



NEAR EAST UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
BANKING AND ACCOUNTING PROGRAMS

**THE IMPACT OF THE RELATIONSHIP OF BANKING INFORMATION TECHNOLOGY AND
BANKING GOVERNANCE IN ACHIEVING BEHAVIORAL CONTROL**

KOVAN AHMED ALI

MASTER'S THESIS

NICOSIA
2021



جامعة الشرق الأدنى
معهد الدراسات العليا
كلية العلوم الاقتصادية والإدارية / قسم المالية والمحاسبة

أثر علاقة تكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف في تحقيق الرقابة السلوكية

كوفان احمد علي

رسالة ماجستير

نيقوسيا
2021

**THE IMPACT OF THE RELATIONSHIP OF BANKING INFORMATION TECHNOLOGY AND
BANKING GOVERNANCE IN ACHIEVING BEHAVIORAL CONTROL**

KOVAN AHMED ALI

**NEAR EAST UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES
BANKING AND ACCOUNTING PROGRAMS**

MASTER'S THESIS

**SUPERVISOR
DR. RAMYAR REZGAR AHMED**

**NICOSIA
2021**

أثر علاقة تكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف في تحقيق الرقابة السلوكية

كوفان احمد علي

جامعة الشرق الأدنى
معهد الدراسات العليا
كلية العلوم الاقتصادية والادارية / قسم المالية والمحاسبة

رسالة ماجستير

بإشراف

الدكتور راميار رزكار احمد

نيقوسيا
2021

ACCEPTANCE/APPROVAL

We as the jury members certify the “The impact of the relationship of banking information technology and banking governance in achieving behavioral control” prepared by “Kovan Ahmed Ali” defended on 28/06/ 2021 has been found satisfactory for the award of degree of Master

JURY MEMBERS



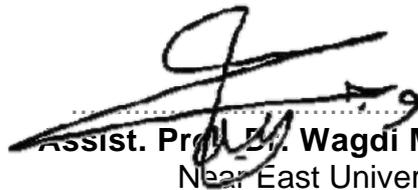
Assist. Prof. Dr. **Ramyar Rezgar Ahmed** (Supervisor)
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Banking and Accounting Department



Prof. Dr. **Khairi A. Auso Ali** (Head of Jury)
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Business Administration Department



Assist. Prof. Dr. **Wagdi M. S. Khalifa**
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Banking and Accounting Department

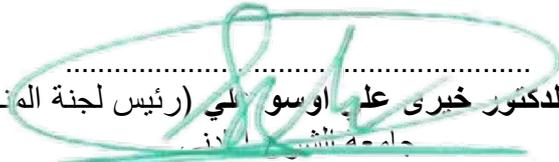
Prof. Dr. **K. Hüsnü Can Başer**
Institute of Graduate Studies
Director

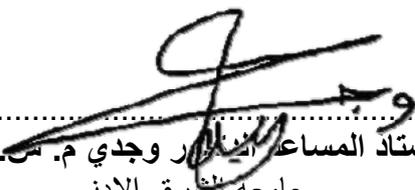
قرار لجنة المناقشة

نحن كأعضاء لجنة مناقشة طالب الماجستير كوفان احمد علي في رسالته الموسومة بـ " أثر علاقة تكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف في تحقيق الرقابة السلوكية" نشهد بأننا اطلعنا على الرسالة وناقشنا الطالب في محتوياتها بتاريخ 2021/06/28، ونشهد بأنها جديرة لنيل درجة الماجستير

أعضاء لجنة المناقشة


.....
الاستاذ المساعد الدكتور رامي رزق كزار احمد (المشرف)
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم المالية والمحاسبة


.....
الاستاذ الدكتور خيري علم اوسو لي (رئيس لجنة المناقشة)
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم إدارة الأعمال


.....
الاستاذ المساعد الدكتور م. م. م. خليفة
جامعة الشرق الادنى
كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم المالية والمحاسبة

.....
الاستاذ الدكتور ك. حسنو جان باشير
معهد الدراسات العليا
المدير

DECLARATION

I'm **KOVAN AHMED ALI**; hereby declare that this dissertation entitled '**The impact of the relationship of banking information technology and banking governance in achieving behavioral control**', been prepared myself under the guidance and supervision of **Assist. Prof. Dr. Ramyar Rezgar Ahmed**, in partial fulfilment of the Near East University, Graduate School of Social Sciences regulations and does not to the best of my knowledge breach and Law of Copyrights and has been tested for plagiarism and a copy of the result can be found in the Thesis.

This Thesis is my own work. The responsibility of all claims, ideas, comments and suggestions contained in this thesis as well as translations belongs to the author. Under no circumstances or conditions does The Graduate School of Social Sciences to which the author affiliates do not bear the content and scientific responsibility of the thesis. All responsibilities for the work performed and published belong to the author.

- The full extent of my Thesis can be accesible from anywhere.
- My Thesis can only be accesible from the Near East University.
- My Thesis cannot be accesible for (2) two years. If I do not apply for extention at the end of this period, the full extent of my Thesis will be accesible from anywhere.

Date:28/06/2021

Signature

KOVAN AHMED ALI



الاعلان

أنا كوفان احمد علي، أعلن بأن رسالتي الماجستير بعنوان أثر علاقة تكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف في تحقيق الرقابة السلوكية، كانت تحت إشراف وتوجيهات الاستاذ المساعد الدكتور راميار رزكار احمد، ولقد أعددتها بنفسني تماماً، وكل اقتباس كان مقيداً بموجب الالتزامات والقواعد المتبعة في كتابة الرسالة في معهد العلوم الاجتماعية. أؤكد بأنني أسمح بوجود النسخ الورقية والإلكترونية لرسالتي في محفوظات معهد العلوم الاجتماعية بجامعة الشرق الأدنى.

هذه الرسالة هي من عملي الخاص، وأتحمل مسؤولية كل الادعاءات والأفكار والتعليقات والاقتراحات والنصوص المترجمة في هذه الرسالة هي مسؤولية المؤلف. معهد العلوم الاجتماعية الذي أنتمي إليه ليس له أي تبعية أو مسؤولية علمية تحت أي ظرف من الظروف، جميع مسؤوليات المصنفات المنشورة المنشورة تخصني كمؤلف.

- المحتوى الكامل لرسالتي يمكن الوصول اليها من أي مكان.
- رسالتي يمكن الوصول اليها فقط من جامعة الشرق الأدنى.
- لا يمكن أن تكون رسالتي قابلة للوصول اليها لمدة عامين (2). إذا لم أتقدم بطلب للحصول على الامتداد في نهاية هذه الفترة، فسيكون المحتوى الكامل لرسالتي مسموح الوصول اليها من أي مكان.

التاريخ: 2021/06/28

التوقيع
كوفان احمد علي

ACKNOWLEDGEMENTS

I thank God and praise Him for the one whom He bestowed upon me, who bestowed His grace and success in completing this modest effort, and I extend all thanks and appreciation to **Assist. Prof. Dr. Ramyar Rezgar Ahmed**, who was graciously accepting the supervision of this letter and providing me with advice and guidance throughout the period of its preparation.

I also extend my sincere thanks to the professors, members of the discussion committee, who bore the burden of reading and discussing this modest work

I also extend my thanks and gratitude to my father who gave me strength, to my wife who helped me complete this work, to everyone who contributed from near or far to help me, and to everyone who taught me letters in life

شكر وتقدير

أشكر الله وأحمده على من أنعم بيه على من فضل وتوفيق على إكمال هذا الجهد المتواضع، وأتقدم بكل الشكر والتقدير للأستاذ المساعد الدكتور راميار رزكار احمد الذي تكرم مشكوراً بقبول الإشراف على هذه الرسالة وتقديم النصح والإرشاد لي طيلة فترة إعدادها

كما أتقدم بخالص الشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين تحملوا عبء قراءة ومناقشة هذا العمل المتواضع

كما أتقدم بالشكر والامتنان الى أبي التي منحني القوة، والى زوجتي الذي ساعدني في إتمام هذا العمل، والى كل من ساهم من قريب أو بعيد في مساعدتي، والى كل من علمني في الحياة حرفاً

ABSTRACT

The impact of the relationship of banking information technology and banking governance in achieving behavioral control

The study aims to clarify the role of information technology and banking governance in achieving behavioral control. And the qualifications and responsibility of the members of the board of directors, and disclosure, transparency and integrity) to express the governance of banks, and then was an expression of behavioral control through (incentives, culture and organizational limits), and the Iraqi banking sector was chosen to test the hypotheses of the study, as it was distributed to a sample of components. From five banks, including (3) affiliated to the government sector and (2) affiliated to the private sector, and the number of sample members reached (75) employees, and through the use of the ready programs ((spssv22) to extract the correlation and effect coefficient to measure the correlation and influence between the study variables and test the significance of the effect of the regression equation Multiple linearity and (R2) test to explain the influence of independent variables on the dependent variable and path analysis to find direct and indirect correlations as (F) was tested to determine the significance of the regression equation, and the study reached a set of conclusions, the most important of which is that there is an impact of banking information technology and banking governance directly in improving behavioral control, and one of the most important recommendations is to increase the interest of bank administrations by opening the way for employees to participate and provide the opportunity them to express their own opinions and ideas in vital decisions, as well as to encourage the expended effort, as this gives the department departments the opportunity to innovate within the banking business

Keywords: information technology, governance, banking governance, behavioral control, private banks

ÖZ

Davranışsal kontrolün sağlanmasında bankacılık bilgi teknolojisi ve bankacılık yönetişimi ilişkisinin etkisi

Davranışsal kontrolün sağlanmasında bilgi teknolojileri ve bankacılık yönetişiminin rolünün açıklığa kavuşturulması amaçlanan çalışma, yönetim kurulu üyelerinin nitelikleri ve sorumlulukları ile açıklama, şeffaflık ve dürüstlük) bankaların yönetişiminin ifade edilmesinin ardından bir ifade olmuştur. (teşvikler, kültür ve organizasyonel sınırlar) aracılığıyla davranışsal kontrolün sağlanması ve çalışmanın hipotezlerini test etmek için Irak bankacılık sektörü seçilmiştir, örneklem bileşenlerine dağıtıldığı için, hükümete bağlı (3) olmak üzere beş bankadan sektör ve (2) özel sektöre bağlı ve örneklem üye sayısı (75) çalışandı ve çalışma arasındaki korelasyonu ve etkiyi ölçmek için korelasyon ve etki katsayısını çıkarmak için hazır programların ((spssv22) kullanımı yoluyla) değişkenler ve regresyon denkleminin etkisinin anlamlılığını test edin Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamak için Çoklu doğrusallık ve (R2) testi ve doğrudan ve dolaylı korelasyonları bulmak için yol analizi (F) regresyon denkleminin önemini belirlemek için test edildi ve çalışma, en önemlisi bankacılık bilgi teknolojisinin ve bankacılık yönetişiminin davranışsal kontrolü iyileştirmede doğrudan bir etkisinin olduğu ve bunlardan birinin En önemli öneriler, çalışanların katılımının önünü açarak banka yönetimlerinin ilgisini artırmak ve hayati kararlarda kendi görüş ve fikirlerini ifade etmelerine olanak sağlamak ve harcanan çabayı teşvik etmektir. departman departmanları bankacılık işinde yenilik yapma fırsatı.

Anahtar kelimeler: bilgi teknolojisi, yönetişim, bankacılık yönetişimi, davranışsal kontrol, özel bankalar

ملخص

أثر علاقة تكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف في تحقيق الرقابة السلوكية

تهدف الدراسة إلى توضيح دور تكنولوجيا المعلومات و حوكمة المصارف في تحقيق الرقابة السلوكية، ومن أجل تحقيق ذلك تم الاعتماد على أبعاد (أجهزة والمعدات ، وعنصر البشري ، الاتصالات والشبكات) كونها المخرجات النهائية لمتغير تكنولوجيا المعلومات المصرفية ، ومن ثم اعتماد علي كل من (الأهداف الإستراتيجية و مؤهلات و مسؤولية أعضاء مجلس الإدارة و الإفصاح والشفافية و النزاهة) لتعبير عن حوكمة المصارف ، ومن ثم تم تعبير عن الرقابة السلوكية من خلال (الحوافز و الثقافة و الحدود التنظيمية) ، وتم اختيار القطاع المصرفي العراقي لاختبار فرضيات الدراسة إذ تم توزيع على عينة المكونة من خمسة مصارف منها (3) تابعه للقطاع الحكومي و (2)تابعه للقطاع الخاص وبلغت عدد أفراد العينة (75) موظف ، ومن خلال استخدام البرامج الجاهز (spssv22) لاستخراج معامل الارتباط والتأثير لقياس علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرات الدراسة واختبار معنوية التأثير لمعادلة الانحدار الخطي المتعدد و اختبار (R^2) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع وتحليل المسار لإيجاد علاقات الارتباط المباشرة وغير المباشر كما تم اختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار ، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات وأهمها هناك تأثيري لتكنولوجيا المعلومات المصرفية و حوكمة المصرفية بصورة مباشرة في تحسين الرقابة السلوكية ، وكان من أهم التوصيات زيادة الاهتمام من قبل إدارات المصارف بفتح المجال أمام الموظفين للمشاركة وإتاحة الفرصة لهم في التعبير عن آرائهم وأفكارهم الخاصة في القرارات الحيوية، فضلاً عن تشجيع الجهد المبذول، إذ إن ذلك يعطي الفرصة لإدارات الأقسام من الإبداع ضمن العمل المصرفي

الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا المعلومات، الحوكمة، الحوكمة المصرفية، الرقابة السلوكية، المصارف الخاصة

TABLE OF CONTENTS

ACCEPTANCE/APPROVAL
DECLARATION
ACKNOWLEDGEMENTS.....	III
ABSTRACT	IV
ÖZ	V
TABLE OF CONTENTS	VI
LIST OF TABLES.....	VIII
LIST OF FIGURES	IX
INTRODUCTION	1
CHAPTER 1	2
PREVIOUS STUDIES AND THE METHODOLOGICAL FRAMEWORK OF THE RESEARCH.....	2
1.1: Previous studies.....	2
1.2: The methodological framework of the study	7
CHAPTER 2	13
THE THEORETICAL SIDE OF THE STUDY	13
2.1: Information Technology.....	13
2.1.1: General framework for banking information technology.....	13
2.1.2: Overview of the stages of information technology development	17
2.1.3: Elements and obstacles to the use of banking information technology	19
2.1.4: Importance and objectives of banking information technology.....	22
2.1.5: Features of banking information technology	24
2.2: Bank Governance	25
2.2.1: The concept of corporate governance and banking governance	26
2.2.2: About the stages of the emergence of governance and the reasons for its emergence.....	27
2.2.3: Determinants and mechanisms of banking governance	31
2.2.4: The importance and objectives of using bank governance	36
2.2.5: Elements and Pillars of Bank Governance Use	38
2.2.6: Characteristics and criteria (principles) for applying banking governance.....	42
2.3: behavioral control.....	44

2.3.1: Basic Concepts of Control.....	45
2.3.2: Principles and characteristics of behavioral control	48
2.3.3: The importance and objectives of behavioral control.....	49
2.3.4: Steps and factors affecting behavioral control	51
2.3.5: components of behavioral control.....	52
CHAPTER 3	60
THE FIELD FRAMEWORK FOR THE STUDY	60
3.1: Description of the study population, its sample, and the individuals researched	60
3.2: Describe and diagnose the study variables	62
3.2.1: Describe and diagnose IT variables	62
3.2.2: Description and diagnosis of bank governance variables	64
3.2.3: Describe and diagnose behavioral control variables.....	66
CHAPTER 4	69
HYPOTHESIS TESTING	69
4.1: Correlation Analysis	69
4.2: Impact relationship analysis	71
4.3: Variance analysis.....	75
CONCLUSION.....	77
REFERENCES	80
APPENDICES	90
PLAGIARISM REPORT.....	96

قائمة المحتويات

أ	قرار لجنة المناقشة.....
أ	الاعلان.....
ج	شكر وتقدير.....
د	ملخص.....
س	قائمة الجداول.....
ض	قائمة الاشكال.....
1	المقدمة.....
2	الفصل الاول.....
2	الدراسات السابقة والإطار المنهجي للبحث.....
2	1.1: الدراسات السابقة.....
7	2.1: الإطار المنهجي للدراسة.....
13	الفصل الثاني.....
13	الجانب النظري للدراسة.....
13	1.2: تكنولوجيا المعلومات.....
13	1.1.2: إطار عام لتكنولوجيا المعلومات المصرفية.....
17	2.1.2: نبذة عن مراحل تطوير تكنولوجيا المعلومات.....
19	3.1.2: عناصر ومعوقات استخدام تكنولوجيا المعلومات المصرفية.....
22	4.1.2: أهمية وأهداف تكنولوجيا المعلومات المصرفية.....
24	5.1.2: خصائص تكنولوجيا معلومات المصرفية.....
25	2.2: الحوكمة المصارف.....
26	1.2.2: مفهوم الحوكمة وحوكمة المصارف.....

27	2.2.2: نبذة عن مراحل ظهور حوكمة وأسباب ظهورها
31	3.2.2: محددات والآليات الحوكمة المصارف
36	4.2.2: أهمية وأهداف استخدام حوكمة المصارف
38	5.2.2: عناصر وركائز استخدام حوكمة المصارف
42	6.2.2: خصائص ومعايير (مبادئ) تطبيق حوكمة المصارف
44	3.2: الرقابة السلوكية
45	1.3.2: المفاهيم الأساسية للرقابة
48	2.3.2: مبادئ والخصائص الرقابة السلوكية
49	3.3.2: أهمية وأهداف الرقابة السلوكية
51	4.3.2: الخطوات والعوامل المؤثر على الرقابة السلوكية
52	5.3.2: مكونات الرقابة السلوكية
60	الفصل الثالث
60	الإطار الميداني للدراسة
60	1.3: وصف مجتمع الدراسة وعينتها والأفراد المبحوثين
62	2.3: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها
62	1.2.3: وصف متغيرات تكنولوجيا المعلومات وتشخيصها
64	2.2.3: وصف متغيرات حوكمة المصارف وتشخيصها
66	3.2.3: وصف متغيرات الرقابة السلوكية وتشخيصها
69	الفصل الرابع
69	اختبار الفرضيات
69	1.4: تحليل علاقات الارتباط
71	2.4: تحليل علاقات الأثر

753.4: تحليل التباين

77الخاتمة

80قائمة المصادر

90الملاحق

96تقرير الانتحال

List of Tables

Table 1: The data of the surveyed banks	11
Table 2: Stages of emergence of governance	28
Table 3 Distribution of questionnaire forms to the respondents in the study sample banks	61
Table 4: Frequency distribution and percentages of the characteristics of the surveyed individuals in the study sample banks	61
Table 5: Frequency distributions, percentage, mean, and standard deviations of IT	63
Table 6: Frequency distributions, percentage, mean, and standard deviations of bank governance	65
Table 7: Frequency distributions, percentage, mean, standard deviation, behavioral control	67
Table 8: Correlation relations between the dimensions of information technology and the dimensions of behavioral control at the micro level of the study sample	70
Table 9: Correlation relations between the dimensions of banking governance and the dimensions of behavioral control at the micro level	71
Table 10: The impact of banking information technology on behavioral control at the total level of the study sample	72
Table 11: The impact of information technology on each dimension of behavioral control at the total level of the study sample	73
Table 12: The effect of bank governance on behavioral control at the aggregate level for the study sample	73
Table 13: The impact of bank governance on every dimension of behavioral control at the overall level of the study sample	74
Table 14: The multiple impact of banking information technology and governance on the behavioral control of banks	75
Table 15: Variation of the study sample according to banking information technology	75
Table 16: Variation of the study sample according to the governance of banks	75

قائمة الجداول

- جدول 1: البيانات الخاصة بالمصارف المبحوثة 11
- جدول 2: مراحل ظهور الحوكمة 28
- جدول 3: توزيع استثمارات الاستبيان على المبحوثين في المصارف عينة الدراسة 61
- جدول 4: التوزيع التكراري والنسب المئوية لخصائص الأفراد المبحوثين في المصارف عينة الدراسة 61
- جدول 5: التوزيعات التكرارية والنسبة المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتكنولوجيا المعومات 63
- جدول 6: التوزيعات التكرارية والنسبة المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لحوكمه المصارف 65
- جدول 7: التوزيعات التكرارية والنسبة المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الرقابة السلوكية . 67
- جدول 8: علاقات الارتباط بين أبعاد تكنولوجيا المعلومات وأبعاد الرقابه السلوكية على المستوى الجزئي لعينة الدراسة 70
- جدول 9: علاقات الارتباط بين أبعاد حوكمة المصارف وأبعاد الرقابه السلوكية على المستوى الجزئي 71
- جدول 10: أثر تكنولوجيا المعلومات المصرفيه في الرقابه السلوكيه على مستوى الكلي لعينة الدراسة 72
- جدول 11: أثر تكنولوجيا المعلومات في كل بُعد من الرقابه السلوكية على المستوى الكلي لعينة الدراسة 73
- جدول 12: تأثير حوكمه المصارف في الرقابه السلوكية على مستوى الكلي لعينة الدراسة 73
- جدول 13: أثر حوكمه المصارف في كل بُعد من أبعاد الرقابه السلوكية على المستوى الكلي لعينة الدراسة . 74
- جدول 14: التأثير المتعدد لتكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة في الرقابه السلوكية المصارف 75
- جدول 15: تباين عينة الدراسة تبعاً لتكنولوجيا المعلومات المصرفية 75
- جدول 16: تباين عينة الدراسة تبعاً لحوكمه المصارف 75

List of Figures

Figure 1: A hypothetical model for the study	10
Figure 2: IT Elements.....	20
Figure 3: Governance Determinants	32
Figure 4: Pillars of Bank Governance.....	41

قائمة الاشكال

- رسم توضيحي 1: نموذج افتراضي للدراسة 10
- رسم توضيحي 2: عناصر تكنولوجيا المعلومات 20
- رسم توضيحي 3: محددات الحوكمة 32
- رسم توضيحي 4: ركائز حوكمة المصارف 41

المقدمة

تعتبر المصارف جوهر الحياة الاقتصادية في العالم وان سلامته يمثل سلامة اداء الاقتصادي و أصبحت أدوات تكنولوجيا المعلومات (قاعدة بيانات ، والبرمجيات ، والأجهزة والأدوات الحاسوبية) يكون عنصرا مؤثرا في الوحدات الاقتصادية بشكل عام و توفر هذه الأدوات التكنولوجية ملائمة وسرعة للوحدات الاقتصادية ويساهم في إنجاز أعمالها بكفاءة وفاعلية وفي وقت المناسب و بما يمر العالم بتغيرات كبيرة في جميع المجالات ويعد التقدم التكنولوجي من أسباب ذلك التطور الهائل في ثورة العلمية والرقمية والتقنيات الحديثة ونتيجة للالزمات المالية في العالم احتل الحوكمة خلال السنوات الأخيرة مكان الصدارة لدى الوحدات الاقتصادية لذا إن تطبيق مفهوم الحوكمة سيؤدي إلى تحسين الأداء بشكل عام و الرقابة بشكل خاص لذلك ان تطبيق الحوكمة المصارف أصبح ضرورة لخلق المؤسسات كفؤ وفعالة وما يعزز ذلك حلقة وصل بين العميل و المصارف فأصبح دور حوكمة و تكنولوجيا المعلومات رئيسياً لكي يساهم في اتخاذ القرارات المهمة ومراقبة الأداء الأفراد

وتعتبر الرقابة أحد أهم وسائل الإدارة في للاطمئنان إلى سلامة العمل وتنفيذ جميع العمليات المصرفية وفق أسس و القواعد و التعليمات المصرفية وكذلك توجه الموظفين بالمصرف لكل ما يكفل بصحة وتنظيم العمل ومعالجة ما قد توجه من الخطاء أو نقص مما يساعد إلى رفع الأداء المصرفي وان علاقة حوكمة وتكنولوجيا المعلومات بالرقابة يجب أن تكون وثيقة للغاية، لأن قضايا تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تؤثر على المسائل الاقتصادية والتنظيمية

الفصل الاول

الدراسات السابقة والإطار المنهجي للبحث

1.1: الدراسات السابقة

هناك عديد من الدراسات التي تناولت كل من متغيرات (تكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف و رقابة السلوكية) ويعرض الباحث بعض الدراسات التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة و على النحو التالي :

أولاً : دراسات متعلقة بتكنولوجيا المعلومات

1. دراسة مغربي براهيم، (2019) ، بعنوان : (دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات البنكية)

هدفت الدراسة إلى التعرف دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات المصرفية وذلك من خلال التعرف على الدوافع الذاتية التي يشير الباحث إلى معرفة آخر التطورات التكنولوجية في بنوك العالمية وأخر تطورات الصيرافة الالكترونية من جهة والدوافع الموضوعية من جهة أخرى وباعتماد التعرف على كل الوسائل والطرق والأدوات التكنولوجية المطورة التي يتم التعامل بيها دولياً واعتمدت الدراسة على منهج الوصفي التحليلي و المقابلة مع المدراء بعض البنوك في الجزائر و استثماره استبيانته لغرض تحديد علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة وقد توصلت الدراسة ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات بسبب له دور في تحسين جودة الخدمات المصرفية حيث ساهمة هذه التقنيات تسهيل عمليات المصرفية من عمليات السحب وإيداع وتحويل المبالغ في الوقت الذي يناسب العميل وسرعة استجابة العملاء عن طريق الانترنت

2. دراسة ميهوب سماح،(2014) ، بعنوان : (أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية)

هدفت الدراسة على أثر استخدام المصارف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتمثلة عن بعد على أداؤها المالي والتجاري من خلال تحقيق عدد من الإستراتيجيات و زيادة حجم أعمال المصرف لأجل الوصول

إلى التوقعات العملاء التي يتماشى مع تطورات والتنوع المستمر في التكنولوجيا، وبيان مدى استجابة البيئة الحالية مع المتغيرات السريعة التي نشأت منها الظواهر العديدة التي تحول العالم من إدارة المادي الملموسة إلى إدارة معلومات الالكترونية والمخزونة والتعرف على المقومات النشاط المصرفي عن بعد وخاصة في مجال الالكتروني واعتمدت الباحث على المنهج الوصفي التحليل في جانب النظري على العناصر المرتبطة بالمتغيرات الدراسة وخاصة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكذلك منهج الاستقرائي حيث تم أخذ عينة من المصارف الفرنسية من خلال استمارة استبيان وتوصلت الدراسة أن عولمة النشاط المصرفي أدت إلى ظهور أعمال جديدة للعمل المصرفي من خلال التطورات من شبكة الداخلية والخارجية والانترنت بشكل خاص وكذلك التطور التكنولوجي والأنظمة في المال المصرفي التي ساهمت في التطور الأداء المصرفي ، وتوصلت أيضا من الصعب للمصارف ان يعتمد على الخدمات المصرفية كوسيلة للأداء التنافسي بينها وبين المصارف الأخرى إن لم يتم تعزيز ميزات التنافسية من خلال وتقديم وعرض خدماتها من خلال قنوات المصرفية الإلكترونية وكذلك أدوات الدفع الإلكترونية.

3. دراسة بوخاري خديجة، (2019) ، بعنوان: (دور تكنولوجيا المعلومات في تطور أداء البنوك الجزائرية)

هدفت الدراسة على إعطاء صورة توضيحية للتغيرات التي تأثر بالأداء المصرفي وخاصة بعد التطورات التي شاهدها التكنولوجيا المعلومات في عصرنا الحالي التي يعمل البنوك على إدخالها من أجل تقديم خدماتها إلى الزبائن لمواجهة العالم الإلكتروني خاصة بعد التطورات الحاصلة للتجارة الإلكترونية وخاصة شبكة الإنترنت واستخدام الباحث منهج الوصفي التحليلي في جانب النظري باعتباره ملائما لتقرير الحقائق و فهم العناصر المتغيرات وتحليل إبعادها و اعتمد على منهج دراسة الحالة فيما يخص الجانب العملي للواقع البنوك الجزائرية ما بين سنة 2007 لغاية 2011 وتوصلت الدراسة ان البنوك باستطاعتها استخدام تكنولوجيا المعلومات يتماشى مع التطورات العلمية العالمية ، ومن خلال استخدامها يقلل بعض المخاطر المستقبلية وبصور عامة ينتقل البنوك من مركز تكلفة إلى مركز ربح

4. -دراسة جمانة زياد الزغبي،(2015) ، بعنوان : أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية

هدفت الدراسة الى معرفة تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية التي يؤثر باستخدام تكنولوجيا المعلومات في بعض الوزارات الأردنية واستخدام الباحث استمارة استبيان للبيان نتائج الدراسة و توصلت الباحث بان استخدام تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة يربط بين مديريات أو أقسام الوزارة لتوحيد الإستراتيجيات وخطط العمل وإن عدم تنسيق أو متابعة الأعمال قد تؤدي الى صعوبات أو معوقات أمام إنجاز هذه العملية .

5. Study : zaky et al , (2018) : Information technology governance effectiveness in organization

(فاعلية حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المنظمات)

هفت الدراسة إلى تحديد مدى أهمية و فاعلية حوكمة تكنولوجيا المعلومات في أنواع مختلفة من المنظمات من خلال إبعادها كل من (التوافق الاستراتيجي و إدارة المخاطر و تكنولوجيا المعلومات) من خلال استجابات المديرين على مستوى التكتيكي والاستراتيجي في شركات الخاصة على مستوى شرق الأوسط و توصلت الدراسة بأنها يوجد علاقة ايجابية ذو الدلالة الإحصائي بين تكنولوجيا المعلومات وعواملها المختلفة (إدارة المخاطر ، إدارة موارد تكنولوجيا المعلومات) ، وإن مؤشر الأساسي في شرح تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات هي إدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات و أوصى الدراسة باستخدام حوكمة تكنولوجيا المعلومات كوسيلة لمساهمة الشركات على تحسين الأداء التنظيمي من حيث قدرة عالية لسيطرة على للموظفين ، ورضاء العاملين ، وكما هو يساهم في بناء إطار موارد مالية وحماية الشركة خسائر المحتملة

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالحوكمة المصارف

1. دراسة هشام بورمة ،(2017) ، بعنوان : الحوكمة المؤسسية وتطبيقها في البنوك الإسلامية هدفت الدراسة على معرفة مدى تطبيق حوكمة المؤسسية من المعايير والمبادئ والقواعد حوكمة لدى البنوك الإسلامية بحيث اخذ مجتمع الدراسة من بنوك الإسلامية في الجزائر و قد توصلت الباحث بأن البنوك الإسلامية يطبق الحوكمة المؤسسية المتعلقة بالمبادئ من خلال التزامها بشروط واجب توفيرها لدى أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا ، وملتزمة بضمان حقوق المساهمين وحملة الأسهم ، وكما هي ملتزمة بإجراءات المتعلقة بالتدقيق الداخلي والخارجي باعتماد على المبدأ الإفصاح والشفافية عن جميع البيانات والمعلومات .

2. دراسة حاتم رياض،(2015) ، بعنوان : مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز اكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية

هدفت الدراسة الى التعرف على الوقوف دور الحوكمة وعلاقتها مع الأطراف ذات العلاقة بالمصارف التجارية الفلسطينية ومدى التزامها بالمبادئ الحوكمة وتقديم بعض المقترحات المناسبة عن بيئة الحوكمة وتجنب الغش والتلاعب بالقوائم المالية لدى المصارف وتوصلت الدراسة بان تعزيز كل من مبدأ الإفصاح والشفافية ومبدأ إدارة المخاطر ومبدأ العضوية وهيكل مجلس الإدارة تعزز المصارف بدرجة كبيرة لكشف التلاعب والغش في القوائم المالية

3. دراسة رافع جابرو علي علوان ، (2019) ، بعنوان : أثر الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية والمصرفية

هدفت الدراسة على معرفة مدى قدرة تطبيق مبادئ ودعم الحوكمة الشركات في المصارف العراقية و تعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية ومبادئ الحوكمة الشركات و أهمية تطبيقها في المصارف والأطراف المسؤولة على تنفيذ آلية الحوكمة و وصلت الدراسة إلى عديد من الاستنتاجات ومن أهمها هناك اهتمام كبير بتطبيق القواعد والمعايير الحوكمة في المصارف العراقية نتيجة التطورات والتغيرات الحاصلة في الاقتصاد العراقي وان تطبيق الحوكمة له دور فعال لضمان حقوق أصحاب المصالح داخل الشركات وخاصة حقوق المساهمين وان التزام بجوانب الفكرية للحوكمة يؤثر بشكل ايجابي على أداء المالي والنقدي والاقتصادي في العراق.

4. Study: Jelal and Mbohwa, (2014), (A Study of Management Principles Incorporating Corporate Governance and Advocating Ethics to Reduce fraud at a South African bank).

(دمج مبادئ حوكمة المنظمات إلى مدونة الأخلاق للحد من الغش في بنك جنوب افريقيا)

هدفت هذه الدراسة إلى فهم و شرح مبادئ حوكمة المنظمات و كيفية الحصول ثقافة أخلاقية قوية لدى العاملين في مصرف جنوب أفريقيا في عام 2014 وقد توصلت الدراسة إلى عدد من نتائج ومن أهمها إن البنك جنوب أفريقيا يحتاج إلى تدعيم برامج أخلاقي و إن الحوكمة الشركات لان يطبق بشكل عملي لدى البنك و يوصي الباحث في خلاصة البحث بان البنك يحتاج إلى إعادة التخطيط والتنظيم والإشراف من قبل الإدارة لغرض تحسين ثقافة مبادئ الحوكمة ، كما يحتاج إلى تشكيل لجنة منفصلة عن البنك لتوحيد العمل و تحليل الفجوة مبادئ حوكمة المنظمات و مدونة الأخلاق

ثالثاً: الدراسات متعلقة بالرقابة السلوكية

1. دراسة زهرة بلقاسمي ، (2015) ، بعنوان : أثر تطبيق اتفاقات بازل 3 على الرقابة البنكية

هدفت الدراسة تحقيق عدد من الأهداف و أهمها إبراز مدى أهمية أحداث تحويل الحقيقي للبنوك الجزائرية باعتماد على معايير الدولية و طبيعة تنظيمية وضرورة القيام بإصلاح مستمر و عميق لآليات البنكية ،وقدرة القيام بأداء دورة الكامل في عملية الوساطة بموجب المعايير والشروط الدولية ، التي تقصدها دخول العولمة الآلية من أجل محافظة على الحياة الاقتصادية و سلامته من الهزات الخارجية والداخلية وتوصلت الباحث إلى إن تطبيق معايير البازل يساهم في عملية المنافسة للبنوك ، ويساهم في محافظة البنوك العالمية من الاختلال والأزمات التي تطل تداعياتها الجوانب المختلفة للاقتصاد العالمي.

2. دراسة وليد علي، (2014) ، بعنوان : المراجعة الداخلية و دورها في تفعيل حوكمة المصارف هدف هذه الدراسة هي بيان مدى دور إدارات المراجعة الداخلية في تحقيق وتطبيق مبادئ حوكمة المصارف من خلال مدى تأثير الاستقلالية في إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة والتعرف على نظم وإجراءات إدارة المخاطر و دور لجان المراجعة وتوصلت الباحث إلى عديد من نتائج ومن أهمها يؤثر المجال الأخلاقي للأفراد المصرف على مراجعة الداخلية ودعم وتفعيل مبادئ الحوكمة مما يشير إلى ضرورة اهتمام بتطوير المعايير وأسس تدعيماً لمبادئ والقواعد الحوكمة المصارف وإن متابعة وتطوير معايير المراجعة الداخلية يساعد بصورة رئيسية في تحسين وتفعيل الحوكمة في المصارف لإنجاز عديد من الأهداف .

3. دراسة منير عبد الله، (2016) ، بعنوان : علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي

تهدف هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي وبالتالي التعرف على مدى تأثير الإدارة الإلكترونية من جهة والثقافة التنظيمية من جهة أخرى على الأداء الوظيفي وتوصلت الدراسة ان وجود علاقة طردية بين الإدارة الإلكترونية وثقافة التنظيمية و ضرورة وجود الأجهزة والمعدات والبرامج المطورة لجميع الإدارات والأقسام مع ضرورة وجود القدرات البشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات من المبرمجين والفنيين لتصميم وتطوير البرامج وإعداد الدورات و عقد ورش عمل والندوات لجميع المستويات الإدارية وعناصر الثقافة التنظيمية لدورهم في رفع من مستوى الأداء الوظيفي

4. Study : Gana & Bababe : The Effects of Motivation on Workers Performance

(أثار التحفيز على أداء العاملين)

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير تحفيز العاملين على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا مع بيان الآثار و مشاكل المترتبة على أداء العاملين ان لم يتم تحفيزهم من فييل الإدارة وتوصلت الدراسة اغلب الشركات ليس لديهم سياسات التحفيز بشكل كافي لتلبية حاجات العاملين في الشركات وان تقديم الحوافز بشكل تلبي احتياجات العاملين تأثر بصورة جيد على أداء العاملين و أوصت الباحث بضرورة تعديل سياسات الحوافز بشكل أن تلبي احتياجات العاملين

5. Study :Bienkowska et al ,(2017) : IT Tools Used in the Strategic Controlling Process

(أدوات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في عملية الرقابة الإستراتيجية)

هدفت الدراسة إلى مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات و كيفية استخدام أدوات تكنولوجيا من اجل تقديم حلول عن وظيفة الفعالة وتنفيذ مهام الرقابة الإستراتيجية لدى مجموعة من الشركات الأعمال في بولندا

و توصلت الدراسة بأن لا زالت الشركات الأعمال البولندية تستخدم أدوات الكلاسيكية في تكنولوجيا المعلومات التي يمكن أن تساهم في الرقابة الإستراتيجية ،بسبب عدم إدراك كافي للأعمال التي تدعمها الأنظمة ، وعدم وجود كفاءات العالية متعلقة بعلم الحاسوب لدى المديرين والمراقبين المباشرين في المنظمة ومن أهم توصيات الباحث هي دعم تطبيق تكنولوجيا المعلومات المعاصرة من أجل تطوير أساليب الرقابة الإستراتيجية

2.1: الإطار المنهجي للدراسة

1. : مشكلة الدراسة

تهتم هذه الدراسة بالصعوبات التي تواجه معظم المؤسسات العراقية بشكل عام والمؤسسات المصرفية بشكل خاص، وخاصةً التي تتعامل منها مع التطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات و ذلك لأن المصارف تعد احد ركائز في تحسين النشاط الاقتصادي للدولة وتعميق علاقته بالاستثمار ورجال الأعمال، وهنا من أجل أن تقدم المصارف أداء جيد تستطيع أن تواجه المنافسة القوية على المستويين المحلي والدولي أصبح من الضروري توجيه

سلوك جميع الموظفين نحو التعامل بدقة والسرعة مع المعلومات و الالتزام بالمعايير والحفاظ على حقوق المساهمين و أصحاب المصالح بشكل متساوي وبنزاهة وشفافية ، وعليه فإن و وجود الرقابة الفعالة بالاعتماد على معلومات دقيقة وصحيحة يساهم في تحقيق المصارف أهدافها الإستراتيجية ، ومن خلال ما سبق يمكن بيان مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية

- 1- هل تؤثر تكنولوجيا المعلومات في الرقابة السلوكية الفاعلة على سلوكيات العاملين في المصارف عينة الدراسة ؟
- 2- هل للحوكمة المصرفية دور في التأثير على أرقابه السلوكية ضمن القطاع المصرفي الخاص والعام ؟
- 3- ما هي معايير الجودة واللائمة في حوكمة المصارف لتحقيق رقابة فاعلة على سلوكيات العاملين في المصارف عينة الدراسة ؟
- 4- كيف يمكن تحقيق أغراض الرقابة الإستراتيجية من خلال مراقبة سلوك العاملين في المصارف عينة الدراسة
- 5- محاولة تقديم إطار نظري متكامل وشامل يمكن من خلاله أن يصبح مرجعاً لبقية الدراسات المستقبلية بعد أن أصبحت تكنولوجيا المعلومات مفهوماً مهماً في العصر الحالي والمستقبلي في جميع قطاعات الأعمال ، بالإضافة إلى توضيح. الرقابه السلوكية للقطاع المصرفي .

6- الكشف عن أهم العوامل التي تحدد كفاءة وفعالية كل من الحوكمة المصرفية والرقابة السلوكية وتحديد أسبابها.

2. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي كالآتي

- 1- التعرف على مستوى التعامل مع تكنولوجيا المعلومات في المصارف
- 2- تحديد مدى حاجة المصارف لتكنولوجيا المعلومات لضبط سلوك العاملين
- 3- إلقاء الضوء على مستوى الشفافية والإفصاح وسرعة الانجاز مع البيانات والمعلومات
- 4- معرفة دور التكنولوجيا والحوكمة في التحقق من مطابقة أداء الأفراد مع الخطط المعتمدة في المصارف

5- تحديد علاقة بين متغيرات الدراسة (تكنولوجيا المعلومات ،حوكمة المصارف ،الرقابة السلوكية (لدى العاملين في القطاع المصرفي

6- الكشف عن الفروقات ذات الدلالة الإحصائية من إستجابة أفراد عينة الدراسة حول دور العلاقة تكنولوجيا المعلومات المصرفية و حوكمة المصارف في تحقيق الرقابة السلوكية ،لدى موظفي المصارف ، حسب المتغيرات الديمغرافية.

7- تقديم الاستنتاجات والمقترحات لكي يتم الإفادة منها من قبل المصارف الأهلية والحكومية في القطاع المصرفي في العراق لتجنب الأخطاء و التهديدات التي يواجهها الاقتصاد العراقي ، فضلاً عن تحفيزها للعمل على نقاط القوة واستغلال الجوانب الإيجابية فيها بغرض الإفادة من تغيرات المتغيرات في السوق العالمي

3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية المتغيرات التي تمت مناقشتها وأهمية عينة الدراسة من خلال عدة آراء وهي.

• العرض الأكاديمي :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها في المنظور الأكاديمي من خلال التحقيق في متغيرين مهمين في الأدبيات الإدارية التي تدخل تكنولوجيا الاعمال وحوكمه المصارف والرقابه السلوكية ، حيث أن المتغيرات ديناميكية بطبيعتها وتحتاج إلى تحسين مستمر ، سنحاول من خلال هذه الدراسة توفير إطار نظري لهذه المتغيرات وتزويد الموضوع بالمراجع العلمية المتاحة.

• الرؤية الميدانية:

تتبع أهمية المجال من أهمية النظام المصرفي الذي يعمل داخل المحافظة والذي يزدهر من خلال الاستثمارات وتكلفه الاستبعاد من العملاء ومدى تأثيره على الموارد البشرية من خلال إبراز أهمية القطاع المصرفي والثقافات ودراساتها المميزة في البيئة المحيطة وأثر الاستثمار في تلك المصارف وأثرها على المجتمع.

4. فرضيات الدراسة : تتلخص فرضية البحث فيما يلي

فرضيات الارتباط

1- الفرضية الأولى :

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) بين تكنولوجيا المعلومات المصرفية والرقابة السلوكية .

2- الفرضية الثانية :

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) بين حوكمة المصارف والرقابة السلوكية

فرضيات التأثير

3- الفرضية الثالثة:

لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) بين تكنولوجيا المعلومات المصرفية والرقابة السلوكية بمتغيراتها .

4- الفرضية الرابعة:

لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) بين حوكمة المصارف والرقابة السلوكية بمتغيراتها

5- الفرضية الخامسة:

لا يوجد تأثير متعدد ذو دلالة معنوية عند مستوى (0.05) بين تكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف معاً في الرقابة السلوكية "،

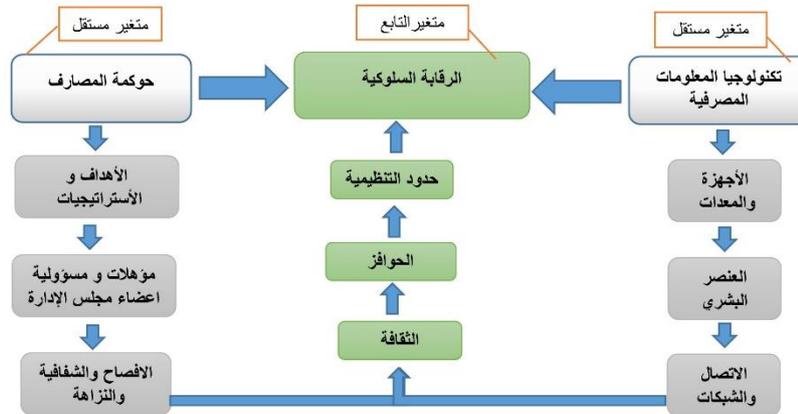
فرضية التباين

6- الفرضية السادسة: تتباين المصارف حكومية والخاصة عينة الدراسة في الرقابة شيعاً لتكنولوجيا المعلومات وحوكمة المصارف.

5. أنموذج الدراسة

تستخدم النموذج الدراسة عن جانب النظري من تكنولوجيا المعلومات وحوكمة المصارف والرقابة السلوكية وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافها قمنا بتحديد نموذج افتراضي للبحث والذي يجسد علاقات الارتباط بين المتغيرات الواردة

رسم توضيحي 1: نموذج افتراضي للدراسة



المصدر : من اعداد الباحث

6. مراحل الدراسة

تتكون الدراسة الحالية من عدة مراحل نحاول فيها إثبات الارتباط والتأثير بين متغيراتها البحثي ستكون:

1. الجانب النظري: ستمثل الإطار النظري لمتغيراتها لدراسة من خلال المصادر المتاحة للكتب والدوريات والبحوث للحصول على تغطية شاملة لمتغيرات الدراسة.

2. الجانب المنهجي:

وهي عبارة عن بيان بمشكلة الدراسة وأسباب اختيار العنوان والعينة وأهمية أهداف الدراسة والدراسة لوضع نموذج للتفسير الحالي للتيار.

3. الجانب العملي:

سنحاول من خلال هذا الجانب توضيح العلاقة النظرية بينمتغيرات الدراسة ومدى الترابط بينها حسب المصادر.

7. جمع البيانات

• البيانات الأولية

باستخدام أدوات مختلفة مثل الاستبيانات والملاحظات والمقابلات ، يمكن للباحث جمع البيانات الأولية هذه البيانات فريدة ومكيفة لعينة معينة. سيتم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان لهذا التحليل. سيتم مقابلة جميع المشاركين من قبل الباحث وإخبارهم بكيفية ملء الاستبيان.

• البيانات الثانوية

بالنسبة لهذه الدراسة ، تم جمع البيانات الثانوية في الغالب من الكتب المدرسية ومقالات المجلات والمجلات والإنترنت ، والتي تم تقديمها في مراجعة الأدبيات ، علاوة على ذلك ، كانت نتائج البحوث السابقة التي أجريت في نفس المجال بمثابة أساس قيم للماد الداعمة

8. حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي :

- 1- الحدود الزمنية : تشمل حدود الزمنية خلال الفترة الواقعة بين شهر اذار 2021 لغاية شهر حزيران 2021
- 2- حدود البشرية : اختار الباحث عدد من مديري الأقسام و الوحدات في المصارف المبحوثة (أفراد عينة الدراسة)
- 3- الحدود المكانية : تم اختيار عدد من المصارف العراقية الحكومية والخاصة في محافظة دهوك (عينة الدراسة) كما يبين في الجدول الآتي:

جدول 1: البيانات الخاصة بالمصارف المبحوثة

ت	أسم المصرف	نوع القطاع	تاريخ تأسيس	عدد الأقسام	عدد أفراد العينة
1	الجامعة	العام	2013	10	15
2	المالطا	العام	2009	11	15
3	كارة	العام	2008	11	15
4	K.I.B	الاهلي	2005	16	15
5	R.T.B	الاهلي	2001	15	15
أجمالي عدد أفراد العينة					75

المصدر: من إعداد الباحث

9. محددات الدراسة

واجهت هذه الدراسة كغيرها من الدراسات السابقة من مجموعة محددات ، واهما تمثلت بما يلي :

- 1- ارتباك عدد من أفراد عينة الدراسة من موضوع البحث قبل إبطاء عملية استرجاع الاستثمارات ، مدعين بأن السبب يعود إلى الرقابة وضوابط وحفظ على السرية من قبل إدارات المصارف
- 2- رفض التعاون من قبيل بعض المصارف الأهلية مع الباحث

10. تصميم البحث

تصميم البحث أداة مفيدة للباحث في تخطيط وتنفيذ بحثه مما يساعده في الحصول على النتائج. تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات من العينة المبحوثة في المصاف بمحافظة دهوك. تصميم البحث مهم جدا لأنه يحدد نجاح أو فشل الدراسة. سيوفر تحديد تصميم البحث للباحثين خطة مفصلة تستخدم لتوجيه أبحاثهم.

يمنح هذا الجزء من الدراسة الباحث بشكل أساسي عنوانًا للإرشاد وكيفية إجراء البحث. يمكن إجراء البحث إما من خلال الأساليب النوعية أو الكمية. سيساعد الفهم الصحيح للباحث على التمييز بين المنهجيتين ويقود الباحث في الاتجاه الصحيح. نظرًا لأن كلا المنهجيتين لهما مزايا وعيوب خاصة ، فإن اختيار المنهجية المثالية أمر ضروري لنجاح البحث.

البحث الكمي هو منهجية تتضمن منهجًا استنتاجيًا وجمع وتحليل البيانات العددية. سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبيان بواسطة الحزمة الإحصائية للإحصاءات الاجتماعية (SPSS 22) - وهي حزمة برامج مناسبة متاحة للتأليف الاستقصائي ، واستخراج البيانات ، وتحليل النص ، والتحليل الإحصائي ، والتعاون والنشر. سيتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. الإحصاء الوصفي يشمل الطرق والانحراف المعياري ومعامل التباين
2. تحليل الروابط المتعددة المستخدمة لدراسة العلاقة بين متغيرات البحث والأبعاد.
3. تحليل الانحدار الخطي بطريقة تدريجية لتحليل التأثير المتوقع للمتغير المستقل على المتغير التابع في بحثنا.

الفصل الثاني

الجانب النظري للدراسة

1.2: تكنولوجيا المعلومات

1.1.2: إطار عام لتكنولوجيا المعلومات المصرفية

يهدف هذا الفصل إلى التعرف بالمفاهيم و أدوات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات وتلك المتعلقة بنظام الرقابة السلوكية و ابتداءً من ظهور التكنولوجيا بدأت المصارف كغيرها من المنظمات باستخدام تكنولوجيا في النظام الإداري و المحاسبي بصورة جيدة وسرعة في انجاز مهماتها و لكن رغم ايجابيات هذه التكنولوجيا إلا هنالك سلبيات من اختراق أو التلاعب بالبيانات لذلك أصبح من ضروري مواكبة أنظمة الرقابة لهذه التكنولوجيا حتى يكون البيانات موثقة .

يعتبر العصر الحالي عصر ثروة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ،حيث أدى تطور في التكنولوجيا المعلومات الى زيادة حجم المعلومات التي يجب ان تعالج و تخزين و تقديم تقارير إلى النظام بشكل كبير مما أدى إلى تعقيد عملية التحكم وسيطرة عليها و قد انتشرت عديد من التطبيقات تكنولوجيا المعلومات في جميع المجالات ونظرا بتطور السريع في الحاسبات وتكنولوجيا يجب أن يصاحبه التطور مماثلا في تطور الموارد البشرية و الممارسات و الضوابط الرقابية كما انها أصبحت مصدراً أساسيا لتنافس في عصرنا هذا ونجد ان معظم الشركات العالمية تتنافس في إصدار و تطوير وسائل نقل المعلومات ، وان توفير المعلومات بسرعة ونقلها والتصرف بها وبدقة عالية فيكون علاقة طردية بين المصرف و تكنولوجيا كلما زادت قدرة المصرف إلى زيادة درجة تحصره و التقدمة في عديد من المجالات وكلما زادت الحاجة المصارف إليها وهذا سيؤدي إلى البقاء و الاستمرارية وتحديث هيكلها مع تطوير المستمر في تكنولوجيا الحديثة أما المعدات الآلية والشبكات الانترنت هي وسائل ضرورية للتعامل مع المعلومات على نطاق الأوسع.

1- مفهوم تكنولوجيا

نجد أن هناك تداخل في فهم و تعريف كل من تكنولوجيا و التقنيات فهناك من يعتبر الاثنان يعبران نفس المفهوم وهناك يجد الاختلاف فيما بينهم وهذا يعود إلى الاختلاف في التفسير و التطبيق والنهج الفلسفي الذي يتبناه المفكرون والمختصون كذلك يرجع هذا الاختلاف إلى المراحل التي مر بها التكنولوجيا وارتباطه بها لذلك نجد بأن ديكرتيكي يجد بأن مفهوم التكنولوجيا يمثل المعرفة المنظمة من أجل الاستفادة من الإمكانيات المتاحة وضمن إطار تأثير عوامل البيئة المحيطة و وفقاً لاحتياجات الأفراد والمجتمع، ومما تقدم يمكن القول بأن التكنولوجيا تمثل المعرفة لإبداع والقدرة العقلية التي ساهمت في إيجاد آلات ومعدات والوسائل والطرق التي ساهمت وتساهم في تطور المجتمعات ، (ردينة، 2004: 24) ، وان تكنولوجيا هي كلمة من أصل يونانية ، تتألف من مقطعين، وهما: "تكنو"، التي تعني حرفة، أداء، أو الفن، أما المقطع الثاني فهو "لوجيا"، اي علم، أو دراسة، وبالتالي فان كلمة تكنولوجيا تعني علم المقدره على الاداء أو التطبيق وان تكنولوجيا وهي عبارة عن مصدر المعرفة المكرسة لصناعة الأدوات، واجراء المعالجة و ثم استخراج المواد ،ويعد مصطلح التكنولوجيا من المصطلحات الشائعة التي تتباين في فهمها بين الأفراد ويتم استخدامها لإنجاز المهام المختلفة في الحياة اليومية لذا يمكن وصفها على انها المنتجات، والعالجات المستخدمة لتبسيط الحياة اليومية. (بانا، 2020: 31) ، لقد عرف العالم الاجتماع ودونالد بيل (Donald Bell) بأن تكنولوجيا هي تنظيم فعال لخبرة الانسان من خلال وسائل منظمة ذات كفاءة عالية و توجيه القوى الكاملة في البيئة المحيطة لها للاستفادة منها في الربح المادي وجاء كما عرف تكنولوجيا من قبيل البيرت (Galbraith) بأنها هي التطبيق النظامي للمعرفة العلمية أو معرفة منظمة من أجل أغراض عملية . (حيلة، 2014:21) ، وعرفت أيضاً من قبيل المهتمين بنظرية المنظمة بأنها الفن والعلم المستخدم في إنتاج و توزيع السلع والخدمات كما تعد التكنولوجيا علماً لأنها تركز على البحوث والأساليب والأمور العلمية كما تعتبر فناً المهارات والخبرات الفنية تستخدم للتأكد من خدمة التكنولوجيا لحاجات المجتمع والمنظمة : (اللامي، 2007: 166) .

2- مفهوم البيانات و المعلومات :

قبل تعرف على معلومات من ضروري تعرف على البيانات لأنه يشتق المعلومات من البيانات ويعرف البيانات بأنها هي المواد الخام التي تعتمد عليها المعلومات والتي تأخذ شكل الرموز، أو عبارات، أو أرقام، أو جمل لا معنا لها إلا إذا تمت معالجتها و ارتبطت مع بعضها بشكل منطقي لكي تتحول الى معلومة أو المعلومات و يكون عادةً عن طريق البرمجيات والأساليب الفنية المستخدمة في الحواسيب . (ربحي، 2010: 107)

ويعرف أيضا البيانات هي مواد خام التي يتم تجميعها و مراجعتها لأجل إنتاج المعلومات، وتمثل المداخلات الأساسية لنظام وتعبر عن أحداث وتدفقات مادية للعمليات والأحداث الاقتصادية التي تمارسها المؤسسات والمنشأة وقد يعبر عنها أما في شكل أرقام أو رموز أو أشكال أو في هذه الصور مجتمعة بعضها أو كلها . (ياسر وآخرون، 2007: 16) ، وعرف (فياض) البيانات : هي أرقام او أعداد أو رموز غير مفسرة و غير المحللة التي يخضع للعمليات المعالجة لكي تتوافر فيها خصائص وصفات تجعلها مقبولة ومنطقية ، (فياض، 2011: 9) ، وتعرف المعلومات : بأنها عبارة عن البيانات يتم معالجتها لغرض تحقيق هدف محدد ، من اجل اتخاذ القرارات ومن الواضح أن هذا التعريف يتأثر بعلاقة المعلومات بصناعة القرارات واتخاذها . ويشير تعرف آخر أن المعلومات هي مجموعة من البيانات المنسقة والمنظمة بطريقة توليفي المناسبة ، بحيث تعطي معنى خاص، وعناصره المتجانسة من الأفكار والمفاهيم ، ويمكن من خلالها الوصول الى المعرفة واكتشافها . (عامر و إيمان ، 2009:27) ، وعرفت أيضا بأنه حقيقة أو ملاحظة أو إدراك أي شيء ملموس أو غير ملموس يستخدم في تدنيه عدم التأكد بالنسبة لحدث أو حالة معينة يصيف إلى معرفة الفرد أو الجماعة . (صلاح الدين، 2001:13) ، وله لتعريف آخر للمعلومات : هي إذن يسمح لكل فرد بإعطاء معنى لمجموعة من الأحداث مشتقة من الإعلام أي من الشكل (Rouzeau Matine ,1993:71) ، كما يمكن ان يعرف المعلومات : هي البيانات خاضعة للتحليل و التفسير والمعالجة ويتم استخدامها للمقارنات و العلاقات والمؤشرات التي تربط الأفكار والحائق والظواهر مع بعضها بعض بمعي تنظيميها و تصنيفها وتحليلها وتلخيصها والاستفادة منها من اجل تحقيق هدف ما بعد أن أصبح لها معنى (الزغبي، 2015: 29) ، ويمكن تعرف المعلومات : بأنها بيان معقول أو حقيقة أو فكرة أو رأي أو مفهوم أو تجميع مترابط للبيانات أو الآراء والمعلومات مرتبطة بالمعرفة، لان المعلومات عندما يتم هضمها وفهمها و مقارنتها تصبح معرفة أي ان المعلومات هي التي تساعد على تغني الحالة المعرفة للإنسان . (احمد، 1988: 13) ، وان الغرض الرئيس للحصول على معلومة هو استخدامها من أجل الوصول إلى القرارات وتنفيذها وتقييمها، كما يتمثل دور المعلومة في تخفيض عدد البدائل و تخفيض درجة عدم التاكيد التي تتضمنه هذه البدائل، ومثال على ذلك إذا اراده المستثمر ان يتخذ قرار الدخول في استثمار معين أو تجنبه ويحتاج اتخاذ هذه القرار ضروري ان يحصل المستثمر على معلومات معينة وعن بدائل مختلفة، فإنه من الطبيعي أن تكون المعلومة في شكل احتمالات للنجاح أو الفشل بالنسبة للمشروعات المختلفة ، وان هذه الاحتمالات يساعد المستثمر في تخفيض حالة عدم التاكيد بالدخول المشروع مع مراعاة إن هذه المعلومات لا تؤثر على متخذ القرار وإنما يقتصر دمرها على تخفيض عدد البدائل المتاحة وتعديل الاحتمالات المصاحبة كل بديل ، وان من الصعب تحديد قيمة المعلومات و إنما يتم تحديدها عادة بشكل تقديري و غير موضوعي وهذا يأتي

حسب وجهة النظر المستخدم المعلومات وعلى هذه الأساس يرى الكاتب بأن هنالك ثلاثة مستويات للمعلومات بحيث يمثل كل واحد معنى معين لها وهم كالآتي: (الدهراوي و كامل، 2000: 33) .

- المستوى الفني: حيث أن المعلومات لا تعطي معنى ، ولكن يمكن قياس الكمية المعلومات المنقولة خلال قنوات الاتصال
 - المستوى المعنوي : حيث يتم تفسير وتحليل المعنى الذي تتضمنه المعلومات من قبل مستخدمي تلك المعلومات
 - المستوى التثري : حيث تؤدي المعلومات في هذا المستوى إلى تشجيع المستخدم المعلومات لاتخاذ القرارات أو القيام بنشاط معين بناء على المعرفة المتحصل من هذه المعلومات
- 3- مفهوم تكنولوجيا المعلومات المصرفية :**

بان تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً مهماً في احداث التطورات الجذرية من العمليات نفسها مما أدى أن تكون جزءاً أساسياً ضمن هذه العمليات ، إضافةً إلى أستطاع المشروعات الصغيرة في فتح قنوات الاتصال مع جميع الجهات التي تتعامل معها ، ومساهمتها بالمرونة كافية للتكيف مع المستجدات التي تؤدي تحسين المعلومات إلى سواء على البيئة الخارجية أو على عمليات نفسها، وسيطرة على المخزون والمتطلبات وتنظيم النقل والشحن من خلال تخفيض الكلفة، وان هذا كله يعتمد على إمكانية المنظمة على توظيف تكنولوجيا المعلومات المناسبة لها وعملياتها بما تتناسب مع البيئة المحيطة لها (سراج طلعت، 2017: 46) ، وان تكنولوجيا المعلومات مصطلح حديث هناك عديد من التعريفات المتقاطعة فيما بينها وبشكل عام يمكن نعرف تكنولوجيا المعلومات : هو مجال الذي يهتم بإنتاج المعلومات وتخزينها ومعالجتها وإدارتها، سواء كانت نصاً أو صوتاً أو صورة أو أي طريقة تدمج بينها ، بما في ذلك علوم الاتصالات والحاسوب وبما يرتبط بها من تشريعات وقوانين متعلقة بحماية المعلومات ونشرها ، وأي أعمال تدعم هذا المجال . (عدنان و آخرون ، 2005:3) ، ويمكن أن نعرف تكنولوجيا المعلومات : إن تكنولوجيا المعلومات هو مزيج من المقومات المادية للحاسوب الآلي Hardware والبرامج التي تستخدم لمعالجة البيانات بطريقة ما للحصول على معلومات يمكن استخدامها في أعمالنا ويمكن ان نعرف بأنها أجهزة متعلقة بتخزين البيانات ومعالجتها ومساعدتها على سرعة الاتصال بين الأفراد والشركات بكفاءة . (عباس ، 2010 : 4) ، وعرفت النجار بأنها هي اسس منهجية محسوبة قادرة على تكامل البيانات من مصادر مختلفة بقصد حصول على المعلومات الأساسية للمستخدمين ذو الاحتياجات المتشابهة. (فايز ، 2010:74) ، وعرف خناق تكنولوجيا المعلومات بأنها جميع أنواع التكنولوجيا المعلومات المتقدمة { الأجزاء المادية للحاسوب و ملحقاته والشبكات و الاتصالات و البرمجيات و الإجراءات و قواعد البيانات والأفراد } التي تستخدم في الاستحواذ على البيانات و المعلومات و

خزنها ونقلها وكذلك نشرها و معالجتها و مشاركتها خارج الشركة وداخلها مع إمكانية استرجاعها وتحديثها من أجل تطوير وتحسين ومشاركة موارد نظم المعلومات في الشركة بهدف تحقيق أهدافها بفاعلية (خناق و سناء، 2008: 11) ، يكون تكنولوجيا المعلومات هي مجموعة الأجهزة والبرمجيات وشبكات الاتصال والإجراءات والبيانات والأفراد التي تستخدم لجمع ونقل وتصنيف وتبويب وتركيب ومعالجة المعلومات بكفاءة عالية في المنشأة لغرض إشباع الحاجات المتصاعدة والمتزايدة للمدراء وصناع القرارات . (سلطان، 2008: 31) ، وعرفت الكاتب بان تكنولوجيا المعلومات : هي عبارة عن كل التقنيات المتطورة التي تستخدم في تحويل البيانات بمختلف أنواعها وإشكالاتها إلى معلومات والتي تستخدم من قبل المستخدمين منها في كافة مجالات الحياة. (علاء، 2002:19)

ويعرفها مازن بان تكنولوجيا المعلومات : بأنها ثورة المعلومات المرتبطة بصناعة وحياسة المعلومات و تسويقها ومعالجتها و تخزينها و استرجاعها و عرضها وتوزيعها من خلال الوسائل اتصال تكنولوجيا حديثة المتطورة وسريعة وذلك من خلال الاستخدام المشترك للحاسبات الكترونية وأسس الاتصالات الحديثة. (مازن، 2010: 4) ، وان تكنولوجيا المعلومات المصرفية هي تلك الأداة الذي يعتمد على الحاسوب والتي يستخدمها الأفراد من أجل الحصول على معلومات ومعالجتها لدعم حاجات المصرف لتلك للمعلومات (Stephen and Amy, 2007:172) ، ويرى (Landon) أن التكنولوجيا المعلومات المصرفية هي عبارة مجموعة من العناصر المتجمعة والمترايط مع بعضها و وظيفتها تخزين ومعالجة المعلومات لدعم صنع القرارات والسيطرة داخل المصرف ومساندة الإدارة والموظفين لحل مشاكل وتسهيل الأمور الإدارية المعقدة من أجل تقديم خدمات الجيدة والمطورة (London and London,2007:11)

2.1.2: نبذة عن مراحل تطوير تكنولوجيا المعلومات

تشتمل التطورات المعاصرة في التكنولوجيا المعلومات على الصور الفوتوغرافية و تليفون و الأفلام المتحركة والراديو و التلفزيون و حيث كانت هي الوسائل المتاحة لعرض لتخزين و إرسال المعلومات ، إلا أنه أضيفت إليها وسيلة الأخرى أكثر تطوراً وتتمثل في الكمبيوتر الذي يختلف عن الوسائل الأخرى في وظائفه الرئيسية في تحويل المعلومات و تداولها وعرضها و تخزينها هذه الخاصية تعطي الكمبيوتر أهمية خاصة عندما تتحقق من أن عملية التفكير البشري يتضمن عنصر تحويل المعلومات ، ويعتبر الكمبيوتر بأنة الأداة التي يستطيع تمثيل نموذج لعملية الفكر البشري. (محمد، 1989:23)

وقد مرت تكنولوجيا المعلومات بعدد مراحل وهي كالآتي (حازم محمد، 2010: 57) .

1- المراحل البدائية تطوير تكنولوجيا المعلومات تتمثل بثورة المعلومات والاتصالات ابتداءها من اختراع الكتابة والطباعة و مختلف أنواع مصادر المعلومات المرئية والمسموعة ، و اختراع الحاسوب ، وارتباط فيما بين تكنولوجيا الحاسبات المتطورة وتكنولوجيا الاتصالات بمختلف أنواعها وتطوراتها و وصول إلى شبكة المعلومات المختلفة وعلى رأسها الانترنت

2- مراحل المتوسطة منذ أوائل محاولات بناء الحاسوب والجيل الاول للحاسبات وبداية مراحل

ارسال المعلومات عبر الأقمار الصناعية والجيل الثاني للحاسبات و مخرجات الحاسوب المصغرة

3- المراحل الحديثه للتطورات التكنولوجية : وتبدأ المرحلة بالجيل الثالث للحاسبات وبناء اسس المحلية والتي أطلقت عليها اسم الدوائر الإلكترونية المتكاملة ، والجيل الرابع للحاسبات والذي تتميز بالتطورات الكبيرة للمكونات المادية والبرمجيات وظهر معالجات المايكرو (Micro-processors) وأسس البحث بالاتصال المباشر ، والجيل الخامس للحاسبات الذي يتميز بتطور الحاسبات المايكرو ، و نظم الأقراص المكنزة (CompactDisk) والانترنت و التطورات الأخرى وتشهد تكنولوجيا المعلومات تطورا واضحا يرتبط مباشرة بتطور الحاسبات و الاتصالات والتي تسير بالاتجاهات عدة أهمها

- التقريب و التجميع (Convergence) أي ان تقريب والدمج بين المنظمات والأفراد من خلال اللغة الحاسوب
- إمكانات الحمل و النقل (Personalization) أي ان الحرية الشخصية التي يحتاجها المستخدم في تعامله مع المطلوبات الملزمة
- الخصوصية (personalization) أي الحرية الشخصية التي يحتاجها المستخدم في تعامله مع المعلومات المطلوبة

ونتيجة لتطور الهائل في تكنولوجيا و ازدهار الاقتصاد العالمي في كل القطاعات بصورة عامة والمصارف بصورة خاصة هي من أكثر القطاعات التي أهتم بتكنولوجيا المعلومات وذلك كوسيلة لتحسين الأداء المصرفي والتي أدى إلى تسهيل تقديم الخدمات المصرفية بسهولة ودقة العالية من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية لها ومرة المصارف بعدة مراحل في تطوير تكنولوجيا المعلوماتية وهي كالاتي (وسيم، 2012:58) .

1- مرحلة الدخول :ويعتبر هذه المرحلة بداية دخول تكنولوجيا المعلومات في أعمال المصارف ، وذلك من وأجل إيجاد حلول مناسبة لبعض مشاكل المصرفية مثل تأخير في تقديم التقارير المالية والمحاسبية

2- مرحلة تعميم الوعي التكنولوجي : قد اهتم هذه المرحلة بانتشار الوعي التكنولوجي على كافة العاملين بالمصرف وذلك من خلال دورات التدريبية الداخلية والخارجية ،ولهدف منه تحضير لدخول أوسع لتكنولوجيا المعلومات المصرفية

3- مرحلة دخول الاتصالات والتوفير الفوري لخدمات العملاء : بدء المصارف في هذه المرحلة استخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل تقديم الخدمات الفوري لعملائها ،ومن خلالها يمكن الدخول صناعة الاتصالات إلى العمل المصرفي وتميزت هذه المرحلة ببداية الاهتمام من قبل الدائرة العليا بتكنولوجيا المعلومات نتيجة لتكاليف المتزايدة التي تتطلبها من ناحية و الصعوبات التي نتجت على سير العمل من جهة أخرى

4- مرحلة ضبط التكاليف : استخدمه المصارف في هذه المرحلة كبدائية لعملية ضبط الاستثمار في تكنولوجيا وذلك الأمر أدى إلى الاستدعاء باستعانة الأخصائيين و استشاريين في أمور تكنولوجيا المعلومات من أجل مساندة على فهمها وبالتالي تقديم طرق يتلاءم مع العمل المصرفي والاستثمار فيها

5- مرحلة اعتبار التكنولوجيا أصلاً من أصول المصرف : إن جميع المسؤولين في المصرف ما لها اهتمام كبير لمختلف النواحي التكنولوجية المعلومات في المراحل السابق ،باعتبار التكنولوجيا أصلاً من أصول المصرف و،وعالية أن يجيب هذه الأصل مردوداً كباقي الأصول الأخرى في المصرف ومن هنا بدأت إدارة التكنولوجيا

6- مرحلة اعتبار التكنولوجيا عملاً ضمن أعمال المصرف : وفي هذه المرحلة أدى ظهور الإدارة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات داخل المصارف ، والذي أهتم على تفعيل الإنتاجية على مستوى الداخلي وتحسين الضبط على مستوى العملي وتسويق تكنولوجيا المعلومات على مستوى الخارجي

3.1.2: عناصر ومعوقات استخدام تكنولوجيا المعلومات المصرفية

الفرع الاول: عناصر استخدام تكنولوجيا المعلومات

يمكن تقسيم تكنولوجيا المعلومات إلى ثلاثة مكونات الرئيسية وهم كالاتي . (سليم، 2006: 88)

1- الشق المادي Hardware : وهي عبارة عن معدات الحاسوب (hardware) computer

والتحكم الأوتوماتيكي automatic control والإنترنت Internet

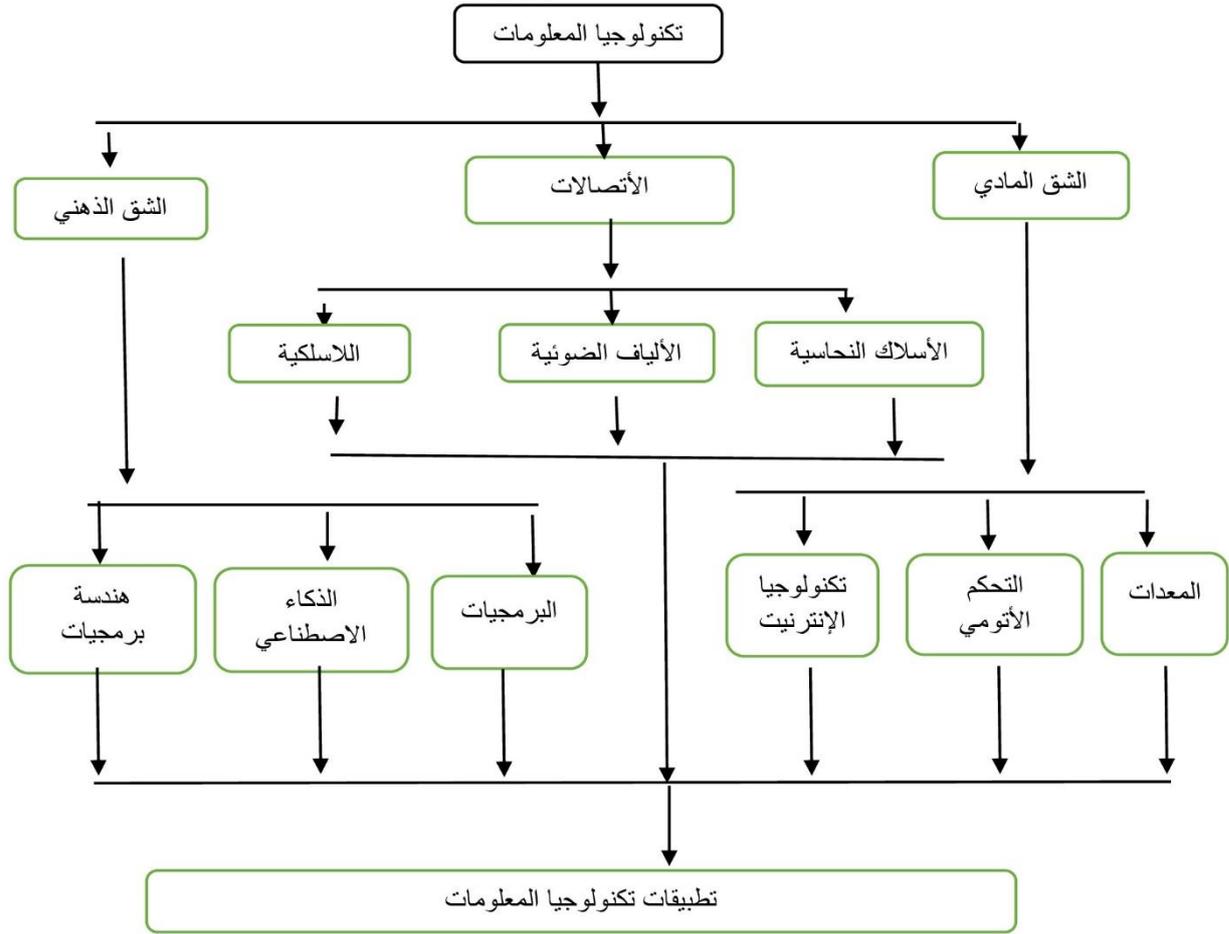
2- الشق الذهني software :فهو يتكون من البرمجيات software والذكاء الاصطناعي

artificialIntelligence والهندسة البرمجيات software engineering

3- تكنولوجيا الاتصالات Communicationtechnology :وهو الذي بأن بالأسلاك النحاسية

،رافلات الضوئية و ثم اللاسلكية والخلوية ... الخ

رسم توضيحي 2: عناصر تكنولوجيا المعلومات
شكل رقم (2)



المصدر: سليم الحسينية ، (2006) ، ادارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية ، عمان- الاردن، مؤسسة الوراق ، طبعة
ثالثة ، ص88

وان هناك عناصر أساسية لا بد من التأكد عليها ضمن نطاق الإدارة الإستراتيجية للتكنولوجيا المصرفية وهذه العناصر تمثل في: (ناظم وعبد الفتاح، 2008: 27)

- 1- تساعد أهمية الخدمات المصرفية بالتجزئة (Retail Banking) كميدان أساسي من أعمال البنوك ومصدر أساسي لزيادة الربح
- 2- الاعتماد المتنامي على الركائز الإلكترونية لتلبية احتياجات العملاء من الخدمات المصرفية الإلكترونية (E-Banking Services)
- 3- تساعد أهمية التكنولوجيا من مراقبة سير الأعمال والرقابة الداخلية.
- 4- معايير (بازل) الجديدة التي تهتم بمخاطر التشغيل ، وأهمية الإدارة الإستراتيجية لمخاطر تكنولوجيا المصرفية لمنع أي تأثير سلبي على البنوك

وتقريباً أتفق معظم المتخصصين في مجال التكنولوجيا المعلومات بتحدد مكونات الأساسية لتكنولوجيا المعلومات بثلاثة مكونات وهم كالآتي

1- العنصر البشري: كما ذكرنا سابقاً اتفق معظم المختصين بان عنصر البشري لدى الإدارة والنظام له أهمية أساسية لمكونات تكنولوجيا المعلومات لكونه تفوق على أهمية مستلزمات المادية إلى حد ما لأنه تعز أسباب معظم حالات الفشل لدى النظام هو غياب عنصر البشري (غزوان ، 2014:45)

وتمثل العنصر البشري كافة عاملين البشرية سواء كان المسؤولين والمدراء والرؤساء الأقسام والشعب الذي يستخدمون ويوظفون طاقاتهم من اجل الحصول على استثمار و حشد الإمكانيات الممكنة وذلك لتنفيذ أعمالهم باستخدام تكنولوجيا المعلومات (نبال،2013: 20)

2- الأجهزة والمعدات : عبارة عن أجزاء المصنعون و تراكيب المادية الملموسة التي تستخدم لتكوين وبناء الحواسيب سواء كان الأجزاء الخارجية أو الداخلية (عوض ،2003: 20)

وهي كافة المكونات المادية والتعليمية التي تصيف الى المصروف من أجل تأمين وتسهيل العمل الالكتروني مثل الحواسيب وملحقاته من أجهزة الإدخال والإخراج وأدوات الكهربائية... الخ (الخفاجي،2010:47)

3- الاتصالات والشبكات :وهي العمليات مشتركة تساهم على الفهم بين عدد من الأفراد والمجموعات لغرض الوصول إلى فهم مشترك (Jones and George,2003: 24)

وان الاتصالات :وهي عملية التي تهتم بتبادل والمشاعر والنقل بين أطراف عملية الاتصال من أجل تحقيق أهدافها أو هي عملية التي يحاول الأفراد من خلالها بناء معاني مشتركة عن طريق الرسائل التي ترمز برمز معين (ليلي وآخرون،2018: 253)

الفرع الثاني: معوقات (محددات) استخدام تكنولوجيا المعلومات

إن إدارة غير فعالة لمؤسسات و المنظمات يواجه عديد من المعوقات وتحديات وبالأخص المنظمات الذي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات بشكل اوسع وذلك من خلال القضايا السياسية والبيئية والجغرافية والاجتماعية والاقتصادية ومن أهم هذه المعوقات (سيف: 2019، ص43)

- 1- ضعف الملائمة الثقافة التنظيمية : أن الثقافة التنظيمية المتوفرة لدى العاملين في المؤسسات له دور كبير في الإسهام بفاعلية و كفاءة في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال فهم و معرفة تكنولوجيا المعلومات بشكل جيد و محدد.
- 2- غياب الاتصال :يعتبر انقطاع الاتصال عائق الرئيسي للنجاح معظم أعمال تكنولوجيا المعلومات
- 3- عدم فاعلية إدارة الموارد المالية : إن وجود عدد كافي من الأجهزة والبرامج والتقنيات والموارد البشرية لتقديم الخدمات المتعلقة بتقنية المعلومات سيؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل و بتكاليف أقل

- 4- عدم كفاءة وتدريب العاملين من استخدام تكنولوجيا المعلومات
- 5- غياب الرؤية الإستراتيجية : إن عدم دراسة إستراتيجية استخدام تقنيات الجديدة مكان التطبيقات القديمة فيمكن في أغلب الحالات يكون استخدامه غير مناسب
- ويشير الباحثة بالمعوقات تكنولوجيا المعلومات من خلال الأتي(ريم، 2015: 46)
- 1- عدم وجود الخبرة و البنية العلمية للمدراء في مجال المعلوماتية اذ ربما نوعاً من الخوف بابتعاد من استخدام تكنولوجيا واستمرارية للاستخدام الورقي وللاستثمار الضيف في الحاسبات وتطبيقات
- 2- ضعف مفهوم المعلومات والية الاستفادة منها بواسطة الحاسبات
- 3- عدم وجود مبرمجين ومختصين و محلي نظم لتقديم نظام معلوماتي متكامل في الشركة بحيث يطورون نظام العمل اليدوي ويشرفوا على تنفيذ هذه الأنظمة
- 4- سعي العديد من المؤسسات والمنظمات للحصول على الحواسيب بمجرد مظهر حضاري فقط بدون النظر إلى الإمكانية استخدامه وحلوله مكان العمل اليدوية

4.1.2: أهمية وأهداف تكنولوجيا المعلومات المصرفية

الفرع الاول: أهمية تكنولوجيا المعلومات المصرفية

يسعى الموظفون والمسؤولين في مختلف المنظمات وشركات الأعمال التجارية والمؤسسات العمل في الوقت الزمني أقصر و بكفاءة وإنتاجية العالية لذلك أصبح استخدام تكنولوجيا المعلومات وسيلة مهمة وضرورية للوصول الى أهدافهم وتطوير أعمالهم بشكل مستمر يوماً بعد يوم.

وكما يعتبر تكنولوجيا المعلومات بمثابة سلاح الاستراتيجي يساهم في بناء وتعزيز إستراتيجية أي منظمة من خلال توفر البيانات والمعلومات من داخل وخارج المنظمة، مما يساهم في دعم علاقاتها مع الموردين والزبائن والمؤسسات أخرى ومن خلالها يمكن تحقيق عدد من الاستراتيجيات وهي كالآتي (عبد الله وقريشي، 2011: 39) .

- 1- إستراتيجية التكلفة الأدنى: اي تقليص تكاليف الإنتاج والخدمات والتسويق و.. الخ لمنتجاتها وبهذا يرفع ارباح المؤسسة
- 2- إستراتيجية التميز: التي يسعى الى تميز منتجاتها وخدماتها مقارنة لمنافسيها وهذا يساعد في تحسين القدرة التنافسية
- 3- إستراتيجية الإبداع أو التجديد : التي يستخدم الطرق الحديثة في العمل، إذ أن أهمية تكنولوجيا المعلومات يأتي من خلال قدرة التكنولوجيا من بناء حواجز أمام تغير موازين القوى في علاقة المنظمات بمواردها، ورفع الكفاءة الإنتاجية، وتغير أسس المنافسة، وخلق ميزة تنافسية

وان أهمية تكنولوجيا المعلومات المصرفية من خلال الآتية (Adetayo and Noor, 2020:594)

- 1- تزيد من الكفاءة ، وتسرع مواعيد التسليم المعاملات
- 2- تقليل الأخطاء وتقديم خدمات ذات جودة عالية
- 3- عززت تكنولوجيا المعلومات أجهزة التي تمكن العملاء من صرف النقود في أي وقت بغض النظر عن ساعات العمل المصرفي التقليدية للخدمات مثل تحويل الأموال ودفع الفواتير ... الخ
- 4- حل مشكلات الاتصال بين البنوك و العملاء والمنظمات والأطراف الأخرى من خلال خدمات المصرفية عبر الهاتف

ويشير الباحث أن أهمية استخدام التكنولوجيا المعلومات المصرفية من خلال الآتي (ليث، 2012: 16)

- 1- الصمود بوجه المؤسسات المصرفية الأخرى : بحيث يمكن للبنك ألمحافظه على حصتها السوقية ويستطيع زيادتها وذلك من خلال الأساليب المختلفة التسويقية التي تساعد في مواكبة تطور الخدمات البنك الالكترونية المختلفة عن طريق الالكترونية وعلى سبيل المثال عن طرق الانترنت
- 2- تخفيض التكاليف التي يتحملها البنك لإجراء المعاملات : وذلك من خلال عدم احتياج العميل الانتقال إلى البنك مم يؤدي عدم حاجة المصرف لفتح فروع جديدة خاصة في المناطق المعزولة جغرافيا لان يستطيع البنك أجرئها عن طريق الخدمات تكنولوجيا الاتصالات
- 3- إمكانية الوصول إلى قاعدة أوسع وزيادة ارتباط العملاء بالبنك إن من أهداف الأساسية للبنك هي جذب اكبر عدد ممكن من العملاء عبر العالم دون التقيد بمكان أو زمان معين وان تقديم البنك الخدمات الالكترونية تساعد بالقدرة مميزة التنافسية وتدعيم علاقاته مع عملائها مما يؤدي إلى زيادة ارتباطهم بالبنك كما يحدد (عمارى) بشكل مختصر بأهمية التكنولوجيا المعلومات للبنوك بالاتي(عمارى،2018:30)

1- تساعد في تحسين الخدمة المصرفية

2- سرعة ضبط الحسابات

3- مساندة الرقابة المالية في البنوك

الفرع الثاني: أهداف تكنولوجيا المعلومات: تهدف التكنولوجيا المعلومات بعدد من الأهداف وتتمثل هذه

الأهداف بما يلي(العياشي وغياد: 2016:32)

- 1- قدرة تكنولوجيا المعلومات من التشغيل على أجهزة متنوعة وقواعد بيانات مختلفة أو نظم تشغيل
- 2- تساهم تكنولوجيا المعلومات في سرعة تطوير النظام
- 3- تهدف إلى التعديل والتغيير
- 4- تساهم تكنولوجيا المعلومات في عمل أعمال إضافية
- 5- إمكانية على تكبير الإمكانيات

6- إمكانية محافظة على أمن المعلومات

7- عدم ضياع البيانات من خلال تضمن تكنولوجيا التكامل و بجهود الأزيمة للحفاظ على النظام

وان استخدام أنظمة تكنولوجيا و اتصالات ذات كفاءة عالية بين البنوك بجميع فروعها من جهة ونقاط توزيع تلك الخدمات من جهة أخرى بالمكانة أن يعمل على تقليل تكاليف هذه الخدمة المطورة ،كما يمكن القول ان استخدام تكنولوجيا لدى المصارف تسعى لتحقيق أهداف وميزات الآتية .(نواش ،2017 :210)

- أ- تطوير خدمات المصرفية جديدة لأسواقها المستقبلية والحالية وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا
- ب- تطوير التطبيقات جديدة للخدمات المصرفية الحالية التي تقدمها لعملائهم
- ت- مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين نوعية الخدمات المصرفية
- ث- مساهمة تكنولوجيا على تخفيف تكلفة الحالية للخدمات المصرف

5.1.2: خصائص تكنولوجيا معلومات المصرفية

ان التكنولوجيا المعلومات يتميز بعدد من الخصائص عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى ومن أهم هذه الخصائص كالآتي .(شريف،2000 :26)

- 1- أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً أساسياً لتوفير المعلومات لكافة الأنشطة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ... الخ
- 2- يعتبر تكنولوجيا المعلومات وسيلة جديدة من أهم وسائل الاتصال في العصر الحديث وذلك من خلال توفير خدمات الاتصال بمختلف أنواعها و أفرادها وأشكالها مع اختلاف نوعها و طبيعتها والغرض منها
- 3- استخدام تكنولوجيا المعلومات حول عبر العالم و خاضنا باستخدام مواقع التواصل الاجتماعي لتنقل والمعرفة والمعلومات بين مختلف الدول بأقصى سرعة و اقل تكاليف
- 4- سهولة التوصل للأحداث والتعرف عليها في أي مكان واي وقت بالعالم
- 5- تحويل المعلومات إلى معارف ثم ترجمة هذه المعارف الى ممارسات صالحة للتطبيق بإيجابية للاستفادة منها وخاضتنا من استخدام كبيرو وواسع للمواقع التواصل الاجتماعي
- 6- ان تكنولوجيا المعلومات تساهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية وذلك من خلال ظهور ونشوء أشكال جديدة من التفاعل المعرفي والاجتماعي وهو ما أثر فعلاً من حيوية المجتمعات
- 7- اعتماد على تكنولوجيا المعلومات في البرامج الإرشادية في مختلف المجالات لسرعة الوصول للعينة المستهدفة والتأثر في تفاعلاتهم حتى في سلوكياتهم كالإرشادات الصحي والطبي ... الخ
- 8- أن تكنولوجيا المعلومات يتميز بالسرعة الأداء و سهولة الاستعمال والاستخدام كما يمتاز بتنوع الخدمات المقدمه حسب استخدام واستعمال نوع تكنولوجيا المعلومات والأنصال

من خلال الشرح السابق لتكنولوجيا المعلومات من جهة وتكنولوجيا المعلومات المصرفية من جهة أخرى يمكن تحديد أهم خصائص لتكنولوجيا المعلومات المصرفية كما يلي (أحمد و زيدان، 2016:87)

- 1- أن تكنولوجيا المصرفية هي عبارة عن مجموعة من المهارات و الطرق والمعارف والأساليب المصرفية
- 2- أن هذه المهارات والطرق والمعارف والأساليب منها بالتطبيق العلمي في المجال المصرفي
- 3- أن تكنولوجيا بجميع أنواعها ليس هدفاً إلى حد ما بل هي وسيلة يستخدمها البنك لتحقيق غاياتها وأهدافها
- 4- ان خدمة المصرفية هي مجال الرئيسي لاستخدام التكنولوجيا
- 5- لا يقلل استخدام التكنولوجيا على أداء خدمة المصرفية بل أنها يساهم الأساليب الإدارية

2.2: الحوكمة المصارف

تمهيد :

نتيجة الأزمات المالية بشكل عام والبنوك بشكل خاص التي شاهدها اقتصاديات العالم أدى إلى ظهور الحوكمة والحوكمة المصارف ومن الضروري التعرف على كيفية تطبيق مفهوم الحوكمة لتخلص من هذه الأزمات باعتبار ان الحوكمة هي وسيلة لتأكد من دقة وحسن اداء المؤسسات المالية والمصرفية ونمو الاقتصاديون أن طبيعة نشاط البنوك بصورة خاصة وقطاع المصرفي بصورة عامة يواجه مخاطر كبيرة وان سلامته تعبر عن سلامة وأداء الاقتصادية و باعتبار ان البنوك هو مسئول الأول عن سلامة وحدات الاقتصادية في معظم البلدان لذلك يحتاج الى أداة جيد لتحقيق درجة العالية من الكفاءة والأداء والدقة وان استخدام الحوكمة تعطي هذه الميزة للمصارف كما يبين ان من مبادئ الحوكمة المصارف يهتم بتطوير الهياكل التنظيم الداخلي المصارف وهذا سيؤدي إلى تطوير مستوى الإدارة و تحقيق الشفافية في الأداء ، وقد تزايدت اهتمام بالحوكمة بعد توجه معظم الوحدات الاقتصادية نحو نظام الاقتصادية الرأسمالية الذي يهتم بفصل الملكية عن الإدارة مما أدى الى ضعف آليات الرقابة عن تصرفات المدراء والموظفين و وقوع عديد من المنظمات للأزمات المالية لذلك تواجه الشركات إلى البحث عن مخرج لإصلاح هيكل المنظمة ومن اجل التخلص من هذه المشاكل اوجد إن تطبيق الحوكمة تقليل هذه المخاطر

وان تطبيق الحوكمة المصرفية في المصارف بشكل خاص والبنوك بشكل العام ، يهدف الى تنظيم جميع العمليات التي يتم بداخل البنوك وكذلك تحديد الطرق والأساليب الفعال لتنظيم وأمور المصارف بدقة و عدم الوقوع الأخطاء وكذلك من اجل تحقيق الرقابة على الأداء البنوك والمصارف وضمان خط السير العمليات المصرفية وبشكل الصحيح

1.2.2: مفهوم الحوكمة وحوكمة المصارف

1- مفهوم الحوكمة

أن مصطلح الحوكمة جاء في الأواني الأخيرة لذلك هناك تعريفات عديدة مقدمة لهذه المصطلح ، بحيث يدل كل واحد حسب وجهة النظر التي يستندها هذا التعريف ، فتعرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) : بأنها مجموعة من العلاقات بين المجلس الإدارة و المساهمين وحملة الأسهم من جهة و القائمين على إدارة الشركة من جهة الأخرى . (Freeland, C:2007: 7)

ويصف التقرير Caddury عام 1992 حوكمة الشركات يعتمد اقتصاد دولة ما على زيادة و كفاءة الشركات، وهكذا فإن فاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسئولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة وهذا هو جوهر أي نظام لحوكمة الشركات وعرف حوكمة الشركات : هو مجموعة من القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة و أصحاب المصالح وحملة الأسهم أو الأطراف المرتبطة بالشركة (مثل ،المواطنين ، العمال ،حملة السندات ،الدائنين،) من جهة الأخرى . (محمد، 2006: 15)

ويرى Williamson أن الحوكمة هي إستراتيجية تتبناها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها الرئيسية وذلك من خلال منظور أخلاقي ينبع من داخل المنظمة باعتبارها ذات شخصية معنوية مستقلة وقائمة بذاتها ولديها أنشطة ولوائح وقواعد داخلية بشكل الذي يكفل تحقيق أهدافها الداخلية دون تسلط أي فرد فيها وبصورة الذي لا يضر بمصالح الأطراف الأخرى (أحمد، 2018:113)

وتعرف آخر للحوكمة إنها الهيكل الذي يقوم بمراقبة المدراء التنفيذيين للمنظمات وتوجيهه في المجالات مختلفة كالوحدة المالية التي يتم تطبيقها من قبيل المستثمرين ومجلس الإدارة كما إنها له تأثير واضح لأمر الإدارية في مختلف الشركات (Amarneh Asmaa,2013:29)

وعرفت الباحثة للحوكمة :بأنها مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين التي تحدد العلاقة بين كل من الملاك وأصحاب المصالح وإدارة الشركة ، والتي تساعد على زيادة الرقابة على توزيع الحقوق بين المشاركين في الإدارة الشركة (دينا، 2019:143)

2- مفهوم حوكمة المصارف :

قد عرف بنك التسويات الدولية (Bank of International settlements) بالحوكمة المصارف بأنها تلك الأساليب يقوم بيه المصارف عن طريق مجلس الإدارة والمجلس العليا ويقوم بتحديد وضع أهداف البنك ،وتشغيل و حماية أصحاب المصالح وحملة الأسهم ،وبموجب القوانين ونظم السائدة يلزمهم العمل ليحقق حماية مصالح المودعين .(سليمان ، 2006 : 15)

ويشير البنك المركزي العراقي بأن الحوكمة المصارف :هي عبارة عن مجموعة الأنظمة الشاملة التي تحدد العلاقات بين الإدارة التنفيذية للمصرف و مجلس الإدارة وحملة الأسهم وأصحاب المصالح الأخرى ،وتتناول الحوكمة النظام الذي عن طريقه يوجه مجلس الإدارة المصرف ويراقب أنشطة الذي يؤثر على تحديد إستراتيجية المصرف وأعمال وأنشطة المصرف و إدارة منظومة المخاطر و التوازن بيت الالتزام بالمسؤولية تجاه المساهمين و حماية مصالح المودعين وأخذ مصلحة أصحاب المصالح الأخرى في الحسبان وامتثال المصرف بالقوانين و التعليمات والضوابط السارية وكذلك ممارسات الإفصاح والشفافية لدى المصرف .(دليل البنك المركزي العراقي،3:2018)

وعرف الحوكمة المصارف أيضاً بأنها هو ذلك النظام الذي تتم بموجبه إدارة البنوك ومراقبتها من أجل تحقيق أهدافها و غاياتها ، فهو نظام التي يتعامل من خلالها مع مصادر رؤوس الأموال (المستثمرين المؤسسين و المساهمون) .(جبار، 2009: 80)

كما يعرف بأنها : بأنها مجموعة من القوانين والقرارات والنظم التي تهدف من خلالها الى تحقيق التميز والجودة في الأداء وذلك عن طريق اختيار الأساليب الفعالة والمناسبة وذلك من أجل تحقيق الخطط ولأهدافها، وبشكل آخر هي نظام أو وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي لهل تأثيرها في الأداء وتتضمن مقومات تقوية المنظمات على مدى البعيد . (محمد، 2014: 67)

ولا يخرج مفهوم الحوكمة مصارف عن الحوكمة الشركات ،حيث يمكن تعرف حوكمة المصارف مجموعة يتكون من اللوائح القانونية والقواعد والمالية والمحاسبية والاقتصادية التي يقوم بتوجه الإدارة في أداء عملها والقيام بمسؤوليتها أمام كل من المساهمين و الأصحاب المصالح و الدائنين و المجتمع في البيئة التي يعمل بها المصرف (رافع وعلي، 2019:190)

2.2.2: نبذة عن مراحل ظهور حوكمة وأسباب ظهورها

أن ظهور الحوكمة يرجع الى القرن التاسع عشر وقت ظهور شركات المساهمة ورافقها ظهور مشاكل الفصل بين الملكية والإدارة وضرورة الحاجة الى ضوابط تلزم الإدارات بالعمل على تحقيق مصالح المساهمين واستمر مفهوم الحوكمة بالتطور مع التطورات في مجالات الأعمال (إيمان،2009: 21)

جدول 2: مراحل ظهور الحوكمة

الدولة	السنة	عنوان التقرير
الولايات المتحدة الأمريكية	1987	Report of the national al commission on Fraudulent financial Reporting (تقرير اللجنة الوطنية عن إعداد التقارير المالية الاحتيالية)
المملكة المتحدة (انكلترا)	1992	Cadbury Report (تقرير لجنة كادبوري)
كندا	1994	Where was the derectors (أين كان المديرين)
جنوب أفريقيا	1994	King Report 1 (تقرير كينك 1)
فرنسا	1995	Vento Report 1 (تقرير فينتو 1)
اليابان	1998	Corponate Governance of Japan (الشركات في اليابان)
إسبانيا	1998	The Governance Spanish Companies (الشركات الأسبانية)
يونان	1999	Principle son on corporate Governance in greecs recommendations for it is competitive transformation (بيان مبادئ أساليب الحوكمة المؤسسية)
ألمانيا	2000	German code of corporate governance (قوانين الحوكمة المؤسسية الألمانية)
أندونيسيا	2000	Code of good corporate governance
برازيل	2002	Recommandation on c.g (توصيات حوكمة الشركات)
استراليا	2002	c.g volume 1 (مجلد 1 الحوكمة الشركات)
بولندا	2002	Best practices in public companies (أفضل الممارسات الشركات العامة)

المصدر : ايمان شيخان عباس ، (2009) ، أثر فهم الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المال الاستراتيجي للمصارف ،رسالة ماجستير ، العراق ،جامعة بغداد، ص21

ويمكن تحديد ظهور الحوكمة في بداية العام 1776 للرجوع في كتاب ثروة الأمم للخبير الاقتصادي آدم سمث Adam Smith الذي أكد في كتابه حاجة الفصل الملكية عن الإدارة حيث يشير أن المديرين لا يتوقع إدارة

و مراقبة الشركة بنفس الطريقة الذي يراقب عادة فيها الشركاء مصالح ، ويرجع السبب إلى أن هؤلاء المديرين ليس يقومون بإدارة أموالهم الخاصة إنما هو أموال الغير (Steen, 2012.5)

وفي عقد التسعينيات في القرن الماضي وبعد فجوة الأزمات المالية في الشرق اسيا وأمريكا اللاتينية و روسيا زادة اهتمام بالحوكمة بسبب المشاكل العديدة والتي أظهرت أثناء تلك الأزمات والتي ارجع المحللون السبب الرئيس في ذلك الوقت هي افتقار الشركات للقواعد الجيدة ومعاملات والعمليات الموظفين السلبية في الشركة (سالم، 2014: 2)

وفي عام 1932 أشار كتاب كل من مينز وبيبرلي Means and Berle في كتابهم الشهير بعنوان (الشركة الحديثة والملكية الخاصة) إلى مفهوم الحوكمة الشركات وذلك من خلال تركيز استخدام الأفضل الموارد وفصل الملكية عن الإدارة و أداء الشركات الحديثة (طالب و إيمان، 2011: 27)

وتأسست في عام 1985 لجنة تريديوي (Commission Tread way) حيث يعطي دور أساسي تحديد سوء الوقائع في التقارير المالية وتقديم توصيات حول تقليها، وأصدرت في عان 1987 تقريرها حيث تضمنت مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد الحوكمة ، ولجنة تدقيق مستقل ، وبيئة رقابة سليمة، وتدقيق الداخلي أكثر أهمية بصورة يدعو الضرورة الإفصاح عن مدى فعالية الرقابة الداخلية (كافي،2013:202).

كما يبين الجدول الأدنى بعض الدول بإصدار أول تقارير للحوكمة على مستوى الدولي

المصدر (علاء وآخرون ، 2011 : 32)

وان هناك عدة أسباب أدت إلى ظهور مفهوم الحوكمة سواء كان من ناحية الفكرية أو التطبيقية، وذلك نتيجة انعكاس لتطورات وتغيرات المعاصرة ، وتولد في تغير الذي حصل في طبيعة دور الحوكمة من جهة و التطورات المنهجية والأكاديمية من جهة أخرى، حيث قدمت هذا المفهوم في الصياغات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وثقافة وتأثير بمعطيات داخلية والخارجية من خلالها يمكن الإشارة على أسباب الآتية . (سليمان، 2015: 185)

- 1- ظهور عولمة كمسار وما تتضمنه من العمليات تتعلق أساسا
- 2- ظهور عولمة القيم الديمقراطية وحقوق الإنسان
- 3- تزايد دور الهيئات غير الحكومية سواء كان على مستوى الدولي أو المحلي
- 4- أفكار اقتصادية السوق وعولمة آليات وهو ما أدى ذلك إلى تزايد اهتمام دور القطاع الخاص
- 5- انتشار التحولات على مستوى العالي
- 6- تزايد معدلات التشابه بين المجتمعات و المؤسسات و الجماعات .. الخ
- 7- ارتفاع حالات الفساد عالميا وهذا ما أدى الى ضرورة التفكير في حلها و تقديم آليات لكي تجعل الأنظمة أكثر شفافية

- 8- ضرورة اشتراك القطاع الخاص والمجتمع المدني في عمليات التنمية
- 9- إن هذه التطورات أدى الى تغير الدور التقليدي للدولة كفاعل أساسي
- 10- ظهور مفاهيم جديدة للتنمية خاصة في فترة التسعينات

و عموماً هناك عدد من العوامل والمبررات التي ساهمة في ظهور مفهوم الحوكمة ويمكن عرضها فيما يلي

1- عوامل الاقتصادية : تعتبر العوامل الاقتصادية من أهم العوامل التي ساهمت في ظهور الحوكمة من خلال انفجار الأزمات المالية العالمية والتي يمكن وصف تلك العوامل بنها بمثابة أزمة ثقة في المنظمات والتشريعات التي كانت تنظم العلاقات القائمة بين الشركات الأعمال والحكومات مما أدى الى تزايد قضايا الفساد في الشركات الكبرى وعلى رأسها فساد شركة إنرون ، بالإضافة ظهور الشركات المتعددة الجنسيات حيث تقوم هذه الشركات بعملية الاستحواذ والاندماج بين الشركات من أجل السيطرة على سوق العالمي ، وساهمة كل من تحويل الاقتصاد المحلي إلى اقتصاد الدولي ورغبة في الانتقال من أسلوب الإدارة على أساس الأقدمين ودرجة الوظيفية إلى الإدارة الحديثة باعتماد على الكفاءة والتركيز ، وتتمثل أهم التحولات التي ظهور في الاقتصاد العالمي ومساعدة في ظهور الحوكمة كما يلي:

- العولمة المالية والتجارية :نتيجة التحويلات المالية والمصرفية وتدفقات رؤوس الأموال واستثمارات عب العالم وعبر البورصات والبنوك العالمي بأسرع وقت الممكن
- ثروة المعلومات والاتصالات ومساهمتها في سرعة الدوران الأموال عبر العالم وذلك من خلال أسواق المالية العلمية مما ينتج من ذلك أرباح ومنافع اكبر للمستفيدين بدل ما يكون أموالهم المتوقفة
- تأسيس وانتشار الشركات المتعددة الجنسيات وسيطرتها على الاقتصاد العالمي
- تركيز على الحوكمة (الإدارة الرشيدة) والحكم الصالح في تطوير المؤسسات والهيئات سواء كان خاصة أو العامة

2- العوامل الاجتماعية : لعب العوامل الاجتماعية دوراً مهماً في ظهور الحوكمة وجاء بعد فقدان الحكومات سيطرتها واحتكارها للسياسات الاجتماعية والاقتصادية وظهور لاعبين جدد على ساحة الأحداث الاقتصادية مثل المنظمات غير الحكومية والشركات المتعددة الجنسيات ... الخ ،إضافتنا ظهور المنظمات الدولية المانحة والراغبة في تحسين فاعلية برامج المساعدات التنموية التي ظهرت في أكثر من الدول وخاضتا في الدول النامية ،نتيجة لعدم الالتزام ببرامج الإصلاح من جهة وانتشار الفساد من جهة أخرى

نقلًا عن موقع التواصل

[www.pogar.org/publications/ac/2013/14pdf.\(10/04/2021\)](http://www.pogar.org/publications/ac/2013/14pdf.(10/04/2021))

3- العوامل السياسية: وتتمثل من اكبر الأهمية التي اكسيها المصطلح الحوكمة بالنسبة إلى الديمقراطيات الناشئة في معظم الدول العالم وذلك لضعف النظم القانونية القائمة بها، انتهاء الحرب الباردة، وتحول من النظم المركزية إلى النظم اللامركزية ومن نظم الديمقراطية النيابية وتحويلها الى نظم ديمقراطية المشاركة، توضح الفلسفة الكامنة وراء نشاء الحوكمة وظهور نتيجة التغيرات في طبيعة أدوار الدولة ، وما فرضته هذه المبررات جملة من تحديات أمام الدول ومن مقدمتها ضرورة إعادة توزيع الأدوار ، والتنازل الإلزامي عن أدوار عديدة كانت في السابق من اختصاصات الحكومة المركزية: نقلاً عن موقع التواصل ([www.pogar.org/publications/ac/2013/14pdf.\(10/04/2021\)](http://www.pogar.org/publications/ac/2013/14pdf.(10/04/2021)))

3.2.2: محددات والآليات الحوكمة المصارف

الفرع الاول: محددات الحوكمة في المصارف

من خلال تعريفات السابقة يمكن أن نحدد محددات الحوكمة و يقسم إلى نوعين من المحددات وهم محددات الخارجية والمحددات الداخلية

أ- محددات الخارجية

أن مناخ العام للاستثمار في الدولة التي تمثل البيئة التي يمارس فيها المصارف والمؤسسات نشاطها والتي قد يختلف من دولة لأخرى أو من مكان لأخرى وهي عبارة عن (خولة ، 2016: 17)

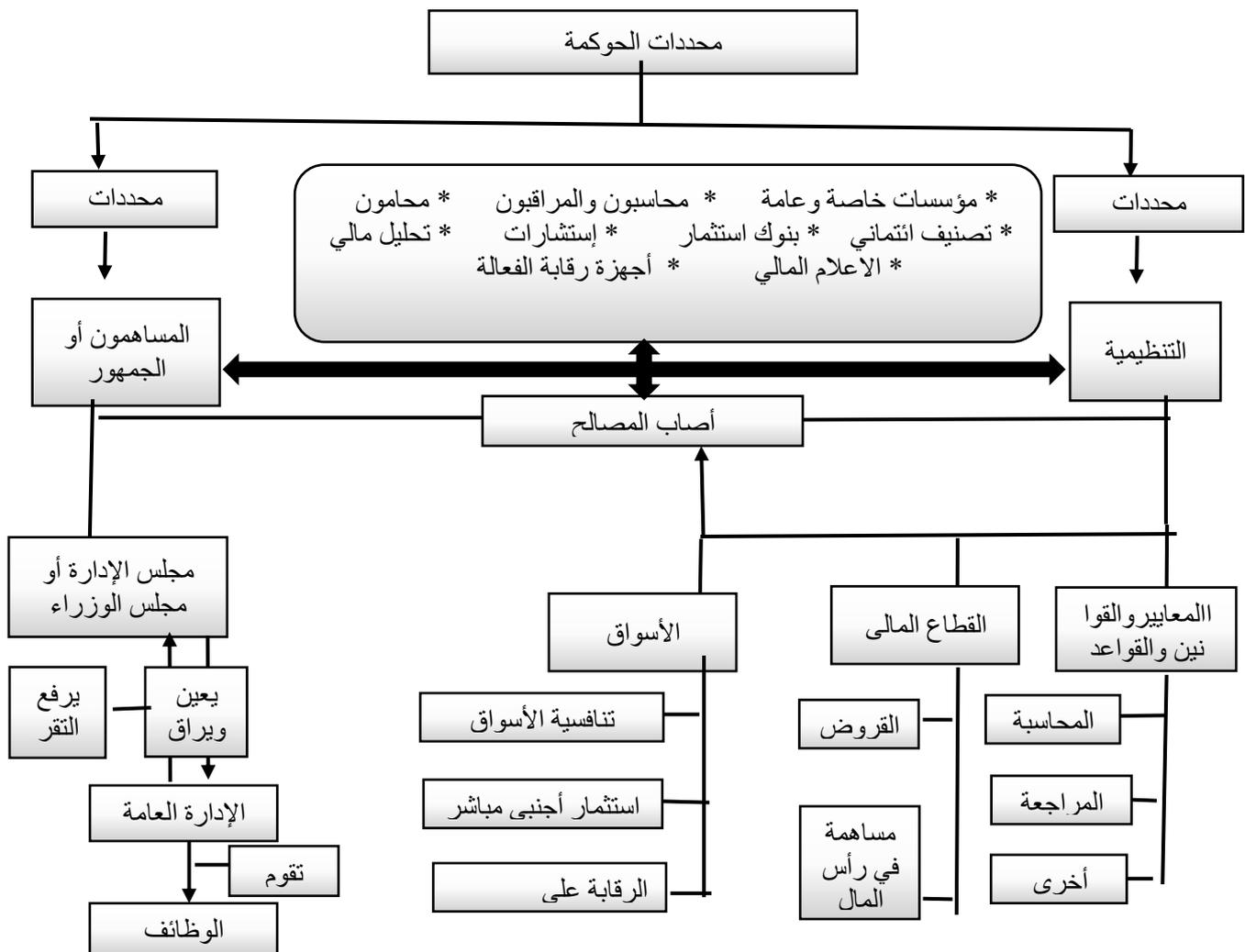
- اللوائح والقوانين التي تنظم الأسواق المالية
- كفاءة الرقابية والهيئات والأجهزة الإشرافية سواء المسئولة من قطاع الخاص او العام، مثل البنوك المركزية و هيئات سوق المالي وذلك من خلال أحكام الرقابة على المصارف والشركات والتحقق من سلامة ودقة البيانات والمعلومات التي تقوم بنشرها ، ويحدد عقوبات مناسبة لأي خرق لهذه الأحكام
- إن نظام المالي الجيد يحصل على تمويل اللازم للمشروعات وهذا يشجع المصرف على المنافسة الدولية واستمرارية.
- دور المؤسسات غير الحكومية مثل نقابات المحاسبين و المدققين في ضمان التزام أعضائها بالنواحي الأخلاقية والسلوكية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة
- دور الجهات الرقابية غير الرسمية مثل الإعلام و مدى حريتها في كشف المتلاعبات و الممارسات المالي العامة
- دور الهيئات التشريعية فيما يتعلق بالأحكام الرقابة والمؤسسات المالية السلامة التي تتطلب توافقاً شرعياً دقيقاً
- طرق الإبلاغ عن الفساد المالي وذلك عن وعي الجمهور المتعاملين بحقوقهم و واجباتهم

ب- محددات داخلية

وهي المحددات التي تشير الى وجود الأسس والقواعد التي يحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات بين مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين من جهة و الجمعية العامة من جهة أخرى، والتي يؤدي تطبيقها من ناحية و توافرها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

وفي النهاية إن الحوكمة سيؤدي الى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، وتعميق دور السوق المال، والحفاظ الأقلية وصغار المستثمرين (محمد ، 2012: 17) و (محمد، 2007: 6)

رسم توضيحي 3: محددات الحوكمة



!Iskander, M. And N. Chamliou. (2002). Corporate Governance: A Framework for Implementation. P: 122, Fig. 6.1. Published in: Globalization

and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank.

الفرع الثاني: آليات حوكمة المصارف

تتألف منظومة حاكمية الشركات من مجموعة القواعد التي تحدد طبيعة (معالم) الفترة التي يفترض أن تسود بين المساهمين والمدراء والدائنين والحكومة وأصحاب المصالح الأخرى (من منظور الحقوق والمسؤوليات) ومجموعة الآليات التي تسهم بصورة مباشرة أو غير المباشرة في التطبيق السليم والدقيق لتلك القواعد. ويتفاوت نطاق تلك القواعد وكفاءة الآليات المستخدمة في تطبيقاتها بدرجة كبيرة من دولة لأخرى تبعاً للعوامل السياسية والاقتصادية والقانونية والثقافية والتاريخية السائدة في تلك الأقطار

ويضيف آخرون بالقول إن توفير الآليات التي تؤمن إدارة سليمة ومستقرة للمصارف وتجنبها في الوقت نفسه من الآثار السلبية لسوء الإدارة التقنية والمعنوية تشكل واحد من المتطلبات الأساسية المهمة والحامسة لضمان جودة حاكمية المصارف وتقسّم آليات الحوكمة المصارف الى : (حاكم و حمد ، 2013: 107)

أ- آليات الداخلية تشمل على

1- معايير كفاية رأس المال الرقابي : يقوم المعيار كفاية رأس المال الرقابي (أو ما يعرف بالحد الأدنى لمتطلبات كفاية رأس المال) بوصفه احد آليات حاكمية المصارف الداخلية الهادفة إلى تقليل المخاطر في المصارف ، على تأكد على المصارف بضرورة الاحتفاظ بمتطلبات رأس المال تكون اكثر حساسية للمخاطر المرافقة لكل نوع من أنواع الموجودات المصرفية ولا سيماً محفظة القروض وعلى وفق نظام الأوزان المرتبطة بدرجة التصنيف الائتمان الممنوحة للديون من قبل وكالات التصنيف الائتمان العالمي وحسب معايير محددة فصلتها لجنة بازل (2) وهذا يعني الزام المصارف على تكوين رأسمال يتناسب مقداره طردياً مع حجم و نوع المخاطر الائتمانية والسوقية والتشغيلية اي كلما زادت المخاطر الائتمانية زادت معها متطلبات رأس المال بما يحافظ على ثبات نسبة الحد الأدنى لكفاية راس المال عند 8 % من أجمالي الموجودات المرجحة بالمخاطرة.

ويلزم تفعيل آلية كافية لرأس المال المصرفي بوصفه واحداً من آليات حاكمية المصارف أن يفترن ذلك بتوافر مقومين رئيسيين آخرين هما :

أ- إدارة المخاطر المصرفية : ان الاهتمام وتطوير إدارة المخاطر في المصارف سيؤدي إلى نتائج ايجابية تتمثل بالحوافز الرأسمالية الناتجة عن خفض متطلبات الحد الأدنى لرأس المال والذي سيؤدي بدوره إلى تحسين العائد على رأس المال أن وجهة النظر هذه تعد متسقة مع وجهة النظر القائلة بأن الإدارة المخاطر هي العمل على تحقيق العائد الأمثل من خلال عائد المخاطرة وتكلفتها ومن ثم فهي ترى بأن إدارة المخاطر هي العمل على تقليل أو تصغير المستوى المطلق للمخاطر

ب- جودة الموجودات : يؤدي ارتفاع جودة موجودات المصرف إلى تقليل او تدنيه المستوى المطلق للمخاطر ومن ثم خفض متطلبات الحد الأدنى لكفاية رأس المال

وتتوقف جودة الموجودات في المصرف على الإدارة الفعالة للموجودات وخاصة إدارة التسهيلات الائتمانية وذلك من خلال تطبيق المعايير الآتية

- وضع الإستراتيجيات والسياسات المناسبة لتوزيع مخاطر الموجودات
- تقييم مكونات واتجاهات محفظة الموجودات
- قياس كثافة تركيز الموجودات وخاصة التركيزات الائتمانية
- تقييم الموجودات ووضع المخصصات الكافية لها.

2- مجلس الإدارة : يعرف مجلس الإدارة بأنة مجموعة من الأفراد المختارين من قبل المساهمين بتوليفة تضم أعضاء من داخل المصرف أو خارج المصرف أو ما يسمى بالأعضاء الداخليين ، وأعضاؤه من خارج المصرف أو ما يعرف بالأعضاء الخارجيين و يبين تمثيل متباينة على وفق القوانين والأنظمة الداخلية المرعية في المصارف ويتمتع مجلس الإدارة بسلطة توجيه شؤون المصرف وتسير شؤونه على وفق برامج وإجراءات عمل محمد وملائمة، ولاسيما ان المجلس يعد المسئول الأول عن حاكمية المصارف و يتحدد دورة ومسؤولية في إطارها بما يلي

- أ- رسم السياسات والخطط
- ب- تشكيل هيكل التنظيمي
- ت- الإشراف على تنفيذ وتقييم الأداء و المخاطر
- ث- مسؤولية تجاه المساهمين والمودعين
- ج- مسؤولية تجاه المصرف

3- تركيز الملكية : في البدء لابد من الإشارة إلى أن هناك نوعين رئيسيين من هياكل ملكية المصارف الملكية المركزة والملكية المشتقة . في الهياكل الملكية المركزة أو تكون الملكية أو السيطرة مركزة في عدد قليل من الأفراد أو العائلات ، والمدراء التنفيذيين والشركات القابضة والمصارف وغيرها من المؤسسات غير المالية. إذ أن هذه الفئة من الأفراد او المجتمعات هي التي في الغالب تدير الشركة او تسيطر عليها أو تؤثر فيها بقوة فيطلق عليها اسم (الداخليين)ومن ثم يشار إلى هياكل الملكية المركزة على أنها أنظمة سيطرة الداخليين. أما الملكية المشتقة وهي النوع الثاني من هياكل الملكية فتتجسد في عدد كبير من المالكين كل منهم يمتلك عدد قليل من أسهم الشركة ولا يوجد لدى صغار المساهمين ما يحفزهم على مراقبة أنشطة الشركة عن قرب ، ويميلون إلى عدم الاشتراك في قرارات أو سياسيات الإدارة ومن ثم يطلق عليهم (الخارجيين) ويشار إلى هياكل الملكية المشتقة على انها (أنظمة الخارجيين)

4- تعويضات المدراء التنفيذيين: يجب ان يكون ان يكون هناك الفصل بين الملكية والرقابة في الشركات التجارية قد أدى الى بروز ما يعرف بمشكلة الوكالة التي تتجسد أبعادها في تضارب او تصارع المصالح الخاصة للمالكين (المساهمين) والمدراء المعيّنين لإدارة الشركة و المؤتمنين على ثروات

المالكين فيها ولم تقتصر دائرة الصراع على قطاع الشركات وأما تجاوزه الى قطاع المصارف ،اذ تحفل الأدبيات المصرفية بالعديد من مشاكل الوكالة ،تأتي من مقدمتها مشكلة الوكالة بين المساهمين والمودعين ،ومشكلة الوكالة بين المساهمين والمدراء

ب- آليات خارجية أو ما تعرف (باليات السوق الخارجي)

استخدم آليات الحاكمية الخارجية و تحديدا السوق الرقابية الشركات في الولايات المتحدة مع مطلع عقد الثمانيات من القرن الماضي نتيجة الفشل آليات الحاكمة الداخلية أو ما تعرف باليات الرقابة الداخلية (وهي مجموعة الأنظمة و المعايير الداخلية) مع منع الإدارة والمدراء من الانحراف عن الهدف تعظيم منافع الشركة ومن ثم تعظيم قيمة المساهم لقد كانت آليات الرقابة الداخلية تعاني من الفشل السوق وانعكاساته السلبية في أضعاف حوافز الإدارة والمدراء المستنفذين خلال منة التي أصبحت فيها الشركات كبيرة الحجم وانكماش في حجم الملكية الإدارة وتشتت هياكل الملكية بصورة كبيرة ومن ثم حاجة إلى المعالجة مثل ذلك الفشل من خلال تطبيق آليات الحاكمية متعددة سواء داخلية او خارجية . ويرى (Nam) بأن آليات خارجية تشتمل على

1- سوق الرقابة الشركات أو ما يعرف ب "الاستحواذ العدائي "

يشكل السوق الرقابة الشركات الآلية الخارجية لحاكمة المصارف التي يكاد يجمع عليها معظم الباحثين . والتي تنشط كثيرا كالية ضبط أداء الإدارة والمدراء التنفيذيين عندما تفشل إلية الرقابة الداخلية في الشركات في تحقيق ذلك فلا شك أن آليات الحاكمية الداخلية غير ملائمة تظهر المصارف بأداء ضعيف جدا وهذا يرسل إشارات خطر إلى فرق الإدارة الأخرى مفادها أن المصارف ذات الأداء ضعيف لابد من أن تكون هدفا محتملا للاستحواذ مستقبلا الأمر الذي يدفع بالمدراء يكونوا حريصين على دوام على تحقيق مستويات أداء عالية بما يبعد مؤسساتهم المصرفية من شبح الاستهداف ومن ثم الاحتفاظ بمراكزهم الوظيفة داخل المؤسسة و إجمالاً هناك كثير من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الأداء والاستحواذ فعلى سبيل المثال يقدم (Powell) نظرة مفيدة حين وجد أن خصائص عطاء الاستحواذ العدائي و الطوعي مختلفة تماما وأثرهما يتغير بمرور الزمن

2- الانضباط (أو الضبط) من قبل أصحاب المصالح الآخرين في السوق وبخاصة في المجتمعات الأوربية.

أن الآليات الحاكمية الخارجية لضبط أداء المدراء في المصارف تنتم بالضعف إلى حد الكبير ولا سيما في معظم الاقتصاديات النامية والمتحولة في آسيا إذ أن السوق الرقابة الشركات غائبا فعليا وان الدور الرقابي الذي يمارسون الدائنون في المصارف

4.2.2: أهمية وأهداف استخدام حوكمة المصارف

الفرع الاول: أهمية استخدام الحوكمة المصارف

ارتفعت وتعالق الأصوات لأهمية الحوكمة الشركات و البنوك في الفترة الأخيرة من القرن الماضي باعتبارها تنظيم عمل وضوابط المصارف وفقاً لضوابط وقواعد آليات عمل الخاصة ، لان الغاية الأساسية للمصرف في تعظيم ثروة المالكين و وتحقيق القيمة السوقية من خلال المبادلة بين العائد والمخاطرة لذلك يمكن حصر أهمية حوكمة المصارف بالاتي : (صادق، 2014 : 209)

- 1- جذب و استقطاب مصادر تمويل عالمية ومحلية للتوسع و التطور والنمو بما يجعلها أن تخلق فرص عمل لشرائح واسعة من المجتمع
- 2- تدعم استقرار الأسواق المالية في الأجهزة المصرفية يؤدي الكفاءة و القيمة الاقتصادية المطلوبة
- 3- تعظيم القيمة السوقية للمساهمين وحملة الأسهم وتدعم تنافسها في سوق المنافسة
- 4- استعمال آليات ووسائل من شأنها أن تطور استثمارات في المجالات يحقق ربحية وتقليل للمخاطرة
- 5- زيادة كفاءة تخصيص الموارد
- 6- العمل على تدعيم ثقة المستثمرين الأقلية (حاملي الأسهم) أو الأساسيين (كبار المساهمين)
- 7- الرقابة على حماية موارد المصارف والمؤسسات المالية كغرض للمحافظة على مركز تنافسي لها
- 8- الحرص على الإفصاح والشفافية في القوائم المالية.

ويرى (أمال وأبو بكر) بأن الحوكمة المصارف تعطي نتائج الجابية متعددة للمصارف ومن أهمها كالاتي (أمال وأبو بكر، 2012:33)

- 1- تحقيق النمو الاقتصادي وتنمية الدولية وذلك برفع مستوى الأداء البنوك
- 2- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد الإداري والتي تواجهها البنوك
- 3- تشجيع راس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية وضمان تدفق الأموال المحلية والدولية لجذب استثمارات الأجنبية
- 4- النزاهة والدقة والشفافية والوضوح في القوائم المالية، مما يؤدي زيادة في اعتماد المستثمرين عليها في اتخاذ القرار
- 5- حماية المستثمرين بشكل عام سواء كانوا كبارا أو ضغارا وسواء كانوا أغلبية او اقلية وتعظيم عائدهم مع مراعاة مصالح المجتمع
- 6- تدعيم التنافسية في أسواق المال العالمية من خلال تعظيم قيمة أسهم للبنك

7- تدعيم استقرار نشاط البنوك لتجنب انزلاق البنوك من مشاكل المحاسبية والمالية

8- الحصول على مجلس إداري قوي

ويمكن تلخيص أهمية الحوكمة في المصارف من خلال النقاط التالية: (سالم، 2014 : 341)

- 1- تعد الحوكمة المؤسسية للبنوك نظام يتم بموجبه الرقابة و توجيه العمليات التشغيلية للبنوك
- 2- تمثل الحوكمة المؤسسية الجيدة عنصرا أساسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية وفي حين يعطي النتائج العكسية سوء الحوكمة وانه يؤثر على استقرار المالي والاقتصادي وتتزايد أهمية تطبيق وتفعيل الحوكمة في المصارف لسببين أساسيين وهم: (عبدالرزاق وسمير ، 2009 :7)

- 1- إن المصارف هي من أكثر القطاعات حساسية للمخاطر لأن الخصوصية في تركيبة حقوق الملكية، ومن جهة الأخرى القطاع المصرفي متن أهم عناصر اقتصاديات الدول
- 2- خضوع القطاع المصرفي محليا وعالميا لإجراءات رقابة تختلف عن باقي المنظمات لذلك حتى تستطيع المنظمات المصرفية مواجهة المصارف العالمية لابد المصارف ان تلتزم بالمعايير الرقابة العالمية مثل بازل² ومن للضرورة الالتزام بكفاية رأس المال متطلبات الرقابية ومن أهمها القدرة لمواجهة المخاطر سواء كان مخاطر تشغيل أو مخاطر سوق أو ائتمان

الفرع الثاني: أهداف استخدام حوكمة المصرف

يشير جبر إبراهيم أهداف حوكمة المصارف يأتي من خلال الأتي. (جبر وآخرون ،2013:243)

- 1- خلق وتعزيز الثقة بين الإدارة التنفيذية العليا من جهة و المودعين وحملة الأسهم من جهة أخرى
- 2- أن تطبيق حوكمة المصارف يشارك في حماية أموال المودعين بشكل عام و صغار المساهمين بشكل خاص
- 3- تعتبر الحوكمة من مواصفات وشروط عمليات التصنيف فالمصارف هي ملتزم بالمعايير الدولية يمكن تصنيفه بسهولة مما يؤدي إعطاء ثقة للمؤسسات المصرفية الدولية
- 4- إن عدم التزام المصارف بمبادئ الحوكمة السليمة سيؤدي الى عدم تطبيق معايير البازل في المحاسبة والتدقيق

5- تجنب انهيار في مشاكل المالية والمحاسبة بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط البنك

6- زيادة درجة المساءلة والشفافية ومن خلال تطبيق نظام رقابي فعال

7- زيادة قيمة الأسهم و زيادة القدرة التنافسية من خلال استحداث أدوات المالية جديدة

ويرى الباحث بأن حوكمة المصارف يساعد في تحقيق مجموعة من الأهداف ومن أهمها كالاتي (إبراهيم ، 2009: 20)

- 1- تأكد في تطبيق المبدأ الفصل بين الملكية والدارة و تحسين كفاءة الاقتصادية للبنوك
 - 2- تحديد الهيكل و طرق ومختلف الوسائل لتحقيق أهداف البن
 - 3- من أجل ضمان المتابعة الجيدة لكافة التعديلات التي تطرأ على القوانين المسيرة لشؤون البنك قيام بتوزيع المسؤولية الرقابة لكل من مجلس الإدارة والمساهمين الذين تمثلهم الجمعية العامة للبنك
 - 4- تقييم أداء الإدارة العليا و تعزيز المسائلة و الرفع درجة الثقة
 - 5- التمييز والفصل بين المسؤوليات و مهام كل من المدراء التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة
 - 6- تجهيز لكل من المساهمين والدائنين والموظفين والمقرضين الإمكانية في الرقابة على نشاط البنك
- وان البنك المركزي لة دور كبير في تعزيز الحوكمة في المصارف لأن مجرد بوضع القواعد الرقابية لا يعني نجاح الحوكمة في المصارف ، لأن يجب أن يطبقها بصورة جيدة وسليمة ، وهذا يرتبط بشكل المباشر على البنك المركزي و دوره الإشرافي والرقابي من ناحية و البنوك المحددة من ناحية أخرى.
- وبما أن البنوك المركزية يلعب دوراً أساسياً في تطبيق حوكمة في البنوك وهذا يعيد لعدد من الأسباب وهي كالاتي: (شرقي ، 2009: 6)

- 1- إن تطبيق الحوكمة بشكل سليم وجيدة يكون ضمن المسؤوليات الإشرافية للبنك المركزي
- 2- تختلف طبيعة البنوك عن غيرها من الشركات المساهمة لأنها تحمل المخاطر ، ومسؤولية عن محافظة على أموال الغير
- 3- أن تداول أسهمها في البورصة الأوراق المالية يتعرض البنوك لهذه المخاطر لهذا إن وجود الحوكمة ضرورة لهذه البنوك
- 4- ان مجلس الإدارة في البنوك يحتاج الى ضمان المخاطر التي تعترضها وان تدار بشكل جيد ، وان لدى البنك المركزي المسؤولية القانونية للتأكد من ذلك

5.2.2: عناصر وركائز استخدام حوكمة المصارف

الفرع الاول: عناصر الحوكمة في جهاز المصرفي

تتمثل العناصر الأساسية في عملية الحوكمة إلى مجموعتين أساسيتين على نحو التالي: (نظير ، 2007: 326)

- 1- المجموعة الأولى : وتتمثل في الفاعلين الداخليين وهم مجلس الإدارة و حملة الأسهم و والإدارة التنفيذية والمراقبون والمرجعون الداخليين هذا وتتمتع الشركات التي تخضع لسيطرة لأن الداخليين لديهم

الحافز و القوة على مراقبة الإدارة عن قرب وبالتالي تخفيض احتمالات حدوث أخطاء في الإدارة .
وعلاوة على ذلك فإن الداخليين الذي يمتلكون جزء كبير من الأسهم يريدون استمرارية على استثماراتهم
لمدة طويلة ، ونتيجة لذلك يأيدون إلى تأييد القرارات التي تطور أداء الشركة على مدى الطويل دون
القرارات التي تستهدف تحقيق مكاسب على مدى القصير

ومع ذلك فإن الداخليين قد يعرضون الشركة لحالات من الفشل فيما يتعلق بحوكمة الشركات منها أن
المالكين المسيطرين على رأس المال والأصوات قد يهددون أو يتواطئون مع الإدارة للحصول على أصول
الشركة على حساب صغار المساهمين ويعتبر عدم تمتع الأقلية بحقوقهم القانونية مخاطرة كبيرة وفي نفس
الوقت قد يستخدم كبار المساهمين

وباختصار فإن الداخليين الذين يستخدمون قوتهم دون مراعاة للمسؤولية يهددون موارد الشركة و يضعون
قدراتها الإنتاجية و يغرسون في المستثمر التردد وبالتالي يحرمون الشركة من السيولة الموجودة في
أسواق رأس المال

2- المجموعة الثانية : وتتمثل في الفاعلين الخارجيين الممثلين في المودعين و صندوق تامين الودائع
والتقييم الائتماني وشركات التصنيف و وسائل الإعلام بالإضافة إلى الإطار القانوني والقابي والتنظيمي ،
وتعتمد هذه المجموعة على أعضاء المستقلين في مجلس الإدارة لمراجعة و مراقبة سلوك الإدارة ويميل
الأعضاء المستقلون إلى الإفصاح عن المعلومات بصراحة و بطريقة منصفة و تقييم أداء الإدارة
بموضوعية و حماية حقوق المساهمين بكل قوة و بالتالي تعتبر مجموعة الفاعلين الخارجيين أكثر قابلية
للمساءلة و المحاسبة من مجموعة الفاعلين الداخليين .

ورغم هذه المزايا فإن هناك نقاط ضعف معينة لنظام الفاعلين الخارجيين منها أن مالكو الشركة قد يميلون
الى تحقيق ربح اكبر على مدى القصير و من ثم فهم يوافقون على سياسات واستراتيجيات تحقق أرباح
قصيرة المدى لا تؤدي إلى تحقيق أرباحاً للشركة على المدى البعيد مما قد يحدث العديد من الصراعات
بين الإدارة و الملاك .

ومن الواضح أن لكل من الفئتين – الفاعلين الداخليين و الفاعلين الخارجيين – مخاطرها وبالتالي فإن
الإخفاق في استخدام الآليات المناسبة لتقليل هذه المخاطر سوف يضر بمصلحة الاقتصاد بصفة عامة
والشركة بصفة خاصة ، ومن ثم فإن تصمم نظم حوكمة الشركات يعيد السبيل المهم لتقليل تلك المخاطر
وتعزيز التنمية الاقتصادية و السياسية من خلال وضع مجموعة متكاملة من الضوابط الداخلية والخارجية
التي تضمن تقليل المخاطر الداخلية و الخارجية الى حدها الأدنى .

ولكي يتم تطبيق الحوكمة في المصارف بشكل سليم يجب توفر مجموعة من العناصر الرئيسية وهي

كالآتي: (نورة، 2014: 26)

1- وضع مجموعة من القيم والمبادئ وأهداف إستراتيجية بحيث يكون معلومة لكل عاملين في المصرف: لكي يتمكن البنك أن يقوم بإدارة نشطة يستوجب وضع أهداف إستراتيجية لها مع مجموعة من القيم والمبادئ، وان المجلس الإدارة هي مسئول عن وضع الاستراتيجيات اللازمة لتوجيه إدارة الأنشطة في البنوك، وبالتالي تطوير المعايير التي يستخدمها في الإدارة وبحيث يوضع حد للفساد الإداري والمالي وكذلك عدم قبول استخدام الاساليب التي تؤدي الى إضعاف كفاءة الحوكمة

2- تنفيذ و وضع سياسات واضحة للمسؤوليات في البنك : إن من المهمات مجلس الإدارة هي تحديد المسؤوليات والسلطات الرئيسية للمجلس من جهة وان تقوم الإدارة العليا من جهة اخرى بتحديد مختلف المسؤوليات الموظفين وفقا بدرجاتهم الوظيفي

3- ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة : لكونه أن المجلس الإدارة هي مسئول الرئيسي عن العمليات التي يقوم بها البنوك لهذا فإنه يجب أن يكون المجلس الإدارة ذو كفاءة عالية وان يقوم بدور الرئيسي في تطبيق الحوكمة وأن لا يتأثروا بأية عوامل داخلية والخارجية ، وان يقوم بمتابعة أداء البنك وتجميع المعلومات اللازمة بحيث ان تساعده في تحديد أوجه الاختلاف والقصور لكي يتمكن ان تأخذ الإجراءات الصحيحة وفي الوقت المناسب.

4- ضمان وجود مراقبة ملائمة لأنشطة البنك بواسطة الإدارة العليا : بما أن المجلس الإدارة يقوم بالدور الرقابي تجاه أعضاء الإدارة العليا فهذا يدل أن الإدارة العليا يعطي أهمية للحوكمة والتي يلزم عليها أن تمارس الرقابة على المديرين التنفيذيين

5- ضمان وجود نظم الحوافز مع أنظمة البنك : يلزم المجلس الإدارة أن يصادق على الإمكانيات الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة العليا والمسؤولين لكي يتم التوافق مع وضع نظم الأجور في إطار السياسة العامة للبنك

6- الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم بيه المراجعون الخارجون والداخلون: إن المراجعون لهم دور كبير في نظام الحوكمة لهذا يجب على المجلس الإدارة والإدارة العليا ان يهتم جيداً بعملية المراجعة ونشر الوعي بين كل العاملين في البنك باهتمامه ودعم لاستقلالية و مكانة المراجعين الذين يقومون بتقديم تقاريرهم إلى المجلس الإدارة أو اللجان التابعة لمجلس الادارة.

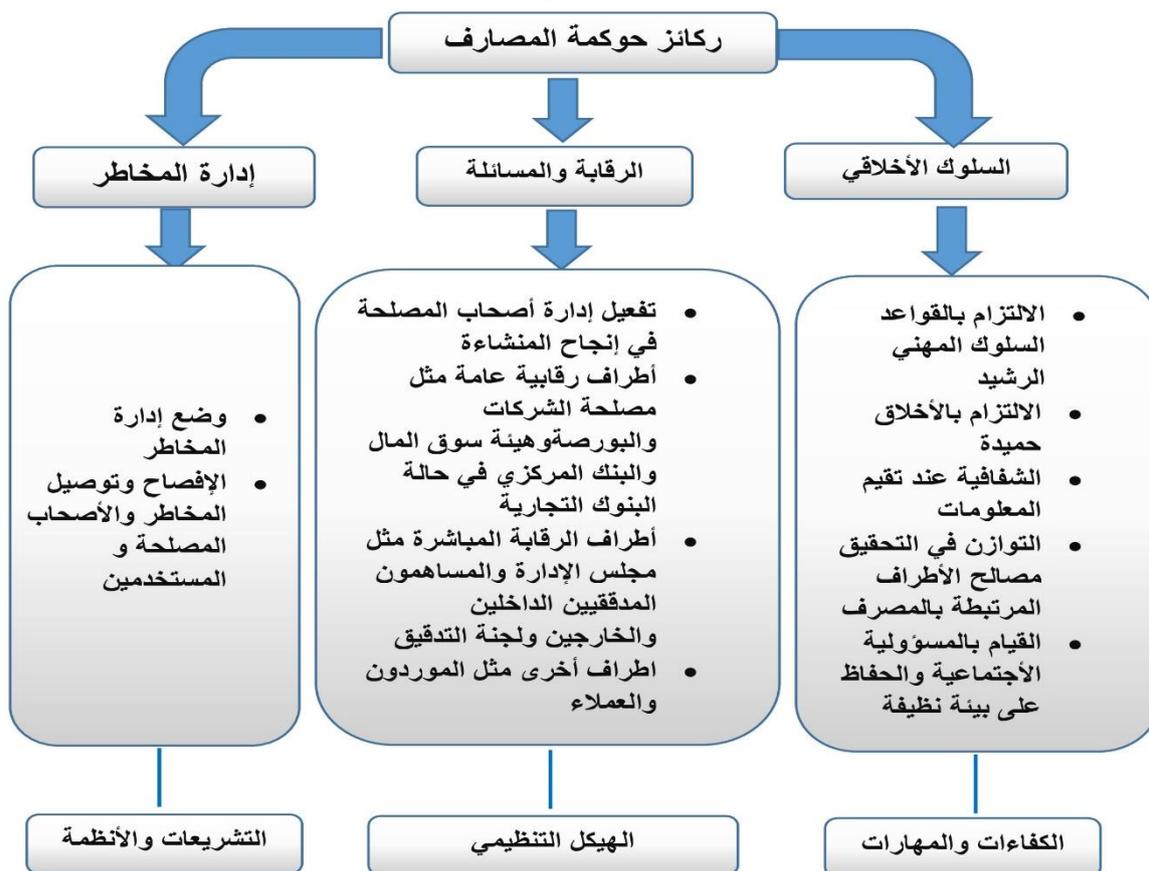
7- مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة: يعتبر الشفافية أداة ضروري عند تطبيق الحوكمة لأنها تعطي المتعاملين والمساهمين في السوق على تقييم سلامة معاملتهم مع المصارف

الفرع الثاني: ركائز استخدام حوكمة المصارف

وهناك ثلاثة ركائز الأساسية للحوكمة وهي: (رياض وفواز، 2012: 6)

- 1- السلوك الأخلاقي : أي ان قيام بضمان الالتزام السلوكي و ذلك من خلال الالتزام بالأخلاقيات و قواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في التحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة والإفصاح والشفافية عند عرض المعلومات المالية.
- 2- تنشيط دور أصحاب المصلحة : مثل الأطراف المباشرة للإشراف و الرقابة و الهيئات الإشرافية العامة والأطراف الأخرى المرتبطة بالمنشأة
- 3- إدارة المخاطر: ان تركيز على إدارة المخاطر يشكل الآن محركاً لكثير من المنظمات الكبيرة ليس كمتطلب رفع التقارير وإنما كأداة أعمال قوية قادرة –إذا أحسن استخدامها على تحسين الأداء

رسم توضيحي 4: ركائز حوكمة المصارف



1- المصدر: علاء فرحان وأخرون، (2011) الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، عمان الاردن، دار صفاء، ص32 و طارق عبدالحماد ، (2008) ، حوكمة الشركات /تطبيقات الحوكمة المصارف ، اسكندرية-مصر، دار الجامعة ،طبعة الرابعة ،ص

6.2.2: خصائص ومعايير (مبادئ) تطبيق حوكمة المصارف

الفرع الاول: خصائص الحوكمة المصارف

يعتبر الخصائص الحوكمة على أنها نظام رسمي لقياس و تقييم السلوكية و خصائص الفرد الأدائية ومحاولة على تعرف على احتمالية تكرار نفس السلوك والأداء في المستقبل لإفادة المجتمع و المنظمة والفرد ويحدد خصائص كما يلي. (عبدة، 2011: 7)

- 1- إن الحوكمة هي عملية إدارية ومخططة من قبيل الإدارة مسبقاً
 - 2- بما انها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط تعتبرها عملية إجابية لذلك لانها تهتم أيضاً بنقاط القوة التي يقدمها الفرد أثناء سعيه تحقيق الهدف
 - 3- أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها الفرد أثناء إنجاز لتلك الواجبات
 - 4- إن الحوكمة عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات المتباعدة
- ويتمتع الحوكمة مجموعة من الخصائص من أهمها كالآتي (طارق، 2005:3) و (أكرم ، 2015: 25)

- 1- الانضباط: أي تماشي سلوك الأخلاقي الجيد لكل ما يحدث
- 2- الشفافية: أي تقديم الصورة حقيقية لكل ما يحدث
- 3- الاستقلالية: أي لا توجد ضغوط او تأثيرات غير لازمة للعمل
- 4- المساءلة: أي إمكان تقديم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية
- 5- المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة
- 6- العدالة: أي يجيب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة
- 7- المسؤولة الاجتماعية: أي النظر إلى الشبكة كمواطن جيد

الفرع الثاني: معايير (مبادئ) تطبيق حوكمة المصارف

أولاً: معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

بمشاركة المنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD مع كل من والبنك الدولي و الصندوق النقد IMF و الاتحادات المهنية دور بارز في إرسال مجموعة من المبادئ الإرشادية لتكون المرجعيات للاستعانة بها في المنظمات الأعمال حول آلية الحوكمة و مدى فاعليتها في الأسواق النامية والمتقدمة ولقد اصدرت المنظمة OECD في عام 1999 مبادئ الحوكمة تحت العنوان (Governance Principles of Corporate) خمسة مجالات كما تم تعديله في عام 2004 وأصبحت تغطي ستة مجالات وهي كالآتي (علاء و ايمان، 2011:34)

- 1- توفر إطار فعال للحوكمة المؤسسية : يؤكد هذا المبدأ على أن يعمل هيكل حوكمة المنظمات على رفع كفاءة الأسواق و مستوى الشفافية و ان يتوافق مع تفعيل دور القانون ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الرقابة والأشراف والالتزام بتطبيق القانون
- 2- حقوق المساهمين :ويؤكد هذا المبدأ حماية حقوق المساهمين
- 3- معاملة المتساوية للمساهمين : والتي تتضمن قواعد الحوكمة للمنظمات المساواة في معاملة المساهمين مع جميع المساهمين وبما في ذلك الأجانب و الأقلية وفي حال انتهاك حقوقهم يجب أن يعطي لجميع المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي .
- 4- دور أصحاب المصلحة وينبغي أن يحدد الإطار الخاص بالقواعد المنظمة للحوكمة للشركات بحقوق أصحاب المصالح كما هي محددة في القانون
- 5- الإفصاح والشفافية :ويؤكد هذا المبدأ على الإفصاح الدقيق في كافة البيانات المتعلقة بالأمر المادية للشركة بما في ذلك الأداء والموقف المالي والرقابة والملكية
- 6- مسؤوليات مجلس الإدارة :و يركز هذا المبدأ على إستراتيجية الشركة والرقابة الفاعلة لمجلس الإدارة في الشركة

ثانيا: معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel Committee)

وضعت لجنة بازل في عام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية وهي تركز على عدد من نقاط وهي كالآتي: (مصطفى ، 2013 : 242)

- 1- وضع آلية للتعاون الفعال مدققين الحسابات ومجلس الإدارة والإدارة العليا
- 2- توزيع سليم للمسؤوليات والمراكز اتخاذ القرارات متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس
- 3- قيم الشركة والمواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذا المعيار
- 4- إستراتيجية الشركة معدة جيداً والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها ومساهمة الأفراد فيها
- 5- وجود نظام ضبط داخلي قوى يتضمن كل من التدقيق الخارجي والداخلي وإدارة مستقلة للمخاطر في العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات
- 6- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح بما في ذلك كبار المساهمين والإدارة العليا وعلاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة
- 7- تتدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج

8- الحوافز الإدارية والمالية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة و أيضا بالنسبة للموظفين والمدراء سواء كانت في شكل ترقيات أو تعويضات أو أي عناصر أخرى

ثالثا : معايير مؤسسة التمويل الدولية :

في عام 2003 وضعت مؤسسة التمويل الدولي التابعة للبنك الدولي مواجهاات المعايير و قواعد يعتبرها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها وهي كالتالي: (محمد،2012: 21)

- 1- الحكم الجيد من خلال ممارسات مقبولة
- 2- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد
- 3- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا
- 4- القيادة

3.2: الرقابة السلوكية

تمهيد :

تعتبر الرقابة من أهم وظائف الإدارية لذلك يقوم مدير الإدارة بقياس و تصحيح أداء الموظفين من أجل تحقيق أهداف المنظمة وخطط المشروعة لها كما يحتاج المدير إلى أداة او وظيفة لتأكد أن أعمالها مطابق لما يريده الإدارة وحسب الخطط المسبق لها ،لذلك فإن الرقابة هي الوظيفة الأمثل الذي يمكن للمدير التأكد من النتائج الوظيفية و تجنب الأخطاء والانحرافات البعيدة عن أهدافها ، لان من وظائف الرقابة هي التجميع و تخزين وتمويل المعلومات عن الأرباح وكذلك ان يحدد العوامل المؤثرة على سلوك العاملين في المنشأة لذلك يرى معظم الإداريون أن الوظيفة الرقابة هي متابعة و تقييم النتائج العاملين في المنشأة من جهو و تحديد منجزات الأفراد العاملين وذلك من خلال وظيفته و القيادة في عملة .

و أن أي تصرف استراتيجي تتخذه المنظمة ، حتماً له تأثير مباشر على رفاهية جميع الأطراف ذات المصلحة بالمنظمة كالموردين والموظفين و حملة الأسهم والعلماء والتنظيماتو الافراد والجمهور بشكل عام ،وبينما يتعين إستراتيجية بغرض تحقيق مصالح ورفاهية بعض الجماعات ذات المصلحة ، إلا إنها قد تضر بمصالح المنظمة ومن أجل تحقيق توازن بين كل هذه الأطراف والمنظمة يحتاج الى وجود القواعد والمعايير ولأجل تطبيقها من قبل الأفراد لابد من وجود رقابة سلوكية وان الغرض من الرقابة السلوكية في مجال العمل المصرفي ليس فقط التعلم بين الصواب والخطأ بل هي الاكتشاف الانحرافات والخطاء وتقديم الطرق لتصحيحها بأقل التكلفة وأسرع الوقت الممكن ووضع حد للضياع والإسراف الموارد البشرية والمادية وتساعد في تحقيق أعلى درجات الفاعلية والكفاءة ومن اجل تحقيق الرقابة الفعالة لابد من وجود نظام استراتيجي واضح لدى المصارف ان يتماشى مع الأهداف المصرف وفي هذا المبحث

سنقوم بتوضيح كما من مفاهيم الأساسية المتعلقة بالرقابة السلوكية و الأهمية والأهداف والخصائص والعوامل والخطوات تطبيقها ، وختام المبحث نعطي شرح عن متغيرات الفرعية للرقابة السلوكية

1.3.2: المفاهيم الأساسية للرقابة

1- مفهوم الرقابة الإدارية

هي الرقابة التي تهتم بالنواحي الإدارية في المنظمة والتي تهدف إلى كشف عن نواحي القصور والضعف في قوانين العمل والأنظمة و المخالفات الإدارية في سير العمل ،، كما تهدف أيضا إلى كشف عن مدى مطابقة اللوائح والقرارات الإدارية مع الأنظمة و القوانين التي تحكم سير العمل في المؤسسة .(مبارك ، 2011: 25)

ويرى (محمد فاعوري) ان الرقابة الإدارية ليست فكر جديد وإنما يشير بأنها من أهم وظائف العملية الإدارية الأساسية بحيث لا يكتمل عملية الإدارة بدونها لهذا هناك عديد من المفاهيم و تعريفات متنوعة والمختلفة للرقابة الإدارية بموجب وجهات النظر اتجاهات فكرية سعت الى توضيحها بشكل تراها مناسبة ،وان الكاتب يقسمها حسب اتجاهاه الرقابة الإدارية وهم كالآتي .(فاعوري ، 2008: 16)

- **حسب الاتجاه (الفكر) الكلاسيكي** : على أنها عملية تفتيش و تخويف لأفراد التنظيم اي ان بموجب نظرهم هي عملية تركيز على الوعود بالمكافأة لتحقيق المشروعة التهديد بالعقوبة ومنع الانحرافات
- **حسب الاتجاه (فكر) السلوكي** : ان الصحاب هذه الاتجاه يشير بأنصار الجانب الإنساني حيث عرفت الرقابة الإدارية بأنها قدرة الشخص أو مجموعة من الأشخاص في تأثير على سلوك شخص آخر أو تنظيم معين بحيث يحقق التأثير النتائج المرجوة
- **حسب الاتجاه (فكر) العلمي** : بموجب هذه الاتجاه قيام بإتمام الجانب التطبيقي للرقابة ويقوم بثلاث خطوات هي وضع المعايير ثم القياس والمقارنة الأداء بالمعايير ،ثم تصحيح الفرق بين الخطط الموضوعية والنتائج الفعلية.

ويمكن ان تعرف الرقابة الإدارية بأنها : عملية ديناميكية مستمرة وجهد منظم بحيث يتم من خلالها ترجمة الخطط الأمنية الموضوعية إلى أفعال وأعمال من اجل تحقيق أهداف المنظمة الى معايير أداء إذ لم توجد الملاحظة للأداء الفعلي للمؤسسة للحصول على المعلومات اللازمة لمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية مقدماً و منع أية انحرافات وتحديد أسبابها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا التزم الأمر وذلك لتحقيق فاعلية المنظمة (عبد الله ، 2003: 13)

2- مفهوم الرقابة الإستراتيجية

هناك عديد من التعارف تناولها كل من الباحثين وكتاب يرى البعض منها أوضح أن الرقابة الإستراتيجية تستخدم في جميع مكونات نموذج الإدارة الإستراتيجية و يرى البعض الآخر تناولها باعتبار نموذج له مجموعة من الخطوات أمتسلسلة هدفها تحقيق إستراتيجية لما هو مخطط له، وتعرف الرقابة الإستراتيجية بأنها نوع من أنواع الرقابة التنظيمية التي تركز على تقييم و مراقبة عمليات الإدارة الإستراتيجية وذلك لتأكد منها تسير حسب الأسس السليمة ، وهذا يعني ان هذه العمليات مستمرة ويتم التأكد بموجبها الإدارة العليا من أن الأمور تسير جيدا حسب المؤشرات العامة ،دون تفاصيل التي يمكن أن تعتمد من الأنواع الأخرى للرقابة، ان الغرض الأساسي للرقابة الإستراتيجية هو مساهمة الإدارة العليا لتحقيق أهدافها في المنظمة وبمعنى آخر أن الرقابة الإستراتيجية تعطي تغذية دور المراجعة للتأكد من أن جميع خطوات لعمليات الإدارة الإستراتيجية مناسبة و فاعلة و كفؤ و تعمل كما يلزم لغرض تحقيق النجاح (طاهر و وائل، 2009: 468)

ويعرف أيضا ان الرقابة الإستراتيجية : هي النظام يمكن أن يساهم في إنجاز الأهداف السنوية و بعيد المدى كما يساعد في تقييم الرقابة الإستراتيجية الفعالة للمؤسسة من اجل الاستفادة من نقاط القوة الداخلية وتطورها واستغلال الفرص الخارجية في وقت ظهورها ، واكتشاف التهديدات الممكنة و إيجاد الحلول للتخلص من هذه التهديدات ،، وتقليل نقاط الضعف الداخلية قبل أن يكون أثر مخاطرة، وان الإستراتيجيون في المؤسسات الناجحة يأخذون الوقت الكافي لصياغة وتقييم وتنفيذ ورقابة الإستراتيجيات بصورة المنهجية ،ويقومون بتحويل مؤسساتهم إلى المقدمة وذلك من خلال العرض والتوجيه ،مع تقييم مستمر وتحسين المواقف الإستراتيجية الداخلية والخارجية المؤسسة. (David, 2014: 375)

ويرى (Wheelen) بان الرقابة الإستراتيجية هي عملية التأكد بأن المنظمة قد أنجزت مهمتها التي خططت لها من قبل ، وذلك من خلال مقارنة نتائج الفعلية مع النتائج المرغوبة ، وحصول الأداء على التغذية العكسية الخاصة بتحديد وتقييم الإجراءات التصحيحية و إنزالها، (Wheelen and Hunger, 2017: 328)

وأشار (مسعد غالب) بان الرقابة الإستراتيجية :هي عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة لأجل تطبيق الإستراتيجية المنظمة بشكل جيد وفعال وبما يؤكد تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية ، من دون هدر من القدرات المادية والتنظيمية والموارد . (مسعد ، 2002 : 210)

كما يعرف بأنها (هي العملية الذي يقوم المدراء من خلالها بمراقبة أنشطة المؤسسة وأعضائها لتقييم مدى فاعلية وكفاءة الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية من أجل تحسينها إذ ما كان نقصان من الكفاءة والفاعلية (محمد و آخرون، 2002: 628)

ويرى أيضا بان الرقابة الإستراتيجية بأنه هي ليست أسلوبا كلاسيكي لاستخدامها من قبل السلطة والنفوذ لجعل العاملين يصلون إلى معايير المطلوبة ، ويرتبط عدم وصولها بالعقاب ومحاسبة العاملين ، إنما هي أسلوب حديث يتعلق بالدرجة العالية بالأداء وبسلوك الأفراد ،حيث يشمل الأداء الفعلي للعاملين و مقارنة أدائهم بالأداء المطلوب وفق المعايير المطلوبة وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.(نبيل، 2011: 26)

وقد عرفها (علي عباس) بأن الرقابة الإستراتيجية بأنها عملية مستمرة متجددة ويتم بموجبها التحقق من الأداء ،وهل يتم تطبيقها كما حددته الأهداف والمعايير الموضوعية وذلك من خلال قياس درجة نجاح قياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف المعايير محددة و بغرض التقويم ولتصحيحها. (علي، 2012: 53)

3- مفهوم الرقابة السلوكية

ان الرقابة السلوكية وظيفة من أهم وظائف الرقابة الإستراتيجية ويمكن تعريفها بانها هي عبارة عن تحديد مدى امتلاك الشخص للمهارات الموارد والمتطلبات الأساسية الأخرى اللازمة لأداء سلوك معين ،وان سلوك الناجح لا يعتمد فقط على النية الإيجابية ولكن أيضا يحتاج على مستوى كاف من التحكم السلوكي ،إلى الحد الذي يدرك فيه التحكم السلوكي الدقيقة كما يمكن ان تكون بمثابة وكيل للسيطرة الفعلية واستخدامها لتنبؤ بالسلوك الغير. (Ghamatrasa, 2006:25)

ومن ناحية المفاهيمي يمكن نعرف الرقابة السلوكية بأنه هي سيطرة قدرة الفرد على تنظيم وتنفيذ أنواع معينة من العروض ،وأن الاعتقاد بأنهم قادرين على أداء سلوك ما يحفز الناس (Albert , 1997:21) ويعرف أيضا بان الرقابة السلوكية هي الأسلوب الذي يزود بعبارات تصف السلوك المتعلق بالعمل بهدف التحكم بالسلوك بحيث يتم الوصف باستخدام عبارات ويتم تقييم المستخدم بالنسبة لهذه العبارة هل هو سيئ أم جيد. (عبدا للطيف، 2005: 43)

وقد عرفت بورصة البحرين بأن الرقابة السلوكية هي عبارة عن مجموعة مبادئ ومعايير تهدف إلى ضمان النزاهة والشفافية والمساءلة في جميع ما يتعلق بالعمل بما في ذلك الموظفين والعملاء وتعد هذه المعايير ملزمة بشكل القانوني (المصدر / موقع بورصة البحرين: 2021)

2.3.2: مبادئ والخصائص الرقابية السلوكية

من أجل تحقيق الرقابة السلوكية الفعالة وتحقيق أهدافها لابد ضرورة وجود نظام فاعل للرقابة ان يعتمد على مجموعة من المبادئ و التي يتصف بالخصائص ويمكن توضيحها من خلال الأتي

1- مبدأ الاقتصادية : من أجل تحقيق نظام الرقابي الجيد من ضرورة ان يطبق بأقل تكاليف ممكنة وأن لا يحتاج إلى نفقات كبيرة إلا إذ أن الأمر يتعلق بالمنظمات كبيرة التي يتسع فيها دائرة التخطيط والتالي اتساع نطاق الرقابة (إبراهيم عبد العزيز، بدون سنة النشر: 254)

2- مبدأ التكامل والاتساق : يجب أن يتكامل النظام الرقابي مع النظم التنظيمية الأخرى وبالأخص النظام التخطيطي وإن الطرق التكامل بين الرقابة و التخطيط يمكن تحديدها بالوضوح (فتحي، 2003:295)

3- مبدأ الحافز الذاتي: ويعني استخدام طرق ملائمة للمقاومة الطبيعية من جانب العاملين للنظام الرقابية وذلك من خلال وجود حافز ذاتي وليم لتطبيق النظام والعمل لإنجاحه مع مراعاة العوامل النفسية عند تطبيق هذه النظام الرقابية (فتحي، 2003 : 295)

4- مبدأ النظرة المستقبلية: و يعني هذا هو أن يهتم لتنبؤ بالخروقات قبل حدوثها بدلاً من الاهتمام بتصحيح ذلك الأخطاء والاهتمام بالتصحيح أكثر من توقع العقوبات فقط والاهتمام بالاتجاهات المستقبلية اكثر من تركيز بالحاضر والماضي فقط (فتحي، 2003 : 295)

5- مبدأ الملائمة: يجب أن يتلاءم النظام الرقابي مع هيكل الخاص بها و أهدافها مع التأكد عدم نمطية النظم الرقابية أي عدم وجود نظام رقابي يناسب كل المنظمات بمعنى ان تكون النظام الرقابي صورة تعكس طبيعة نشاط المؤسسات (فتحي، 2003 : 295)

6- مبدأ الوضوح والبساطة: إن مبدأ الوضوح والبساطة من المبادئ الأساسية لنظام الرقابة الفعالة ويجب أن يكون سهل الاستعمال من قبل الأفراد الذين يستخدمها وكذلك الأفراد الذين سيلزم عليهم هذا النظام وتوجد بعض الطرق والنظم المفيدة في الاستخدامها مثل الرسومات والخرائط والإحصائيات والبيانات الرياضية الخ ولكن عدم توفر الوضوح علة هذه القوائم يكون غير فعالة (منال، 2003: 207)

7- مبدأ سرعة كشف الانحرافات والإبلاغ عن الأخطاء: أن فعالية الرقابة واقتصاديتها ترتبط ارتباطاً مباشراً بعنصر الوقت كلما كان النظام الرقابي سريع في كشف الانحرافات في حينها والتبليغ عنها بسرعة وتحديد أسبابها يعتبر نظاماً اقتصادية فعلاً والعكس صحيح (منال ، 2003 : 207)

8- مبدأ الدقة : يجب أن تكون المعلومات التي يقدمها للإدارة التي تتعلق بالرقابة وخاصة النتائج دقيقة الى حد القريب من الواقع لأنها سيضر المنظمة عند عدم دقة النظام الرقابي حتى ان يكون في مدى القصير

وان اصدار القرارات من قبيل المدراء باعتمادها على معلومات غير دقيقة من خلال الرقابة و يمثل كارثة تتحمل نتائجها المنظمة في نهاية القرار (إيهاب ، 2001: 168)

9- مبدأ الإثارة والقبول من طرف العاملين: فالنظام الرقابي يجب أن تكون مقبولاً من قبل العاملين فلا يجد النظام مقاومة وتحقيق مبدأ الإثارة م وذلك من خلال مساندة الإدارة العليا وفهم و قبول عملية الرقابة من قبل كل الموظفين و مشاركة جميع المسؤولية في وضع نظام الرقابة و التغذية والحصول على المعلومات استرجاعي عن الأداء الفعلي في الوقت المناسب (إيهاب صبيح: 2001،ص168)

10- مبدأ الاستثناء بمعنى يجب ان يعمل النظام بالمبدأ الاستثناء لكي يتم لفت انتباه الإدارة للانحرافات المهمة فقط ، وهذا يؤكد أن انتباه الإدارة سيكون موجهها نحو عدم تفعيل الرقابة غير الاقتصادية وغير الضرورية و إعداد التقارير وهدر وقت الإدارة (إيهاب ، 2001: 168)

11- مبدأ الموضوعية : وبمعنى ان يعكس النظام الرقابة الجوانب النظرية للرقابة وليست الجوانب الشخصية ، لأن عندما تكون الأساليب والأداء شخصية فإن المدير قد يتأثر في الحمل على الأداء لهذا يستوجب استخدام معايير واضحة ومحددة وعدم استعمال المعايير التي تسير رفض المرؤوسين و تشككهم في عدالة الإدارة موضوعيتها لان عادة ما تؤدي المعايير الموضوعية إلى شعور العاملين بالرضا والطمأنينة (علي، 2003: 379)

12- مبدأ المرونة : عدم الحاجة الى تغير الجوهرى او فشل النظام وذلك يعني قابلية النظام للتغيرات المتوقعة الحدوث ، وان النظام الرقابي الفعال يجب أن تكون مرناً لان ومن صفة المرونة لها حدود معينة بحيث لا تؤثر على استقرار اللازم لفاعلية النظام و بقائها . (علي، 2003: 379)

13- مبدأ الواقعية : يجب أن تكون المعلومات معبرة عن الواقع الحقيقي بمعنى ان تكون معلومات واقعية وليس قوليه للأوضاع ،وان يبعد المعلومات القديمة لذا تتطلب الرقابة شبكة من الاتصالات لكافة الاتجاهات لسهولة نقل وتداول المعلومات داخل المؤسسة (محمد وآخرون ، 2001: 360)

3.3.2: أهمية وأهداف الرقابة السلوكية

الفرع الاول: أهمية الرقابة السلوكية

إن الرقابة بصورة عامة من أهم الوظائف الإدارية حيث يتم بواسطتها التحقق الأهداف المخططة للمؤسسة ، أي أنها وظيفة تعمل على كشف نقاط الضعف والمراجعة وإظهار الأخطاء الموجودة في المنظمة حتى يمكن تصحيحها والعمل على عدم تكرارها في حين يمكن ملاحظة أهمية الرقابة السلوكية ما تعكسه الحقائق الأساسية الخاصة بالمؤسسة مثل (ولاء الأفراد وكفاءاتهم وثقافتهم والسياسة المتبعة ، التخصص الإداري ، ومشاكل الانحرافات والتباين بسبب مزيج الهيكل التنظيمي ... الخ) فالوظيفة الرئيسية للرقابة

السلوكية هي جعل الإدارة العليا أن الداء المتوقع للمنظمة يسير مع الأهداف المنظمة الطويلة الأجل وتطابق مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة كما يمكن ان يظهر أهمية الرقابة السلوكية من خلال الأتي

- 1- كشف عن أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي لوحدة الإدارية (محمد ، 2012: 102)
- 2- تزويد المدراء بمعلومات عن الموارد المادية و الموارد البشرية (موارد المعنوية) ، لذلك يقوم المدراء بمراجعة أداء رؤساء الأقسام لتحديد الأداء الفعلي للأفراد (ختام ، 2009: 110)
- 3- التأكد من قيام رؤساء الأقسام والموظفين والعاملين بالعمل المناسب وفي وقت محدد و مكان محدد وباستخدام الموارد المناسبة (ختام عبد الكريم السحيمات : 2009: 110)
- 4- تعطي المنظمة المعلومات و خبرة المسبقة للاستفادة من أخطاء الماضي والحاضر وبالتالي الاحتياط للمستقبل(ختام ، 2009: 110)
- 5- توفر المعلومات عن مدى العدالة في معاملة الأفراد وتحديد أهم الأفراد المتميزين في المنظمة (مؤيد و عادل ، 2009: 103)

- 6- زيادة الكفاءة المنظمة وتقليل التكاليف وذلك من خلال تنميط الأداء (ربحي ، 2007: 195)
- 7- تحقيق تأثير إيجابي على دافعية العاملين وذلك من خلال منح الجوائز وبرامج الحوافز واستخدام التقدير طرق لربط الأداء بالحوافز المادية وتقدير الفرد (ربحي ، 2007: 195)

الفرع الثاني: أهداف الرقابة السلوكية

تسعى الرقابة السلوكية في تحقيق عدد من الأهداف ومن أهمها كالأتي(صالح و طاهر، 2007: 34) و (علي، 2008: 43)

- 1- التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها جميعا وفقاً للسياسات المقررة من أجل تحقيق أهدافها في اتجاه واحد
- 2- مراقبة مهمات المدراء ورؤساء الأقسام في التوجه والإشراف على الأفراد
- 3- تعمل من أجل رفع كفاءة الأفراد والمواد الخام والآلات مع التأكد من أنها تستخدم وفق المعايير المحددة لها
- 4- تكشف عن مدى رضا العاملين والموظفين ورؤسائهم على المنظمة التي يعملون فيها
- 5- قيام اتصال موثق وقوي بين مختلف مستويات الإدارية
- 6- التحقق على مدى كفاية المخططات والإجراءات والسياسات التي تضعها الإدارة العليا بالمنظمة لتنفيذ الأعمال والمهام التي تنفذها مع التأكد بأن الأعمال تسير وفق المنظمة واللوائح والقوانين والإجراءات المقررة وأنها تؤدي بأفضل طرق

7- إدارة المنظمة على أسس علمية وذلك من خلال توفر العناصر الأساسية وأهمها الدورات المستحدثة ودليل الإجراءات والهيكل التنظيمي مع تحديد واضح للوظائف وتقارير دورية عن سير العمل وشرح مضمونها

4.3.2: الخطوات والعوامل المؤثر على الرقابة السلوكية

الفرع الاول: خطوات الرقابة السلوكية

ان النظام الرقابي له تعاون مع جميع المستويات الإدارية والمالية في المنظمات لوضع أهدافه و طرقه وإجراءاته يتطلبه الخطوات الآتية (زاهر، 2009:66)

- 1- التعرف على الأهداف العامة للنظام الرقابة ومن هنا يتحدد نظام وضع الأهداف الواجب بلوغها كتخفيض معدل دوران بين العاملين وتخفيض الشكوى ورفع الروح المعنوية للعاملين
- 2- تحديد مؤشرات الرقابة والتي تختص بالمجالات والأنشطة الملزم مراقبتها مع تحديد أولويات المراقبة
- 3- تحديد معايير القياس حتى يمكن تحديد أداء الأفراد في فترة الزمنية المعينة ومن هنا يجب مراعاة المعايير و الظروف المنظمة وتوفر المرونة
- 4- نظام التغذية الراجعة وذلك من خلال طرق جمع المعلومات عن المستويات أداء الأفراد والوصول الى النتائج وكتابة التقارير عنهم
- 5- معرفة طرق التقييم الأداء وذلك للوصول لنتائج واقعية من جراء تحليل المعلومات الواردة بواسطة التغذية العكسية والتي لا بد من تحديد مقياس موضوعة لأعراض القياس والتقييم
- 6- معرفة النتائج التقديمية وذلك عن طريق عرض المعلومات النهائية ونتائج التحليل والتي يمكن استخدام الرسومات البيانية أو الخرائط والإحصائية

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الرقابة السلوكية وهي كما يلي

أولاً:العوامل الداخلية: والتي يجب تحديد أهداف المنظمة من الاجراءات والطرق وأساليب رقابية أقل درجه من سابقها في الماضي وإقناع العاملين المنظمة في الوصول لأهدافهم و منافعهم بوسائل مختلفة أكثر من الأساليب القديمة ويجب على الإدارة أن تقوم بالمشاركة في عملية تحديد الأهداف و المعايير من أجل تحقيق زيادة الرقابة

ثانياً : عوامل ذات علاقة بالقوى المستخدمة من قبيل الرؤساء المباشرين وتشمل على

- 1- قوة المكافأة : وهي القدرة على منح المنافع المعنوية والمادية للعاملين الذين حققوا درجة عالية في أدائهم

2- قوة الإكراه : وهي القدرة على ممارسات العقاب على الأشخاص الذين لم يحققوا المعدات و الأهداف المطلوبة في أعمالهم

3- قوة المرجعية : وهي الرغبة المتولدة لدى الأفراد ليصل إلى مستوى أداء أخر له مثلاً يتحدي به ،وهي أداة رقابية من قبل المديرين أو المشرفين للتأثر في المرؤوسين والوصول إلى أعلى مستويات الأداة ،

4- قوة الخبرة : وهي معرفة المتوافرة لدى الفرد والتي يمتلكها المشرف او المدير المباشر يتم التأثر في المرؤوسين بسبب رضا الموظفين أو العمال المرؤوسين بمستوى الخبرة وإظهاره إلى المسئول

ثالثاً : **عوامل الاقتصادية** : وهي تكلفة القيام بعملية الرقابة بمقدار النفع المرغوب تحقيقه ويجب القيام هنا بتحليل النظام الرقابي

رابعاً :عوامل معرفية و تكنولوجية : وهي أنظمة الرقابة التي تعتمد طرق رقابية شخصية في المنظمات التي تعمل بموجب نظام الإنتاج حسب طلبه الخاصة

ويرى (عبد الباري و زهير) بان العوامل المؤثر على أداء الرقابة السلوكية كالاتي (عبد الباري و زهير، 2008:381)

1- طبيعة العمل والتكنولوجيا المستخدمة : إذا كان العمل مصمماً ضعيفاً فإن الأداء الموظف ستعصف بغض النظر عن الحوافز

2- عوامل الفردية فليست للدوافع أو الرغبة فقط هي التي تحدد الأداء الموظف بل قدرته الشخصية و إدراكه له دور في فاعلية الموظف

3- عوامل تتعلق بالجماعات الصغيرة تعتبر معايير الجماعات الصغيرة وتماسك الجماعة والتنسيق بينها من العوامل التي تلعب دوراً واضحاً في رفع أو نقض الأداء

4- عوامل تنظيمية : فالهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي عوامل تفاعل مع العوامل لة تأثير على الأداء السلوكي

5- عوامل البيئة : ويدخل فيها العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية الحضارية وعلاقات المنظمة التي يعمل فية الموظف مع المنظمات أخرى لة تأثير ايجابي او السلبي على الأداء

5.3.2: مكونات الرقابة السلوكية

يسعى جميع المنظمات للوصول الى درجة عالية من الأداء ودقة الإجراءات والرقابة ولأجل تحقيق ذلك يحتاج استعمال أدوات وسائل متنوعة و وضع السياسات وإجراءات الملائمة وتعيين الأفراد وتدريبهم وترقيتهم لكي يتمتعون بكفاءة والأمانة وذلك لتقليل الأخطاء وانحرافات وبتالي تحقيق أهداف المنظمة

فمن المعروف إن الأفراد يمثل حجر أساسي لبقاء واستمرارية كل المنظمات و بإمكانهم إنجاحهم او إفشالها وهذا يشير أن الفاعلية الرقابة السلوكية ضرورية في المنظمة وباعتماد على أمانة ودرجة كفاءة

الأفراد والذي يكون من مسؤوليتهم تنفيذ القواعد والسياسات والإجراءات التي ينطوي عليها ويمكن تخليص مكونات الرقابة السلوكية من خلال الأتي (Ghamatrasa , 2006:25)

- 1- تسهيل الظروف: التي تمثل الموارد المطلوب لاستخدام نظام معين وأمثلة على هذه الموارد الوقت والمالية وغيرها من الموارد مثلا موارد ذات الصلة بتكنولوجيا المعلومات
- 2- كفاءة الذاتية: وهو ثقة الفرد في نفسه في قدرته على أداء سلوك فرد الجيد وبالتالي ان تقدير الأفراد متفوقين من خلال الحوافز المعنوية والمادية مما يدفعهم على زيادة الانتمان وجدية في العمل وذلك للوصول إلى الأهداف المقدمه من قبل الإدارة و من خلال الثقافة وحدود التنظيمية للإدارة الأفراد الوصل إلى عدم إسراف الوقت و تحديد مسؤوليات كل الفرد من المنظمة وسنقوم بشرح هذه العناصر كمتغيرات الدراسة وكما يلي

1. الثقافة

إن تجديد مجالات الاختلافات الثقافية بين الدول يعتر أمراً في غاية التعقيد ، لناخذ مثلا عن العلاقة بين القيم والعمل ، ففي اليابان تمثل القيم درجة عالية عن الدانيمارك حيث يضعف فيها تأثير القيم في العمل ومثال آخر بالخطط الحوافز ففي اليابان ما زالت المنظمات تركز على الحوافز عمل الجماعية ، بينما في أوروبا ما زالت المؤسسات تركز على نظم الحوافز الفردية بشكل كبير ،ولكن برغم من الصعوبة تحديد هذه الاختلافات ، إلا أن المزيد من ألعرفتها وفهمها يساهم على عدم وقوع مشكلات بين الموارد البشرية الوطنية التي تم توظيفها بالخارج مع القيم والثقافات هذه الدول ، وفي إطار عام تعمل الشركات الدولية من أجل تقليل حدة اختلافات في الثقافات ، إلى إصدار كتيبات تتضمن مجموعة من المعلومات عن الثقافات الدول تزود بها من يقع عليه الأختبار للعمل بالدول أخرى (بربر، 2008: 292)

وعرف جونز Jones هي مجموعة من القيم والمعايير والتي تسيطر تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض ،ومع الزبائن والموردين والأفراد الآخرين خارج المنظمة (شوقي و آخرون ،2010: 4) ويرى الكعبي بأنها هي عبارة عن إجمالي تصورات أو قناعات قاعدية يتشارك الإيمان بها معظم أفراد المنظمة أو الجزء الفاعل منهم ،تؤدي أغرض وسيلة المنظمة مبرمجة لسلوكهم التنظيمي على مستوى الرمزي (جواد ، 2014 :23)

خصائص الثقافة : إن المنظمات التي تتمتع بالثقافة تنظيمية قوية ومرنة يتطلب توفير مجموعة من الخصائص وهي كالآتية (حسن ،2008: 371)

- أ- مجموعة الأولى هي ان تستحوذ المنظمات الناجحة على قيم تشجيع وتعزيز النزعة نحو التصرف والاستقلالية والمبادأة وتشجيع العاملين كذلك على تحمل المخاطر في سبيل الابتكار

ب- المجموعة الثانية تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة وهي تجبر الشركة على التصاق بالمجال الذي تعمل فيه وتركز جهودها فيما تجيد من العمل الابتعاد عن المجالات التي تمتلك الخبرات اللازمة لتنفيذه

ت- المجموعة الثالثة فهي ترتبط بكيفية التشغيل حيث يتم إرساء وتصميم الهيكل التنظيمي بشكل الذي يحفز على بذل أقصى جهد لديهم

ومن خلال الخصائص السابقة يمكن أن نقسم الثقافة الى نوعين و هما الثقافة التنظيمية الضعيفة و الثقافة التنظيمية القوية

● الثقافة الضعيفة : وهي التي لا يتم تماسكها بقوة من قبيل أعضاء المشأة ولا تحظى بالقبول وثقة من معظمهم ،وفي هذه الحالة تفتقر المؤسسة إلى التمسك لافرد بين أعضائها والقيم والمعتقدات ، وهنا سيجد الموظفين صعوبة في التوافق والتوافق مع النشأة و مع القيم وأهدافها ،ومن أجل تخطية هذه الثقافة يحتاج الموظفين إلى التوجيهات و تهتم الإدارة باللوائح والقوانين و الوثائق الرسمية المكتوبة (مصطفى ،2000: 145)

● الثقافة القوية : هي الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما يريده الإدارة و يعتبر الثقافة المنظمة قوية إذا انتشرت فيها القيم الرئيسية بين معظم أعضائها وتؤثر على سلوكياتهم وتخصى بالقبول والثقة وان وجود الثقافة القوية للمنظمة يأتي بعدد من الإيجابيات ومنها كالاتي (جمال الدين، 2006: 13)

- التمسك العاملين بعملهم
- انخفاض معدل دوران العمل
- زيادة الإنتاجية والأرباح
- تؤدي الى خلق نظام الاجتماعي الثابت و تضيق الفجوة بين أفعال الأفراد و معتقدات وربط أفراد المنظمة مع بعضهم بعض وزياد العمال إحساس الولاء التنظيمي لديه وبالتالي التزامه بتحقيق أهداف المنظم

2. الحوافز

تعتبر الحوافز بأنها مجموعة المؤثرات الخارجية في إطا ما التي يحددها المديرين ،وذلك بهدف سيطرة على القوة الداخلية للعامل لتوجيه سلوكيات الموارد البشرية باتجاهات محددة تقدم مصالح المشتركة للموارد البشرية والمؤسسة ،فالتحفيز إذا هي تلك العملية التي يمكن بموجبها يستطيعوا المديرين من إشباع كافة القوى المخفيه لدى الموارد البشرية وتزيد في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية من الإنتاجية أخرى (بربر، 2008: 292)

ويعتبر التحفيز بأنة شعور أو قوة داخلي و ينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات و رغبات معينة من أجل تقليل حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات. (فواد ، 1998 : 145)

من خلال التعريفات السابقة يمكن الوصول المجموعة من الخصائص ويمكننا استخلاص خصائص الحوافز وهي كالآتي: (يوسف وآخرون، 2006: 369)

- 1- تعتبر الحوافز عملية معقدة لان الدوافع الأفراد لا يستطيع رؤيتها، بل يمكن استنتاجها، وللإنسان حاجات كثيرة و متغيرة باستمرار ، وعند إشباع حاجة معينة تتولد حاجة أخرى
- 2- ان الحوافز ليست سلوكا ولا أداء بحد ذاته بلهي مؤثرة بالعوامل الداخلية والخارجية المتعلقة بها في اختيار الفرد لسلوك معين فهي بذلك مسببات للسلوك وليست السلوك نفسه
- 3- للإنسان حاجات أو توقعات متعددة وان تغير باستمرار هذه الحاجات يمكن أن تتضارب معاً، ومن النادر أن نجد دوافع وحاجات منفصلة، بل في أغلب الأوقات تكون مجموعة متفاعلة من الحاجات والدوافع
- 4- قد يمتلك الأفراد نفس الدوافع ولكن ليس بالضرورة أن يملك هذه الدوافع نفس السلوك عند جميع الأشخاص فردود افعال الإنسان يختلف عن الآخر
- 5- الدوافع ذات التوجه مقصود بمعنى أن دوافع الأشخاص تمثل خياراً للسلوك الذي يسلكه ، من بين عدد محدد من الخيارات السلوكية المتاحة وبالتالي تحدده عن قصد مسبق
- 6- ان تحديد نمط وقوة الدافعية متعلقة بدرجة إشباع الحاجات الفرد، أي ان القوة الدافعية تزداد كلما كانت درجة إشباع أقل من المطلوب

أهمية الحوافز

إن تقديم الحوافز تكمن في أن الأفراد يلزم أن يكون متحمساً لأداء العمل رغباً فيه ويمكن الحصول عليها من خلال الإثارة الدافعية و الحماس والرغبة بالاستمرارية العمل لدى العمال مما ينعكس الأداء العام ، والحوافز تساهم في تحقيق النشاط بين المنظمة والفرد والعمل بكل القوة من أجل تحقيق أهداف الإستراتيجية للمنظمة، وعموماً تعد الحوافز والدافعية من العوامل الرئيسية واجب توافرها من أجل تحقيق مستوى عالي من الأداء، وتشير معظم الأبحاث والدراسات المعاصرة بضرورة وجود نظام الحوافز في الوقت الحاضر وذلك يرجع بوجود عدد من الأسباب وهي كالآتي : (طاهر، 2011:116)

- 1- ارتفاع حدة المنافسة بين المؤسسات على الموارد البشرية التي تندمج مع استخدامات التطوير الهائل في التكنولوجيا
- 2- توجيه المؤسسات عديد من التحديات والقيود ولها تأثير واضح على كفاءة المؤسسة وقدرتها على البقاء والاستمرار
- 3- الغموض بالمفهوم ومضمون إذ يكتف بعملية التحفيز وذلك نتيجة ارتباطها بمجموعة من العوال التنظيمية والاجتماعية والنفسية المعقدة والمتشابكة

وبصورة العامة فإن أهمية الحوافز تأتي من خلال الأتي: (القحطاني، 2008:182)

- 1- تساعد الحوافز في إشباع الحاجات العاملين و رفع روحهم المعنوية
- 2- يساعد الحوافز في التحكم بسلوك العاملين بما يضمن توجيه هذا السلوك و تعديله و تعزيزه حسب المصلحة المشتركة بين كل من العاملين والمنظمة
- 3- يساعد العاملين في إعادة تنظيم احتياجاتهم وتنسيق أولويتها
- 4- تنمية القيم وعادات سلوكية جديدة التي تسعى المؤسسات إلى وجودها بين الافراد
- 5- تنمية الطاقات الإبداعية لدى الموظفين بما يضمن ازدهار المنشأة و نجاحها
- 6- تساعد الحوافز في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وتعزيز ميولهم وقدراتهم
- 7- تساعد الحوافز في تحقيق أي نشاط أو أعمال تسعى المنظمة على إنجازها

شروط تقديم الحوافز على العاملين

نظراً لتدخل ومهام العمل و تنوع الأهداف وصعوبة دوافع العاملين في ظل متغيرات العصر التكنولوجي ، فإن اختيار الحوافز المناسبة لتنشيط دوافع الموظفين بالشكل الذي يحقق أهداف المنشأة و أهدافهم يواجهه بعض الصعوبة ، غير أن معظم الدراسات و الأبحاث الحديثة تقترح الشروط الآتية لدفع الحوافز .(سامر ، 2008:121،

- 1- العدالة في التقديم الحوافز وكفايتها للعاملين
- 2- سهولة فهم الإجراءات و السياسات التي تقررها المنشأة (مكان عمل) أثناء تقريرها للحوافز
- 3- أن ترتبط هذه الحوافز ارتباطاً وثيقاً بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء والإنتاجية
- 4- أن يقرر صرفها أو أداءها للموظفين أو العاملين في مواعيد محددة ومتقاربة
- 5- أن تركز الحوافز على أسس ومستويات مقبولة
- 6- أن تأخذ شكل الاستمرار أو الانتظام في أدائها
- 7- أن ترتبط ارتباطاً وثيقاً و مباشراً برسالة وأهداف المنظمة
- 8- أن ترتبط وتتصل اتصالاً مباشراً بدوافع العاملين
- 9- أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والحضارية التي يمر بها بلد والتي قد يؤثر على سلوك العاملين
- 10- أن لا تتدخل فيها النوازع الشخصية أو علاقات أو الوساطة أو المحسوبية .

أنواع الحوافز: حتى تعد للمنظمة نظاماً للحوافز لابد أن تعد قائمة بالحوافز التي تستخدمها، وتختلف هذه الحوافز باختلاف المنظمة و إمكاناتها ، وكذلك في ضوء نظريتها في الدافعية أي تقديراتها لما يحرك العاملين ويقسم بشكل الأتي(سعاد ، 2007:354)

أولاً:- الحوافز من حيث مادتها و يقسم الى الحوافز المادية و الحوافز معنوية

1- الحوافز مادية (المالية): وهي الحوافز اكثر شيوعاً وتشمل الحوافز المادية مثل الأموال و السكن والنقل .. الخ

2- حوافز المعنوية: وهي أشياء غير المادية تقدمها المنظمة وأكثرها شيوعاً هي فرض التقدم وفرض التقدم وفرص التعليم و الإبداع وفرص التكريم .. الخ مثل ان تسمح المنظمة للموظف المبدع أن تحدد وقت وطريقة عمله دون تدخل الإدارة

ثانياً:- الحوافز من حيث اتجاه تأثيرها ويمكن أن تكون هذه الحوافز بصيغة جذب أو دفع وكما يلي

1- حوافز ايجابية جاذبة وتعتبر هذه الحوافز هي التي تجذب الأفراد نحو سلوك ايجابي المحدد، وهذا يتطلب تحديد السلوك الايجابي الذي تريده المنشأة

2- حوافز سلبية /منفرة تحتاج المنظمة أيضاً إلى حوافز السلبية تدفع العاملين لتجنب سلوك معين ضار وهذه أيضاً وهذه أيضاً يمكن ان تكون مادية أو معنوية

ثالثاً:- الحوافز من حيث من يحصل عليها ويمكن لنظام الحوافز: أن يقدم هذه الحوافز للفرد مباشرة أو لجماعة وكما يلي

1- حوافز الفردية وهذه حوافز موجهة لكل فرد على حدة وقد تدفع الأفراد للتنافس للحصول عليها

2- حوافز الجماعية وهذه حوافز تعرض للجماعة ككل التي تتعاون للحصول عليها ثم تقاسمها بطريقة أو أخرى

3- حدود التنظيمية

ان عدم فهم الأفراد بالاستراتيجيات وأهداف المنظمة أو اهتمامهم بما يناسبهم يأتي دور الحدود التنظيمية كحلقة وصل لتحقيق الرقابة على سلوك الأفراد، فالتنظيم عنصر من عناصر الإدارة وهو وظيفة الثانية بعد التخطيط أي أنها واجب أساسي لأي إداري ويشمل الاستحداث والاهتمام بكل جوانب الثابتة والمستقرة في المنظمة و يعنى وهي وظيفة هامة لا يمكن لأية المنظمة الاستغناء عنه وخاصة في الوقت الحاضر بسبب تزايد المنظمات بشكل كبير، وهذا يتطلب تحديد النشاطات و تحديد الأفراد الذين سينفذون النشاطات الإضافية نشاطات إضافية لتحديد الموارد اللازمة من الموارد البشرية وغير البشرية التي سيستخدمها

هؤلاء الأفراد مع بيان وتحديد العلاقات بين الأفراد مع بيان وتحديد العلاقات بين الأفراد من حيث السلطة المركزية

وقد تعددت تعريفات حدود التنظيمية باختلاف عدد كتاب والباحثين في هذا الموضوع حيث عرفت ففتر وشيرود بأنها طرق التي ترتبط بها مجموعة كبيرة من الأفراد أكبر من أن يتمكن أفرادها من الالتقاء مباشرة ويقومون بأعمال معقدة، و يرتبطون معا في محاولة راقية و منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها (القيوتي ، 66:2006)

كما يعرفه الآخرون على أنه حدود الذي يتم بموجبة ترتيب جهود جماعة من العمال وتنسيقها من أجل تحقيق أهدافها المحددة (فؤاد، 1994: 120)

ومن خلال التعريف السابقة يمكن القول إن الحدود التنظيمية هو الوحدة الذي يجمع كافة الصلاحيات ولمسؤوليات للأفراد والتنسيق بين كافة الموظفين والعاملين في المنظمة بشكل يضمن تحقيق أكبر درجة ممكن من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتقليل الصراعات والنزاعات بينها

وان وجود قواعد والمعايير أو إجراءات واضحة و مكتوبة لدى المنظمات يمكن تحقيق مجموعة من فوائد و فيما يلي أهمها : (زوليف، 56:1993)

1- إن الوظيفة التنظيمية يقوم بتوزيع العلمي للوظائف والأعمال بحيث يتم إسنادا للوظائف والأعمال للأفراد بناء على العوامل الشخصية

2- يقوم بوضع الإطار العام لتنفيذ البرامج والخطط المختلفة من أجل تحقيق هدف معين

3- تمكن من القضاء على الازدواجية في العمل وذلك من خلال توزيع الموضوعي للعمل بين الأفراد العاملين في المنظمة بحيث يتم تحديد وظيفة كل فرد في المنشأة وواجباته

4- تجميع المصادر اللازمة لتحقيق أهدافها

5- وضوح الإجراءات والقواعد اللازمة لتحويل المصادر الى الإنتاج

6- تنمية العاملين في المنظمة عن طريق تدريبهم وتنمية قدراتهم بصورة يمكنهم في اتخاذ قرارات

الأفضل

7- استخدام الأسلوب الأمثل لإيجاد التوازن بين الأهداف والمصادر والنتائج

8- تحديد السلطة الممنوحة للعامل و أوجه ممارستها

9- تسهيل عملية الاتصال بين الوحدات الإدارية من خلال وضوح العلاقات فيما بينها لتعمل عملاً

متناغما ما دامت أعمالها تجري وفق أسلوب رسمي و متقن

وان أهمية الوظيفة التنظيم مهمة جداً وذلك كونها قائمة على حقائق عدة ومنها كالأتي (زيد، 2007: 67)

- 1- عدم وجود تنظيم يؤدي للفوضى والارتباك وعدم تصنيف الأعمال بصورة جيد وذلك لأن درجة الأهمية تختلف بين النشاطات فقد تحظى أهمية النشاط على حساب نشاط الأخر
- 2- عدم وجود تنظيم يؤدي الى سوء التوزيع القوى العاملة فقد توضع كفاءات عالية مركز أقل مما يتطلبه القيام بها فينتج عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب
- 3- عدم وجود تنظيم يؤدي الى مبالغة بعض الوحدات الإدارية للدور الذي تقوم فيه على حساب الوحدات الإدارية الأخرى

الفصل الثالث

الإطار الميداني للدراسة

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج التي حققتها إجابات عينة الدراسة وتحليلها من خلال عرض التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من مدى سريان الأنموذج الافتراضي للدراسة. لذلك تمّ تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: وصف مجتمع الدراسة وعينتها والأفراد المبحوثين.

المبحث الثاني: وصف متغيرات الدراسة للمصارف عينة الدراسة

1.3: وصف مجتمع الدراسة وعينتها والأفراد المبحوثين.

سيتم تخصيص هذا المبحث لوصف عينة الدراسة ومسوغات اختيارها، وحدود الدراسة ووصف الأفراد المبحوثين، وفيما يأتي توضيح لذلك.

وصف عينة الدراسة ومسوغات اختيارها

لتحقيق أهداف الدراسة وإثبات فرضياتها، تمّ اختيار عينه من المصارف الحكومي و الخاصة في محافظة دهوك ، إذ تمثل المبحوثين بالكادر الإداري والموظفين العاملين ضمن المصارف كان للأسباب الآتية:

- يحتل قطاع المصرفي موقعاً متميزاً في عملية البناء والتنمية التي نشهدها في الوقت الحاضر بالرغم من الضعف من التعامل مع المصارف .
- المسؤولية الكبيرة التي تقع على عاتق المصارف والتي تتمثل تمشيه الحركة الاقتصادية ضمن البلد من خلال توفير القروض والتسهيلات المالية لموظفي أو الزبائن وكذلك بإعداد الكوادر البشرية المؤهلة للعمل في مختلف المصارف .
- تعد المصارف من المنظمات التي كانت سباقه في العمل او النشاط التجاري ضمن البلد ويمكن اعتبارها من المنظمات الناجحة او الإبداعية .

أما عينة البحث، فقد تمّ اختيارها على وفق الأسلوب العشوائي الطبقي، فقد تمّ توزيع استثمارات الاستبيان المشار إليها في الملحق (1) أولاً على عينة من تدريسي في جامعه دهوك كخبراء التحكيم والمشار إليهم في الملحق (2) وبعد إجراء التعديلات المقترحة من قبلهم تمّ توزيع الاستبانة بصيغتها النهائية، بين أعضاء الكوادر الاداريه للمصارف المختارة ، إذ تمّ اختيار (5) من المصارف العاملة في محافظة دهوك ، كما مبين في الجدول (1). وانسجاماً مع توجهات الدراسة، قام الباحث بتوزيع استمارة الاستبيان على المبحوثين ، وقد بلغ عدد الاستثمارات الموزعة (80) استمارة، تمّ توزيعها ، أعيد منها (7 7) استمارة صالحة للتحليل، وقد بلغ مجموع الاستثمارات المسترجعة الصالحة للتحليل (75) استمارة كما مشار إليها ضمن الجدول (3)

جدول 3: توزيع استثمارات الاستبيان على المبحوثين في المصارف عينة الدراسة

ت	المصارف	عدد الاستثمارات			النسبة إلى إجمالي الاستثمارات الصالحة
		الموزعة	المستلمة	الصالحة	
1	الجامعة	16	16	15	93.75
2	المالطا	16	15	15	93.75
3	كارة	16	16	15	93.75
4	K.I.B	16	15	15	93.75
5	R.T.B	16	15	15	93.75
	المجموع	83	77	75	93.75

ولوصف مجتمع الدراسة تمّ تفرغ البيانات التي حصل عليها الباحث من الجزء التعريفي من استمارة الاستبيان وكما موضح في الجدول (4).

جدول 4: التوزيع التكراري والنسب المئوية لخصائص الأفراد المبحوثين في المصارف عينة الدراسة

الجنس									
أنثى				ذكر					
ت		%		ت		%			
32		42.7		43		57.3			
العمر									
أقل من 25 سنة		35-25		45-36		46- فأكثر			
ت		%		ت		%			
-		-		49		65.3			
-		-		18		24			
8		10.7		8		10.7			
المؤهل العلمي									
ثانوي		دبلوم		بكالوريوس		ماجستير			
ت		%		ت		%			
4		5.3		17		22.7			
-		-		53		70.7			
1		1.3		1		1.3			
عدد سنوات الخدمة									
أقل من 12 سنوات		10-5		15-11		20-16		21- فأكثر	
ت		%		ت		%		ت	
3		4		27		36		41.3	
-		-		31		41.3		7	
7		9.3		7		9.3		9.3	
عدد الدورات التدريبية									

9-7 دورات		6-4 دورات		3-1 دورات		لا يوجد	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
5.3	4	32.0	24	44.0	33	18.7	14

الجدول من إعداد الباحث.

يشير الجدول (4) إلى التكرارات والنسب المئوية لخصائص الأفراد عينة الدراسة وكما يأتي:

- 1- الجنس: شكلت نسبة الذكور نسبة (57.3%) من الأفراد المبحوثين على العينة و (42.7%) من الإناث، وهذا يدل على أن غالبية الكادر هم من الذكور.
- 2- العمر: إن أكثر الفئات العمرية ظهوراً هي الفئة التي تتراوح أعمارها بين (25-30) سنة وتليها الفئة المحصورة (36-45) سنة.
- 3- المؤهل العلمي: يتضح أن غالبية المبحوثين هم من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة (70.7%)، في حين شكلت نسبة حملة شهادة الدبلوم ما مقداره (22.7%) وهذا يؤكد إتاحة المصرف الفرص أمام الكوادر من حملة الشهادات الشابة.
- 4- سنوات الخدمة: يتضح أن (41.3%) من المبحوثين لهم خدمة إجمالية تتراوح بين (11-15) سنة مما يؤثر على التراكم المعرفي لديهم.
- 5- عدد الدورات التدريبية: تشير معطيات الجدول أعلاه ان المصارف عينه الدراسة كانت تأخذ بنظر الاعتبار التطوير والتجديد للمعارف لدى موظفيها وذلك من خلال الدورات التي كانت تقدمها إذ أن نسبه (44 %) من الموظفين قد شملوا بالبرامج التعليمية .

2.3: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

يتضمن هذا المبحث وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها وذلك عبر تحليل البيانات المتعلقة بها، والذي يتم فيه استخدام النسب المئوية التوزيعات التكرارية والانحرافات المعيارية والأوساط الحسابية ، ولكل متغير من متغيرات الدراسة، و من أجل تحقيق ذلك فقد تم تقسيم المبحث على ثلاث أقسام حسب متغيرات الدراسة، وكما يأتي:

1.2.3: وصف متغيرات تكنولوجيا المعلومات وتشخيصها

تتناول هذه الفقرة وصف تكنولوجيا المعلومات المتمثلة بـ (الأجهزة والمعدات ، العنصر البشري ، الاتصال والشبكات) على المستوى الكلي لعينة وكما مبين في الجدول (5)

جدول 5: التوزيعات التكرارية والنسبة المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتكنولوجيا المعلومات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الرمز	العوامل الرئيسية	متغيرات الدراسة	
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة					
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
0.665	4.173	-	-	4.0	3	2.7	2	65.3	49	28.0	21	X1	الأجهزة والمعدات	تكنولوجيا المعلومات المعاصرة	
0.667	4.346	-	-	-	-	10.7	8	44	33	45.3	34	X2			
0.869	4.026	-	-	6.7	5	16	12	45	34	32	24	X3			
0.900	3.800	-	-	10.7	8	20	15	48	36	21.3	16	X4			
0.760	4.173	-	-	2.7	2	13.3	10	48	36	36	27	X5			
0.862	4.013	-	-	6.7	5	16	12	46.7	35	30.7	23	X6			
4.723	24.531				23		59		223		145	المجموع			
0.787	4.08	3.83				9.83				61.3					المعدل
0.973	3.466	4	3	8	6	14.7	11	56	42	17.3	13	X7	العنصر البشري		
0.810	3.626	-	-	13.3	10	26.7	20	44	33	16	12	X8			
0.8106	3.466	--	--	12	9	37.3	28	42.7	32	8	6	X9			
0.7982	3.893	--	--	6.7	5	17.3	13	56	42	20	15	X10			
0.7478	3.853	--	--	5.3	4	20	15	58.7	44	16	12	X11			
4.1396	18.304		3		34		87		193		58	المجموع			
0.82792	3.6608	7.4				17.4				50.2					المعدل
0.9821	3.853	2.7	2	8	6	16	12	48	36	25.3	19	X12	الاتصال والشبكات		
1.106	3.453	6.7	5	14.7	11	18.7	14	46.7	35	13.3	10	X13			
1.166	3.506	8	6	9.3	7	28	21	33.3	25	21.3	16	X14			
0.900	3.800	--	--	13.3	10	12	9	56	42	18.7	14	X15			
1.096	3.653	5.3	4	10.7	8	18.7	14	44	33	21.3	16	X16			
1.038	3.613	4	3	9.3	7	28	21	38.7	29	20	15	X17			
6.288	21.878		20		49		91		200		90	المجموع			
1.048	3.646	11.5				15.1				48.33				المعدل	

الاجهزه والمعدات :

تشير النتائج أن إجابات المبحوثين وعلى مستوى عينة الدراسة حول هذا المحدد من خلال مؤشرات (X1-X6) تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة (61.3%) من تلك الإجابات بوسط حسابي مقداره (4.08) وانحراف معياري مقداره (0.787)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا البعد (3.83%) وهذا يدل على توفر العديد من المؤشرات نحو امتلاك المصارف التقنيات اللازمة لا تتم العمليات المصرفية .

العنصر البشري :

تشير معطيات التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة تجاه الفقرات (X7-X11) المتعلقة بالعنصر البشري ، إذ تشير إلى أن (50.2%) من المبحوثين منفقون على هذه العبارات مقابل (7.4%) غير متفقين مع عبارات هذا البعد و (17.4%) محايدون، وكان ذلك بوسط حسابي قدره (3.66) وانحراف معياري (0.827) .

الاتصالات والشبكات :

أشارت النتائج إلى أن إجابات المبحوثين وعلى مستوى المؤشر الكلي لبعد الاتصالات والشبكات من خلال مؤشرات (X12-X17) تميل باتجاه الاتفاق بنسبة (48.3%) بوسط حسابي (3.646) وانحراف معياري (1.048) في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (11.5%) ويؤشر ذلك إلى اعتماد القيادات الإدارية في المصارف المبحوثة إلى الاتصالات الحديثه والشبكات المتنوعة في تقديم الخدمات .

2.2.3: وصف متغيرات حوكمة المصارف وتشخيصها

تتناول هذه الفقرة وصف مؤشرات حوكمة المصارف التي أشار إليها الجانب النظري والمعتمد في أنموذج الدراسة، ويظهر الجدول (6) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية على المستوى الكلي لعينة الدراسة .

جدول 6: التوزيعات التكرارية والنسبة المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لحوكمه المصارف

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الرمز	العوامل الرئيسية	متغيرات الدراسة	
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة					
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
1.0004	3.733	4	3	5.3	4	26.7	20	41.3	31	22.7	17	X1	الأهداف والاستراتيجيات	حوكمة المصارف	
0.863	3.733	4	3	1.3	1	26.7	20	54.7	41	13.3	10	X2			
0.8429	3.546	4	3	1.3	1	40	30	45.3	34	9.3	7	X3			
0.9772	3.466	5.3	4	4	3	44	33	32	24	14.7	11	X4			
0.8910	3.493	--	--	13.3	10	37.3	28	36	27	13.3	10	X5			
4.5745	17.971		13		19		131		157		55		المجموع		
0.914	3.59			6.4		26.2				42.4			المعدل		
1.0236	3.373	4	3	13.3	10	38.7	29	29.3	22	14.7	11	X6	مسؤولية مجلس الإدارة		
1.0538	3.4133	6.7	5	10.7	8	29.3	22	41.3	31	12	9	X7			
1.0751	3.373	6.7	5	14.7	11	24	18	44	33	10.7	8	X8			
0.9750	3.573	1.3	1	13.3	10	29.3	22	38.7	29	17.3	13	X9			
1.003	3.546	1.3	1	16	12	26.7	20	38.7	29	17.3	13	X10			
0.866	3.706	--	--	8	6	32	24	41.3	31	18.7	14	X11			
5.9965	20.9843		15		57		135		175		68		المجموع		
0.999	3.4973			12		22.5				40.5			المعدل		
1.048	3.853	4	3	8	6	14.7	11	45.3	34	28	21	X13	الإفصاح والشفافية		
1.069	3.66	4	3	12	9	18.7	14	44	33	21.3	16	X14			
0.844	3.493	--	--	8	6	49.3	37	28	21	14.7	11	X15			
0.8102	3.546	--	--	9.3	7	37.3	28	42.7	32	10.4	8	X16			
1.067	3.426	6.7	5	9.3	7	33.3	25	36	27	14.7	11	X17			
1.039	3.426	6.7	5	9.3	7	33.3	25	38.7	29	12	9	X18			
5.877	21.404		16		42		140		176		76		المجموع		
0.979	3.567			9.6		23.3				42			المعدل		
0.9750	3.5733	--	--	17.3	13	25.3	19	40	30	17.3	13	X19	التزاهة		
1.189	3.480	5.3	4	16	12	29.3	22	24	18	25.3	19	X20			
0.920	3.733	--	--	8	6	34.7	26	33.3	25	24	18	X21			
1.004	3.466	4	3	10.7	8	34.7	26	36	27	14.7	11	X22			
1.081	3.453	4	3	16	12	28	21	34.7	26	17.3	13	X23			
5.169	17.7053		10		51		114		126		74		المجموع		
1.033	3.54			12.2		22.8				40			المعدل		

الأهداف والاستراتيجيات :

تشير النتائج إلى أن إجابات المبحوثين على مستوى مصارف عينة الدراسة حول هذا البُعد من خلال مؤشرات (X1-X5) كانت تميل باتجاه الاتفاق بنسبة (42.4%) بوسط حسابي قدره (3.59) وانحراف معياري بلغ (0.914)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق ضمن هذا المؤشر (6.4%) وهذا ما يدل على ان الأهداف والاستراتيجيات والأهداف الموضوعه من قبل الإدارات مدروسة بشكل جيد.

مؤهلات ومسؤولية أعضاء مجلس الإدارة :

تشير المعطيات أن هناك نسبة كبيرة من عينة الدراسة قدرها (40.5%) كانوا متفقين مع هذا البُعد، في حين بلغت نسبة عدم المتفقين (12%) وكان من بينهم (22.5%) كانوا محايدون لمؤشرات ذلك البُعد (X6-X11) وكان ذلك بوسط حسابي (3.497) وانحراف معياري بلغ (0.999) ويعد ذلك إشارة إلى أن تقريباً نصف عينة الدراسة كانوا متفقين مع بعد مؤهلات مجلس الإدارة .

الإفصاح والشفافية :

أشارت نتائج إجابات المبحوثين وعلى المستوى الكلي لمؤشرات بُعد الإفصاح والشفافية (X13-X18) كانت باتجاه الاتفاق بمعدل (42%) بوسط حسابي (3.567) وانحراف معياري (0.979)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق (9.6%) وكان ذلك مؤشراً عالياً على اتفاق العينة بأنهم ملتزمين بالإفصاح والشفافية بسياقات العمل أو المعايير المحددة من قبل القيادة أو الإدارة .

النزاهة :

تشير المعطيات إلى أن التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X19-X23) المتعلقة بمدى النزاهة التي يمتلكونها المصارف عينه ، إذ بلغت نسبة الموافقة على هذا البُعد (40%) ، وكان ذلك بوسط حسابي (3.54) وبانحراف معياري (1.033)، في حين اتجه ما نسبته (22.8%) من عينة الدراسة إلى الحياد حول النزاهة .

3.2.3: وصف متغيرات الرقابة السلوكية وتشخيصها

تمت الإشارة ضمن هذه الفقرة إلى وصف مؤشرات الرقابة السلوكية التي تمت الإشارة إليها في الجانب النظري، فضلاً عن أنموذج الدراسة، ويشير الجدول (7) إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على مستوى المؤشر الكلي لعينة الدراسة.

جدول 7: التوزيعات التكرارية والنسبة المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الرقابية السلوكية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الرمز	العوامل الرئيسية	متغيرات الدراسة
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
1.0183	3.506	2.7	2	14.7	11	28	21	38.7	29	16	12	X1	الثقافة	الرقابية السلوكية
0.8754	3.4800	1.3	1	9.3	7	41.3	31	36	27	12	9	X2		
0.827	3.520	2.7	2	5.3	4	37.3	28	46.7	35	8	6	X3		
0.886	3.746	1.3	1	5.3	4	30	23	42.7	32	20	15	X4		
0.942	3.6133	4	3	4	3	34.7	26	41.3	31	16	12	X5		
4.5487	17.8653		9		29		129		154		54	المجموع		
0.909	3.573			7.6		25.8				41.6		المعدل		
0.745	3.77	--	--	5.3	4	25.3	19	56	42	13.3	10	X6	الموافق	
0.859	3.866	--	--	6.7	5	24	18	45.3	34	24	18	X7		
1.016	3.560	--	--	18.7	14	26.7	20	34.7	26	20	15	X8		
1.126	3.306	8	6	16	12	25.3	19	38.7	29	12	9	X9		
1.081	3.560	2.7	2	13.3	10	33.3	25	26.7	20	24	18	X10		
4.827	18.062		8		45		101		151		70	المجموع		
0.965	3.612			10.6		20.2				44.2		المعدل		
0.776	3.466	--	--	8	6	46.7	35	36	27	9.3	7	X11	الحدود التنظيمية	
0.809	3.560	--	--	9.3	7	36	27	44	33	10.7	8	X12		
0.900	3.600	--	--	10.7	8	36	27	36	27	17.3	13	X13		
0.935	3.493	4	3	8	6	33.3	25	44	33	10.7	8	X14		
0.8278	3.520	--	--	13.3	10	29.3	22	49.3	37	8	6	X15		
4.2478	17.639		3		37		136		157		42	المجموع		
0.84956	3.5278			8		27.2				39.8		المعدل		

الثقافة :

تشير النتائج الواردة إلى أن إجابات المبحوثين على مستوى عينة الدراسة حول هذا البُعد من خلال مؤشرات (X1-X5) بأنها كانت تميل باتجاه الاتفاق بنسبة (41.6%) بوسط حسابي (3.573) وانحراف معياري (0.909)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق ما مقداره (7.6%)، في حين كانت نسبية المحايدين بالنسبة لمؤشرات هذا البُعد (25.8%).

الحوافز :

أشارت معطيات الجدول (5) إلى أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة كانت متفقة مع مؤشرات هذا البُعد (X6-X10)، إذ بلغت نسبة المتفقين (44.2%) مقارنةً بنسبة غير المتفقين البالغة (10.6%) بوسط حسابي قدره (3.612) وانحراف معياري (0.965) وأن نسبة الذين كانوا محايدين (20.2%).
الحدود التنظيمية:

اندرج تحت هذا البُعد مؤشرات وهي (X11-X15) التي تمت الإشارة إليها في الجدول (6)، وقد اتضح أن نسبة (39.8%) كانوا متفقين مع هذا البُعد، في حين إن نسبة (8%) كانوا غير متفقين، وكان ذلك بوسط حسابي (3.527) وانحراف معياري (0.849) ، في حين كانت نسبة المحايدين قد بلغت (27.2%).

الفصل الرابع

اختبار الفرضيات

يهدف هذا الفصل إلى اختبار فرضيات الدراسة للتعرف على علاقات الارتباط والأثر بين المتغيرات الرئيسية والفرعية، وسوف يتم التحقق من مدى صحة الافتراضات عن طريق استخدام عدد من الأساليب والأدوات الإحصائية التي اختيرت لإجراء التحليل على متغيرات الدراسة، وعليه، تمّ تقسيم هذا الفصل على المباحث الآتية:

المبحث الأول: تحليل علاقات الارتباط.

المبحث الثاني: تحليل علاقات التأثير.

المبحث الثالث : تحليل التباين .

1.4: تحليل علاقات الارتباط

أ. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

استكمالاً لعمليات الوصف والتشخيص القائمة على معطيات التحليل الوصفي، تمّ تحديد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، وبالذات حول وجود علاقة ارتباط معنوية بين تكنولوجيا المعلومات المصرفية والرقابة السلوكية ، وبين حوكمه المصارف ورقابة السلوك عبر استخدام معامل الارتباط (Spearman) وعند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) وعلى النحو الآتي:

1. تحليل علاقات الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات المصرفية ورقابه السلوك

يركز هذا المحور على اختبار ما جاء في فرضيه الارتباط ، التي نصت على (لاتوجود علاقة ارتباط معنوية بين تكنولوجيا المعلومات المصرفية والرقابة السلوكية في المصارف عينة الدراسة على المستوى الكلي، وكل بُعد من الرقابة السلوكية ، وعلى النحو الآتي:

أ. العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات المصرفية والرقابة السلوكية على المستوى الجزئي لعينة الدراسة يوضح الجدول (8) الذي يشير إلى أن هناك علاقة ارتباط إحصائية موجبة ذات دلالة إحصائية معنوية بين متغير (تكنولوجيا المعلومات) ومتغير (الرقابة السلوكية)، إذ بلغ معامل ارتباط المؤشر الكلي (0.743**) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، وبهذا ترفض الفرضية و تقبل فرضية العدم التي تنص بوجود علاقة ارتباط معنوية بين تكنولوجيا المعلومات والرقابة السلوكية على المستوى الكلي لعينة الدراسة .

ب. العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات المصرفية وكل بعد من أبعاد الرقابة السلوكية على المستوى الجزئي لعينة الدراسة

يوضح الجدول (8) أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين تكنولوجيا المعلومات المصرفية وكل بُعد من أبعاد الرقابة السلوكية ، وإن أقوى علاقة ارتباط معنوية كانت بين الثقافة وبعد الاجهزه والمعدات ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.661)، في حين أن أضعف علاقة معنوية كانت بين الحوافز وبعد الاتصالات والشبكات ، فقد بلغت درجة الارتباط (0.577)، وبهذا فإن فرضية الارتباط الجزئية المنبثقة من الرئيسة على مستوى الأبعاد الجزئية يتم رفضها ويتم قبول فرضية العدم قد تحققت على نحو كامل على مستوى المؤشر الكلي ومستوى الأبعاد الفرعية فقد كان تحققها على نحو جزئي.

جدول 8: علاقات الارتباط بين أبعاد تكنولوجيا المعلومات وابعاد الرقابة السلوكية على المستوى الجزئي لعينة الدراسة

المؤشر الكلي	الاتصالات والشبكات	العنصر البشري	الأجهزة والمعدات	تكنولوجيا المعلومات المصرفية
				الرقابة السلوكية
0.689**	0.611**	0.597**	0.661**	الثقافة
0.665**	0.577**	0.614**	0.645**	الحوافز
0.654**	0.592**	0.584**	0.591**	الحدود التنظيمية
0.743**	0.650**	0.665*	0.703**	المؤشر الكلي

الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية $** \leq 0.01$. $P* \leq 0.05$. $N= 75$

2. تحليل علاقات الارتباط بين حوكمة المصارف والرقابة السلوكية

يركز هذا المحور على اختبار ما جاء في الفرضية الارتباط بين حوكمة المصارف والرقابة السلوكية ، والتي نصت على وجود علاقة ارتباط معنوية بين حوكمة المصارف والرقابة السلوكية في عينة الدراسة على مستوى المؤشرات الكلية والفرعية. وعلى النحو الآتي:

أ. العلاقة حوكمة المصارف والرقابة السلوكية على المستوى الجزئي لعينة الدراسة:

يوضح الجدول (8) أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة المصارف والرقابة السلوكية ، إذ بلغ معامل الارتباط للمؤشر الكلي (0.799^{**}) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.01)، وبهذا يتم قبول الفرضية العدم للارتباط بين المتغيرين.

ب. العلاقة بين حوكمة المصارف وكل بعد من ابعاد الرقابة السلوكية على المستوى الجزئي لعينة الدراسة

يشير الجدول (9) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين حوكمة المصارف وكل بُعد من أبعاد الرقابة السلوكية ، وإن أقوى علاقة ارتباط معنوية كانت بين الحدود التنظيمية ومسؤولية اعضاء مجلس الادارة ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.795^{**})، في حين إن أضعف علاقة معنوية كانت بين الثقافة و الاهداف والاستراتيجيات ، إذ بلغت درجة الارتباط (0.441^{**})، وبهذا نجد أن فرضية الارتباط بين حوكمة المصارف والرقابة السلوكية قد تم رفضها وقبول فرضيه العدم التي تحققت على نحو كامل سواء على مستوى المؤشر الكلي أم مستوى الأبعاد الفرعية.

جدول 9: علاقات الارتباط بين أبعاد حوكمة المصارف وأبعاد الرقابة السلوكية على المستوى الجزئي

المؤشر الكلي	النزاهة	الشفافية	مؤهلات ومسؤوليه اعضاء مجلس الادارة	الاهداف والاستراتيجيات	حوكمه المصارف الرقابه السلوكية
0.580**	0.502**	0.544**	0.600**	0.441**	الثقافة
0.769**	0.665**	0.723**	0.747**	0.637**	الحوافز
0.816**	0.722**	0.743**	0.795**	0.680**	الحدود التنظيميه
0.799**	0.697**	0.743**	0.791**	0.649**	المؤشر الكلي

الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية $N=75$ $P^* \leq 0.05$ $P^{**} \leq 0.01$

2.4: تحليل علاقات الأثر

أ. تحليل علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة

لغرض معرفة وجود تأثير معنوي لمتغيرات الدراسة فإن أنموذج الدراسة يستلزم تحديد مستويات التأثير في المصارف عينة الدراسة بصورة كلية وجزئية، وفيما يأتي تحليل لأثر متغيرات الدراسة وتفسير المدلولات الإحصائية، وعلى النحو الآتي:

1. تحليل تأثير تكنولوجيا المعلومات المصرفية في الرقابة السلوكية :

يتضمن هذا المحور اختبار فرضية الاثر التي تنص على لا يوجد تأثير معنوي لتكنولوجيا المعلومات المصرفية في الرقابة السلوكية في المصارف عينة الدراسة في محافظه دهوك، واختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها التي تنص على لا يوجد تأثير معنوي لتكنولوجيا المعلومات المصرفية في كل بُعد من أبعاد الرقابة السلوكية، وكما يأتي:

أ. تأثير تكنولوجيا المعلومات المصرفية على الرقابة السلوكية على المستوى الكلي لعينة الدراسة

يظهر الجدول (10) وجود أثر معنوي لتكنولوجيا المعلومات المصرفية في الرقابة السلوكية ، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (89.956) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.84) وعند مستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (1، 73) مما يدل على أن منحنى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والرقابة السلوكية وعلى المستوى الكلي، وقد بلغ معامل التحديد R2 ما قيمته (0.552) والذي يشير إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير التأثير الذي يطرأ على الرقابة السلوكية بنحو (55%)، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (β_1) ما مقداره (0.743)، وقيمته (t) البالغة (9.485) ، وهذا يدل على عدم قبول فرضية النفي وقبول فرضية العدم التي تتجه إلى وجود العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات و الرقابة السلوكية تحقيق الفرضية.

جدول 10: أثر تكنولوجيا المعلومات المصرفية في الرقابة السلوكية على مستوى الكلي لعينة الدراسة

قيمة (F)		R2	تكنولوجيا المعلومات		المستقل المعتمد
الجدولية	المحسوبة		β_1	β_0	
0.00	89.956	0.552	0.743 (9.485)*	0.682	الرقابة السلوكية

الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية $P \leq 0.05$. D F (1. 73). N= 75

ب. تأثير تكنولوجيا المعلومات المصرفية في كل بُعد من الرقابة السلوكية على المستوى الكلي لعينة الدراسة

يوضح الجدول (11) أن هناك تأثيراً معنوياً لتكنولوجيا المعلومات المصرفية في كل بُعد من أبعاد الرقابة السلوكية ، وهذا يؤكد عدم تحقيق الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الأثر وتحقيق الفرضية البديلة (وجود علاقات اثر بين تكنولوجيا المعلومات المصرفية وكل بعد من أبعاد الرقابة السلوكية ، إذ يبين الجدول أن أقوى علاقات التأثير المعنوي كانت لتكنولوجيا المعلومات في بُعد الثقافة بدلالة قيمة معامل التحديد (R2) البالغة (47%)، فيما بلغت قيمة (β_1) ما قيمته (0.698) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة البالغة (8.111) أما قيمة (F) المحسوبة (65.796) وهي أكبر من قيمتها الجدولية

البالغة (3.84). في حين كانت أقل علاقة تأثيرية معنوية لتكنولوجيا المعلومات في بُعد الحدود التنظيمية ، إذ بلغ معامل التحديد (R2) ما قيمته (42%).

جدول 11: أثر تكنولوجيا المعلومات في كل بُعد من الرقابة السلوكية على المستوى الكلي لعينة الدراسة

المستقل	تكنولوجيا المعلومات		R2	قيمة (F)	
	المعتمد	β0		β1	الجدولية
الرقابة السلوكية	الثقافة	0.878	0.689	0.474 (8.111)*	65.796
	الحوافز	0.888	0.665	0.443 (7.619)*	57.961
	الحدود التنظيمية	0.787	0.654	0.428 (7.394)*	54.666

الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية N= 75. D F (1. 73). P*≤0.05.

2. تحليل أثر حوكمة المصارف في الرقابة السلوكية :

يبين هذا المحور اختبار الفرضية الأثر التي نصت على لا يوجد تأثير معنوي لحوكمة المصارف في الرقابة السلوكية في المصارف عينة الدراسة في محافظة دهوك واختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

أ. تأثير حوكمة المصارف على الرقابة السلوكية على المستوى الكلي لعينة الدراسة

تشير النتائج الواردة في الجدول (12) بأن حوكمة المصارف تؤثر معنوياً في الرقابة السلوكية ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (129.325) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.84) وعند مستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (1، 73)، وقد بلغ معامل التحديد (R2) ما قيمته (0.639) ويعني ذلك أن ما نسبته (63%) من الاستجابة يعود إلى هذا المتغير ويعني ذلك أيضاً عدم تحقيق الفرضية على مستوى جميع المصارف عينة الدراسة والتي تشير على أنه لا يوجد تأثير معنوي لحوكمة المصارف في الرقابة السلوكية في مصارف عينة الدراسة لمحافظة دهوك وقبول فرضية العدم التي تشير الى وجود اثر لحوكمة المصارف في الرقابة السلوكية.

جدول 12: تأثير حوكمة المصارف في الرقابة السلوكية على مستوى الكلي لعينة الدراسة

المستقل	حوكمة المصارف		R2	قيمة (F)	
	المعتمد	β0		B1	الجدولية
الرقابة السلوكية	0.755	0.799	0.639 (11.372)*	3.48	129.325

الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية N= 75. D F (1. 73). P*≤0.05.

ب. تأثير حوكمه المصارف في كل بُعد من الرقابه السلوكية على المستوى الكلي لعينة الدراسة
يبين الجدول (13) أن هناك تأثيراً معنوياً لكل لحوكمه المصارف في كل بُعد من أبعاد الرقابه السلوكية ، وهذا يؤكد على عدم تحقق الفرضية الفرعية المنبثقة من فرضيه الأثر وقبول الفرضية البديلة تشير بوجود الأثر بين الحوكمه المصرفيه وكل بُعد من أبعاد الرقابه السلوكية ، ويبين الجدول المذكور أن أقوى علاقات التأثير المعنوي كانت للحوكمه المصرفيه في الحدود التنظيمية بدلالة معامل التحديد (R2) البالغة (66%)، في حين بلغت قيمة (β1) ما قيمته (0.810) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة البالغة (12.052)، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (145.244) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.84). في حين كانت أقل علاقة تأثيرية معنوية للحوكمة المصرفية في بُعد الثقافة ، إذ بلغ معامل التحديد (R2) ما قيمته (33%).

جدول 13: أثر حوكمه المصارف في كل بُعد من أبعاد الرقابه السلوكية على المستوى الكلي لعينة الدراسة

المستقل	حوكمه المصارف		R2	قيمة (F)	
	المعتمد	β0		B1	المحسوبة
الرقابه السلوكية	الثقافة	0.609	0.580	0.336 (6.078)*	36.936
	الحوافز	0.847	0.769	0.592 (10.285)*	105.77
	الحدود التنظيميه	0.810	0.816	0.666 (12.052)*	145.244

الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية $P* \leq 0.05$. D F (1. 73). N= 75

3. تحليل تأثير المتعدد بين تكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمه المصارف في الرقابه السلوكية :
تشير النتائج الواردة في الجدول (14) إلى وجود أثر معنوي متعدد لتكنولوجيا المعلومات والحوكمه المصرفيه بشكل مجتمع في الرقابه السلوكية ، وهذا ما جاءت به الفرضية الاثر البديله ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (81.401) والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.84) عند مستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (2، 72)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R2) ما مقداره (0.693) والذي يشير إلى أن قدرة المتغيرين المستقلين من التأثير بشكل مجتمع في الرقابه السلوكية بنحو (69%) ، وكان هذا التأثير اكبر من قيمه التأثير لكل البعدين المستقلين على حدة ، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (β1) لكلا المتغيرين على التوالي (0.341) و (0.551) وقيمته (B0) لكلا المتغيرين كانت (0.390) و (0.520) على التوالي وهذا ما اكدته قيمه معنوية (t) المحسوبة البالغة (3.566) لتكنولوجيا المعلومات المصرفيه و (5.761) لحوكمه المصارف .

جدول 14: التأثير المتعدد لتكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة في الرقابة السلوكية المصارف

M.s	d.f	F	R2	t	الرقابة السلوكية		المستقل
					B1	B0	
12.077	2	81.401	0.693	3.566	0.341	0.390	تكنولوجيا المعلومات المصرفية
	72			5.761	0.551	0.520	حوكمة المصارف

الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة الإلكترونية $P* \leq 0.05$. D F (2, 72). N= 75

3.4: تحليل التباين

يختص هذا المحور باختيار فرضية التباين وذلك للتعرف على مدى التباين مصارف تبعاً لتكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف

1. تتباين المصارف عينة الدراسة في محافظه دهوك تبعاً لتكنولوجيا المعلومات المصرفية

يشير مضمون هذه الفرضية إلى تباين عينة الدراسة في مصارف دهوك في تبعاً لتكنولوجيا المعلومات المصرفية ، إذ يتبين من الجدول (15) أن هناك تبايناً واضحاً في عينة الدراسة تبعاً لتكنولوجيا المعلومات المصرفية وهذا ما نشاهده من خلال معنوية الأنموذج المتمثلة بقيمة (F) المحسوبة البالغة (5.712) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05) وكان ذلك دلالة على أن المصارف عينة الدراسة متفاوتة في نتائج الرقابة السلوكية تبعاً لتكنولوجيا المستخدمة من المصرف .

جدول 15: تباين عينة الدراسة تبعاً لتكنولوجيا المعلومات المصرفية

S. O. V.	S. S.	D. F.	M. S.	F	Sig.
B. G	22.017	34	0.648	5.712	0.000
W. G.	4.535	40	0.113		
Total	26.552	74			

N = 75 P ≤ 0.05

2. تباين مصارف عينة الدراسة في محافظه دهوك تبعاً لحوكمة المصارف :

انسجماً مع الفرضية لإيجاد التباين في مصارف عينة الدراسة لمحافظة دهوك وفقاً لحومه المصارف ، فقد اعتمد الباحث استخدام تحليل (One Way ANOVA)، كما مشار إليها في الجدول (16).

جدول 16: تباين عينة الدراسة تبعاً لحوكمة المصارف

S. O. V.	S. S.	D. F.	M. S.	F	Sig.
B. G	34.874	34	1.026	9.887	0.000
W. G.	4.150	40	0.104		
Total	39.024	74			

N = 75 P ≤ 0.05

إذ نجد من خلال الجدول أعلاه أن هناك تبايناً واضحاً في مصارف عينة الدراسة وفقاً لحوكمه المصارف ، وهذا ما أوضحتها معنوية الأنموذج المتمثلة بقيمة (F) المحسوبة، إذ بلغت (9.887) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) وإن ذلك كان دلالة على أن مصارف عينة الدراسة متفاوتة في الرقابه السلوكية تبعاً لتوافقها في حوكمتها المصرفية .

الخاتمة

الاستنتاجات والمقترحات

يعدّ هذا الفصل بأعبارها خلاصة لما توصل إليه الباحث من استنتاجات اعتماداً على النتائج النظرية والميدانية، إذ تمثل الاستنتاجات الركيزة الأساسية لوضع المقترحات وصياغتها، والتي يراها الباحث ضرورية للجامعات المبحوثة، واستكمالاً للنموذج المقترح لتطوير العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والحوكمة والرقابة، سيتم عرض الاستنتاجات المبنية على نتائج الجانب النظري والميداني للدراسة، ومن ثمّ عرض المقترحات والرؤى المستقبلية المقدمة لإدارة المصارف عينة الدراسة، فضلاً عن تقديم اقتراحات للباحثين حول بعض الدراسات المستقبلية المكتملة للموضوع، وعلى النحو الآتي:

المبحث الأول: الاستنتاجات.

المبحث الثاني: المقترحات.

الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات التي يمكن عرضها وفقاً لكل متغير على حدة، وعلى النحو الآتي:

أولاً. الاستنتاجات :

1- أشارت نتائج تحليل الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات والرقابة السلوكية، إلا أن هناك علاقة طردية قوية بين كل من أبعاد التكنولوجيا والرقابة، إذ أشرت النتائج إلى أن الارتباط القوي كان بين الثقافة وبعد الاجهزه والمعدات مما يدل ذلك انة كلما كانت هناك ثقافه جيده لدى الإداريين زاد بالإمكان من اقتناء المصارف والمعدات المصرفية، فضلاً عن أن بُعد الحوافز كان لها أيضاً الدور في زيادة نسبة الأجهزة والمعدات لكن على نحوٍ منخفض من الثقافة.

2- أشارت النتائج بان هناك ارتباط طردي بين حوكمه المصارف والرقابه السلوكية سواءً على المستوى الكلي أم الجزئي، فقد أظهرت النتائج أن بُعد الحدود التنظيمية كان له العلاقة القوية بحوكمه المصارف، إذ بزيادة الحدود التنظيمية في العمل المصرفي فان ذلك يؤدي إلى زياده الرقابه السلوكية المتبعة من قبل الادارات المصرفيه في أداء واجباته، في حين أن بُعد الحوافز و الثقافة لم يكن ذا علاقة قوية بالرقابه السلوكية.

3- أوضحت النتائج بأن هناك أثر قوي وبتجاه طردي بين تكنولوجيا المعلومات المصرفيه والرقابه السلوك على المستوى الكلي والجزئي للمصارف، إذ تبين ان المصارف الاهليه كلما ارتفعت تكنولوجيا المعلومات لديها كلما بالمقابل زاد مقدار ثقافه الفرد حول تلك التقنيات الالكترونية المستخدمه ضمن بيئه

العمل ، إلا أنه في الوقت ذاته كان لتكنولوجيا المعلومات الأثر البسيط في بعد الحوافز والحدود التنظيمية اذ جاءت الأثر من الباقي وقد يكون ذلك من المعقول على اعتبار ان الحوافز والحدود التنظيمية ذات تاثر اقل .

4- أثبتت نتائج التحليل إلى أن هناك تأثير معنوي بين حوكمه المصارف تجاه الرقابه السلوكية على كلا المستويين ، فقد تبين أنه في المصارف العاملة في دهبوك كلما ارتفعت نسبة الحوكمه المصرفية لديها كلما ادى ذلك الى زياده الحدود ألتنظيميه ، وهذا يعد من الامور الطبيعية اذ ان الحوكمه تعمل على تحديد الحدود التي يجب ان يعمل بضمنها الموظفين والقياديين في المصارف والتي تعمل على حماية المصارف من الخروقات .

5- أظهرت نتائج الدراسة من أن هناك علاقة تأثيرية متعددة من قبل المتغيرين المستقلين نحو المتغير التابع ، اذ إن نسبة التأثير لكلا المتغيرين (تكنولوجيا المعلومات المصرفيه و الحوكمه المصرفيه) مجتمعاً معا كانت اعلى من العلاقات التاثيريه المنفردة لها وذلك دليل على نجاح الانموذج الفرضي للدراسه ، فأن دراسه او تحديد كل من التكنولوجيا والحوكمه معا سيساهم بشكل ملحوظ بتحسين التأثير على الرقابه السلوكية .

6- أشارت نتائج التباين للمصارف عينة الدراسة على أن هناك فروقات معنوية في سلوكهم الرقابي تبعاً لتكنولوجيا المعلومات المستخدمة والتي تختلف من مصرف الى آخر .

7- تبين بأن هناك فروقات متباينة في السلوك الرقابي تجاه الحوكمه المصرفية وذلك يتباين من مصرف الى آخر.

8- أشارت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لكل بعد من أبعاد الدراسة أن هناك إدراك جيد من قبل عينه الدراسة المتمثلة (القطاع المصرفي) في دهبوك الى إبعاد الدراسة المختارة ، وذلك مؤشر جيد للدراسة لان يدل على المعرفة العينة المختارة بأهمية تلك الأبعاد .

المقترحات

استكمالاً للمتطلبات المنهجية وتأسيساً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وما طرحته من استنتاجات، يمكن إيجاز أهم المقترحات التي ستسهم في إفادة القطاع المصرفي المبحوث عينة الدراسة، فضلاً عن إعطاء بعض الدراسات المستقبلية مشاريع بحثية مقترحة، اتخذت المقترحات جانبين:

1. زيادة الاهتمام من قبل إدارات المصارف بفتح المجال أمام الموظفين للمشاركة وإتاحة الفرصة لهم في التعبير عن آرائهم وأفكارهم الخاصة في القرارات الحيوية، فضلاً عن تشجيع الجهد المبذول، إذ إن ذلك يعطي الفرصة لإدارات الأقسام من الإبداع ضمن العمل المصرفي .

2. يجب على الإدارات العليا ضمن أن تأخذ بالاعتبار مسألة اندماج الموظفين فكرياً ومهنياً مع الوظيفة أولاً ومع زملائهم ثانياً والمصارف نفسها ثالثاً، لأن ذلك بدوره أن يعمل على التأقلم مع التكنولوجيا والحوكمة وبالتالي يدفع باتجاه الرقابة السلوكية الجيدة .
3. تبني المصارف سياسات حقيقية تحاول من خلالها دمج الموظفين في وظائفهم وذلك من خلال الدعم والتحفيز وإتباع سياسة الباب المفتوح ضمن العمل مما يساعدهم بزيادة التفاعل بين الكادر والوحدات الإدارية ويقلل ذلك من الغموض الذي قد يصيب العملية المصرفية .
4. تبني استراتيجيات جديدة في التطوير والنمو من خلال الالتزام الأخلاقي والعاطفي، ويكون ذلك من خلال التقليل من المستويات الإشرافية والرقابية الحازمة على أداء الموظفين لمهامهم، بل على العكس من ذلك عليهما تفعيل مفهوم الرقابة الذاتية مما يقود إلى إعطاء الموظفين الثقة بأنفسهم أولاً والجهات الإدارية العليا ثانياً، فضلاً عن ذلك، يجب على الإدارة العليا زيادة الشعور بالانتماء الوظيفي من خلال تشجيع مفاهيم فرق العمل بوصفها المصدر الأول لتحسين الرقابة السلوكية .
5. تنمية القدرات الإبداعية للمدراء من خلال توجيههم للاعتماد على النفس وتحمل المخاطر وإبداء الآراء وحل المشكلات من دون الرجوع إلى الإدارات العليا، فضلاً عن إعطائهم الفرصة الفعلية لاقتناء الفرص البيئية المحيطة بهم من دون أية تأثيرات خارجية ويساعد ذلك على تشجيع الإبداع والقدرة على التغيير من جهة، ومن جهة ثانية تشجيع الالتزام ، الأمر الذي سيساعد في خلق التعاون فيما بينهم وتحسين الرقابة بعد ذلك.
6. الاهتمام بوسائل التنمية للكادر ولاسيما المتعلقة ببرامج تدريب وتأهيل الموظفين (دورات تدريبية) وذلك عبر الاهتمام بوحدة التدريب والتأهيل لنقل وتحديث المعارف وتطويرها لكي يبدع الموظف في وظيفته.
- الاعتماد على مبدأ الإثراء الوظيفي في العمل بما يضمن تجدد الأنشطة التي يقوم بها المدراء وتنوعها من أجل التخلص من النشاطات الروتينية التي من شأنها جعل الموظف مقيداً في أداء مهامه ومحددات .
7. العمل على إشراك كافة الموظفين في اتخاذ القرارات الحيوية في العمل وذلك للاستفادة من آرائهم حول كيفية معالجة المعوقات التي تواجههم باعتبارهم على تماس مباشر معها، فضلاً عما تمنحه هذه المشاركة من شعور إيجابي بإيجابية أعمالهم ، الأمر الذي سيدفع نحو تبني السلوك الإبداعي الخلاق لديهم.
8. يوصي الباحث بزيادة اهتمام القيادات الإدارية في المصارف عينة الدراسة بالمشاركة في المؤتمرات والندوات سواء داخل البلد أم خارجه، وذلك لكسب المعارف والمهارات والتصورات عن التغييرات التي تحدث في البيئة المصرفية التي من شأنها أن تزيد تفاعل المصارف مع البيئة .

قائمة المصادر

أولاً: الكتب

- 1- ردينة عثمان ،محمود جاسم ، (2004) : تكنولوجيا التسويق ، عمان-الأردن ، دار المناهج ،طبعة الأولى
- 1- محمود محمد حيلة ، (2014) : تكنولوجيا التعليم ، عمان ، دار المسيرة ، طبعة التاسعة
- 2- غسان قاسم اللامي ،(2007) : إدارة تكنولوجيا ،عمان-الأردن ،دار المناهج
- 3- ربحي مصطفى عليان ،(2010) : اقتصاد المعلومات ، عمان، دار الصفاء للنشر، طبعة الاولى
- 4- ياسر صادق وآخرون ،(2007) : نظم المعلومات الحاسبية ، عمان -أردن ،مكتبة المجتمع العربي
- 5- فياض حمزة ، (2011) : نظم المعلومات الحاسبية المحسوبة :مدخل معاصر لأغراض ترشيده الإقرارات الإدارية،خرطوم –السودان
- 6- عامر إبراهيم و إيمان فاضل ، (2009) : تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها ، الأردن ،جامعة البلقاء التطبيقية
- 7- صلاح الدين عبد المنعم ،(2001) : اقتصاديات نظم المعلومات الحاسبية والإدارية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ،أسكندرية
- 8- احمد بدر،(1988) : التنظيم الوطني للمعلومات ،رياض-السعودية ،دار المريخ للنشر
- 9- كمال الدين الدهراوي وسمير كامل ، (2000) : نظم المعلومات الحاسبية ،الإسكندرية – مصر،دار الجامعة الجديدة
- 10- سعد غالب ياسين،(2005) : أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات ،عمان-الأردن ،دار المناهج
- 11- عدنان يحيى وآخرون ، (2005) : تكنولوجيا المعلومات ،فلسطين ،طبعة الاولى
- 12- عباس حسن قصاب ، (2010): تكنولوجيا المعلومات في مجال الإدارة ، مملكة البحرين
- 13- فايز النجار، (2010) : نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن
- 14- خناق و سناء عبد الكريم ، (2008) : استخدامات تكنولوجيا المعلومات في تمثيل المعرفة ، عمان-الأردن ،دار القطوف
- 15- رياض سلطان ،(2008) :نظم المعلومات الحاسوبية في الشركات الرقمية ، عمان ،دار زهران
- 16- علاء عبد الرزاق السالمي،(2002) :تكنولوجيا المعلومات ،سلطنة عمان ،دار المناهج
- 17- مازن حسام : (2010) :تكنولوجيا التربية مدخل الى التكنولوجيا المعلوماتية ،الأردن ،دار العلم والإيمان

- 18- محمد محمد مهدي ، (1989) : تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها ، قاهرة ، دار الشروق
- 19- حازم محمد عبد الفتاح ،(2010):تكنولوجيا تطبيق رأس المال الفكري ،مصر،دار السحاب
- 20- وسيم محمد حداد وآخرون ، (2012) :الخدمات المصرفية الإلكترونية ،عمان-الأردن،دار
المسيرة
- 21- سليم الحسينية ، (2006) :ادارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية ،عمان-
الأردن،مؤسسة الوراق ،طبعة الثالثة
- 22- ناظم محمد نوري الشمري ،عبد الفتاح زهير العبد اللات،(2008):الصيرفة
الإلكترونية،عمان-الأردن،دار وائل
- 23- عوض حسين تودري ، (2003) :بوابة الأفق للمعلومات ،مملكة الإمارات المتحدة ، أبو ظبي
، مطبعة الراشد
- 24- شريف درويش البان:(2000):تكنولوجيا الاتصال المخاطر والتحديات والتأثيرات الاجتماعية
المصرية والبنانية ،قاهرة
- 25- محمد مصطفى سليمان ، (2006):حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي
والإداري،مصر،الدار الجامعة
- 26- أحمد خليفة ، (2018) :جودة المراجعة وآليات حوكمة الشركات ،جزائر ،دار المنظومة
- 27- سليمان محمد، (2006):حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي والإداري،مصر،دار
الجامعة طبعة الأولى
- 28- محمد عزت اللحام ، (2014) :الإدارة المالية المعاصرة ،عمان-الأردن،مكتبة المجتمع العربي
- 29- طالب علاء و إيمان شيخان ،(2011) : الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي
للمصارف ، الأردن ،دار الصفاء
- 30- علاء فرحان وآخرون ،(2011) : الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف
، عمان الأردن ،دار صفاء
- 31- خولة فريز النوباني ، (2016) :حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية ،عمان -الأردن
- 32- حاكم محسن و حمد عبد الحسين ، (2013) :حوكمة البنوك وأثرها في الأداء
والمخاطر،عمان-الأردن،دار اليازوري
- 33- صادق راشد الشمري ،(2014): ادراة العمليات المصرفية مداخل و تطبيقات ، عمان -
الأردن ،دار اليازوري
- 34- محمودة عبدة حافظ ،(2011):حوكمة قوى العاملة ،مصر ،دار الفجر

- 35- طارق عبد العال حماد،(2005):حوكمة الشركات-تطبيقات حوكمة في المصارف ،قاهرة- مصر ،دار الجامعة
- 36- مصطفى يوسف كافي،(2013):الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة المصارف،عمان-الأردن،مكتبة المجتمع العربي
- 37- جميل أحمد توفيق ، (2000) :إدارة الأعمال ،الإسكندرية – مصر،دار المجتمعية
- 38- محمد احمد، (2021) :الرقابة المصرفية ،عمان –الأردن ،دار الزمزم،ط1
- 39- موسى احمد خير الدين ، (2012):إدارة المشاريع المعاصرة ،عمان-الأردن،دار وائل
- 40- زيد منير عبوي و سامي محمد هاشم ،(2005) :مدخل الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق ، عمان-الأردن،دار الشروق
- 41- محمد فاعوري ، (2008) :الإدارة بالرقابة ،عمان –الأردن،دار كنوز المعرفة العلمية،ط1
- 42- طاهر الغالبي و وائل إدريس، (2009) :الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، عمان –الأردن ،دار وائل ،ط2
- 43- مسعد غالب ياسين ، (2002):الإدارة الإستراتيجية ،عمان-الأردن،دار البيزوري
- 44- محمد رفاعي و آخرون ،(2002) :الإدارة الإستراتيجية ، المملكة العربية السعودية ، دار المريخ
- 45- نبيل الصانع ، (2011) : الإدارة مبادئ وأساسيات ، أربيد-الأردن ، عالم الكتب الحديثة
- 46- علي عباس ، (2012) : أساسيات علم الإدارة الإستراتيجية ،عما- الأردن ، دار المسيرة
- 47- إبراهيم عبد العزيز، (بدون سنة النشر) : الإدارة العامة- العملية الإدارية ،مصر،مؤسسة شباب الجامعة
- 48- محمد فتحي ، (2003):مصطلحا إدارياً-إيصاح وبيان ،قاهرة – مصر،دار الإسلامية ،ص295
- 49- منال طلعت محمود ، (2003) : أساسيات في علم الإدارة ، الإسكندرية – مصر ،المعهد العالي الاجتماعية،
- 50- إيهاب صبيح محمود ، (2001):الإدارة الأسس والوظائف ،مصر،دار الكتب العلمية ،ط2
- 51- علي الشريف ، (2003) :الإدارة المعاصرة ،الإسكندرية –مصر، الدار الجامعة
- 52- محمد فريد وآخرون ، (2001) :مبادئ الإدارة ،الإسكندرية – مصر ،دار الجامعة
- 53- محمد محمود مصطفى، (2012):الرقابة الإدارية ، عمان- الأردن ، دار البداية ، ط 1
- 54- ختام عبد الكريم السحيمات ، (2009) :مفاهيم الجديدة في علم الإدارة ، عمان-الأردن ،دار إثراء ،ط1

- 55- مؤيد سعيد و عادل حرحوش ، (2009): إدارة الموارد البشرية :مدخل إستراتيجي، عمان-الأردن، عالم الكتب الحديثة ،ط3
- 56- ربحي مصطفى عليان ،(2007):أسس الإدارة المعاصرة ، عمان -الأردن ،دار صفاء ،ط1
- 57- صالح مهدي محسن عامري و طاهر محسن منصور الغلبي ، (2007): الإدارة والأعمال ، عمان -الأردن، دار الوائل ،ط1
- 58- علي عباس، (2008): الرقابة الإدارية في المنظمات الأعمال ، عمان-الأردن، دار إثراء ،ط1
- 59- زاهر عبد الرحيم عاطف ، (2009): الرقابة على الأعمال الإدارية، الأردن ، درا الراية
- 60- عبد الباري إبراهيم و زهير نعيم ، (2008): إدارة الموارد البشرية ، عمان -الأردن ، دار الوائل
- 61- كامل بربز ، (2008): إدارة الموارد البشرية -اتجاهات والممارسات، بيروت-لبنان، دار المهل البناني ،ط1
- 62- جواد كاظم الكعبي ، (2014) : مسارات الثقافة التنظيمية ،بيروت -لبنان، دار الكتاب الجامعي ،ط1،
- 63- حسن محمد أحمد، (2008): الإدارة الإستراتيجية - المفاهيم والنماذج ، القاهرة-مصر، شركة العربية المتحدة للتسويق والتويدات
- 64- مصطفى محمود أبو بكر ،(2000) : دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية ،الإسكندرية-مصر، دار الجامعية
- 65- جمال الدين المرسي ، (2006) : إدارة القافة التنظيمية والتغير، الإسكندرية-مصر، دار الجامعية ،
- 66- فؤاد شيخ سالم ، (1998) : المفاهيم الإدارية الحديثة ، عمان- الأردن ،دار الصفدي
- 67- يوسف حجيم الطائي وآخرون ،(2006) : إدرة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل ، عمان -الأردن ،مؤسسة الوراق
- 68- طاهر محمود كلاده، (2011) : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان-الأردن ،دار اليازوري
- 69- البنك المركزي العراقي،(2018) : دليل الحوكمة المؤسسية للمصارف
- 70- سامر جلدة ،(2008) : السلوك التنظمي والنظريات الإدارة الحديثة، عمان-الأردن ،دار أسامة
- 71- سعاد نائف برنوطي ،(2007) : إدارة الموارد البشرية، عمان-الأردن، دار الوائل ،ط3
- 72- القريوتي محمد ،(2006) : مقدمة في الإدارة العامة، عمان-الأردن، دار الوائل
- 73- زوليف القريوتي ،(1993) : المفاهيم الحديثة في الإدارة ، عمان-الأردن، دار الشروق

- 74- زيد منير عبوي، (2007) : الإدارة واتجاهات المعاصرة ، عمان-الأردن، دار دجلة
- 75- محمد بن دليم القحطاني : (2008) : إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل ، الرياض-السعودية، دار العبيكان، ط1

الرسائل والبحوث العلمية

- 1- غزوان محمود جبر السوداني،(2014) : دور نظم المعلومات الإدارية في تنشيط مناخ الاستثمار الأجنبي المباشر في العراق ،رسالة ماجستير،جامعة المستنصرية ،كلية الإدارة والاقتصاد
- 2-نبال يونس محمد ال مراد ،(2013) : دور تقنيات المعلومات الحديثة في تحسين جودة الخدمة المصرفية ،دراسة ميدانية ،عراق،جامعة حدياء،مجلة بحوث مستقبلية،عدد37
- 3-أحمد الخفاجي، (2010) : تقنيات المعلومات الإدارية ودورها في الإدارة الفاعلة للأزمات التنظيمية –دراسة ميدانية،رسالة ماجستير غير منشورة ،عراق ،جامعة بغداد
- 4-ليلي عبد الكريم وآخرون،(2018) : دور تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تحسين وزيادة الشمول المالي ،دراسة الميدانية،عراق –أربيل ،جامعة جيهان ،مجلة جامعة جيهان عدد خاص بالمؤتمر العلمي الدولي لجامعة جيهان
- 5-سيف خالد عبد المجيد ،(2019) : أثر حوكمة تقنية المعلومات وفق إطار (COBIT5) على جودة تدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية،رسالة ماجستير ،جامعة ال البيت
- 6-ريم محمد منصور،(2015) : أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات على جودة التقارير المالية،أطروحة دكتوراه ،سوريا،جامعة تشرين
- 7- عبد الله غالم و محمد قريشي ،(2011) : دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن ،الجزائر،جامعة محمد خيضر ،مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، عدد 10
- 8-ليث محمود أحمد، (2012) : نظام الخدمات المصرفية الإلكترونية عبر (sms) ودوره في تحقيق ولاء العملاء في البنوك التجارية الأردنية،رسالة ماجستير منشور ،جامعة شرق الادنى
- 9-زرزار العياشي و غياد كريمة،(2016) : استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية ،عمان-الأردن،دار صفاء
- 10- عقلة نواش محمد ارشد،(2017) : أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على أداء المصارف السعودية ،المملكة العربية السعودية،دراسة ميدانية،جامعة تبوك،مجلة العربية للإدارة،عدد37

- 11- أحمد محمد و زيدان محمد ،(2016) :إدارة تكنولوجيا المصرفية من أجل تحسين تنافسية البنوك مع الإشارة الى البنوك الجزائرية، دراسة ميدانية ، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، عدد16
- 12- دينا محمد محمد، (2019) : أثر آليات حوكمة الشركات على إفصاح المحاسبي الاختياري للشركات عبر الانترنت، مصر ،مجلة البحوث المالية والتجارية ،جامعة بور سعيد، عدد2
- 13- جبار عبد الرزاق، (2009) : الألتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرسال الحوكمة في قطاع المصرفي ، الجزائر ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، عدد7
- 14- رافع عبدالرضا و علي سعيد ، (2019) : دراسة ميدانية، العراق ،مجلة كلية الكوت الجامعة ،مجلد الرابع ، عدد1
- 15- ايمان شيخان عباس ، (2009) :أثر فهم الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المالي لاستراتيجي للمصارف ،رسالة ماجستير ، العراق ،جامعة بغداد
- 16- سالم محمود عبود ،(2014) : حوكمة المصارف وآليات تطبيقها ،مجلة كلية بغداد عدد خاص بالمؤتمر العلمي الخامس
- 17- كافي مصطفى يوسف ،(2013) : الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات ،الأردن،مكتبة المجتمع العربي
- 18- سليمة بن حسين ،(2015) : مفهوم الحوكمة ،الجزائر ،جامعة الشهيد حمة لخضر – الوادي ،مجلة العلوم القانونية والسياسية ،عدد10
- 19- محمد ياسين غادر، (2012) : محددات الحوكمة ومعاييرها ،طرابلس-لبنان ، المؤتمر العلمي الدولي بعنوان العولمة الإدارة في عصر المعرفة ،جامعة الجنان
- 20- أمال عياري و أبو بكر خوالد، (2012) : تطبيق مبادئ حوكمة في المؤسسات المصرفية ،دراسة ميدانية ،الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والإداري ،جامعة محمد خضير، الجزائر
- 21- سالم محمد عبود، (2014) : حوكمة المصارف وآليات تطبيقها ،العراق ، عدد خاص بالمؤتمر العلمي الخامس ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ،جامعة بغداد
- 22- محمد حسن يوسف ، (2007) : محددات الحوكمة و معاييرها ، مجلة للبنك الاستثمار القومي ، قاهرة ، عدد 3
- 23- عبد الرزاق الشحادة و سمير إبراهيم البرغوثي ،(2009) : ركائز الحوكمة ودورها في الضبط إدارة الأرباح في البيئة المصرفية في ظل الأزمة المالية العالمية ،ملتقى العلمي الدولي ،الأردن ، جامعة فرحات عباس

- 24- جبر إبراهيم وآخرون، (2013) : مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة، دراسة ميدانية، فلسطين-غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، عدد
- 25- إبراهيم إسحاق نسمان، (2009) : دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة، رسالة ماجستير، غزة، جامعة الإسلامية غزة
- 26- شرقي عمر، (2009) : دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، مؤتمر العلمي الدولي بعنوان الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، الجزائر، جامعة فرحات عباس
- 27- نورة حراث، (2014) : أهمية تطبيق الحوكمة وأثرها على قطاع البنك الجزائري، الجزائر، جامعة أم البواقي، رسالة ماجستير
- 28- رياض عيوش وفواز واضح، (2012) : حوكمة تكنولوجيا المعلومات: ميزة استراتيجية في ظل اقتصاد المعرفة، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والإداري - جامعة محمد خيضر
- 29- أكرم صابر السحار، (2015) : العلاقة بين إطار حوكمة الشركات و جودة الأداء المهني للمراجع الداخلي، فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الإسلامية غزة
- 30- محمد ياسين غادر، (2012) : محددات الحوكمة و معاييرها، المؤتمر العلمي الدولي لعولمة الإدارة في عصر المعرفة، طرابلس-لبنان، جامعة الجنان
- 31- مبارك محمد الدوسري، (2011) : تقييم أثر الرقابة المالية التي يمارسها ديوان المحاسبة على المؤسسات العامة في دولة الكويت، الكويت، جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير
- 32- عبد الله عبد الرحمن النميان، (2003) : الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، السعودية
- 33- عبد اللطيف عبداللطيف، (2005) : الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، دراسة ميدانية، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، مجلد عدد4
- 34- شوقي ناجي جواد و آخرون، (2010) : قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، مجلة العلوم الإنسانية، عدد44
- 35- مغربي براهيم، (2019) : دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات البنكية، رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة
- 36- ميهوب سماح، (2014) : أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية، أطروحة دكتوراه، الجزائر، جامعة قسنطينة 2
- 37- بوخاري خديجة، (2019) : دور تكنولوجيا المعلومات في تطور أداء البنوك الجزائرية، رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة محمد خيضر

- 38- جمانة زياد الزغبي ، (2015) :أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية ، الجزائر ، نشر مشترك بين المنظمة العربية للتنمية الإدارية و دار الجزائر
- 39- حاتم رياض اصلان ،(2015) : مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز اكتشاف الغش والتلاعب بالتقارير المالية ،رسالة ماجستير،فلسطين الجامعة الإسلامية
- 40- رافع عبد الرضا جابر و علي سعد علوان ،(2019) : أثر حوكمة في المؤسسات الاقتصادية والمصرفية ،دراسة ميدانية ،العراق ،مجلة كلية الكوت الجامعة ،مجلد4،عدد1
- 41- زهرة بلقاسمي ، (2015) : أثر تطبيق اتفاقات بازل 3 على الرقابة البنكية ،رسالة ماجستير ، الجزائر ،جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي
- 42- وليد علي بوخمادة ، (2014) :المراجعة الداخلية ودورها في تفعيل مبادئ حوكمة المصارف ،رسالة ماجستير ،ليبيا ،جامعة العربية الألمانية
- 43- منير عبدالله عثمان ، (2016) : علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ،الأندونيسيا ، جامعة مولانا مالك الإسلامية
- 44- هشام بورمة ،(2017) : الحوكمة المؤسسية ،إطروحة دكتوراه،الجزائر،جامعة محمد الصديق بن يحيى
- 45- سراج طلعت عبدالنبي، (2017)،أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على كفاءة أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في الشركات الصناعية في قطاع غزة،فلسطين غزة،جامعة الإسلامية

Foreign sources

- 1- David, F:(2014),Strategic Management ,Concepts and Cases
- 2- Wheelen , T,L, and Hunger ,J,D: (2017) , Concept in Strategic Management and business policy ,Globalization innovation and sustainability , Pearson
- 3- Jaque Mistral ,(2010) Re –reglementation financier: un defi transatlantique , Revue d, e,conomie financier
- 4- Ghamatrasa, M : (2006) Internet Adoption Decision Model among IranianSmall and Medium Enterprises , Master Thesis ,Division of Industrial marketing and e-commerce , Lulea university of technology
- 5- Bundura Albert : (1997), Self-efficacy :The exercise control ,New York
- 6- Ghamatrasa, M : (2006) Internet Adoption Decision Model among Iranian Small and Medium Enterprises , Master Thesis ,Division of Industrial marketing and e-commerce , Lulea university of technology

- 7- Jelal Roshan and Mbohwa Charles ,2014 : A Study of Management Principles Incorporating prorata Governance and Advocating Ethics to Reduce faud at a south African bank
- 8- Bienkowska, et al, 2017: IT Tools Used in the Strategic Controlling Process-Polish national study results, In International Conference at Brno university of Technology, faculty of Business and Management
- 9- Gana, Alimi Baba & Bababe, Fatima Bbkar (2011). "The Effects of Motivation on Workers Performance: A Case Study off Maiduguri Flour Mill LTD. Borno State, Nigeria", University of Maiduguri, Borno State, Nigeria
- 10- Stephen Haag and Amy Philips: 2007 Management Information Systems, for Information Age, 6th edition. McGraw-Hill,
- 11- Rouzeau Matine , (1993) ,Economies dent reprise , Organ station et gestionstrategies dent reprise , PARIS Edition eska,
- 12- London, Kenneth and London, Jane, Management Information Systems Managing the Digital firm, 10th edition –Hall,2007
- 13- Jones, Gareth R and George, Jennifer ,M ,(2003),ContemporagManagement , McGeaw -Hill Companies ,New York,USA,
- 14- Adetayo Adeniran, Hamid Jadah, Noor Mohammed. Impact of information technology on strategic management in the banking sector of Iraq. Insights into Regional Development, Entrepreneurship and Sustainability Center, 2020
- 15- Freeland, C. (2007). Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo
- 16- Amarneh Asmaa, Al Hadeel, Yaseen (2013), Corporate Governance and Leverage: Evidence form the Jordanian stock market, research Journal of finance and accounting
- 17- Steen Thomsen, Martin Conyon, Corporate governance mechanisms andsystems, published by McGraw-Hill Education, 2012
- 18- : Iskander, M. And N. Chamlou. (2002). Corporate Governance: A Framework forImplementation. P: 122, Fig. 6.1. Published in: Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank

مواقع الانترنت

- 1- موقع البنك المركزي العراقي ، 17-JUNE-2017، 158، www.cbi.iq/news/view/158
- 2- موقع [www.pogar.org/publications/ac/2013/14pdf.\(10/04/2021](http://www.pogar.org/publications/ac/2013/14pdf.(10/04/2021) التواصل
- 3- موقع https://www.bahrainbourse.com/resources/files/PDF/code_ethics2021، www.mawdoo3.com البحرين بورصة
- 4- بانا ضمراوي ، (2020) ، مفهوم تكنولوجيا ، موجود على موقع www.mawdoo3.com



NEAR EAST UNIVERSITY
جامعة الشرق الأدنى

جامعة الشرق الأدنى
كلية الإدارة والاقتصاد
دراسات العليا
قسم المحاسبة

الملاحق

استمارة الاستبانة

تحية الطيبة والتقدير...

يقوم الباحث بإعداد بحث علمي للحصول على درجة ماجستير في المحاسبة بكلية الإدارة والاقتصاد في جامعة شرق الأدنى والتي تسعى الدراسة (أثر علاقة تكنولوجيا المعلومات المصرفية وحوكمة المصارف في تحقيق الرقابة السلوكية) وذلك نتيجة للدور الهام للمصارف العراقية في الأقتصاد العراقي نرجوا من خضراتكم الإجابة بموضوعية من خلال خبراتكم السابقة في هذا المجال وضع علامة (√) امام كل عبارة تحت البديل الذي يتفق مع رأيكم ،علماً أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لإغراض هذا البحث و بسرية تامة ،مع رجاء أن تحظى هذه الدراسة من جانبكم بالتعاون والاهتمام ، مع خالص الشكر والتقدير وحسن التعاون معنا

المحور الأول : معلومات عامة

- 1- الجنس : ذكر : أنثى :
- 2- العمر : أقل من 25 سنة 25-35 سنة 36-45 سنة من 46 سنة فأكثر
- 3- المستوى التعليمي : ثانوي دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه
- 4- عدد سنوات الخدمة المصرفية
أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات 11-15 سنوات 16-20 سنوات 21 سنوات فأكثر
- 5- عدد الدورات التدريبية التي شاركت فيها
لا يوجد 1-3 دورات 4-6 دورات 7-9 دورات 10 دورات فأكثر

المحور الثاني: تكنولوجيا المعلومات المصرفية

ان الوظيفة الأساسية لتكنولوجيا المعلومات هي توفير البيانات والمعلومات اللازمة للإدارة وذلك لتزويد المعرفة لدى الموظفين المصرف وتسهيل سير الأعمال المصرفية ويجب أن تتصف المعلومات بخصائص من شأنها أن تساعد في عملية صناعة القرارات الاستراتيجية للمصرف

1- الاجهزة والمعدات

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يملك المصرف أجهزة تكنولوجية (اجهزة ، وسائل ، ادوات)					
2	تستخدم المصرف الحواسيب في تنفيذ المهمات الإدارية والفنية					
3	تستخدم المصرف اجهزة المطورة لجمع وحفظ البيانات و المعلومات					
4	تستخدم المصرف الحواسيب لوضع و اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمصرف					
5	تساهم الحواسيب في توفير المعلومات الدقيقة وخالية من الأخطاء					
6	تتوفر المعلومات على الحوسيب المعلومات بشكل مستمر ودوري بحيث يمكن للموظفين في اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب					

2-العنصر البشري

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يقوم الموظفون في البنك باستخدام طرق حديثة وتقنية بتقديم المعلومات الى الادارة العليا					
2	يملك الموظفون في البنك كفاءات تقنية يمكن من خلالها تقديم خدمة عالية و بدقة عالية					
3	تحرص البنك على استقطاب كفاءات من الأفراد لتوفير بيئة عمل مناسبة					
4	يحرص المصرف على امتلاك موظفيهم مهارات إدارية وفنية مؤهلة للتعامل مع تقنيات تكنولوجيا المعلومات					
5	يقوم موظفو البنك باستخدام تكنولوجيا المعلومات لتقليل وقت الانتظار وصول المعلومات الى الإدارة					

3- الاتصالات والشبكات

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توجد قنوات الاتصال لنقل المعلومات بين الإدارة والموظفين					
2	يقوم المصرف بعرض المعلومات والمعايير عن طريق صفحات الأنترنت					
3	يتم التواصل مع المصرف من خلال شبكة الأنترنت لتسهيل العمل الداخلي					
4	تساعد تكنولوجيا المعلومات من خلال وسائل الاتصال في التعاون بين الموظفين بمختلف الأنشطة والتنسيق مع كافة المستويات الإدارية (العمل بروح الفريق)					
5	يستخدم الموظفون شبكات الأنترنت لتحسين بيئة العمل الداخلي وزيادة الانسجام بين الموظفين في المصرف					
6	يستخدم المصرف شبكات الأنترنت لعرض المعلومات بطرائق وأساليب حديثة ومتطورة					

المحور الثالث : حوكمة المصارف

هي إطار يضم مجموعة إرشادات مستقلة تستخدم لمساعدة إدارة ومجلس إدارة المصرف في إنجاز مهامهم ذات الصلة بتنفيذ أفضل الممارسات في مجال حوكمة المصارف وقد تم اصدارها من قبل لجنة بازل لتنظيم وبيان السلوك الجيد في إدارة المصارف على وفق المعايير والأساليب العلمية التي تحقق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة لدى المصرف

1- الاهداف والاستراتيجيات

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يقوم مجلس الإدارة باقرار الأهداف والإستراتيجيات والقيم و معايير العمل في المصرف ويراقبها					
2	يقوم مجلس الإدارة بوضع إستراتيجيات تمكنه من توجيه وإدارة أنشطة المصرف					
3	هناك فهم وإدراك لدى الإدارة التنفيذية العليا لأنشطة واستراتيجيات الأعمال والسياسات والأهداف المعتمدة وحجم المخاطر المقبولة مما يعزز تطبيق حوكمة المصارف					
4	تساعد لجنة المراجعة و الأجور في وضع ومتابعة الأجور بما يتناسب مع الأهداف واستراتيجياتها					
5	يوفر مجلس الإدارة الحماية القانونية للأفراد الذين يعدون تقارير عن ممارسات فير القانونية للإدارة					

2- مؤهلات ومسؤولية اعضاء مجلس الإدارة

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة العليا بالمؤهلات العلمية مما يعزز قدرة على اصدار الاحكام بشكل مستقل عن رؤى الإدارة أو كبار المساهمين أو الجهات الخارجية					
2	يعد مجلس الإدارة مسؤولاً مسؤولية مطلقة عن عمل المصرف ومتانته الماليه					
3	يقوم مجلس الإدارة بإعداد دليل سياسة أداب وسلوكيات وأخلاقيات العمل المصرفي بشكل دوري و مستمر للموظفين					
4	يساهم الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي المطبق من قبل مجلس الإدارة في تعزيز تطبيق حوكمة المصارف					
5	يحرس مجلس الإدارة على توفير كافة البيانات والمعلومات لأعضاء مجلس الإدارة اللازمة لقيامهم بمهامهم					
6	يلتزم اعضاء مجلس الإدارة بالقوانين والأنظمة					

3- الإفصاح والشفافية

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم الاعتماد على الشفافية في المصارف لتحقيق الانضباط الداخلي					
2	يتمتع النظام الإداري والمالي في المصرف بالقوة والشفافية مما يساهم في موثوقية التقارير المالية وغير المالية الصادرة عن المصرف					
3	يجري الإفصاح عن المعلومات ذات الأهمية في الوقت المناسب وبالشكل المناسب سواء كان ذلك من خلال موقع المصرف على الأنترنت أو من خلال التقارير الدورية التي يصدرها المصرف					
4	يتم الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بهيكل والمؤهلات اعضاء المجلس الإدارة وهيكل الحوافز وسياسات الاجور للعاملين والمدراء					
5	المحافظة على المعاملة العادلة مع جميع المساهمين وعدم تسريب معلومات من داخل المصرف لبعض المساهمين دون غيرهم قبل الإفصاح عنها تساعد في زيادة الثقة بالتقارير المصرفية					
6	تقوم المصرف بالإفصاح عن سياستها تجاه المجتمع المحلي والبيئة					

4- النزاهة

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يلتزم المصرف بمراجعة لنظام المكافآت والحوافز بشكل دوري مما يعزز نزاهة الموظفين					
2	يتم الالتزام بتطبيق القوانين والأنظمة مما يمنع الفساد والرشوة وخاصة بالنسبة للتعاملات الداخلية					
3	يشجع المصرف الأعضاء والموظفين بالالتزام بالأمانة والمصدقية والنزاهة في تقديم المعلومات					
4	يوجد دليل مناسب للعقوبات التأديبية لدعم النزاهة مما يعزز قوة السلوك الأخلاقي للموظفين					
5	توافق الجهات الإشرافية والرقابية على تخصيص المكافآت لأعضاء مجلس الإدارة بشكل يحد من ارتكاب الغش والتلاعب					

المحور الرابع : الرقابة السلوكية

هي مجموعة الأساليب التي تستخدمها الإدارة لرقابة أداء وسلوك الموظفين من خلال الموازنة في استخدامات ثلاث مفاتيح أساسية وهي الثقافة ، الحوافز ، الحدود التنظيمية.

1-الثقافة

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم التحقق من سياسات الأجور والمكافآت والحوافز بشكل يتناسب مع الثقافة واهداف استراتيجية للبنك في الأجل الطويل					
2	تهتم إدارة المصرف بإقامة دورات ثقافية والقيموتقاليد اجتماعية كوسيلة رقابية لتحديد السلوكيات المقبولة في المصرف					
3	تستخدم الإدارة الشعارات والرموز للتعبير عن ما تود قوله أو بثه بين الموظفين					
4	تستخدم الإدارة الاجتماعات لتعزيز العلاقة الوثيقة بين الموظفين					
5	يروي المدراء و مخولهم القصص والحداث الحقيقية لتجسيد قيم أساسية وتهيئة الفهم المشترك للموظفين					

2- الحوافز

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تمنح الإدارة الحوافز لتشجيع موظفين بالتزام السلوكيات عامة					
2	تساعد الحوافز على تشجيع الموظفين لتقديم ما بداخلهم من اجل خدمة اكبر عدد من الزبائن					
3	يقدم المصرف شهادات التقدير للمستحقين لتشجيع الموظفين على العمل بكفاءة					
4	تشارك الموظفون في عملية اتخاذ القرارات ،ممايساهم في زيادة رضاهم وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي					
5	توفر البنك نظاماً للعلاوات الدورية لاجل تكفل إنجاز العمل بشكل جيد					

3- الحدود التنظيمية

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم إشترك الموظفين بالرأي حول المسائل المهمة من خلال الجان التي تمثلهم في أجماعات مجلس الإدارة					
2	يتم تعريف هيكل المعلومات المطلوبة وتحديد من حيث النمط المختار والبيانات المؤسسية بما يخدم استراتيجية المصرف					
3	تستخدم الإدارة الحدود التنظيمية لتحديد العلاقات غير الجيدة بين الموظفين والزبائن مثل الرشوة					
4	وجود سياسات و إجراءات بشكل مكتوب وفعال تساهم في زيادة المعرفة لدى الموظفين و سرعة انجاز مهماتهم					
5	وجود حدود التنظيمية لتحديد النواحي الأخلاقية والسلوكية عند وضع الترقيات والعقوبات للموظفين					

The impact of the relationship of banking information technology and banking governance in achieving behavioral control

ORIGINALITY REPORT

2 %	2 %	0 %	2 %
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	Submitted to Yakin Doğu Üniversitesi Student Paper	<1 %
2	archive.jinan.edu.lb Internet Source	<1 %
3	Submitted to Hofstra University Student Paper	<1 %
4	iugspace.iugaza.edu.ps Internet Source	<1 %
5	www.diva-portal.org Internet Source	<1 %
6	Submitted to Cyprus International University Student Paper	<1 %
7	Submitted to Isra University Student Paper	<1 %
8	mpa.edu.ps Internet Source	<1 %

www.zu.edu.jo