

**دور الحوكمة الالكترونية في تطوير عمل المصارف
الحكومية والأهلية**

**م.م. علي رجب عبد الحليم
الجامعة العراقية/ كلية العلوم الاسلامية**

The role of electronic governance in developing the work of government and private banks

دور الحوكمة الالكترونية في تطوير عمل المصارف الحكومية والأهلية

Assistant teacher Ali Rajab Abdel Halim *

Iraqi University/College of Islamic Sciences

م.م. علي رجب عبدالحليم *

الجامعة العراقية / كلية العلوم الاسلامية

تاريخ النشر: 01/09/2024

Received: 07/02/2024

تاريخ القبول: 03/03/2024

Accepted: 03/03/2024

تاريخ الاستلام: 07/02/2024

Published: 01/09/2024

المستخلص:

يهدف البحث الى معرفة مدى تطبيق الحوكمة الالكترونية في مصرفي الرافدين وبغداد ومعرفة مدى تطوير عمل مصرفي الرافدين وبغداد وكذلك معرفة أثر الحوكمة الالكترونية في تطوير عمل مصرفي الرافدين وبغداد وتم اخذ عينة من المصارف الحكومية والاهلية حيث اعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية واللازمة لتحقيق هدفها، بلغت مدة البحث (14) يوم اذ تم توزيع (50) استبانة على العاملين في مصرفي الرافدين وبغداد عينة البحث وتم استرجاع (40) استبانة فضلاً عن انه تم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية متمثل بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط ومعامل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات البحث وقد توصل البحث الى مجموعة من النتائج هي وجوب تطبيق الحوكمة الالكترونية في مصرفي الرافدين وبغداد من خلال استخدام الادوات المالية الالكترونية في التعامل مع الزبائن ومنها بطاقات الدفع الالكتروني والحوالات الالكترونية وغيرها، كما توصلت النتائج الى ان مصرفي الرافدين وبغداد يعملان على تطوير عمليهما من خلال العمل على تحقيق اعلى درجات الكفاءة بما يتناسب مع الأهداف المخطط لها، ومن خلال الاستبيان الذي جرى مع العاملين في المصرفين اعلاه تبين الأثر المهم للحوكمة الالكترونية في تطوير عمل مصرفي الرافدين وبغداد في جميع المجالات الادارية والائتمانية. وقد خرج البحث بمجموعة من التوصيات منها ضرورة الاهتمام بالعاملين ومحاولة التعرف على مشاكلهم والاستماع الى آرائهم وحلها لان العاملين هم عنصر اساسي في نجاح أي منظمة

الكلمات المفتاحية : الحوكمة والمصارف- التطوير والتكنولوجيا

Abstract:

The The research aims to know the extent of the application of electronic governance in the two banks of Mesopotamia and Baghdad, and to know the extent of developing the work of the two banks of Mesopotamia and Baghdad, as well as knowing the impact of electronic governance in developing the work of the two banks of Mesopotamia and Baghdad The duration of the research was (14) days, as (50) questionnaires were distributed to workers in the Rafidain and Baghdad Banks, the research sample, and (40) questionnaires were retrieved. In addition, a set of statistical methods were used, represented by the arithmetic mean, standard deviation, simple correlation coefficient, and multiple regression coefficient, to test hypotheses. The research reached a set of results, namely the necessity of applying electronic governance in the Rafidain and Baghdad banks through the use of electronic financial tools in dealing with customers, including electronic payment cards, electronic transfers, and others The results also concluded that Al-Rafidain and Baghdad Banks are working to develop their operations by working to achieve the highest levels of efficiency in proportion to the planned goals. Through the questionnaire that was conducted with employees of the two banks above, the important impact of electronic governance in developing the work of Al-

Rafidain and Baghdad Banks in all areas was revealed. Administrative and fiduciary fields. The research came out with a set of recommendations, including the need to pay attention to employees and try to identify their problems, listen to their opinions, and solve them because employees are an essential element in the success of any organization

Keywords: Electronic governance - development - technology.

المقدمة:

انتشر استخدام الحوكمة الإلكترونية في الآونة الأخيرة في مجال الحكم والإدارة وفي العديد من المجالات، وذلك بسبب التطور المتسارع حول العالم، والمساهمة في عمليات التحول الرقمي للمؤسسات والشركات، ولضمان تحسين الخدمات المقدمة للزبائن بما يسهم في تحقيق الجودة، والتميز في الأداء، وزيادة الشفافية وتعزيز المشاركة المجتمعية لذلك، فالحوكمة الإلكترونية هي المستقبل حيث تسعى العديد من البلدان جاهدة نحو تشكيل حكومة خالية من الفساد. وتعد الحوكمة الإلكترونية أحد الوسائل الحديثة للتسيير المنتهجة من قبل العديد من الدول، وقد لا ينحصر هدفها الرئيسي في ضمان أمن انتقال المعلومات الإدارية فقط، وإنما هو تعزيز مشاركة المواطن في اتخاذ القرارات والمساهمة في تحسين جودة الخدمة العمومية. وهذا ما يخلق مناخا تسوده الثقة والاحترام بين الإدارة والمواطن تجسيدا للديمقراطية الإلكترونية والحكومة الإلكترونية هي بروتوكول اتصال أحادي الاتجاه في حين أن الحوكمة الإلكترونية هي بروتوكول اتصال ثنائي الاتجاهات ان الحوكمة كنظام وأداة تعمل على زيادة مقومات النجاح في المؤسسات المصرفية، وتحقق لها القدرة على التنمية والتوسع والاستمرار وذلك من خلال تطبيق كل أو بعض مبادئ الحوكمة من الشفافية الكلية والإفصاح والعدل والمحاسبة والمسؤولية وهذه العناصر بحد ذاتها تعتبر الأدوات والوسائل التي تحقق الصحة والحيوية والسلامة المالية للمؤسسة وهذا ما يجعل أصحاب المصلحة في المقدمة من أجل فرض تطبيق الحوكمة حماية لهم وللإدارة، وبذلك ينصرف الجميع (المساهمين والإدارة) إلى ما هو أهم في حياة المؤسسة ألا وهي الصيانة والإصلاح والتحديث وبالتالي التنمية والتطوير من إعادة هيكلة وإعادة هندسة أو صياغة لكل العناصر المادية (الحزمة التقنية) والمالية (تدفق الأموال)، وصولا إلى تفعيل الخدمات المصرفية الإلكترونية. لذا جاء هذا البحث ليجتبر العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية والتطوير في المصارف الحكومية والأهلية ولتحقيق ذلك قسم البحث الى أربعة مباحث حيث تناول المبحث الأول منهجية البحث وما تتضمنه من مشكلة وأهمية وأهداف وفرضيات في حين تناول المبحث الثاني الجانب النظري للبحث وكان المبحث الثالث يتضمن الجانب التطبيقي للبحث بينما تناول المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحث.

المبحث الأول: الاطار المنهجي للبحث وبعض الدراسات السابقة:

المطلب الأول: الإطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث :

يمكن توضيح مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات الآتية: -

1- ما مدى تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مصرفي الرافدين وبغداد؟

2- ما مدى تطوير عمل مصرفي الرافدين وبغداد؟

3- ما أثر الحوكمة الإلكترونية في تطوير عمل مصرفي الرافدين وبغداد؟

ثانياً: أهمية البحث :

تنبع أهمية البحث من خلال تسليط الضوء على :-

- 1- إن تطبيق هذا البحث على المصارف في الوقت الراهن يسهم في لفت نظر الباحثين الى إعطاء قدر من الأهمية لموضوع الحوكمة الالكترونية ودورها في تطوير عمل المصارف مما يزيد من ادراكهم لكيفية توظيفها عملياً في تحسين أداء المصرف عينة البحث.
- 2- حاجة المصارف للحوكمة الالكترونية كونها من متطلبات العصر الحديث وتسهم بشكل فاعل في زيادة التنافس بين المصارف.
- 3- الكشف عن مواطن القوة وتحديد مواطن الضعف والعمل على تقويتها من خلال تقديم توصيات تسهم في تفعيل العمل في الحوكمة الالكترونية ومن ثم أثرها الإيجابي في تطوير عمل المصارف.

ثالثاً: اهداف البحث :

يتناول البحث عدد من الاهداف اهمها :

- 1- معرفة مدى تطبيق الحوكمة الالكترونية في مصرفي الرافدين وبغداد.
- 2- معرفة مدى تطوير عمل مصرفي الرافدين وبغداد.
- 3- معرفة أثر الحوكمة الالكترونية في تطوير عمل مصرفي الرافدين وبغداد.

رابعاً فرضيات البحث:

لتحقيق أهداف البحث يتم الاعتماد على الفرضية الآتية:

الفرض الرئيس يوجد تأثير إيجابي معنوي للحوكمة الالكترونية على التطوير وينبثق منه الافتراضين الفرعيين الآتيين:

الفرض الأول: يشمل:

- 1- يوجد تأثير إيجابي معنوي للحوكمة الالكترونية على الشفافية.
- 2- يوجد تأثير إيجابي معنوي للحوكمة الالكترونية على الاستقلالية.
- 3- يوجد تأثير إيجابي معنوي للحوكمة الالكترونية على المسؤولية.
- 4- يوجد تأثير إيجابي معنوي للحوكمة الالكترونية على العدالة.

الفرض الثاني: توجد فروق معنوية بين آراء الباحثين في مصرفي الرافدين وبغداد وفقاً للخصائص الديمغرافية (النوع، العمر، التحصيل الدراسي، التخصص العلمي حسب الشهادة، الموقع الوظيفي، عدد سنوات الخدمة) فيما يتعلق بإدراك الحوكمة الالكترونية والتطوير.

خامساً: منهجية البحث:

يقوم البحث على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال توصيف متغيرات الدراسة، وتحديد العلاقات بينهم، والعلاقات بينهم ثم تم إجراء التحليل الإحصائي لاختبار مدى صحة الفروض، وتتناول فيما يلي أنواع ومصادر الحصول على البيانات ومجمع وحدود الدراسة.

سادساً: مصادر جمع البيانات:

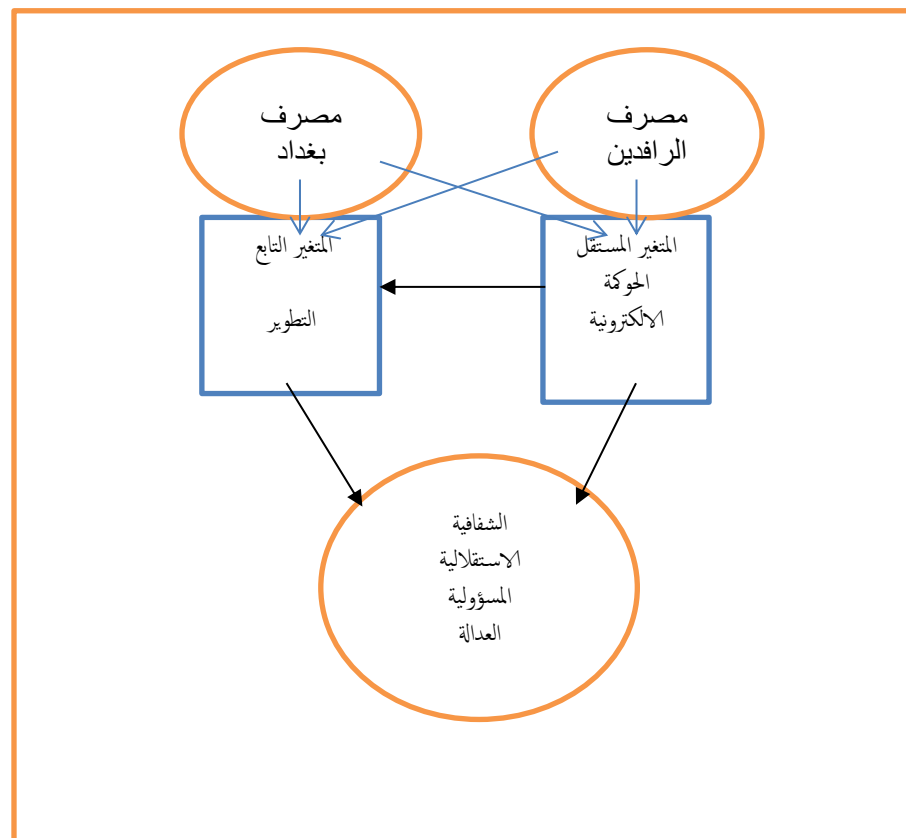
من أجل جمع المصادر استند الباحث على نوعين من المصادر لجمع البيانات:

- 1- البيانات الثانوية: تم الحصول على هذه البيانات من مصادر متعددة شملت الكتب ذات العلاقة بالموضوع والرسائل العلمية والأبحاث والدراسات العلمية المنشورة في الدوريات العربية والأجنبية والانترنت).

- 2- هي البيانات اللازمة لاختبار الفروض وتم جمع هذه البيانات باستخدام أسلوب الاستقصاء، حيث تم تصميم قائمة الاستبانة (ملحق 1) كأداة رئيسة

لأجل جمع البيانات، ولأجل احتساب النتائج تم الاستعانة بعدد من الأساليب الإحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري والارتباط والانحدار المتعدد.

مخطط (1-1)



المصدر: من اعداد الباحث

سابعاً: مجتمع وعينة البحث:

تم اختيار مصرف الرافدين كمصرف حكومي ومصرف بغداد كمصرف خاص كمجتمع للبحث وقد تم العاملين في المصرفين كعينة للبحث، اذ تم توزيع (50) استمارة على عينة عشوائية وبعد توزيع استغرقت (14) يوماً في شهر كانون الاول 2023 استرجعت (40) استبانة بنسبة استرجاع بلغت 80%.
المطلب الثاني: بعض الدراسات السابقة

- 1- دراسة (احمد، 2012) (جاهزية الادارات المحلية لاعتماد الحوكمة الالكترونية دراسة حالة في ديوان محافظة نينوى)
تهدف هذه الدراسة الى التعرف على كيفية تطبيق الحوكمة الالكترونية كأداة عمل لترسيخ وتنفيذ مفاهيم وركائز ومعايير الحوكمة وتم الاعتماد على الاستبانة في هذه الدراسة لجمع البيانات وضم مجتمع الدراسة الموظفين في الشعب والاقسام التابعة لديوان محافظة نينوى البالغ عددهم (50) موظفاً وتوصلت الدراسة الى وجود اندفاع لدى الموظفين لتطبيق الحوكمة الالكترونية.
- 2- دراسة (Salam, 2013) (E-Governance for good Governance Thought public Service Delivery) (الحوكمة الالكترونية من اجل ادارة جيدة من خلال تقديم خدمة عامة رسالة ماجستير الآداب في الحوكمة والتنمية)
تهدف هذه الدراسة الى محاولة البحث لتحديد العلاقة بين العوامل المسؤولة عن خلق بيئة مواتية للتنفيذ الفعال للحوكمة الالكترونية، ومن ثم تقييم اثار الخدمات الالكترونية على مستقبلي الخدمة او المواطنين تم اعتماد الاستبانة في هذه الدراسة ضم مجتمع الدراسة (4) مراكز خدمة من اصل (64) عينة الذين يعملون في هذه المراكز اعلاه وكشفت نتائج الدراسة ان (DESC) توفر الخدمات العامة بكفاءة وان تقديم الخدمات الالكترونية لها آثار ايجابية على رضا المواطنين.

3- دراسة (علاء الدين 2008) (التطوير التنظيمي ودوره في تحسين النشاط المصرفي (دراسة تطبيقية على المصرف التجاري السوري يهدف البحث في مفهوم التطوير التنظيمي وبيان كيفية تطبيق جهود التطوير التنظيمي ضمن المصارف التجارية ودراسة مدى تأثيره على مستوى الاداء فيها ، وتوصل البحث الى وجود علاقة ذات دلالة بين جهود التطوير التنظيمي وبين تحسين كفاءة العمل المصرفي كما بينت ان عملية التطوير التنظيمي هي عملية متكاملة ومستمرة تاتي استجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وبينت ان تطوير بنية المصرف التنظيمية ينعكس على تحسين وتنوع الخدمات المقدمة ، كما توصل البحث الى ان المعايير المستخدمة لقياس الاداء في المصرف التجاري والانظمة والقوانين التي تحكم عمل المصرف بحاجة الى المزيد من التطور والتحديث ، وأكدت نتائج البحث الدور المحوري الذي تقوم به المستويات الادارية العليا في انجاح جهود التطوير التنظيمي.

4-دراسة (Filip, et . Al,2016)

(Relationship Marketing Stage of Development in Romanian Banking Industry)

(مرحلة تطور تسويق العلاقات في الصناعة البنكية الرومانية) يهدف البحث التعرف على مدى أهداف العمل وتسويق استراتيجيات الشركات نحو العملاء. ومن أجل تحقيق هذا الهدف نوعياً تم إجراء بحوث تسويقية من خلال تطبيق مقابلات متعمقة شبه منظمة. تكونت المجموعة المستهدفة للبحث من تسع شركات مصرفية تم اختيارها وفقاً لحصة السوق وتوصل البحث الى ان على الرغم من أن هناك زيادة في أهمية التوجه نحو العملاء داخل الخدمات المصرفية من خلال سياسات تسويق العلاقات في الإدارة المؤسسية الا انه يواجه عدداً من أوجه القصور، خاصة فيما يتعلق بالخوف بشأن رضا الموظفين وولائهم أو تطوير العلاقات مع الآخرين

المبحث الثاني: الاطار النظري

المطلب الاول / الحوكمة الالكترونية

اولاً - مفهوم الحوكمة الالكترونية

هناك عدة تعريفات للحوكمة الالكترونية منها:

- تم تعريفها من قبل البنك الدولي عام 1992 على انها " الحكم الرشيد لعملية التسيير الاقتصادي الفاعل والأمثل والذي يسعى من خلاله على الإجابة عن مختلف الانتقادات التي وجهت الى الدول والمنظمات المشككة في الإصلاحات الهيكلية الموجهة بطريقة هرمية من الأعلى الى الأسفل والتي أدت الى فراغ في المنظمات بدل التعبئة في قدرات وامكانيات المجتمع التي يزخر بها (بلعادي وجاودو، 2010 : 3)
- هي " نخط للحكم يستخدم كافة الأنشطة الالكترونية لتنظيم العلاقات المتشابكة بين الكيانات التنظيمية داخل الدولة الرسمية وغير الرسمية بما يدعم صيانة السياسات وآليات تنفيذها، لتحقيق الديمقراطية وحماية حقوق المواطن والحفاظ على استقلاله وزيادة الكفاءة في توزيع الخدمات الالكترونية بما يحقق التنمية المستدامة" (Henri, 2012 : 123).
- وقد عرفت الحوكمة الالكترونية على انها " سلسلة العمليات والإجراءات المحاطة بإطار قانوني والتي تهدف الى تنظيم المعاملات والمعلومات والمخاطبات والمستندات الرسمية وغير الرسمية وتأمين سبل حفظها وأرشفتها ورقمنتها وتوفير آلية لاسترجاعها بالاعتماد على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات " (الزهريري، 48 : 2018).
- وتم تعريفها على انها حكومة تقنية تستخدم أحدث النماذج للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لغرض تقديم الخدمات لمواطنيها بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية (Fakeeh, 2016: 10) .

ثانياً: أهداف الحوكمة الالكترونية

ان تطبيق نظام الحوكمة داخل اي شركة يجب اولا الاخذ في الاعتبار بطبيعة الشركة نفسها والظروف التي تعمل بها وهيكلها التنظيمي (الجنائي، نعمة،

2021 : 4).

لقد أشارت بعض الدراسات الى أهم أهداف الحوكمة الالكترونية حسب تعريف الأمم المتحدة وهي (جواد وآخرون، 2007 : 285-286):-

- 1- تقديم الدعم الإداري: تعد مساندة الإدارة العليا من الجهات الحكومية لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في الوحدات الاقتصادية كافة أحد الأهداف المساعدة في تحقيق أهداف الأداء الحكومي.
- 2- توفير البنية التحتية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات: يساعد توفر بنى تحتية متطورة وقادرة على استيعاب زيادة الطلب على المعلومات مع الاحتفاظ بجودة الخدمة المقدمة وكذلك ينبغي أن تكون تلك الخدمات متاحة للجميع لتحقيق كفاءة الفاعلية.
- 3- دعم التشريعات: يتطلب الاعتراف بعمليات الحكومة الالكترونية تشريعياً وتحديد متطلباتها والسماح بالتعاون بين الحكومة والمواطن والتركيز على الخصوصية والامن المعلوماتي.
- 4- دعم رأس المال البشري: زادت الحاجة الى الموارد البشرية المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات مع تحول الحكومات نحو تقديم خدمات الكترونية لتحقيق شفافية المعلومات وسرعة الخدمات.
- 5- تحقيق الأمن والخصوصية: توفر وسائل مناسبة لحماية الخدمات الالكترونية بما يتناسب وأهميتها.

ثالثاً: أهمية الحوكمة الالكترونية

تأتي الأهمية للحوكمة الالكترونية في تهيئة قنوات اتصال مباشرة بين المواطن والحكومة ودوائرها من خلال التحسين في المستوى الأدائي للحكومة ليكون أكثر شفافية وعدالة لتلبية احتياجات المجتمع وتوقعاته، فضلاً عن ضمان الإدارة من خلال توفير المعلومات الفورية والدقيقة لمتخذي القرار، يساعد في الحد من الفساد الحكومي والتأكد على المصادقية والثقة في توفير المعلومات للمواطنين عن الأنشطة الحكومية والتخلص من الأعمال الروتينية للحكومة وتبسيط الإجراءات للوصول الى اقتصاد تنافسي متنوع (وسن وآخرون، 2020 : 245-249).

رابعاً: عناصر الحوكمة الالكترونية

نظراً لأهمية الحوكمة الالكترونية فلها عناصر استراتيجية تساعد في إدارة شؤون المنظمات والإدارات. وتمثل هذه العناصر فيما يأتي: (عبد العال حماد

، 2007/2008 : 4)

- 1- الشفافية: عرض الصورة الحقيقية لكل ما يحدث.
- 2- الاستقلالية: عدم اتباع التأثيرات والضغوط الجانبية في العمل.
- 3- المسؤولية: تحمل المسؤولية من قبل جميع الأطراف في المنظمة.
- 4- العدالة: المساواة في الحقوق والواجبات لمختلف العاملين في المنظمة

المطلب الثاني: تطوير العمل المصرفي

اولاً: مفهوم تطوير عمل المصارف

- تم تعريفه على انه عملية تهدف الى زيادة الكفاءة التنظيمية الجديدة والمتناسقة على مستوى المؤسسة ككل تمكها من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم الى الحالة المستهدفة خلال مدة زمنية معينة (ناصر وآخرون، 2012 : 97).

- وتم تعريفه بأنه جهد مخطط ومنهجية للتغيير تنعكس على التنظيم الكلي أو أجزاء كبيرة نسبياً من المنظمة، لزيادة فعالية النظام وتطوير إمكانات جميع أعضاء المنظمة من خلال سلسلة من التدخلات المستندة على العلوم السلوكية المخطط لها والتي يتم تنفيذها بالتعاون مع أعضاء المنظمة لإيجاد طرق محسنة للعمل معاً نحو الأهداف الفردية والتنظيمية (Brown & Harvey، 2006).

- وتم تعريفه "طرح خدمات معروضة حالياً في السوق ولكنها جديدة على المصرف مثل ادخال خدمات التخطيط المالي والقرض الدوار للمنشأة الصغيرة " (المر، ال مراد، مرجع سابق).

ثانياً: أهداف تطوير عمل المصارف

ليس هناك نموذج موحد لعملية التطوير المصرفي، لذلك فعملية التطوير والاصلاح تتوقف على طبيعة وبنية الاقتصاد ودرجة الاصلاحات الهيكلية المتبعة فيه والأهداف المراد تحقيقها من وراء ذلك. لذا يمكن القول ان الهدف الاساس من التطوير المصرفي هو تحسين كفاءة استخدام وتخصيص الموارد وتقوية الجهاز المصرفي في الاقتصاد لذا فان أهداف الاصلاح المصرفي كثيرة منها (زياد: 2009: 69).

- 1- خلق اظلمة مالية ومصرفية سليمة وتنافسية من أجل تعزيز استقرار الاقتصاد الكلي والاسراع في وتيرة النمو الاقتصادي.
- 2- ادخال نظام محاسبي متطور يعمل وفقاً للمعايير الدولية يستوعب الأعمال والخدمات كافة والغاء أي نظام يطبق يدوياً لا يلي الطموحات المصرفية من خلال ادخال كافة الخدمات المصرفية التي تعتمد المصارف العالمية المتطورة.
- 3- استخدام التقنيات المصرفية الحديثة من أجهزة كمبيوتر وأجهزة الربط والصراف الآلي والبطاقة المصرفية الحديثة، وتطوير أنظمة المعلوماتية لتسهيل العمليات المصرفية.

ثالثاً: أهمية تطوير عمل المصارف:

يعد القطاع المصرفي احد اهم القطاعات الرئيسة في الاقتصاد العراقي (الهاوندي، 2022 : 424) ان عملية تطوير الخدمات المصرفية عملية شاملة ومتكاملة تهدف الى تعزيز القوى التنافسية للمصرف ومن ثم زيادة ربحية على المدى الطويل لذا فان الزبائن يميلون للتعاون مع المصارف القادرة على تطوير خدماتها المصرفية وتميزها وخاصة اذا ما كان هناك تشابه بينها وبين الخدمات الاخرى المقدمة حيث ان الخدمة المصرفية تنتج في ضوء الاحتياجات والرغبات لدى زبائن المصرف، لذا فان مقومات البقاء ان تكون الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف قادرة على تلبية احتياجات الزبائن في الوقت الذي يصبح فيه المصرف عاجز عن تقديم خدمات مصرفية جديدة ترتقي الى الخدمات المتطورة لدى الزبائن أو يقوم المصرف بتحسين الخدمات المصرفية المقدمة حالياً لتحقيق نفس الغرض الذي تحققة الخدمات المتطورة (النمر، ال مراد، مصدر سابق: 107-108).

رابعاً: مجالات التطوير في القطاع المصرفي:

- 1- المجال الاستراتيجي: يقصد به التغيرات في استراتيجيات المصرف الكلية والفرعية والوظيفية، بالإضافة الى تطورات متعلقة بقرارات المصرف التي تهتم بعملية تخصيص الموارد. ويشمل الهدف الأساس للاستراتيجية في انها تميز المصارف عن غيرها اذ انها تشمل أهداف المنظمة المصرفية واستراتيجيتها.
 - 2- المجال الهيكلي: يشمل تغيرات الهيكل التنظيمي للمصرف وبقية هياكل الإدارات الفرعية الأخرى، ويشمل اتخاذ القرارات وتوزيع الوظائف وطبيعة العلاقات ما بين الملاك بالإضافة الى المكافآت وتقييم الأداء ونظم المراقبة، كما انه يشمل الهياكل والسياسات التنظيمية والنظم للمصرف.
 - 3- المجال التنفيذي: مثل ذلك وجود أعمال جديدة، أو ترك أعمال قائمة، أو تغيير طريقة أداء الاعمال أو الأنشطة القائمة وتطويرها، ويشمل إدارة الأداء والأنشطة والاعمال التنفيذية في المصرف والسياسات والقوانين المتبعة.
 - 4- مجال إدارة الموارد البشرية: يعني هذا المجال بتطوير الملاك القائم بالعمل، وبأخذ شكلين وهما: تبديل الافراد بالاستغناء عن بعضهم وتغيير بعضهم في محلهم، بالإضافة الى التطوير النوعي لهم وذلك بزيادة مهاراتهم وتنمية قدراتهم، وتعديل أنماط سلوكهم، ويشمل العلاقات التنظيمية، وإدارة الموارد البشرية في المصرف.
- خامساً: المجال التكنولوجي: في هذا المجال يقوم المصرف بالتطوير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع واستخدام وسائل حديثة، او تبديل طرق الإنتاج وتغيير طرق الاتصال ووسائله باستعمال طرق اتصال جديدة وحديثة للتعامل مثل البطاقة الذكية (دودين، 2012: 41-43).

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: توصيف متغيرات البحث

الحوكمة الإلكترونية: تم تطوير المقاييس من قبل الباحث في صياغة استمارة الاستبيان حيث تضمنت الأسئلة في الاستمارة من (1- 24) لقياس الحوكمة الإلكترونية.

التطوير: تم تطوير المقاييس من قبل الباحث في صياغة استمارة الاستبيان حيث تضمنت الأسئلة في استمارة الاستبيان من (25-32) لقياس التطوير.

ثانياً: اختبار الفرضيات

يسعى هذا الجانب من البحث إلى عرض نتائج البحث الميداني التي أجراها الباحث، وتحليلها وذلك باستعمال أدوات الإحصاء الوصفي والمختلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقدير التشدد المطلق لإجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي، وذلك بهدف رسم صورة أو إطار عام لتفضيل المستجيبين وتوجهاتهم العامة فيما يتعلق بمتغيرات البحث وذلك من خلال مقياس ليكارت (Likert) الخماسي..

معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): و لقياس ثبات الإجابات باستعمال الاختبار الفاكرونباخ (Reliability Analysis Cronbach's Alpha). أي إنَّ المقياس في الاستبانة سوف يعطي النتائج نفسها بقيمة متساوية لمعامل الثبات إذا أعيد توزيع استمارة الاستبانة على العينة نفسها، وعليه قياس مدى إمكانية الاعتماد عليها من عدمها. وقد تمَّ تطبيق اختبار قياس معامل ألفا كرونباخ على كل محور من المحاور الرئيسة لاستمارة الاستبانة كما مبين في الجدول (1) الذي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

جدول (1) معامل ألفا كرونباخ

المحاور	الابعاد	No of Items	Cronbach's Alpha
المحور الأول الحوكمة الإلكترونية	الشفافية	8	0.802
	الاستقلالية	8	0.680
	المسؤولية	8	0.709
	العدالة	8	0.721
المحور الثاني: التطوير		10	0.807
الاستبانة ككل		42	0.826

نلاحظ من جدول (1) أنَّ أكبر قيمة لمعامل ألفا كرونباخ (0.826) وهي نسبة عالية في اعتماد نتائج الاستبانة لهذا البحث وكانت للاستبانة

ككل، والتي تعكس مقدار الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة أي بمعنى مدى ارتباط مجموعه من الفقرات ارتباطاً وثيقاً.

أ- البعد الأول (الشفافية): تتضح الأهمية لهذا المحور والموضح في جدول (2) والذي يعكس إجابات العينة بدلالة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

جدول (2) الشفافية

ت	الاستبانة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
1	قيام إدارة المصرف بإبلاغ العاملين فيه بالتحديثات المستمرة المتعلقة باستراتيجية المؤسسة والتواصل معهم في هذا الشأن.	3.956	0.903	22.839
2	يسعى المصرف الى جذب العاملين من اصحاب الخبرات بشفافية بعيداً عن المصالح الشخصية.	3.844	1.043	27.143
3	تتواصل إدارة المصرف مع العاملين وتمكينهم من الاطلاع على خطة المصرف الاستراتيجية والظروف المتغيرة التي تمر بها.	3.978	0.839	21.094
4	تسعى ادارة المصرف على الصراحة وتشارك معلومات المنظمة مع كافة المستويات والطبقات في العمل.	4.267	0.618	14.482
5	يعترف المصرف بوجود عيبٍ ما علناً، وتبدأ بتنفيذ خطوات محدّدة لإصلاحه، ويعتذر عن	4.000	0.739	18.464

			أخطائه.	
17.153	0.701	4.089	مشاركة العاملين في المصرف آرائهم وتطلعاتهم بكل حرية بعيداً عن الخوف.	6
26.982	1.049	3.889	تعمل إدارة المصرف على التحدث إلى العاملين لتشجيعهم على الابتكار وتحديد توقعاتهم فيما يخص عمل المصرف	7
12.258	0.539	4.400	احترام العاملين في المصرف من قبل الادارة بشكل يعزز الثقة في نفوسهم ويسهم إيجاباً في زيادة الطاقة الايجابية لديهم.	8
5.198	0.211	4.053	البعد الاول: الشفافية	

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يُبين الجدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المتعلقة بإجابات أفراد العينة المبحوثة للبعد الاول (الشفافية). توزعت النتائج بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الثامن المتضمن (احترام العاملين في المصرف من قبل الادارة بشكل يعزز الثقة في نفوسهم ويسهم إيجاباً في زيادة الطاقة وبانحراف معياري بين الإجابات (0.539) ومعامل اختلاف (12.258%) الذي يعكس مقدار الإيجابية لديهم). إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (4.4) التشتت التشتت الصغير جداً في إجابات أفراد العينة مما يعكس درجة الاتفاق في مضمون الفقرة. بينما كانت أدنى قيمة للوسط الحسابي للسؤال الثاني المتضمن (يسعى المصرف الى جذب العاملين من اصحاب الخبرات بشفافية بعيداً عن المصالح الشخصية). حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.844) بانحراف المعياري (1.043) ومعامل اختلاف (27.143%). مما يعكس درجة الاتفاق في مضمون الفقرة. مما تقدم بين لنا الجدول (2) اجابات افراد العينة المبحوثة و وفق اجاباتهم للبعد الاول (الشفافية) اتفقهم في مضمون البعد. وتشير الاجابات الى ان الفقرة ذات تأثير و دلالة احصائية وبدلالة الوسط الحسابي (4.053) وبانحراف معياري (0.211) ومعامل اختلاف (5.198%) الذي يعكس مقدار الاتفاق العالي في مضمون البعد.

ب- البعد الثاني (الاستقلالية): تتضح الأهمية للمحور الثاني في جدول (3) الذي يعكس إجابات العينة بدلالة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

جدول (3) الاستقلالية

ت	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
1	يسمح المصرف للعاملين بمساحة من ارتكاب الأخطاء	3.733	1.116	29.893
2	يقوم المصرف بتوصيف المهمة للعاملين ومن ثم يترك لهم حرية التنفيذ ومنحهم الثقة الكاملة للابتكار والإبداع.	3.933	1.053	26.775
3	يمنح المصرف الثقة للعاملين ومنحهم الفرصة لإثبات جدارتهم في العمل.	4.022	0.892	22.167
4	يمنح المصرف للعاملين الأدوات المناسبة وكل ما يحتاج إليه بهدف إنتاج أفضل أداء ممكن، تتمثل تلك الأدوات في المواد التدريبية والدعم المادي والمعنوي ولوازم العمل وما إلى ذلك.	3.911	0.925	23.650
5	يسعى المصرف في الحصول على ملاحظات العاملين وآرائهم في إنجاز المهام.	4.022	1.118	27.791
6	يعمل المصرف على منح العاملين مزيداً من الاستقلالية؛ وهذا يعني إعطاءهم مجالاً أكبر لاتخاذ القرارات.	4.222	0.823	19.484
7	يسعى المصرف الى زيادة الثقة والسلطة والمشاركة في المعلومات بين الادارة والافراد.	4.356	0.645	14.811
8	يشعر العاملون بالرغبة في العمل عندما لا يوجد هناك من يراقب عملهم او يحاسبهم باستمرار.	4.222	0.704	16.662
	البعد الثاني: الاستقلالية	4.053	0.204	5.029

يُبين الجدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المتعلقة بإجابات أفراد العينة المبحوثة بخصوص البعد الثاني (الاستقلالية). توزعت النتائج بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال السابع المتضمن (يسعى المصرف الى زيادة الثقة والسلطة والمشاركة في المعلومات بين الادارة والافراد) إذ بلغت قيمة الوسط له (4.356)، وبانحراف معياري بين الإجابات (0.645) ومعامل اختلاف (14.811%) الذي يعكس مقدار التشتت الصغير جداً في إجابات أفراد العينة مما يظهر اتفاق معظم افراد العينة على هذه الفقرة. بينما كانت أدنى قيمة للوسط الحسابي للسؤال الاول المتضمن (يسمح المصرف للعاملين بمساحة من ارتكاب الأخطاء) حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.733) بانحراف المعياري بلغ (1.116) ومعامل اختلاف بلغ (29.893%). مما يعكس درجة اختلاف أفراد العينة في توجه المصرف في معالجة المشكلات التي تواجه العاملين لديها. ونلاحظ ومن خلال النتائج المعروضة في جدول (3) الى اتفاق معظم

أفراد العينة حيث كانت إجاباتهم إيجابية وبدرجة كبيرة على جميع فقرات البعد الثاني (الاستقلالية) كما يعكس وسطاً حسابياً عاماً للمحور قدره (4.053) وبانحراف معياري بلغ (0.204) وبمعامل اختلاف بلغ (5.029%).

ج- البعد الثالث (المسؤولية): تتضح الأهمية للمحور الثالث في جدول (4) الذي يعكس إجابات العينة بدلالة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

جدول (4) المسؤولية

ت	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
1	يسعى العاملون الى مواجهة المشاكل التي يواجهونها وإيجاد الحل المناسب لها بعيداً عن التذمر والشكوى.	3.933	0.963	24.482
2	يعترف العاملون بالأخطاء التي يقعون بها والعمل على حلها بطريقة صحيحة وآمنة.	3.800	0.894	23.538
3	يلعب التنظيم وفن ادارة الوقت دوراً مهماً في جعلك شخصاً مسؤولاً وناجحاً.	4.111	0.775	18.857
4	يتميز المدير في المصرف بقدرته على تحمل المسؤولية وعدم التنصل عنها مهما كان النتائج.	4.200	0.894	21.296
5	يظهر العاملون في المصرف المسؤولية باستمرار من خلال الوفاء بواجباتهم والقيام بما يجب القيام به.	4.289	0.695	16.201
6	يسعى المصرف على جعل العاملين مسؤولين عن النتائج من خلال تمكينهم من اتخاذ القرارات التي تؤثر على النتائج.	4.178	0.777	18.603
7	يؤثر ايجاباً على عملهم في يساهم الاتصال المستمر مع المدير في زيادة ثقتهم واثباتهم إلى الفريق مما	3.956	1.043	26.381
8	مواظمة العاملين مع أهدافهم وتوقعات المصرف منذ البداية لتحقيق الأهداف المرجوة.	4.067	0.688	16.907
البعد الثالث : المسؤولية		4.067	0.209	5.143

يُبين الجدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المتعلقة بإجابات أفراد العينة المبحوثة بخصوص البعد الثالث المتضمن (المسؤولية). توزعت النتائج بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الخامس المتضمن (يظهر العاملون في المصرف المسؤولية باستمرار من خلال الوفاء بواجباتهم والقيام بما يجب القيام به) إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (4.289)، وبانحراف معياري بين الإجابات (0.695) وبمعامل اختلاف (16.201%) الذي يعكس مقدار التشدد الصغير جداً في إجابات أفراد العينة ما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على هذه الفقرة. بينما كانت أدنى قيمة للوسط الحسابي للسؤال الثاني المتضمن (يعترف العاملون بالأخطاء التي يقعون بها والعمل على حلها بطريقة صحيحة وآمنة) حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.800) بانحراف معياري بلغ (0.894) وبمعامل اختلاف بلغ (23.538%). وتلاحظ ومن النتائج المعروضة في جدول (4) الى اتفاق معظم أفراد العينة حيث كانت إجاباتهم إيجابية وبدرجة كبيرة على جميع فقرات البعد الثالث (المسؤولية) كما يعكس وسطاً حسابياً عاماً للمحور قدره (4.067) وبانحراف معياري بلغ (0.209) وبمعامل اختلاف بلغ (5.143%).

د - البعد الرابع (العدالة): تتضح الأهمية للمحور الثالث في الجدول (5) الذي يعكس إجابات العينة بدلالة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

جدول (5) العدالة

ت	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
1	يسعى المصرف الى تحقيق العدالة في موضوع الرواتب والمكافآت وساعات العمل بين العاملين.	4.067	0.889	21.869
2	يلعب المصرف دوراً في تحقيق العدالة في فرص التدريب والإثراء الوظيفي بين العاملين.	4.156	0.976	23.486
3	يقوم المصرف بتوفير كافة الاحتياجات المكتبية وغيرها للعاملين بعدالة دون تمييز بينهم.	3.867	1.057	27.348
4	يتميز المدير في المصرف بقدرته على تحمل المسؤولية وعدم التنصل عنها مهما كان النتائج.	3.956	1.021	25.824

25.255	0.999	3.956	يرى العاملون ان عدم توفر مبدأ العدالة يؤدي الى تدميرهم وسخطهم في العمل.	5
18.309	0.757	4.133	يعتقد العاملون ان عدم وجود المساواة بين العاملين يخلق رد فعل ايجابي وليس سلبي مثل اثبات الذات وغيرها.	6
20.596	0.860	4.178	يشعر العاملون بعدم الرضا الوظيفي عند عدم وجود العدالة في العمل.	7
18.167	0.723	3.978	يعتقد العاملون ان العدالة في العمل عامل نفسي مهم لديهم.	8
7.913	0.319	4.036	البعد الرابع: العدالة	

يُبين الجدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المتعلقة بإجابات أفراد العينة المبحوثة بخصوص البعد الرابع المتضمن (العدالة). توزعت النتائج بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال السابع المتضمن (يشعر العاملون بعدم الرضا الوظيفي عند عدم وجود العدالة في العمل) إذ بلغت قيمة الوسط له (4.178)، وبانحراف معياري بين الإجابات (0.860). ومعامل اختلاف (20.596%) الذي يعكس مقدار التشتت الصغير جداً في إجابات أفراد العينة مما يدل على اتفاق معظم أفراد العينة. بينما كانت أدنى قيمة للوسط الحسابي للسؤال الثالث المتضمن (يقوم المصرف بتوفير كافة الاحتياجات المكتبية وغيرها للعاملين بعدالة دون تمييز بينهم) حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.867) بانحراف معياري بلغ (1.057) ومعامل اختلاف بلغ (27.348%). ونلاحظ ومن خلال النتائج المعروضة في جدول (5) الى اتفاق معظم أفراد العينة حيث كانت إجاباتهم إيجابية وبدرجة كبيرة على جميع فقرات البعد الرابع المتضمن (العدالة) كما يعكس وسطاً حسابياً عاماً للمحور قدره (4.036) وبانحراف معياري بلغ (0.319) ومعامل اختلاف بلغ (7.913%).

المتغير الرئيس الثاني (التطوير): تتضح أهمية المتغير في جدول (6) الذي يعكس إجابات العينة بدلالة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف. جدول (6) التطوير

ت	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
1	يسعى المصرف على تطوير الكادر القائم بالعمل من خلال اشراكهم في دورات متطورة لزيادة مهارتهم.	3.889	0.809	20.795
2	يستخدم المصرف أساليب متنوعة لتحديد قطاعات السوق المستهدفة واحتياجات الزبائن المتغيرة للخدمات.	4.178	0.840	20.097
3	يستخدم المصرف أفضل الممارسات الموجودة في مجالات تقديم الخدمات مثل خدمات (الإيداع، الإقراض، الصراف الآلي، البطاقات البلاستيكية).	3.911	0.859	21.956
4	يساهم العاملون في المصرف في تطوير الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن.	4.311	0.701	16.269
5	يعمل المصرف على تشجيع العاملين فيه على تطوير عملهم من خلال المكافآت والحوافز.	3.933	0.720	18.303
6	يقوم المصرف بوضع خطوط مسبقة لتشخيص المشكلات ووضع الحلول المناسبة لمعالجتها.	4.044	0.852	21.059
7	يسعى المصرف الى تحسين المناخ العام للعمل بشكل مستمر.	4.067	0.654	16.072
8	يعمل المصرف على استخدام الكفاءات التي تساهم في تطوير عمله.	4.111	0.647	15.749
9	يسعى المصرف الى تطوير اجراءات العمل وبما يتناسب مع متطلبات البيئة المحيطة.	4.089	0.925	22.621
10	يؤمن المصرف بأهمية التطوير كونه يعمل في بيئة تنافسية قوية.	4.022	0.821	20.408
	المتغير الرئيسي الثاني: التطوير	4.06	0.202	4.965

يُبين الجدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المتعلقة بإجابات أفراد العينة المبحوثة بخصوص المتغير الرئيس الثاني المتضمن (التطوير). توزعت النتائج بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الرابع المتضمن (يساهم العاملون في المصرف في تطوير الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن) إذ بلغت قيمة الوسط له (4.311)، وبانحراف معياري بين الإجابات (0.701) ومعامل اختلاف (16.269%) الذي يعكس مقدار التشتت الصغير جداً في

إجابات أفراد العينة وهذا يدل على اتفاق معظم أفراد العينة على هذه الفقرة. بينما كانت أدنى قيمة للوسط الحسابي للسؤال الأول المتضمن (يسعى المصرف على تطوير الكادر القائم بالعمل من خلال إشراكهم في دورات متطورة لزيادة مهاراتهم) حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.889) بانحراف معياري بلغ (0.809) وبمعامل اختلاف بلغ (20.795%). وتلاحظ من النتائج المعروضة في جدول (6) إلى اتفاق معظم أفراد العينة حيث كانت إجاباتهم إيجابية وبدرجة كبيرة على جميع فقرات المتغير الرئيس الثاني (التطوير) كما يعكس وسطاً حسابياً عاماً للمحور قدره (4.06) وبانحراف معياري بلغ (0.202) وبمعامل اختلاف بلغ (4.965%).

في هذا الجانب ستم اختبار ومناقشة فرضيات العلاقة بين متغيرات البحث عبر اختبار الفرضية الرئيسة الأولى المتضمنة " يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الحوكمة الإلكترونية والتطوير ". وتنبثق منها الفروض التالية:-

أ. هناك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية للشفافية على التطوير.

ب. هناك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية للاستقلالية على التطوير.

ت. هناك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية للمسؤولية على التطوير.

ث. هناك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية للعدالة على التطوير.

ولاختبار صحة الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات المنبثقة منها تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس علاقة الارتباط بين متغيرات البحث والجدول (7) يبين النتائج التي تم الحصول عليها لاختبار هذه العلاقة.

جدول (7) نتائج علاقات الارتباط بين المتغيرات

المتغيرات	الشفافية	الاستقلالية	المسؤولية	العدالة	التطوير
الشفافية	1	0.868**	0.926**	0.462**	0.974**
الاستقلالية	0.868**	1	0.840**	0.385**	0.896**
المسؤولية	0.926**	0.840**	1	0.442**	0.968**
العدالة	0.462**	0.385**	0.442**	1	0.702**
التطوير	0.974**	0.896**	0.968**	0.702**	1
الحوكمة الإلكترونية	--	--	--	--	0.928**

المصدر: إعداد الباحث، اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

تشير ** للدلالة على أنها دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01).

1- يبين الجدول (7) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغير (الشفافية) والمتغير (التطوير) قد بلغت (0.974) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) وبشير ذلك إلى معنوية الارتباط واستناداً إلى معنوية علاقة الارتباط الدالة إحصائياً تقبل الفرضية الفرعية الأولى والمتضمنة " هناك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية للشفافية على التطوير ".

2- يبين الجدول (7) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغير (الاستقلالية) والمتغير (التطوير) قد بلغت (0.896) وهي قيمة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، أي بمعنى آخر واستناداً إلى معنوية علاقة الارتباط الدالة إحصائياً تقبل الفرضية الفرعية الثانية والمتضمنة " هناك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية للاستقلالية على التطوير ".

3- كما يبين الجدول (7) ان قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغير (المسؤولية) والمتغير (التطوير) قد بلغت (0.968) وهي قيمة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01).. أي بمعنى آخر نقبل الفرضية الثالثة المتضمنة " هناك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية للمسؤولية على التطوير "

4- كما يبين الجدول (7) ان قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغير (العدالة) والمتغير (التطوير) قد بلغت (0.702) وهي قيمة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01).. أي بمعنى آخر نقبل الفرضية الرابعة المتضمنة " هناك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية للعدالة على التطوير "

كما يبين الجدول (7) ان قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغير الرئيسي (الحوكمة الالكترونية) والمتغير (التطوير) قد بلغت (0.928) وهي قيمة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01).. أي بمعنى آخر نقبل الفرضية الرئيسة الاولى المتضمنة " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوكمة الالكترونية والتطوير.

في هذا الجانب ستم مناقشة واختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة عبر اختبار فرضية البحث الرئيسة الثانية المتضمنة " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسة الحوكمة الالكترونية والتطوير ". وتنبثق منها الفروض الفرعية الآتية:

1- هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للشفافية على التطوير.

2- هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاستقلالية على التطوير.

3- هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمسؤولية على التطوير.

4- هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للعدالة على التطوير.

لاختبار الفرضية الرئيسة الاولى والتي سيتم اختبارها من افتراض وجود علاقة دالية بين ممارسة الحوكمة الالكترونية (X) و التطوير (Y) ويمكن التعبير عنها بمعادلة الانحدار الخطي التالية :-

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

حيث ان Y = المتغير التابع (التطوير) ، X = المتغير المستقل (الحوكمة الالكترونية) ، β = ميل المعادلة (مقدار التغير في Y الذي يحدث نتيجة تغير X وحدة)، a = ثابتة إحصائية.

حيث ان X_1 : الشفافية , X_2 : الاستقلالية X_3 : المسؤولية , X_4 : العدالة (تمثل ابعاد المتغير المستقل).

وتبين المعادلة اعلاه ان ممارسة الحوكمة الالكترونية هي دالة للقيمة الحقيقية للتطوير وبين الجدول (8) نتائج تحليل التباين (ANOVA) ومعاملات اختبار علاقة التأثير.

الجدول (8) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

ANOVA							
Model	Sum of Squares	Sum of Squares	Mean Square	R	R ²	F	Sig.
Regression	1.759	4	0.440	0.984	0.992a	609.867	.000b
Residual	.029	40	0.001	-	-	-	-
Total	1.788	44	-	-	-	-	-
Coefficients							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T	Sig.	
	Std. Error	Beta					
(Constant)	.889	461.			908.6	.000	

الشفافية X1	.435	.057	.454	7.583	.000
الاستقلالية X2	.141	.041	.143	3.457	.001
المسؤولية X3	.408	.052	.423	7.811	.000
العدالة X4	.703	.055	.730	12.769	.000

بالاستناد الى النتائج الموضحة في الجدول (8) يتبين إن ممارسة الحوكمة الالكترونية لها ارتباط وتأثير في التطوير ، حيث يشكل هذا التأثير والارتباط أنموذج انحدار خطي من حيث قوة الارتباط والقدرة التفسيرية والتأثيرية في المتغير (التطوير). فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R) لهذا النموذج (0.984) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وبلغت قيمة F (609.867) وتُشير إلى وجود علاقة تأثير قوية ما بين المتغير (الحوكمة الالكترونية) والمتغير (التطوير). كما إن قيمة معامل التحديد (R²) والتي تمثل القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي قد بلغت (0.992a) وتعني هذه القيمة أن نموذج الانحدار الخطي ومن المتغير (الحوكمة الالكترونية) يمكنه أن يفسر ما نسبته (99.2%) من الاختلاف والتباين في المتغير (التطوير)، وبدعم معنويها قيمة اختبار (T) البالغة (908.6) وتُشير إلى وجود تأثير قوي للمتغير (الحوكمة الالكترونية) والمتغير (التطوير). وهذا يدل على ان منحني الانحدار كاف لوصف العلاقة وبدلالة معنوية عالية جداً مما يثبت صحة و قبول الفرضية الرئيسية الأولى، وفق معادلة الانحدار الخطي وكما يأتي :-

$$Y = 0.889 + 0.435X_1 + 0.141X_2 + 0.408X_3 + 0.703X_4$$

ويتضح من قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.889) بأن زيادة بعد (الحوكمة الالكترونية) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة المتغير (التطوير) بنسبة (88.9%). وبناءً على النتائج في الجدول (8) فقد تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للحوكمة الالكترونية على التطوير " والفرضيات المنبثقة منها.

النتائج

يهدف هذا البحث الى عرض الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث وعلى النحو الآتي:

1. اظهرت النتائج ومن اجابات افراد العينة المبحوثة للبعد الأول (الشفافية) اتفاقهم وبدرجة عالية في مضمون الفقرات التي تضمنها البعد ومنها. وتشير الاجابات الى ان الفقرة ذات تأثير و دلالة إحصائية وبدلالة الوسط الحسابي (4.053) وبانحراف معياري (0.211) ومعامل اختلاف (5.198%) الذي يعكس مقدار الاتفاق العالي في مضمون البعد.
2. اظهرت النتائج ومن اجابات افراد العينة المبحوثة للبعد الثاني (الاستقلالية) الى اتفاق معظم أفراد العينة حيث كانت إجاباتهم إيجابية وبدرجة كبيرة على جميع فقرات البعد الثاني (الاستقلالية) كما يعكس وسطاً حسابياً عاماً للمحور قدره (4.053) وبانحراف معياري بلغ (0.204) ومعامل اختلاف بلغ (5.029%).
3. اظهرت النتائج ومن اجابات افراد العينة المبحوثة للبعد الثالث (المسؤولية) الى اتفاق معظم أفراد العينة حيث كانت إجاباتهم إيجابية وبدرجة كبيرة على جميع فقرات البعد الثالث (المسؤولية) كما يعكس وسطاً حسابياً عاماً للمحور قدره (4.067) وبانحراف معياري بلغ (0.209) ومعامل اختلاف بلغ (5.143%).
4. اظهرت النتائج ومن اجابات افراد العينة المبحوثة للبعد الرابع (العدالة) الى اتفاق معظم أفراد العينة حيث كانت إجاباتهم إيجابية وبدرجة كبيرة على جميع فقرات البعد الرابع المتضمن (العدالة) كما يعكس وسطاً حسابياً عاماً للمحور قدره (4.036) وبانحراف معياري بلغ (0.319) ومعامل اختلاف بلغ (7.913%).
5. اظهرت النتائج ومن اجابات افراد العينة المبحوثة للمتغير الرئيسي الثاني (التطوير) الى اتفاق معظم أفراد العينة حيث كانت إجاباتهم إيجابية وبدرجة كبيرة على جميع فقرات المحور الثاني كما يعكس وسطاً حسابياً عاماً للمحور قدره (4.06) وبانحراف معياري بلغ (0.202) ومعامل اختلاف بلغ (4.965%).
6. بين جدول (7) قيمة معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات البحث، حيث كانت قيم معاملة الارتباط بين المتغيرات قيمتها موجبة و ذات دلالة إحصائية، وهذه النتيجة تشير إلى أن كلما كان هناك اعتماد لممارسة الحوكمة الالكترونية سيسهم في التطوير وبذلك تم قبول الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات المنبثقة منها.
7. وكما مبين في جدول (8) استطاع المتغير (الحوكمة الالكترونية) أن يفسر ما نسبته (98.4%) من الاختلاف والتباين في المتغير (التطوير) من إجمالي الانحرافات. وفق ذلك تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المنبثقة منها.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات**أولاً: الاستنتاجات**

- 1- وجود تطبيق الحكومة الالكترونية في مصرفي الرافدين وبغداد من خلال استخدام الادوات المالية الالكترونية في التعامل مع الزبائن ومنها بطاقات الدفع الالكتروني والحوالات الالكترونية وغيرها.
- 2- يعمل مصرفي الرافدين وبغداد على تطوير عملها من خلال رسم سياسة نقدية شاملة تسعى الى تحقيق اعلى درجات الكفاءة بما يتناسب مع الأهداف المخطط لها .
- 3- من خلال الاستبيان الذي جرى مع العاملين في المصارف المبحوثة تبين الأثر المهم للحكومة الالكترونية في تطوير عمل مصرفي الرافدين وبغداد في جميع المجالات الادارية والتكنولوجية.

ثانياً: التوصيات

- 1- الاهتمام بالعاملين من خلال مشاركتهم في الندوات والدورات الخاصة بالتطوير التكنولوجي لإكسابهم الخبرة في هذا المجال.
- 2- استخدام أحدث التطورات التكنولوجية في مجال العمل المصرفي بما يحقق الأهداف المنشودة.
- 3- التطوير المستمر للمخطط الاستراتيجية والمستقبلية بما يتلاءم وحاجة المصرف والزبون على حد سواء.

Funding

None

Acknowledgement

None

Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest.

References:

- Al Karim , Chowdhury, 2014,' Customer Satisfaction on Service Quality in Private Commercial banking Sector Bangladesh', British Journal of Marketing Studies , Vol:02, N :02.
- AL-jubouri, Muhammed Essam, Hassan, Aala Ahmed, Jassim, Hassan thabit, 2012, The readiness of local administrations to adopt electronic governance: a case study in the Nineveh Governorate Office, Volume One, Journal of Administration and Economics, 281-298.
- Al-Janabi, Ahmed Abdel Mahmoud, Nimah, Russell Salman, (2021), The impact of applying governance standards in achieving financial goals: A field study in the Central Bank of Iraq, Volume 1, Issue 22, Journal of Economic and Administrative Studies
- Aladdin, Ruslan (2008), Organizational development and its role in improving banking activity, Master's thesis in Business Administration, Faculty of Economics, University of Damascus.
- Ahmed, Sin Yahya, Mohi, Hoda Muhammad, Kandouri, Imad Muhammad (2020), "E-governance and its impact on strengthening internal control," Journal of Management and Economics, No. 124.

- Aladdin, Raslan, (2008), Organizational development and its role in improving banking activity, Master's thesis in Business Administration, Faculty of Economics, University of Damascus.
- Al-Zuhairi, Fadel (2018) University Governance and Enhancing the Capacities of the Higher Education and Scientific Research System in Egypt, Bibliotheca Alexandria, Alexandria
- Al-Nimr, Dorman Suleiman Sadiq, Al Murad, Najla Younis, (2002), "Marketing Banking Services, 2nd edition, National Library for Publishing and Distribution, Baghdad, Iraq.
- Ammar Beladi, Reda Jauhedou, (2010) The role of corporate governance in establishing the rules of transparency and disclosure, an intervention presented within the proceedings of the first international forum on accounting governance, the reality of bets and prospects, at the University of Larbi Ben M'hidi - Oum El Bouaghi, held between December 7 and 8, Algeria.
- Al-Hamawandi, Warda Abdel-Khaleq Abdel-Rahman (2022) True leadership and its role in achieving the entrepreneurial behavior orientation of organizations, an exploratory study of the opinions of a sample of managers in commercial banks, issue October 28, Journal of Economic and Administrative Studies.
- Brown, D. R, & Harvey, D, 2006, An Experiential Approach to Organization Development, , Seventh Edition, Published by Pearson Education.
- Darman, Najla, 2002, Marketing Banking Services, 2nd edition, National Library for Publishing and Distribution, Baghdad, Iraq.
- Dodin, Ahmed (2012) Change Management and Organizational Development, Al-Yazouri Publishing and Distribution House, Amman, Jordan.
- Fakeeh, K.A., (2016), 'The E-Governance (E-Cov) information management models'. International Journal of applied information systems, Volume 11(1).
- Filip, et al., 2016, Relationship Marketing Stage of Development in Romanian Banking Industry, Amfiteatru Economic Journal, ISSN 2247-9104, The Bucharest University of Economic Studies, Bucharest, Vol. 18, Iss. 41, pp. 199-214
- Gautrin, H, 2012, gouverner ensemble, édition panphile le may, Québec, P 123.
- Hammad, Tariq (2008) Corporate Governance (Concepts, Principles, Experiences, Requirements, Public and Private Sector Companies and Banks), Second Edition, University House, Cairo.
- Jawad, Shawqi Naji, Abu Zaid, Muhammad Khair Salim (2007) "Future Dimensions of E-Government in Jordan", Volume 3, Issue 3, Jordanian Journal of Business Administration.
- Jaradat, Nasser Muhammad, Al-Maani, Ahmed Ismail (2012), Change and Development Management, 1st edition, Amman, Ithraa Publishing and Distribution, University Library..
- Lafta, Ziyad (2009), The importance and requirements of banking reform in development with special reference to Iraq, PhD thesis, College of Administration and Economics, University of Basra.
- Lawati, Fatima Al-Zahraa, (2015) Obstacles to the application of electronic governance (E-Governance) in public institutions of an administrative nature, a case study of the municipality of Azaba, Skikda Province, Master's thesis in Management Sciences, Mohamed Khidir University - Biskra - Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Department of Management Sciences.
- Muhammad, Asaad (2015), The impact of applying disclosed governance mechanisms on financial performance, an applied theoretical study on joint-stock companies in the Kingdom of Saudi Arabia, Master's thesis, Umm Al-Qura University, Kingdom of Saudi Arabia, Mecca.

- Mthethwa, V. & Chikoko, 2020, Does Participation in University Governance Add Value to a Student's Academic Experience, (Un published dissertation), Durban university of Technology, South Africa.
- . Salam, M. A. (2013). E-governance for good governance through public service delivery: an assessment of district e-service centres in Bangladesh (Doctoral dissertation, BRAC Univer
- Soufan, Zakirat (2008), The Impact of the Development of the Financial Sector on Economic Growth in Jordan for the Period 1978-2004, Doctoral Thesis in Economics from the Faculty of Graduate Studies at the University of Jordan - Jordan.
- Zamit, Muhammad (2013) "The Impact of Governance on Activating Electronic Banking Services," Volume 3, Issue 3, Journal of Economics, Management and Trade.

بسم الله الرحمن الرحيم
ملحق رقم (1) قائمة الاستقصاء

بعد التحية....

نخطط سيادتكم علماً بأن القائمة خاصة لأغراض البحث العلمي استكمالاً للبحث الموسوم (دور الحوكمة الالكترونية في تطوير عمل المصارف الحكومية والأهلية) ويمثل هذا الاستقصاء وسيلة لاستكمال الدراسة الميدانية، ونود الاستفادة من خبراتكم الرائدة في مجال الإدارة لذا نرجو من سيادتكم التفضل باستيفاء البيانات والمعلومات المطلوبة، ونعتمد بين إجابات سيادتكم سوف تكون سرية وتستخدم لأغراض الدراسة والبحث فقط . ونشكر سيادتكم سلفاً على حسن تعاونكم معنا والله ولي التوفيق.

الباحث علي رجب عبد الحليم

الجزء الأول: معلومات شخصية

أ- الجنس () ذكر () أنثى

ب- العمر

30-20 () 40-31 () 50-41 () 50 فما فوق ()

ج-التحصيل الدراسي

() اعدادية () دبلوم فني () بكالوريوس

() دبلوم عالي () ماجستير () دكتوراه

غير ذلك يذكر رجاء.....

د- التخصص العلمي بحسب الشهادة

() إدارة أعمال () محاسبة () علوم مالية ومصرفية

() إدارة عامة () اقتصاد () حاسوب

غير ذلك يذكر رجاء.....

هـ - الموقع الوظيفي

() مدير
() مدير قسم
() معاون مدير
() مسؤول شعبة

و- عدد سنوات الخدمة

() 5-1 () 10-6

() 15-11 () 20-16

() أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني / متغيرات البحث

أولاً: الحوكمة الالكترونية

البعد الأول: الشفافية

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	قيام إدارة المصرف بإبلاغ العاملين فيه بالتحديثات المستمرة المتعلقة باستراتيجية المؤسسة والتواصل معهم في هذا الشأن.					
2	يسعى المصرف الى جذب العاملين من اصحاب الخبرات بشفافية بعيداً عن المصالح الشخصية.					
3	تتواصل إدارة المصرف مع العاملين وتمكينهم من الاطلاع على خطة المصرف الاستراتيجية والظروف المتغيرة التي تمر بها.					
4	تسعى ادارة المصرف على الصراحة وتشارك معلومات المنظمة مع كافة المستويات والطبقات في العمل.					
5	يعترف المصرف بوجود عيبٍ ما علناً، وتبدأ بتنفيذ خطوات محدّدة لإصلاحه، ويعتذر عن أخطائه.					
6	مشاركة العاملين في المصرف آرائهم وتطلعاتهم بكل حرية بعيداً عن الخوف.					
7	تعمل إدارة المصرف على التحدث إلى العاملين لتشجيعهم على الابتكار وتحديد توقعاتهم فيما يخص عمل المصرف.					
8	احترام العاملين في المصرف من قبل الادارة بشكل يعزز الثقة في قوسهم ويسهم ايجاباً في زيادة الطاقة الابداعية لديهم.					

البعد الثاني: الاستقلالية

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
9	يسمح المصرف للعاملين بمساحة من ارتكاب الأخطاء.					
10	يقوم المصرف بتوصيف المهمة للعاملين ومن ثم يترك لهم حرية التنفيذ ويمنحهم الثقة الكاملة للابتكار والإبداع.					
11	يمنح المصرف الثقة للعاملين ويمنحهم الفرصة لإثبات جدارتهم في العمل.					
12	يمنح المصرف للعاملين الأدوات المناسبة وكل ما يحتاج إليه بهدف إنتاج أفضل أداء ممكن، تتمثل تلك الأدوات في المواد التدريبية والدعم المادي والمعنوي ولوازم العمل وما إلى ذلك.					
13	يسعى المصرف في الحصول على ملاحظات العاملين وآرائهم في إنجاز المهام.					
14	يعمل المصرف على منح العاملين مزيداً من الاستقلالية؛ وهذا يعني إعطائهم مجالاً أكبر لاتخاذ القرارات.					
15	يسعى المصرف إلى زيادة الثقة والسلطة والمشاركة في المعلومات بين الإدارة والأفراد.					
16	يشعر العاملون بالرغبة في العمل عندما لا يوجد هناك من يراقب عملهم أو يحاسبهم باستمرار.					

البعد الثالث: المسؤولية:

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
17	يسعى العاملون إلى مواجهة المشاكل التي يواجهونها وإيجاد الحل المناسب لها بعيداً عن التذمر والشكوى.					
18	يعترف العاملون بالأخطاء التي يقعون بها والعمل على حلها بطريقة صحيحة وأمنة.					
19	يلعب التنظيم وفن إدارة الوقت دوراً مهماً في جعلك شخصاً مسؤولاً وناجحاً.					
20	يتميز المدير في المصرف بقدرته على تحمل المسؤولية وعدم التنصل عنها مهما كان النتائج.					
21	يظهر العاملون في المصرف المسؤولية باستمرار من خلال الوفاء بواجباتهم والقيام بما يجب القيام به.					

				يسعى المصرف على جعل العاملين مسؤولين عن النتائج من خلال تمكينهم من اتخاذ القرارات التي تؤثر على النتائج.	22
				يساهم الاتصال المستمر مع المدير في زيادة ثقتهم واتنائهم إلى الفريق مما يؤثر إيجاباً على عملهم في المصرف.	23
				مواومة العاملين مع أهدافهم وتوقعات المصرف منذ البداية لتحقيق الأهداف المرجوة.	24

البعد الرابع: العدالة:

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
25	يسعى المصرف الى تحقيق العدالة في موضوع الرواتب والمكافآت وساعات العمل بين العاملين.					
26	يلعب المصرف دوراً في تحقيق العدالة في فرص التدريب والإثراء الوظيفي بين العاملين.					
27	يقوم المصرف بتوفير كافة الاحتياجات المكتبية وغيرها للعاملين بعدالة دون تمييز بينهم.					
28	يتميز المدير في المصرف بقدرته على تحمل المسؤولية وعدم التنصل عنها مهما كان النتائج.					
29	يرى العاملون ان عدم توفر مبدأ العدالة يؤدي الى تدميرهم وسخطهم في العمل.					
30	يعتقد العاملون ان عدم وجود المساواة بين العاملين يخلق رد فعل إيجابي وليس سلبي مثل اثبات الذات وغيرها.					
31	يشعر العاملون بعدم الرضا الوظيفي عند عدم وجود العدالة في العمل.					
32	يعتقد العاملون ان العدالة في العمل عامل نفسي مهم لديهم.					

ثانياً: التطوير

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	يسعى المصرف على تطوير الكادر القائم بالعمل من خلال اشراكهم في دورات متطورة لزيادة مهارتهم.					
2	يستخدم المصرف أساليب متنوعة لتحديد قطاعات السوق المستهدفة واحتياجات الزبائن المتغيرة للخدمات.					
3	يستخدم المصرف أفضل الممارسات الموجودة في مجالات تقديم الخدمات مثل خدمات (الإيداع، الإقراض، الصراف الآلي، البطاقات البلاستيكية).					
4	يساهم العاملون في المصرف في تطوير الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن.					

					يعمل المصرف على تشجيع العاملين فيه على تطوير عملهم من خلال المكافآت والحوافز.	5
					يقوم المصرف بوضع خطوط مسبقة لتشخيص المشكلات ووضع الحلول المناسبة لمعالجتها.	6
					يسعى المصرف الى تحسين المناخ العام للعمل بشكل مستمر.	7
					يعمل المصرف على استخدام الكفاءات التي تساهم في تطوير عمله.	8
					يسعى المصرف الى تطوير اجراءات العمل وبما يتناسب مع متطلبات البيئة المحيطة.	9
					يؤمن المصرف بأهمية التطوير كونه يعمل في بيئة تنافسية قوية.	10