

اثر الحاكمية المؤسسية على التطوير التنظيمي في البنوك التجارية العراقية

م.م. نرجس عقيل عبد الواحد القطراني

جامعة البصرة / كلية الادارة والاقتصاد / قسم نظم المعلومات

Nargs.akeel@uobasraah.edu.iq

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الحاكمية المؤسسية في التطوير التنظيمي في البنوك التجارية العراقية ، ولتحقيق هدف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم قياس الحاكمية المؤسسية باستعمال اربعة ابعاد هي: مسؤوليات مجلس الإدارة، الافصاح، المساءلة ، العدالة ، اما التطوير التنظيمي فقد تم قياسه من خلال: الاستراتيجية، التقييم، الانظمة والسياسات، التكنولوجيا، ولجمع البيانات اللازمة للدراسة تم استعمال الاستبانة المعدة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي والتي وزعت على عينة بلغت (372) من العاملين في البنوك التجارية العراقية، حيث استخدم برنامج التحليل الاحصائي (SPSS:26) في تحليل البيانات. بينت نتائج الانحدار الخطي أن هناك أثر دال احصائيا للحاكمية المؤسسية بابعادها(مسؤوليات مجلس الإدارة، المساءلة، الافصاح، العدالة) في التطوير التنظيمي بابعاده (الاستراتيجية، التقييم، الانظمة والسياسات، التكنولوجيا) في البنوك التجارية العراقية.

بناء على نتائج الدراسة تمت تقديم عدة توصيات منها أهمية محافظة البنوك التجارية العراقية على مستوى الحاكمية المؤسسية فيها والعمل على تطويره، وزيادة الاهتمام في البنوك التجارية العراقية بمستوى الافصاح الاختياري عن المعلومات غير المالية، فضلاً عن ضرورة العمل على مراجعة الوصف الوظيفي لوظائف البنوك بشكل دوري، مما يسهل عملية تدوير العاملين في البنوك.

الكلمات المفتاحية: الحاكمية، المؤسسية، التطوير التنظيمي، البنوك التجارية،العدالة.

The Impact of Corporate Governance on Organizational Development of the Iraqi Commercial Banks

Narges Aqil Abdul Wahed Al-Qatrani
University of Basrah, College of Administration and Economics

Abstract:

This study aims to identify the impact of corporate governance on organizational development of the Iraqi commercial banks, descriptive analytical approach was used to achieve the objectives of the study. The four dimensions, namely; board responsibilities, disclosure, accountability, and justice of corporate governance that were used in measuring the effect of governance in OD. Organizational development was measured using the following criteria: strategy, evaluation, systems and policies, and technology. A self-designed questionnaire based on Likert Five-point scale was used to collect the needed data for analysis purposes, and distributed to a sample of (372) workers in Iraqi commercial banks, and data was analyzed using the statistical analysis program (SPSS:26).

The results of the multiple linear regression showed that, there is a statistically significant impact of corporate governance with its dimensions (Board of Directors responsibilities, disclosure, accountability, justice) in organizational development with its dimensions (strategy, evaluation, systems and policies, technology) in the Iraqi commercial banks.

However, several recommendations were suggested such as: more attention should be paid to the importance of governance by higher management in the commercial bank, Enhancing interest among employees toward voluntary disclosure of non-financial information, as well as the need to work on reviewing job descriptions on a regular basis, which may support the process of rotatin employees in different positions if needed.

KeyWords: Governance, Corporate, Organizational Development , Commercial Banks, Justice.

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

مما لا شك فيه بأن منظمات الأعمال تعاني بشكل عام، ومنها قطاع البنوك، من تحديات متزايدة تهدد بقاءها وقدرتها على المنافسة، بسبب اعتمادها على أنظمة إدارية تقليدية تحد من قدرتها على إحداث التغييرات المطلوبة في بيئتها الداخلية والخارجية، إذ قد طرأ حديثاً تغييراً كبيراً في استراتيجيات إدارة كثير من الشركات والمنظمات، ومن أجل تقليل مستوى التحديات التي تواجهها بما يمكنها من تحقيق أهدافها، فعلى هذه المنظمات أن تعمل على مواكبة هذه التغييرات عبر التحول من البرامج والمنهجيات التقليدية في الإدارة إلى البرامج والمنهجيات المعاصرة (احمد، 2016، 48).

ومن جانبه تعد الحاكمية المؤسسية بمبادئها، وإجراءاتها المختلفة من مفرزات انفصال الملكية عن الإدارة وظهور نظرية الوكالة، فالحاكمة المؤسسية أبعد من كونها ردة فعل على أزمات مالية هنا أو هناك (علام وآخرون، 2013، 255)، وعلى الرغم من ذلك إلا أن تبلور مفهوم الحاكمية المؤسسية وانتشارها ارتبط بظهور المشكلات المالية التي تعرضت لها الشركات على مستوى العالم، وما تلاه من مطالبات بضرورة وجود مجموعة من الضوابط والاعراف والمبادئ الأخلاقية والمهنية بهدف تحقيق الثقة والمصداقية في المعلومات التي تبينها القوائم المالية إذ إن الحاكمية المؤسسية الجيدة توفر لمجلس الإدارة الحوافز المناسبة لبلوغ الأهداف، وتحسن من فعالية الإجراءات بمنعها للتلاعب والتحريف والخداع، وبتخفيضها للأثر السلبي لظاهرة عدم تماثل المعلومات (Tornyeva & Wereko, 2012,;13).

إذ يشير مفهوم الحاكمية المؤسسية الى القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة البنك من ناحية وحملة الاسهم واصحاب المصالح والاطراف المرتبطة بها من ناحية أخرى والركائز الاساسية التي غالباً ما تعتمد عليها الحاكمية المؤسسية في مجال البنوك هي توفير الشفافية واتباع المعايير المحاسبية وتنمية الموارد البشرية،

ويمثل التحدي الذي يواجهه في مجال البنوك ليس فقط وضع ومراقبة تطبيق القواعد والقوانين ولكن ليشمل البيئة الملائمة لدعم المصداقية والثقة بين الاطراف الفاعلة، وتأسيساً لما تقدم جاءت الدعوات لتطبيق مبادئ التحكم المؤسسي في البنوك حفاظاً على استمرارها وتشجيع الاستثمار فيها وتحسين الدور الذي يضطلع به كل من الاطراف المختلفة وزيادة استقلاليتها لتحقيق التطوير التنظيمي والتحكم المؤسسي (السامرائي والشريدة، 2019، 19).

وعليه تنبثق أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال ليساهم في التطوير التنظيمي بالمؤسسات الحديثة، بوصفها نظام رقابي فعال قادر على القضاء على الفساد المالي والإداري، والذي يمكن أن يطور من أداء المؤسسات مما يؤثر على ربحية المؤسسة وتحقيق التنمية الاقتصادية لها (مشعر وبن يحيى، 2020 . 22).

من هنا جاءت هذه الدراسة لتتناول أثر الحاكمية المؤسسية على التطوير التنظيمي في البنوك التجارية العراقية بوصفها من أبرز القطاعات للتعرف على هذا الجانب، ومعرفة دوره في إحداث التغيير والتطوير التنظيمي، بحيث تشكل أرضية مناسبة تساعد على معرفة الحاكمية المؤسسية في تحولها من استعمال الأنظمة الإدارية التقليدية الأقل فاعلية إلى الأنظمة الإدارية الحديثة الأكثر فاعلية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

2.1 مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في الازمات المالية العالمية التي انتشرت في الاونة الاخيرة إذ أدت هذه الازمات إلى اتباع نظرة عملية عن كيفية تطبيق مفهوم الحاكمية المؤسسية في قطاع البنوك لتفادي هذه الازمات، فالحوكمة المؤسسية ليست مجرد شيء اخلاقي جيد يجب اعتماده، بل انها تُعد وسيلة للتأكد من دقة وحسن اداء البنوك بما يؤدي إلى ضمان تحقيق الأهداف والربحية والنمو للاقتصاد ولمؤسسات الاعمال، ومما لا شك فيه إن اتباع المبادئ السليمة لحوكمة البنوك يؤدي إلى توفير الاحتياطات اللازمة ضد سوء الإدارة مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية.

وللتطوير التنظيمي أهمية بالغة في جميع أجهزة ومؤسسات الدولة عامة وفي العمل البنكي بشكل خاص وذلك لارتباطه بعدة عوامل كالتنظيم الإداري، والهياكل التنظيمية ودراسة الإجراءات والعمل على تبسيطها من خلال تدريب القوى العاملة وتهيئة البيئة المناسبة لعمله مما يحسن من أدائهم، وقد يواجه تطبيق التطوير التنظيمي العديد من الصعوبات منها وعلى سبيل المثال تحديات التطوير المتتالي، سواء في النواحي الإدارية أو الفنية أو الاجتماعية، وثورة المعلومات غيرها من صور التحديات المختلفة والتي قد تعيق عملية التطوير التنظيمي (حسين والفزاني، 2020، 25).

تسعى هذه الدراسة في تحديد مدى أثر الحاكمية المؤسسية على التطوير التنظيمي في البنوك التجارية العراقية.

3.1 أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من جانبين هما:

الأهمية النظرية

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال ما قدمته من إثراء فكري بعد تتبعها للأدب النظري والدراسات السابقة المرتبطة بالحاكمة المؤسسية وأثرها في التطوير التنظيمي في البنوك التجارية كونها من الدراسات التي أجريت في هذا المجال في المكتبات العربية بشكل خاص على حد علم الباحث، والتي يمكن لها أن تؤسس لدراسات مستقبلية عن أثر الحاكمي في التطوير التنظيمي، وباستخدام مؤشرات أخرى جديدة ومتطورة.

الأهمية التطبيقية

يأمل الباحث أن تساعد هذه الدراسة متخذي القرار في البنوك التجارية العراقية على تطبيق الحاكمية المؤسسية، حيث تسعى هذه الدراسة للوصول إلى نتائج حول أثر الحاكمية المؤسسية للشركات على التطوير التنظيمي في البنوك التجارية العراقية، ومن ثم تقديم اقتراحات وتوصيات بناءً على نتائج الدراسة، حيث يأمل الباحث ان يساهم ذلك في توفير المعلومات المطلوبة لمتخذي القرار في البنوك التجارية العراقية.

4.1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الوصول إلى اجابات للمحاور الرئيسة لمشكلتها والتي من أهمها:

1. التعرف على اثر الحاكمية المؤسسية في التطوير التنظيمي.
2. التعرف على أثر مسؤوليات مجلس الإدارة في التطوير التنظيمي.
3. التعرف على أثر الإفصاح في التطوير التنظيمي.
4. التعرف على أثر المساءلة في التطوير التنظيمي.
5. التعرف على أثر العدالة في التطوير التنظيمي.

5.1 اسئلة الدراسة

تتكون اسئلة الدراسة مما يلي:

السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر للحاكمية المؤسسية بإبعادها (مسؤوليات مجلس الإدارة، الإفصاح، المساءلة، العدالة) في التطوير التنظيمي بأبعاده (الاستراتيجية، التقييم، الانظمة والسياسات، التكنولوجيا) في البنوك التجارية العراقية؟

6.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحاكمية المؤسسية بإبعادها (مسؤوليات مجلس الادارة، الإفصاح، المساءلة، العدالة) في التطوير التنظيمي بأبعاده (الاستراتيجية، التقييم، الانظمة والسياسات، التكنولوجيا) في البنوك التجارية العراقية.

7.1 التعريفات الاصطلاحية والاجرائية

الحاكمة المؤسسية: هي مجموعة من السياسات والتشريعات التي لها تأثير على الطريقة التي يتم بها توجيه المنظمة ومراقبتها للتحقيق أهدافها (Broni, velentzas,2012,p,61) وتعرف اجرائياً بأنها السياسات والقوانين التي تحكم عمل البنوك التجارية العراقية والتي تتم الرقابة عليها من قبل الادارة وذلك وصولاً لغايتها، وتم قياسها من خلال الابعاد الآتية:

التطوير التنظيمي: يعرف بأنه منهج معرفي يعتمد على افتراضات العلوم السلوكية ويهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة عبر احداث تغيير مخطط في عملياتها وسلوكيات افرادها والتكنولوجية المستخدمة فيها وتطوير قدراتها الداخلية (احمد، 2016 ،ص44)، وتم قياسها من خلال الابعاد الآتية :

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الحاكمية المؤسسية

1.1.2 مفهوم الحاكمية المؤسسية

لم يتناول الأدب النظري تعريف متفق عليه للحاكمية المؤسسية، إذ تبين أن هناك اختلافات شتى في تعريف الحاكمية بحسب الدولة التي تطبق الحاكمية ويختلف باختلاف الهدف المراد تحقيقه من قواعد الحاكمية، وقد اشار (Solomon, 2020, 22) إلى أنه لم يتم الاجماع على تعريف موحد للحاكمية حتى ضمن اطار الدولة الواحدة، ولهذا فإن تعريف " الحاكمية المؤسسية ليس بالعملية السهلة، كونها نظام جديد، وبذلك فإن التعامل مع الموضوع قد يكون بطريقة ضيقة أو واسعة، وذلك بحسب وجهة نظر صانع السياسة، والذي قد يكون الممارس، او الباحث، وقد اشارت (OECD, 1999, 33) إلى أن سياسات وممارسات الحاكمية المؤسسية ليست معدة بشكل قابل للتطبيق في كل مكان لذلك، لا يمكن أن تعمل بأي شكل قياسي عبر البلدان والشركات المتنوعة، ويرجع هذا التباين إلى الثقافات المتنوعة والاختلافات في هياكل الملكية والظروف التنافسية.

بين (Ehikioya, 2009, 231-242) أن الحاكمية المؤسسية تهتم بالعمليات والهياكل التي من خلالها يتخذ المعنيون بالحاكمية المؤسسية بالشركة إجراءات فاعلة لحماية مصالح أصحاب المصلحة، ونتيجة لذلك قد تقوم الشركات بتعديل الحاكمية المعتادة، مع التركيز على القضايا الاجتماعية التي تخرج عن فكرة أولوية المساهمين، عندما تكون الأنشطة موجهة بشكل أساسي نحو تعظيم أهداف المساهمين.

كما اشار (Bhasin, 2013,20) إلى أن الحاكمية نظام يتم من خلاله توجيه الشركات والتحكم فيها لتحقيق نتائج طويلة الأجل، وأن المساءلة والشفافية والعدالة والإفصاح هي الركائز الأربع لهذا النظام ، وأن الحاكمية تحدد الهيكل والخطة التي

من خلالها يتم تحديد أهداف الشركات وكذلك طرق تحقيق هذه الأهداف، فضلاً عن دعم مراقبة أداء الشركة.

وقد عرف (Allawi, 2014, 17) الحاكمية المؤسسية بأنها الأسس والمبادئ والارشادات المطبقة في الشركات الكبرى التي تحمي حقوق المساهمين والاطراف ذوي العلاقة من خلال التشريعات واللوائح والنظم.

إن الحاكمية المؤسسية تتمثل في نظام لتنظيم ومراقبة الشركات وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف الداخلية والخارجية، وذلك من أجل ضمان سلوك مسؤول، وأداء متميز، ونمو على المدى الطويل (Du Plessis & Harris, 2015, 11).

ويرى الباحث أن وجود معايير للحاكمية المؤسسية لا يعني صلاحيتها للتطبيق في كل دول العالم حيث ان الاختلاف بين الثقافات المجتمعية في الدول والشركات يعد قيداً على الالتزام بشكل موحد لأليات الحاكمية.

2.1.2 أهمية الحاكمية المؤسسية

تزايدت في العصر الحالي أهمية الحاكمية المؤسسية بصورة كبيرة وذلك لتحقيق التنمية الاقتصادية إذ ظهرت هذه الأهمية بعد الأزمة المالية الآسيوية والانهيارات التي نالت من الشركات الكبرى، مثل شركة انرون للطاقة، ومن الناحية الاقتصادية أخذت تتزايد أهمية القواعد السليمة للحاكمية المؤسسية، ويتم ذلك من خلال وضع عدد من المعايير، بما يعمل على تعزيز القواعد الاقتصادية في الأسواق وبيان التلاعب والفساد المالي وسوء استخدام الإدارة، مما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في الأسواق، والعمل لتحقيق الاستقرار فيها والحد من شدة التقلبات الاقتصادية فيها، مما يؤول إلى تحقيق التقدم الاقتصادي المنشود (Seenivasan, 2014,92).

إن نظام حوكمة الشركات برز كنظام شامل ومتكامل يهدف لإعادة وتوطيد الثقة بين الأطراف الدولية والمؤسسية وعليه تتمثل أهمية حوكمة الشركات حسب ما يرى (Shehu & Abubakar, 2012؛ الدهدار وآخرون، 2016، 71) كالاتي:

1. تفصل الحاكمية المؤسسية بين الملاك والإدارة العليا في الشركات، وهنا برزت الضرورة إلى إعداد معايير والقيام بإجراءات رقابية مناسبة لتخفيف من نظرية الوكالة .

2. تبني الحاكمية المؤسسية علاقة وثيقة بين الإدارة العليا في الشركة والموظفين وغيرهم من اصحاب المصالح، إذ تسهم هذه الثقة في زيادة أداء الشركة وتحقيق استراتيجيتها.

3. تقوم الحاكمية المؤسسية بحفظ حقوق جميع المساهمين والاطراف المعنيين بالشركة.

4. تساهم الحاكمية المؤسسية في تحسين أداء وكفاءة الشركات ويتم هذا التحسين بوضع قواعد وأسس للعلاقة بين المديرين مجالس الإدارة والملاك .

5. تساهم الحاكمية المؤسسية من تخفيض كلفة رأس المال مما يساعد الشركة في جذب المستثمرين.

أبعاد الحاكمية المؤسسية

تتضح أهمية أبعاد الحاكمية المؤسسية بوصفها تمثل الخطوط العريضة التي تهدف إلى دعم الإدارة كفاءة الأسواق المالية، فضلاً عن استقرار الإقتصاد إذ تعد الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة الدول الاولى في صياغة وتطوير مبادئ الحاكمية المؤسسية، فضلاً عن الجهود المبذولة من قبل الدول الأوروبية والمؤسسات الدولية في هذا المجال يمكن تلخيص أبعاد الحاكمية المؤسسية كالاتي:

أولاً: مسؤوليات الإدارة العليا

يقوم مجلس الإدارة في الشركات على رعاية مصالح الشركة والمساهمين والقيام بالوظائف الرئيسية المتمثلة في وضع الاستراتيجيات وإعداد سياسة إدارة المخاطر والموازنات التقديرية ورسم خطط سير العمل السنوية والاهداف المتوقع إنجازها خلال المدة المحددة والعمل على مراقبة تنفيذها (OECD, 2015,104)، ويعد مجلس الادارة الجهة العليا التي تمثل أصحاب المصالح ويتولى مجلس الإدارة عملية اختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم صلاحية الإدارة المباشرة لأنشطة الشركة واعمالها، وكذلك رسم السياسات العامة وتحديد الكيفية التي يتم خلالها المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أداء الإدارة، وقد بينت المبادئ العالمية للحاكمة المؤسسية بأن أعضاء مجلس الإدارة يهتمون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما (سلمان ونوري، 2011، 6-9):

أ. **واجب العناية اللازمة:** ويتطلب أن يكون مجلس الإدارة على درجة عالية من اليقظة والحذر وأن يبذل العناية اللازمة والحرص في عملية اتخاذ القرار، وأن يعمل على توفير اجراءات وأنظمة كافية وسليمة في الشركة تضمن سلامة الاداء، كذلك عليه المتابعة والتأكد من أن الشركة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات واللوائح الداخلية.

ب. **واجب الإخلاص بالعمل:** ويشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين والمعاملات مع الأطراف ذات المصالح ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت وغير ذلك.

ثانياً: الإفصاح

يجب على إطار الحاكمية المؤسسية أن يضمن الإفصاح السليم عن كافة المعلومات الهامة المتعلقة بالشركة في الوقت الملائم وتشمل المعلومات المتعلقة بأهداف الشركة وبالمركز المالي وحقوق الملكية وقواعد الحاكمية المؤسسية التي تمارسها الشركة، ويتضمن هذا البعد أيضاً الإفصاح عن المعلومات الأساسية المتعلقة بالنتائج المالية والتشغيلية، والإفصاح عن المخاطر المتوقعة خلال الأجل القصير والطويل، والإفصاح عن أعضاء مجلس الإدارة، كما أن تطبيق مبدأ الإفصاح يساهم بشكل فعال في جودة النتائج واتخاذ أفضل القرارات المحتملة (الغامدي، 2017، 100).

تعني الشفافية وضوح الحقائق والمناقش حول الحقائق ومناقشة السياسات المتعددة بطرق متوفرة بحيث تكشف للأفراد أوجه القصور في الأداء أو الحكم الداخلي (أبو النصر، 2015، 56)، ويرى الباحث أن مصطلح الإفصاح عن الحاكمية المؤسسية يشير إلى توضيح شكل الحاكمية المؤسسية لأصحاب المصلحة، فإذا لم تفصح الشركة عن تلبيتها لالتزاماتها تجاه الحاكمية المؤسسية، قد يكون لذلك تأثير سيء على قيمة الشركة بسبب عدم وجود دعم من المساهمين الحاليين وضعف كذلك في جذب المستثمرين.

ويرى الباحث أن بُعد الإفصاح قد يكون من أهم أبعاد الحاكمية المؤسسية، حيث تعتمد عليه كافة الأبعاد، كالمساءلة والعدالة، في حين لا ينتج عن تطبيق تلك الأبعاد النتائج المرجوة من دون تطبيق بعد الإفصاح، تبعاً لذلك يعرف الباحث الإفصاح بأنه الكشف عن البيانات المالية وغير المالية من خلال القوائم المالية من قبل الأفراد ذو الشأن، ودقة تلك المعلومات والبيانات ومدى صحتها.

ثالثاً: المساءلة

استعمل مصطلح المساءلة لبيان المجهود الجيد، ومحاسبة المقصر، إذ أن تفعيل المساءلة يؤدي إلى تصحيح الأعمال عبر إيجاد ثقافة إدارية وتنظيمية تركز على التوجه (الخلاوي، 2018، 25).

وأشار الباحث إلى المساءلة في هذه الدراسة بأنها تفسير المسؤولين لنتائج المهام التي تقع على عاتق مسؤوليتهم، كما تهدف إلى تحقيق النتائج المرجوة والسعي إلى التقليل من الأخطاء، واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة تلك الأخطاء، وتحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج المرغوبة، ويشمل ذلك تطبيق مبدأ الثواب والعقاب تبعاً لتلك النتائج.

رابعاً: العدالة

إن إحساس العاملين بعدم العدالة يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء بشكل كبير مهما بلغت بقية عناصر العملية الإدارية من قوة، ففي الحالات التي يزداد فيها شعور بعدم العدالة يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية، مثل: تدني مستوى الرضا الوظيفي وانخفاض الأداء بصفة عامة، وعلى النقيض فإن إحساس العاملين بالعدالة سوف يؤدي إلى زيادة ثقتهم بإدارة الشركة، وزيادة قناعتهم بقدرتهم على الحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن ثم الوثوق في الشركة، كما تمثل العدالة حصيلة إدراك العاملين بالإنصاف، وإحساسهم بعدالة التعامل، فلا يكفي أن توصف الشركة بأنحاء عادلة من وجهة نظر الرؤساء ما لم تكن هي وجهة نظر المرؤوسين أيضاً (العسكر، 2016، 45).

ويرى الباحث بأن العدالة شعور العاملين بمدى التناسب بين ما يقومون به من مهام وبين ما يحصلون عليه من مقابل، وذلك مقارنة بزملائهم، ومدى حصولهم على حقوقهم كاملة، وإحساسهم بالإنصاف والعدل في الشركة التي يعملون بها.

2.2 التطوير التنظيمي

1.2.2 مفهوم التطوير التنظيمي

يعتبر التطوير التنظيمي في الشركات حتمية ضرورية لضمان البقاء والاستمرارية حيث تواجه الشركات الكثير من التحديات على المستوى الداخلي والخارجي، وبمعنى آخر يمكن أن يساهم التطوير التنظيمي في بلورة النجاح للشركة في ظل وجود قواعد لتعبيد طريق النجاح؛ لأنه لا نستطيع الحديث عن النتائج المرجوة من دون الإلمام بالمتطلبات الهامة للقيام بهذه العملية بشكل كامل (هيشور، 2021، ص 86).

عرف (مراد، 2012، 178) أن التطوير التنظيمي هو عملية منهجية متخصصة تقوم على العلوم السلوكية، بهدف احداث التطور في بيئة الشركة والمقدرة على مواجهة المشكلات وتركز على تعزيز فعالية الشركة.

عرف (Tomas & Christopher, 2013, 17) التطوير التنظيمي على أنه نظام يهتم بنقل المعرفة العلمية وتطبيقها لغايات تطوير العمل حسب الاستراتيجية المعدة وبشكل عملي يؤدي الى تهيئة الهيكل التنظيمي الملائم وطرق العمل التفاعلي التي من شأنها تسهم في تحسين فاعلية الشركة بما يؤدي للوصول الى الاهداف الموضوعية.

وبين (Kinjal, 2015, 5) أن التطوير التنظيمي يتمثل بالمدخلات التي يتم إعدادها لكي تساهم في عملية التغيير التي تستهدف الشركة من خلال العاملين والتي تتمثل في تحسين قدرة العاملين على حل المشكلات وذلك بزيادة كفاءتهم بصورة عامة.

ويرى الباحث أن التطوير التنظيمي عملية مخططة ومقصودة تهدف إلى تمكين الشركة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدرتها على حل مشكلاتها وذلك بأحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة.

2.2.2 أهمية التطوير التنظيمي

يمثل التطوير التنظيمي أهمية كبيرة للشركات بصفة عامة ولشركات اليوم خاصة إذ إنها بحاجة ماسة الى تحسين مستوى أدائها، وأن تكون في حالة استنفار دائمة من التطوير والتنظيم والتغيير، نظراً لتزايد شدة المنافسة في الاسواق من جهة والسرعة الهائلة من جهة اخرى في التقدم العلمي بجميع جوانبه وكذلك كثرة التغيرات والتقلبات في البيئة الداخلية والخارجية للشركة في كافة المستويات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية (شهاب، 2014، 153).

وتظهر أهمية التطوير التنظيمي من خلال مواجهة التحديات العديدة والمتنوعة للشركات الحديثة، ويمكن حصر هذه التحديات في مايلي (طارق، 2015، ص70):

1. التطور التكنولوجي: إن معده في هذا العصر يفوق بكثير كل معدلات التطور التي حدثت في الاوقات السابقة مما يشعر الفرد بالغرابة وعدم الأمان.
2. الانفجار المعرفي: لقد تضاعف الاصدارات في المجال المعرفي وأصبحت دورة حياة المنتجات أخذة في العصر، أن نصف السلع التي تباع اليوم لم تكن موجودة منذ عشر سنوات.
3. التغيرات الإجتماعية: إن الأجيال الجديدة التي تلتحق بالشركات تحمل معها قيما جديدة تختلف عن القيم التي تحملها الأجيال القديمة وعدم مراعاة هذا النوع من الاختلاف يؤدي لصراع القيم والإضرار باستقرار الشركة.

4.2.2 ابعاد التطوير التنظيمي

انطلاقاً مما ورد في الدراسات السابقة اعتمدت الدراسة الحالية على اربع ابعاد لقياس التطوير التنظيمي وهي الاستراتيجية، التقييم، الانظمة والسياسات، والتكنولوجيا وهي مبينة في أدناه:

1. الاستراتيجية: إن التقدم الذي يشهده عالم الاعمال وما نتج عنه من تغيرات كبيرة، ساعدت في بلورة الكثير من المتغيرات الخاصة بطبيعة المنافسة بين الشركات والتي برز دورها في عملية نجاح الشركة او تراجعها، وكجزء لا يتجزأ من ادارة الشركات تؤدي الاستراتيجية المبنية على مبادئ واقعية الى جعل الشركات اكثر قربا من تحقيق اهدافها المخطط لها وإذا ما أرادت تلك الشركات الحفاظ على ادائها وتميزها عليها تطوير استراتيجياتها بشكل مستمر لتناسب مع تفاعلات البيئة الحاصلة على المستويين الداخلي والخارجي، اذ ان الاستراتيجية اتجاه ونطاق الشركة في المستقبل البعيد من اجل الحصول على ميزة للشركة من خلال ترتيب مواردها المتاحة من دون أن يكون هنالك تغيير في البيئة وبما يرضي رغبات الاطراف ذوي العلاقة بالشركة، بأنها اتخاذ القرارات طويلة الأجل الموجهة نحو تحقيق اهداف الشركة من خلال دراسة عوامل القوة والضعف في بيئة الشركة الداخلية وربطها وتكييفها مع الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بالشركة مما يعزز موقفها التنافسي في مجالها، وكما ان نجاح اي منظمة يعتمد على ضرورة القيام بالتغيير والتطوير الاستراتيجي عن طريق وضع خطط استراتيجية يتم الاعتماد عليها من اجل تحقيق اهدافها والوصول الى الغايات التي تسعى اليها،(جروة،19،2017).

2. التقييم: عملية تهدف إلى مراجعة وتقييم أداء التطوير التنظيمي في سعيه الى تحقيق الاهداف المرجوة وتحديد الحاجة لإجراء تعديلات هامة
(Carrie, 2013, 54)

ويرى الباحث من خلال ما ورد في أعلاه عن التقييم أنه عملية تستوجب من الادارات بمختلف مستوياتها أن يقوموا بتحديد التدخلات ضمن اطار التطوير التنظيمي، والمدى المتوقع لمستوى المخرجات والتعرف على الانحرافات ونقاط الضعف لغايات التدخل من خلال اجراء التعديلات التي تتلائم مع عملية التطوير التنظيمي، من حيث تصحيح اتجاهه نحو الاهداف التي تسعى الشركة الى تحقيقها.

3. الانظمة والسياسات: إن التشريعات التي تحكم وتنظم وتسيطر على اعمال الشركات هي تشريعات كثيرة ومتشابكة بطبيعة الحال، وهي ذات التشريعات سواء كانت قوانين او انظمة او تعليمات او لوائح، إذ إن العمليات والانشطة الادارية تضبطها مجموعة من التشريعات والنظم واللوائح وتوضح المسؤوليات وتقيم الصلاحيات، كما أن تطوير وتعديل القوانين والانظمة والتعليمات ولا سيما ما يتعلق منها بشؤون الموظفين والشؤون المالية، يساهم بشكل ملموس في عملية التطوير التنظيمي ويعد من متطلباتها الرئيسية، فهو يقوم على جذب كوادر مؤهلة للعمل في أقسامها المختلفة (ابو طالب، 2021، 21).

4. التكنولوجيا: يشهد الوقت الحاضر تغيرات وتطورات جعلت من وسائل التكنولوجيا الحديثة خياراً لاغنى عنه في ظل شدة التنافس الذي تشهده الشركات، هذا الامر يجعل من التكنولوجيا المتقدمة مزايا تنافسية وقيمة مضافة تسعى الشركات لتحقيقها اذا ما ارادت المنافسة والاستمرارية في عالم الاعمال، حيث تعتبر التكنولوجيا في وقتنا الراهن هي اهم محور لتطوير المنظمات ويجب على المنظمات تدريب جميع العاملين فيها لتنمية مهاراتهم بشأن استخدام اساليب التكنولوجيا الحديثة للمساهمة في تطوير اساليب العمل والذي يحتوي على بناء قاعدة معلومات متكاملة وانشاء وحدات المعلومات التي تشمل بيانات اساسية على سكان المجتمع الذي تخدمهكل منظمة. (سعيد، 2009، 16).

يرى الباحث أن التكنولوجيا تمثل جزءاً هاماً في عملية التطوير التنظيمي، وهي الأداة لتحقيق أهداف التطوير، وبدون الأخذ بأحدث التقنيات يبقى التطوير نظرياً، واليوم والعالم يعيش جائحة كورونا، الكل يسعى إلى التكنولوجيا الحديثة كبديل عن العمل الوجيه، فهي الملجأ الآمن للعديد من الشركات.

5.2. الدراسات السابقة

تناولت الدراسة الحالية العديد من الدراسات السابقة باللغتين العربية والانجليزية تضمنت متغيرات الدراسة الحالية الحاكمة المؤسسية المتغير المستقل للدراسة الحالية والتطوير التنظيمي المتغير التابع، وهي موضحة كما يلي:

1.3.2 أولاً: الدراسات باللغة العربية والانجليزية المتعلقة في الحاكمة المؤسسية

دراسة عبادي (2020) بعنوان: "الحوكمة المصرفية ودورها في الإصلاح المالي".

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر تطبيق البنوك لمبادئ حوكمة الشركات على تطبيقها من قبل منظمات الاعمال التي تمويلها هذه البنوك، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي حيث قدمت إطاراً نظرياً على الحوكمة ومفاهيمها وكل مايتعلق بها، وتمثل مجتمع الدراسة في البنوك العراقية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها أن التجارب العالمية في الأزمات المالية قد أظهرت أهمية الإلتزام الجاد بمفهوم الحوكمة المؤسسية الجيدة، وأوصت الدراسة بتطبيق اليات الحوكمة في المجتمع، وذلك من خلال وسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني، فإذا ما أدرك المجتمع أن الحوكمة تمثل له خط الدفاع الأول والحصن المنيع ضد اي فساد أو إفساد يحاول أن يسلب المجتمع ترواثه وأمواله وكاسبه، فإنه سوف يدعم تطبيقها وارساء قواعدها والدفاع عنها، وعليه بإستحداث مركز يعنى بقضايا الحوكمة، ويتولى مهمة إعداد برامج اعلامية وتدريبية لترسيخ الحوكمة في العراق.

دراسة Dao & Nguyen (2020) بعنوان:

Analysis of Corporate Governance Index Using ASEAN

Balanced Score Card and Firm Performance

تحليل حوكمة الشركات باستخدام بطاقة ASEAN المتوازنة وأداء الشركات

هدفت الدراسة إلى تحليل مؤشر الحاكمة المؤسسية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن وأداء المنشأة، ولتحقيق اهداف الدراسة تم قياس أداء المنشأة من خلال (Tobin's Q) والعائد على الاصول

والعائد على حقوق الملكية، اما الحاكمية المؤسسية فقد تم قياسها من خلال اصحاب المصالح، حملة الاسهم والافصاح وحجم المجلس حيث تم جمع البيانات اللازمة للدراسة من واقع التقارير السنوية للعينة البالغ عددها ستون شركة غير مالية مدرجة في بورصة فيتنام منها (30) شركة تعمل في مجال توريد الاغذية والبضائع ، فضلاً عن (30) شركة تعمل في مجال العقارات إذ غطت الدراسة بيانات الاعوام (2015-2017).

بينت نتائج الدراسة أن هناك انخفاض في ممارسة الحاكمية المؤسسية في الشركات عينة الدراسة، كما بينت النتائج وجود علاقة ايجابية بين الحاكمية المؤسسية ومؤشر (Tobin's Q) ، كما بينت النتائج وجود اختلاف في علاقة الحاكمية مع اداء الشركات بين الشركات الغذائية وشركات العقارات. وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تحسين الاطار القانوني لممارسات حوكمة الشركات في فيتنام وتعزيز المبادئ التوجيهية بشأن مسؤوليات الشركات تجاه اصحاب المصلحة، والافصاح عن المعلومات باستخدام اللغة الانجليزية فضلاً عن اللغة الفيتنامية.

2.3.2 ثانياً: الدراسات باللغة العربية والانجليزية المتعلقة بالتطوير التنظيمي:

دراسة ابو طالب (2021)، بعنوان: "واقع التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية- جامعة الأقصى دراسة حالة

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع التطوير التنظيمي في جامعة الأقصى بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي في جامعة الأقصى، اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع وأهداف الدراسة، تمثل مجتمع الدراسة بجميع اعضاء الهيئة التدريسية من محاضر فأعلى، العاملين بجامعة الأقصى بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية من كلا الجنسين، والبالغ عددهم (437) عضو تدريس، استخدمت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

ونموذج الإنحدار البسيط، وبينت نتائج الدراسة بأن الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لواقع التطوير التنظيمي في جامعة الأقصى بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية فيها جاءت مرتفعة، وتم استنباط سبل التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية من خلال استخلاص الإستجابات المركزة لعينة الدراسة عبر سؤال مفتوح بهذا الخصوص، بناءً على ماتوصلت إليه الدراسة من نتائج، فإنها توصي بتشكيل لجان تشرك المتخصصين من عاملها في عملية التخطيط الإستراتيجي الجامعي، وقيام الجامعة بدراسة استقصائية لواقع بيئها الداخلية والخارجية؛ لتوظيف نتائجها في عملية التخطيط الإستراتيجي.

دراسة (Brahmana et al(2018) بعنوان:

Training and development policy, corporate governance, and firm performance

سياسة التدريب والتطوير وحوكمة وأداء الشركات

تهدف الدراسة إلى بيان دور حوكمة الشركات كمتغير وسيط بين أداء الشركات وسياسة التدريب والتطوير الخاصة بهذه الشركات. البيانات البحثية مأخوذة من الولايات المتحدة ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي إذ تم استعراض الإطار النظرية لمتغيرات الدراسة ومن ثم اجريت الدراسة على عينة تكونت من (2436) شركة من ستة دول هي البرازيل وروسيا والهند والصين وإندونيسيا. بينت نتائج الدراسة أن دعم التدريب والتطوير بعد هدفا مهما لتعزيز أداء الشركة، كما بينت النتائج أن مستوى تأثير سياسة التدريب والتطوير على أداء الشركات وفقاً لمستوى الحوكمة المؤسسية لتلك الشركة.

كما كشفت أن التأثير المعدل لحوكمة الشركات يبين أن الإدارة الأفضل للشركة قد يكون لها تأثير على سياسة التطوير الخاصة بها، والتي من شأنها أن تؤدي إلى أداء أفضل للشركة. تتوافق النتائج مع فرضية أن حوكمة الشركات تؤثر على أداء الشركة وسياسة التدريب والتطوير، مما يشير إلى أن نجاح سياسة التدريب والتطوير يعتمد على مستوى حوكمة الشركة في كل شركة على حده، واوصت الدراسة بضرورة تناول الدراسات المستقبلية لابعاد أخرى للحاكمية المؤسسية كنوع الملكية بهدف التوسع في تعميم نتائج الدراسة.

الفصل الثالث المنهجية والتصميم

1.3 المنهجية

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى اهداف الدراسة فمن خلال الجانب الوصفي تم تقديم وصفا متكاملًا لمتغيرات الدراسة المتمثلة في الحاكمية المؤسسية بابعادها والتطوير التنظيمي بأبعاده من الاطر النظرية الذي تم تناولهما سابقاً، أما في الجانب التحليلي قام الباحث بتصنيف البيانات التي جمعت من افراد العينة وتحليلها ومقارنة النتائج مع نتائج الدراسات السابقة المشابهة .

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل مجتمع الدراسة في البنوك التجارية العراقية في محافظة البصرة والبالغ عددها (17) بنك، أما عينة الدراسة فهي عينة مسحية شاملة ممثلة لمجتمع الدراسة تكونت من (372) فردا من العاملين بالوظائف الادارية في البنوك التجارية العراقية في محافظة البصرة والمبينة ضمن الخصائص الديموغرافية للعينة. وقد تم التأكد من أن العينة عشوائية ممثلة عند مستوى 5% إذ تم تحديدها بناء على جدول العينات المعد من قبل (Krejcie and Morgan(1970؛ النجار وآخرون. (2010).

الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

1- الجنس

جدول رقم (3-1) التكرار ونسبته المئوية للنوع الاجتماعي لأفراد العينة.

| الرقم | الفئة | التكرار | النسبة % |
|-------|---------|---------|----------|
| 1 | أنثى | 167 | 44.9 |
| 2 | ذكر | 205 | 55.1 |
| | المجموع | 372 | 100.0 |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج اكسيل

نلاحظ من الجدول في أعلاه أن أفراد العينة معظمهم من الذكور وبلغ عددهم (205) فردا وبنسبة مئوية قدرها (55.1%)، في حين بلغ عدد الاناث (167) فردا وبنسبة مئوية بلغت (44.9%) من اجمالي افراد العينة البالغ عددهم (372) فردا.

2- المؤهل العلمي

جدول رقم (2-3) التكرار ونسبته المئوية للمؤهل العلمي لأفراد العينة.

| الرقم | الفئة | التكرار | النسبة % |
|-------|------------|---------|----------|
| 1 | دبلوم فأقل | 25 | 6.7 |
| 2 | بكالوريوس | 195 | 52.4 |
| 3 | ماجستير | 148 | 39.8 |
| 4 | دكتوراه | 4 | 1.1 |
| | المجموع | 372 | 100.0 |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج اكسيل

يتبين من الجدول في أعلاه أن شهادة البكالوريوس جاءت في المركز الاول لتكرار افراد العينة وبلغ عدد الحاصلين على هذه الدرجة (195) فردا وبنسبة مئوية بلغت (52.4%)، وفي المرتبة الثانية جاء الحاصلين على شهادة الماجستير وبلغ عددهم (148) فردا وبنسبة مئوية بلغت (39.8%)، جاء بعدها الحاصلين على شهادة الدبلوم فأقل وبلغ عددهم (25) فردا وبنسبة بلغت (6.7%)، واحتل الحاصلين على شهادة الدكتوراه المركز الاخير وبلغ عددهم (4) افراد وبنسبة بلغت (1.1%) من اجمالي افراد العينة البالغ عددهم (372) فردا.

3- العمر

جدول رقم (3-3) التكرار ونسبته المئوية للفئة العمرية لأفراد العينة.

| الرقم | الفئة | التكرار | النسبة % |
|-------|-------------------|---------|----------|
| 1 | 30 سنة فأقل | 78 | 21.0 |
| 2 | 30- أقل من 40 سنة | 118 | 31.7 |
| 3 | 40- أقل من 50 سنة | 84 | 22.6 |
| 4 | 50 سنة فأكثر | 92 | 24.7 |
| | المجموع | 372 | 100.0 |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج اكسيل

نلاحظ أن الفئة العمرية (30-40 سنة) قد جاءت في المركز الاول وبلغ عددهم (118) فردا وبنسبة بلغت (31.7%)، ثم الفئة العمرية (50 سنة فأكثر في المركز الثاني وبلغ عددهم (92) فردا وبنسبة بلغت (24.7%)، تلاها الفئة العمرية (40-50 سنة) وبلغ عددهم (84) فردا وبنسبة (22.6%)، واخيرا جاءت الفئة العمرية (30 سنة فأقل) وكان عددهم (78) فردا وبنسبة (21%) من اجمالي افراد العينة البالغ عددهم (372) فردا.

4- المسمى الوظيفي

جدول رقم (3-4) التكرار ونسبته المئوية للمسمى الوظيفي لأفراد العينة.

| الرقم | الفئة | التكرار | النسبة % |
|-------|------------------|---------|----------|
| 1 | موظف فرع | 164 | 44.1 |
| 2 | نائب مدير دائرة | 34 | 9.1 |
| 3 | رئيس قسم | 50 | 13.4 |
| 4 | موظف موارد بشرية | 124 | 33.4 |
| | المجموع | 372 | 100.0 |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج اكسيل

نلاحظ أن أعلى نسبة مئوية كانت للمسمى الوظيفي (موظف فرع) إذ بلغت (44.1%) وبلغ عدد الإداريين (164) فرداً من إجمالي عدد أفراد العينة، تلاها وظيفة (موظف موارد بشرية) وبلغ عددهم (124) فرداً وبنسبة مئوية بلغت (33.4%)، جاء الترتيب التالي لوظيفة (رئيس قسم) بنسبة بلغت (13.4%) وبلغ عددهم (50) فرداً، وأخيراً جاءت وظيفة (نائب مدير إدارة) وبلغ عددهم (34) فرداً وبنسبة (9.1%) من إجمالي أفراد العينة البالغ عددهم (372) فرداً.

5- عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (3-5) التكرار ونسبته المئوية لعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة.

| الرقم | الفئة | التكرار | النسبة % |
|-------|--------------|---------|----------|
| 1 | 5 سنوات فأقل | 143 | 38.4 |
| 2 | 6 - 10 سنوات | 125 | 33.6 |
| 3 | 11 - 15 سنة | 80 | 21.5 |
| 4 | 16 سنة فأكثر | 24 | 6.5 |
| | المجموع | 372 | 100.0 |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج اكسيل

نلاحظ أن أكثر أفراد العينة خبرة هم فئة (5 سنوات فأقل) حيث بلغ عددهم (143) فرداً وبنسبة (8.4%)، ثم جاء في الترتيب الثاني الذين لديهم سنوات خبرة (6-10 سنوات) وبلغ عددهم (125) فرداً وبنسبة (33.6%) من إجمالي العدد لأفراد العينة، تلاها الذين سنوات الخبرة العملية لهم (11-15 سنة) وبلغ عددهم (80) فرداً وبنسبة (21.5%)، وكان أقل أفراد العينة من الذين عدد سنوات الخبرة لهم (16 سنة فأكثر) وبلغ عددهم (24) فرداً وبنسبة مئوية بلغت (6.5%) من إجمالي أفراد العينة البالغ عددهم (372) فرداً.

3.3 إداة الدراسة

لجمع البيانات اللازمة للاجابة على اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم تطوير استبانة باسلوب ليكرت الخماسي وذلك من خلال الاستفادة من الادب النظري الذي تناول متغيرات الدراسة بحيث شملت فقراتها جميع متغيرات الدراسة.

ثبات الاداة

تم استعمال معامل كرونباخ الفا للتحقق من مدى اتساق اجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة إذ تقبل الاستبانة إذا زاد معامل الفا عن 70% (Sekaran, 2010) ويبين الجدول ادناه نتائج الاختبار

جدول رقم (3-7) نتائج اختبار كرونباخ الفا

| قيمة الفا | عدد الفقرات | البعد |
|-----------|-------------|-----------------------|
| 0.914 | 7 | مسؤوليات مجلس الادارة |
| 0.893 | 7 | الافصاح |
| 0.862 | 7 | المساءلة |
| 0.908 | 7 | العدالة |
| 0.900 | 7 | الاستراتيجية |
| 0.885 | 7 | التقييم |
| 0.936 | 7 | الانظمة والسياسات |
| 0.845 | 7 | التكنولوجيا |
| 0.968 | 56 | المجموع |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج اكسيل

يتبين من الجدول في أعلاه الخاص باختبار كرونباخ الفا ان كافة قيمة الفا لابعاد الدراسة قد تجاوزت نسبة 70% (Sekaran, 2010) مما يعني ثبات أداة الدراسة وأن هناك اتساقا في اجابات افراد العينة.

4.3 مصادر جمع البيانات

المصادر الأولية:

وتتمثل في البيانات التي تم الحصول عليها من خلال اداة الدراسة (الاستبانة) التي تم تطويرها من الباحث.

المصادر الثانوية:

تم الاعتماد على الكتب العربية والأجنبية المتاحة للباحثة في المكتبات العامة ومكتبات الجامعات الاردنية والعراقية، وكذلك الدراسات والبحوث المنشورة في المجالات العلمية المحكمة، وقواعد البيانات المتاحة للباحث على شبكة الانترنت.

5.3 الأساليب الاحصائية المستعملة

تم استعمال البرنامج الاحصائي (SPSS: 26) للحصول على المعالجات الاحصائية الاتية:

- مقاييس النزعة المركزية، للتعرف على طبيعة متغيرات الدراسة وابعادها.
- النسب المئوية والتكرارات للتعرف على طبيعة عينة الدراسة
- اختبار الانحدار الخطي البسيط. لاختبار فرضيات الدراسة
- اختبار كرونباخ الفا، للتأكد من ثبات أداة الدراسة واتساق اجابات افراد العينة.
- التوزيع الطبيعي للبيانات. للتأكد من إعتدالية توزيع البيانات.
- مصفوفة الارتباط: للتعرف على درجة العلاقة بين المتغيرات واتجاهاتها.
- تحليل الارتباط الخطي للتأكد من خلو ابعاد المتغير المستقل من مشكلة الارتباط المتعدد.

الفصل الرابع

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل نتائج التحليل الاحصائي المتمثلة في اختبار ملاءمة نموذج الدراسة والاحصاء الوصفي فضلاً عن نتائج اختبار فرضيات الدراسة، كذلك يتضمن مناقشة النتائج والتوصيات المتعلقة بها.

1.4 اولاً: اختبار ملاءمة نموذج الدراسة

التوزيع الطبيعي

للتعرف على طبيعة توزيع بيانات الدراسة تم اجراء اختبار (كولمجروف- سمرنوف) (Kolmogorov- Smirnov:K-S) إذ تعد البيانات ذات توزيعاً طبيعياً إذا كانت قيمة مستوى الدلالة الاحصائية نسبة اكبر من (0.05).

جدول رقم (4-1) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

| Sig | K-S | عدد الفقرات | البعد |
|-------|-------|-------------|-----------------------|
| 0.596 | 0.768 | 7 | مسؤوليات مجلس الادارة |
| 0.721 | 0.694 | 7 | الافصاح |
| 0.593 | 0.770 | 7 | المساءلة |
| 0.843 | 0.616 | 7 | العدالة |
| 0.623 | 0.753 | 7 | الاستراتيجية |
| 0.904 | 0.568 | 7 | التقييم |
| 0.498 | 0.829 | 7 | الانظمة والسياسات |
| 0.877 | 0.590 | 7 | التكنولوجيا |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج اكسيل

يتبين من الجدول في أعلاه أن مستوى الدلالة الاحصائية لكافة ابعاد متغيرات الدراسات الخاصة باختبار كولمجراف - سمرنوف قد كانت اكبر من (0.05) مما يشير إلى أن بيانات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً.

2- اختبار الارتباط الخطي

يؤثر وجود ارتباط خطي بين ابعاد المتغير المستقل على قيمة معامل التحديد بحيث تظهر نتيجة الدراسة مضللة، وللتأكد من عدم وجود هذه المشكلة تم احتساب معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor وكذلك نسبة التباين المسموح به (Toherance) إذ تعد الابعاد خالية من مشكلة الارتباط الخطي إذا كانت قيمة (VIF) أقل من العدد (5) (Gujarati, 2004)، وكذلك نسبة التباين المسموح به اكبر من (0.05)، وقد ظهرت النتائج في الجدول ادناه.

جدول رقم (4-2) نتائج اختبار الارتباط الخطي

| البعد | VIF معامل تضخم التباين | Tolerance نسبة التباين المسموح به |
|-----------------------|---------------------------|--------------------------------------|
| مسؤوليات مجلس الادارة | 3.696 | 0.270 |
| الافصاح | 3.870 | 0.290 |
| المساءلة | 4.224 | 0.237 |
| العدالة | 2.319 | 0.431 |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج اكسيل

يتبين من الجدول في أعلاه أن كافة قيم معامل تضخم التباين قد كانت اقل من العدد الصحيح (5)، وكذلك نسب التباين المسموح به اكبر من (0.05) مما يعني أن الابعاد خالية من مشكلة الارتباط الخطي ولا يوجد مبرر لاستبعاد ايا منها او اعادة النظر فيه.

3- اختبار الارتباط الذاتي

إن وجود ارتباط ذاتي بين حدود الخطأ العشوائي في نموذج الدراسة يضعف القدرة التنبؤية للنموذج؛ لذا تم اجراء اختبار (Durbin Watson: D-W) والذي تتراوح قيمته بين (1-4) (Gujarati, 2004) وتعد البيانات خالية من الارتباط الذاتي إذا بلغت قيمة (D-W) العدد الصحيح (2) او اقتربت منه، وقد ظهرت نتائج الاختبار في الجدول الآتي.

جدول رقم (3-4) نتائج اختبار الارتباط الذاتي

| القرار | D-W | الفرضية |
|----------------------|-------|---------|
| عدم وجود ارتباط ذاتي | 1.757 | H01 |
| عدم وجود ارتباط ذاتي | 1.879 | H01.1 |
| عدم وجود ارتباط ذاتي | 1.858 | H01.2 |
| عدم وجود ارتباط ذاتي | 1.777 | H01.3 |
| عدم وجود ارتباط ذاتي | 1.653 | H01.4 |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج اكسيل

يتبين من الجدول في أعلاه أن كافة قيم (D-W) قد اقتربت من العدد (2) مما يعني أن البيانات خالية من مشكلة الارتباط الذاتي بين حدود الخطأ العشوائي في نموذج الدراسة، وبذلك فإن النموذج صالح للتنبؤ بنتائج الدراسة.

2.4 ثانياً: الاحصاء الوصفي

المتغير المستقل: الحاكمية المؤسسية وقد تم قياسه باستخدام مسؤوليات مجلس الادارة، الافصاح، المساءلة، العدالة إذ ظهرت الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات افراد عينة الدراسة كما يلي:

1- مسؤوليات مجلس الإدارة

جدول رقم (4-4) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات افراد العينة على الفقرات الخاصة بمسؤوليات مجلس الإدارة

| الاهمية النسبية | الترتيب | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرة | الرقم |
|-----------------|---------|-------------------|---------------|--|-------|
| مرتفعة | 3 | 0.947 | 4.059 | يتم مراجعة السياسات المتعلقة بمكافأة وتعويزات المدراء التنفيذيين وبشكل جدي. | 1 |
| مرتفعة | 1 | 0.938 | 4.078 | تتخذ الإجراءات اللازمة لضمان الالتزام بأحكام التشريعات النافذة. | 2 |
| مرتفعة | 2 | 0.862 | 4.062 | تنظيم الأمور المالية والمحاسبية والإدارية للمصرف بموجب أنظمة داخلية خاصة وبشكل متكامل وسليم. | 3 |
| مرتفعة | 5 | 1.033 | 3.884 | توضع الاستراتيجيات التي من شأنها تحقيق مصلحة البنك واهدافها وتعظيم حقوق مساهميها وخدمة المجتمع المحلي. | 4 |
| مرتفعة | 7 | 1.188 | 3.691 | يراقب مجلس الإدارة وبشكل فاعل الصراعات في المصالح. | 5 |
| مرتفعة | 4 | 0.907 | 4.013 | يعد تغيير واختيار المديرين التنفيذيين من اهم ادوار مجلس الإدارة | 6 |
| مرتفعة | 6 | 0.989 | 3.755 | تعد سياسة الإشراف على إدارة المخاطر من ضمن مسؤوليات مجلس الإدارة في البنك. | 7 |
| مرتفعة | | 0.799 | 3.934 | المتوسط الحسابي العام | |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج اكسيل

يتضح من الجدول في أعلاه أن الاجابة التي حصلت على اعلى الاوساط الحسابية تخص الفقرة التي تنص على (تتخذ الاجراءات اللازمة لضمان الالتزام بأحكام التشريعات النافذة)، وقد بلغ الوسط الحسابي لاجابات افراد العينة على هذه الفقرة (4.078) وانحراف معياري قدره (0.938) وبأهمية نسبية مرتفعة. وحصلت اجابة افراد العينة على الفقرة التي نصت على (يراقب مجلس الإدارة وبشكل فاعل الصراعات في المصالح) على اقل الاوساط الحسابية وبلغ (3.691) وانحراف معياري قدره (1.188) وبأهمية نسبية مرتفعة.

وقد تراوحت الاوساط الحسابية لباقي الاجابات ما بين (3.755-4.062) وحققت جميعها اهمية نسبية مرتفعة، كما بلغ المتوسط الحسابي العام للأوساط الحسابية (3.934) وانحراف معياري (0.799) واهمية نسبية مرتفعة تدل على ان اجابات افراد العينة على الفقرات الخاصة بمسئوليات مجلس الإدارة كانت ايجابية وتحظى على رضى افراد العينة.

2- الإفصاح

جدول رقم (4-5) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة على الفقرات الخاصة بالإفصاح.

| الرقم | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاهمية النسبية |
|-------|---|---------------|-------------------|---------|-----------------|
| 1 | يلتزم البنك بالإفصاح عن الجوانب المالية والغير مالية للشركة وفق معيار محاسبي ودولي. | 3.860 | 1.008 | 6 | مرتفعة |
| 2 | يتم الإفصاح عن سياسة تقييم التي يعتمدها مجلس الادارة | 4.000 | 0.890 | 3 | مرتفعة |
| 3 | تعد تقارير سنوية يتضح فيها ممارسة البنك للحاكمة والتزامه بها. | 3.987 | 1.090 | 4 | مرتفعة |
| 4 | تستخدم ادارة البنك وسائل الاتصال الحديثة والوسائل الاتصال الالكترونية لايقصال المعلومات في الوقت الملائم. | 3.987 | 1.000 | 4 | مرتفعة |
| 5 | يتمثل الإفصاح بكشف النتائج المالية والتشغيلية للشركة واهداف البنك التي تعد من المعلومات الهامة | 3.957 | 0.979 | 5 | مرتفعة |
| 6 | يتم تدقيق حسابات الشركة بواسطة مدقق خارجي ومستقل ومؤهل يقدم تقريره لمجلس الادارة والمساهمين. | 4.065 | 0.888 | 1 | مرتفعة |
| 7 | يشمل الإفصاح المعلومات الهامة بشأن المخاطر المتوقع حدوثها وسياسة ادارتها. | 4.062 | 0.810 | 2 | مرتفعة |
| | المتوسط الحسابي العام | 3.918 | 0.745 | | مرتفعة |

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج اكسيل
يتبين من الجدول اعلاه حرص الشركة على تدقيق حساباتها بواسطة مدقق خارجي ومستقل ومؤهل يقدم تقريره لمجلس الادارة والمساهمين، حيث حصلت الاجابة على هذه الفقرة على اعلى الاوساط الحسابية وبلغ (4.065) وبانحراف معياري قدره (0.888)، واهمية نسبية مرتفعة.

ويتبين حصول الاجابة على الفقرة التي نصت على (يلتزم البنك بالإفصاح عن الجوانب المالية وغير المالية للشركة وفق معيار محاسبي ودولي) على ادنى وسط حسابي قيمته (3.860) وانحراف معياري قدره (1.008) واهمية نسبية مرتفعة.

ونلاحظ أن الاوساط الحسابية للإجابات على الفقرات الأخرى قد تراوحت ما بين (3.957-4.062) وحصلت جميعها على اهمية نسبية مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي العام للأوساط الحسابية (3.918) وانحراف معياري قدره (0.745) واهمية نسبية مرتفعة، ويدلل هذا على أن الشركة تولي كافة جوانب الافصاح اهتماما واضحا في الحاكمية المؤسسية.

3- المساءلة

الجدول رقم (4-6) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة على الفقرات الخاصة بالمساءلة.

| الرقم | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاهمية النسبية |
|-------|---|---------------|-------------------|---------|-----------------|
| 1 | يتم تقييم ومتابعة سياسات المساءلة التي تتبعها الادارة التنفيذية واعداد تقرير للإدارة بذلك | 3.919 | 0.925 | 6 | مرتفعة |
| 2 | تطبق اليات المساءلة على الجميع دون تميز | 3.906 | 1.149 | 7 | مرتفعة |
| 3 | توجد معايير محددة للثواب والعقاب. | 3.960 | 0.991 | 5 | مرتفعة |
| 4 | يؤدي تطبيق الانظمة والقوانين الى حفظ حقوق العاملين. | 3.965 | 0.938 | 4 | مرتفعة |
| 5 | يقلل تطبيق الانظمة والقوانين من المشاكل والازمات. | 4.003 | 1.013 | 3 | مرتفعة |
| 6 | تتناسب الجزاءات مع حجم المخالفة. | 4.043 | 0.880 | 2 | مرتفعة |
| 7 | يخضع الموظفين جميعهم للمساءلة على اعمالهم. | 4.121 | 0.823 | 1 | مرتفعة |
| | المتوسط الحسابي العام | 3.988 | 0.714 | | مرتفعة |

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج اكسيل

يتبين من الجدول أن أعلى الاوساط الحسابية قد بلغ (4.121) وبانحراف معياري (0.823) وأهمية نسبية مرتفعة ، ويعود ذلك للإجابة على الفقرة التي نصت على (يخضع الموظفين جميعهم للمساءلة على اعمالهم)، وأن أدنى الاوساط الحسابية قد بلغ (3.919) وبانحراف معياري قدره (0.925) واهمية نسبية مرتفعة عند الاجابة على الفقرة التي نصت على (يتم تقييم ومتابعة سياسات المساءلة التي تتبعها الادارة

التنفيذية واعداد تقرير للإدارة بذلك)، ويتضح من الجدول أن الاوساط الحسابية للإجابة على باقي الفقرات قد تراوحت ما بين (3.960-4.043) وبأهمية نسبية مرتفعة لجميع الاجابات، فيما بلغ المتوسط الحسابي العام (3.988) وبانحراف معياري قدره (0.714) واهمية نسبية مرتفعة تدلل على الحاكمية المؤسسية تولي المساءلة اهتماما عاليا من اجل نجاح العمل.

4- العدالة

جدول رقم (4-7) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة على الفقرات الخاصة بالعدالة.

| الرقم | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاهمية النسبية |
|-------|--|---------------|-------------------|---------|-----------------|
| 1 | تطبق البنوك قانون تنظيم الادارات بشكل كامل ودقيق | 3.927 | 0.992 | 3 | مرتفعة |
| 2 | توضح انظمة وتعليمات البنوك مهام ضمن الوصف الوظيفي لكل موظف. | 3.919 | 1.123 | 4 | مرتفعة |
| 3 | يستطيع الموظف المطالبة بحقوقه في اي وقت لأنه مدعوم بأنظمة وقوانين عادلة. | 3.901 | 0.928 | 6 | مرتفعة |
| 4 | يتم توزيع الحوافز المالية على الموظفين بصورة عادلة. | 3.793 | 1.122 | 7 | مرتفعة |
| 5 | يتم التأكد من توافر النزاهة والقيم الاخلاقية لدى السلطات الإشرافية والتنفيذية للقيام بواجباتهم الوظيفية. | 3.909 | 1.029 | 5 | مرتفعة |
| 6 | يعطي اصحاب المصالح الحق في المطالبة بالتعويض في حالة الخطأ في اوضاعهم او مصالحهم. | 4.089 | 0.902 | 1 | مرتفعة |
| 7 | تزيد المساواة والعدالة بين العاملين من ضمان حقوقهم وثقتهم بالبنك. | 4.019 | 0.986 | 2 | مرتفعة |
| | المتوسط الحسابي العام | 3.936 | 0.814 | | مرتفعة |

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج اكسيل

يتبين من الجدول أن اجابة الفقرة التي نصت على (يعطى اصحاب المصالح الحق في المطالبة بالتعويض في حالة الخطأ في اوضاعهم او مصالحهم) قد حصلت على أعلى الاوساط الحسابية قيمة إذ بلغت (4.089) وبانحراف معياري بلغ (0.902)

واهمية نسبية مرتفعة، فيما بلغ اقل وسط حسابي (3.793) وبانحراف معياري (1.122) واهمية نسبية مرتفعة عند الاجابة على الفقرة التي نصت على (يتم توزيع الحوافز المالية على الموظفين بصورة عادلة).

يتبين ايضا أن الاوساط الحسابية للإجابة على باقي الفقرات قد تراوحت ما بين (3.901-4.019) وحظيت جميعها بأهمية نسبية مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي العام (3.936) وبانحراف معياري قدره (0.814) وبأهمية نسبية مرتفعة تؤكد اهمية العدالة في الحاكمية المؤسسية ودورها في نجاح عمل الشركة لكل من العاملين فيها وعملاءها.

المتغير التابع: التطوير التنظيمي وقد تم قياسه باستعمال الاستراتيجية، التقييم، الانظمة والسياسات، التكنولوجيا

1- الاستراتيجية

جدول رقم (4-8) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة على الفقرات الخاصة بالاستراتيجية.

| الرقم | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاهمية النسبية |
|-------|---|---------------|-------------------|---------|-----------------|
| 1 | ترسم استراتيجية التطوير التنظيمي لدى البنك معالجة قصور الاداء | 3.989 | 0.952 | 3 | مرتفعة |
| 2 | تساهم استراتيجية التطوير التنظيمي المتبعه في البنك في بناء الثقة التنظيمية. | 3.987 | 0.913 | 4 | مرتفعة |
| 3 | تساعد استراتيجية التطوير التنظيمي المطبقة في البنك في تحفيز السلوكيات الابداعية للموظف. | 3.893 | 0.824 | 7 | مرتفعة |
| 4 | تهدف استراتيجية التطوير التنظيمي الى احداث تغييرات سلوكية. | 3.925 | 0.940 | 5 | مرتفعة |
| 5 | تحفز ادارة البنك العاملين للمشاركة في خطط التطوير التنظيمي. | 4.024 | 0.924 | 1 | مرتفعة |
| 6 | تقاد استراتيجية التطوير التنظيمي بسياسات تنظيمية محددة. | 3.997 | 0.936 | 2 | مرتفعة |
| 7 | تنشط استراتيجية التطوير التنظيمي حلقات العصف الذهني . | 3.906 | 0.982 | 6 | مرتفعة |
| | المتوسط الحسابي العام | 3.960 | 0.731 | | مرتفعة |

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج اكسيل

يتبين من الجدول في أعلاه (أن إدارة البنك تحفز العاملين للمشاركة في خطط التطوير التنظيمي) إذ حصلت الاجابة على هذه الفقرة على اعلى الاوساط الحسابية وبلغ الوسط الحسابي عندها (4.024) وبانحراف معياري قدره (0.924) واهمية نسبية مرتفعة، فيما بلغ اقل الاوساط الحسابية قيمة عند الاجابة على الفقرة التي نصت على (تساعد استراتيجية التطوير التنظيمي المتبعة في البنك في تحفيز السلوكيات الإبداعية للموظف)، وبلغ الوسط الحسابي عندها (3.893) وبانحراف معياري قدره (0.824) واهمية نسبية مرتفعة.

يتبين كذلك أن الاوساط الحسابية للإجابة على الفقرات الأخرى الخاصة بالاستراتيجية قد تراوحت ما بين (3.997-3.906) وحظيت جميعها بأهمية نسبية مرتفعة، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3.960) وبانحراف معياري قدره (0.731) واهمية نسبية مرتفعة تمنح الاستراتيجية اهمية عالية في التطوير التنظيمي للشركة.

2- التقييم

الجدول (4-9) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة على

الفقرات الخاصة بالتقييم.

| الرقم | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاهمية النسبية |
|-------|--|---------------|-------------------|---------|-----------------|
| 1 | يعي جميع العاملين في البنك الادوار المنوطة لهم(المسؤوليات والصلاحيات) | 3.954 | 0.894 | 1 | مرتفعة |
| 2 | تقوم الاجتماعات الدورية بدور هام في التطوير التنظيمي. | 3.949 | 0.872 | 2 | مرتفعة |
| 3 | يوجد نظام خاص للتطوير التنظيمي. | 3.677 | 1.035 | 6 | مرتفعة |
| 4 | توجد تقارير دورية عن التطوير التنظيمي. | 3.769 | 1.010 | 4 | مرتفعة |
| 5 | يترتب على عملية التقييم حوافز او عقوبات او تدريب. | 3.780 | 0.968 | 3 | مرتفعة |
| 6 | تتم دراسة وتحليل نتائج تقييم الاداء. | 3.753 | 1.088 | 5 | مرتفعة |
| 7 | تتم مقارنة الاداء الفعلي مع المقاييس الموضوعية مسبقا لتحديد الجوانب الايجابية والسلبية | 3.648 | 1.090 | 7 | متوسطة |
| | المتوسط الحسابي العام | 3.789 | 0.767 | | مرتفعة |

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج اكسيل

يتبين أن الوسط الحسابي (3.954) هو الأعلى قيمة وبانحراف معياري قدره (0.894) وأهمية نسبية مرتفعة ويعود للإجابة على الفقرة التي نصت على (يعي جميع العاملين في البنك الأدوار المنوطة بهم (المسئوليات والصلاحيات)، وجاء الوسط الحسابي الأدنى عند الإجابة على الفقرة التي تنص على (تتم مقارنة الأداء الفعلي مع المقاييس الموضوعية مسبقاً لتحديد الجوانب الإيجابية والسلبية) وقد بلغ الوسط الحسابي عندها (3.648) وانحراف معياري قدره (1.090) وأهمية نسبية متوسطة.

3- الأنظمة والسياسات.

جدول رقم (4-10) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الفقرات الخاصة بالأنظمة والسياسات.

| الرقم | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الأهمية النسبية |
|-------|--|---------------|-------------------|---------|-----------------|
| 1 | يراعي البنك الوضع المالي عندما يرغب بتطوير عملياته. | 3.930 | 0.818 | 1 | مرتفعة |
| 2 | السلطة والمسؤولية موضحه في البنك. | 3.640 | 1.071 | 7 | متوسطة |
| 3 | يتوفر جدول وظيفي يوضح واجب ومسؤولية كل وظيفة في البنك. | 3.825 | 0.951 | 2 | مرتفعة |
| 4 | يحرص الموظف على تحديد احتياجاته من الوظائف. | 3.710 | 1.047 | 5 | مرتفعة |
| 5 | تقوم سياسات الصرف الادارية على مشاركة العاملين احداث التطوير للمصرف. | 3.742 | 1.081 | 3 | مرتفعة |
| 6 | يتم مراجعة الوصف الوظيفي بشكل دوري. | 3.664 | 1.000 | 6 | متوسطة |
| 7 | يطور البنك أنظمة العمل باستمرار لتتلاءم متغيرات بيئة العمل | 3.726 | 0.926 | 4 | مرتفعة |
| | المتوسط الحسابي العام | 3.748 | 0.840 | | مرتفعة |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج اكسيل

يتبين من الجدول في أعلاه أن على الاوساط الحسابية قد بلغ (3.930) وبانحراف معياري قدره (0.818) واهمية نسبية مرتفعة ويعود لإجابة افراد العينة على الفقرة التي تنص على (يراعي البنك الوضع المالي عندما يرغب بتطوير عملياته)، فيما بلغ الوسط الحسابي الادنى (3.640) وبانحراف معياري قدره (1.071) وأهمية نسبية متوسطة عند الاجابة على الفقرة التي نصت على (السلطة والمسؤولية موضحة في البنك)، وتراوحت الاوساط الحسابية للإجابة على الفقرات الأخرى ما بين (3.664-3.825) وبأهمية نسبية من متوسطة إلى مرتفعة، وحظي المتوسط الحسابي العام بأهمية نسبية مرتفعة إذ بلغ (3.748) وبانحراف معياري قدره (0.840) ويدل هذا على أن اجابات افراد العينة كانت مع الجوانب الايجابية للأنظمة والسياسات ودورها في التطوير التنظيمي للشركة.

4- التكنولوجيا

الجدول رقم (4-11) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة على الفقرات الخاصة بالتكنولوجيا.

| الرقم | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاهمية النسبية |
|-------|---|---------------|-------------------|---------|-----------------|
| 1 | توجد اجهزة حاسوب حديثة في مكان العمل | 3.739 | 1.051 | 7 | مرتفعة |
| 2 | تحرص إدارة البنك على استخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين ادائه | 3.995 | 1.007 | 4 | مرتفعة |
| 3 | يهتم البنك بتطوير الحواسيب والبرامج المستخدم باستمرار | 4.038 | 0.940 | 3 | مرتفعة |
| 4 | يقدم البنك خدمات مصرفية بجودة عالية لعملائه. | 3.992 | 1.115 | 5 | مرتفعة |
| 5 | تحرص إدارة البنك على إعطاء موظفيها دورات تدريبية خاصة في مجال الحاسوب. | 4.110 | 0.977 | 2 | مرتفعة |
| 6 | تهتم إدارة البنك بالخدمات البنكية الالكترونية لتسهيل التعامل مع عملائها. | 3.898 | 1.163 | 6 | مرتفعة |
| 7 | تقوم قواعد البيانات في البنك بتوفير المعلومات اللازمة عند اتخاذ القرارات بسرعة وفي الوقت الملائم. | 4.288 | 0.784 | 1 | مرتفعة |
| | المتوسط الحسابي العام | 4.008 | 0.728 | | مرتفعة |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج اكسيل

يتضح من الجدول في أعلاه أن اعلى الاوساط الحسابية قد بلغ (4.288) وبانحراف معياري قدره (0.784) واهمية نسبية مرتفعة ويعود للإجابة على الفقرة التي

نصت على (تقوم قواعد البيانات في البنك بتوفير المعلومات اللازمة عند اتخاذ القرارات بسرعته وفي الوقت الملائم)، وبلغ الوسط الحسابي الأدنى (3.739) وانحراف معياري قدره (1.051) وأهمية نسبية مرتفعة عند الإجابة على الفقرة التي نصت على (توجد أجهزة حاسوب حديثة في مكان العمل)، وتراوحت الأوساط الحسابية للإجابة على الفقرات الأخرى ما بين (3.898-4.110) وحظيت جميعها بأهمية نسبية مرتفعة، كما بلغ المتوسط الحسابي العام (4.008) وانحراف معياري قدره (0.728) وبأهمية نسبية مرتفعة تدل على رضى أفراد العينة عن المستوى التكنولوجي الذي وصلت إليه الشركة ودوره في التطوير التنظيمي للشركة.

3.4 ثالثاً: نتائج اختبار الفرضيات

تم اختبار فرضيات الدراسة وفقاً لقاعدة القرار ($\alpha \leq 0.05$) وفي مايلي نتائج اختبار الفرضيات

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية التي نصت على:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحاكمية المؤسسية بإبعادها (مسؤوليات مجلس الإدارة، الإفصاح، المساءلة، العدالة) في التطوير التنظيمي بأبعاده (الاستراتيجية، التقييم، الانظمة والسياسات، التكنولوجيا) في البنوك التجارية العراقية.

جدول رقم (4-12) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

| جدول المعاملات | | | | | | تحليل التباين | | ملخص النموذج | | |
|----------------|-------|------|------------|-------|-----------------------|---------------|-------|--------------------|----------------|-------|
| Sig | T | Beta | Std. Error | B | البيان | Sig | F | Adj.R ² | R ² | R |
| .000 | 12.02 | | .128 | 1.535 | ثابت | 0.000 | 106.3 | 0.532 | 0.537 | 0.733 |
| .000 | 5.854 | .400 | .052 | .303 | مسؤوليات مجلس الإدارة | | | | | |
| .930 | -.088 | - | .065 | -.006 | الإفصاح | | | | | |
| .196 | - | - | .062 | -.080 | المساءلة | | | | | |
| .000 | 9.413 | .509 | .040 | .379 | العدالة | | | | | |

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج اكسيل

بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الحاكمية المؤسسية بابعادها (مسؤوليات مجلس الادارة، الإفصاح، المساءلة، العدالة) والتطوير التنظيمي بابعاده (الاستراتيجية، التقييم، الانظمة والسياسات، التكنولوجيا) حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.733)، كما تبين أن الحاكمية المؤسسية بابعاده قد تمكنت من تفسير ما نسبته (0.537) من تباين التطوير التنظيمي بابعاده، اما النسبة غير المفسرة من تباين التابع فتعود لعوامل لم تتناولها الدراسة الحالية.

كما بينت نتائج الدراسة ان قيمة F قد بلغت (10.6.39) وبمستوى دلالة احصائية قدره (0.000) مما يعني عدم قبول الفرضية الصفرية التي نصت على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحاكمة المؤسسية بإبعاده (مسؤوليات مجلس الادارة، الإفصاح، المساءلة، العدالة) في التطوير التنظيمي بأبعاده (الاستراتيجية، التقييم، الانظمة والسياسات، التكنولوجيا) في البنوك التجارية العراقية وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحاكمة المؤسسية بإبعاده (مسؤوليات مجلس الإدارة، الإفصاح، المساءلة، العدالة) في التطوير التنظيمي بأبعاده (الاستراتيجية، التقييم، الانظمة والسياسات، التكنولوجيا) في البنوك التجارية العراقية. وبالنظر إلى أثر كل بعد من ابعاد المتغير المستقل المتمثل بالحاكمة المؤسسية بشكل منفرد في التطوير التنظيمي بابعاده مجتمعة يتبين أن هناك أثر دال احصائيا لمسؤوليات مجلس الإدارة إذ بلغت قيمة t (5.854) وبمستوى دلالة احصائية قدرها (0.000)، كما أن هناك اثر دال احصائيا للعدالة في التطوير التنظيمي بابعاده مجتمعة حيث بلغت قيمة t (9.413) وبمستوى دلالة احصائية قدرها (0.000)، وبالمقابل لم يكن هناك اثر دال احصائيا لكل من الافصاح والمساءلة إذ بلغ مستوى الدلالة الاحصائية لكل منها اكبر من (0.05) وهو المستوى الذي تم اجراء الاختبار الاحصائي واتخاذ قرار قبول او رفض الفرضيات وفقا له.

4.4 مناقشة نتائج الدراسة ومضامينها

1- بينت نتائج الدراسة وجود أثر دال احصائيا للحاكمية المؤسسية بابعادها (مسؤوليات مجلس الادارة، الافصاح، المساءلة، العدالة) في التطوير التنظيمي بابعاده (الاستراتيجية، التقييم، الانظمة والسياسات، التكنولوجيا) في البنوك التجارية العراقية.

2- بينت نتائج الدراسة وجود أثر دال احصائيا للحاكمية المؤسسية بابعادها (مسؤوليات مجلس الإدارة، الإفصاح، المساءلة، العدالة) في التطوير التنظيمي مقاساً بالاستراتيجية في البنوك التجارية العراقية، كما بينت النتائج وجود اثر دال احصائيا لكل من مسؤوليات مجلس الإدارة والمساءلة والعدالة في التطوير التنظيمي مقاسا بالاستراتيجية، في حين لم يكن هناك اثر دال احصائيا للإفصاح، وقد لوحظ أن أقوى الأبعاد تأثيراً على الاستراتيجية قد كان العدالة إذ بلغت قيمة بيتا (0.851)، وقد تعزى هذه النتيجة لارتباط مسؤوليات مجلس الإدارة والمساءلة والعدالة بالاستراتيجية بدرجة أكبر من ارتباط الإفصاح وخاصة أن جزء كبيراً من الإفصاح يتم التزاماً للتشريعات القانونية والمعايير الدولية، وبالتالي فإن اعتبار الإفصاح عند اعداد الاستراتيجية قد يقتصر على الجانب الاختياري له، وقد يترك بالكامل لسياسات الإدارة التنفيذية تبعاً للظروف ومدى الاستفادة من ذلك.

3- بينت نتائج الدراسة وجود أثر دال احصائيا للحاكمية المؤسسية بابعادها (مسؤوليات مجلس الادارة، الافصاح، المساءلة، العدالة) في التطوير التنظيمي مقاساً بالتقييم في البنوك التجارية العراقية، كما بينت النتائج أن هناك اثر دال احصائيا لكل من مسؤوليات مجلس الإدارة والعدالة في التقييم ، وبالمقابل لم يكن اثر كل من الإفصاح والمساءلة دال احصائيا، ويلاحظ أن أقوى الأبعاد تأثيراً في التقييم قد كان مسؤوليات مجلس الإدارة حيث بلغت قيمة بيتا (0.455)، وقد يعود ذلك لدور مجلس الإدارة في تحديد اليات التقييم لأداء البنوك من خلال

تعزيز المنظومة الرقابية وخاصة لجان التدقيق الداخلي المنبثقة عن مجلس الإدارة.

4- بينت نتائج الدراسة وجود أثر دال احصائيا للحاكمية المؤسسية بابعادها (مسؤوليات مجلس الادارة، الافصاح، المساءلة، العدالة) في التطوير التنظيمي مقاساً بالانظمة والسياسات في البنوك التجارية العراقية، وكذلك تبين وجود اثر دال احصائيا لكل من مسؤوليات مجلس الإدارة والعدالة في الانظمة والسياسات، وبالمقابل لم يكن هناك اثر لكل من الافصاح والمساءلة، وقد كان اقوى الابعاد تاثير في الانظمة والسياسات هو مسؤوليات مجلس الادارة حيث بلغت قيمة بيتا (0.363)، وقد تعزى النتيجة لارتباط مجلس الادارة المباشرة بصياغة السياسات العامة للبنوك والموافقة على الانظمة المطبقة فيها.

بمقارنة نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة يتبين انها اتفقت مع نتيجة دراسة عبادي(2020) التي بينت اهمية تطبيق مبادئ الحاكمية في البنوك العراقية، كما اتفقت مع نتيجة دراسة احمد (2020) التي اشارت إلى ارتباط الحوكمة بالابعاد الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وكذلك اتفقت مع نتيجة دراسة (Brahmana et al(2018) التي بينت أن حوكمة الشركات تؤثر على اداء الشركة وسياسة التدريب والتطوير فيها.

يرى الباحث من خلال النتائج السابقة أن الحاكمية المؤسسية تلعب دورا هاما في التأثير على التطوير التنظيمي بكافة ابعاده الاستراتيجية والتقييم والانظمة والسياسات وكذلك التكنولوجيا، إذ إن عمليات الرقابة والضبط والتحكم التي تنبثق عن نشاطات الحاكمية والتي تتم من خلال تعزيز المنظومة التشريعية وايجاد العلاقات البناءة التي تربط بين التدقيق الداخلي والخارجي ولجان التدقيق وكذلك كافة اللجان المنبثقة عن مجلس الادارة يساهم في تبادل المعلومات بسهولة مما ينعكس على السياسات المتبعة في التطوير التنظيمي وابعاده.

التوصيات والاستنتاجات:

الاستنتاجات:

1- ان التجارب العالمية في الازمات المالية اظهرت الالتزام بمفهوم الحاكمة المؤسسية الجيدة كما ان النظام المالي يتطلب فهم واطلاع ودراية بانظمة الحوكمة المؤسسية الجيدة لدى الشركات وخاصة البنوك وهذا يساهم في دعم سياسة الشركات وكذلك يساعد على تعزيز ثقة المستثمرين وذلك يؤدي الى توفر بيئة استثمارية مستقرة تساعد في عملية الاصلاح المالي وبالتالي تزيد التنمية الاقتصادية.

2- إن الالتزام بأليات الحوكمة وقواعدها من قبل الجهاز المصرفي يؤدي إلى الحد من الفساد المالي والإداري وزيادة كفاءة الاداء وبالتالي تزيد فرصة جذب الاستثمار وبذلك تزيد التنمية الاقتصادية في البلد.

3- يعد الفساد المالي والإداري من اخطر المشاكل التي تعاني منها المؤسسات المالية بشكل عام والجهاز المصرفي بشكل خاص وهذا يترتب عليه تحمل الشركات تكاليف اضافية تنعكس على اسعار الخدمات التي تقدمها والسلع التي تنتجها وهذا يضعف قدرة المؤسسة على التنافس.

بناء على نتائج واستنتاجات الدراسة تم تقديم التوصيات التالية:

1- أهمية محافظة البنوك التجارية العراقية على مستوى الحاكمة المؤسسية فيها والعمل على تطويرها.

2- زيادة اهتمام البنوك التجارية العراقية بمستوى الافصاح الاختياري عن المعلومات غير المالية.

- 3- ضرورة العمل على مراجعة الوصف الوظيفي لوظائف البنوك بشكل دوري، مما يساهم في عملية تدوير العاملين في البنوك.
- 4- ضرورة العمل على تحسين الاليات المتبعة في توضيح السلطة والمسؤولية في البنوك التجارية العراقية من خلال تطوير الهياكل التنظيمية فيها بما ينسجم مع التغييرات التي تحدث في العمل.
- 5- التركيز على مقارنة الاداء الفعلي بالمقاييس والمؤشرات المستخدمة لتحفيز العاملين واتخاذ الاجراءات اللازمة عند الحاجة.
- 6- العمل على متابعة التطورات التي تحدث في مجال التكنولوجيا والاستفادة منها في العمل البنكي اولا بأول.
- 7- العمل على زيادة وعي العاملين في البنوك باهمية الحاكمية المؤسسية للتطوير التنظيمي وذلك من خلال النشرات والمشاركة في الورش والندوات.

اوصت الدراسة باجراء دراسات مستقبلية تتمثل بالآتي:

- 1- اجراء دراسات مستقبلية تقيس مستوى الحاكمية من خلال التقارير السنوية للبنوك التجارية العراقية.
- 2- عمل دراسات مستقبلية على مستوى البنوك التجارية العراقية لتعميم نتائج الدراسة.
- 3- عمل دراسات مستقبلية للحاكمية المؤسسية والتطوير التنظيمي مع اخذ ابعاد غير الابعاد التي تم تناولها في هذه الدراسة.

المصادر:

1. أبو طالب، فاطمة. (2021). "واقع التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية- جامعة الأقصى دراسة حالة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة.
2. احمد، شذى أكرم، (2020). "قياس تأثير اليات حوكمة الشركات على تقارير المسؤولية الاجتماعية لعينة من الشركات العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية "كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد.
3. أبو النصر، مدحت محمد، (2015). الحوكمة الرشيدة- فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. المجموعة العربية للتدريب والنشر، عمان. الاردن.
4. جروة، حكيم، (2017)، دراسة نظرية الاستراتيجية ومدخل التغيير التنظيمي داخل المنظمة، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة.
5. حسين، غيث حسين والفزاني، ربيعه علي. (2020). التطوير التنظيمي وأثره في كفاءة أداء العاملين دراسة تطبيقية في جامعة الزاوية، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، 1 (5).
6. الخلاوي، نواف فهد، (2018). واقع تطبيق الحوكمة في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، الرياض. السعودية.
7. الدهدار، مروان، والفرا ماجد، والكحلة، كريم. (2016). واقع حوكمة الجامعات الفلسطينية، دراسة تطبيقية، مجلة الجامعة الاسلامية.
8. السامرائي، عمار عصام والشريدة، نادية عبد الجبار. (2019). أثر تطبيق مفاهيم ومبادئ الحوكمة المؤسسية على كفاءة أنظمة الرقابة الداخلية - دراسة ميدانية في البنوك البحرينية التقليدية - قطاع التجزئة، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال.
9. سلمان، علي خلف، نوري، محمد. (2011). "حوكمة الشركات ودورها في تخيض مشاكل نظرية الوكالة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية: العدد 2، المجلد 2.
10. سعيد، أسماء (2009)، فعالية جهود التنظيمات الشبكية في بناء القدرات الدفاعية للمنظمات.
11. شهاب، فادية. (2014). "التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية". ط1. للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

12. طارق، بوريب. (2015). "الرقابة الادارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خضر بسكرة، الجزائر.
13. عبادي، أثير عباس. (2020). "الحوكمة المصرفية ودورها في الإصلاح المالي". مجلة الدنانير: العدد 18.
14. علام، حمدان والسرطاوي، عبدالمطلب وجبر، رائد . (2013). أثر حوكمة الشركات في الأداء المالي والتشغيلي، وأداء الأسهم في سوق الكويت المالية، المجلة العربية للعلوم الادارية، 20 (1).
15. الغامدي، هيلة عبدالله، (2018). نموذج مقترح لمعايير حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق أبعاد منظور الاستراتيجي للحوكمة، مجلة العلوم التربوية، العدد 13.
16. النمى، بوزيد. (2020). " دور التطوير التنظيمي في انجاح منظومة الإحتراف الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
17. هيشور، محمد لين. (2021). "التطوير التنظيمي في المنظمة الإقتصادية: مورد استراتيجي مستدام"، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية: م7، ع1.
18. مشعر، فريد وبن يحي، إبراهيم. (2020). أثر الحوكمة على إدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية جيجل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل، الجزائر.
19. مراد، زايد. (2012). الإتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات مدخل تسيير المؤسسات". ط1. دار الخلدونية القبة القديمة. الجزائر.

REFERENCES

1. Allawi, Khudair Majeed,(2014),” The extent of the application of governance rules in Iraqi companies”, Analytical study, Qadisiyah *Journal of Administrative Sciences and Economics*, No. 2 vol. 17.
2. Balzack, S. R., (2011). *Organizational Development*. New York. NY: Mc Graw–Hill.
3. Bhasin, M. L. (2013). Corporate governance and forensic accountant: An exploratory study. *Journal of Accounting, Business and Management (JABM)*, 20(2).

4. Broni, Georgia, Velentzas, John, (2012), Corporate governance control and individualism as a definition of business success international Conference On Applied Economics.
5. Brahmana, R. K., Brahmana, R. K., & Fei Ho, T. C. (2018). Training and development policy, corporate governance, and firm performance. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 20(1).
6. Dao, B., & Nguyen, P. H. C. (2020). Analysis of Corporate Governance Index Using ASEAN Balanced Score Card and Firm Performance. *Research Journal of Finance and Accounting*, 11(6).
7. Ehikioya, B. (2009). Corporate governance structure and firm performance in developing economies: *evidence from Nigeria*, *Corporate Governance*, 9 (3).
8. Kinjal Shukla (2015). Implications of Organizational Development Intervention. *Review of Management*, Vol.5, No.1/2.2015
9. OECD (1999) OECD Principles of Corporate Governance, , Paris.
10. OECD, (2015), "Corporate Governance and Business Integrity", A stocktaking of Corporate Practices, TRUST AND BUSINESS.
11. Seenivasan, R. (2014). "Corporate Governance Issues in Banks in India, *Journal of Business Law and Ethics*, June, Vol. 2, No. 1:92.
12. Solomon, J. (2020). Corporate governance and accountability. John Wiley & Sons.
13. Shehu U H., Abubakar A., Corporate Governance(,2012)Earnings management and financial performance, *American International Journal of Contemporary Research*, Vol. 02, No. 07, USA..
14. Tornyeva, K. and TheophilusWereko. (2012). Corporate Governance and Firm Performance: Evidence from the Insurance Sector of Ghana, *European Journal of Business and Management*, 4(13).
15. Thomas G., Gummings & Cristopher G. Werley (2013). *Organization Development & Change*. University of Southern California, 10th. Edition.