلك حقهم في الإطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المدير التنفيذي .

5. الإفصاح والشفافية: وتتضمن الإفصاح عن المعلومات المهمة ودور مراقب الحسابات، وعن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، وكذلك الإفصاح عن المعلومات الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة ويتم الإفصاح بطريقة عادلة بين جميع أصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير .

6. مسؤوليات مجلس الإدارة : وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامهم الأساسية ودورهم في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

أما مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي فقد أصدرت في سنة 2003 مجموعة من إرشادات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات سواء أكانت مالية أم غير مالية وذلك وفقاً لثلاث مستويات :

1. الممارسة المعقولة للحكم الجيد .

2. خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد .

3. إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محلياً .

4. القيادة. (شاكرا، 2005، 4) .

أما لجنة بازل¹ فقد أصدرت تقريراً عن تعزيز الحوكمة في المصارف عام 1999 ثم أصدرت نسخة معدلة منه عام 2004 وفي فبراير 2006 أصدرت نسخة محدثة بعنوان **Enhancing**

¹ في ظل تأثر الجهاز المصرفي بالعولمة و تزايد المنافسة العالمية والمحلية أصبح أي مصرف من المصارف عرضة للعديد من المخاطر، لذا وجب التفكير والبحث عن آليات لمواجهة تلك المخاطر وإيجاد فكر مشترك بين البنوك المركزية في دول العالم يقوم على التنسيق بين تلك السلطات الرقابية للتقليل من المخاطر التي تتعرض لها المصارف، قامت مجموعة من الخبراء بوضع معايير لقياس كفاية رأس المال منذ وقت مبكر، وبأشكال مختلفة، وأولى المعايير المستخدمة في هذا المجال كان نسبة رأسمال المصرف إلى إجمالي الودائع، وذلك منذ سنة 1914 م، وقد حددت هذه النسبة بـ 10% عالمياً، وساد هذا المعيار إلى سنة 1942 م، وبعد الحرب العالمية الثانية استخدمت السلطات النقدية والمصارف معيار نسبة رأس المال إلى إجمالي الأصول باعتبار أن الأهم بالنسبة للمصرف هو كيفية استخدام الأموال في توظيفات مختلفة، ومدى سيولة هذه الأصول، تطور الأمر بعد ذلك إلى استخدام مؤشر رأس المال إلى إجمالي القروض والاستثمارات، باستثناء بعض الأصول كالتقديرات في الصندوق والأوراق المالية الحكومية، والقروض المضمونة من الحكومة على اعتبار أن هذه الأصول ليست فيها مخاطرة بالنسبة للمصرف، وقد ظهرت هذه الفكرة منذ سنة 1948م، وبعد أن تفاقمت أزمة الديون الخارجية للدول النامية، وتزايد حجم الديون المشكوك في تحصيلها والتي منحتها المصارف العالمية، مما سبب أزمات لها، إضافة إلى المنافسة القوية من جانب المصارف اليابانية للمصارف الأمريكية والأوروبية، كل هذا جعل السلطات الإشرافية في أقطار مجموعة الدول الصناعية العشرة الكبرى (وتنظم بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، اليابان، الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة، سويسرا، هولندا، السويد، ولوكسمبورغ) إلى تشكيل لجنة من خبراء السلطات النقدية والبنوك المركزية في هذه الدول تجتمع عادة في مقر بنك التسويات الدولية بمدينة بال (بازل) السويسرية، إذ سميت هذه اللجنة باسم "الجنة بازل للإشراف المصرفي" عرفت توصياتها بمقررات لجنة بازل، وكان ذلك سنة 1975 م.

أما الأهداف الرئيسية للجنة بازل فيمكن أجمالها بالآتي :

أ. المساهمة في تقوية وتعميق والحفاظ على استقرار النظام المصرفي العالمي وبالتحديد بعد تفاقم أزمة الديون.

ب. وضع البنوك الدولية في أوضاع تنافسية متكافئة، وبالتالي إزالة الفروق في المتطلبات الرقابية الوطنية بشأن رأس المال المصرفي .

ج. العمل على إيجاد آليات للتكيف مع التغييرات المصرفية العالمية في مقدمتها العولمة المالية والنتيجة من التحرير المالي وتحرير الأسواق النقدية من المصارف بما في ذلك التشريعات واللوائح والمعوقات التي تحد من اتساع وتعميق النشاط المصرفي عبر أنحاء العالم.

corporate governance for banking organization والتي تضمنت تعزيز معايير الحوكمة في المصارف وتمثل بالآتي (بنك الإسكندرية، 2003: 1) و(حشاد، 2004: 189) (BIS,2006:30):-

1. وضع أهداف إستراتيجية ومجموعة القيم والمعايير التي تكون معلومة لكل العاملين في المنظمة المصرفية.
2. وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في المنظمة.
3. ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة، وعدم خضوعهم لأي تأثيرات خارجية أو داخلية.
4. ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا.
5. الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المدققون الداخليون والخارجيون في إدراك أهمية الوظيفة الرقابية التي يقومون بها.
6. ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة المصرف وأهدافه وإستراتيجياته والبيئة المحيطة.
7. مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة.
8. دور السلطات الرقابية.

إن ما يلاحظ على هذه المعايير ويجعلها ذات خصوصية تختلف بها عن القواعد القانونية التي تنظم عمل المصرف هو إنها معايير وليست نصوصاً قانونية (أي ذات التزام قانوني) ، وهي تنظيم وبيان للسلوك الجيد في إدارة المصارف على وفق المعايير والأساليب العلمية التي تحقق توازن بين مصالح الأطراف المختلفة. (المشهداني، 2009: 50)

وسيتم توضيح المعيار الأول والثالث والسابع من هذه المعايير، حيث ترى الباحثة بأنها ذات أهمية خاصة وأنها تختزل المعايير الأخرى بالمضمون وهي تتسجم مع أهداف وتوجهات الدراسة الحالية، لذلك سيتم اعتمادها كمتغيرات فرعية للحوكمة في الجانب العملي، والآتي توضيح لهذه المعايير (هوارى، 2009: 13).

1. وضع أهداف إستراتيجية ومجموعة القيم والمعايير التي تكون معلومة لكل العاملين في المنظمة المصرفية.

● يصعب إدارة الأنشطة المصرفية بدون تواجد أهداف إستراتيجية أو معايير للإدارة يمكن الاسترشاد بها، لذا فإنه على مجلس الإدارة أن يضع الإستراتيجيات التي تمكنه

د. تحسين الأساليب الفنية للرقابة على أعمال المصارف وتسهيل عملية التداول للمعلومات حول تلك الأساليب بين السلطات النقدية المختلفة.

المصدر: (BCBS, September, 1999؛ حبار ، 2004: 150؛ منصف، 2007: 1)

من توجيه وإدارة أنشطة المصرف، كما يجب عليه أيضا تطوير المعايير التي تدار بها المنظمة سواء تلك التي تتعلق بالمجلس نفسه أو بالإدارة العليا أو بباقي الموظفين، لذا يجب أن تؤكد هذه المعايير على أهمية المناقشة الصريحة والأنية للمشاكل التي تعترض المنظمة، كما يجب أن تتمكن هذه المعايير من منع الفساد والرشوة سواء بالنسبة للمعاملات الداخلية أو الصفقات الخارجية.

● يجب أن يضمن مجلس الإدارة قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات من شأنها منع أو تقييد الممارسات والعلاقات التي تضعف من كفاءة تطبيق الحوكمة مثل (منح معاملة تفضيلية لبعض الأطراف التي لها مكانة خاصة لدى المصرف أو إقراض الموظفين وغير ذلك من أشكال التعامل الداخلي دون مراعاة للشروط الواجب توافرها عند منح القروض).

2. ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة، وعدم خضوعهم لأي تأثيرات خارجية أو داخلية.

● يعد مجلس الإدارة مسؤولاً مسؤولياً مطلقة عن عمليات المصرف وعن المتانة المالية للمصرف، لذا يجب أن يتوفر لدى مجلس الإدارة معلومات لحظية كافية تمكنه من الحكم على أداء الإدارة، حتى يحدد أوجه القصور وبالتالي يتمكن من اتخاذ الإجراءات المناسبة.

● يجب أن يتمتع عدد كاف من أعضاء المجلس بالقدرة على إصدار الأحكام بصفة مستقلة عن رؤية الإدارة وكبار المساهمين أو حتى الحكومة، ويمكن تدعيم الاستقلالية والموضوعية من خلال الاستعانة بأعضاء غير تنفيذيين أو مجلس مراقبين أو مجلس مراجعين إضافة لمجلس الإدارة.

● يمكن لهؤلاء الأعضاء الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى في الإدارة والتي من شأنها تطوير استراتيجيات الإدارة في المنظمة.

3. مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة:

لا يمكن تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا بدقة في حالة نقص الشفافية ويحدث ذلك عندما لا يتمكن أصحاب المصالح والمتعاملين في السوق وعامة الناس من الحصول على المعلومات الكافية عن هيكل وأهداف المصرف، بحيث يتمكن المشاركون في السوق من تقييم سلامة تعاملاتهم مع المصارف حيث يصبحون قادرين على معرفة وفهم أوضاع كفاءة رأس المال في المصارف في الأوقات المناسبة، وبالتالي سيتوجه المتعاملون إلى المصارف التي تطبق الممارسات السليمة للحوكمة والتي لديها الكفاءة المالية اللازمة، بينما سينصرفون عن تلك المصارف التي تقوم بمخاطر كبيرة دون أن تكون لها

مخصصات كافية، وربما ينصرفون عن تلك المصارف التي لا تتحمل قسطا كافيا من المخاطر حتى تبقي على قدراتها التنافسية.

المبحث الثالث

الرقابة السلوكية

الموضوع :	رقم الصفحة
تمهيد :	100
أولاً: مفهوم الرقابة الإستراتيجية	100
ثانياً: مفهوم الرقابة السلوكية	102
ثالثاً: أهمية وأهداف الرقابة السلوكية	104
رابعاً : خصائص ومبادئ الرقابة السلوكية الفاعلة	107
خامساً : خطوات الرقابة السلوكية والعوامل المؤثرة فيها	109
سادساً : عناصر الرقابة السلوكية	113

تمهيد:

تمثل الرقابة الإستراتيجية الحلقة الأخيرة في سلسلة الوظائف التي تقع على عاتق المدير الاستراتيجي والتي تمكنه من معرفة ما إذا كان تطبيق الخيار الإستراتيجي قد حقق الأهداف ومدى النجاح في ذلك، فهي لا تهدف إلى تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات فقط وإنما إلى تطوير العمل، ووضع حد للضياع والإسراف في الموارد المادية والبشرية وتساهم في تحقيق أعلى درجات الفاعلية والكفاءة من خلال الاعتماد على الإشراف ونظم المعلومات في الوصول إلى غاياتها، وتمكن المدير من التعرف على الانحرافات المحتملة الحدوث ليتسنى له اتخاذ القرارات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب لضمان سير العملية الإستراتيجية بالاتجاه الصحيح .

ولكي يكون للمصرف إستراتيجيات رقابية فاعلة لابد من توظيف خياره الإستراتيجي بشكل ناجح وهذا يتضمن استخدام النظام الذي يوازن بين كل من الرقابة المعلوماتية والرقابة السلوكية، إذ سيتم في هذا المبحث التمييز بين نوعين من الرقابة الإستراتيجية وهما الرقابة المعلوماتية والرقابة السلوكية، والتركيز على الأخيرة للأسباب التي سيتم ذكرها لاحقاً، حيث ستتم دراستها من حيث المفهوم، الأهمية والأهداف، الخصائص والمبادئ ثم الخطوات والعوامل المؤثرة، وختام المبحث بالعناصر التي سيتم اعتمادها كمتغيرات فرعية للرقابة السلوكية.

أولاً : مفهوم الرقابة الإستراتيجية:-

The Concept Of Strategic Control

يتفق معظم الكتاب والباحثين على أن الرقابة الإستراتيجية تتضمن مجموعة إجراءات تبدأ بعملية تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، ثم تنفيذ هذه الاستراتيجيات وأخيراً تقييم نتائج التنفيذ من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف والمعايير المحددة وذلك بالاعتماد على معلومات التغذية العكسية والتي غالباً لا يتم الحصول عليها إلا بعد انتهاء المدة المحددة للإنجاز (ربع أو نصف سنوية) وهي بذلك تستغرق مدة زمنية طويلة قياساً بحاجة المنظمات (لاسيما المصارف) اليوم للسرعة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية لإستراتيجياتها للحفاظ على وضعها التنافسي بين المنظمات الأخرى وبالنسبة للمصارف تزداد هذه الحاجة مع تزايد عدد المصارف وزيادة شدة المنافسة فيما بينها، والجدول الآتي يلخص بعض مفاهيم الرقابة الإستراتيجية على وفق ما ورد في بعض أدبيات الإدارة الإستراتيجية :-

جدول (18): مفهوم الرقابة الإستراتيجية على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين .

المصدر	مفهوم الرقابة الاستراتيجية
Certo ,1992:208	عملية ترشيد وتقييم الإستراتيجية ككل من أجل التأكد من كفاءة تنفيذها وتركز على الأنشطة المتعلقة بالتحليل البيئي والتوجه التنظيمي وتصميم وتنفيذ الإستراتيجية من أجل التأكد على سلامة الخطوات والإجراءات المتبعة واتساقها مع عمليات التنفيذ .
Band & Scanlan ,1995 :103	يشير مصطلح الرقابة إلى الفلسفة والبيئة التي يستخدمها مدراء المنظمة في العملية الرقابية، فالفلسفة يجب أن تكون متسقة مع رسالة المنظمة والبيئة يجب أن تعكس هذه الفلسفة. إذ تبيّن الفلسفة بعض خصائص المنظمة مثل : الهيكل التنظيمي، الأفراد، منافسوها، زبائنها، ثقافتها، قدراتها، الأخطار التي تتعرض لها ومستقبلها. والرقابة أداة لتحديد اتجاه عمل المنظمة، وهي واحدة من أفضل الوسائل التي تضمن بقاء ونمو المنظمة مقابل تغيرات مستقبل مجهولة.
Wright,etal,1996: 244	تحديد مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف والغايات كما خطط لها ، ومن مهام الرقابة تكييف إستراتيجية المنظمة لتحسن قدرتها في تحقيق أهدافها .
Invancevich, et al, 1997 :291	أنها العمليات التي تقييم الأداء الفعلي ومقارنتها مع الأهداف الموضوعه ثم اتخاذ الإجراءات بشأن الاختلافات بين لأداء الفعلي والأهداف.
Harrison & John ,1998:130	نظام مصمم أساساً لخدمة المديرين في تقييم الجوانب ذات الصلة بالإستراتيجية التنظيمية من خلال المساهمة في تحقيق الأهداف وتقديم الدعم للميادين التي تحتاج إلى المعالجة في حالة وجود انحرافات.
Robbins & Coulter, 1999:554	عملية التحكم بالأنشطة للتأكد من مدى إنجازها كما تم التخطيط لها وتصحيح أي انحرافات يمكن أن تنتج.
Final,2000:431	إن أصل الكلمة يرجع إلى الكلمة الفرنسية inspection وتعني تفقد أو تفتيش...ولكلمة control ترجمات كثيرة ذات فرق قليل مثل فحص ،مراجعة ،وهي ترتبط بفكرة الهيمنة والسلطة والمراقبة ،وهناك تعريفات عدة لها ولكن اشملها هو إن الرقابة تعني البقاء ضمن حدود مفروضة.
الشامي ونيو، 2001: 271	وظيفة التأكد من إن الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة... فهي تتطلب وضع الأهداف أو المعايير بشكل محكم وقابل للقياس ،ولعل ذلك هو سبب القول بأنه لا رقابة بدون تخطيط.
Megginson & et al ,2003 :344	هي عملية التأكد من مدى صلاحية الخطط الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة لتحقيق أهدافها مثل زيادة الأرباح أو تحقيق رضا الزبون.
الخفاجي ، 2004 : 245	العملية التي تؤمن القيام بالأنشطة الضرورية لبلوغ الغايات وتحقيق الإستراتيجيات، وتهتم بافتراضات استقرار معطيات المستقبل وإن ظهرت فجوة ينبغي أن تطور إستراتيجيات لغلقها أو يتم إجراء تعديلات في التنفيذ الفعلي لمعالجتها.
الدوري، 2005 : 317	إنها تتطلب متابعة جانبيين أساسيين هما الأداء والتنفيذ داخل المنظمة، فضلاً عن جانب البيئة التنافسية والخارجية لمعرفة اتجاهات التغيير المحتملة التي تؤثر على عمليات المنظمة ومستقبلها.
عبد اللطيف وتكرمان ، 2005 : 130	هي نظام للتأكد من تحقيق المنظمة لأهدافها. وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعه للتعرف على مدى تحقيق أهداف الأداء الإستراتيجية.
شوشة، 2006 : 371	أنها وظيفة ضبط وتصحيح تسعى إلى اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.
رشيد و جلاب ، 2008 : 392	عملية ذات جانبيين هما القياس والتقييم الاستراتيجي وتتأتى ثمارها في بلوغ المنظمة حالة النجاح.
Vaidya ,2009:13	العملية التي من خلالها تستطيع المنظمة التأثير على سلوك وإنتاجية وحداتها المتكون منها من خلال استخدام الأساليب الرسمية وغير الرسمية.

المصدر: أعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول.

تتفق المفاهيم في الجدول السابق على أهمية مراجعة البيئة باستمرار لأجل معرفة الاتجاهات والأحداث التي تستوجب تعديل استراتيجيات المنظمة (المصرف)، وحسب هذا المفهوم فإن الرقابة الإستراتيجية تكون على نوعين هما الرقابة السلوكية والرقابة المعلوماتية (, Dess, et al

303 :2007)، وفي هذه الدراسة سيتم تناول الرقابة السلوكية كونها أكثر انسجاماً مع متغيرات الدراسة الأخرى للأسباب الآتية :

- توفر معلومات عن : مدى العدالة في معاملة الأفراد، وأداء الأفراد الذين تم تفويض الصلاحية لهم، وما الخطوات القادمة في عملية تطوير الأداء وهل هناك نقاط ضعف في سياسات المنظمة وأنظمتها.
- تركز على التصرفات التي تصدر من المنظمة والأفراد العاملين فيها وليس على ما تحققه هذه التصرفات من نتائج، كما تركز على الموازنة في استخدام ثلاث مفاتيح : الثقافة، الحوافز والحدود التنظيمية لضمان فاعلية تنفيذ الإستراتيجية.

ثانياً: مفهوم الرقابة السلوكية:

The Concept Of Behavioral Control

يعتبر الفكر الإسلامي عمومًا فكرًا استراتيجيًا حتى في إصدار الأحكام الشرعية، إذ يهتم اهتمامًا بالغًا بالمقاصد الشرعية والنظرة إلى المال في الأمور، وقضية التوازن بين المصالح والمفاسد، وقضية اعتبار المصالح وغيرها من أساسيات الفكر الإسلامي ([www.islammemo.com/Fan Eldara-Elastratige/2006](http://www.islammemo.com/Fan_Eldara-Elastratige/2006))، حيث تركز الرقابة في القرآن الكريم على تنمية الرقابة الذاتية ومحاسبة النفس أولاً بأول، كما تركز على المسؤولية الفردية أولاً عن الخطأ الذي يرتكبه الشخص، حيث يقول الله سبحانه وتعالى في محكم كتابه العزيز :-

{ إِذْ تَبَرَّأَ الَّذِينَ اتَّبَعُوا مِنَ الَّذِينَ اتَّبَعُوا وَرَأَوْا الْعَذَابَ وَتَقَطَّعَتْ بِهِمُ الْأَسْبَابُ } سورة البقرة: الآية 166

في الآية إشارة واضحة لأهمية محاسبة الفرد لنفسه في كل مكان وزمان وعلى جميع أعماله ومخافة الله في السر والعلانية لأن الإنسان هو وحده مسؤولاً عن تلك الأعمال وهو فقط من سيحاسب عليها يوم لا ينفع مال ولا بنون... فضلاً عن العديد من الآيات التي لها المعنى نفسه فإن أحاديث الرسول وأعماله تؤكد على ضرورة أن يتمسك الإنسان بالخلق والسلوك الذي ارتضاها الله لنا والتي تحقق توازن وسلام المجتمع، ولذا فإنه من الضروري أن يتميز أداء المنظمات لاسيما المصارف بالأمانة والمصداقية في التعامل فالغش والتدليس وغيرها من الأساليب التي تتبعها المنظمات في التعامل مع زبائنها تعد قضية من قضايا الإفساد في الأرض وهدم الأخلاقيات

والمعاملات، وبالنسبة لموظفي المصرف فإن هذا النوع من الرقابة "يتضمن رقابة الفرد على نفسه والمبنية على معرفة حقيقية لأسرار دينه وما يدعو إليه من وجوب التقوى ومراقبة الله في السر والعلن، وأنه تعالى لا يخفى عن علمه شيء، بل يعلم السر واخفي، لذلك إذا أيقن الإداري المسلم وأمن بصدق هذه المعاني الجليلة هانت وصغرت أمامه جميع أنواع الرقابة الأخرى سواء من الإدارة المباشرة أم من الأجهزة الخارجية" (أبو العينين، 2002: 265)، وعليه فمن الضروري توجيه ومراقبة المديرين لسلوك الأفراد في المنظمات التي يديرونها، ويكون ذلك من خلال استخدام الرقابة السلوكية والتي يمكن توضيحها في الجدول الآتي:

جدول (19): مفهوم الرقابة السلوكية على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين

المصدر	مفهوم الرقابة السلوكية
Johnson & Sholes, 1997: 424	تتضمن رقابة كل من المجتمع من خلال تأثير الثقافة على سلوك الأفراد والجماعات والرقابة الذاتية التي يمارسها الفرد على سلوكه الشخصي.
Hellriegel & et al, 1999: 67	الرقابة التي تتضمن استخدام طرق لمراقبة الأفراد والأنشطة المعتمدة عليهم وغالباً ما تتضمن ربطهم مع بعضهم لإنجاز المهام.
Jones & et al, 2000: 326	طريقة رقابية تمكن المديرين من تشكيل هيكل عمل لائق مع مهام رقابية وإدارة علاقات مكثفة يمكن اعتمادها فقط عندما يسمح نظام الرقابة المعتمد للمديرين بتحفيز وتوجيه سلوك الأفراد.
Wheelen & Hunger, 2002: 265	يمكن رقابة السلوك من خلال وصف وتحديد طريقة عمل الأشياء وفقاً للمعايير والسياسات والقوانين التي توجه إنجاز المهام التي تعتمد على الأفراد وتكون ملائمة عندما تكون النتائج صعبة القياس ولكن السبب المؤثر والرابط بين الأداء والنتائج واضحاً.
مهنا، 2005: 255	نموذج الرقابة القائم على أساس القواعد والإجراءات، وهي تركز على التصرفات التي تصدر من المنظمات وأفرادها وليس على ما تحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية، فالتركيز يكون على مدى التزام المنظمات بالحدود القانونية الموضوعية لها.
Dess & et al 2007: 303	فعل الأشياء بشكل صحيح، وهي تؤكد على الموازنة في استخدام ثلاث مفاتيح للرقابة وهي: الثقافة، الحدود، الحوافز، لضمان فاعلية تنفيذ الإستراتيجية بدلاً من الأسلوب التقليدي الذي يؤكد على مقارنة نتائج الإستراتيجية الحالية مع ما هو مخطط.
جاد الرب، 2008: 303	تعد أخطر أنواع الرقابة، إذ يقوم بمقتضاها الفرد بتقييم أداء نفسه، فالرقابة تنبع من ذاتيته ومن داخله، ولا تفرض عليه، وهي أكثر تأثيراً من الرقابة الخارجية التي تفرض على الفرد أو الجماعة أو المنظمة.
Carpenter & Sanders, 2009: 469	هي استخدام المكافآت لقياس بنود الميزانية التي يصعب قياسها كما يتم قياس الأداء المالي ومن هذه البنود ما تتضمنه بطاقة التصويت المتوازنة ¹ .
Wit & Meyer, 2010: 307	أسلوب مباشر لإدارة النشاطات عبر حدود وحدات الأعمال من خلال إعطاء شخص ما الصلاحية الرسمية لفرض المركزية والتنسيق والتنظيم.

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول .

¹ بطاقة التصويت المتوازنة: وهي أسلوب حديث لقياس وتقييم الأداء. وهي طريقة للتأكد من فاعلية أسلوب ما ليتم اعتماده، وتقوم على بعض العبارات (غير الوحدات النقدية) تتضمن عدة أنواع من النسب الرئيسية المتعلقة بالعمل مختارة لتسهم في تطوير المنظمة مستقبلاً وتدل على كيفية خلق التوازن من عوامل متعددة مختارة تعكس إستراتيجية الأعمال. (Olive, Roy, Wetter, 2000, 4)

عليه فإن الرقابة السلوكية هي إحدى أنواع الرقابة الإستراتيجية والتي تقوم على أساس المتابعة المستمرة لعناصر البيئة الداخلية المؤثرة على أداء المنظمة، ويمكن تعريفها على إنها عملية السيطرة على سلوك الأفراد في المنظمة من خلال وضع مجموعة من الأساليب والطرائق التي من شأنها تحسين أدائهم باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة كما توفر مقاييس للبنود التي يصعب قياسها وهي تتضمن الموازنة في استخدام الثقافة والحوافز والإجراءات التنظيمية فضلاً عن وسائل أخرى لضمان فاعلية تنفيذ الإستراتيجية .

ثالثاً: أهمية وأهداف الرقابة السلوكية :-

Importance & Aims Of The Behavioral Control

الرقابة بصورة عامة تركز على مدى التوافق بين قرارات المنظمة وأهدافها والفرص والتهديدات الموجودة في البيئة وهي تعكس حالة تكييفها مع بيئتها وتعد بمثابة اختبار لمدى الموائمة للخطط والإجراءات والسياسات والبرامج مع متغيرات البيئة العامة والخاصة والداخلية، إذ تعد الرقابة وفقاً للمفهوم التقليدي على إنها العملية التي يتم من خلالها اكتشاف الأخطاء بعد حدوثها، وبالتالي محاسبة الفرد المسؤول عن الخطأ" (درة وآخرون، 1994:337)، في حين يمكن ملاحظة أهميه الرقابة السلوكية من خلال ما تعكسه الحقائق الرئيسة الخاصة بالمنظمة (مثل : التخصص، الحاجة لتكامل الجهود والأهداف، ومشاكل الانحراف والتباين بسبب مزيج الهيكل التنظيمي، ولاء الأفراد وكفاءتهم وثقافتهم والسياسة المتبعة)، فالوظيفة الرئيسة للرقابة السلوكية هي جعل الإدارة العليا متأكدة من إن الأداء المتوقع يتسق مع أهداف المنظمة الطويلة المدى وإن قدراته تمكنه وتطور قابليته من متابعه الهدف الإستراتيجي الحالي بنجاح وتمييز الفرص الإستراتيجية المحتملة. (Band & Scanlan, 1995 : 103) أما المفهوم الحديث للرقابة السلوكية (والذي يستند على المتابعة المستمرة والدائمة لنتائج تنفيذ الإستراتيجية) فيرى إن هناك أهمية أبعد للرقابة السلوكية يمكن توضيحها بالجدول الآتي وبشكل مختصر :

جدول (20) : أهمية الرقابة السلوكية على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين .

المصدر	أهمية الرقابة السلوكية
Alstete, 1995 22	<ul style="list-style-type: none"> • رفع مستوى رضا الزبون . • الارتقاء بمستوى التطوير المهني وزيادة الحماس الشخصي. • التقليل من وقت دورة تحسين العمليات من خلال رفع مستوى التعلم .

• تحسين الكفاءة التشغيلية . • تسهيل إدارة التغيير . • تطوير ثقافة عامة .	Bennett,1996 :333
• معرفة مدى نجاح الإستراتيجية. • توفير معلومات عن أداء الأفراد تم تفويض الصلاحية لهم .	Robbins&coulter,1999:555
تحقق مرتكزات الميزة التنافسية الأربعة:وهي الكفاءة العالية والجودة والاستجابة السريعة للزبائن والإبداع.	Jones &et al ,2000: 314
تحصين الفرد للحيلولة دون وقوعه في الخطأ ،من خلال وضوح الأهداف وطبيعة الأنشطة التي يقوم بها وأساليب العمل الصحيحة وإرشاده .	الشامي ونينو ،2001: 272
تستخدم كمؤشر مبكر لإدارة المنظمة تستفيد منه في تعديل الإستراتيجية المستخدمة.	580:2008
توفر معلومات عن : مدى العدالة في معاملة الأفراد ، من هم الأفراد المتميزين،وما هي الخطوات القادمة في عملية تطوير الأداء وهل هناك نقاط ضعف في سياسات المنظمة وأنظمتها.	السالم وصالح،2009:103
تَلْعَبُ الرقابة دوراً مهماً في تحديد قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها الإستراتيجية، لكونها تؤثر على قدرة المنظمة لمراقبة، تنظيم ، وتكامل نشاطات أعملها المُختلفة.	Vaidya,2009:13

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول .

وبالاعتماد على الآراء الموضحة في الجدول أعلاه نستنتج بأن أهمية الرقابة السلوكية في المنظمة تكمن في إنها تساعد على :-

1. تحسين أداء الأفراد: إذ أن تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى الأفراد من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستخضع للرقابة وبالتالي تحسين أداءهم ليحصلوا على المكافآت ويتجنبوا العقوبات، كما توفر الرقابة السلوكية المستندات الموثقة التي تؤيد سلامة موقف الإدارة حول مدى العدالة في معاملة الأفراد فيما لو تظلم احدهم من القرارات التي تتعلق بترقياتهم أو إنهاء خدماتهم، مما يؤدي إلى زيادة الحماس الشخصي للأفراد وخلق ثقافة منظميه يلتزم بها كل فرد يرغب بالمكافئة والمعاملة العادلة.

2. تحسين إستراتيجية المنظمة : فالحوارات التي يقوم بها المدبرون مع الأفراد الذين تم تفويضهم الصلاحيات تساعد على تحديد نقاط الضعف الموجودة في الإستراتيجية المتبعة أو النقص في السياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذها، كما تحدد الرقابة السلوكية عوامل النجاح التي يمكن اعتمادها لمعرفة مدى صلاحية الإستراتيجية الحالية وبذلك المساهمة في تحديد خطوات القادمة في سبيل تحسين إستراتيجيتها.

3. تحقيق رضا الزبون: حيث تساعد الحوافز والثقافة والإرشادات الجيدة الأفراد العاملين ليكونوا مهذبين عند التعامل مع الزبائن وزيادة السرعة في تلبية طلباتهم كما تستطيع الإدارة توزيع الموارد المادية والبشرية بكفاءة وذلك بالاعتماد على المعلومات التي

توفرها الرقابة السلوكية عن عدد ونوع الموارد البشرية اللازمة لتقديم الخدمة بكفاءة عالية، وعن مدى رضا الزبون عن الخدمات الحالية وهي بذلك تساعد المنظمة على ابتكار خدمات جديدة أو تحسين الحالية .

4. زيادة أرباح المنظمة : إذ أن تقديم خدمات بجودة وكفاءة عالية من شأنه أن يحقق رضا الزبون وبالتالي زيادة الطلب على تلك الخدمات، وهذا يعني امتلاك المنظمة ميزة تنافسية يمكن المحافظة عليها من خلال تحسين أداء الأفراد والاستراتيجيات بما يتناسب مع متغيرات بيئتها.

كما تسعى الرقابة السلوكية لتحقيق الأهداف الآتية:- العارف، 2005:418 ؛ السالم وصالح،

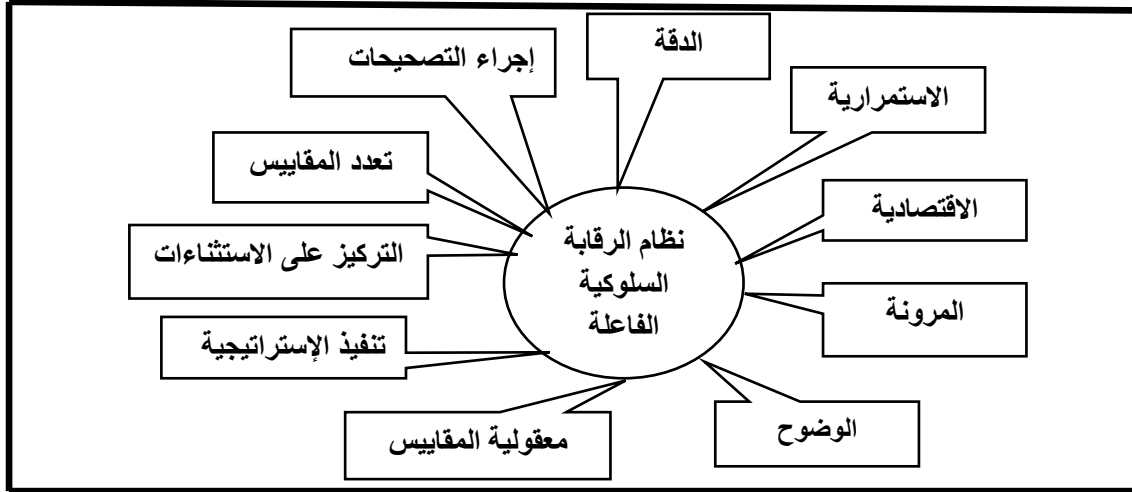
Vaidya,2009:13 ؛ 105 :2009

1. تحديد قدرة المنظمة على انجاز أهدافها الإستراتيجية، فهي تساعد إدارة المنظمة على التنظيم والتنسيق وتحقيق التكامل بين الأنشطة والأقسام المختلفة.
2. التعرف على الأحداث المفيدة وغير المفيدة التي تبطل مفعول الإستراتيجية وما هي إجراءات التغيير المستقبلية سواء في الأداء أو الإستراتيجية وما هي الفائدة أو الضرر الناتجة من كل موقف يعترض تحقيق الأهداف.
3. تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج والتوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد، والنهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم وكذلك تطوير أداء كل فرد يحتاج إلى تدريب.
4. خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق التأكيد على الأسس العلمية للرقابة والموضوعية في إصدار الأحكام مما يجنب المنظمة احتمال شكوى الأفراد بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.
5. تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، إذ تعد عملية الرقابة السلوكية مقياساً مباشراً للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.
6. تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد وزيادة التعارف بين المدير والأفراد عن طريق المعلومات التي توفرها الرقابة السلوكية عن كيفية انجاز الأفراد لمهامهم ومعرفة مشاكلهم من خلال الحوارات والمناقشات معهم.

رابعاً: خصائص و مبادئ الرقابة السلوكية الفاعلة:-

Characteristics & Principles Of Effective Behavior Control

لكي تحقق الرقابة السلوكية الأهداف المرجوة منها لابد من استخدام نظام فاعل للرقابة يستند على مبادئ ويتصف بخصائص، والتي من الممكن توضيحها من خلال الشكل الآتي :-



شكل(16) : خصائص نظام الرقابة السلوكية الفاعلة ، بتصريف من الباحثة

Source :Robbins, Stephen P& Coulter, Mary. "Management". 6th edition .Prentice-Hall, Inc.1999.p566

يبين الشكل أعلاه أن نظام الرقابة السلوكية الفاعلة لابد أن يكون دقيقاً ليحدد ويقدم فقط المعلومات الصحيحة، ولابد من توافر الأخيرة بشكل مستمر وبوقتها وبكلفة منخفضة قياساً بعوائد استخدامها حتى تكون مفيدة لمتخذ القرار، ويجب أن يتصف نظام الرقابة السلوكية بالمرونة وإمكانية التغيير تبعاً لتغيرات البيئة أو الهيكل التنظيمي، ومن الضروري أن يفهم الأفراد الرقابة وأن تدرك معقولة مقاييس الرقابة السلوكية التي تستخدمها الإدارة، كما يجب التركيز على الأنشطة ذات الأهمية الإستراتيجية لأداء المنظمة أو الأنشطة التي تستلزم الانتباه أو تثار الشكوك بشأنها، ولابد من استخدام أكثر من مقياس واحد لكي لا يتم إهمال أمور أخرى قد تكون لها تأثير كبير على عملية تحقيق الأهداف وأخيراً على الرقابة السلوكية أن تضع الإجراءات التصحيحية للانحرافات التي تم الكشف عنها (Robbins&Mary,1999:566)، كما " إن نظام الرقابة السلوكية لكي يكون فاعلاً يجب أن يصمم ليعطي صورة حقيقية عما يحدث، ويحتاج أن يكون فعلاً موجهاً أكثر من معلومات موجهة، ويسهم في تكوين الفهم الواضح ويخلق ثقة عالية بالمعلومات المستلمة وضرورة أن يكون بسيطاً وغير مربك وغير مقيد، فالنظام المعقد غالباً ما يربك الأشخاص ففاعليته تكون بفائدته وليس بتعقيده.. إذ يتحدد التصميم النهائي للنظام من خلال

الخصائص الخاصة بالمنظمة كحجمها ونمط إدارتها ووضوح أهدافها وتشخيص مشاكلها لأنه ليس هناك نظاماً مثالياً موحداً " (David, 2001: 313) ويختصر (Megginson& et al, 2003) 344 : هذه الخصائص بالآتي:-

1. التوقيت المناسب.
2. الاقتصادية.
3. الدقة.
4. قابلية القياس.
5. يجب إن تبين المسببات والنتائج.
6. يجب أن تكون صادرة عن جهة واحدة واضحة.
7. مقبولة بالنسبة لمن تطبق عليهم.

هذا ويتوجب على المديرين أن يدركوا عند تصميمهم لنظام الرقابة السلوكية أنها يجب أن تتبع إستراتيجية صحيحة وفي حالة كون الإستراتيجية المستخدمة غير صحيحة فهناك احتمال كبير أن تكون الآثار الجانبية لتلك الإستراتيجية مدمرة لعملية تحقيق الأهداف، و يمكن أن يؤدي إهمال مبادئ الرقابة السلوكية الفاعلة إلى خلق مشاكل مثل عدم رضا العاملين أو خيبة أملهم، لذا لابد من إتباع مجموعة من المبادئ لجعل نظام الرقابة السلوكية فاعلاً وهي: **Wheelen&Hunger,2006:282** ؛ الطائي وآخرون،2006:239 ؛

1. اقتصار نظام الرقابة السلوكية على الحد الأدنى من المعلومات اللازمة لإعطاء صورة حقيقة عن الأحداث، وهذا يتضمن رقابة المجالات التي تكون ذات علاقة بمستقبل المنظمة وليس التركيز على قضايا خاصة بالفرد .
2. بناء بعض المقاييس النوعية أو الكمية ومتابعة الأنشطة والنتائج المهمة، وهذا يتطلب إعطاء أولوية أو وزن للمجالات التي يقدر بموجبها الفرد مما يساعد على الفصل بين المجالات الأكثر أهمية عن الأقل أهمية. وبالتالي تقليل الوقت والجهد المبذول في عملية الرقابة السلوكية.
3. مراعاة عنصر الزمن في نظام الرقابة السلوكية لكي يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت الملائم، ويفضل أن تتم عملية الرقابة السلوكية للأفراد من قبل الشخص الذي يكتبون إليه تقاريرهم ويعملون معه مباشرة.
4. شمولية نظام الرقابة السلوكية للمدى البعيد والمدى القصير، ويجب أن لا تكون عملية الرقابة سرية من حيث وجوب علم الفرد بالمقاييس الرقابية ومن هو الشخص الذي سيقوم بالرقابة.

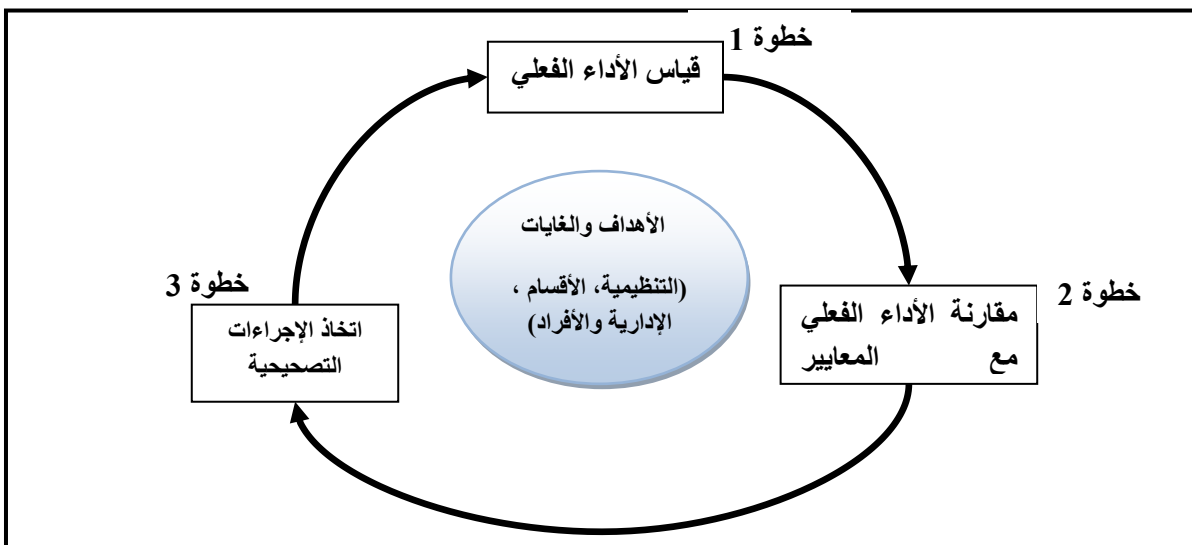
5. اكتشاف الاستثناءات والتدخل في حالة وقوع النتائج خارج المدى المسموح به، فلا بد من أعلام الفرد بتغذية عكسية بعد عملية الرقابة السلوكية لمعرفة أي مجالات العمل التي تحتاج للتصحيح أو التطوير.

6. التوجه نحو مكافأة النجاح بدل معاقبة الفشل للوصول إلى معدلات الأداء المطلوبة، كما يفضل أن يكون الشخص الذي يقوم بعملية الرقابة السلوكية عادلاً ولا يظهر أي نوع من المحاباة أو المحسوبية وفي حالة كونه لا يستطيع أن يكون منصفاً يفضل استبداله بشخص آخر ضمن حدود الإمكان.

خامساً : خطوات الرقابة السلوكية والعوامل المؤثرة فيها

Steps Of Behavioral Control & Influence Factors

إن عملية الرقابة السلوكية ليست بالأمر السهل، فضلا عن احتلالها موقعاً مهماً في المنظمة، إذ تتضمن عدد من الخطوات المتسلسلة التي تختلف فيما بين المنظمات، ولكن بشكل عام تبدأ عملية الرقابة السلوكية بتحديد المعايير ومناقشة هذه المعايير مع الأفراد وبعد عملية القياس للأداء تأتي مرحلة مقارنة الأداء المنجز مع المعايير التي تم الاتفاق عليها بين الأفراد والإدارة، ثم مناقشة نتائج المقارنة وأخيراً معرفة ما هو مطلوب لتصحيح الانحراف في حالة وجوده، إذ تعرف عملية الرقابة على إنها ثلاث خطوات تتضمن قياس الأداء الفعلي، مقارنته مع المقاييس وأخيراً اتخاذ القرار التصحيح المناسب (Robbins&Mary,2007:566)، حيث تساعد هذه الخطوات على التأكد من مدى الاقتراب من تحقيق الأهداف وإمكانية الاستفادة من التحسينات الحالية في ظروف أخرى مشابهه (Montgomery,2009:54)، وكما في الشكل الآتي:



شكل(17): خطوات نظام الرقابة السلوكية ، بتصريف من الباحثة

Source :Robbins, Stephen P& Coulter, Mary. "Management". 9th edition
.Prentice-Hall , Inc.2007.p530.

يفترض الشكل إن مقاييس الأداء المتوقع قد تم وضعها مسبقاً لذا تبدأ عملية الرقابة (بصورة عامة) عند قياس الأداء الفعلي (أي جمع المعلومات الخاصة به) ثم مقارنته مع تلك المقاييس وفي حالة اكتشاف الانحرافات يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة لها (Robbins& Coulter,) (2007:529)، في حين يتفق كل من : (Megginson, et al,2003 :344 ؛ الطائي وآخرون، 2006: 237 ؛ السالم وصالح،2009: 105) على إن عملية الرقابة السلوكية تتضمن الخطوات التالية :-

1. تحديد متطلبات الرقابة وأهدافها.
2. اختيار الطريقة المناسبة للرقابة.
3. تدريب القائمين بالرقابة.
4. مناقشة طرق الرقابة مع الأفراد.
5. وضع معايير للمقارنة.
6. مناقشة نتائج المقارنة مع الأفراد.
7. اتخاذ القرارات التصحيحية.
8. وضع خطط تطوير الأداء مستقبلاً.

وإن الرقابة بوصفها نظاماً فرعياً من الأنظمة الفرعية المكونة للمنظمة لا يمكن أن تعمل بشكل مستقل عن باقي الأنظمة فهي بحاجة إلى دعم من قبل الأنظمة الأخرى لتحقيق أهداف النظام العام، إذ يرى (الدعيمي وعبد العباس، 2009: 625) إن فاعلية الرقابة ترتبط بعلاقة طردية مع المستوى التكنولوجي في أي منظمة ومن أجل ضمان رقابة فاعلة لابد اعتماد الخطوات التالية:-

1. دقة المعايير الرقابية وواقعية تطبيقها.
2. مرونة الرقابة لأداء أهدافها.
3. سرعة اكتشاف الانحرافات.
4. ارتباط الرقابة مع تكنولوجيا المعلومات.

أما العوامل المؤثرة في عملية الرقابة السلوكية فتكون في معظم الأحوال نابعة من البيئة الداخلية للمصرف فضلاً عن العوامل الخارجية المتمثلة بالقوانين والأعراف التي تفرضها منظمات الدولة

والمجتمع على أدائه وسلوك أفراده، وبسبب كون هذه الدراسة تركز على الرقابة السلوكية التي تمارسها إدارة المنظمات على الأفراد فأنا سنتناول العوامل الداخلية فقط، إذ يمكن أجمال عوامل البيئة الداخلية التي يمكن أن تؤثر على الرقابة السلوكية بالآتي:(الركابي،2004:60)

1. النزاهة والقيم الأخلاقية: إن كفاءة الرقابة السلوكية تعتمد وبشكل أساسي على النزاهة والقيم الأخلاقية للأفراد الذين يقومون بتنفيذ وإدارة العمليات الاقتصادية للمصرف، لهذا على الإدارة أن تؤكد على ضرورة إصدار تعليمات وسياسات تزيد من تمسك الأفراد بالنزاهة والقيم الأخلاقية، بحيث لا يقومون بإصدار بيانات مالية غير حقيقية أو تسجيل قيود وهمية أو التقصير في تلبية طلبات الزبائن.

2. الالتزام بالكفاءة: أن الكفاءة هي المعرفة والمهارات الضرورية لإنجاز المهام التي يقوم بها الفرد، ولأجل الالتزام بالكفاءة على الإدارة أن تضع توصيف وظيفي يحدد الواجبات التي تتطلبها مختلف الوظائف وما هي درجة المعرفة والمهارة المطلوبة لإنجاز الوظائف بكفاءة، وبذلك يمكن توظيف أفراد تتوافق قدراتهم وإمكانياتهم مع متطلبات الوظيفة محل الاهتمام مما يؤدي إلى تفادي مشكلة تعيين أفراد أكثر أو أقل مما تتطلبه الوظيفة.

3. مجلس الإدارة ولجنة التدقيق: إن من بين مكونات الهيكل التنظيمي للمصرف هو وجود مجلس إدارة نشيط و لجنة تدقيق منبثقة منه، وذلك لمنع الهيمنة التي يمكن أن تمارسها الإدارة التنفيذية بمفردها على العملية الرقابية في المنظمة، حيث تتحمل لجنة التدقيق المسؤولية الكاملة عن التقارير المالية والتأكد من الإذعان للقوانين والأنظمة الموجودة، كما تقوم بتعيين المدقق الخارجي ومناقشة طبيعة التدقيق معه ومراجعة وتقييم التقارير التي يقدمها.

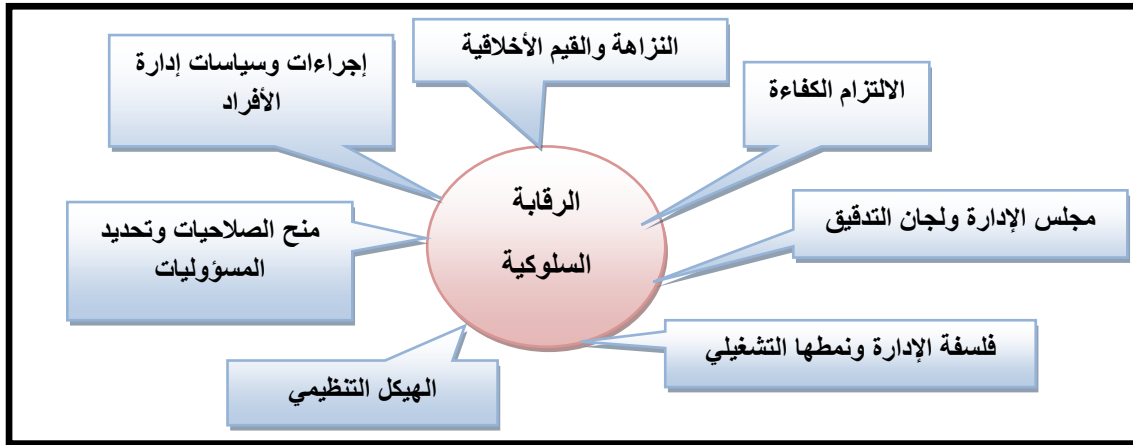
4. فلسفة الإدارة ونمطها التشغيلي : إن وجود الرقابة السلوكية في أي مصرف يعتمد بشكل أساسي على فلسفة الإدارة، فإذا كانت الإدارة تؤمن بان وجود الرقابة السلوكية مهم وضروري فإن ذلك سينعكس في مدى تنفيذ الإجراءات والسياسات الرقابية بكفاءة وبالتالي تحقيق أهداف الرقابة السلوكية.

5. الهيكل التنظيمي: يوفر الهيكل التنظيمي الإطار الكلي لتخطيط وتوجيه ورقابة العمليات، بمعنى أن التحديد الدقيق للمسؤوليات وتفويض الصلاحيات بالقدر اللازم لتحمل هذه المسؤوليات مع وضوح شبكة الاتصالات والتقارير يعتبر احد المتطلبات الأساسية لبيئة الرقابة والطريق نحو رقابة سلوكية فعالة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

6. منح الصلاحيات وتحديد المسؤوليات: إن منح الصلاحيات وتحديد المسؤوليات يمكن المنظمة من المساهمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتي من ضمنها الجودة عن طريق تخفيض

التكاليف، فتحديد مسؤوليات وصلاحيات كل فرد (لاسيما الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الزبائن) سيسهم في تخفيض تكاليف الرقابة من خلال محاسبة الأفراد فيما إذا ازداد مستوى الفشل عن الحد المسموح به أو إذا كانت هناك خدمات لم تقدم بشكل جيد بسبب عدم إتباع الإجراءات المناسبة لتقديمها.

7. إجراءات وسياسات إدارة الأفراد: إن الإجراءات السليمة والمناسبة لتعيين الأفراد وترقيتهم ومكافئتهم تسهم في تحسين الوضع التنافسي للمصرف من خلال العمل على تحقيق أهدافها والتي من ضمنها الجودة، إذ أن توافر أفراد أكفاء يقدمون خدمات المصرف حسب المواصفات المحددة من شأنه أن يخفض معدلات الفشل فالأسباب الرئيسة لفشل الخدمات هي : الأفراد، طريق تقديم الخدمة، التكنولوجيا، الرقابة. ويمكن تمثيل هذه العوامل بالشكل الآتي:



شكل(18) : العوامل الداخلية المؤثرة على عملية الرقابة السلوكية.

المصدر: أعداد الباحثة بالاعتماد على (ألكابي، 2004: 60) .

سادساً: عناصر الرقابة السلوكية:-

Elements Of Behavioral Control

أن أي نظام مهما بلغت درجة تكامل عناصره ودقة إجراءاته، لن يكون فاعلاً إلا إذا كان تطبيقه يتم من قبل أشخاص يتمتعون بالكفاءة والأمانة ولتحقيق ذلك فعلى المنظمات وضع سياسات وإجراءات ملائمة لتعيين الأفراد وتدريبهم وترقيتهم لأن ذلك من شأنه تقليل إمكانية حدوث أخطاء جوهرية في عملية تقديم الخدمة المصرفية.

فمن المعروف "أن الأفراد الذين يعملون في أي منظمة بإمكانهم إما إنجاحها أو إفشالها وهذا يعني أن فاعلية الرقابة السلوكية في المنظمة تعتمد على أمانة ودرجة كفاءة أفرادها والذين تقع على

عانتهم مسؤولية تنفيذ السياسات والإجراءات التي تتطوي عليها، فوضوح خطوط السلطة والمسؤولية ووجود التوصيف الواضح للوظائف قد لا يحقق الأهداف المرجوة منه في حالة عدم أمانة وكفاءة الأفراد في تأدية المسؤوليات الموكلة إليهم." (أركابي، 2004، 64)، لذا لا بد أن تقوم الإدارة بمراقبة سلوك الأفراد ومحاولة فهم ما المقصود من هذا السلوك أو ما الدافع وراءه فالسلوك هو " كل ما يصدر عن الإنسان من استجابات مختلفة إزاء موقف يواجهه أو مشكلة يحلها أو مشروع يخطط له أو خطر يواجهه أو أزمة نفسية يكابرها (رضوان، 2002، 8) وهو أي تصرف جدير بالملاحظة يتبع لإنجاز المهام أو يسهم في إتمامها، حيث يمكن وصفه، والالتزام به، وتأييده في المنظمة (Dubois, et al, 2004:327)، كما إن إحدى التقنيات 'المعيارية' الرئيسة للرقابة والتي انتشرت في المنظمات البيروقراطية¹ هي إيجاد ثقافة قوية لدمج الأفراد بأهداف وتوجهات المنظمة، وبالتالي الحصول على قوة عاملة محفزة ذاتية وملتزمة (Upadhyya 2009:6)، وعليه لا بد من مراقبة سلوك الأفراد في أي مصرف للسيطرة باعتبارهم من العناصر الأساسية لنجاحه أو فشله، وهناك أساليب كثيرة لمراقبة الأفراد ومنها ما اقترحه كل من Jones, et al, 2000:326؛ Hellciegel, et al, 1999:671 وهي :

- أ. الرقابة المباشرة.
- ب. رقابة الآلة الحاسبة.
- ج. اختبارات الإدمان.
- د. الرقابة البيروقراطية.
- هـ. وكلاء الأمن السريين .

إلا أن هذه الأساليب الرقابية قد تأتي بنتائج عكسية فالفرد الذي يشعر بأنه مراقب أو في حالة تحقيق مستمر قد يتعرض لضغط نفسي، وبسبب وجود الإدارة في موقف المحاسب يقوم الفرد بواجبه دون أن يضطر إلى الإبلاغ عن السلوك غير الجيد من قبل الآخرين وبذلك تقلل من روح الفريق، كما أن استخدام الآلة الحاسبة في كل وظيفة في المنظمة ووكلاء الأمن السريين وتكرار

¹ البيروقراطية Bureaucratic هي أسلوب لتنظيم الأعمال والمهام الإدارية يركز على تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات في المؤسسات تحديداً دقيقاً وفقاً لمبدأ الصلاحية التي تحددها الأنظمة والقوانين الإدارية. ولا يحمل هذا مصطلح معنى غير مستحب، إنما هو نسبة إلى كلمة Beuro اللاتينية التي تعني المكتب أو الديوان أو مكان تصريف الشؤون الحكومية، وقد يطلق الاصطلاح أحياناً على السلطة التنفيذية مجملها. حيث تركز البيروقراطية على تسلسل السلطة، وقيام علاقة منظمة داخل المنظمة، ومراقبة جماعية تستند إلى استعداد المرووسين للتقيد بالتعليمات الصادرة عن الهيئات العليا، وهي ليست ظاهرة حديثة، بل وجدت منذ مراحل تاريخية سابقة في كثير من الدول الكبيرة مثل مصر القديمة، وروما والصين وغيرها، أما أهم سمات البيروقراطية فهي: توزيع الأعمال والمهام وتنظيمها بما يتفق وأهداف المنظمة وبما يؤكد أنها واجبات ومهام رسمية، التسلسل الهرمي للسلطة، خضوع المهام لمجموعة متناسقة من الأحكام والقرارات تستهدف ضمان أداء جميع الأعمال والمهام أداء متوافقاً، قيام الموظف بأداء مهامه الوظيفية بصفة رسمية لا شخصية، يكون التوظيف على أساس الكفايات العلمية والمهارات الفنية، ويصان الموظف من الطرد التعسفي، كما يجب أن تكون المنظمة التي تقوم على التنظيم البيروقراطي قادرة على تحقيق أعلى درجة من الفاعلية إدارياً وفنياً.

اختبارات الإدمان قد يكون على حساب وقت العمل وبالتالي عرقلة عملية تقديم الخدمة بالسرعة المطلوبة، إضافة لوجود صعوبة لإلغاء القوانين والإجراءات التي تم تطبيقها لمدة طويل بحيث أصبحت تتبع بشكل تلقائي وهي بذلك تمنع الأفراد من الإبداع في أعمالهم خوفا من المسائلة في حالة عدم إتباع هذه القوانين والإجراءات.

مما سبق يمكن إن نلاحظ إن أساليب الرقابة السلوكية المقترحة أعلاه تعد تقليدية وقد تصلح فقط في المنظمات التي تتسم ببيئتها بالاستقرار النسبي وأعمالها بالروتينية، وهذا خلاف لبيئة وأعمال المصرف التي تتسم بأنها ديناميكية ومتغيرة بشكل مستمر مما يتطلب الإبداع والتحسين المستمر لخدماته بما يتناسب وذلك.

أما الرقابة السلوكية الحديثة فتؤكد على الموازنة بين الأدوات الرقابية الثلاث وهي الثقافة والحوافز والحدود التنظيمية، وذلك للأسباب الآتية :- عقيلي، 2005 : 384 ؛ Teece,2007:1333

؛ Dess & etal,2008:303

1. أن البيئة التنافسية معقدة وسريعة التقلب مما يتطلب المرونة والسرعة في إيجاد الحلول لتغييراتها وفي الوقت نفسه تواجه المنظمات حاجة متزايدة لتنسيق حدودها التنظيمية لذا سيكون من غير المجدي اعتماد نظام للرقابة مستند على الاستراتيجيات والقوانين والقواعد المتشددة أو غير المرنة.

2. أن مفهوم الاتفاقية طويلة الأجل بين المنظمة وأفرادها أصبح مفهوما تقليديا، فالمدبرون اليوم يعدون أنفسهم زبائن متحررين وينظرون للمهنة على أنها سلسلة من التحديات لذا تعد الثقافة والحوافز والحدود التنظيمية مهمة جدا في بناء مولاة المنظمة لديهم.

3. إن الإستراتيجيات التصحيحية (التي تدعم المنظمة بالهيكل تنظيمية ونظم حوافز لمكافئة العمل المبدع وبما يخفف النتائج السيئة التي تحصل جراء تعرض المنظمة للمخاطر) تشجع المنظمة على إجراء التغيير من خلال استخدام آليتين أساسيتين وهما:

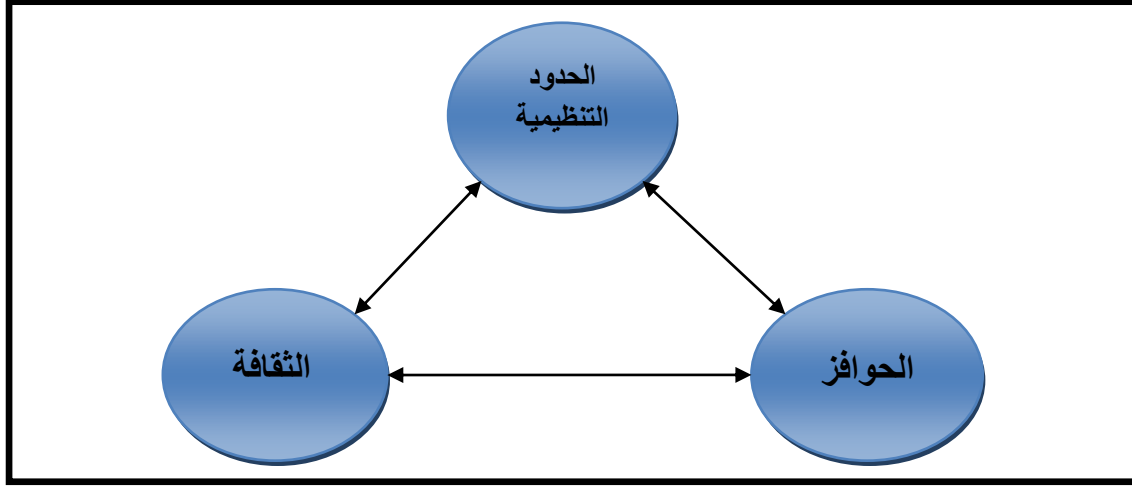
أ. تصمّم الهياكل التنظيمية والحوافز والحدود التنظيمية، لتحفيز ومكافئة الأعمال الإبداعية.

ب. تطوير روتين العمل بما يمكن من استمرار إنتاجية الأصول وسياسات المنظمة التي لم تكن منتجة للقيمة فيما سبق.

4. أنه من الضروري التأكيد على وجود فهم عالي المستوى لدى المديرين لاتجاهات الأفراد بغرض تحقيق الآتي :-

- أ. روح معنوية عالية لدى الموارد البشرية ومرؤوسيهيم.
ب. علاقة جيدة وحسنة تربطهم بمرؤوسيهيم وثقة عالية بينهم.

والشكل الآتي يوضح الموازنة بين الثقافة والحوافز والحدود التنظيمية كعناصر رقابية.



شكل (19) : عناصر الرقابة السلوكية (الموازنة بين الثقافة والحوافز والحدود التنظيمية)

Source :Dess, Gregory G, Lumpkin, G.T & Eisner, Alan B. "Strategic Management: text and cases". 4th edition. 2008.

أي إنه يمكن للمنظمة أن تستخدم الأدوات الرقابية المشار إليها في الشكل أعلاه وذلك حسب درجة تطورها ودرجة التكنولوجيا المستخدمة فيها وفيما إذا كانت أعمالها تتسم بالروتينية أو هي منظمة متجددة وسريعة الاستجابة لمتغيرات بيئة العمل، وكما في الجدول الآتي :-

جدول (21) : استخدام عناصر الرقابة السلوكية في المنظمات

ت	أساليب الرقابة السلوكية	العوامل المأخوذة بنظر الاعتبار عند تطبيق كل أسلوب
1	الثقافة : نظام غير مكتوب من القواعد التي تؤثر بشكل جيد على سلوك الأفراد.	غالباً ما توجد في المنظمات التي تستخدم تكنولوجيا عالية الأداء. مستوى عالي من الاعتمادية على الحكم الذاتي. تعد المعايير والقيم لمشاركة أساساً لرقابة سلوك الأفراد.
2	الحوافز: أسلوب مراقبة أداء الأفراد من خلال ربط الحوافز بمدى تحسن الأداء.	تكون ملائمة في المنظمات التي تستخدم إستراتيجية التنوع. يمكن قياس مخرجات الأداء. تستخدم الحوافز كأداة لتعزيز الأدوات الرقابية الأخرى على السلوك.
3	الحدود التنظيمية : تعليمات مكتوبة وعامة تفرض على الأداء.	تكون ملائمة في المنظمات التي تتسم عملياتها بالروتين. هناك حاجة قليلة للإبداع والتجديد في العمل. يمكن تحديد مستوى تحسن الأداء من خلال مخرجات الأداء.

Source : Dess, Gregory G, Lumpkin, G.T& Eisnor, Alan B. " Strategic Management: Text And Cases ". 4th edition. McGraw- Hill. 2008. P.311.

يوضح الجدول أعلاه إنه في المنظمات التي تستخدم تكنولوجيا عالية في أعمالها ويعتمد أفرادها على الحكم الذاتي (لكون معظمهم من الخبراء أو العلماء) سيكون من الصعب قياس الأداء الفردي بوضوح بسبب وقت الانتظار الطويل في أنشطة البحث والتطوير التي يقومون بها لذا تكون المعايير والقيم (ثقافة) جداً مهمة، وفي المنظمات التي يمكن قياس أداها بشكل واضح تستخدم الإدارة العمولة أو العلاوة (حوافز) كوسيلة رقابية (مثل بائع التجزئة يتم منحه علاوة كلما زادت مبيعاته وبهذا سوف يعمل على تحسين أداءه)، أما في المنظمات البيروقراطية (التي تتسم أعمالها بالروتين وعدم أو قلة الحاجة للإبداع وهو حال معظم المصارف العراقية التي جرت عليها هذه الدراسة) فإن الأفراد فيها يعتمدون على القواعد والحدود التنظيمية المكتوبة بشكل واضح لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم وبسبب عدم وجود الحاجة إلى الإبداع والتجديد في العمل فإن السلوكيات المرغوبة تكون واضحة للأفراد الذين يعملون في مثل هذا النوع من المنظمات (Dess & et al, 2008: 311).

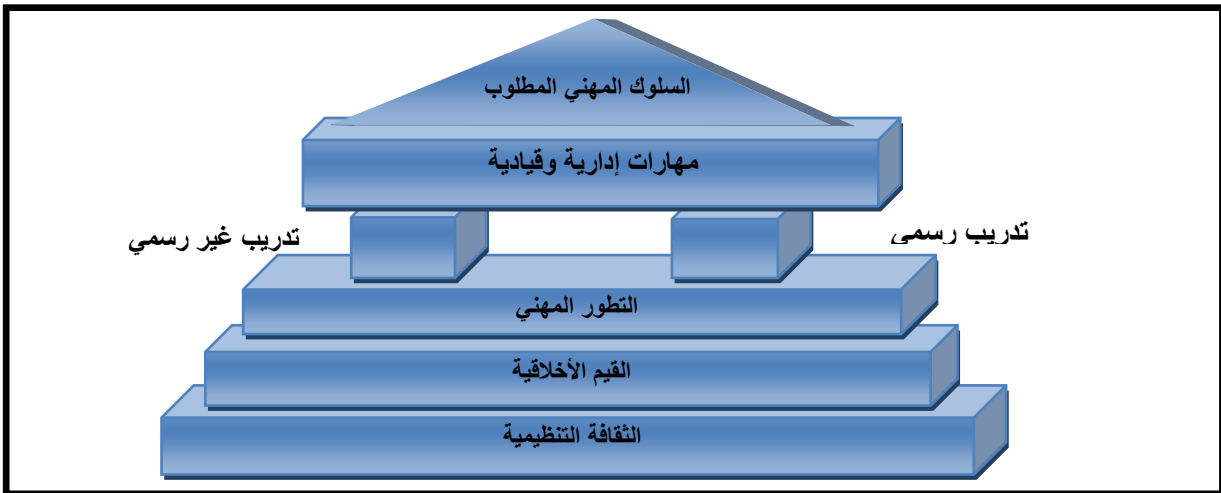
وفيما يأتي توضيح لهذه العناصر :-

1. الثقافة:-

Culture

لاشك في إن الإدارة هي المسؤولة عن إيجاد بيئة عمل إيجابية والمحافظة عليها فهي التي تنمّر الثقافة داخل المنظمة وهي إحدى القوى المؤدية لنتائج صالحة (Dygart,2007:109) ، إذ إن الثقافة أو القيم المشتركة الخاصة بالمنظمة تتفاعل معا لخلق ميزة تنافسية محتملة أو ضرر محتمل (Schneider & Barsoux,2003:7)، وتشير الثقافة إلى مجموعة العقائد المخفية التي يشترك بها الأفراد داخل التنظيم والتي تساعدهم على معرفة جوانب الخطأ والصواب في أي فعل يقومون به داخل هذا التنظيم (Dubois & et al,2004:327)، ويمكن اعتبارها " الوسيلة التي يشعر الأفراد من خلالها بالأمان في التعبير عن أنفسهم كما يرغبون ضمن حدود معينة داخل المنظمة " (McAuley & et al, 2007:357) كما توصف الثقافة على إنها "مجموعة من القيم الخاصة بالمنظمة والمعتقدات التي يتشارك بها أفرادها، وهي أداة رقابية تستخدم لتحديد السلوكيات المرغوبة وغير المرغوبة" (Stair & Reynolds,2008:49) ويرى (Henry & Goh , 2009:48)، " إنها مجموعة من المعتقدات البسيطة التي يبتدعها مجموعة أفراد ويطورونها وينمونها للتعامل مع مشاكل البيئة الخارجية وتحقيق التكامل الداخلي، فهي

مصطلح متعدد المستويات لأنها تتأثر وتتوثر بعوامل البيئة الداخلية والخارجية للمصرف، وتتكون من " القيم والمعتقدات التي يتشارك بها أعضاء التنظيم داخل المنظمة وتنتقل إليهم من خلال وقائع الاحتفالات أو من القصص والرموز والشعارات " (مصطفى، 2000: 414)، وتتصف الثقافة بكونها أنموذجاً وشيئاً قابلاً للتعلم والانتقال من جيل لآخر وغير ملموسة فلا يمكن تعلمها إلا عند ملاحظة الأثر الذي تحدثه وهي شيء يشترك به الناس ويختلف من مجتمع لآخر، وترتكز على خمسة مقومات تشمل اللغة، الفن والأدب، الفلسفة، الأعراف والقوانين (أللوزي، 2007: 226) ولها دور مهم إذ " تقود إلى تحقيق الأهداف العليا للمنظمة من خلال الاهتمام بعملية التطوير المهني للعاملين لجعل سلوكهم ينسجم مع ما تطمح إليه المنظمة وصولاً إلى السلوك المهني المطلوب لتحقيق تلك الأهداف" (Pierce, 2004: 96) وكما في الشكل الآتي:-



شكل (20) دور الثقافة والقيم الأخلاقية في تشكيل السلوك المهني.

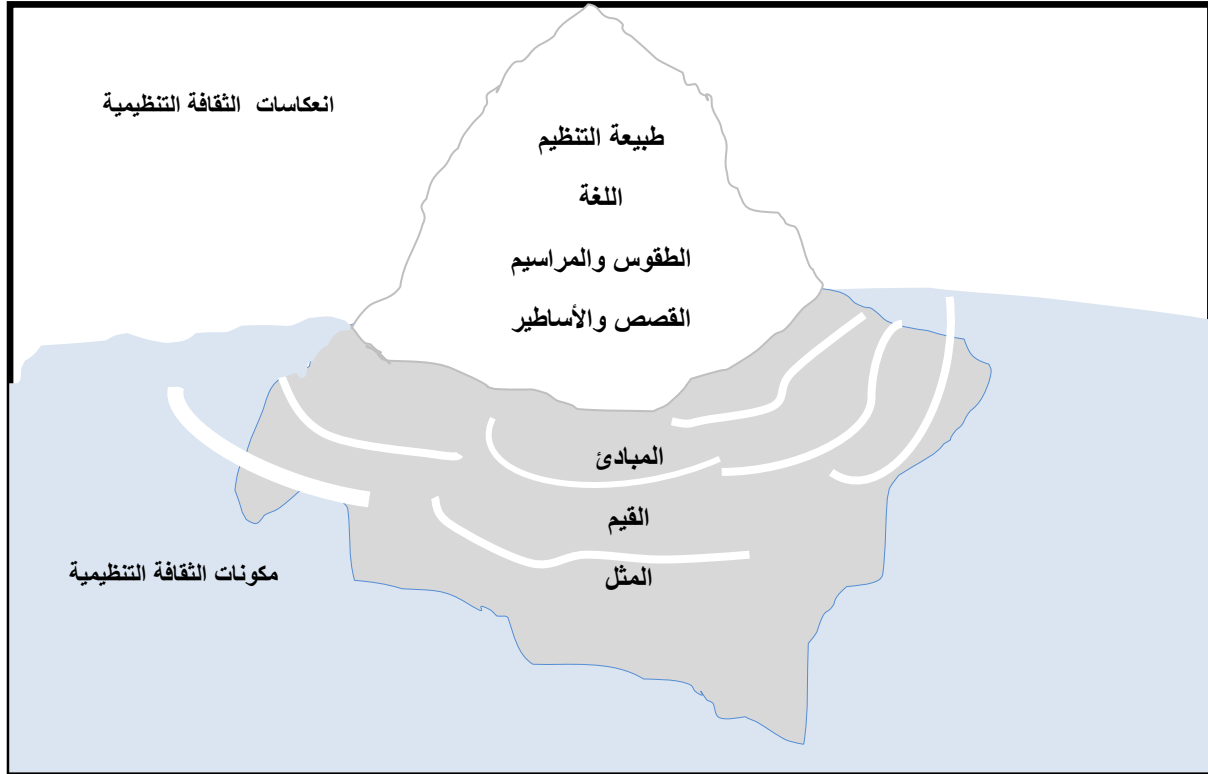
Source :Pierce, James G."Organizational Culture &Professionalism: An Assessment Of The Professional Culture Of The U.S Army Senior Level Officer Corps. "A Thesis In Public Administration. Doctor Of Philosophy, The Pennsylvania State University . 2004.P 96.

يوضح أعلاه الشكل إن الثقافة التنظيمية والقيم الأخلاقية والتطور المهني تتكون عن طريق التدريب الرسمي وغير الرسمي والمهارات الإدارية والقيادية المطلوبة لتحقيق السلوك المهني المطلوب، وانطلاقاً من فكرة النهايات المتساوية¹ يرى (الربيعي) "إن مفتاح نجاح أي منظمة هو اختيار المسار الأكثر توافقاً مع ثقافتها، إذ تؤدي الثقافة وظيفتين مهمتين الأولى: توحيد الأفراد بحيث يعرفون كيف يرتبط أحدهم بالآخر، والثانية المساعدة للتكيف مع البيئة الخارجية" (الربيعي، 2007: 53)، أما أثرها على سلوك الأفراد وأدائهم فهو:-

¹ يقصد بالنهايات المتساوية إن هناك عدة مسارات لبلوغ الأهداف يمكن أن تتبع المنظمة المسار الذي تراه أكثر ملائمة لها (الربيعي، 2007: 53) .

- أ. تسمح للأفراد بالتعرف على التاريخ الماضي للمنظمة.
 ب. تعزز الالتزام بفلسفة وقيم المنظمة مما يولد شعور مشترك في العمل اتجاه أهدافها.
 ج. تقود العلاقات وتحدد كيفية اتصال الأفراد مع بعضهم داخل المنظمة.
 (الربيعي، 2007: 54)

والشكل الآتي يوضح أثر الثقافة وانعكاسها في أي منظمة :



شكل (21): عناصر الثقافة التنظيمية وأثرها في المنظمة.

Source :McShan, Steven L. & Von Glinow ,Mary Ann."Organizational Behavior".
 3rd edition .McGraw-Hill. 2005. P 476.

يصور الشكل السابق مكونات الثقافة التنظيمية (المثل والقيم والمبادئ) وانعكاسها في أداء الأفراد داخل أي منظمة بالجبل الجليدي الذي يطفو على سطح الماء فيظهر منه جزء صغير (انعكاسات الثقافة) يستند على جزء أكبر وأكثر اتزاناً (مكونات الثقافة) والذي يكون غير مرئي أو مدرك وإنما هو شيء في باطن عقل الأفراد فالثقافة تتكون من المثل وهي طريقة التفكير أو وجهة النظر التي يشترك بها الأفراد لتوجيه سلوكياتهم أما القيم فهي تصور الفرد لحقيقة شيء ما (تقييمه) والمبادئ هي الاعتقادات الدائمة حول ما هو مهم لمعرفة ما هو صحيح أو خطأ، وإن هذه المكونات لا يمكن معرفتها بشكل دقيق بمجرد سؤال الأفراد عنها

وذلك لإمكانية إدارتها بشكل أوضح من خلال طبيعة التنظيم داخل المنظمة، اللغة، القصص، العادات والطقوس. (McShan & Von Glinow,2005:477).

كما إن هناك مستويين من الثقافة داخل المنظمة تستخدم كوسيلة للرقابة وقياس الأداء هما :

أ. الثقافة الفردية: والتي تقيس تفوق الفرد ونجاحه.

ب. الثقافة الجماعية: والتي تقيس مدى تحمل المسؤولية المشتركة وجودة العمل الجماعي.

(جرينبرج وبارون، 2009: 341)

وهناك مصادر عدة للثقافة وأساليب مختلفة لنشرها وتعزيزها تختلف بحسب توجه الإدارة ورؤيتها لأهمية الثقافة منها: الشعارات، الرموز، الاحتفالات، الاجتماعات والقصص (المصطفى ، 2000: 415)، فالشعارات هي جمل قصيرة أو عبارة ترمز إلى ما تود المنظمة قوله أو بثه للأفراد أو الجمهور عامة، أما الرموز فهو شيء يعبر عن شيء آخر بغض النظر عن قيمته المادية يمكن أن تكون له قيمة معنوية لمتلقيها وتعد الحفلات رموزاً تجسد قيم المنظمة ، والتي من خلالها يتم معرفة الفرد المميز وتدعيم الروابط بين أعضاء المنظمة وأفرادها وهي اجتماعات يتم من خلالها تدعيم الروابط بين الأفراد وبقية الأعضاء العاملين إذ تساعد الاجتماعات الإدارة في تعزيز القيم والعادات التي تراها مناسبة من خلال الشعارات والجوائز والأوسمة التي تمنح فيها، وهناك مصدر آخر مهم للثقافة يمكن أن يؤثر كثيراً على المناخ التنظيمي داخل المنظمة وهو القصص التي يرويها المدير أو المؤسس للأفراد الجدد ليعرفوا المنظمة ونقاط تميزها وقد تكون حقيقة أو أحداث مبتكرة أو قصص يزخر بها الخيال الغاية منها تجسيد قيم أساسية للمنظمة وتهيئة فهم مشترك للأفراد.

2. الحوافز

:

Motives

تعد نظم الحوافز والمكافئات محفزاً فاعلاً وأداة رقابية، يعمل كمؤثر قوي لتركيز الجهود على المهام ذات الأولوية العالية، ويختلف الكتاب والباحثين في وضع وصف اصطلاحى للمقابل الذي يحصل عليه الفرد لقاء الخدمات التي يقدمها للمنظمة التي يعمل فيها، حيث يأخذ هذا المقابل صوراً وأشكالاً مختلفة " الأجر الأساسي أو الراتب، الحوافز،

المكافئات، وخدمات أخرى تقدمها المنظمة لأفرادها" (Bachman,1996:299)، لذا سيتم اعتماد مصطلح (الحوافز) في هذه الدراسة بعده الأكثر دلالة من المصطلحات الأخرى، وذلك لأن عملية التحفيز هي " الإثارة والتوجيه والمحافظة على سلوك الإنسان المراد توجيهه لغرض معين" (جرينبرج وبارون،2006: 199) والحوافز "هي العوائد التي يحصل عليها الفرد كنتيجة لتمييز الأداء" (النجار،1998: 235)، وبشكل اشمل يعرفها (الفضل،2006: 20) "هي مجموعة من العوامل والمؤثرات المادية والمعنوية التي تختارها الإدارة من اجل إثارة ودفع الفرد على انجاز العمل المناط به على أفضل وجه عن طريق إشباع حاجاته وغاياته المادية والمعنوية فضلاً عن مكافئته على الجهود المبذولة التي تفوق الأداء المحدد فالحوافز تدفع الفرد لأداء عمله بما يضمن تحريك قدرته وتحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه"، والتحفيز هو " أحد مكونات الرقابة، ويعكس نموذج السلوك التنظيمي ويتطلب مهارات اتصال عالية، كما يتطلب معرفة وفهم حاجات ودوافع الأفراد" (Newstrom&Davis,2002:103)، ولبناء حوافز فاعله على إدارة المنظمة، (Dess, 2005:306) أن تعزز القيم الأساسية وتحسين التماسك المنظمي والالتزام بأغراض وأهداف المنظمة كما يجب أن لا تكون الحوافز متعارضة مع الأغراض والرؤية الشاملة للمنظمة"، وعليه يمكن تحديد خصائص الحوافز الفاعلة بالاتي: Dess,2005:306؛ السالم وصالح،2009: 198

أ. يجب أن تكون أهداف الحوافز واضحة ومفهومة بشكل جيد ومقبولة على نحو واسع، وعدم تغيير أساليب التحفيز بصورة اعتباطية أو دون مبررات أساسية تجيز عملية التغيير.

ب. ربط الحوافز بالأداء والسلوك المطلوب، وتتكامل مع السياسات العامة للمنظمة.

ج. وضوح وشفافية معايير وأدوات قياس الأداء، بما يسمح للفرد من التوصل إلى وتحقيق الأداء الذي سيتم تحفيزه.

د. وجود تغذية فورية وواضحة.

هـ. يجب أن تكون الحوافز عادلة وبشكل محسوس، ومن الأفضل أن يشارك الأفراد في وضع نظام الحوافز بما يزيد من قناعتهم به.

و. يجب أن تكون الحوافز مرنة وقابلة للتكيف مع الظروف المتغيرة. إذ يجب أن تتعدد بتعدد حاجات الأفراد.

ويمكن توضيح أهمية الحوافز الفاعلة بالنقاط الآتية : (المشهدى،2002: 3 ؛ الذهبي و العزاوي،2001: 129) :-

- أ. تسهم في تفجير قدرات الأفراد وطاقتهم واستخدامها أفضل استخدام بما يؤدي إلى اختزال قوى العمل وتسخير الفائض منها إلى المنظمات التي تعاني نقص من القوى العاملة.
- ب. تحقيق رضا الأفراد من خلال تحسين وضعهم المادي والنفسي والاجتماعي بما يساعد على حل الكثير من المشكلات داخل المنظمة مثل:انخفاض عدد الخدمات المنتجة، ارتفاع معدلات الغياب، انخفاض عدد الزبائن،....الخ.
- ج. تساعد في جعل المنظمة مركزاً لجذب الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب وللأعمال المناسبة، فضلاً عن المحافظة على الأفراد الذين يتميزون بجودة أداء عالية.
- د. تجعل للمنظمة خصائص وبيئة خاص بها، فهي تمكنها من الحصول على نشاطات محددة ومستويات أداء معينة من الأفراد من خلال ربط الدفع بالأداء.
- هـ. تعمل على زيادة قدرة المنظمة في خدمة عدد اكبر من الزبائن كما تؤدي إلى تخفيض التكاليف وبالتالي مساعدتها في التخطيط والتوسع على الأهداف التنظيمية الأخرى مثل النمو السريع والبقاء والإبداع.

إن الأهمية والفوائد السابقة الذكر تدفعنا للتساؤل عن ماهية التشكيلة المناسبة الحوافز؟ وجواب ذلك هو إن هناك خيارات متعددة من الحوافز التي يمكن للإدارة استخدامها على شكل مجموعة خاصة بكل منظمة، إذ تعتمد تشكيلة الحوافز على مجموعة من المتغيرات التي ترتبط بشخصية المنظمة منها " الأهداف، وتوجهات الإدارة، حاجات الأفراد وكفاءتهم الذاتية وتصميم الوظيفة، والعدالة التنظيمية والهيكل التنظيمي، وتأثير المجتمع في المنظمة " (Drummond, 2006: 62)، وتعد الحوافز من أهم الأسباب التي تؤثر في المنظمة وكفاءتها فتغيير نظام الحوافز في المنظمة يوجب على مجلس الإدارة إعادة تحديد الخطط الإستراتيجية للمنظمة وحوافز المديرين التنفيذيين بما يتلاءم مع هذا التغيير (Karamanis,2009:83)، وهذا يعني إن الإدارة عند استخدامها للحوافز كوسيلة رقابية يمكنها أن :- (ألعبادي وشعبان،2009:

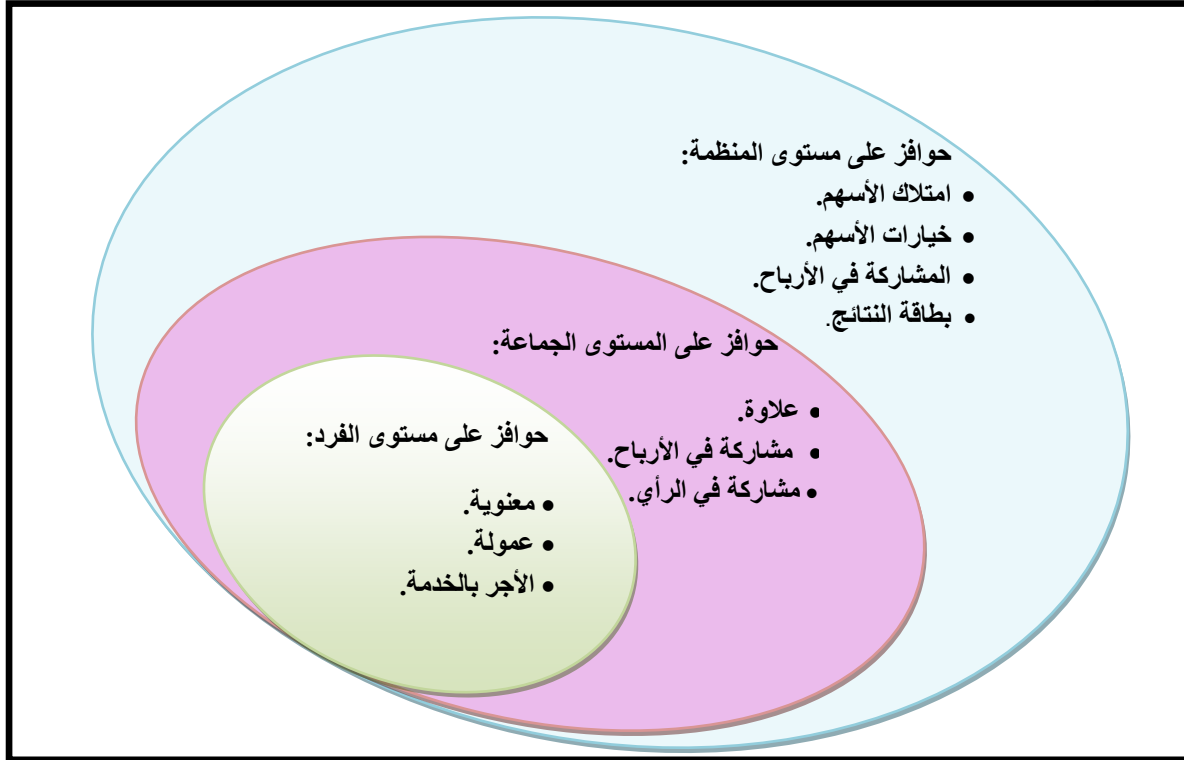
(14

أ. تأسس أنظمة حوافز بصورة عادلة.

ب. تقديم المنافع والخدمات للأفراد العاملين في المنظمة مما يسهم في رفع الروح المعنوية لديهم.

ج. تقديم مكافآت للأفراد العاملين الذين يقدمون مساهمات فريدة من نوعها كالإبداع و التطوير في إنتاج منتجات جديدة مثلاً أو اللذين يقومون بأداء عالي يفوق المتوقع.

أما أنواع الحوافز فيمكن توضيحها في الشكل الآتي :



شكل (22): أنواع الحوافز .

Source : Mcshane ,Steven L. & Von Glinows, Mary Ann. "Organizational Behavior" .3th edition. McGraw-Hill.2005.P 178.

حيث يتفق كل من: جواد وشكير، 2001: 69 ؛ المشهدي، 2002: 9 ؛ Kreitner&Kinicki, 2007: 282 على أنواع الحوافز الآتية:

" العمولة وهي المبالغ النقدية التي يحصل عليها الفرد كنسبة من مبيعات الخدمات الإضافية التي يحققها أما الأجر بالخدمة فهو حساب اجر الفرد بناء على عدد الخدمات أو السلع التي قام ببيعها، وتشمل الحوافز المعنوية على الأوسمة والترقيات وغيرها من الحوافز التي يكون أثرها المعنوي اكبر من المادي، كما وتمنح العلاوة أو المكافآت إلى كبار التخصصيين أو

الفئات الإدارية مقابل حسن أداء الإدارات التي يشرفون عليها، كما يمنح الأفراد نسبة من الأرباح السنوية التي تحققها المنظمة كوسيلة لتحفيزهم أو يتم إشراكهم الرأي فيما يتعلق بالقرارات المهمة من خلال اللجان التي تمثلهم في الاجتماعات التي تقوم بها الإدارة أما امتلاك وخيارات الأسهم فتعد وسيلة تحفيز جيدة حيث تزيد من التزام الأفراد تجاه المنظمة التي يعملون فيها، ويمكن استخدام بطاقة النتائج لتحديد الحوافز التي تدفع للأفراد على أساس الأهداف المتحققة والتي توضحها هذه البطاقة".

3. الحدود التنظيمية: Organizational Boundaries

تعد الثقافة والحوافز عناصر غير كافية لتحقيق الرقابة على سلوك الأفراد إذ غالباً ما تظهر السلوكيات الغير المرغوب فيها بسبب عدم فهم الأفراد لأهداف المنظمة أو اهتمامهم فقط بما يدفع لهم، هنا يأتي دور الحدود التنظيمية التي تضعها إدارة المنظمة كأحد أدوات التنسيق، إذ تظهر الحدود التنظيمية الصورة المطلوبة للوظيفة، وواجبات شاغلها، وخطوط السلطة في الأجزاء المختلفة للمنظمة (Jackson & et al, 2003:76) وهي تمثل عملية " تصميم سياسات وقواعد وإجراءات تُكرس وتنمي التنسيق المشترك بين الوظائف والأقسام والإدارات، ويمكن أن تكون توجيهات يصدرها المدير في حدود معينة مقررة ليطيعها المرؤوس" (مصطفى، 2004: 209) وتتضمن تحديد القواعد، والتعليمات، والسياسات، والإجراءات التي تحكم فاعليه المنظمة، كما تميل إلى تقيّد حرية تصرف العاملين أثناء تأدية فعاليتهم، بينما تزيد إحساس الإدارة بالسيطرة على العاملين، وإن هذه الظروف تقود إلى الشعور بفقدان الشخصية الفردية وزيادة العمل الجماعي في المنظمة. (الياسري، 2005: 24) ، فالحدود هي جمع حد وهو خط وهمي يميز كل الأشياء التي يجب أن تكون داخل النظام الذي يمثله هذا الحد عما هو خارجه، وبيئة النظام هي ليست كل شيء إذ قد تكون هناك أشياء تعد ضمن البيئة وهي لا تتأثر بها أو إنها متأثرة بالنظام وهي من مكونات البيئة (Fortune & Peters, 2005:1) وتعرف الحدود التنظيمية بأنها "تعليمات مكتوبة بشكل واضح تساعد على تعزيز القيود التي تحكم السلوك" (Dess & et al, 2007:311) ويمكن تمثيل الحدود التنظيمية بنظام الإجراءات، الذي يرى (رشيد وجلاب) "إنه مجموعة من خطوات متتابعة تحدد من خلالها الطريقة التي تؤدي بها مهام معينه،...وعندما تُقر يجب أن تكون موضع التحديث بحسب التغييرات التي تحدث في التكنولوجيا والإستراتيجية. فالهدف منها هو ضمان الاتساق المستقبلي للعمليات اليومية وضمان التوحيد بين الوحدات الإستراتيجية المكونة للمنظمة." (رشيد وجلاب، 2008: 383)،

وأن وجود قواعد أو إجراءات مكتوبة وواضحة تساعد على تحقيق ما يلي:-
(Upadhya,2009:10)

- أ. زيادة معدل الإنتاج وتخفيض الكلف من خلال مراقبة مدى استفادة العمال من وقتهم في أداء المهام الموكلة إليهم.
- ب. تخفيض مجال المبادرة الفردية من ناحية العمال.
- ج. السماح للإدارة لزيادة الرقابة على جهود الأفراد فضلاً عن المعرفة الضمنية للعمال التي يحصلون عليها من هذه الإجراءات والقواعد المكتوبة.

وعند استخدام الحدود التنظيمية بشكلها المكتوب أو المسموع يمكن أن تحل مشاكل عدة وتحقق أغراض المنظمة الآتية :- (الياسري، 2005: 25)؛ (Dess & et al,2007: 307)

- أ. تركز الجهود على الأولويات الإستراتيجية، حيث تلعب الحدود والقيود التي تضعها الإدارة على تصرفات الأفراد دوراً واضحاً في عملية التركيز على الأولويات الإستراتيجية فتوجيه الأعمال وتحديد ما ضمن إطار من المعايير يساعد الأفراد على إنجازها وبالتالي على تحقيق أهداف المنظمة، كما توفر الوقت للمديرين، وذلك لأن العاملين لديهم الأدلة الشاملة لحل أية مشكلة تقريباً أو الإجابة عن أي استفسار يمكن أن يحصل دون الحاجة للرجوع إلى المدير المعني.
- ب. تساعد على تحقيق الأهداف والخطط القصيرة الأجل، فمثلاً يكون للمصرف أهداف طويلة الأجل وإستراتيجية لتحقيقها لا بد من امتلاكه أهدافاً وخطط قصيرة الأجل والإستراتيجية اللازمة لتحقيقها إذ تساعد الحدود والقيود في تخصيص الموارد بالأسلوب الأمثل وتوجيه الجهود في جميع مستويات المنظمة، فالأهداف قصيرة الأجل لا بد إن تكون محددة وقابلة للتحقيق وصعبة بما فيه الكفاية لتحفيز المديرين على المجاهدة لإنجازها كما يجب أن تكون مدعومة بتعليمات وتوجيهات صحيحة ومرنة لمساعدة المنظمة للمحافظة على سرعة ونوع التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية التي تتطلب إجراء بعض التعديلات على الأهداف الإستراتيجية أو القصيرة الأجل أو كليهما.

- ج. تطوير الكفاءة التشغيلية، ففي بيئة تتسم بالتغير ووجود إبداعات مستمرة في مجال تقديم المنتجات وزيادة المخاطر الناتجة عن سوء النية (السلوكيات غير الجيدة) وتغير الأفراد وغيرها من الأمور التي تستوجب تغير القوانين بما يمكن المديرين والأفراد من الاستجابة لتلك التغيرات وتحسين استخدام وقتهم، إذ إن استخدام الحدود

التنظيمية على مستوى ضيق يؤدي إلى اتساع حرية الاختيار والتصرف، ويؤدي الأخير إلى اعتماد المديرين لأحكامهم الشخصية التي قد تكون غير صحيحة وتسبب أضراراً للمنظمة.

د. تقليل الأخلاقيات والسلوكيات الغير جيدة ، إذ تساعد التعليمات على تحديد العلاقات غير الجيدة التي يمكن أن تتكون بين أفراد المنظمة وزبائنها أو الموردين مثل الرشوة، وعدم المحافظة على سرية الزبائن وتضارب مصالحهم، فالتعليمات المصحوبة بالعقوبات الصارمة تساعد على تفادي مثل هذه الأخلاقيات، فهي تحقق ضبطاً لسلوك العاملين في المنظمة.

مما تقدم نرى إنه من الضروري أن تسهل الحدود التنظيمية إنجاز الأهداف بطريقة فاعلة، إذ إن التباين في حجم المنظمات يؤدي إلى التباين في الهيكل التنظيمي والروتين والحدود التنظيمية، فعند اندماج منطمتين متشابهتين في الحجم يحتمل أن تكمل أحداها للأخرى في الموارد المالية و الموارد التقنية، ولكن المنظمات المتباينة في الحجم سيكون لها تشكيلة أفضل من الحدود التنظيمية التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهدافها من خلال أحكام الرقابة على الموارد الناتجة من الاندماج.(Wang & Zajac,2007:1302)، إذ يمكن للمنظمات المتحدة أن تشترك في خبرتها في تطبيق الهياكل التنظيمية، تخطيط، الرقابة، تطوير الآليات، وإستراتيجيات وحدات الأعمال، ويمكن أن تتشارك في السمعة وشبكة الموارد (Fitza& et al,2009:389).

كما يمكن ملاحظة إن التاريخ والأحداث الماضية للمنظمة وتقاليدها وثقافتها كل ذلك يؤثر في صنع الحدود التنظيمية فضلاً عن لعوامل أخرى يذكرها(جاد الرب،2009، 14):-

- أ. التدخل الحكومي من خلال القوانين والتشريعات المنظمة مثل قوانين التوظيف والجودة والأمن والتطبيقات المالية مثل الضرائب.
- ب. السياسات والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية كالأجور والحوافز وظروف العمل.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للدراسة

المبحث الأول

وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

المبحث الثاني

تحليل واختبار علاقات الارتباط بين المتغيرات

المبحث الثالث

تحليل واختبار اتجاهات التأثير بين المتغيرات

المبحث الرابع

تحليل المسار لمتغيرات الدراسة

المبحث الأول

وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

الموضوع رقم الصفحة

تمهيد 128

أولاً : وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول خصائص تكنولوجيا المعلومات المصرفية

..... 128

ثانياً : وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول معايير حوكمة المصارف 134

ثالثاً: وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول متغيرات الرقابة السلوكية 139

تمهيد :

يهدف هذا المبحث إلى وصف وتشخيص آراء العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة وهي خصائص تكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف كمتغيرين مستقلين والرقابة السلوكية كمتغير تابع وذلك ضمن الفقرات الآتية.

أولاً: وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول خصائص تكنولوجيا المعلومات المصرفية

في هذه الفقرة سيتم وصف وتشخيص آراء العينة المبحوثة حول خصائص تكنولوجيا المعلومات التي تم اعتمادها وهي (الوقت X_{11} ، المحتوى X_{12} ، الشكل X_{13}) حيث يشير جدول (22) إلى الوصف العام لتلك الخصائص، إذ إن الوسط الحسابي الموزون لخصائص تكنولوجيا المعلومات المصرفية الكلي بلغ (0.62) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) كما كان الانحراف المعياري الكلي (0.31) مما يدل على تجانس الإجابات حول هذا المتغير، بمعنى إن العينة تعطي اهتماماً كبيراً لهذا المتغير وهذا ما نراه واضحاً فالأوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات (من C_1 إلى C_{10}) و(من C_{13} إلى C_{15}) كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي، في حين إن الأوساط الحسابية الموزونة للفقرات (C_{11} و C_{12}) كانت (0.36 و 0.33) وهي أصغر من الوسط الحسابي الفرضي وهذا يعني إن هناك اهتمام قليل لهذه الفقرات.

جدول (22) : وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول خصائص تكنولوجيا المعلومات المصرفية

الانحراف	الوسط	الإجمالي	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة
----------	-------	----------	---------------------------------

المعياري	الحسابي الموزون		الأسئلة												
			0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
0.27	0.7	67	1	4	3	1	3	5	4	10	13	11	12	C ₁	الوقت
0.27	0.68	67	3	3	0	1	4	10	3	7	13	18	5	C ₂	
0.28	0.73	67	3	2	2	1	2	5	3	7	10	15	17	C ₃	
0.31	0.6	67	0	8	7	4	3	8	4	7	6	10	10	C ₄	
0.27	0.75	67	2	3	0	1	2	6	3	11	7	13	19	C ₅	
0.29	0.7	335	9	20	12	8	14	34	17	42	49	67	63	X ₁₁	المحتوى
0.30	0.60	67	1	5	8	3	5	3	6	12	6	9	9	C ₆	
0.302	0.70	67	2	1	3	5	3	8	3	4	9	10	19	C ₇	
0.28	0.66	67	2	2	2	6	4	6	3	8	18	5	11	C ₈	
0.32	0.57	67	5	6	1	6	5	9	6	3	11	5	10	C ₉	
0.28	0.61	67	2	2	5	5	4	11	5	7	12	5	9	C ₁₀	
0.30	0.63	335	12	16	19	25	21	37	23	34	56	34	58	X ₁₂	الشكل
0.301	0.36	67	7	17	9	4	3	9	1	8	5	2	2	C ₁₁	
0.308	0.33	67	14	15	8	2	2	8	6	3	4	2	3	C ₁₂	
0.30	0.69	67	2	2	1	3	5	6	6	6	13	10	13	C ₁₃	
0.27	0.64	67	2	2	4	2	4	13	5	9	9	5	12	C ₁₄	
0.27	0.64	67	2	3	1	3	4	13	7	5	11	9	9	C ₁₅	
0.32	0.53	335	27	39	23	14	18	49	25	31	42	28	39	X ₁₃	
0.31	0.62	1005	48	75	54	47	53	120	65	107	147	129	160	المجموع	

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية .

وفيما يأتي شرح تفصيلي لآراء العينة المبحوثة حول كل خاصية من هذه الخصائص ، وذلك حسب النتائج الواردة في الجدول أعلاه :-

1. الوقت X₁₁ :

يتضح من نتائج الجدول (22) إن الوسط الحسابي الموزون لخاصية الوقت بلغ (0.70) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50)، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.29) وهذا يعني إن إجابات العينة حول هذه الخاصية كانت متجانسة، حيث تعد خاصية الوقت من أهم الخصائص لأنها الأكثر إسهاما في أغناء خصائص تكنولوجيا المعلومات المصرفية وهذا يظهر واضحا من قيمة الوسط الحسابي الموزون التي كانت أكبر من الأوزان الحسابية لباقي خصائص تكنولوجيا المعلومات المصرفية التي يوضحها جدول (22)، أي إن المعلومة يتم تجهيزها بأسرع وقت ممكن لتتناغم مع حاجة الموظفين، وهي تعكس الظروف الحالية والتي يهتم بها موظفو المصرف، كما يتم تحديثها وتوفيرها بشكل دوري ومستمر

ومتكرر بحيث يمكن للموظفين من اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، ويؤدي خزن المعلومة إلى توفير الفرصة لمعرفة مجريات الأمور في الماضي لفهم الحاضر.

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (22) يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

- أ. كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C_1 (0.70) وهو أكبر قيمة من الوسط الحسابي الفرضي كما بلغ الانحراف المعياري (0.27) وهذا يعني إن إجابات العينة حول هذه الفقرة كانت متجانسة، أي إن المعلومة يتم تجهيزها بأسرع وقت ممكن لتتناغم مع حاجة رؤساء الأقسام في المصارف عينة الدراسة.
- ب. بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C_2 (0.68) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50) كما بلغ الانحراف المعياري (0.27)، وهذا يعني إن إجابات العينة حول هذه الفقرة كانت متجانسة، أي إن المعلومة المتوفرة تعكس الظروف الحالية التي يهتم بها رؤساء المصارف.
- ج. أما الفقرة C_3 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.73) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغ الانحراف معياري (0.28) وهذا يعني إن إجابات العينة حول هذه الفقرة كانت متجانسة، أي إن المعلومة التي تتوفر لمديري الأقسام في المصارف المبحوثة تُحدث بشكل دوري ومستمر .
- د. بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C_4 (0.60) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي ، كما بلغ الانحراف المعياري (0.31) وهذا يعني إن إجابات العينة حول هذه الفقرة كانت متجانسة، أي إن تكرار واستمرار توفر المعلومة لمديري الأقسام في المصارف المبحوثة يؤثر على إمكانية اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب .
- هـ. وكان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C_5 (0.75) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.27) وهذا يعني إن إجابات العينة حول هذه الفقرة كانت متجانسة، أي إن المعلومة المخزونة تساعد مديري الأقسام في المصارف المبحوثة على معرفة مجريات الأمور في الماضي لفهم الحاضر.

2. المحتوى X_{12} :-

يتضح من نتائج الجدول (22) إن الوسط الحسابي الموزون لخاصية محتوى المعلومة بلغ (0.63) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5)، كما بلغ الانحراف المعياري

(0.30) مما يدل على إن إجابات العينة حول هذه الخاصية كانت متجانسة، إي إن محتوى المعلومة يعد واضحاً لأفراد العينة المبحوثة ويعود ذلك بسبب الرؤيا الواضحة والإدراك لدى أفراد العينة لهذه الخاصية كونها تعد احد الخصائص لتكنولوجيا المعلومات وهذا يعني إن المعلومة المتوفرة دقيقة وخالية من الأخطاء وذات صلة بالمشكلة موضوع الحل، كما تتوفر بكمية كافية تسمح لمديري الأقسام في المصارف المبحوثة بالتقدير الجيد لمختلف المواقف، وهي متوازنة في التفصيل والإيجاز بحيث يمكن الاعتماد عليها، ولكنها من ناحية أخرى غير متكاملة مع بعضها البعض وتحتوي على بعض الأخطاء، في حين تعكس درجة احتوائها للموقف مدى تركيزها على حالة معينة أو تقديم نظرة عامة .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (22) يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

- أ. كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C_6 (0.60) وهو أكبر قيمة من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.30) وهذا يدل على إن الإجابات متجانسة، أي إن المعلومة المتوفرة دقيقة وخالية من الأخطاء وذات صلة بالمشكلة موضوع الحل.
- ب. وكان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C_7 (0.70) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.30) وهذا يدل على إن إجابات العينة حول هذه الفقرة كانت متجانسة، مما يعني إن المعلومة المتوفرة بكمية كافية تسمح لمدرء الأقسام في المصارف المبحوثة بالتقدير الجيد لمختلف المواقف .
- ج. بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C_8 (0.66) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.28) مما يدل على تجانس إجابات العينة حول هذه الفقرة، أي إن المعلومة المتوفرة متوازنة في التفصيل والإيجاز لذا يمكن اعتماد مديرو الأقسام في المصارف المبحوثة عليها في اتخاذ القرار .
- د. كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C_9 (0.57) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.32) مما يدل على التجانس في إجابات العينة حول هذه الفقرة، ويعني هذا المعلومة المتوفرة تحتوي على بعض الأخطاء أو عدم تكاملها مع بعضها البعض.
- هـ. أما الفقرة C_{10} فقد كان وسطها الحسابي (0.61) وهو أكبر من الوسط الفرضي وكان الانحراف المعياري (0.28) مما يدل على إن إجابات العينة كانت متجانسة حول هذه الفقرة، أي إن المعلومة المتوفرة تعكس درجة احتوائها للموقف من حيث تركيزها على حالة معينة أو تقديم نظرة عامة.

3. الشكل X₁₃ :

من نتائج الجدول (22) يتضح لنا إن الوسط الحسابي الموزون الكلي لخاصية شكل المعلومة بلغ (0.53) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50)، كما بلغ الانحراف المعياري (0.32)، مما يدل على إن إجابات العينة كانت متجانسة حول هذه الخاصية، أي إنها واضحة لأفراد العينة المبحوثة ويعود ذلك لإدراكهم ورؤيتهم الواضحة لشكل المعلومة بشكل عام كونها احد الخصائص المهمة لتكنولوجيا المعلومات المصرفية، وهذا يعني إن مديرو الأقسام في المصارف المبحوثة يدركون مدى أهمية أن تكون المعلومة المتوفرة دقيقة، ولكن هناك أدراك قليل لأهمية طريقة عرضها من حيث قابلية فهمها، ولوسيلة العرض لزيادة وضوح المعلومة على الرغم من وجود وسائل العرض الحديثة والمتطورة .
ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (22) بخصوص شكل المعلومات يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ. بلغ الوسط الحسابي للفقرة C₁₁ (0.36) وهو أصغر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.30) مما يعني إن الإجابات كانت متجانسة حول هذه الفقرة، أي إن هناك قلة إدراك لدى أفراد العينة وبشكل خاص لأهمية طريقة عرض المعلومة من حيث إمكانية فهمها من قبل متخذ القرار .

ب. وكان الوسط الحسابي للفقرة C₁₂ (0.33) وهو أصغر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.30) مما يدل على إن إجابات العينة المبحوثة كانت متجانسة حول هذه الفقرة، أي إن هناك قلة إدراك لدى أفراد العينة وبشكل خاص لوسيلة العرض لزيادة وضوح المعلومة المختصرة .

ج. أما الفقرة C₁₃ فقط حصلت على وسط حسابي قدره (0.69) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.30) مما يدل على إن إجابات العينة كانت متجانسة حول هذه الفقرة، أي إن مديرو الأقسام في المصارف المبحوثة يدركون مدى أهمية أن تكون المعلومة المتوفرة دقيقة ومتكاملة ويتم عرضها بشكل يفهمه متخذ القرار .

د. كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة C₁₄ (0.64)، كما بلغ الانحراف المعياري (0.27) مما يدل على إن إجابات العينة كانت متجانسة حول هذه الفقرة، أي إن مديرو الأقسام في المصارف المبحوثة يدركون مدى أهمية عرض المعلومة بطرائق وأساليب حديثة ومتطورة.

هـ. وبلغ الوسط الحسابي للفقرة C_{15} (0.64) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.27) مما يدل على إن إجابات العينة كانت متجانسة حول هذه الفقرة، أي إن مديرو الأقسام في المصارف المبحوثة يدركون مدى أهمية عرض المعلومة وفقاً للطريقة التي يراها المستفيد مناسبة له ويفهمها.

ثانياً : وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول معايير حوكمة المصارف

في هذه الفقرة سيتم وصف وتشخيص آراء العينة المبحوثة حول معايير حوكمة المصارف (X_2) التي تم اعتمادها وهي (الوضوح X_{21} ، الكفاءة X_{22} ، الشفافية X_{23}) حيث يشير جدول (23) إلى الوصف العام لآراء واستجابات أفراد العينة المبحوثة لمتغير الحوكمة.

جدول (23) : وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول معايير حوكمة المصارف

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	الإجمالي	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة											الأسئلة	
			0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
0.23	0.79	67	0	1	0	2	2	11	4	3	7	14	23	C_{16}	الوضوح
0.23	0.77	67	0	1	2	3	1	6	4	4	15	14	17	C_{17}	
0.26	0.75	67	0	4	1	2	2	6	5	6	8	16	17	C_{18}	
0.26	0.78	67	0	4	0	1	2	7	4	5	7	14	23	C_{19}	
0.28	0.71	67	2	2	0	4	3	9	6	6	7	11	17	C_{20}	
0.28	0.76	335	2	12	3	12	10	39	23	24	44	69	97	X_{21}	الكفاءة
0.26	0.81	67	1	2	1	0	1	7	4	5	4	8	34	C_{21}	
0.27	0.73	67	1	1	3	4	4	5	4	5	8	14	18	C_{22}	
0.26	0.75	67	1	2	3	0	2	8	5	3	10	15	18	C_{23}	
0.31	0.68	67	3	3	1	5	3	8	1	8	7	11	17	C_{24}	
0.35	0.60	67	8	3	5	1	2	10	5	3	9	3	18	C_{25}	
0.29	0.72	335	14	11	13	10	12	38	19	24	38	51	105	X_{22}	الشفافية
0.27	0.69	67	2	2	1	2	4	10	6	7	9	12	12	C_{26}	
0.27	0.73	67	1	3	2	1	3	7	4	7	5	19	15	C_{27}	
0.24	0.70	67	0	3	1	1	6	7	8	5	15	11	10	C_{28}	
0.29	0.63	67	4	2	2	2	7	8	8	6	9	7	12	C_{29}	
0.32	0.50	67	7	11	0	4	3	11	8	5	8	4	6	C_{30}	
0.29	0.65	335	14	21	6	10	23	43	34	30	46	53	55	X_{23}	المجموع X_1
0.30	0.71	1005	30	44	22	32	45	120	76	78	128	173	257		

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على الحاسبة نتائج الإلكترونية .

يشير الجدول (23) إلى الوصف العام لآراء العينة المبحوثة حول معايير الحوكمة، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون لمعايير الحوكمة الكلي (0.71) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5)، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.30) مما يدل على إن إجابات العينة حول معايير الحوكمة كانت متجانسة، أي إن آراء العينة تعطي اهتماماً كبيراً لهذه المعايير، وهذا ما يوضحه الجدول (23) إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات (من C₁₆ إلى C₃₀) كانت أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، والآتي شرح تفصيلي لآراء العينة المبحوثة حول كل معيار من معايير الحوكمة.

1. الوضوح X₂₁ :-

من نتائج الجدول (23) يتضح لنا إن الوسط الحسابي الموزون الكلي لمعيار الوضوح بلغ (0.76) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50) وهو من أهم المعايير لكونه الأكثر إسهاماً في أغناء معايير حوكمة المصارف إذ يظهر هذا من قيمة الوسط الحسابي الموزون التي كانت أكبر من الأوزان الحسابية لباقى المعايير التي يوضحها جدول (23)، كما بلغ الانحراف المعياري (0.28) مما يدل على إن إجابات العينة كانت متجانسة حول هذه الفقرة، أي إن معيار الوضوح يعد واضحاً لأفراد العينة المبحوثة ويعود ذلك بسبب إدراكهم لأهمية وضوح الأهداف والإستراتيجيات والمعايير بوصفه احد المعايير المهمة واللازمة لتطبيق حوكمة المصارف، حيث يقوم مجلس الإدارة بإقرار أهداف وقيم ومعايير تؤكد على أهمية المناقشة الصريحة للمشاكل التي يتعرض لها المصرف وتمنع الفساد والرشوة وخاصة بالنسبة للتعاملات الداخلية، كما يضع إستراتيجيات تمكنه من توجيه وإدارة الأنشطة، ويوفر مجلس الإدارة إجراءات حماية قانونية للأفراد اللذين يعدون تقارير عن الممارسات غير القانونية للإدارة التنفيذية، وهذا ما تعكسه نتائج جدول (23) التي يمكن تفسيرها بالآتي:-

أ. بلغ الوسط الحسابي للفقرة C₁₆ (0.79) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.23) مما يعني إن إجابات العينة كانت متجانسة حول هذه الفقرة، إي إن مدراء الأقسام في المصارف المبحوثة يدركون أهمية أن يقوم مجلس الإدارة بإقرار الأهداف والإستراتيجيات والقيم ومعايير العمل في المصرف ومراقبتها.

ب. كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C₁₇ (0.77) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.23) مما يعني وجود تجانس لأراء مديرو الأقسام حول هذه الفقرة، أي إن مجلس الإدارة يضع إستراتيجيات تمكنه من توجيه وإدارة الأنشطة في المصرف .

ج. أما الوسط الحسابي للفقرة C₁₈ فقد كان (0.75) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري لها (0.26)، وهذا يعني إن إجابات العينة كانت متجانسة حول هذه الفقرة، أي إن المعايير التي يضعها مجلس الإدارة تؤكد على أهمية المناقشة الصريحة للمشاكل التي يتعرض لها المصرف .

د. كان للفقرة C₁₉ وسط حسابي قدره (0.78) وهو أكبر من الوسط الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.26) مما يدل على إن إجابات العينة كانت متجانسة حول هذه الفقرة، أي أنه من الضروري أن يضع مجلس الإدارة معايير تمنع الفساد والرشوة وخاصة بالنسبة للتعاملات الداخلية للمصرف .

هـ. أما الوسط الحسابي للفقرة C₂₀ فقد كان (0.71) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، وبلغ الانحراف المعياري (0.28)، مما يدل على إن إجابات العينة كانت متجانسة حول هذه الفقرة، وهذا يعني إن مديرو الأقسام يدركون أهمية أن يوفر مجلس الإدارة إجراءات حماية قانونية للأفراد اللذين يعدون تقارير عن الممارسات غير القانونية للإدارة التنفيذية .

2. الكفاءة X₂₂ :-

يبين جدول (23) أن الوسط الحسابي الكلي لمعيار الكفاءة كان (0.72) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50)، كما بلغ الانحراف المعياري (0.29) مما يدل على تجانس إجابات العينة حول هذه المعيار، أي إن معيار الكفاءة يعد واضحاً لأفراد العينة المبحوثة ويعود ذلك لإدراكهم أهمية كفاءة واستقلالية أعضاء مجلس الإدارة بوصفه احد المعايير المهمة واللازمة لتطبيق الحوكمة في المصارف، وهذا يعني إن مجلس الإدارة هو المسؤول مسؤولة مطلقاً عن عمل المصرف ومثاقته المالية، إذ إن هناك عدد كافي من أعضاء مجلس الإدارة يتمتعون بالقدرة على إصدار الأحكام بصورة مستقلة عن رؤية الإدارة أو كبار المساهمين أو الجهات الخارجية، وتناقش لجنة المراجعة (المنبثقة عن مجلس الإدارة) تقارير مراقبو الحسابات لتحديد أوجه الضعف في الرقابة وكيفية معالجتها، ويتم تدعيم

استقلالية أعضاء المجلس من خلال أعضاء غير تنفيذيين أو مجلس مراجعين أو مجلس مراقبين إضافة لمجلس الإدارة، وتساعد لجنة الأجور (المنبثقة عن مجلس الإدارة) في وضع نظم الأجور بما يتناسب مع أهداف وإستراتيجياته، وهذا ما تعكسه نتائج جدول (23) التي يمكن توضيحها بالآتي:-

أ. إن الوسط الحسابي للفقرة C_{21} بلغ (0.81) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، وانحرافها المعياري بلغ (0.26)، مما يدل على تجانس إجابات العينة حول هذه الفقرة، بعبارة أوضح يهتم مديرو الأقسام في المصارف المبحوثة بكون مجلس الإدارة مسؤولاً ومسؤولية مطلقة عن عمل المصرف ومتانته المالية.

ب. بلغ الوسط الحسابي للفقرة C_{22} (0.73) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.27)، مما يدل على تجانس إجابات العينة حول هذه الفقرة، أي إن مديرو الأقسام في المصارف المبحوثة يدركون أهمية أن يتمتع عدد كافي من أعضاء مجلس الإدارة بالقدرة على إصدار الأحكام بصورة مستقلة عن رؤية الإدارة التنفيذية أو كبار المساهمين أو الجهات الخارجية.

ج. وبلغ الوسط الحسابي للفقرة C_{23} (0.75) وهو أكبر من الوسط الفرضي، كما بلغ انحرافها المعياري (0.26) مما يدل على تجانس إجابات العينة حول هذه الفقرة، أي إن مديرو الأقسام في المصارف المبحوثة يهتمون بمناقشه لجنة المراجعة لتقارير مراقبو الحسابات لغرض تحديد أوجه الضعف في الرقابة وكيفية معالجتها.

د. أما الوسط الحسابي للفقرة C_{24} فقد بلغ (0.68) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، وبلغ الانحراف المعياري (0.31)، مما يدل على تجانس إجابات العينة حول هذه الفقرة، أي إن مديرو الأقسام في المصارف المبحوثة يدركون أهمية أن يدعم استقلالية أعضاء المجلس من خلال أعضاء غير تنفيذيين أو مجلس مراجعين أو مجلس مراقبين إضافة لمجلس الإدارة .

هـ. وكان الوسط الحسابي للفقرة C_{25} (0.60) وهو أكبر من الوسط الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.35)، مما يعني إن إجابات العينة كانت متجانسة حول هذه الفقرة، أي إن لجنة الأجور تساعد في وضع نظم الأجور بما يتناسب مع أهداف وإستراتيجيات المصرف.

3. الشفافية X_{23} :

يتضح لنا من الجدول (23) إن الوسط الحسابي الموزون الكلي لمعيار الشفافية بلغ (0.65) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50)، والانحراف المعياري بلغ (0.29) مما يدل على إن إجابات العينة كانت متجانسة حول هذا المعيار، وهذا يعني إن معيار الشفافية يعد واضحاً لأفراد العينة المبحوثة ويعود ذلك لإدراكهم الواضح لأهمية مراعاة الشفافية بوصفها احد المعايير المهمة واللازمة لتطبيق الحوكمة في المصارف، إذ يتم الاعتماد على الشفافية في المصارف لتحقيق الانضباط الداخلي، ويجري الإفصاح عن المعلومات في الوقت المناسب، بحيث تتناغم التقارير الصادرة عن المصرف مع حجم وتعقيد هيكل الملكية والمخاطر التي يتعرض لها، كما يتم الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بهيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة، وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمديرين، في حين إنه لا يمكن تقييم أداء إدارة المصرف ومجلس الإدارة بدقة بسبب نقص الشفافية في المعلومات التي يحصل عليها المساهمين وأصحاب المصالح، وهذا ما تعكسه نتائج جدول (23) التي يمكن تفسيرها بالآتي:-

أ. بلغ الوسط الحسابي للفقرة C₂₆ (0.69) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.27)، مما يعني وجود تجانس في إجابات العينة حول هذه الفقرة، أي إن مديرو الأقسام يدركون أهمية اعتماد الشفافية لتحقيق الانضباط الداخلي في المصرف.

ب. وبلغ الوسط الحسابي للفقرة C₂₇ (0.73) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، وبلغ الانحراف المعياري (0.27) مما يدل على تجانس إجابات العينة حول هذه الفقرة، أي إن مديرو الأقسام في المصارف المبحوثة يدركون مدى أهمية الإفصاح عن المعلومات في الوقت المناسب.

ج. أما الوسط الحسابي للفقرة C₂₈ فقد كان (0.7) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، وبلغ الانحراف المعياري (0.24)، وهذا يعني إن إجابات العينة كانت متجانسة حول هذه الفقرة، أي إن مديرو الأقسام في المصارف المبحوثة يدركون أهمية أن تتناغم التقارير الصادر عن المصرف مع حجم وتعقيد هيكل الملكية والمخاطر التي يتعرض لها.

د. وكان الوسط الحسابي للفقرة C₂₉ (0.63)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، وبلغ الانحراف المعياري (0.29) مما يعني إن إجابات العينة كانت متجانسة حول هذه الفقرة، أي إنه يتم الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بهيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة، وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمديرين.

هـ. كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة C₃₀ (0.50) وهو مساوي للوسط الحسابي الفرضي، وكان الانحراف المعياري (0.32)، مما يدل على إن إجابات العينة كانت متجانسة حول هذه الفقرة، أي إن مديرو الأقسام في المصارف المبحوثة يدركون أهمية تقييم أداء إدارة المصرف ومجلس الإدارة بدقة من خلال حصول المساهمين وأصحاب المصالح على معلومات كافية عن هيكل وأهداف المصرف.

ثالثاً : وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول متغيرات الرقابة السلوكية

ضمن هذه الفقرة سيتم وصف وتشخيص آراء العينة المبحوثة حول متغيرات الرقابة السلوكية التي تم اعتمادها وهي (الثقافة Y₁₁، الحوافز Y₁₂، الحدود التنظيمية Y₁₃) حيث يشير جدول (24) إلى الوصف العام لآراء واستجابات أفراد العينة المبحوثة لمتغير الرقابة السلوكية.

جدول (24) : وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة حول متغيرات الرقابة السلوكية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	الإجمالي	توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة											الأسئلة	
			%0	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
0.26	0.69	67	2	2	1	2	3	8	10	3	11	14	11	C ₃₁	الثقافة
0.35	0.33	67	21	13	3	1	4	6	4	4	3	2	6	C ₃₂	
0.32	0.57	67	6	5	4	5	1	5	8	8	10	6	9	C ₃₃	
0.34	0.52	67	8	7	3	5	4	8	4	7	7	4	10	C ₃₄	
0.33	0.54	67	9	3	4	6	2	8	2	9	10	7	7	C ₃₅	
0.34	0.53	335	46	30	15	19	14	35	28	31	41	33	43	Y ₁₁	الحوافز
0.29	0.68	67	4	1	3	4	3	3	5	8	11	15	10	C ₃₆	
0.29	0.77	67	3	2	1	1	4	2	4	6	6	14	24	C ₃₇	
0.32	0.71	67	4	5	2	1	1	4	3	5	7	18	17	C ₃₈	
0.34	0.65	67	6	4	2	2	5	3	4	6	8	13	14	C ₃₉	
0.32	0.60	67	5	6	1	4	4	8	3	7	11	8	10	C ₄₀	الحدود التنظيمية
0.32	0.69	335	22	18	9	12	17	20	19	32	43	68	75	Y ₁₂	
0.27	0.60	67	3	3	1	4	6	11	8	9	9	5	8	C ₄₁	
0.27	0.57	67	2	3	4	9	4	8	6	14	7	3	7	C ₄₂	
0.23	0.75	67	1	1	0	2	1	6	10	8	10	14	14	C ₄₃	
0.26	0.72	67	3	1	1	1	2	8	4	8	13	16	10	C ₄₄	المجموع Y
0.27	0.73	67	3	1	1	1	4	4	6	7	13	13	14	C ₄₅	
0.27	0.70	335	12	9	7	17	17	37	34	64	52	51	53	Y ₁₃	
0.32	0.63	1005	80	57	31	48	48	92	81	109	136	152	171	المجموع Y	

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية .

يشير الجدول (24) إلى الوصف العام لآراء العينة المبحوثة حول الرقابة السلوكية، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون للرقابة السلوكية الكلي (0.63) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وان الانحراف المعياري الكلي بلغ (0.32) وهذا يدل على إن إجابات العينة كانت متجانسة حول هذا المتغير، أي إن آراء العينة تعطي اهتماماً كبيراً للثقافة، حيث كانت الأوساط الحسابية الموزونة للفقرات (C₃₁ والفقرات من C₃₃-C₄₅) أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، أما الوسط الحسابي للفقرة (C₃₂) فقد بلغ (0.33) وهو أصغر من الوسط الحسابي الفرضي مما يعني أفراد العينة لديهم اهتمام قليل بهذه الفقرة، والآتي شرح تفصيلي للنتائج الواردة في الجدول السابق.

1. الثقافة Y₁₁:-

من نتائج الجدول (24) يتضح لنا إن الوسط الحسابي الموزون الكلي للثقافة بلغ (0.53) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي،، كما بلغ الانحراف المعياري (0.34) مما يدل على تجانس إجابات العينة حول هذا المتغير، أي إن الثقافة كأسلوب رقابي تعد واضحة لأفراد العينة المبحوثة وذلك لإدراكهم الواضح لها كونها احد الأساليب المهمة واللازمة لتحقيق الرقابة السلوكية في المصارف، وبشكل مفصل فأن هذا يعني إن الإدارة تستخدم القيم والمثل كوسيلة رقابية لتحديد السلوكيات المقبولة في المصرف، وتقيم الحفلات لتكريم الموظفين المميزين وتدعيم الروابط بينهم مع أعضاء مجلس الإدارة، كما تعقد الاجتماعات لتعزيز القيم والعادات التي تراها مناسبة، وتستخدم الشعارات والرموز للتعبير عن ما تود قوله أو بثه بين الموظفين وعامة الناس، وقد يروي المدراء قصص عن أحداث حقيقة أو خيالية لتجسيد قيم أساسية وتهيئة فهم مشترك للموظفين الجدد.

فمن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (24) يمكننا التوصل إلى النقاط الآتية :-

- أ. بلغ الوسط الحسابي للفقرة C₃₁ (0.69) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، وبلغ الانحراف المعياري (0.26) مما يدل على تجانس إجابات العينة حول هذه الفقرة، إي إن مديرو الأقسام في المصارف المبحوثة يدركون أهمية أن تستخدم الإدارة التنفيذية القيم والمثل كوسيلة رقابية لتحديد السلوكيات المقبولة في المصرف.
- ب. كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C₃₂ (0.33) وهو أصغر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5)، وبلغ الانحراف المعياري (0.35) مما يعني إن إجابات العينة كانت متجانسة حول هذه الفقرة، وهذا يدل على قلة إدراك أفراد العينة لأهمية أن

تستخدم الإدارة التنفيذية الحفلات كوسيلة تكريم للموظفين المميزين وتدعيم الروابط بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة في المصرف .

ج. أما الوسط الحسابي للفقرة C₃₃ فقد كان (0.57) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.32)، مما يدل على إن إجابات العينة كانت متجانسة حول هذه الفقرة، أي إن أفراد العينة يدركون أهمية أن تستخدم الإدارة الاجتماعات لتعزيز القيم والعادات التي تراها مناسبة.

د. كان للفقرة C₃₄ وسط حسابي قدره (0.52) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبلغ الانحراف المعياري (0.34) مما يدل على تجانس إجابات العينة حول هذه الفقرة، أي أن الإدارة تستخدم الشعارات والرموز للتعبير عن ما تود قوله أو بثه بين الموظفين وعامة الناس داخل المصرف.

ه. أما الوسط الحسابي للفقرة C₃₅ فقد كان (0.54) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، وبلغ الانحراف المعياري (0.33)، مما يدل على تجانس إجابات العينة حول هذه الفقرة، أي إن مديرو الأقسام يدركون أهمية أن يروي المدراء التنفيذيين القصص عن أحداث حقيقة أو خيالية لتجسيد قيم أساسية وتهيئة فهم مشترك للموظفين الجدد.

2. الحوافز Y₁₂ :-

يبين جدول (24) أن الوسط الحسابي الكلي للحوافز كان (0.69) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50)، كما بلغ الانحراف المعياري (0.32) مما يدل على تجانس إجابات العينة حول هذه المتغير، وهذا يعني إن الحوافز كأداة رقابة سلوكية تعد واضحة لأفراد العينة المبحوثة ويعود ذلك لإدراكهم الواضح لأهمية الحوافز بوصفها احد الأدوات المهمة واللازمة لتحقيق الرقابة السلوكية في المصارف، فالغرض من الحوافز يكون معلوم ومفهوم بشكل جيد ومقبولة على نحو واسع، فهي تساعد على جعل المصرف مركز لجذب الموظفين المناسبين إضافة إلى المحافظة على الموظفين الذين يتميزون بجودة أداء عالية، كما تمنح الإدارة الحوافز لتشجيع موظفو المصرف لخدمة أكبر عدد من الزبائن، كما تمنح الإدارة العلاوة لكبار المتخصصين والفئات الإدارية مقابل حسن أداء الأقسام التي يشرفون عليها، إضافة لإشراك الموظفين بالرأي حول المسائل المهمة من خلال اللجان التي تمثلهم في اجتماعات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وهذا ما تعكسه نتائج جدول (24) التي يمكن توضيحها بالآتي:-

أ. إن الوسط الحسابي الموزون للفقرة C_{36} بلغ (0.68)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.29)، مما يدل على تجانس إجابات العينة حول هذه الفقرة، أي إن مديرو الأقسام في المصارف المبحوثة يدركون مدى أهمية أن يكون الغرض من الحوافز معلوم ومفهوم بشكل جيد ومقبولة على نحو واسع.

ب. بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C_{37} (0.77) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، أما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.29)، مما يعني تجانس إجابات العينة حول هذه الفقرة، أي إن مديرو الأقسام في المصارف المبحوثة يدركون أهمية أن تكون الحوافز وسيلة مساعدة على جعل المصرف مركز لجذب الموظفين المناسبين إضافة إلى المحافظة على الموظفين الذين يتميزون بجودة أداء عالية.

ج. وبلغ كل من الوسط الحسابي الموزون للفقرة C_{38} (0.71) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، وبلغ الانحراف المعياري (0.32)، مما يدل على تجانس إجابات العينة حول هذه الفقرة، أي إن مديرو الأقسام في المصارف المبحوثة يهتمون باستخدام الإدارة التنفيذية للحوافز كوسيلة لتشجيع موظفو المصرف لخدمة أكبر عدد من الزبائن.

د. أما الوسط الحسابي الموزون للفقرة C_{39} فقد كان (0.65) أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، وبلغ الانحراف المعياري (0.34)، مما يدل على تجانس إجابات العينة حول هذه الفقرة، أي إن مديرو الأقسام في المصارف المبحوثة يدركون أهمية أن تمنح الإدارة علاوة لكبار المتخصصين والفئات الإدارية مقابل حسن أداء الأقسام التي يشرفون عليها.

هـ. وكان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C_{40} (0.60)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.32) أي إن إجابات العينة كانت متجانسة حول هذه الفقرة، وهذا يعني إن أفراد العينة يدركون أهمية أن يتم إشراك الموظفين بالرأي حول المسائل المهمة من خلال اللجان التي تمثلهم في اجتماعات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

3. الحدود التنظيمية Y_{13} :

من خلال الجدول (24) يمكننا إن نرى إن الوسط الحسابي الموزون الكلي للحدود التنظيمي بلغ (0.70) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.50)، وتعد الحدود التنظيمية أهم متغير لكونه الأكثر إسهاما في أغناء متغيرات للرقابة السلوكية إذ يظهر هذا واضحا من قيمة الوسط الحسابي الموزون التي كانت أكبر من الأوزان الحسابية لباقي

المتغيرات كما في جدول(24)، كما بلغ الانحراف المعياري (0.27) مما يدل على تجانس إجابات العينة حول هذا المتغير، أي إن الحدود التنظيمية تعد واضحة لأفراد العينة المبحوثة وذلك لإدراكهم الواضح لأهميتها بوصفها احد الأدوات المهمة واللازمة لتحقيق رقابة سلوكية في المصارف. أي إن الحدود التنظيمية توفر الوقت لامتلاك الموظفين الأدلة الشاملة لحل أي مشكلة دون الحاجة للرجوع إلى المدير في كل شيء، كما تستخدم الإدارة حدودا تنظيمية تمكن من تخفيض مجال المبادرة الفردية أثناء العمل، وتساعد الإجراءات والقواعد المكتوبة بشكل واضح على زيادة معرفة الموظفين بطبيعة المهام الموكلة إليهم، وتستخدم الإدارة التعليمات المصحوبة بعقوبة صارمة لتقليل الأخلاقيات غير مرغوب بها، ولتحديد العلاقات غير جيدة بين الموظفين والزبائن مثل: الرشوة فإن الإدارة تستخدم الحدود التنظيمية، وهذا ما تعكسه نتائج جدول(24) التي يمكن تفسيرها بالآتي:-

أ. بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C_{41} (0.60) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، والانحراف المعياري (0.27)، مما يدل على تجانس إجابات العينة حول هذه الفقرة، أي إن مديرو الأقسام في المصارف المبحوثة يدركون أهمية الحدود التنظيمية كوسيلة رقابية توفر الوقت بسبب امتلاك الموظفين الأدلة الشاملة لحل أي مشكلة دون الحاجة للرجوع إلى المدير في كل شيء.

ب. وبلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C_{42} (0.57) وهو أكبر من الوسط الفرضي، والانحراف المعياري (0.27)، مما يدل على تجانس إجابات العينة حول هذه الفقرة، أي إن مديرو الأقسام في المصارف المبحوثة يدركون أهمية أن تستخدم الإدارة حدودا تنظيمية تمكن من تخفيض مجال المبادرة الفردية أثناء العمل.

ج. أما الوسط الحسابي للفقرة C_{43} فقد كان (0.75) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، كما بلغ الانحراف المعياري (0.23)، مما يدل على تجانس إجابات العينة حول هذه الفقرة، أي إن مديرو الأقسام في المصارف المبحوثة يدركون أهمية أن تساعد الإجراءات والقواعد المكتوبة بوضوح على زيادة معرفة الموظفين بطبيعة المهام الموكلة إليهم .

د. وكان الوسط الحسابي للفقرة C_{44} (0.72)، وهو أكبر من الوسط الفرضي، الانحراف المعياري (0.26) مما يدل على تجانس إجابات العينة حول هذه الفقرة، أي إن العينة المبحوثة تولي اهتمام كبير لاستخدام الإدارة التعليمات المصحوبة بعقوبة صارمة لتقليل الأخلاقيات غير مرغوب به .

٥. كما بلغ الوسط الحسابي للفقرة C₄₅ (0.73) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي، والانحراف المعياري (0.27)، مما يدل على تجانس إجابات العينة حول هذه الفقرة، أي إن مديرو الأقسام يدركون أهمية استخدام الإدارة التنفيذية الحدود التنظيمية للحد من العلاقات غير جيدة بين الموظفين والزبائن مثل: الرشوة وغيرها .

المبحث الثاني

تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

الموضوع	رقم الصفحة
تمهيد	145
أولاً : تحليل واختبار علاقة الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات المصرفية والرقابة السلوكية بمتغيراتها (اختبار الفرضية الرئيسية الأولى)	145
ثانياً : تحليل واختبار علاقة الارتباط بين حوكمة المصارف والرقابة السلوكية بمتغيراتها (اختبار الفرضية الرئيسية الثانية)	153
ثالثاً : تحليل واختبار علاقة الارتباط المتعدد بين تكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف بشكل مجتمع والرقابة السلوكية (اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة)	161

تمهيد :

يهدف هذا المبحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :-

- قياس علاقة الارتباط بين المتغيرين المستقلين (تكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف) والمتغير المعتمد (الرقابة السلوكية) باستخدام معامل الارتباط البسيط (سبيرمان) ومن ثم اختبار معنوية معاملات الارتباط باستخدام الاختبار (t)، حيث توجد علاقة معنوية إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر أو مساوية لقيمة (t) الجدولية، وإذا كانت قيمة (t) المحسوبة أصغر من قيمة (t) الجدولية فإن العلاقة غير معنوية عند مستوى معنوية (1%)، ولتحقيق هذا الهدف لابد من التحقق من مدى إمكانية قبول الفرضيتين الرئيسيتين الأولى والثانية والفرضيات المنبثقة عن كل منها.
- قياس علاقة الارتباط المتعدد بين المتغيرين المستقلين (تكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف) بشكل مجتمع والمتغير المعتمد (الرقابة السلوكية)، باستخدام معامل الارتباط المتعدد واختبار (F) للوقوف على معنوية العلاقة بين المتغيرات، ولتحقيق هذا الهدف لابد من التحقق من مدى إمكانية قبول الفرضية الرئيسة الثالثة.

وبناءً على ما تقدم، سيتم تحقيق أهداف المبحث من خلال ثلاث فقرات تخصص كل فقرة لاختبار فرضية رئيسة، وكما يأتي :-

أولاً : تحليل واختبار علاقة الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات المصرفية والرقابة السلوكية بمتغيراتها (اختبار الفرضية الرئيسة الأولى) :-

من أجل اتخاذ قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسة الأولى والتي مفادها " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات المصرفية والرقابة السلوكية بمتغيراتها (الثقافة، الحوافز، الحدود التنظيمية) "، لابد من اختبار الفرضيات الفرعية الثلاثة المنبثقة عنها، وعلى النحو الآتي :-

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

فرضية العدم (H0) التي تنص على إنه " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين وقت المعلومة والرقابة السلوكية بمتغيراتها (الثقافة، الحوافز، الحدود التنظيمية) "، ومن أجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين وقت المعلومة (X₁₁) والرقابة السلوكية (Y) بمتغيراتها (Y₁, Y₂, Y₃)، حيث يوضح جدول (25) إن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X₁₁) و(Y) قد بلغت (0.66)، مما يدل

على وجود علاقة ارتباط موجبة بين وقت المعلومة والرقابة السلوكية، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (8) اكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يعني إن وقت المعلومة يساعد الإدارة على وضع واستخدام وسائل رقابية تمكن من تحقيق الرقابة السلوكية.

جدول (25): نتائج علاقات الارتباط بين وقت المعلومة والرقابة السلوكية بمتغيراتها مع قيم (t) المحسوبة

متغيرات الرقابة السلوكية				الرقابة السلوكية (Y)	المتغير المعتمد المتغير المستقل
قيمة (t) الجدولية	الحدود التنظيمية Y ₃	الحوافز Y ₂	الثقافة Y ₁		
2.39	0.62	0.60	0.57	0.66	وقت المعلومة X ₁₁
درجة الثقة	6.20	5.82	9.03	8	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات معنوية عند المستوى 1% مع الرقابة السلوكية بمتغيراتها.				نوع العلاقة

N=67

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

كما يلاحظ من الجدول (25) النقاط الآتية :-

- إن معامل الارتباط البسيط بين (X₁₁) و(Y₁) البالغ (0.57) يدل على وجود علاقة ارتباط بين وقت المعلومة والثقافة وهي علاقة ذات دلالة معنوية لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (9.03) اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، أي إن وقت المعلومة له علاقة بتحسين الرقابة السلوكية من خلال الثقافة بوصفها من الأدوات التي تستخدمها الإدارة التنفيذية لتحديد السلوكيات المرغوبة فهي تساعد في معرفة جوانب الخطأ والصواب في أي عمل يقوم به موظفي المصرف.
- كما إن معامل الارتباط البسيط بين (X₁₁) و(Y₂) البالغ (0.60) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين وقت المعلومة والحوافز وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة البالغة (5.82) اكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، أي إن وقت المعلومة يحسن الرقابة السلوكية في المصارف لعلاقته بتحسين أداء الموظفين الحاليين وجذب كوادر جديدة ومتميزة من خلال استخدام الإدارة التنفيذية للحوافز بأنواعها.

ج. أما معامل الارتباط البسيط بين (X_{11}) و (Y_3) فبلغ (0.62) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين وقت المعلومة والحدود التنظيمية وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.20) اكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، أي إن وقت المعلومة يحسن الرقابة السلوكية في المصارف لأنه يساعد الإدارة التنفيذية في وضع حدود تنظيمية توفر الوقت وتخفف مجال المبادرة الفردية أثناء العمل، وتزيد من معرفة الموظفين بما يقلل الأخلاقيات غير مرغوب بها ويحد من العلاقات غير الجيدة بين الموظفين والزبائن .

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين وقت المعلومة والرقابة السلوكية بمتغيراتها، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى وهي فرضية العدم (H_0) التي تنص على إنه " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين وقت المعلومة والرقابة السلوكية بمتغيراتها (الثقافة، الحوافز، الحدود التنظيمية) " .

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

فرضية العدم (H_0) التي تنص على إنه " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين محتوى المعلومة والرقابة السلوكية بمتغيراتها (الثقافة، الحوافز، الحدود التنظيمية) "، ومن أجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين محتوى المعلومة (X_{12}) والرقابة السلوكية (Y) بمتغيراتها (Y_1, Y_2, Y_3) ، حيث يوضح جدول (26) إن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_{12}) و (Y) قد بلغت (0.72)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين محتوى المعلومة والرقابة السلوكية، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (8.50) اكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، أي إن محتوى المعلومة يساعد الإدارة التنفيذية على وضع واستخدام وسائل رقابية تساعد على تحقيق الرقابة السلوكية.

جدول (26): نتائج علاقات الارتباط بين محتوى المعلومة والرقابة السلوكية بمتغيراتها مع قيم (t) المحسوبة

متغيرات الرقابة السلوكية				الرقابة السلوكية Y	المتغير المعتمد المتغير المستقل
قيمة (t) الجدولية	الحدود التنظيمية Y ₃	الحوافز Y ₂	الثقافة Y ₁		
2.39	0.67	0.63	0.65	0.72	محتوى المعلومة X ₁₂
درجة الثقة	7.20	6.44	6.82	8.50	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% مع الرقابة السلوكية بمتغيراتها.				نوع العلاقة

N=67

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

كما يلاحظ من الجدول (26) النقاط الآتية :-

- أ. إن معامل الارتباط البسيط بين (X₁₂) و(Y₁) البالغ (0.65) يدل على وجود علاقة ارتباط بين محتوى المعلومة والثقافة وهي علاقة ذات دلالة معنوية لكون قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.82) اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، أي أن محتوى المعلومة له علاقة بتحسين الرقابة السلوكية من خلال الثقافة بوصفها من الأدوات التي تستخدمها الإدارة التنفيذية لتحديد السلوكيات المرغوبة فهي تساعد في معرفة جوانب الخطأ والصواب في أي عمل يقوم به موظفي المصرف.
- ب. كما إن معامل الارتباط بين (X₁₂) و(Y₂) البالغ (0.63) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين محتوى المعلومة والثقافة، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.44) اكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39)، مما يعني إن محتوى المعلومة له علاقة بتحسين الرقابة السلوكية في المصرف لعلاقته بتحسين أداء الموظفين الحاليين وجذب كوادر جديدة ومتميزة من خلال استخدام الإدارة التنفيذية للحوافز بأنواعها.
- ج. أما معامل الارتباط بين (X₁₂) و(Y₃) فقد بلغ (0.67) وهو يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين محتوى المعلومة والحوافز وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (7.20) كانت اكبر من قيمتها الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يؤكد على إن محتوى المعلومة يساعد المديرين في وضع حدود تنظيمية توفر الوقت وتخفف مجال المبادرة الفردية أثناء العمل، وتزيد من معرفة الموظفين بما يقلل الأخلاقيات غير مرغوب بها ويحد من العلاقات غير الجيدة بين الموظفين والزبائن.

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين محتوى المعلومة والرقابة السلوكية بمتغيراتها، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى وهي فرضية العدم (H_0) والتي مفادها "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين محتوى المعلومة والرقابة السلوكية بمتغيراتها (الثقافة ، الحوافز ، الحدود التنظيمية)".

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

وهي فرضية العدم (H_0) التي تنص على إنه " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين شكل المعلومة والرقابة السلوكية بمتغيراتها (الثقافة، الحوافز، الحدود التنظيمية)"، ولقبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين شكل المعلومة (X_{13}) والرقابة السلوكية (Y) بمتغيراتها (Y_1, Y_2, Y_3)، حيث يوضح الجدول (27) إن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_{13}) و(Y) قد بلغت (0.50)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين شكل المعلومة والرقابة السلوكية، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (4.54) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، أي إن شكل المعلومة يساعد الإدارة التنفيذية على وضع واستخدام وسائل رقابية تساعد على تحقيق الرقابة السلوكية.

جدول (27): نتائج علاقات الارتباط بين شكل المعلومة والرقابة السلوكية بمتغيراتها مع قيم (t) المحسوبة

متغيرات الرقابة السلوكية				الرقابة السلوكية Y	المتغير المعتمد المتغير المستقل
الثقافة Y_1	الحوافز Y_2	الحدود التنظيمية Y_3	قيمة (t) الجدولية		
0.40	0.50	0.45	2.39	0.50	شكل المعلومة X_{13}
3.26	4.47	4	درجة الثقة	4.54	قيمة (t) المحسوبة
توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% مع الرقابة السلوكية بمتغيراتها.					نوع العلاقة
0.99					

N=67

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

كما يلاحظ من الجدول (27) النقاط الآتية :-

أ. إن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_{13}) و(Y_1) قد بلغت (0.40)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين شكل المعلومة والثقافة وهي علاقة ذات دلالة معنوية

لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (3.26) أكبر من قيمتها الجدولية (2.39)، وهذا يعني إن شكل المعلومات له علاقة بتحسين الرقابة السلوكية من خلال الثقافة بوصفها من الأدوات التي تستخدمها الإدارة التنفيذية لتحديد السلوكيات المرغوبة فهي تساعد في معرفة جوانب الخطأ والصواب في أي عمل يقوم به موظفي المصرف.

ب. كما إن معامل الارتباط بين (X₁₃) و (Y₂) بلغ (0.50)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين شكل المعلومة والحوافز وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (4.47) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يدل على إن شكل المعلومة له علاقة بتحسين أداء الموظفين الحاليين وجذب كوادر جديدة ومتميزة من خلال استخدام الحوافز بأنواعها .

ج. أما معامل الارتباط بين (X₁₃) و (Y₃) فقد بلغ (0.45)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين محتوى المعلومة والحدود التنظيمية وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (4) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يؤكد إن شكل المعلومة يساعد الإدارة التنفيذية في وضع حدود تنظيمية توفر الوقت وتخفف مجال المبادرة الفردية أثناء العمل، وتزيد من معرفة الموظفين بما يقلل الأخلاقيات غير المرغوبة ويحد من العلاقات غير الجيدة بين الموظفين والزبائن.

يتضح مما تقدم إن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين شكل المعلومة والرقابة السلوكية بمتغيراتها، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى وهي فرضية العدم (H₀) والتي مفادها " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين شكل المعلومة والرقابة السلوكية بمتغيراتها (الثقافة، الحوافز، الحدود التنظيمية)".

بالإضافة لذلك يمكن توضيح ترتيب قوة علاقة الارتباط بين خصائص تكنولوجيا المعلومات المصرفية والرقابة السلوكية وفقاً لقيم معامل الارتباط البسيط، من خلال جدول (28):

جدول (28) : ترتيب قوة علاقة الارتباط بين خصائص تكنولوجيا المعلومات المصرفية والرقابة السلوكية

ترتيب قوة العلاقة	الرقابة السلوكية Y	المتغير المعتمد	
		المتغير المستقل الأول	
الأول	0.72	محتوى المعلومة (X ₁₂)	المصرفية المعلومات تكنولوجيا خصائص
الثاني	0.66	وقت المعلومة (X ₁₁)	
الثالث	0.50	شكل المعلومة (X ₁₃)	

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (28) ما يأتي :-

- أ. إن محتوى المعلومة (X₁₂) جاء بالمرتبة الأولى من حيث قوة علاقة الارتباط مع الرقابة السلوكية (Y)، من خلال معامل الارتباط البالغ (0.72) .
- ب. احتل وقت المعلومة (X₁₁) المرتبة الثانية من حيث قوة علاقة الارتباط مع الرقابة السلوكية (Y)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.66) .
- ج. فيما احتل شكل المعلومة (X₁₃) المرتبة الثالثة من حيث قوة العلاقة مع الرقابة السلوكية من خلال معامل الارتباط البالغ (0.50) .

4. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :-

أما في ما يخص الفرضية الرئيسية الأولى فعلى الرغم من رفض الفرضيات الثلاثة الفرعية المنبثقة عنها، إلا إنه يمكننا التحقق من قبولها أو عدم قبولها بنفس الطريقة التي استخدمت في الفرضيات الفرعية، حيث يوضح جدول (29) إن معامل الارتباط البسيط بين (X₁) و(Y) قد بلغ (0.70) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين تكنولوجيا المعلومات المصرفية والرقابة السلوكية، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (8) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، أي إن خصائص تكنولوجيا المعلومات المصرفية تساعد الإدارة التنفيذية على وضع واستخدام وسائل رقابية تساعد على تحقيق الرقابة السلوكية.

جدول (29): نتائج علاقات الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات المصرفية والرقابة السلوكية بمتغيراتها مع قيم (t) المحسوبة

متغيرات الرقابة السلوكية				الرقابة السلوكية (Y)	المتغير المعتمد المتغير المستقل
قيمة (t) الجدولية	الحدود التنظيمية Y ₃	الحوافز Y ₂	الثقافة Y ₁		
2.39	0.65	0.64	0.61	0.70	تكنولوجيا المعلومات X ₁
درجة الثقة	6.82	6.6	6.06	8	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات معنوية عند المستوى 1% مع الرقابة السلوكية بمتغيراتها				نوع العلاقة

N=67

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

كما يلاحظ من الجدول (29) النقاط الآتية :-

أ. أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X₁) و (Y₁) البالغة (0.61) تدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين تكنولوجيا المعلومات المصرفية والثقافة، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.06) كانت أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، هذا يعني إن تكنولوجيا المعلومات المصرفية وبشكل عام لها علاقة بتحسين الرقابة السلوكية من خلال الثقافة بوصفها من الأدوات التي تستخدم لتحديد السلوكيات المرغوبة فهي تساعد في معرفة جوانب الخطأ والصواب في أي عمل يقوم به موظفي المصرف.

ب. كما إن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X₁) و (Y₂) والبالغة (0.64) تدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين تكنولوجيا المعلومات المصرفية والحوافز، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.6) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، مما يدل على إن تكنولوجيا المعلومات المصرفية لها علاقة بتحسين أداء الموظفين الحاليين وجذب كوادر جديدة ومتميزة من خلال استخدام الحوافز بأنواعها.

ج. أما قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X₁) و (Y₃) فقد بلغت (0.65)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين تكنولوجيا المعلومات المصرفية والحدود التنظيمية وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.82) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يعني إن تكنولوجيا المعلومات المصرفية تساعد الإدارة التنفيذية في وضع حدود تنظيمية توفر الوقت وتخفف مجال المبادرة

الفردية أثناء العمل، وتزيد من معرفة الموظفين بما يقلل الأخلاقيات غير المرغوب بها ويحد من العلاقات غير الجيدة بين الموظفين والزبائن .

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات المصرفية والرقابة السلوكية بمتغيراتها، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الرئيسية الأولى وهي فرضية العدم (H0) التي تنص على إنه " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات المصرفية والرقابة السلوكية بمتغيراتها (الثقافة الحوافز، الحدود التنظيمية) ".

ثانياً : تحليل واختبار علاقة الارتباط بين حوكمة المصارف والرقابة السلوكية بمتغيراتها (اختبار الفرضية الرئيسية الثانية)

من اجل اتخاذ قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حوكمة المصارف والرقابة السلوكية بمتغيراتها (الثقافة، الحوافز، الحدود التنظيمية)", لابد من اختبار الفرضيات الفرعية الثلاثة المنبثقة عنها، وعلى النحو الآتي :-

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

فرضية العدم (H0) التي تنص على إنه " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين معيار الوضوح والرقابة السلوكية بمتغيراتها (الثقافة الحوافز، الحدود التنظيمية) "، ومن اجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين معيار الوضوح (X₂₁) والرقابة السلوكية (Y) بمتغيراتها (Y₁, Y₂, Y₃)، حيث يوضح جدول (30) إن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X₂₁) و (Y) قد بلغت (0.72)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين معيار الوضوح والرقابة السلوكية، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (8.32) اكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يعني إن المصارف المبحوثة تهتم بمعيار الوضوح لأهميته في مساعدة الإدارة على وضع واستخدام وسائل رقابية تمكن من تحقيق الرقابة السلوكية.

جدول (30): نتائج علاقات الارتباط بين معيار الوضوح والرقابة السلوكية بمتغيراتها مع قيم (t) المحسوبة

متغيرات الرقابة السلوكية				الرقابة السلوكية Y	المتغير المعتمد المتغير المستقل
قيمة (t) الجدولية	الحدود التنظيمية Y ₃	الحوافز Y ₂	الثقافة Y ₁		
2.39	0.70	0.54	0.71	0.72	معيار الوضوح X ₂₁
درجة الثقة	8.18	7.67	6.56	8.32	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% مع الرقابة السلوكية بمتغيراتها .				نوع العلاقة

N=67

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

كما يلاحظ من جدول (30) النقاط الآتية :-

أ. إن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X₂₁) و(Y₁) بلغت (0.71)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين معيار الوضوح والثقافة وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.56) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، مما يعني إن معيار الوضوح مهم لعلاقته بتحسين الرقابة السلوكية من خلال الثقافة بوصفها من الأدوات التي تستخدم لتحديد السلوكيات المرغوبة إذ تساعد في معرفة جوانب الخطأ والصواب في أي عمل يقوم به موظفي المصرف.

ب. كما إن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X₂₁) و(Y₂) بلغت (0.54) مما يدل على إن وجود علاقة ارتباط موجبة بين معيار الوضوح والحوافز، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن إن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (7.67) أكبر من القيمة الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يدل على علاقة معيار الوضوح بتحسين أداء الموظفين الحاليين وجذب كوادر جديدة ومتميزة من خلال استخدام الحوافز بأنواعها .

ج. أما قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X₂₁) و (Y₃) فقد بلغت (0.70) وهي تدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين معيار الوضوح والحدود التنظيمية، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (8.18) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يؤكد إن معيار الوضوح يساعد الإدارة التنفيذية على وضع حدود تنظيمية توفر الوقت وتخفف مجال المبادرة الفردية أثناء

العمل، وتزيد من معرفة الموظفين بما يقلل الأخلاقيات غير المرغوبة ويحد من العلاقات غير الجيدة بين الموظفين والزبائن .

مما تقدم يتضح لنا إن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين معيار الوضوح والرقابة السلوكية بمتغيراتها، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وهي فرضية العدم (H0) التي مفادها " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين معيار الوضوح والرقابة السلوكية بمتغيراتها (الثقافة، الحوافز، الحدود التنظيمية) ".

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

فرضية العدم (H0) والتي مفادها " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين معيار الكفاءة والرقابة السلوكية بمتغيراتها (الثقافة، الحوافز، الحدود التنظيمية) "، ولقبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين معيار الكفاءة (X₂₂) والرقابة السلوكية (Y) بمتغيراتها (Y₁, Y₂, Y₃)، حيث يوضح جدول (31) إن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X₂₂) و (Y) قد بلغت (0.70)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين معيار الكفاءة والرقابة السلوكية، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (8) اكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يعني إن المصارف المبحوثة تهتم بمعيار الكفاءة لأهميته في مساعدة الإدارة على وضع واستخدام وسائل رقابية تمكن من تحقيق الرقابة السلوكية.

جدول (31): نتائج علاقات الارتباط بين معيار الكفاءة والرقابة السلوكية بمتغيراتها مع قيم (t) المحسوبة

متغيرات الرقابة السلوكية				الرقابة السلوكية Y	المتغير المعتمد المتغير المستقل
قيمة (t) الجدولية	الحدود التنظيمية Y ₃	الحوافز Y ₂	الثقافة Y ₁		
2.39	0.70	0.53	0.67	0.70	معيار الكفاءة X ₂₂
درجة الثقة	7.67	5	7.30	8	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% مع الرقابة السلوكية بمتغيراتها .				نوع العلاقة

N=67

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

كما يلاحظ من الجدول (31) النقاط الآتية :-

أ. أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_{22}) و (Y_1) بلغت (0.67) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين معيار الكفاءة والثقافة وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (7.30) اكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، مما يعني إن معيار الكفاءة له علاقة بتحسين الرقابة السلوكية من خلال الثقافة بوصفها من الأدوات التي تستخدم لتحديد السلوكيات المرغوبة فهي تساعد في معرفة جوانب الخطأ والصواب في أي عمل يقوم به موظفي المصرف .

ب. كما إن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_{22}) و (Y_2) بلغت (0.53) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين معيار الكفاءة والحوافز، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5) كانت اكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يدل على علاقة معيار الكفاءة بتحسين أداء الموظفين الحاليين وجذب كوادر جديدة ومتميزة من خلال استخدام الحوافز بأنواعها .

ج. أما قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_{22}) و (Y_3) فقد بلغت (0.70) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين معيار الكفاءة والحدود التنظيمية، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (7.67) اكبر قيمة من (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يعني إن معيار الكفاءة يساعد الإدارة التنفيذية على وضع حدود تنظيمية توفر الوقت وتخفف مجال المبادرة الفردية أثناء العمل، وتزيد من معرفة الموظفين بما يقلل الأخلاقيات غير المرغوب بها ويحد من العلاقات غير الجيدة بين الموظفين والزبائن .

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين معيار الكفاءة والرقابة السلوكية بمتغيراتها، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وهي فرضية العدم (H_0) التي مفادها " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين معيار الكفاءة والرقابة السلوكية بمتغيراتها (الثقافة ، الحوافز، الحدود التنظيمية) " .

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

فرضية العدم (H0) والتي مفادها " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين معيار الشفافية والرقابة السلوكية بمتغيراتها (الثقافة الحوافز، الحدود التنظيمية) "، ومن اجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين معيار الشفافية (X_{23}) والرقابة السلوكية (Y) بمتغيراته (Y_1, Y_2, Y_3)، حيث يوضح جدول (32) إن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_{23}) و (Y) قد بلغت (0.71)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين معيار الشفافية والرقابة السلوكية، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (8) اكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يعني إن معيار الشفافية يساعد الإدارة على وضع واستخدام وسائل رقابية تمكن من تحقيق الرقابة السلوكية:-

جدول (32): نتائج علاقات الارتباط بين معيار الشفافية والرقابة السلوكية بمتغيراتها مع قيم (t) المحسوبة

متغيرات الرقابة السلوكية				الرقابة السلوكية Y	المتغير المعتمد المتغير المستقل
قيمة (t) الجدولية	الحدود التنظيمية Y_3	الحوافز Y_2	الثقافة Y_1		
2.39	0.64	0.61	0.64	0.71	معيار الشفافية X_{23}
درجة الثقة	6.63	6.12	6.64	8	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات معنوية عند المستوى 1% مع الرقابة السلوكية بمتغيراتها				نوع العلاقة

N=67

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

كما يلاحظ من الجدول (32) النقاط الآتية :-

أ. إن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_{23}) و (Y_1) بلغت (0.64) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين معيار الشفافية والثقافة، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.64) كانت اكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، هذا يعني إن معيار الشفافية له علاقة بتحسين الرقابة السلوكية من خلال الثقافة بوصفها من الأدوات التي تستخدم لتحديد السلوكيات المرغوبة إذ تساعد الرقابة في معرفة جوانب الخطأ والصواب في أي عمل يقوم به موظفي المصرف.

ب. كما إن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_{23}) و (Y_2) بلغت (0.61) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين معيار الشفافية والحوافز، وهي علاقة ذات دلالة معنوية

لأن قيمة (t) المحسوبة (6.12) اكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، مما يدل على علاقة معيار الشفافية بتحسّن أداء الموظفين الحاليين وجذب كوافر جديدة ومتميزة من خلال استخدام الحوافز بأنواعها .

ج. أما قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_{23}) و (Y_3) فقد بلغت (0.64) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين معيار الشفافية والحدود التنظيمية، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.62) كانت اكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يعني إن معيار الشفافية يساعد الإدارة التنفيذية على وضع حدود تنظيمية توفر الوقت وتخفف مجال المبادرة الفردية أثناء العمل، وتزيد من معرفة الموظفين بما يقلل الأخلاقيات غير المرغوب ويحد من العلاقات غير الجيدة بين الموظفين والزبائن .

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين معيار الشفافية والرقابة السلوكية بمتغيراتها، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وهي فرضية العدم (H_0) التي تنص على إنه " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين معيار الشفافية والرقابة السلوكية بمتغيراتها (الثقافة الحوافز، الحدود التنظيمية) ".

بالإضافة لذلك يمكن توضيح ترتيب قوة علاقة الارتباط بين معايير حوكمة المصارف السابقة الذكر والرقابة السلوكية وفقاً لقيم معامل الارتباط البسيط التي يوضحها جدول (33):

جدول (33) : ترتيب قوة علاقة الارتباط بين معايير حوكمة المصارف والرقابة السلوكية

ترتيب قوة العلاقة	الرقابة السلوكية Y	المتغير المعتمد	
		المتغير المستقل الأول	
الأول	0.72	معيار الوضوح (X_{21})	معايير حوكمة المصارف
الثاني	0.71	معيار الشفافية (X_{23})	
الثالث	0.70	معيار الكفاءة (X_{22})	

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (33) ما يأتي :-

- أ. إن معيار الوضوح (X_{21}) جاء بالمرتبة الأولى من حيث قوة علاقة الارتباط مع الرقابة السلوكية (Y)، من خلال معامل الارتباط البالغ (0.72) .
- ب. احتل معيار الشفافية المرتبة الثانية من حيث قوة علاقة الارتباط مع الرقابة السلوكية (Y)، من خلال معامل الارتباط البالغ (0.71) .
- ج. فيما احتل معيار الكفاءة (X_{22}) المرتبة الثالثة من حيث قوة علاقة الارتباط مع الرقابة السلوكية، من خلال معامل الارتباط البالغ (0.70) .

4. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية :-

أما في ما يخص الفرضية الرئيسة الثانية فعلى الرغم من رفض الفرضيات الثلاثة الفرعية المنبثقة عنها، إلا إنه يمكننا التحقق من إمكانية قبولها بنفس الطريقة التي استخدمت في الفرضيات الفرعية، حيث يوضح جدول (34) إن معامل الارتباط البسيط بين (X_2) و (Y) بلغ (0.77) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين حوكمة المصارف والرقابة السلوكية، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (10) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، أي إن معايير حوكمة المصارف تساعد الإدارة التنفيذية على وضع واستخدام وسائل رقابية تساعد على تحقيق الرقابة السلوكية.

جدول (34): نتائج علاقات الارتباط بين حوكمة المصارف والرقابة السلوكية بمتغيراتها مع قيم (t) المحسوبة

متغيرات الرقابة السلوكية				الرقابة السلوكية Y	المتغير المعتمد المتغير المستقل
قيمة (t) الجدولية	الحدود التنظيمية Y_3	الحوافز Y_2	الثقافة Y_1		
2.39	0.74	0.61	0.74	0.77	حوكمة المصارف X_2
درجة الثقة	8.84	6.24	8.84	10	قيمة (t) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات معنوية عند المستوى 1% مع الرقابة السلوكية بمتغيراتها				نوع العلاقة

N=67

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

كما يلاحظ من جدول (34) النقاط الآتية :-

- أ. أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_2) و (Y_1) بلغت (0.74) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين حوكمة المصارف والثقافة، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (8.84) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى

معنوية (1%)، هذا يعني إن حوكمة المصارف وبشكل عام لها علاقة بتحسين الرقابة السلوكية من خلال الثقافة بوصفها من الأدوات التي تستخدم لتحديد السلوكيات المرغوبة فهي تساعد في معرفة جوانب الخطأ والصواب في أي عمل يقوم به موظفي المصرف.

ب. كما إن قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_2) و (Y_2) بلغت (0.61) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين حوكمة المصارف والحوافز، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (6.24) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، مما يدل على إن حوكمة المصارف بشكل عام لها علاقة بتحسين أداء الموظفين الحاليين وجذب كوادر جديدة ومتميزة من خلال استخدام الحوافز بأنواعها.

ج. أما قيمة معامل الارتباط البسيط بين (X_2) و (Y_3) فقد بلغت (0.74) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين حوكمة المصارف والحدود التنظيمية، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (t) المحسوبة والبالغة (8.84) أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يعني إن حوكمة المصارف تساعد الإدارة التنفيذية على وضع حدود تنظيمية توفر الوقت وتخفض مجال المبادرة الفردية أثناء العمل، وتزيد من معرفة الموظفين بما يقلل الأخلاقيات غير المرغوب بها ويحد من العلاقات غير الجيدة بين الموظفين والزبائن .

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حوكمة المصارف والرقابة السلوكية بمتغيراتها، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الرئيسية الثانية وهي فرضية العدم (H_0) التي تنص على إنه " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين حوكمة المصارف والرقابة السلوكية بمتغيراتها (الثقافة، الحوافز، الحدود التنظيمية) ".

ثالثاً : تحليل واختبار علاقة الارتباط المتعدد بين تكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف بشكل مجتمع والرقابة السلوكية (اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة)

فرضية العدم (H_0) التي تنص على إنه " لا توجد علاقة ارتباط متعدد ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف بشكل مجتمع والرقابة السلوكية"، ومن اجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط المتعدد باستخدام اختبار (F) للوقوف على معنوية العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف بشكل مجتمع والرقابة السلوكية وكما موضح في الجدول الآتي :-

جدول (35) : نتائج علاقات الارتباط المتعدد بين تكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف بشكل مجتمع والرقابة السلوكية

درجة الثقة	قيمة F		الرقابة السلوكية Y	المتغير المعتمد
	الجدولية	المحسوبة	الارتباط المتعدد r	المتغيرات المستقلة
0.99	4.98	53.11	0.80	تكنولوجيا المعلومات المصرفية X_1 وحوكمة المصارف X_2
علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية %1				نوع العلاقة

N=67

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

من الجدول (35) يمكننا ملاحظة إن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين (X_1) و(X_2) بشكل مجتمع وبين (Y) بلغت (0.80)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط متعدد موجبة بين تكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف بشكل المجتمع والرقابة السلوكية، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لأن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (53.11) اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.98) عند مستوى معنوية (1%)، وهذا يؤكد ضرورة اهتمام المصارف المبحوثة بالمتغيرين معاً لهما من علاقة ايجابية واضحة مع الرقابة السلوكية.

مما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط متعدد ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف بشكل مجتمع والرقابة السلوكية وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الرئيسية الثالثة وهي فرضية العدم (H_0) التي تنص على إنه " لا توجد علاقة ارتباط متعدد ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف بشكل مجتمع وبين الرقابة السلوكية".

المبحث الثالث

تحليل واختبار اتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة

الموضوع رقم الصفحة

تمهيد 163

أولاً : تحليل واختبار تأثير تكنولوجيا المعلومات المصرفية في الرقابة السلوكية (اختبار

الفرضية الرئيسية الرابعة) 163

ثانياً : تحليل واختبار تأثير حوكمة المصارف في الرقابة السلوكية (اختبار الفرضية

الرئيسية الخامسة) 169

تمهيد :

يهدف هذا المبحث إلى قياس تأثير المتغيرين المستقلين الرئيسيين (تكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف) كل على انفراد في المتغير التابع (الرقابة السلوكية) وذلك

بالاعتماد على تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار (التأثير) ، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمة (F) الجدولية، ولا يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) اصغر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (1%)، كما تم استخدام معامل التحديد (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة للتغيرات التي تطرأ على المتغير التابع، ولتحقيق هذا الهدف لابد من التحقق من مدى إمكانية قبول الفرضيتين الرئيسيتين الرابعة والخامسة والفرضيات المنبثقة عن كل منها، حيث يتكون هذا المبحث من فقرتين أساسيتين تخصص كل فقرة لتحليل واختبار واحدة من هذه الفرضيات :-

أولاً : تحليل واختبار تأثير تكنولوجيا المعلومات المصرفية في الرقابة السلوكية (اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة) :-

من أجل اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة وهي فرضية العدم (H_0) التي تنص على انه " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتكنولوجيا المعلومات المصرفية في الرقابة السلوكية "، لابد من اختبار الفرضيات الثلاث المنبثقة عنها وعلى النحو الآتي :-

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

فرضية العدم (H_0) والتي تنص على إنه " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لوقت المعلومة في الرقابة السلوكية "، ولأجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحديد معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (36) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Y = 0.21 + 0.59 * X_{11}$$

إذ أن Y تمثل المتغير التابع (الرقابة السلوكية) .

وإن X_{11} تمثل المتغير الفرعي المستقل (وقت المعلومة) .

جدول (36) : تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير وقت المعلومة في الرقابة السلوكية

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		وقت المعلومة X ₁₁	Constant	المتغير المستقل X ₁₁
	الجدولية 1%	المحسوبة	β	A	المتغير التابع
0.435	7.08	49.90	0.59	0.21	الرقابة السلوكية Y

N=67

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه ما يأتي :-

أ. إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لـ (X₁₁) قد بلغت (49.90) أكبر من قيمة (F) الجدولية (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، مما يدل على ثبوت معامل الانحدار (b₁ = 0.59)، أي إن تغير مقداره وحدة واحدة في وقت المعلومة يؤثر في الرقابة السلوكية للمصارف المبحوثة بمقدار (0.59)، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط، أي إن وقت المعلومة له تأثير ذو دلالة معنوية في الرقابة السلوكية.

ب. كما إن قيمة معامل التفسير (R²) بلغت (0.435)، وهذا يعني إن وقت المعلومة يفسر ما نسبته (43.50%) من التغيرات التي تطرأ على الرقابة السلوكية، أما النسبة المتبقية والبالغة (56.50%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

عليه سيتم رفض الفرضية الفرعية الأولى وهي فرضية العدم (H₀) التي تنص على إنه " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لوقت المعلومة في الرقابة السلوكية "، مما يوصلنا إلى نتيجة مهمة وهي وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لوقت المعلومة في الرقابة السلوكية.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

فرضية العدم (H₀) التي تنص على إنه " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمحتوى المعلومة في الرقابة السلوكية"، ولأجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم استخدام اختبار

(F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (37) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Y = 0.21 + 0.65 * X_{12}$$

إذ أن Y تمثل المتغير التابع (الرقابة السلوكية) .
وان X_{12} تمثل المتغير المستقل (محتوى المعلومة) .

جدول (37) : تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير محتوى المعلومة في الرقابة السلوكية

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		محتوى المعلومة X_{12}	Constant	المتغير المستقل X_{12}
	الجدولية 1%	المحسوبة	B	A	المتغير التابع
0.518	7.08	71.75	0.65	0.21	الرقابة السلوكية Y

N=67

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (37) ما يأتي :-

أ. إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لـ (X_{12}) بلغت (71.75) أكبر من قيمة (F) الجدولية (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ($b = 0.65$)، أي إن تغير مقداره وحدة واحدة في محتوى المعلومة يؤثر في الرقابة السلوكية للمصارف المبحوثة بمقدار (0.65)، مما يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط، أي إن محتوى المعلومة له تأثير ذو دلالة معنوية في الرقابة السلوكية.

ب. كما إن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.518) مما يعني إن محتوى المعلومة يفسر ما نسبته (51.80%) من التغيرات التي تطرأ على الرقابة السلوكية، أما النسبة المتبقية والبالغة (48.20%) فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية.

عليه سيتم رفض الفرضية الفرعية الثانية وهي فرضية العدم (H_0) التي تنص على إنه " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمحتوى المعلومة في الرقابة السلوكية"، مما يوصلنا إلى نتيجة مهمة وهي وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمحتوى المعلومة في الرقابة السلوكية .

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

فرضية العدم (H0) التي تنص على إنه " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لشكل المعلومة في الرقابة السلوكية "، ولأجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (38) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Y = 0.31 + 0.58 * X_{13}$$

إذ أن Y تمثل المتغير التابع (الرقابة السلوكية) .
وان X_{13} تمثل المتغير المستقل (شكل المعلومة) .

جدول (38) : تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير شكل المعلومة في الرقابة السلوكية

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		شكل المعلومة X_{13}	Constant	المتغير المستقل X_{13}
	الجدولية 1%	المحسوبة	B	A	المتغير التابع
0.250	7.08	20.65	0.58	0.31	الرقابة السلوكية Y

N = 67

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (38) ما يأتي :-

أ. إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لـ (X_{13}) البالغة (20.65) أكبر من قيمة (F) الجدولية (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ($b = 0.58$)، أي إن تغير مقداره وحدة واحدة في شكل المعلومة يؤثر في الرقابة السلوكية بمقدار (0.58)، وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط، وهذا يعني إن لشكل المعلومة تأثير ذو دلالة معنوية في الرقابة السلوكية .

ب. أما قيمة معامل التفسير (R^2) فبلغت (0.250) وهذا يعني إن شكل المعلومة يفسر ما نسبته (25%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على الرقابة السلوكية، أما النسبة المتبقية والبالغة (75%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية.

عليه سيتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة وهي فرضية العدم (H0) التي تنص على إنه " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لشكل المعلومة في الرقابة السلوكية "، مما يوصلنا إلى نتيجة مهمة وهي وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لشكل المعلومة في الرقابة السلوكية.

4. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة :-

بناءً على النتائج المتقدمة وللتحقق من معنوية تأثير تكنولوجيا المعلومات المصرفية في الرقابة السلوكية وفق فرضية العدم (H0) التي تنص على إنه "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتكنولوجيا المعلومات المصرفية في الرقابة السلوكية"، ولأجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (39) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Y = 0.15 + 0.76 * X_1$$

إذ أن Y تمثل المتغير التابع (الرقابة السلوكية).

وان X_1 تمثل المتغير المستقل الرئيسي (تكنولوجيا المعلومات).

جدول (39) : تقدير معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير تكنولوجيا المعلومات المصرفية في الرقابة السلوكية.

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		تكنولوجيا المعلومات المصرفية X ₁	Constant	المتغير المستقل الرئيسي X ₁ المتغير التابع الرقابة السلوكية Y
	الجدولية 1%	المحسوبة	B	A	
0.490	7.08	63.92	0.76	0.15	

N=67

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في الجدول (39) يتضح ما يأتي :-

أ. إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لـ (X_1) البالغة (63.92) أكبر من قيمة (F) الجدولية (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ($b = 0.76$)، أي إن تغير مقداره وحدة واحدة في تكنولوجيا المعلومات المصرفية يؤدي إلى تغير مقداره (0.76) في الرقابة السلوكية، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط، مما يعني أن لتكنولوجيا المعلومات المصرفية تأثير ذو دلالة معنوية في الرقابة السلوكية.

ب. كما إن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.49) مما يعني إن تكنولوجيا المعلومات المصرفية (X_1) تفسر ما نسبته (49%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على الرقابة السلوكية، أما النسبة المتبقية والبالغة (51%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة الحالية .

عليه سيتم رفض الفرضية الرئيسة الرابعة وهي فرضية العدم (H_0) التي تنص على إنه " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتكنولوجيا المعلومات المصرفية في الرقابة السلوكية"، مما يوصلنا إلى نتيجة مهمة وهي وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لتكنولوجيا المعلومات المصرفية في الرقابة السلوكية، أما ترتيب القوة التأثيرية لخصائص تكنولوجيا المعلومات المصرفية في الرقابة السلوكية Y فيمكن توضيحه في الجدول (40) وفقاً إلى أقيام معامل التفسير (R^2) وعلى النحو الآتي :-

الجدول (40) : ترتيب قوة تأثير خصائص تكنولوجيا المعلومات المصرفية في الرقابة السلوكية.

ترتيب القوة التأثيرية	معامل التفسير (R^2)	خصائص تكنولوجيا المعلومات
الأول	0.51	محتوى المعلومة X_{12}
الثاني	0.43	وقت المعلومة X_{11}
الثالث	0.25	شكل المعلومة X_{13}

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (40) ما يأتي :-

- أ. حصل محتوى المعلومة (X_{12}) على المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير في الرقابة السلوكية من خلال معامل تفسير الذي بلغ (0.51) .
- ب. جاء وقت المعلومة (X_{11}) في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير في الرقابة السلوكية من خلال معامل تفسير البالغ (0.43) .
- ج. احتل شكل المعلومة (X_{13}) المرتبة الثالثة والأخيرة من حيث قوة التأثير في الرقابة السلوكية من خلال معامل تفسير الذي بلغ (0.25) .

ثانياً : تحليل واختبار تأثير حوكمة المصارف في الرقابة السلوكية (اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة) :-

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة وهي فرضية العدم (H0) التي تنص على انه " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للحوكمة في الرقابة السلوكية "، لابد من اختبار الفرضيات الثلاثة المنبثقة عنها وعلى النحو الآتي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

فرضية العدم (H0) التي تنص على إنه " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمعيار الوضوح في الرقابة السلوكية "، ولأجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (41) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Y = 0.09 + 0.72 * X_{21}$$

إذ أن Y تمثل المتغير التابع (الرقابة السلوكية) .

وان X_{21} تمثل المتغير الفرعي المستقل (معيار الوضوح) .

جدول (41) : تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير معيار الوضوح في الرقابة السلوكية

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		معيار الوضوح X_{21}	Constant	المتغير المستقل X_{21}
	الجدولية 1%	المحسوبة	B	A	المتغير التابع Y
0.508	7.08	69.18	0.72	0.09	الرقابة السلوكية Y

N=67

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في جدول (41) ما يأتي :-

أ. إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لـ (X_{21}) البالغة (69.18) اكبر من قيمة (F) الجدولية (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ($b_1 = 0.72$)، أي إن تغير مقداره وحدة واحدة في معيار الوضوح يؤثر في الرقابة السلوكية للمصارف المبحوثة بمقدار (0.72)، وهذا يعني ثبوت معنوية

أنموذج الانحدار الخطي البسيط، أي إن معيار الوضوح له تأثير ذو دلالة معنوية في الرقابة السلوكية.

ب. كما إن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت (0.508)، وهذا يعني إن معيار الوضوح يفسر ما نسبته (50.80%) من التغيرات التي تطرأ على الرقابة السلوكية، أما النسبة المتبقية والبالغة (49.20%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

عليه سيتم رفض الفرضية الفرعية الأولى وهي فرضية العدم (H_0) التي تنص على إنه " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمعيار الوضوح في الرقابة السلوكية "، مما يوصلنا إلى نتيجة مهمة وهي وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمعيار الوضوح في الرقابة السلوكية.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

فرضية العدم (H_0) التي تنص على إنه " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمعيار الكفاءة في الرقابة السلوكية "، ولأجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (42) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Y = 0.164 + 0.652 * X_{22}$$

إذ أن Y تمثل المتغير التابع (الرقابة السلوكية) .

وان X_{22} تمثل المتغير المستقل (معيار الكفاءة) .

جدول (42) : تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير معيار الكفاءة في الرقابة السلوكية

معامل التفسير R^2	قيمة (F)		معيار الكفاءة (X_{22})	Constant	المتغير المستقل X_{22}
	الجدولية 1%	المحسوبة	β	α	المتغير التابع Y

0.493	7.08	63.19	0.65	0.16	الرقابة السلوكية Y
-------	------	-------	------	------	--------------------

N = 67

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (42) ما يأتي :-

أ. إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لـ (X₂₂) البالغة (63.19) أكبر من قيمة (F) الجدولية (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، مما يدل على ثبوت معامل الانحدار (b₁ = 0.65)، أي إن تغير مقداره وحدة واحدة في معيار الكفاءة يؤثر في الرقابة السلوكية للمصارف المبحوثة بمقدار (0.65)، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط، أي إن معيار الكفاءة له تأثير ذو دلالة معنوية في الرقابة السلوكية.

ب. كما إن قيمة معامل التفسير (R²) بلغت (0.493)، وهذا يعني إن معيار الكفاءة يفسر ما نسبته (49.30%) من التغيرات التي تطرأ على الرقابة السلوكية، أما النسبة المتبقية والبالغة (50.70%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .

عليه سيتم رفض الفرضية الفرعية الثانية وهي فرضية العدم (H₀) التي تنص على إنه " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمعيار الكفاءة في الرقابة السلوكية "، مما يوصلنا إلى نتيجة مهمة وهي وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمعيار الكفاءة في الرقابة السلوكية.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

فرضية العدم (H₀) التي تنص على إنه " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمعيار الشفافية في الرقابة السلوكية "، ولأجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (43) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Y = 0.132 + 0.77 * X_{23}$$

إذ أن Y تمثل المتغير التابع (الرقابة السلوكية) .

وان X₂₃ تمثل المتغير المستقل (معيار الشفافية) .

جدول (43) : تقدير معلمات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير معيار الشفافية في الرقابة السلوكية

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		معيار الشفافية X ₂₃	Constant	المتغير المستقل X ₂₃ المتغير التابع Y
	الجدولية 1%	المحسوبة	B	A	
0.495	7.08	63.68	0.77	0.13	الرقابة السلوكية Y

N=67

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (43) ما يأتي :-

أ. إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لـ (X₂₃) البالغة (63.68) اكبر من قيمة (F) الجدولية (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، مما يدل على ثبوت معامل الانحدار (b₁ = 0.77)، أي إن تغير مقداره وحدة واحدة في معيار الشفافية يؤثر في الرقابة السلوكية للمصارف المبحوثة بمقدار (0.77)، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط، أي إن معيار الشفافية له تأثير ذو دلالة معنوية في الرقابة السلوكية.

ب. كما إن قيمة معامل التفسير (R²) بلغت (0.495)، وهذا يعني إن معيار الشفافية يفسر ما نسبته (49.50%) من التغيرات التي تطرأ على الرقابة السلوكية، أما النسبة المتبقية والبالغة (50.50%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

عليه سيتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة وهي فرضية العدم (H₀) التي تنص على إنه " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمعيار الشفافية في الرقابة السلوكية "، مما يوصلنا إلى نتيجة مهمة وهي وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمعيار الشفافية في الرقابة السلوكية.

4. اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة :-

بناءً على النتائج المتقدمة وللتحقق من معنوية تأثير معايير حوكمة المصارف في الرقابة السلوكية وفق فرضية العدم (H₀) التي تنص على إنه "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للحوكمة في الرقابة السلوكية"، ولأجل قبول هذه الفرضية من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (44) والذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :

$$Y = 0.026 + 0.856 * X_1$$

إذ أن Y تمثل المتغير التابع (الرقابة السلوكية) .

وان X₂ تمثل المتغير المستقل (حوكمة المصارف) .

جدول (44) : تقدير معاملات أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير حوكمة المصارف في الرقابة السلوكية

معامل التفسير R ²	قيمة (F)		حوكمة المصارف X ₂	Constant	المتغير المستقل X ₂ المتغير التابع Y
	الجدولية 1%	المحسوبة	B	α	
0.60	7.08	98.86	0.85	0.02	الرقابة السلوكية Y

N=67

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في الجدول (44) يتضح ما يأتي :-

أ. إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لـ (X₂) البالغة (98.86) اكبر من قيمة (F) الجدولية (7.08) عند مستوى معنوية (1%)، مما يدل على ثبوت معامل الانحدار (b₁ = 0.85)، أي إن تغير مقداره وحدة واحدة في حوكمة المصارف يؤثر في الرقابة السلوكية للمصارف المبحوثة بمقدار (0.85)، وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط، أي إن حوكمة المصارف لها تأثير ذو دلالة معنوية في الرقابة السلوكية.

ب. كما إن قيمة معامل التفسير (R²) بلغت (0.60)، وهذا يعني إن حوكمة المصارف تفسر ما نسبته (60%) من التغيرات التي تطرأ على الرقابة السلوكية، أما النسبة المتبقية والبالغة (40%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .

عليه سيتم رفض الفرضية الخامسة وهي فرضية العدم (H₀) التي تنص على إنه " لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للحوكمة في الرقابة السلوكية "، مما يوصلنا إلى نتيجة مهمة وهي وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للحوكمة في الرقابة السلوكية ، أما ترتيب القوة التأثيرية لمعايير حوكمة المصارف في متغيرات الرقابة السلوكية فيمكن توضيحه في الجدول (45) وفقاً إلى أقيام معامل التفسير (R²) وعلى النحو الآتي :-

الجدول (45) : ترتيب قوة تأثير معايير حوكمة المصارف في الرقابة السلوكية.

ترتيب القوة التأثيرية	معامل التفسير (R^2)	معايير حوكمة المصارف
الأول	0.508	معيار الوضوح (X_{21})
الثاني	0.495	معيار الشفافية (X_{23})
الثالث	0.493	معيار الكفاءة (X_{22})

المصدر : إعداد الباحثة وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (45) ما يأتي :-

- أ. حصل معيار الوضوح (X_{21}) على المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير في الرقابة السلوكية من خلال معامل تفسير الذي بلغ (0.508) .
- ب. جاء معيار الشفافية (X_{23}) في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير في الرقابة السلوكية من خلال معامل تفسير البالغ (0.495) .
- ج. احتل معيار الكفاءة (X_{22}) المرتبة الثالثة والأخيرة من حيث قوة التأثير في الرقابة السلوكية من خلال معامل تفسير الذي بلغ (0.493) .

المبحث الرابع

تحليل المسار لمتغيرات الدراسة

الموضوع رقم الصفحة

تمهيد 176

أولاً : العلاقات التأثيرية المباشرة 176

ثانياً : العلاقات التأثيرية غير المباشرة 177

تمهيد :

يعتمد تحليل المسار على وجود نماذج سببية، تقترض بدورها وجود علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة (التفسيرية) والمتغير التابع (المستجيب) ومتغيراته (الراوي، 1987: 524)، (وهذا ما تم أثباته في المبحث الثاني من هذا الفصل) .

يهتم هذا المبحث باختبار الفرضية الرئيسية السادسة والتي تنص على إنه (لا توجد علاقة تأثير متعدد ذات دلالة معنوية لتكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف بشكل مجتمع في الرقابة السلوكية)، يعتمد تطبيق هذا التحليل على إيجاد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الفرعية، وإن الفرضية أعلاه تؤثر وجود تأثير لمتغيرين رئيسيين مستقلين هما تكنولوجيا المعلومات المصرفية والذي يرمز له (X_1) وحوكمة المصارف التي يرمز لها (X_2) على المتغير التابع والمتمثل بالرقابة السلوكية التي يرمز لها (Y)، وسيتم إيجاد العلاقات على مستوى المتغيرات الفرعية على النحو الآتي :-

أولاً : العلاقات التأثيرية المباشرة :-

1. إيجاد معاملات الارتباط البسيط بين المتغيرات المستقلة الفرعية والمتمثلة بالوقت، المحتوى، الشكل، الوضوح، الكفاءة، الشفافية والتي يرمز لها بالرموز ($X_{11}, X_{12}, X_{13}, X_{21}, X_{22}, X_{23}$) على التوالي وكما موضح في الجدول (46) .

2. إيجاد التأثيرات المباشرة للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، ويتم احتسابها على النحو الآتي :-

أ. إيجاد معكوس مصفوفة الارتباط للمتغيرات الفرعية المستقلة.

ب. إيجاد حاصل ضرب معكوس المصفوفة بمصفوفة ارتباط عمودية تمثل

معاملات الارتباط بين كل متغير مستقل مع المتغير التابع وذلك من خلال

ضرب كل قيمة من قيم المصفوفة العمودية بقيم كل صف من المصفوفة.

وكما موضح أدناه:

$$YX_{11}(r_{11}) + YX_{12}(r_{12}) + YX_{13}(r_{13}) + YX_{21}(r_{14}) + YX_{22}(r_{15}) + YX_{23}(r_{16})$$

إذ أن :-

YX_{11} : تمثل علاقة الارتباط بين المتغير التابع الرئيسي والمتغير المستقل الفرعي .

r_{11} : تمثل علاقة الارتباط بين المتغيرات الفرعية المستقلة الموجودة في المصفوفة الآتية .

جدول (46) : مصفوفة قيم معاملات الارتباط للمتغيرات الفرعية المستقلة

	X_{11}	X_{12}	X_{13}	X_{21}	X_{22}	X_{23}
X_{11}	1	0.87	0.64	0.65	0.66	0.6
X_{12}	0.87	1	0.61	0.72	0.64	0.63

X ₁₃	0.64	0.61	1	0.5	0.44	0.64
X ₂₁	0.65	0.72	0.5	1	0.8	0.75
X ₂₂	0.66	0.64	0.44	0.8	1	0.7
X ₂₃	0.6	0.63	0.64	0.75	0.7	1

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ثانيا- العلاقات التأثيرية غير المباشرة :-

لإيجاد معامل التحديد لـ Y من قبل المتغيرات (X₁₁,X₁₂,X₁₃,X₂₁,X₂₂,X₂₃) تم استخدام القانون التالي:

$$R^2Y(X_{11},X_{12},X_{13},X_{21},X_{22},X_{23}) = PYX_{11}rYX_{11}+PYX_{12}rYX_{12} + PYX_{13}rYX_{13} \\ +PYX_{21}rYX_{21}+PYX_{22}rYX_{22} +PYX_{23}rYX_{23} = (0.42)(0.82)+(0.502)(- 0.78) \\ +(0.24)(0.78)+(0.51)(0.88)+(0.5)(-0.3)+(0.76)(0.5) = 0. 624$$

إذ إن :

P : التأثير المباشر.

r : التأثير غير المباشر.

إن قيمة R² حسب القانون السابق وكما مبين في الجدول (47) بلغت (0.624) وتعني أن متغيري (تكنولوجيا المعلومات المصرفية (X₁) و (حوكمة المصارف (X₂) بأبعادهما يفسران ما نسبته (62.4 %) من التغيرات التي تطرأ على (الرقابة السلوكية (Y)، أما النسبة المتبقية والبالغة (37.6 %) فتعود لتأثير متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية، ونستنتج من ذلك رفض الفرضية الرئيسية السادسة التي مفادها " لا توجد علاقة تأثير متعدد ذات دلالة معنوية لتكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف بشكل مجتمع في الرقابة السلوكية "، مما يعني أن هناك تأثير لكل من خصائص تكنولوجيا المعلومات ومعايير الحوكمة في تحقيق الرقابة السلوكية.

جدول (47) : تحليل المسار للمتغيرات

معامل التحديد	قيمة المعامل	نوع التأثير	معامل التحديد	قيمة المعامل	نوع التأثير
---------------	--------------	-------------	---------------	--------------	-------------

تأثير X_{11} على Y	0.42	التأثير المباشر لـ X_{11} على Y	تأثير X_{12} على Y	0.502	التأثير المباشر لـ X_{12} على Y
	- 0.24	التأثير غير المباشر من خلال X_{12}		0.42	التأثير غير المباشر من خلال X_{11}
	- 0.4	التأثير غير المباشر من خلال X_{13}		- 0.7	التأثير غير المباشر من خلال X_{13}
	0.64	التأثير غير المباشر من خلال X_{21}		- 0.67	التأثير غير المباشر من خلال X_{21}
	- 0.68	التأثير غير المباشر من خلال X_{22}		0.34	التأثير غير المباشر من خلال X_{22}
	- 0.31	التأثير غير المباشر من خلال X_{23}		- 0.68	التأثير غير المباشر من خلال X_{23}
	0.82	مجموع التأثير غير المباشر		- 0.78	مجموع التأثير غير المباشر
0.34	حاصل ضرب التأثير المباشر في التأثير غير المباشر	- 0.4	حاصل ضرب التأثير المباشر في التأثير غير المباشر		
تأثير X_{13} على Y	0.24	التأثير المباشر لـ X_{13} على Y	تأثير X_{21} على Y	0.51	التأثير المباشر لـ X_{21} على Y
	- 0.22	التأثير غير المباشر من خلال X_{11}		0.51	التأثير غير المباشر من خلال X_{11}
	0.68	التأثير غير المباشر من خلال X_{12}		0.63	التأثير غير المباشر من خلال X_{12}
	0.68	التأثير غير المباشر من خلال X_{21}		- 0.37	التأثير غير المباشر من خلال X_{13}
	- 0.35	التأثير غير المباشر من خلال X_{22}		0.48	التأثير غير المباشر من خلال X_{22}
	- 0.34	التأثير غير المباشر من خلال X_{23}		- 0.38	التأثير غير المباشر من خلال X_{23}
	0.78	مجموع التأثير غير المباشر		0.88	مجموع التأثير غير المباشر
0.18	حاصل ضرب التأثير المباشر في التأثير غير المباشر	0.44	حاصل ضرب التأثير المباشر في التأثير غير المباشر		
تأثير X_{22} على Y	0.5	التأثير المباشر لـ X_{22} على Y	تأثير X_{23} على Y	0.5	التأثير المباشر لـ X_{23} على Y
	- 0.53	التأثير غير المباشر من خلال X_{11}		0.52	التأثير غير المباشر من خلال X_{11}
	0.48	التأثير غير المباشر من خلال X_{12}		0.52	التأثير غير المباشر من خلال X_{12}
	- 0.61	التأثير غير المباشر من خلال X_{13}		- 0.57	التأثير غير المباشر من خلال X_{13}
	- 0.62	التأثير غير المباشر من خلال X_{21}		0.51	التأثير غير المباشر من خلال X_{21}
	0.5	التأثير غير المباشر من خلال X_{23}		- 0.71	التأثير غير المباشر من خلال X_{22}
	- 0.3	مجموع التأثير غير المباشر		0.76	مجموع التأثير غير المباشر
- 0.145	حاصل ضرب التأثير المباشر في التأثير غير المباشر	0.37	حاصل ضرب التأثير المباشر في التأثير غير المباشر		
R^2					0.624

n=67

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ومن خلال تفاصيل الجدول السابق يتضح ما يأتي :-

1. بلغت قيمة التأثير المباشر لخاصية وقت المعلومة X_{11} (0.42) وهذه النسبة تشير إلى تأثير هذه الخاصية على الرقابة السلوكية (Y)، أما التأثير غير المباشر فكانت أعلى قيمة من نصيب معيار الكفاءة X_{22} حيث بلغت (- 0.68) بينما كانت اضعف نسبة تأثير غير مباشر لخاصية محتوى المعلومة X_{12} إذ بلغت (- 0.24) وهي قيمة سالبة مما يعني إن لها تأثير غير مباشر عكسي على الرقابة السلوكية، وكذلك الحال بالنسبة لخاصية (X_{13}) شكل

المعلومة، و (X_{23}) معيار الشفافية، بينما بلغت قيمة التأثير غير المباشر لمعيار الوضوح X_{21} على متغيرات الرقابة السلوكية (0.64).

2. نلاحظ إن التأثير المباشر للمتغير X_{12} وهو خاصية محتوى المعلومة بلغ (0.502) وهذه النسبة تشير إلى التأثير على الرقابة السلوكية (Y)، أما التأثيرات غير المباشرة فكانت أعلى قيمة فيها لشكل المعلومة (X_{13}) إذ بلغت (0.7 -) وهي ذات قيمة سالبة مما يعني إن تأثيرها عكسي على متغيرات الرقابة السلوكية، وكذلك بالنسبة للمعايير (X_{21}) الوضوح و(X_{23}) الشفافية، بينما كانت اضعف نسبة تأثير غير مباشر من نصيب الكفاءة (X_{22}) إذ بلغت (0.34) تليها نسبة التأثير غير المباشر لوقت المعلومة (X_{11}) والبالغة (0.42).

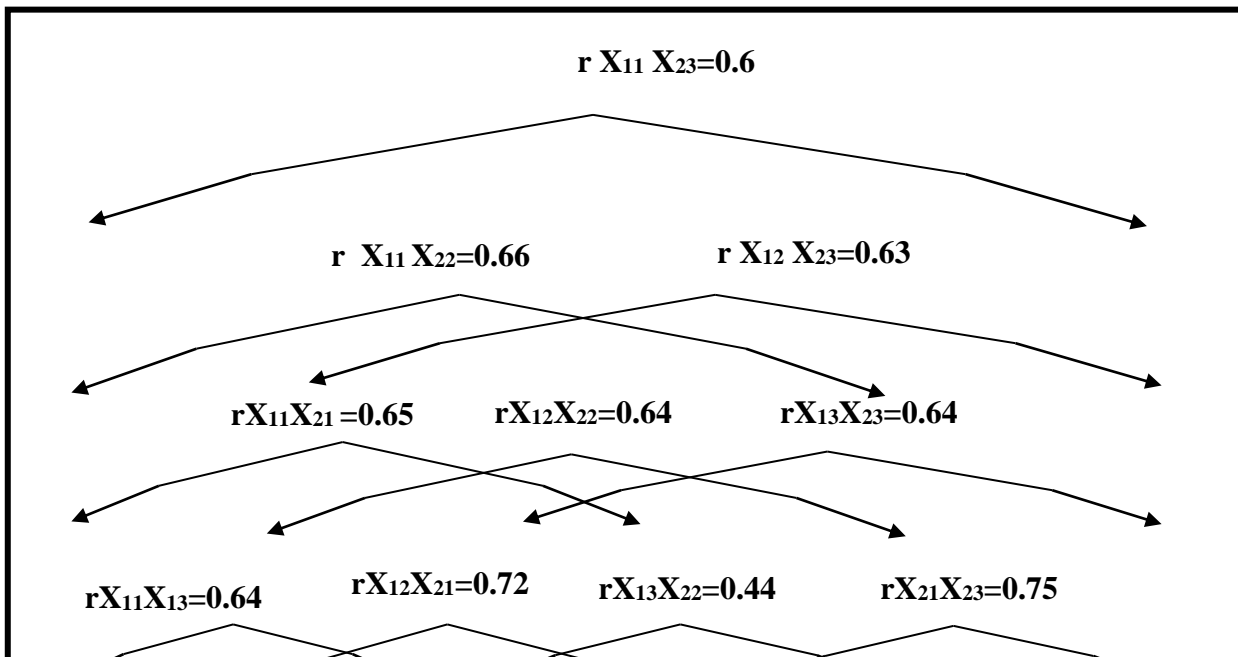
3. بلغت قيمة التأثير المباشر للمتغير X_{13} وهو خاصية شكل المعلومة (0.24) وهذه النسبة تشير إلى التأثير على الرقابة السلوكية (Y)، أما التأثير غير المباشر فكانت أعلى قيمة لخاصية الشكل (X_{12}) ومعيار الوضوح (X_{21}) حيث بلغت قيمة كل منهما (0.68) بينما كانت اضعف نسبة تأثير غير مباشر لوقت المعلومة (X_{11}) إذ بلغت قيمته (0.22 -) وهي ذات إشارة سالبة مما يعني إن تأثيرها عكسي على متغيرات الرقابة السلوكية، وكذلك بالنسبة لمعايير الكفاءة (X_{22}) والشفافية (X_{23}) فهي أيضاً كانت قيمها سالبة مما يشير إلى التأثير غير المباشر العكسي لهذه الأبعاد على الرقابة السلوكية .

4. بلغت قيمة التأثير المباشر للمتغير X_{21} وهو معيار الوضوح (0.51) وهذه النسبة تشير إلى تأثير هذا المتغير على الرقابة السلوكية (Y)، أما التأثير غير المباشر فكانت أعلى قيمة لمحتوى المعلومة (X_{12}) حيث بلغت (0.63) بينما كانت اضعف نسبة تأثير غير مباشر لشكل المعلومة (X_{13}) حيث بلغت (0.37 -) وهي ذات إشارة سالبة مما يعني إن تأثيرها عكسي على متغيرات الرقابة السلوكية وكذلك الحال بالنسبة لمعيار الشفافية (X_{23})، في حين بلغت قيمة التأثير غير المباشر لوقت المعلومة (X_{11}) ومعيار الكفاءة (X_{22}) على الرقابة السلوكية (0.51 و 0.48) على التوالي.

5. بلغت قيمة التأثير المباشر لمعيار الكفاءة X_{22} (0.5) وهذه النسبة تشير إلى إن هذا المعيار له تأثير على متغيرات الرقابة السلوكية (Y)، أما التأثير غير المباشر فكانت أعلى قيمة لمعيار الوضوح إذ بلغت (0.62 -) وهي ذات إشارة سالبة مما يعني إن تأثيرها عكسي على متغيرات الرقابة السلوكية وكذلك الحال بالنسبة لكل من خواص وقت (X_{11}) وشكل (X_{13}) المعلومة، بينما كانت اضعف نسبة تأثير غير مباشر على متغيرات الرقابة السلوكية لخاصية محتوى المعلومة حيث بلغت قيمتها (0.48) يليها معيار الشفافية والذي بلغت نسبة تأثيره غير المباشر (X_{23}) على متغيرات الرقابة السلوكية (0.5).

6. بلغت قيمة التأثير المباشر لمعيار الشفافية (X_{23}) (0.5) وهذه النسبة تشير إلى إن لهذا المعيار تأثير مباشر على الرقابة السلوكية (Y)، أما التأثير غير المباشر فكانت أعلى قيمة لمعيار الكفاءة (X_{22}) إذ بلغت (- 0.71) وهي ذات إشارة سالبة مما يعني إن تأثيرها عكسي على متغيرات الرقابة السلوكية وكذلك الحال بالنسبة لخاصية شكل المعلومة (X_{13})، بينما كانت اضعف نسبة تأثير غير مباشر من نصيب معيار الوضوح (X_{21}) إذ بلغت (0.51) تليها كل من خاصية وقت (X_{11}) ومحتوى (X_{12}) المعلومة حيث بلغت نسبة تأثير كل منهما غير المباشر (0.52).

والشكل الآتي يبين علاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة للخصائص لتكنولوجيا المعلومات المصارف ومعايير حوكمة المصارف في تحقيق الرقابة السلوكية.



شكل 23: تحليل المسار لمتغيرات الدراسة .

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الجدول 46 و 47.

يوضح هذا الشكل علاقات الارتباط بين المتغيرات الفرعية للمتغيرات المستقلة ($X_{11}, X_{12}, X_{13}, X_{21}, X_{22}, X_{23}$) وبين المتغير التابع (Y)، كما يبين علاقات التأثير المباشر للمتغيرات الفرعية على المتغير التابع .

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول

الاستنتاجات

المبحث الثاني

التوصيات

تمهيد :

يهدف هذا الفصل إلى عرض أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في الجانب التطبيقي ضمن مبحثه الأول، في حين تناول المبحث الثاني عرض أهم التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في بناء وتعزيز الرقابة السلوكية في المصارف الحكومية والأهلية عينة الدراسة من خلال خصائص تكنولوجيا المعلومات المصرفية ومعايير حوكمة المصارف التي تمت دراستها وقاعدة للبحث العلمي في جهود لاحقة .

المبحث الأول

الاستنتاجات

الموضوع رقم الصفحة

تمهيد 184

أولاً : أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال وصف وتشخيص متغيرات

الدراسة 184

ثانياً : أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال تحليل علاقات الارتباط بين

متغيرات الدراسة 186

ثالثاً : أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال تحليل اتجاهات التأثير المباشرة

وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة 187

تمهيد :

يتناول هذا المبحث استعراضاً لأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة بجانبها

التطبيقي، وكما يأتي :-

أولاً : أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال وصف وتشخيص أراء عينة الدراسة.

1. أظهرت النتائج الإحصائية لوصف استجابات عينة الدراسة بشأن تكنولوجيا المعلومات المصرفية أن الوسط الحسابي قد بلغ (0.62) وهذا يعني أن المصارف عينة الدراسة تعطي اهتماماً ملحوظاً لهذا المتغير لاعتقادها بأهميته في توضيح خصائص المعلومات الجيدة التي تؤدي إلى زيادة المعرفة لدى موظفي المصرف، وتساعد في عملية صناعة القرارات الرشيدة، ويتجلى ذلك من خلال ما يأتي : -

أ. إدراك خاصية وقت المعلومة من إذ إمكانية تجهيزها بأسرع وقت ممكن، وتحديثها وتوفيرها بشكل دوري ومستمر وتخزينها ، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (0.70).

ب. الاهتمام بخاصية محتوى المعلومة من خلال التركيز على أن تكون المعلومة دقيقة وذات صلة بالمشكلة موضوع الحل، وتتوفر بكمية كافية، ومتوازنة من إذ التفصيل والإيجاز، وبمدى تركيزها على حالة معينة أو تقديم نظرة عامة، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (0.63) .

ج. وعلى الرغم من امتلاك المصارف لوسائل حديثة ومتطورة لعرض المعلومات إلا أنها تولي اهتماماً قليلاً لخاصية شكل المعلومة ويظهر ذلك واضحاً من خلال عرض المعلومة بطريقة يصعب فهمها من قبل متخذ القرار، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (0.53) .

2. أظهرت النتائج الإحصائية لوصف استجابات عينة الدراسة بشأن معايير حوكمة المصارف إن الوسط الحسابي قد بلغ (0.71) وهذا يعني إن المصارف المبحوثة تعطي اهتماماً جيداً لهذا المتغير لكونه يساعد في تنظيم وبيان السلوك الجيد على وفق معايير وأساليب علمية تحقق التوازن بين مصالح الأطراف المختلف، ويتجلى ذلك من خلال ما يأتي : -

أ. معيار الوضوح، إذ يقوم مجلس الإدارة في المصارف المبحوثة بإقرار الأهداف والقيم والمعايير، ووضع الإستراتيجيات لتوجيه وإدارة الأنشطة، وتوفير إجراءات الحماية القانونية، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (0.76) .

ب. معيار الكفاءة، إذ يكون مجلس الإدارة في المصارف المبحوثة مسؤولاً عن عمل المصرف ومتانة موقفه المالي، ويتمتع بالقدرة على إصدار الأحكام بصفة مستقلة عن رؤية الإدارة أو كبار المساهمين، كما تناقش لجنة المراجعة تقارير مراقبو الحسابات، ويتم تدعيم استقلالية أعضاء المجلس من خلال أعضاء غير تنفيذيين، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (0.72) .

ج. معيار الشفافية، إذ تعطي المصارف المبحوثة اهتماماً كبيراً لهذا المتغير كونه يحقق الانضباط الداخلي، إذ يجري الإفصاح عن المعلومات في الوقت المناسب، لاسيما تلك التي تتعلق بهيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة، وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمديرين، ولكن هذه المعلومات تعد قليلة الشفافية مما ينكس سلباً على عملية تقييم أداء إدارة المصرف ومجلس الإدارة بدقة، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (0.65) .

3. أظهرت النتائج الإحصائية لوصف استجابات عينة الدراسة بشأن متغيرات الرقابة السلوكية أن الوسط الحسابي قد بلغ (0.63) وهذا يعني أن المصارف المبحوثة تعطي اهتماماً ملحوظاً لهذا المتغير كونها توفر أساليب تستخدمها الإدارة لرقابة أداء وسلوك الموظفين، ويتجلى ذلك من خلال ما يأتي :-

أ. الثقافة، إذ تستخدم الإدارة القيم والمثل كوسيلة رقابية لتحديد السلوكيات المقبولة، وتقيم الحفلات لتكريم الموظفين المميزين، كما تعقد الاجتماعات لتعزيز القيم والعادات التي تراها مناسبة، وتستخدم الشعارات والرموز للتعبير عن ما تود قوله بين الموظفين، وقد يروي المديرون قصصاً عن أحداث حقيقية أو خيالية لتجسيد قيم أساسية وتهيئة فهم مشترك للموظفين الجدد، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (0.53) .

ب. الحوافز، تهتم الإدارة بالحوافز كأداة رقابية على السلوك من خلال استخدام أنواع مختلفة منها كوسيلة جذب الموظفين المناسبين، إذ تمنح الحوافز لتشجيع موظفو المصرف، والعلاوة لكبار المتخصصين والفئات الإدارية، وتشرك الموظفين بالرأي بشأن المسائل المهمة من خلال اللجان التي تمثلهم في اجتماعات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (0.69) .

ج. الحدود التنظيمية، إذ تستخدم الإدارة الحدود التنظيمية لتوفر الوقت لحل أي مشكلة، وتمكن من تخفيض مجال المبادرة الفردية أثناء العمل، وتساعد على زيادة معرفة الموظفين بطبيعة المهام الموكلة إليهم، وتقلل الأخلاقيات غير المرغوب فيها، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون (0.70).

ثانياً : أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال تحليل علاقات الارتباط بين المتغيرات.

1. بلغ معامل الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات المصرفية والرقابة السلوكية (0.70)، وهي علاقة موجبة وذات دلالة معنوية، وهذا يعني أن خصائص تكنولوجيا المعلومات التي تم اعتمادها وهي (وقت المعلومة ومحتوى المعلومة وشكل المعلومة) تساعد الإدارة التنفيذية في المصارف عينة الدراسة على وضع واستخدام وسائل رقابية تساعد على تحقيق الرقابة السلوكية من خلال متغيراتها (الثقافة والحوافز والحدود التنظيمية) وقد جاء ترتيب علاقات الارتباط بين خصائص تكنولوجيا المعلومات المصرفية والرقابة السلوكية وفقاً لمعاملات الارتباط البسيط كما يأتي :

- أ. محتوى المعلومة بالمرتبة الأولى .
- ب. وقت المعلومة بالمرتبة الثانية .
- ج. شكل المعلومة بالمرتبة الثالثة.

2. بلغ معامل الارتباط بين حوكمة المصارف والرقابة السلوكية (0.77)، وهي علاقة موجبة وذات دلالة معنوية، وهذا يعني أن معايير حوكمة المصارف التي تم اعتمادها وهي (الوضوح والكفاءة والشفافية) تساعد الإدارة التنفيذية في المصارف عينة الدراسة على وضع واستخدام وسائل رقابية تساعد على تحقيق الرقابة السلوكية من خلال متغيراتها (الثقافة والحوافز والحدود التنظيمية) .

وقد جاء ترتيب علاقات الارتباط بين معايير حوكمة المصارف والرقابة السلوكية وفقاً لمعاملات الارتباط البسيط كما يأتي :

- أ. معيار الوضوح بالمرتبة الأولى .
- ب. معيار الشفافية بالمرتبة الثانية .

ج. معيار الكفاءة بالمرتبة الثالثة.

3. بلغ معامل الارتباط بين كل من تكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف بشكل مجتمع والرقابة السلوكية (0.80) وهي علاقة موجبة وذات دلالة معنوية، وهذا يؤكد ضرورة اهتمام الإدارة التنفيذية في المصارف عينة الدراسة بالمتغيرين معاً لما لها من علاقة ايجابية مع الرقابة السلوكية .

ثالثاً : أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال تحليل اتجاهات التأثير المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات.

1. ظهر أن الإدارة التنفيذية في المصارف عينة الدراسة استفادة من تكنولوجيا المعلومات المصرفية في التأثير في تحقيق الرقابة السلوكية وبمعامل ارتباط (R^2) بلغ (0.49). وقد تجلّى ذلك واضحاً من خلال تأثير خصائص تكنولوجيا المعلومات المصرفية التي تم اعتمادها في تحقيق الرقابة السلوكية، إذ جاءت النتائج وفقاً لقيم معامل التفسير (R^2) كما يأتي :-

أ. محتوى المعلومة بالمرتبة الأولى .

ب. وقت المعلومة بالمرتبة الثانية .

ج. شكل المعلومة بالمرتبة الثالثة.

2. ساهم متغير حوكمة المصارف في المصارف عينة الدراسة في التأثير في تحقيق الرقابة السلوكية وبمعامل ارتباط (R^2) بلغ (0.60) .

وقد تجلّى ذلك واضحاً من خلال تأثير معايير حوكمة المصارف التي تم اعتمادها في تحقيق الرقابة السلوكية، إذ جاءت النتائج وفقاً لقيم معامل التفسير (R^2) كما يأتي :-

أ. معيار الوضوح بالمرتبة الأولى .

ب. معيار الشفافية بالمرتبة الثانية .

ج. معيار الكفاءة بالمرتبة الثالثة..

3. أما بخصوص التأثير غير المباشر فقد ظهر ما يأتي :-

- أ. إن لكل خاصية من خصائص تكنولوجيا المعلومات المصرفية تأثيراً غير مباشر في تحقيق الرقابة السلوكية من خلال معايير الحوكمة.
- ب. إن لكل معيار من معايير حوكمة المصارف له تأثير غير مباشر في تحقيق الرقابة السلوكية من خلال خصائص تكنولوجيا المعلومات المصرفية .

المبحث الثاني

التوصيات

الموضوع رقم الصفحة

تمهيد 190

أولاً : التوصيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة 190

ثانياً : التوصيات المتعلقة بالدراسة المستقبلية 192

تمهيد :

في ضوء الاستنتاجات السابقة الذكر، يهتم هذا المبحث بتقديم مجموعة من التوصيات بأمل أن تكون تحت أنظار الجهات ذات العلاقة ومنهم الإدارات العليا والوسطى في القطاع المصرفي الحكومي والأهلي، والتي يعتقد إنها يمكن أن تسهم في الوصول إلى أفضل السبل

الكفيلة لتحقيق التوافق بين تكنولوجيا المعلومات المصرفية وبين حوكمة المصارف وأثرهما في تحقيق الرقابة السلوكية في القطاع المصرفي وتعزيز قدرته في البقاء والارتقاء بدوره الريادي في المجتمع. ومن هذه التوصيات ما يلي :-

أولاً : التوصيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

1. ضرورة اهتمام إدارات المصارف بتكنولوجيا المعلومات المصرفية بشكل اكبر، بوصفها عاملاً مؤثراً في فعاليات المصارف وأنشطتها بشكل عام وفي تحقيق الرقابة السلوكية بشكل خاص وذلك من خلال :-
 - أ. تعزيز محتوى المعلومة من حيث الدقة والكمية والتوازن والتركيز.
 - ب. الاهتمام بوقت المعلومة من حيث السرعة والاستمرارية والشيوع.
 - ج. تطوير شكل المعلومة من حيث وسيلة النقل وطريقة التقديم والوضوح.
2. زيادة اهتمام إدارات المصارف بـموارد تكنولوجيا المعلومات المصرفية بشكل عام والمتمثلة بـ (الأجهزة والمعدات والبرمجيات ورأس المال البشري والبيانات) وشبكات الاتصالات الالكترونية والمتمثلة بـ (الانترنت والانترانيت والاكسترانيت) بشكل خاص وذلك لأحكام تطبيق الرقابة الإستراتيجية .
3. تطوير خبرات ومهارات مديري الأقسام ومن هم في موقع اتخاذ القرار من خلال الدورات التطويرية التي تساعد في استخدام التكنولوجيا المتطورة كوسائل لعرض وتقديم المعلومات، بما يقلل الوقت والجهد اللازمين للحصول على المعلومات أو فهم طريقة عرضها.
4. تشجيع العمل بمبادئ حوكمة المصارف بوصفها أهم مكونات نظام المناعة في المصارف من حيث محاربة الفساد وتحقيق الصحة والسلامة المالية وبالتالي تعزيز مبادئ الرقابة السلوكية وذلك من خلال :-
 - أ. وضوح الأهداف والاستراتيجيات المصرفية ووضع معايير واضحة لتنفيذها .
 - ب. ضمان كفاءة واستقلالية أعضاء مجلس الإدارة والحرص على عدم خضوعهم للتأثيرات الداخلية وخارجية.

- ج. ضمان الشفافية في الحصول على المعلومات الكافية عن المصرف وفي الوقت المناسب من أجل كسب ثقة مجلس الإدارة، والمساهمين وبقية أصحاب المصالح .
5. وفي سياق الفقرة أعلاه توصي الباحثة بضرورة تبني آليات الحوكمة في المنظمات العراقية كافة وبصورة إلزامية، ويكون ذلك من خلال إصدار قانون حوكمة المنظمات يستند على المعايير الدولية الخاصة بذلك، بما فيها المعايير التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).
6. ضرورة مراقبة إدارات المصارف لسلوكيات الأفراد من خلال استخدام أساليب الرقابة السلوكية وبما يتلائم مع حجم ودرجة تطور المصرف وذلك من خلال :-
- أ. معرفة إدارات المصرف للمشاكل التي يتعرض لها الموظفين والتي تحول دون تنفيذ الأهداف من خلال تفعيل دور اللجان التي تمثلهم وعقد الاجتماعات أو إقامة الحفلات بما يساعد على فهم هذه المشاكل لغرض إيجاد الحلول المناسبة لها .
- ب. استخدام أنواع مختلفة من نظم الحوافز تتلائم مع طبيعة كل وظيفة.
- ج. توفر التعليمات الكتابية الواضحة إذ تؤدي إلى التقليل من شعور الموظف بالمحاباة والأخلاقيات غير المرغوبة كما يشجعه على أتمام عمله بصورة جيدة من خلال زيادة معرفته بطبيعة هذا العمل.
7. مراعاة أهمية العلاقة الواضحة بين حاجة الإدارة للمعلومات ومعايير الحوكمة في تقويم انحرافات الأداء عن ما هو مخطط له، فمن خلال توفر معلومات ذات خصائص جيدة تعكس حقيقة أداء الموظفين ومعايير حوكمة ملائمة لتصحيح الانحرافات في الأداء يمكن للإدارة تقرير أي الأساليب الرقابية أكثر ملائمة لإجراء ذلك التصحيح.

ثانياً : التوصيات المتعلقة بالدراسات المستقبلية :

1. اختبار أنموذج الدراسة في منظمات إنتاجية مختلفة لغرض التأكد من سريان مفعولة في القطاعات الأخرى .
2. محاكاة الأنموذج باعتماد متغيرات موقفية أخرى، كالهيكلة التنظيمي، والإستراتيجية ودراسة تأثيرها في الرقابة السلوكية.

3. محاكاة أنموذج الدراسة باعتماد نفس المتغيرات المستقلة وقياس أثرها في تحقيق الرقابة المعلوماتية.
4. محاكاة أنموذج الدراسة باعتماد نفس متغيرات الدراسة الرئيسية مع اعتماد موارد تكنولوجيا المعلومات وآليات الحوكمة كمتغيرات مستقلة فرعية .
5. اختبار علاقة معايير حوكمة المصرف في تحقيق الرقابة السلوكية من خلال استخدام المعايير الأخرى التي طرحتها لجنة بازل والتي لم تتناولها الباحثة في هذه الدراسة.

والحمد لله رب العالمين

الملاحق

ملحق رقم (1) أسماء السادة المحكمين

- 1- أ.د. إيثار عبد الهادي / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد.
- 2- أ.د. حاكم محسن محمد / عميد كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء .
- 3- أ.د. غسان اللامي/ كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد.
- 4- أ.د. عزيز كاظم النايف / كلية التربية علم نفس / جامعة كربلاء
- 5- أ.د. علاء فرحان طالب / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء.
- 6- أ.م.د. أسعد كاظم / كلية الإدارة التقنية / بغداد.
- 7- أ.م.د. أياد الجبوري / كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد .
- 8- أ.م.د. رفاء فرج / كلية الإداري والاقتصاد / جامعة المستنصرية .
- 9- أ.م.د. صلاح الدين الإمام / الكلية التقنية الإدارية / بغداد .
- 10- أ.م.د. صلاح الدين الكبيسي / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد.
- 11- أ.م.د. عبد السلام لفتة/ كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد.
- 12- أ.م.د. مكي محي الدين عيدان / كلية التربية عربي/ جامعة كربلاء.

ملحق رقم (2) أسماء السادة الذين تمت مقابلتهم في المصارف

- 1- علي العبايجي . م .المدير العام - مصرف الرافدين. بغداد.

الملاحق

- 2- هالة صاحب. م. مدير قسم المكتبة والبحوث – مصرف الرافدين. بغداد.
- 3- السيدة نغم مهدي . م. مدير قسم الإحصاء – مصرف الرشيد. بغداد.
- 4- زكي كرجي شلال. م. مدير تنفيذي – مصرف العراق . بغداد.
- 5- جاسم محمد علي . مدير قسم الدراسات والعمليات المصرفية – مصرف العراق. بغداد.
- 6- مصطفى توفيق عبد الكريم التميمي. مدير قسم التدريب والتطوير – مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل . بغداد.
- 7- صفاء حسن عيسى. مراقب الامتثال – مصرف الوركاء. بغداد.
- 8- السيد زهير موسى . مدير المعهد الصيرفي – مصرف الشرق الأوسط. بغداد..
- 9- عدنان كنعان الجليبي. المدير التنفيذي – مصرف بغداد . بغداد.

ملحق رقم (3)

نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

Correlations

Y ₃	Y ₂	Y ₁	Y		
0.65	0,65	0.61	0.70	Pearson Correlation	X ₁
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
67	67	67	67	N	
0.62	0.60	0.57	0.66	Pearson Correlation	X ₁₁
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
67	67	67	67	N	
0.67	0.63	0.65	0.72	Pearson Correlation	X ₁₂
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
67	67	67	67	N	
0.45	0.50	0.40	0.50	Pearson Correlation	X ₁₃
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
67	67	67	67	N	
0.74	0.61	0.74	0.77	Pearson	X ₂

الملاحق

				Correlation	
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
67	67	67	67	N	
0.70	0.54	0.71	0.72	Pearson Correlation	X ₂₁
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
67	67	67	67	N	
0.70	0.53	0.67	0.70	Pearson Correlation	X ₂₂
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
67	67	67	67	N	
0.64	0.61	0.64	0.70	Pearson Correlation	X ₂₃
.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
67	67	67	67	N	

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

ملحق رقم (4) أستمارة الاستبيان بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم العلوم المالية والمصرفية

استمارة الاستبانة

تحية احترام وتقدير ...

نضع بين يدي حضرتكم هذه الاستمارة بوصفها جزءا من متطلبات انجاز رسالة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية والتي تسعى لدراسة (أثر تكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف في تحقيق الرقابة السلوكية : دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية) نتيجة للدور الذي تضطلع به المصارف العراقية في الاقتصاد العراقي راجين تعاونكم معنا في الإجابة على أسئلة الاستبانة بموضوعية انطلاقا من خبرتكم العميقة في مجال عمل المصرف من اجل انجاز بحثنا هذا ودعمنا لمسيرة العلم في بلدنا العزيز.

الملاحق

ويجب أن ننوه على إن استمارة الاستبانة هذه معدة لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم أو التوقيع ، كما إننا سنتعامل مع الإجابات بسرية تامة لذا نرجو من حضرتكم وضع علامة (✓) أمام العبارات التي تراها مناسبة.

شاكرين لكم سلفا جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا والله ولي التوفيق.

المشرف

الباحثة

أ.م.د. أكرم محسن الياسري

إيناس ناصر عكله الموسوي

المحور الأول: معلومات

البيانات

1. أسم المصرف:

2. العنوان الوظيفي:

3. النوع الاجتماعي: ذكر: أنثى:

4. العمر:

سنة	40-30
سنة	50-41
سنة	60-51
سنة	61 فأكثر

5. التحصيل الدراسي:

<input type="checkbox"/>	دبلوم عالٍ	<input type="checkbox"/>	دبلوم
<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	دكتوراه

6. سنوات الخدمة في المصرف:

<input type="checkbox"/>	أقل من خمس سنوات
<input type="checkbox"/>	5 أقل من 10 سنين
<input type="checkbox"/>	10 أقل من 15 سنة
<input type="checkbox"/>	15 أقل من 20 سنة
<input type="checkbox"/>	20 سنة فأكثر

7. عدد الدورات التطويرية التي شاركت بها:

<input type="checkbox"/>	لا يوجد
<input type="checkbox"/>	4 - 6

20- 10

--

3 - 1

المحور الثاني: تكنولوجيا المعلومات المصدفة

إن الوظيفة الأساسية لتكنولوجيا المعلومات المصرفية هي توفير معلومات تزيد المعرفة لدى موظفي المصرف، ولتحقيق هذه الوظيفة يجب أن تتصف المعلومات بخصائص من شأنها أن تساعد في عملية صناعة القرارات الرشيدة، ويمكن حصر خصائص المعلومات الجيدة بثلاث أبعاد: الوقت، المحتوى والشكل.

1. **الوقت:** ويقاس هذا البعد الفترة الزمنية المحصورة بين توفر البيانات وموعد الحاجة للمعلومات، إذ يتضمن هذا البعد خصائص التوقيت، الشروع، التكرار، والفترة الزمنية الصحيحة.

ت	الفقرات	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
C1	يتم تجهيز المعلومات بأسرع وقت ممكن لتتأغم مع حاجة الموظفين.											
C2	تعكس المعلومات الظروف الحالية والتي يهتم بها موظفو المصرف.											
C3	تُحدث المعلومات بشكل دوري ومستمر.											
C4	تتوفر المعلومات بشكل متكرر ومستمر بحيث يمكن للموظفين من اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.											
C5	تمنح المعلومات المخزونة الفرصة لمعرفة مجريات الأمور في الماضي لفهم الحاضر.											

2. **المحتوى:** يصف هذا البعد مجال ومحتوى المعلومات، فالمعلومات ذات المحتوى الجيدة يجب أن تكون دقيقة وملائمة لحاجة المستفيد ومتوازنة من حيث الإيجاز والتفصيل وكافية لاتخاذ قرار صحيح.

ت	الفقرات	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
C6	المعلومات المتوفرة دقيقة فهي خالية من الأخطاء وذات صلة بالمشكلة موضوع الحل.											
C7	تتوفر المعلومات بكمية كافية بما يسمح لموظف المصرف بالتقدير الجيد لمختلف المواقف.											
C8	المعلومات المتوفرة متوازنة في التفصيل والإيجاز بما يزيد من وضوحها والاعتماد عليها.											

الملاحق

من مطابقتها لمصالح حملة الأسهم والمودعين، وإن الإدارة التنفيذية تقوم بتطبيقها وتمنع الأنشطة والعلاقات التي تضعف الحوكمة في المصرف .

ت	الفقرات	أُتفق	بنسبة	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
C ₁₆	يقوم مجلس الإدارة بإقرار الأهداف والإستراتيجيات والقيم ومعايير العمل في المصرف ويراقبها .													
C ₁₇	يقوم مجلس الإدارة بوضع إستراتيجيات تمكنه من توجيه وإدارة أنشطة المصرف.													
C ₁₈	تؤكد المعايير التي يضعها مجلس الإدارة على أهمية المناقشة الصريحة للمشاكل التي يتعرض لها المصرف.													
C ₁₉	يضع مجلس الإدارة معايير تمنع الفساد والرشوة وخاصة بالنسبة للتعاملات الداخلية.													
C ₂₀	يوفر مجلس الإدارة حماية قانونية للأفراد اللذين يعدون تقارير عن ممارسات غير القانونية للإدارة.													

2. كفاءة واستقلالية أعضاء مجلس الإدارة (الكفاءة) :- يجب أن يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالكفاءة والمؤهلات اللازمة والقدرة على إدارة المصرف والتأكد من سلامة أدائه المالي، وصياغة الإستراتيجيات ووضع السياسات لمواجهة وتجنب تضارب المصالح و المخاطر التي يتعرض لها المصرف، والابتعاد عن اتخاذ قرارات من شأنها أن تجعلهم يقصرون في أداء واجبه تجاه المصرف، وإعادة هيكلة المجلس بما يزيد من كفاءته.

ت	الفقرات	أُتفق	بنسبة	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
C ₂₁	يعد مجلس الإدارة مسؤولاً ومسؤولية مطلقة عن عمل المصرف ومئاته المالية.													
C ₂₂	يتمتع عدد كافي من أعضاء مجلس الإدارة بالقدرة على إصدار الأحكام بصفة مستقلة عن رؤية الإدارة أو كبار المساهمين أو الجهات الخارجية .													
C ₂₃	تتناقش لجنة المراجعة تقارير مراقبو الحسابات لتحديد أوجه الضعف في الرقابة وكيفية معالجتها.													
C ₂₄	يتم التدعيم استقلالية أعضاء المجلس من خلال بأعضاء غير تنفيذيين أو مجلس مراجعين أو مجلس مراقبين إضافة لمجلس الإدارة.													
C ₂₅	تساعد لجنة الأجور في وضع نظم الأجور بما يتناسب مع أهداف وإستراتيجياته.													

الملاحق

3. مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة (الشفافية) : يعد كل من الإفصاح والشفافية ضروري لتطبيق حوكمة سليمة وفاعلة في المصرف لأنها تساعد المساهمين وأصحاب المصالح وبقية المشاركين في السوق وعامة الناس على مراقبة أداء إدارة المصرف.

ت	الفقرات	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
C26	يتم الاعتماد على الشفافية في المصارف لتحقيق الانضباط الداخلي.											
C27	يجري الإفصاح عن المعلومات في الوقت المناسب سواء كان ذلك من خلال موقع المصرف على الإنترنت أو من خلال التقارير الدورية التي يصدرها المصرف.											
C28	تتناغم التقارير الصادر عن المصرف مع حجم وتعقيد هيكل الملكية والمخاطر التي يتعرض لها المصرف.											
C29	يتم الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بهيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة، وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمدراء .											
C30	لا يمكن تقييم أداء إدارة المصرف ومجلس الإدارة بدقة بسبب نقص الشفافية عدم حصول المساهمين وأصحاب المصالح على معلومات كافية عن هيكل وأهداف المصرف.											

المحور الرابع: الرقابة السلوكية

هي مجموعة الأساليب التي تستخدمها الإدارة لرقابة أداء وسلوك الموظفين منى خلال الموازنة في استخدام ثلاث مفاتيح أساسية وهي : الثقافة ، الحوافز والحدود التنظيمية.

1. الثقافة:- هي أداة رقابية تستخدم لتحديد السلوكيات المرغوبة والغير المرغوبة وتتضمن مجموعة القيم والمعتقدات الخاصة بالمصرف والتي يشترك بها الموظفون، إذ تساعدهم في معرفة جوانب الخطأ والصواب في أي عمل يقومون به داخل المصرف

ت	الفقرات	0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
C31	تستخدم الإدارة القيم والمثل كوسيلة رقابية لتحديد السلوكيات المقبولة في المصرف.											
C32	تستخدم الإدارة الحفلات لتكريم الموظف المميز وتدعيم الروابط بين الموظفين وأعضاء المصرف .											
C33	تستخدم الإدارة الاجتماعات لتعزيز القيم والعادات التي تراها مناسبة.											
C34	تستخدم الإدارة الشعارات والرموز للتعبير عن ما تود قوله أو بثه بين الموظفين وعامة الناس.											

ملحق رقم (5) الوسائل الإحصائية المستخدمة:-

1- الوسط الحسابي :-

$$\bar{X} = \frac{\sum \bar{X}_i}{N}$$

إذ أن :-

\bar{X} = تقدير الوسط الحسابي.

\bar{X}_i = استجابات أفراد العينة .

N = حجم الصيغة .

2- الوسط الحسابي الموزون :-

$$W \bar{X} = \frac{F_i \times W_i}{\sum f_i}$$

إذ أن :-

$W \bar{X}$ = الوسط الحسابي الموزون.

f_i = التكرار.

3- الانحراف المعياري :- يستخدم التشتت المطلق: وهو الجذر التربيعي الموجب لمتوسط مجموع مربعات انحرافات قيم المتغير العشوائي عن وسطها الحسابي.

$$S = \sqrt{\frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{f_i - 1}}$$

إذ أن :-

S = تقدير الانحراف المعياري .

x_i = استجابات أفراد العينة .

f_i = التكرار.

\bar{x} = تقدير الوسط الحسابي للاستجابات .

الملاحق

4- نموذج معادلة الانحدار.

$$\hat{Y} = \hat{a} + \hat{b}\bar{X}_i$$

$$a = \bar{Y} - b\bar{X}$$

$$b = \frac{n \sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2}$$

4- معامل الارتباط r

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

5- معامل التحديد R^2 :-

$$R^2 = r^2$$

6- الاختبار (T - Test) لمعنوية الارتباط :-

$$T = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r_{xy}^2}}$$

إذ أن :-

r = معامل الارتباط

n = حجم العينة (عدد المشاهدات).

8- اختبار F ويستخدم لقياس المعنوية الإحصائية للاتجاه في معادلة الانحدار:-

$$F = \frac{MSA}{MSE} = \frac{\text{mean square among}}{\text{mean square error}}$$

$$y = a + bx_1 + cx_2$$

المصادر

القرآن الكريم.

أولاً: المصادر باللغة العربية

أ. الكتب:-

1. أبو العنين، جميل جودت. " أصول الإدارة: في القرآن والسنة". دار ومكتبة الهلال. 2002.
2. أبو حمد، رضا صاحب وقُدوري، فائق مشعل. " إدارة المصارف". دار ابن الأثير للطباعة والنشر. جامعة الموصل. 2005 .
3. أَلْغَالِي، طاهر محسن منصور والعامري، صالح مهدي محسن. "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: (الأعمال والمجتمع)". الطبعة الثانية. دار وائل للنشر والتوزيع. 2008.
4. البعلبكي، منير. " قاموس المورد ". الطبعة الثانية والثلاثين. دار العلم للملايين. بيروت - لبنان. 1998.
5. البكري، ثامر ياسر. " إدارة منشآت النقل والاتصال". مطبعة دار القادسية. بغداد. 1985.
6. جاد الرب، سيد محمد. "دروس إدارية وتنظيمية في القرآن والسنة النبوية. مراجع إدارة الأعمال. 2008.
7. جاد الرب، سيد محمد. "نظم المعلومات الإدارية: الأساسيات والتطبيقات الإدارية". سيد محمد جاد الرب. جامعة قناة السويس - مصر. 2009.
8. جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت. " إدارة السلوك في المنظمة ". تعريب رفاعي، محمد رفاعي وبسيوني، أسماء علي. دار المريخ للنشر . 2009
9. الخفاجي، عباس خضير. " الإدارة الإستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات". الطبعة الأولى. دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان - الأردن. 2004.
10. الدوري، زكريا مطلق. " الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية". الطبعة العربية . دار اليازوري العالمية للنشر والتوزيع. عمان - الأردن. 2005.
11. الراوي، خاشع محمد . " المدخل إلى تحليل الانحدار ". دار ابن الأثير للطباعة. جامعة الموصل ، العراق. 1987 .
12. رضوان، شفيق. " السلوكية الإدارية". الطبعة الثانية.مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. بيروت لبنان. 2002 .
13. الزعبي، حسن علي. " نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل إستراتيجي". الطبعة الأولى. دار وائل للنشر والتوزيع. 2005.
14. السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش. " إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي". الطبعة الثالثة. عالم الكتب الحديثة. عمان -الأردن. 2009.
15. السالم، مؤيد سعيد. " نظرية المنظمة : الهيكل والتنظيم". الطبعة الأولى. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان -الأردن. 1999 .
16. السالم، مؤيد سعيد. " نظرية المنظمة : الهيكل والتنظيم". الطبعة الثالثة. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان -الأردن. 2008 .
17. السالمي، عبد الرزاق والدباغ، رياض حامد. "تقنيات المعلومات الإدارية". الطبعة الأولى. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان -الأردن. 2001.

18. ستينبارت، بول. ج. ورومني، مارشال. " نظم المعلومات المحاسبية ". الكتاب الثاني. تعريب، قاسم إبراهيم الحسيني. دار المريخ للنشر والتوزيع. 2009.
19. الشامي، لبنان هاتف ونيو، ماركو إبراهيم. " الإدارة : المبادئ الأساسية". الطبعة الأولى. المركز القومي للنشر. 2001.
20. الشماع، خليل محمد حسن. "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال". الطبعة الثانية. دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة. عمان -الأردن. 2002 .
21. شوشة، فريد علي محمد. "الإدارة الإستراتيجية". الطبعة الثانية. دار النهضة العربية. 2006.
22. الصيرفي، أحمد. " الإدارة الإستراتيجية". الطبعة الأولى. دار ألوفا لدنيا الطباعة والنشر. 2008.
23. الطائي، محمد عبد الحسين. " نظم المعلومات الإدارية". الطبعة الثانية. دار الكتب للطباعة والنشر. العراق. 2000.
24. الطائي، يوسف حجيم، الفضل مؤيد عبد الحسين والعبادي، هاشم فوزي. "إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل". الطبعة الأولى. الوراق للنشر والتوزيع. 2006.
25. طه. طارق. "إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية". الحرميين للكمبيوتر. الإزاربطة - الإسكندرية". 2000.
26. العارف، نادية. " الإدارة الإستراتيجية". الطبعة الثالثة. الدار الجامعية. 2005.
27. عبد اللطيف، ناصر نور الدين. " نظم المعلومات المحاسبية ومعالجة البيانات والبرامج الجاهزة". الدار الجامعية. الإسكندرية - مصر. 2006-2007.
28. عقيلي، عمر وصفي. " إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد إستراتيجي ". الطبعة الأولى. دار وائل للنشر. 2005.
29. علي حسين. " استثمار الإبداع في عالم الأعمال من الفكرة إلى المنتج ". دار الرضا للنشر. دمشق. سوريا. 2002 .
30. القنديلجي، عامر إبراهيم والسامرائي، إيمان فاضل. "تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها". الطبعة الأولى. الوراق للنشر والتوزيع. عمان -الأردن. 2002 .
31. الكردي، منال محمد والعبد، جلال إبراهيم. " مقدمة في نظم المعلومات الإدارية: المفاهيم الأساسية والتطبيقية ". دار الجامعة الجديدة. الإسكندرية. 2003.
32. كيم، أ. كينيث، نوفسنجر، آر. جون وموهر، ديريك.ج. " حوكمة الشركة : الأطراف الراصدة والمشاركة ". تعريب: العشماوي، محمد عبد الفتاح وغنام، غريب جبر. دار المريخ. 2010.
33. اللوزي، موسى. " التنظيم وإجراءات العمل ". الطبعة الثانية. دار وائل للنشر. 2007.
34. المشهداني، محمد حسن و همز، أمير رضا. الإحصاء. بغداد . 1989 .
35. مصطفى، إبراهيم. " المعجم الوسيط". الطبعة الأولى. طبعة اللغة العربية . مطبعة مصر. 1960.
36. مصطفى، احمد سيد. " المدير العربي في عالم متغير ". احمد سيد مصطفى. القاهرة -مصر. 2004.
37. مصطفى، احمد سيد. " إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل ". احمد سيد مصطفى . المعادي الجديدة. القاهرة. 2000.
38. مكليود، رايموند وشيل، جورج. " نظم المعلومات الإدارية ". تعريب سرور علي إبراهيم سرور. دار المريخ للطباعة والنشر. الرياض. المملكة العربية السعودية. 2009.
39. مهنا، محمد نصر. "في تنظير الإدارة العامة". مركز الإسكندرية للكتاب. 2005.

40. النجار، فريد. " إدارة وظائف الأفراد لتنمية الموارد البشرية ". مؤسسة شباب الجامعة. 2002.

ب. الرسائل والبحوث الجامعية:-

1. الأسدي، عبود عبد الله عبود جابر الجابر. " أثر تكنولوجيا المعلومات في تحديد الخيار الإستراتيجي للمنظمة:دراسة تطبيقية في شركة نفط الجنوب - شركة عامة ". رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال. جامعة كربلاء. 2008.
2. التميمي، وسام خالد. " العلاقة بين القيم الثقافية وتقانة المعلومات وأثرها في صنع واتخاذ القرارات: دراسة تشخيصية لأراء عينة من العاملين في الدائرة الفنية – وزارة النفط ". رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم الإدارة العامة. جامعة بغداد. 2007.
3. الجبوري، حمزة محمد كاظم. " أثر تكنولوجيا المعلومات في إدارة سلسلة التجهيز: دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية المساهمة المختلطة ". رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس الكلية التقنية الإدارية - قسم تقنيات العمليات. بغداد. 2008.
4. الجبوري، نسرين فاروق علي. " معايير الحوكمة لتحسين الأداء في القطاع المصرفي: دراسة تحليلية لعينة من المصارف العراقية ". بحث مقدم إلى مجلس الكلية التقنية الإدارية - قسم التقنيات المالية والمحاسبية. هيئة التعليم العالي. 2007.
5. الجنابي، ريم محسن. " أثر حوكمة الشركات في القيمة السوقية لأسهم رأس المال في الشركات المصرفية: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأهلية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية ". رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم المحاسبة. جامعة بغداد. 2008.
6. حبار، عبد الرزاق. " المنظومة المصرفية الجزائرية ومتطلبات استيفاء مقررات لجنة بازل ". رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الاقتصادية - قسم النقود والمالية. جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف. الجزائر. 2004.
7. حسن، محمد مصطفى حسين. " أثر مؤشرات فاعلية نظام المعلومات الإدارية في إقامة متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة ISO 9001-2000 في محافظة نينوى ". رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال. جامعة الموصل. 2003.
8. الحلاوي، علي حسين عليوي. " حوكمة الشركات وأثرها في تحسين أداء منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية لعينة من الشركات الصناعية (المختلطة والخاصة) المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للمدة من 1999 - 2000 ". رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال. جامعة كربلاء. 2010.
9. الحياي، احمد مؤيد عطية. " الأثر التتابعي لخصائص ونجاح نظام المعلومات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الحكومية والأهلية في محافظة نينوى ". رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال. جامعة الموصل. 2006.
10. الحياي، سنده مروان سلطان حسن. " تقانة المعلومات الصحية وانعكاساتها في الرضا الوظيفي: دراسة للآراء عينة من مستخدمي التقانات الصحية في مستشفى ابن سينا والخنساء التعليميين ". رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال. جامعة الموصل. 2005.

- 11**، الحيايلى، عبد الله ناطق سعيد جاسم. " مدى إمكانية تقديم الخدمات المصرفية الالكترونية وفق اعتبارات تقانة المعلومات والاتصالات: دراسة حالة في مصرف الموصل للتنمية والاستثمار ". بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- قسم إدارة الأعمال. جامعة الموصل. 2008.
- 12**، الخزاعي، أسعد غني جهاد. " إطار مقترح لحوكمة الشركات الحكومية الممولة ذاتياً وانعكاسها على مهنة التدقيق الخارجي في العراق: دراسة ميدانية في بعض الشركات الحكومية - التمويل الذاتي ". بحث مقدم إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية - المحاسبة القانونية. جامعة بغداد. 2008.
- 13**، الربيعي، ماجد محمد منحوش. " تأثير الثقافة المنظمة وملائمة الشخصي - المنظمة في رضا العاملين: دراسة تشخيصية تحليلية لعينة من العاملين في مصرف الرافدين ". رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة بغداد. بغداد. 2007.
- 14**، الركابي، علي خلف سلمان. أثر عناصر الرقابة في تخفيض تكاليف السيطرة النوعية: دراسة ميدانية في شركة الصناعات الخفيفة ". رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم المحاسبة. جامعة المستنصرية. بغداد. 2004.
- 15**، الروزنامجي، سندس سعيد حسين. " أثر حوكمة الشركات في التدقيق الداخلي: دراسة تحليلية عن أثر التشريعات والأنظمة والإرشادات والتوجيهات في قياس العلاقة بين المساهمين والتدقيق الداخلي ". بحث مقدم لهيئة الأمناء في المعهد العربي للمحاسبين القانونيين لنيل شهادة المحاسبة القانونية. الإتحاد العام للمحاسبين والمراجعين العرب. 2007 .
- 16**، شبيل، محمد حسن عبد المنعم. " أثر تقانة المعلومات في الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لعينة من المديرين في الهيئة العامة للضرائب ". بحث مقدم إلى مجلس كلية التقنية والإدارية- قسم إدارة الأعمال. جامعة بغداد. 2008.
- 17**، الطائي، سامي جمعة يونس. " دور تقانة المعلومات في تعزيز عمليات إدارة المعرفة: حالة دراسية في المكتبة المركزية في جامعة الموصل ". بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - إدارة الأعمال. جامعة الموصل. 2008.
- 18**، علاوي، أحمد رسن. " التقنيات المصرفية وأثرها في جودة الخدمة المصرفية: دراسة استطلاعية في فروع مصرف الرافدين/ البصرة ". بحث مقدم إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية - قسم الدراسات المالية. جامعة بغداد. 2008.
- 19**، علي، عالية جواد محمد. " أثر إدراك الأزمة التنظيمية في إستراتيجية نظم المعلومات الإدارية: دراسة تطبيقية على عينة من القيادات الإدارية للكليات الأهلية الجامعة في بغداد ". رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال. جامعة المستنصرية. 2006.
- 20**، العنزلي، حمدان عبيد منصور حسين. " قدرات تقانة المعلومات ودورها في الإبداع الإستراتيجي: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الاتصالات المتنقلة في العراق ". رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال. جامعة الموصل. 2008.
- 21**، الفضل، سما سعد خير الله حسين. " أثر المناخ الأخلاقي في نوعية حياة العمل والرضا الوظيفي في عينة من المستشفيات العراقية ". رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال. جامعة بغداد. 2006.

22. لزهرة، علمي. " أهمية نظم المعلومات التسويقية في اتخاذ القرارات التسويقية ". رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الاقتصادية - قسم التسيير. جامعة بن خدة. الجزائر. 2006.
23. المشهداني، إيمان شيحان عباس. " أثر الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف العراقية الخاصة ". بحث مقدم إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية - قسم المصارف. جامعة بغداد. 2009.
24. المشهداني، شيماء عبد اللطيف سلمان. " العلاقة بين تقانة المعلومات و التدريب وأثرها في القدرة المميزة: دراسة تشخيصية لأراء المدراء العاملين في الشركة العامة للنقل البري ". رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال. جامعة بغداد. 2002.
25. المشهدي، أثير عبد الأمير حسوني. " نظام الحوافز وأثره في الأداء المصرفي: دراسة مقارنة لعينة من مصارف القطاع المصرفي الحكومي ". رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة القادسية. 2002.
26. مهدي، جوان فاضل. " تأثير تكنولوجيا المعلومات المصرفية في تحسين جودة الخدمة المصرفية: دراسة تطبيقية مقارنة بين مصارف الحكومية والأهلية في محافظة بابل ". رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال. جامعة كربلاء. 2006.
27. مهديه، ساطوح " الثقافة التنظيمية والتماسك الاجتماعي: بسكيكدة (الجزائر) نموذجاً ، شركة المواد البلاستيكية ". رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية - قسم علم الاجتماع. جامعة الجزائر. الجزائر. 2009.

ج. الأطاريح الجامعية:-

1. أبو غنيم، أزهار نعمة عبد الزهرة. " المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وأثرهما في الأداء التسويقي: دراسة ميدانية في الشركة العامة للأسمت الجنوبية ". أطروحة دكتوراه فلسفة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال. جامعة المستنصرية. 2007.
2. البغدادي، عادل هادي حسين. " العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة المعلومات وأثرها في تحقيق قيمة لأعمال المنظمة: دراسة ميدانية في المصارف الأهلية العراقية في مدينة بغداد ". أطروحة دكتوراه فلسفة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال. جامعة المستنصرية. 2006.
3. التميمي، عباس حميد يحيى. " أثر نظرية الوكالة في التطبيقات المحاسبية والحوكمة في الشركات المملوكة للدولة: دراسة ميدانية في عينة من الشركات العراقية ". أطروحة دكتوراه فلسفة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم المحاسبة. جامعة بغداد. 2008.
4. الحسيني، دعاء نعمان محمد. " العلاقة بين معايير الحكم المؤسسي وإدارة عوائد المنظمة ومخاطرها بالتطبيق في عينة من المنظمات المسجلة في عدد من أسواق الأوراق المالية العربية ". أطروحة دكتوراه فلسفة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال. جامعة الموصل. 2008.
5. الخالدي، حمد عبد الحسين راضي. " تأثير الآليات الداخلية للحاكمية في الأداء والمخاطر المصرفية لعينة من المصارف الأهلية العراقية: دراسة تحليلية للمدة من 1992 - 2005 ". أطروحة دكتوراه فلسفة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال. بغداد. 2008.

6. الدباغ، مصطفى محمد صديق مصطفى. " تأثير نظم المعلومات المصرفية ومقومات نظام الرقابة الداخلية في خدمة الزبون: بالتطبيق على مجموعة من مصارف مدينة الموصل ". أطروحة دكتوراه فلسفة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال. جامعة الموصل. 2007.
7. الدليمي، إحسان علاوي حسين. " تحليل علاقة تقانة المعلومات بفاعلية إدارة الموارد البشرية وأثرها في بناء الكفايات الجوهرية: دراسة ميدانية في عينة من مختارة من كلية جامعة بغداد ". أطروحة دكتوراه فلسفة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم الإدارة العامة. جامعة بغداد. 2006.
8. سعيد، لقمان محمد. " أدوات تكنولوجيا المعلومات ودورها في التعليم المحاسبي: دراسة تطبيقية في الجامعات والمعاهد الفنية في إقليم كردستان العراق ". أطروحة دكتوراه فلسفة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم المحاسبة. جامعة بغداد. 2008.
9. شريف، أثير نور. " دور الحاكمية في عملية أعداد الموازنة العامة للدولة في العراق : دراسة حالة ". أطروحة دكتوراه فلسفة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم الإدارة العامة. جامعة بغداد. 2008.
10. الشلبي، فراس سليمان حسن. " فاعلية نظم المعلومات الإدارية وفق علاقة مشاركة المستفيد بجودة تصميم النظام: دراسة استطلاعية في عينة من المصارف التجارية الأردنية ". أطروحة دكتوراه فلسفة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال. جامعة الموصل. 2005.
11. صالح، أحمد علي. " بناء محافظ رأس المال الفكري من الأنماط المعرفية واختيار موائمتها للآليات الإستراتيجية للحاكمية في القطاع الصناعي العراقي المختلط ". أطروحة دكتوراه فلسفة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال. جامعة بغداد. 2006.
12. الصبيحي، نوري محمد أحمد. " أثر متغيرات بيئة الأعمال على العرض المفاهيمي لنظم المعلومات المحاسبية: دراسة استطلاعية تحليلية ". أطروحة دكتوراه فلسفة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم المحاسبة. جامعة بغداد. 2008.
13. عبد الرحمن، فواد يوسف. " تأثير تقانة المعلومات في التوافق بين تصميم العمل وإعادة تصميم الهندسة البشرية المستقبلية : دراسة تطبيقية في دوائر رئاسة الجامعة المستنصرية ". أطروحة دكتوراه فلسفة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - الدراسات المستقبلية. جامعة المستنصرية. 2010 .
14. عبد الرضا، نغم يوسف. " أثر التوافق بين إستراتيجية التكنولوجيا وإعادة هندسة العملية في تحسين الأداء العملياتي: دراسة استطلاعية في عينة من الشركات القطاع الصناعي العراقي ". أطروحة دكتوراه فلسفة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال. جامعة المستنصرية. 2007.
15. المشهداني، بشرى نجم عبد الله. " الإطار المقترح لحوكمة الشركات المساهمة: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية ". أطروحة دكتوراه فلسفة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم المحاسبة. جامعة بغداد. 2007.
16. الياسري، أكرم محسن مهدي. " التوافق بين دورة حياة المنظمة وكل من الهيكل التنظيمي والإستراتيجية وتأثيره في الأداء، مدخل موقفي: دراسة ميدانية في القطاع المصرفي العراقي ".

أطروحة دكتوراه فلسفة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال. جامعة المستنصرية. 2005 .

17. الياسري، محمد فاضل نعمة. " آليات تدقيق الأدوات المالية المشتقة وبيان مخاطر أستعمالها بالتطبيق على البنك العربي الأردني ". أطروحة دكتوراه فلسفة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم المحاسبة. جامعة بغداد. 2010.

18. يوسف، بسام عبد الرحمن. " أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل ". أطروحة دكتوراه فلسفة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة الأعمال. جامعة الموصل. 2005.

د. الدوريات والبحوث:-

1. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. " تقرير التنمية الإنسانية العربية ". المكتب الإقليمي للدول العربية الأمم المتحدة. نيويورك. 2002.

2. بنك الإسكندرية. " دعم الحوكمة في الجهاز المصرفي ". النشرة الإخبارية. مجلد 35. 2003.

3. الجابري، محمد عابد. " هل ممكن الانتقال إلى الليبرالية الجديدة في بلد مختلف؟ مناقشة ومفاهيم ". مجلة البرلمان العربي. إتحاد البرلمان العرب. العدد 8. السنة الحادية والعشرين. 10/2001.

4. الجزائروي، هاشم رمضان ومعروف، حسين عبد القادر. " ماهية حوكمة الشركات ". مجلة العلوم الاقتصادية. كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة البصرة. مجلد 7. العدد 25. 11/2009.

5. جواد، عباس حسين وشكير، السيد كامل. " تحليل العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية ". المجلة العراقية للعلوم الإدارية. مجلد 1. العدد 2. السنة الأولى. 1/2001.

6. الجواربي، فاضل عباس حسين. " تكنولوجيا المعلومات وانعكاساتها على البيئة الرقمية في دول عربية مختارة ". المجلة العراقية للعلوم الإدارية. جامعة كربلاء. المجلد السادس. العدد 25. أيلول/2009.

7. حشاد، نبيل. " إدارة المخاطر المصرفية ". مجلة المصارف العربية. العدد 28. أيلول 2004.

8. الذهبي، جاسم محمد والجزاوي، بشرى محمد. " قياس علاقة تحفيز الموارد البشرية مع الإبداع المنظمي في منطمتين صناعيتين ". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. مجلد 8. عدد 28.

9. الرحيلي، عوض بن سلامة. " لجان المراجعة كأحد دعائم حوكمة الشركات - حالة السعودية ". مجلة جامعة الملك بن عبد العزيز: الإدارة والاقتصاد. مجلد 22. عدد 1. 2008.

10. السقا، زياد هاشم. " إمكانية تصميم نظام المعلومات المحاسبية في ظل الحوكمة الإلكترونية ". مجلة تكريت للعلوم الإدارية. جامعة تكريت. المجلد 5. العدد 15. 2009.

11. شاكر، فؤاد. " الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية ". ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي: الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية. مجلة إتحاد المصارف العربية. 2005.

12. الشمري، صادق راشد. " الحوكمة دليل الإصلاح المالي والمؤسسي ". مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العدد 7. 5/2008.

13. صيام، أحمد زكريا. " دور الحاكمية في الحد من تداعيات الأزمة المالية على بورصة عمان ". مجلة علوم إنسانية. السنة السابعة. العدد 42. 2009.

- 14.** العبادي، هاشم فوزي دباس وشبعان، عبد الكريم هادي. " التحديات الإستراتيجية و ممارسات إدارة الموارد البشرية: العلاقة والأثر دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة ". 2009.
- 15.** عبد اللطيف، عبد اللطيف و تركمان، حبان. " الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فاعلية الأداء في المنظمات ". مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. مجلد 27. عدد 4.
- 16.** عبد، غسان فيصل وحنظل، قاسم أحمد. " أثر عناصر نظام المعلومات الإدارية في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية ". مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. مجلد 5. العدد 13. 2009.
- 17.** علوطي، لمين. " أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ". مجلة علوم إنسانية. العدد 38. السنة السادسة. 2008
- 18.** العنزي، سامية. " مدى التزام المصارف التجارية الأردنية بمتطلبات الرقابة الداخلية على أنشطة التجارة الإلكترونية من وجهة نظر المدقق الخارجي ". مجلة علوم إنسانية. العدد 36. السنة الخامسة. 2008.
- 19.** فاضل، عدي صفاء الدين و شبلي، مسلم علاوي. " تأثير حوكمة المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المصرفي: دراسة مقارنة في القطاع المصرفي(الخاص والحكومية) ". مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. مجلد 5. عدد 15. 2009.
- 20.** القدومي، عبد الرحيم ونظمي، إيهاب. " تطبيق المصارف لمقررات لجنة بازل الثانية المتعلقة بالرقابة الداخلية: دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن ". مجلة علوم إنسانية. العدد 36. السنة الخامسة. 2008.
- 21.** مجيد، سمية عباس. " التقانة وعلاقتها برفع مستويات الأداء التنظيمي: دراسة تحليلية في أحد المصارف ". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. العدد 13. أيلول/2006.
- 22.** محمد، حاكم محسن. " تحليل العلاقة بين آليات الحوكمة ومؤشرات أداء منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية في سوق العراق للأوراق المالية ". المجلة العراقية للعلوم الإدارية. مجلد 6. عدد 23. آذار 2009.
- 23.** هوارى، معراج عبد القادر وأمجدل، أحمد عبد الحفيظ. " الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية ". مجلة الجندول. 2009.

هـ. المصادر من الإنترنت:-

- 1.** البنك الدولي. " تحسين الحاكمية لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا: تعزيز الشمولية والمسائلة ". واشنطن. الولايات المتحدة. 1999.
- 2.** جبر، هاني وجيه. " إستراتيجيات البحث وتقنية استخدام قواعد المعلومات في جامعة النجاح الوطنية ". cybrarians journal. عدد 14. سبتمبر/2007.
- 3.** الجراوي، طلال. " تقييم الدور المحاسبي في عملية التحكيم المؤسسي: دراسة استكشافية لعينة من الشركات الأردنية ". كلية العلوم الإدارية والمالية. جامعة الإسراء الخاصة. عمان الأردن . بدون سنة.
- 4.** حشاد، نبيل. " دليلك إلى اتفاقية بازل 2 : موسوعة بازل ". الجزء الأول. إتحاد المصارف العربية. بيروت 2004.
- 5.** حماد، طلال عبد العال. " حوكمة الشركات: المفاهيم - المبادئ - التجارب - تطبيقات الحوكمة في المصارف ". كلية التجارة جامعة عين الشمس. بدون سنة.

6. الشبلي، هيثم محمود. " أساسيات الإدارة التسويقية ". مجموعة إدارة الموارد البشرية. WWW.HRMGROUP.COM
7. العتيبي، سعد فاروق. " إدارة المعرفة ". المكتبة الإلكترونية المجانية. 2008/11/25. WWW.FISEP.COM
8. كاترين، ل كوستا وسوليفيان، دجون. " حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين: غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة. 2003.
9. لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا الأسكوا. نشرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتنمية في غربي آسيا. عدد 7. قضايا مختارة. نيويورك 2007 WWW.E/ESCWA/ICTD/2007/9.COM
10. مصرف قطر المركزي، الدائرة الاقتصادية. " دور مصرف قطر المركزي في تعزيز الاستقرار المالي ". النشرة الإخبارية. مارس 2006.
11. منصف، شرفي . " لجنة بازل للأشرف المصرفي ". كلية الاقتصادية وعلوم التيسير قسم العلوم التجارية - جامعة منتوري. القسطنطينية. الجزائر. www.chorfimoncef@yahoo.fr
12. يوسف، محمد حسن. " محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر ". بنك الاستثمار القومي. 2007.

و. المؤتمرات والندوات والمسابقات العلمية:-

1. جوان، حيدر خضير وبريس، أحمد كاظم. " إثر تكنولوجيا المعلومات في الحصة السوقية ". المؤتمر العلمي الثالث" من أجل إعادة الأعمار وتحقيق التنمية المستدامة". كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة كربلاء. 2008/4/22.
2. الدعيمي، عباس كاظم وعبد العباس، محمد تركي. " تقنية المعلومات ونظام التحويلات المالية بين آليات التنفيذ والرقابة : دراسة تحليلية لتقنية المعلومات في البلدان العربية ". العلوم الإدارية والاقتصادية ركيزة أساسية في بناء الاقتصاد العراقي. وقائع المؤتمر العلمي الأول لكلية الإدارة والاقتصاد – جامعة القادسية . المجلد الأول. 17-18 / آذار 2009.
3. الدوسري، محسن ناصر والخشاوي، علي محمود. " دور الرقابة الداخلية في تطبيق مبادئ الحوكمة ". مسابقة البحوث السادسة على مستوى جميع قطاعات ديوان المحاسبة. دولة الكويت. 2005.
4. فوزي، سميحة. " حوكمة الشركات والنمو الاقتصادي مع التطبيق على مصر ". ندوة جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية: دور المحاسب في الحوكمة. 2004/4/7.

ثانياً : المصادر باللغة الإنكليزية :-

A. Ceremonial Documents :-

1. (BCBS) Basel Committee on Banking Supervision, " Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations ". Basel. September. 1999.
2. Bank For International Settlements - Basel Committee On Banking Supervision . " Best Practices For Credit Risk Disclosure "2000.

3. Bank For International Settlements- Basel Committee On Banking Supervision " Enhancing Corporate Governance For Banking Organization". 2006.
4. Financial Accounting Standers Board Of Financial Accounting Foundation (FASB). " Statement Of Accounting Concepts No.2 : Qualitative Characteristics Of Accounting Information ". May / 1980.
5. International Federation Of Accountings IFAC. " Hand Book Of International Auditing, Assurance And Ethics Pronouncement ". 2007.
6. Organization For Economic Co-Operation And Development. " Policy Brief On Corporate Governance Of Banks In Asian". OECD Publishing Service. 2006.
7. Organization For Economic Co-Operation And Development. " Principles Of Corporate Governance ". OECD Publishing Service. Paris-France. 2004-180.
8. World Bank. Iscander, m & N. Chamlou. "Corporate Governance: A Framework for Implementation ".published in: Globalization & Firm Competitiveness in the Middle East &North Africa Region ,edited by: S, Fawzy .Washington .1999.

B. Book :-

1. Alter, Steven. " Information Systems Management Perspective ". 3rd edition. Addison – Wesley Educational Publisher. USA. 1999.
2. Bachman, David J. " Business Today ". McGraw- Hill. 1996.
3. Baltzan, Paige & Phillips, Amy. " Business Driven Information Systems ". McGraw- Hill. 2008.
4. Baltzan, Paige, Phillips, Amy & Haag, Stephen. " " Business Driven Technology ". 3rd edition. McGraw- Hill. 2009.
5. Bennch, R. " Corporate And Business Planning ". London. Pitman Publishing. 1996 .
6. Bocij, Paul, Chaffey, Dave, Andrew. G, Reasley & Hickie, Simon. " Business Information Systems: Technology, Development & Management for E-Business ". 2nd edition. Person Education Limited. England. 2003.
7. Bocij, Paul, Chaffey, Dave, Andrew. G, Reasley & Hickie, Simon. " Business Information Systems: Technology, Development & Management for E-Business ". 3rd edition. Person Education Limited. England.2006.
8. Brown, Carol V., Dethayes, Daniel W., Hoffer, Jeffrey A., Martin, E. Wainright &Perkins, William C. " Management Information Technology ". 6th edition. Prentice – Hall. 2009.

9. Cadle, James & Yeates, Donald. " Project Management For Information Systems ". 4th edition. Prentice – Hall. 2004.
10. Carpenter, Mason A & Sanders, W.M. Gerard. " Concepts Strategic Management: A Dynamic Perspective ". 2ed edition. Pearson, Prentice – Hall. 2009.
11. Certo, Samuel." Modern Management: Quality, Ethics & The Global Environment ". 5th edition. Boston: Allyn & Bacon.1992.
12. Daft, Richard L. " Organization theory And Design ". South-Western College Publishing. USA. 2001.
13. David, Fred R. " Strategic Management: Concepts And Cases " 8th edition. New Jersey-Prentice Hall.2001.
14. Dess, Gregory G, Lumpkin, G.T& Eisnor, Alan B. " Strategic Management: Creating Competitive Advantages ". 3rd edition. McGraw- Hill. 2007.
15. Dess, Gregory G, Lumpkin, G.T& Eisnor, Alan B. " Strategic Management: Text And Cases ". 4th edition. McGraw- Hill. 2008.
16. Dess, Gregory G, Lumpkin, G.T& Taylor, Marilyn L. " Strategic Management ".2nd edition. McGraw- Hill. 2005.
17. Drummond, Helga. " Introduction To Organizational Behavior ". Oxford. 2006.
18. Dubois, David D, Rothwellm ,William J, Stern, Debrah J King & Kemp, Linda K. " Competency -Based Human Resource Management". Davies – Black Publishing. 2004.
19. Dygert, Charles B. Success Is A Team Effort "Keene Publishing. 2007.
20. Final, Paul. " strategic management: An Introduction to Business & Corporate Strategy ". Prentice – Hall. 2000.
21. Fortune, Joyce & peters, Geoff. " Information systems: Achieving Success By Avoiding Failure ". John Wiley &sons,LTd.2005.
22. Greuning, Hennie Van & Bratanovic, Sonja Brajovic. " Analyzing And Managing Banking Risk: A Formwork For Assessing Corporate Governance And Financial Bank ". 2nd edition. 2003.
23. Haag, Stephen, Cummings, Maeve & Phillips, Amy. " Management Information Systems: For Information Age ". 6th edition. McGraw- Hill.2007.
24. Harrison, J.S &John, C.N. " Foundation & its strategic management ". South –Western college Publishing .international. 1998.
25. Hellciegel, Don, Jackson, Susan E. & J. R, John W. Slocum. " management ". 8th edition. South – Western College Publishing. 1999.

- 26.** Hill, Charles W.L & Jones, Gareth R. " Strategic Management: An Integrated Approach ". 8th edition. 2008.
- 27.** Ivancevich, John M, Lorenzi, Peter. Skinner, Steven J. & Crosby, Philip B." Management: Quality And Competitiveness ". 2nd edition. McGraw- Hill. 1997.
- 28.** Jackson, Susan E, Hitt, Michal A.& Denisi Anglo S. " Managing Knowledge For Sustained Competitive Advantage: Designing strategies Or Effective Human Resource Management ". 1st edition. USA. John Wiley &sons- Inc.2003.
- 29.** Johnson , G & Sholes, K. " Exploring Corporate Strategy ". 4th edition. Prentice – Hill. 1997.
- 30.** Jones, Gareth R, George, Jennifer M & Hill, Charles W.L. " Management: Contemporary ". McGraw – Hill.2000.
- 31.** Kreither, Robert & Kinicki, Angelo. " Organizational Behavior ". 5th edition. McGraw- Hill. 2007.
- 32.** Landon, Kenneth. C & Landon, Jane .P. " Management Information Systems Managing The Digital Firm ". 10th edition. Prentice – Hall. 2007.
- 33.** Landon, Kenneth. C & London, Jane .P. " Management Information Systems Managing The Digital Firm ". 8th edition. Prentice – Hall. 2004.
- 34.** McAuley, John, Duberley, Joanne & Johnson, Phil. " Organization theory : Challenges & Perspectives ". 1st edition. Prentice – Hall. 2007.
- 35.** Mcnurlin, Barbara & Ralph , Spraggle. " Management Information Systems In Practice ". 2nd edition. Prentice – Hall. 1998.
- 36.** Mcnurlin, Barbara & Ralph , Spraggle. " Management Information Systems In Practice ". 7th edition. Prentice – Hall. 2006.
- 37.** Mcshane, Steven L. & VonGlinow, Mary Ann. " Organizational Behavior ". 3rd edition. McGraw- Hill. 2005.
- 38.** Megginson, Leon C, Byrd ,Mary Jane & Megginson, William L. " Small Business Management: An Entrepreneur's Guidebook ". 4th edition. McGraw- Hill. 2003.
- 39.** Montgomery, Douglas C. " Statistical Quality Control: A Modern Introduction: International Student Version ". 6th edition. John Wiley &sons- Inc. 2009.
- 40.** Newstrom, John & David, Keith. " Organizational Behavior: human Behavior At Work ". 7th edition. McGraw- Hill. 2002.
- 41.** O'Brien, James A. " Introduction To Information System ". 10th edition. McGraw- Hill. 2001.

42. Olve, N ,Roy, J & Welter M. " Per for Management Drivers ". John Wiley & Sons, LTD.2000.
43. Pearlson, Keri E. &Saunders, Carols. " Managing And Using Information Systems: A Strategic Approach ". 3rd edition. WILeY- Inc. USA. 2006.
44. Robbins, Stephen P & Coulter, Marry. " Management ". 9th edition. Prentice – Hall. 2007.
45. Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary. " Management ". 6th edition. Prentice Hall-Inc. 1999.
46. Rose, Peter S. & Hudgins, Sylvia C. " Bank Management And Financial Services ". 4th edition. McGraw- Hill. 2004.
47. Rose, Peter." Commercial Bank Management ". 5th edition. McGraw- Hill. 2002.
48. Schilling, Melissa A. " Strategic Management Of Technological Innovation ". 2nd edition. McGraw- Hill.2008.
49. Schneider, Susan C & Barsoux, Jean-Louis. " Managing Across Cultures ". Prentice – Hall. 2003.
50. Stair, Ralph M & Reynolds, George W. " Principles Of Information Systems: A Managerial Approach ".8th edition. Thomson-Inc.2008.
51. Turban, Efraim & Wetherbe, James. " Information Technology For Management Improving Quality And Production ". John Wiley &sons-Inc. New York.1999.
52. Turban, Efraim, Leidner, Dorothea, Mclear, Ephrim & Wetherbe, James. " Information Technology For Management: Transforming Organizational In Digital Economy ". 6th edition.USA. John Wiley &sons-Inc.2008.
53. Walters, Bruce & Tang, Zaiyong. " IT-Enabled Strategic Management : increasing Returns For The Organization ". IDEA Group Publishing. 2006.
54. Wheelem, Thomas L.& Hunger, J. David. " Strategic Management & Businesses Policy: concepts & cases ". 2nd edition. Prentice Hall.2002.
55. Whleelen, Thomas J& Hunger, J. David. " Strategic Management And Business Policy: Concepts And Cases ". 10th edition. Prentice – Hall.2006.
56. Williams, Brian .K, & Sawyer, Stacey C. " Using Information Technology: A Practical Introduction To Computers And Communication ". 7th edition. McGraw- Hill. 2007.
57. Wit, Bob De & Meyer, Ron. " Strategy Process; Content And Context ". 2nd edition. International Thomson Publishing Business Press. Italy. 2001.
58. Wit, Bob De &Meyer, Ron. " strategy : Process, Content, Context, An International Perspective ". 4th edition. South – Western. 2010.

59. Wright, P, Kroll, M.J And Parnell, J. " Strategic Management: Concept And Cases". New Jersey. Prentice – Hall Inc. 1996.

C. Master And Doctor Thesis :-

1. Laforge, Olivier. " Financial Contracting With CEOs: An Examination Of Wealth Generation Or Rent Extraction In An Environment of Changing Controls Rights ". A Doctor Thesis of Finance . Te College Of Business Administration. The University Of Cincinnati. 2004.
2. Liao, Chih- Hsien. " Dose Corporate Governance Reduce Information Asymmetry Of Intangibles ". A Doctor Thesis of Accountancy. CASE Western Reserve University. January / 2009.
3. Peiris, Dinusha. " The Relationship Between Environmental Social Governance Factors And US Stock Performance ". A Master Thesis of Banking And Finance. University Of New South Wales. March / 2009.
4. Pierce, James G. " Organizational Culture And Professionalism: An Assessment Of The Professional Culture Of The U.S Army Senior Level Officer Corp ". A Doctor Thesis In Public Administration. The Pennsylvania State University. 2004.
5. Tan, Daived T. " Corporate Governance And Firm Outcomes: Causation Or Spurious Correlation ? ". A Doctor Thesis. Australian School of Business. University Of New South Wales. 2009.
6. Yu, Minna. " Analyst Activity And Corporate Governance: A Global Perspective ". Kent State University Graduate School Of Management. August / 2007.

D. Periodicals:-

1. Al-Deehani, Talla M.& Al-Thamer. Muhammad T. " Stock Price Variability And The Effect Of Fundamental , Asymmetric Corporate Governance Variables ". Kuniv Magazine. Vol,15. No, 1. 2008.
2. Alstste, Jeffrey. " Benchmarking in higher education: adapting best Practices To Improve Quality ". Ashe Higher Education Report . Vol 95. No 5. 1995.
3. Band, David C. & Scanlan, Gerald. " Strategic Control Through Core Competencies ". Long Range planning Journal. Vol,28. No,2. April/1995.
4. Cerpa, Naeciso & Verner, June M. " Case Study: The Effect Of Maturity On Information Systems Strategic Planning ". Elsevier Science- Information & Management. Vol.34 .1998.

5. Ehikioya, Benjamin I. " Corporate Governance Structure And Firm Performance In Developing Economies: Evidence From Nigeria ". Journal Of Corporate Governance. Vol, 9. No, 3. Emerald Group Publishing. 2009.
6. Fauver, Larry & Fuerst, Michael E. " Does Good Corporate Governance Including Employee Representation: Evidence From Germany Corporate Boards ". Journal Of Financial Economics. Vol, 82. Elsevier. 2006.
7. Fitza, Markus, Matusik, Sharon F. & Mosakowski, Elaine. " Do Vcs Matter? The Important Of Owners On performance Variance In Start Up Firm ". Strategic Management Journal. John Wile & Sons Ltd. 2009.
8. Henry C. Lucas Jr & Goh, Jie Meine. " Disruptive Technology: How Kodack Missed The Digital Photography Revolution ". Journal Of Strategic information Systems . No, 18. 2009.
9. Hung, Tung-Hua & Chen, Hsiang Ju. " Minimum Shareholding Requirements For Insiders: Evidence From Taiwanese SNEs ". Journal Compilation. Vol, 17. No, 1. Blackwell Publishing LTD. January/ 2009.
10. Karamanis, Kostas. " Management Privatization In The Telecommunication Sector ". Strategic Change Journal. John Wile & Sons Ltd. No, 18. 2009.
11. Kim, Chorg, Mandal, Purnendu & Shao, Dale. " Role Of Behavior Factors In Strategic Alliances ". IRM Press Idea Group Inc.2003.
12. Levy, Marc. " Control In Pyramidal Structures ". Journal Compilation. Vol, 17. No, 1. Blackwell Publishing LTD. January/ 2009.
13. Porter, Michael E. " Strategy And Internet ". Harvard Business Review. March. 2001.
14. Schiehl, Eduardo & Bellavance, François. " Boards Of Directors, CEO Ownership And The Use Of Non-Financial Performance Measures In CEO Bonus plan ". Journal Compilation. Vol, 17. No, 1. Blackwell Publishing LTD. January/ 2009.
15. Stafsudd, Anna. " Corporate Networks As Informal Governance Mechanisms: A small World Approach To Sweden ". Journal Compilation. Vol, 17. No, 1. Blackwell Publishing LTD. January/ 2009.
16. Teece, David J. " Explicating Dynamic Capabilities: The Nature And Micro foundations Of (sustainable) Enterprise performance ". Strategic Management Journal. John Wile & Sons Ltd.No,28 . 2007.
17. Tseng, Shu-Mei. " The Effect Of Information Technology On Knowledge Management Systems. Journal Of Corporate Finance. Elsevier B.U.Vol,14. 2008.

18. Upadhyya, Corol. " Controlling Offshore Knowledge Workers: Power And Agency In India's Software Outsourcing Industry ". Journal Compilation. Blackwell Publishing LTD. 2009.
19. Vaidya, Sameer. " International Joint Ventures: An Integrated Framework ". Competitiveness Review: An International Journal. Vol, 19. No, 1. 2009.
20. Wang, Lihua & Zajac, Edward. J. " Alliance or Acquisition?: A Dyadic Perspective On Inter Firm Resource Combination ". Strategic Management Journal. John Wile & Sons Ltd. No, 28. 2007.
21. Wily, John & Sons. " Governance Of The Extended Enterprise: Bridging Business And Information Technology Strategies ".Information Technology Governance Institute, New Jersey Published Simultan Eously In Canada. 2005.

E. Resources From Internet :-

1. Bettinelli, Cristina & Chughm, Lal. " Changing Organizational Models Of Corporate Governance: An Empirical Case- Study Of Italian Corporation ". Global Business And Technology Association. 2008.
www.ssrn.com/abstract=1404637.com
2. Brown, Eric D. " Information Technology Human Capital As Competitive Advantages: Aligning Technology, strategy People And Projects ". 17/November/2007. www.ericbrown.com
3. Claessens, Stijn & Fan ,Josesh P .H. " Corporate Governance In Asia: A Survey. Finance Group . University Of Amsterdam. 2002.
www.financegroup/governance.com
4. Fremond, Olivier & Capaul ,Miert. " The State Of Corporate Governance: Experience Country Assessment ". Working Paper .World Bank Policy Research.2008.
www.worldbank/corporate_governance.com
5. www.alriyadh.com
6. www.baselcm/2000/232/com
7. www.bldna.nice-board.net /montada-f66
8. www.Corp Gov.net
9. www.courses/ abdulatif/faculty/ksu.com
10. www.djelfa.info.2009
11. www.idbe-egypt.com
12. www.islammemo.cc/fan-el-edara/Edara-Estratige/2006/12/20/4262.html
13. www.Sptechs.com
14. www.wikipedia.org/wiki/oecd.com

ABSTRACT

The present study aims to determining the effect of information technology, And Governance in achieving behavioral control, And this is executed by depending on information features (time, content & form) as the final outputs for information technology based on (Bocij &etal, 2006:10 ;Haag&Philips,2007:6 And Baltzan&Philips,2008:178). Governance is represented by the following standards (Clarity, Efficiency & Transparency) due to Basle Committee decision related to enforcing governance standards in bank in 2006, the modern version is entitled (Enhancing Corporate Governance for Banking Organization). Behavioral control is expressed by (Culture, Motives & Boundaries) based on (Dess&etal, 2008:30).

The study is carried out in the Iraqi banking sector. The empirical information is obtained by way of a questionnaire prepared for this purpose and delivered to a sample composed of seven banks, three of them are governmental and four are local. The number of the individuals of the sample is (67) manager representing middle managerial leaderships in addition to personal interviews and notes.

To measure the meaningful relationship between the study variables, T-test and Spearman correlation factor are used. To determine the meaningfulness of the regression equation, the multiple regression analysis and F-test is used, R^2 is used to explain the amount of effect the independent variable have on the dependent variable. Finally to find the direct and indirect effectiveness relations among the study variables the bath analysis is used.

The most important conclusion which the study reached to it was the information technology and standards of governance has direct & indirect effectiveness in achieving the behavioral control alone & collective.

The study arrived to many recommendations which related with the present study and the future studies.



**The Effect Of Banking
Information Technology And
Banking Governance In Achieving
The Behavioral Control**

**A Thesis Submitted To The Council Of The
College Of Administration And Economics
University Of Karbala**

**In partial Fulfillment Of Requirement For The
Master Degree In Business Administration**

By

Enas N. Okla.AL-Mosawy

Supervised By

Prof.Dr.Akram Mohsin AL-Yasiri

2010