

## أثر خصائص الحوكمة في مستقبل المنظمات دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الأهلية العاملة في العراق

الباحث: أيسر حسين خلف  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة تكريت

acer.h.khalaf@st.tu.edu.iq

أ.م.د. حاتم علي عبدالله  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة تكريت

Hadminstration81@tu.edu.iq

### المستخلص:

هدف البحث الى معرفة أثر خصائص الحوكمة في مستقبل المنظمات ولتحقيق هدف البحث فقد التجأ الباحث الى المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات من خلال الاستبانة التي مثلت الأداة الرئيسية للبحث، فضلاً عن تحليل هذه البيانات عبر مجموعة من الأساليب الإحصائية (SPSS V.23) وقد طُبق البحث في ميدان المصارف الأهلية العاملة في العراق، مدينة بغداد تحديداً واختيرت منها 6 مصارف هي (مصرف التنمية الدولي، مصرف بابل، مصرف الخليج التجاري، مصرف عبر العراق، المصرف العراقي للتجارة، مصرف الاتحاد العراقي) في حين تمثل مجتمع البحث بـ (مدير قسم، معاون مدير، مدير شعبة، مدير وحدة) والبالغ عددهم (160)، سحبت منهم عينة غير عشوائية (قصدية) حسب معادلة (Green, 1990) لتتمثل بـ (114) فرداً، وزعت عليهم الاستبانة وتم استرجاع (105) استبانة (97) منها كانت صالحة للتحليل. وتوصل البحث الى إن الحوكمة تؤثر معنوياً في مستقبل المنظمات.  
الكلمات المفتاحية: الحوكمة، مستقبل المنظمة.

### The impact of governance characteristics in the future of organizations: An analytical study of the opinions of a sample for workers in private operating banks in Iraq

Assist. Prof. Dr. Hatem Ali Abdullah  
College of Administration and Economics  
Tikrit University

Researcher: Aysar Hussein Khalaf  
College of Administration and Economics  
Tikrit University

### Abstract:

The study aimed to identify the nature of the impact of the characteristics of governance on the future of organizations, and to achieve the goal of the research, the researcher resorted to the descriptive analytical approach to collect data through the questionnaire, which is the main tool for the study, as well as analyzing this data through a set of statistical methods (SPSS) and (SMART- PLS). The study was applied in the field of private banks operating in Iraq, the city of Baghdad in particular, and six banks were selected, namely (International Development Bank, Babel Bank, Gulf Commercial Bank, Trans-Iraq Bank, Iraqi Trade Bank, Union Bank of Iraq) while the study community represented) Department director, assistant director, division director, unit director) who numbered (160), a non-random sample (intentionally) was drawn from them according to the equation (Green, 1990) to be represented by (114) individuals, a questionnaire was distributed to them and (105) a questionnaire was

returned 97) of which were valid for analysis. The study concluded that governance has a significant effect on the future of organizations, but this influence increases its strength by modifying the strength of the relationship practiced by governance (the board of directors).

**Keywords:** governance, the future of the organization.

## المقدمة

على مدار الخمسة عشر عاماً الماضية، أصبحت حوكمة الشركات واحدة من أكثر القضايا موضوعية في الخطابات التجارية والمالية والبحوث العلمية، إذ ظهرت الحاجة الى مفهوم حوكمة الشركات خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والازمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق اسيا وامريكا اللاتينية وروسيا في التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مع بداية القرن الحادي والعشرون خلال عامي 2001 و2002 من الاخفاقات والفضائح المالية والمحاسبية وخاصة فضيحة شركتي (Enron. world.com) وعدد من شركات الاتصالات ورجحت الكثير من الدراسات ان سبب انهيار هذه الشركات يرجع لضعف هياكل حوكمة الشركات.

إذ تعد حوكمة الشركات النظام الذي يتم من خلاله توجيه منظمات الأعمال والسيطرة عليها، ويحدد هذا الهيكل القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المنظمات، ومن خلال القيام بذلك فإنها توفر أيضاً الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف المنظمة. تعد الحاجة إلى وجود ترتيبات حوكمة الشركات لأي منظمة أمراً مهماً لتحسين مستقبل المنظمة، إذ تؤكد البحوث والدراسات بأن المستقبل التي تتمتع بها المنظمة تعد ثروة استراتيجية ذات قيمة كبرى، وقد تبين من هذه البحوث أن المستقبل الجيد عون كبير للمنظمات في سعيها لتحقيق الأداء المتميز وحفاظها على استدامة هذا الأداء، كما ينطبق ذات المبدأ على الخدمات الحكومية التي تقدمها الوزارات والمنظمات الحكومية. لذا تبرز أهمية البحث في كونها تبين دور حوكمة الشركات في تحسين المستقبل من خلال التحليل لبعض المصارف الأهلية ومساعدة اداراتها في تطبيق حوكمة الشركات ومبادئ العدالة والشفافية ومحاربة الفساد المالي والإداري وبالتالي تحسن مستقبل المنظمات.

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

يشتمل الإطار المنهجي للبحث على تحديد المشكلة والاهمية والاهداف فضلا عن مخطط البحث وفرضياته ومنهجيته ومجتمع وعينة البحث وكالاتي:  
**اولاً. مشكلة البحث:** تعمل المنظمات في بيئات مختلفة وتسعى جاهدة في عملها الى تحسين صورتها المستقبلية، الا ان هذا السعي محكوم اساسا بقدرة المدراء التنفيذيين على تكوين هذا المستقبل، وتبعاً لنظرية الوكالة التي جاءت لتحل المشكلة التي تحصل على بين المدراء التنفيذيين الذين يرغبون بتحقيق مصالحهم الشخصية وقراراتهم الفردية التي تنعكس على مستقبل المنظمات، واصحاب المصالح الذين يريدون تحقيق مصالحهم اولاً بوصفهم مالكي هذه المنظمات، لتأتي الحوكمة بوصفها حلاً لهذه الجدلية، وبالتالي فإن الحوكمة (مجلس الادارة) ومن خلال تطبيق مبادئ العدالة والشفافية والمسائلة والمسؤولية الاجتماعية ومراعاة مصالح أصحاب المصلحة وزيادة قيمة

المساهمين وبناء العلاقات والثقة بين الأطراف المعنية بالمنظمة سوف يسهم بدوره في تحسين مستقبل المنظمات.

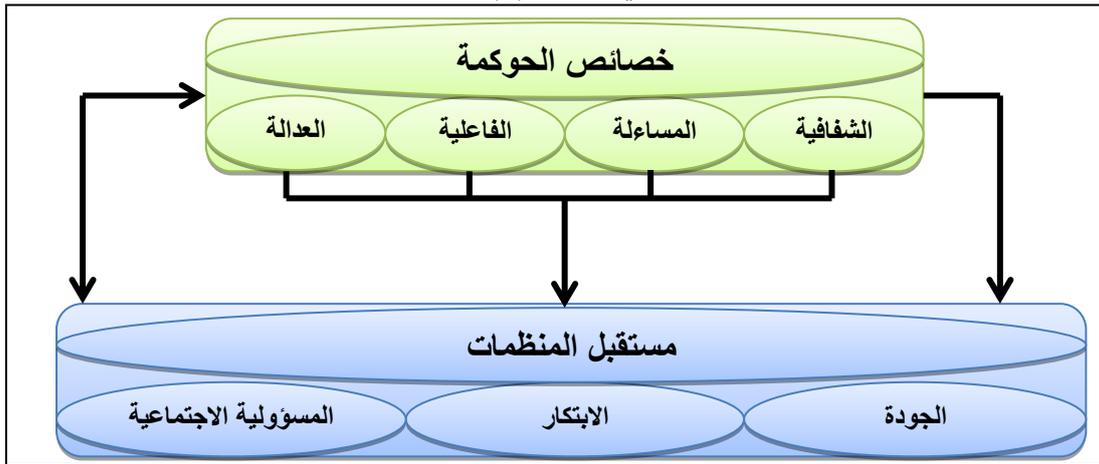
وبناء على ذلك فإن التساؤل الرئيس للبحث يكون (هل تسهم خصائص الحوكمة في مستقبل المنظمات؟).

**ثانياً أهمية البحث:** تتلخص أهمية البحث فيما تحدد الحوكمة من خصائص تسهم في تحسين مستقبل المنظمات عبر القوانين والقواعد والنظم والقرارات التي توضحها خصائصها التي تهدف الى ضبط ومراقبة اعمال المنظمات، وانعكاس ذلك على مستقبل المنظمة وتحقيق الجودة والتميز في الاداء وصولاً الى مستقبل أفضل.

**ثالثاً اهداف البحث:** يسعى البحث الى تحقيق العديد من الاهداف وهي:

١. معرفة مستوى التوافر لخصائص الحوكمة وابعاد مستقبل المنظمات في المصارف المبحوثة
٢. معرفة أثر خصائص الحوكمة في مستقبل المنظمات.

**رابعاً المخطط الفرضي للبحث:** يعبر مخطط البحث عن طبيعة العلاقة السائدة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، إذ ان المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء أطارها النظري ومضامينها التطبيقية تستلزم بناء مخطط فرضي يشير الى العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث سعياً للوصول الى الحلول المبدئية لمشكلة البحث، وكما في الشكل (١):



الشكل (١): مخطط البحث الفرضي

المصدر: اعداد الباحثان.

**خامساً فرضيات البحث:** تبعا لمخطط البحث الفرضي فيمكن اشتقاق ثلاث فرضيات وكلاتي:

١. **الفرضية الاولى:** تتوافر خصائص الحوكمة، ابعاد مستقبل المنظمة في المصارف المبحوثة تبعاً لإدراك عينة البحث.
  ٢. **الفرضية الثانية:** ترتبط الحوكمة وخصائصها بمستقبل المنظمات ايجابياً ولكل بعد من ابعادها.
  ٣. **الفرضية الثالثة:** تؤثر خصائص الحوكمة في مستقبل المنظمات وتفرع منها الآتي: (تتباين خصائص الحوكمة من خلال تأثيرها في مستقبل المنظمات).
- سادساً منهج البحث:** يعتمد البحث في توجهاته على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات ووصفها وتحليلها وصولاً الى النتائج والخروج باستنتاجات وتقديم توصيات تفيد المصارف الاهلية بشكل عام والمصارف المبحوثة بشكل خاص.

سابعاً. **مجتمع البحث وعينته:** اشتمل مجتمع البحث على مجموعة من الموظفين في المصارف الأهلية التي مثلت ميدان البحث كونهم ذوي دراية بعمل مصارفهم ولأنهم يملكون البيانات والمعلومات اللازمة دون غيرهم بمقتضى موقعهم الرسمي، إذ بلغ العدد الكلي لمجتمع البحث (160) فرداً اختير منهم عينة وفق طريقة المعاينة القصدية (غير العشوائية) بلغت 114 وتم توزيع الاستبانة، وهي الاداء الرئيسية لجمع البيانات عليهم بطريقة مباشرة لتوضيح بعض الفقرات وتم استرجاع 105 استبانة كانت (97) منها صالحة للتحليل.

الجدول (١): متغيرات البحث وفق الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
الحوكمة	الافصاح والشفافية	8	(الجابري، ٢٠٢٠)
	المساءلة	6	(Burak et al., 2017)
	الفاعلية	5	(Mohammad, 2014)
	العدالة	6	
المجموع	4	25	
مستقبل المنظمة	المسؤولية الاجتماعية	5	(الطائي وآخرون، ٢٠١٣)
	الابتكار	5	(الجابري، ٢٠٢٠)
	جودة الخدمات	6	(Einwiller et al., 2010)
المجموع	3	16	(Beheshtifar & Korouki, 2013)

المصدر: اعداد الباحثان.

### المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

يشتمل الإطار النظري على فقرتين تتمثل الاولى بالحوكمة في حين تتمثل الثانية بمستقبل المنظمات وكالاتي:

اولاً. **الحوكمة (Governance):** تركز هذه الفقرة على الدور المحوري للحوكمة، لضمان أن الإدارة تفي بالغرض الأساسي المتمثل في زيادة قيمة المساهمين على المدى الطويل وبالتالي تحسين مستقبل المنظمة، لأنها تؤدي دوراً مهماً في قرارات الاستثمار، وغالباً ما تنعكس العلاوة المتأتية من دور الحوكمة في أسعار الأوراق المالية للمنظمات التي تمارسها، وبالتالي يمكننا أن نحقق تصوراً في هذا المبحث لمفهوم الحوكمة وأهميتها والفوائد المرتبطة بالممارسات الفعالة عندما قد يتصرف المديرين وفقاً لمصالحهم الذاتية، وغالباً ما يكون ذلك على حساب المساهمين، ومن ثم سوف نتناول ابعاد الحوكمة وكالاتي:

١. **مفهوم الحوكمة:** يُنظر إلى الحوكمة على أنها مجموعة من اليات الرقابة التي تتبناها المنظمة ومن خلالها تمنع وتثني المديرين ممن هم من اصحاب المصالح الذاتية عن المشاركة في الانشطة التي تضر برفاهية المساهمين واصحاب المصالح (لاركر وتيان، ٢٠١٧: ٢٤). وعرفها (Monks & Mino) (\*) وهما عالمان بارزان في الحوكمة بأنها علاقة بين مختلف المشاركين في

(\*) هما عالمان بارزان في مجال الحوكمة بحسب (Dess et al., 2019: 278).

تحديد اتجاه وأداء المنظمة. وهؤلاء المشاركون الأساسيون هم المساهمون والإدارة (بقيادة الرئيس التنفيذي)، ومجلس الإدارة (Dess et al., 2019: 278)

٢. **أهمية الحوكمة:** إن حوكمة المنظمات أصبحت تحتل أهمية كبيرة على المستوى العالمي في الوقت الراهن، وأهمية إيجاد السبل الكفيلة لتطبيقها داخل منظمات الاعمال، ومما زاد من أهميتها دورها في تحسين الأداء الاقتصادي والاستثماري والمالي، وضرورة تطبيقها لضمان حقوق المساهمين والمستثمرين والمجتمع (غادر، ٢٠١٢: ٢).

اذ تؤدي حوكمة المنظمات (الحوكمة الرشيدة) دوراً حيوياً ومهماً في التأثير بأداء منظمات الاعمال، وتعتبر من أهم العمليات الضرورية واللازمة التي تؤكد على حسن ادارة اعمال تلك المنظمات، كما تؤكد على نزاهة الادارة وذلك للوفاء بالتزاماتها وتعهداتها من اجل تحقيق اهدافها الاستراتيجية، اذ ترتبط حوكمة المنظمات بحقوق المساهمين واصحاب المصالح الآخرين، وذلك ان آليات الحوكمة تؤدي دوراً مهماً في ضمان تنافسية المنظمات واستدامتها، يمكن للمنظمات التي تولي أهمية كبيرة للحوكمة الجيدة عبر إظهار قيمة أعلى للمساهمين بسبب التدفق النقدي العالي و/أو انخفاض تكلفة رأس المال، وفي المقابل، لا تستطيع المنظمات ذات الهياكل الإدارية الضعيفة أن تضمن للمساهمين تكوين ثروة مستدامة لأن آليات الحوكمة لن تكون كافية لمحاسبة المديرين التنفيذيين على قيادتهم. كما تقلل الحوكمة الجيدة للشركات من المخاطر، وتحفز الأداء، وتحسن الوصول إلى أسواق رأس المال، وتعزز إمكانية تسويق السلع والخدمات، وتحسن القيادة، وتزيد من قيمة المنظمات، وتمكن المنظمة من الحصول على التمويل الخارجي بسهولة أكبر وبتكلفة أقل (Giurca, 2008: 2). وأكد (Mohamad, 2004: 4) ان أهمية الحوكمة الفعالة تأتي نتيجة للعلومة وزيادة تعقيد الأعمال، وإن جودة الحوكمة مهمة نظراً لتأثيرها المباشر على: الكفاءة التي تستخدم بها المنظمة موجوداتها، قدرتها على جذب رأس المال منخفض التكلفة، قدرتها على تلبية توقعات المجتمع وأدائها العام.

٣. **فوائد الحوكمة:** اشار (Gamble, et al., 2019: 23) الى فوائد الحوكمة بالاتي:

- أ. التتمين الدقيق لاتجاه الشركة، استراتيجيتها، ومنهجها في الأعمال.
- ب. تقييم وزن مهارات القيادة الاستراتيجية لكبار المدراء التنفيذيين
- ج. تأسيس خطة للتعويضات لكبار المدراء التنفيذيين والتي تكافئهم مقابل الاجراءات والنتائج التي تخدم مصالح واهتمامات أصحاب المصالح.
- د. الاشراف على ممارسات المحاسبة المالية والابلاغ المالي.

٤. **أبعاد الحوكمة:** اتفق كل من (Lejárraga et al., 2013: 106) (Lee, 2017: 428) (Burak et al., 2017: 10) (Dragomir, 2019: 177-178) على ان خصائص الحوكمة تتمثل بالآتي:

أ. **الشفافية (Transparency):** مبدأ الشفافية هو البيان الدقيق للمعلومات الكافية والدقيقة بشأن الأداء المالي للمنظمة، وحوكمة المنظمات، وهيكل الشراكة، والأعمال والأنشطة، فضلاً عن ذلك، يشار إلى الشفافية أيضاً على أنها الإعلان عن المعلومات المالية وغير المالية بشأن المنظمة في الوقت المناسب، والدقيق، والكامل، والقابل للتفسير، ومنخفض التكلفة لأصحاب المصلحة، باستثناء المعلومات التي تعد سراً تجارياً ولم يتم الإعلان عنها للجمهور بعد، إلى جانب مبدأ الشفافية، يتم ضمان تدفق المعلومات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بشأن استخدام القروض من قبل

المستثمرين، ومصداقية أولئك الذين يستخدمون الائتمان، وتقديم الخدمات العامة من قبل الدول وأنشطة المنظمات الدولية في بطريقة دقيقة وموثوقة وكاملة وفي الوقت المناسب (Burak, et al., 2017: 10).

وصف (Lejarraga et al., 2013: 106) الشفافية على انها ما يميز المنظمات والأفراد عن الانفتاح في الكشف الواضح عن قواعد المعلومات والخطط والعمليات والإجراءات، ومبدأ يتيح للمتضررين من القرارات الإدارية أو المعاملات التجارية أو العمل الخيري معرفة ليس فقط الحقائق والأرقام الأساسية ولكن أيضاً الآليات والعمليات، كما وصفها أيضاً بسهولة الحصول على معلومات حول التغييرات والسياسات واللوائح التي تؤثر على الأنشطة الاقتصادية للمنظمات. مبدأ الشفافية هو البيان الدقيق للمعلومات الكافية والدقيقة حول الأداء المالي للمنظمة، وحوكمة المنظمات، وهيكل الشراكة، والأعمال والأنشطة.

**ب. المساءلة (Accountability):** المساءلة هي الاعتراف بالمسؤولية عن الأفعال والمنتجات والقرارات والسياسات وتحملها وتتضمن الإدارة والحوكمة والتنفيذ في نطاق الدور أو المركز الوظيفي وتشمل الالتزام بتقديم التقارير والتفسير وتحمل مسؤولية العواقب الناجمة، إذ يشير مبدأ المساءلة إلى التعريف الواضح لقواعد ومسؤوليات الحوكمة وحماية إدارة المنظمة ومصالح المساهمين من قبل مجلس الإدارة، فضلاً عن ذلك، المساءلة هي الكشف عن أدوار ومسؤوليات الحوكمة وتقديم الدعم الطوعي لضمان امتثال المساهمين والمديرين ومراقبتهم من قبل مجلس الإدارة مع اختصاص موضوعي، إلى جانب المساءلة تصبح المنظمات منفتحة على المجتمع من خلال توفير تدفق معلومات دقيقة وكاملة وغير متحيزة تتعلق بأفعالها للجمهور والأشخاص المعنيين نتيجة لضغوط المؤسسات المختلفة لاكتساب الشرعية وتحمل مسؤولية العواقب من أفعالهم (Burak, et al., 2017: 10).

كما أكد (Dragomir, 2019: 177-178) ان المساءلة هي وسيلة لترسيخ العلاقات بين المنظمات، وتحديد المسؤوليات، والسيطرة على السلطة، وتعزيز الشرعية، وتعزيز الديمقراطية في نهاية المطاف، والهدف من وضع المساءلة هو خلق الثقة في مؤسسات الحكم.

**ج. الفاعلية (Effectiveness):** يعتبر عنصر الفاعلية عنصراً مهماً بشكل خاص في المنظمات التي يمكن قياس أهدافها والتوافق عليها، وعلى المستوى الكلي، يمكن أيضاً استخدام المعرفة والمهارات التي يتم الاحتفاظ بها في المنظمة لقياس الفاعلية التنظيمية، نظراً لأن المعرفة والمهارات تعتبر أهم الموجودات غير الملموسة التي تحدد فاعلية المنظمة في اقتصاد المعرفة اليوم. (Lee, 2017: 428)

اذ عرفت الفاعلية التنظيمية على أنها المدى الذي تحقق فيه المنظمة من خلال استخدام موارد معينة أهدافها دون استنفاد مواردها ودون فرض ضغط لا داعي له على أعضائها و/أو المجتمع، اضافة الى إن الهدف النهائي للإدارة الاستراتيجية هو مساعدة المنظمات على تعزيز الأداء من خلال تحسين الفاعلية والكفاءة والمرونة (Thibodeaux & Favilla, 1996: 21).

**د. لإنصاف (العدالة) (Justice):** يشير مبدأ الإنصاف إلى حقيقة أن حوكمة المنظمات تعامل المساهمين وأصحاب المصلحة على قدم المساواة في جميع أنشطتها ومنع تضارب المصالح العكسي والمحتمل الذي قد ينشأ بهذه الطريقة، كما يسمح هذا المبدأ لمديري الأعمال بأن يكونوا على مسافة متساوية من جميع القطاعات للتأثر بالقرارات التي سيتم اتخاذها

وحماية ليس فقط حقوق قطاع معين ولكن أيضاً حقوق جميع الأطراف اللازمة لبقاء المنظمة (Burak et al., 2017: 10). إن تحقيق العدالة في أي منظمة من المبادئ الأساسية للعاملين فيها، وأن الوصول إلى نظام العدالة يتأثر بعدة عوامل مثل التكاليف، الزمن، والجوانب القانونية، والتكنولوجية، والثقافية، والإدارية، وأن إحدى طرق قياس نجاح نظام العدالة في منظمة ما هي من خلال الفعالية والجوانب الملموسة منها: (Ngoepe & Makhubela., 2015: 288).

**ثانياً مستقبل المنظمة:** يرتبط التطور الناجح والبقاء لمنظمة ما بالاستراتيجيات التي تنشئها وتنفذها لإدارة الموارد الملموسة وغير الملموسة، ووضعها في بيئة الأعمال، ونظراً لخصوصيات الواقع المعاصر الذي يتميز بالتغيير المستمر، فإن المنظمات تطبق مناهج مختلفة لتعزيز مزاياها التنافسية، كما ان القيم غير الملموسة غير القابلة للتصرف (السمعة، وثقافة المنظمة، والهوية التنظيمية، وصورة المنظمة) إذا تم تصميمها وإدارتها بكفاءة، فإنها تعطي قيمة تنافسية إضافية للمنظمة وفي نفس الوقت لا يمكن تقليدها (Dimitrova, 2016: 5).

**١. مفهوم مستقبل المنظمة:** مستقبل المنظمة يعتبر مورداً غير ملموس تنشئه المنظمة، اذ يعد المستقبل الايجابي للمنظمة أمراً بالغ الأهمية نظراً لقدرتها على خلق القيمة، ولكن أيضاً لأن طابعها غير الملموس يجعل تكرارها من قبل المنظمات المنافسة أكثر صعوبة، لذلك، فهو أداة تنافسية، ويجب ألا تقلل المنظمات من أهميته، وفي الواقع، يعد المستقبل القوي عنصراً قوياً في البحث عن الميزة التنافسية وقدرة المنظمة التنافسية، اذ يمكن تعريف مستقبل المنظمة على أنه تمثيل إدراكي للإجراءات السابقة للشركة والأفاق المستقبلية التي تصف جاذبية المنظمة العامة لجميع مكوناتها عند مقارنتها بالمنافسين، وإنه المعتقدات والتقييمات التي يحملها الزبائن عن المنظمة في المستقبل، ويمكن ربطه بتصور أصحاب المصلحة حول قدرة المنظمة على خلق قيمة بالنسبة للمنافسين (Hormiga & Garcia, 2016: 430).

ويشير (Dimitrova, 2016: 4) بأن مستقبل المنظمة يمثل القيمة غير ملموسة للمنظمة التي تولد مزايا تنافسية إذا تم بناؤها بشكل احترافي على المستوى الاستراتيجي، اذ يولد مستقبل المنظمة مزايا تنافسية كبيرة عندما تهدف الاستراتيجيات الموضوعية لإدارتها إلى إحداث تحول إيجابي في استدامتها، كما ان استراتيجيات الاتصال تدعم الإدارة الشاملة لمستقبل المنظمات، بمساعدة وسائل التواصل الاجتماعي، وتصبح العملية الإدارية تفاعلية وتتضمن حوارات وتفاعلات بين المنظمة ومختلف مجموعات أصحاب المصلحة التي تقيم معها تلك العلاقات.

**٢. أهمية مستقبل المنظمة:** تتمثل أهمية مستقبل المنظمة بداية من خلال استقطاب الموارد البشرية الكفؤة للعمل في المنظمة والاحتفاظ بهم، وتمثل كحاجز لدخول المنافسين المحتملين وإمكانية تحقيق ارباح مميزة، وجذب زبائن جدد، ومنح المنتج او الخدمة قيمة اضافية، وزيادة رضا العاملين وولائهم، وسهولة الوصول لأفضل مقدمي الخدمات المهنية مثل وكالات الاعلان المتميزة وغيرها، وتعزيز قوة المنظمة في مجال جذب شركاء الاعمال والمستثمرين الجدد، بالإضافة إلى تحسين علاقة المنظمة مع الموردين والموزعين واصحاب المصلحة لتعكس كل هذه العلاقات على المنظمة في المستقبل (Schwaiger, 2004: 47). ويسرد (Feldman, et al., 2014: 56) الفوائد الرئيسية لمستقبل المنظمة انعكاساً على النحو الآتي:

أ. ان مستقبل المنظمة ينعكس في الصورة الحالية لتصورات الزبائن لجودة المنتجات أو الخدمات.

ب. ان مستقبل المنظمة ينعكس بناء على تحسين قدرة توظيف واستبقاء الموظفين المؤهلين في المنظمات.

ج. ان مستقبل المنظمة ينعكس من خلال رفع الروح المعنوية للموظفين وبالتالي رفع الإنتاجية.

د. ان مستقبل المنظمة ينعكس من خلال حماية قيمة المنظمة من خلال تقليل تأثير التدقيق و/أو الأزمات و/أو الهجمات التنافسية.

هـ. ان مستقبل المنظمة ينعكس من خلال جذب عدد أكبر من المستثمرين (مصدقية جيدة) التي تشير الى ارتفاع القيمة السوقية وتقليل المخاطر بالنسبة للمنظمة.

و. ان مستقبل المنظمة ينعكس عبر تمييز المنظمة عن منافسيها وتحديد موقع أفضل في السوق. وهناك العديد من الاسباب التي زادت من اهمية مستقبل المنظمة اعتمادا على سمعتها،

ويمكن ارجاعها لعدة أسباب رئيسية كما يرى (Bass, 2018: 2):

- ان سمعة المنظمة توفر معياراً فريداً يمكن للزبائن رؤية المنظمة في المستقبل من خلاله.

- ان العلاقات التي تربط الموظفين بمنظمتهم والزبائن بذات المنظمة تحدد الاولوية التي تجعل مستقبل المنظمة ممتازا.

٣. اهداف ادارة مستقبل المنظمة: حدد (Schultz & Werner, 2005: 4) مجموعة من الاهداف

التي تساعد المنظمة في تكوين صورة مستقبلية لها وهي:

- الحفاظ على سمعة جيدة في مكان العمل والسوق.

- وضع ممارسات وسياسات وإجراءات وأنظمة ومعايير مقبولة من شأنها أن تتجنب الإضرار بمستقبل المنظمة.

- وضع مبادئ توجيهية للتعامل مع المواقف التي تم تحدد توجهات المنظمة.

- إعداد وتجهيز فريق الإدارة لتحمل المسؤولية الكاملة عن اعمال المنظمة.

#### ٤. أبعاد مستقبل المنظمة

أ. المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility): يشار الى المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

على أنها الإجراءات والسياسات المحددة التي ترضي توقعات أصحاب المصلحة فيما يتعلق بالخط

الأساسي الثلاثي للأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، كما أن المنظمات تشارك في المسؤولية

الاجتماعية للوفاء بالتزاماتها الأخلاقية تجاه المجتمع، يشير المصطلح نفسه عموماً إلى الإجراءات

الاجتماعية الإيجابية التي تتجاوز ما هو مطلوب قانونياً (Lee & Kim, 2020: 4).

ب. الابتكار (Innovation): يختلف الابتكار عن التطوير في أنه يؤكد على الحداثة والتنفيذ الذي

يؤدي إلى خلق القيمة، اذ ان الابتكار هو تنفيذ منتج جديد أو تحسين (سلعة أو خدمة) بشكل كبير، أو

عملية، أو طريقة تسويق جديدة، أو طريقة تنظيمية جديدة في ممارسات الأعمال أو تنظيم مكان

العمل أو العلاقات الخارجية، اذ يتكون هذا التعريف ضمناً بأربعة أنواع من الابتكار (المنتج

والعملية والأعمال "النموذج" والتنظيم) (Larsson, 2017: 5). يُعرّف الابتكار بأنه إنتاج أفكار

جديدة لخلق قيمة مستدامة للزبائن، وتبني هذه الأفكار في منتجات جديدة، وعمليات جديدة

وإجراءات إدارية، وأن الابتكار قد يكون مرتبطاً بجميع الجهات الفاعلة والعمليات فيما يتعلق

بإعداد الخدمة للعرض التقديمي وعرضها، وقسم الابتكار إلى ثلاثة أنواع، الابتكار في الخدمات،

الابتكار في العمليات، والابتكار الإداري (Yaşlıoğlu, 2013: 360).

- ج. جودة الخدمات (Quality of services):** وتعتبر الجودة معيارًا لقياس سمعة المنظمات وخاصة المنظمات التي تقدم جودة جيدة، غالبًا ما تعني التمييز عن المنافسين، بمعنى آخر، تُفهم الجودة على أنها سلاح تنافسي، هناك تعريفات مختلفة لجودة الخدمة، فإن افتراض جودة الخدمة في الجودة الفنية والوظيفية أمر بالغ الأهمية، إذ تتضمن الجودة الفنية ما يتلقاه الزبائن بالفعل من الخدمة، وتتضمن الجودة الوظيفية أو خدمة الزبائن الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة كعامل مهم، وقد تم اقتراح عدة معايير لجودة الخدمة الجيدة (الفنية والوظيفية): (Gustafsson et al., 2005: 135).
- تعني المهنية والمهارات أن الزبائن يجب أن يدركوا أن مقدم الخدمة وموظفيه وأنظمة التشغيل والموارد المادية لديهم المعرفة والمهارات اللازمة لحل مشاكلهم بطريقة احترافية.
  - تظهر المواقف والسلوك للزبائن أن الشخص الذي يمكن الاتصال به يهتم بهم ويهتم بحل مشاكلهم.
  - تعني سهولة الوصول والمرونة سهولة الوصول إلى مزود الخدمة والاستعداد للتكيف مع متطلبات الزبون بطريقة مرنة.
  - تُظهر الموثوقية والجدارة بالثقة أنه يمكن للزبائن الاعتماد على مزود الخدمة وموظفيه وأنظمتهم.
  - تتم استعادة الخدمة بمجرد حدوث خطأ ما أو حدوث شيء غير متوقع.
  - سيخذ مزود الخدمة إجراءات فورية وفاعلة للسيطرة على الموقف وإيجاد حل مقبول.
  - تعني السمعة والمصادقية أنه يمكن الوثوق بعمل مزود الخدمة ويعطي قيمة كافية مقابل المال.
- ٥. العلاقات الرابطة بين متغيرات البحث:** ازداد الاهتمام بمستقبل المنظمات بمرور الوقت وذلك لإدراك المدراء والعاملين في المنظمات لأهميته ادراكيا في استدامة المنظمات وتحقيق أعلى الأرباح، وكسب ولاء الزبائن والعاملين، وتحقيق الميزة التنافسية، إذ ان مستقبل المنظمة يأتي أساساً من سمعتها في المستقبل وتمثل سمعة المنظمة التقييم الذي تحصل عليه المنظمة من قبل اصحاب المصالح، والزبائن والجمهور والمجتمع بصورة عامة، والمصادقية التي تتمتع بها في سياساتها وانظمتها وعملياتها وادائها، وبالتالي فإن مستقبل المنظمة يعد احد اهم الموجودات غير الملموسة التي تسعى المنظمات المتطورة الى الحفاظ عليها لدورها الفاعل في بقاءها ونموها في ظروف الازمات التي تتعرض لها، وبناء على السمعة الجيدة فإن مستقبل المنظمة يصبح اداة مؤثرة بيد المنظمات لتحقيق اهدافها الاستراتيجية التي تتمثل بخلق القيمة ونمو الربحية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي تسهم في بقاءها ونموها الشامل (Bravo et al., 2015: 361).
- كما انه تجدر الإشارة الى أهمية العلاقة بين حوكمة المنظمات وأداء الأعمال ومستقبلها، إذ تخلق حوكمة المنظمات توازنًا بين الأهداف الشخصية والمجتمعية وكذلك الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، في إطار هذا الفهم، تصبح الأعمال متوافقة مع البيئة، والامتثال للبيئة يحسن الأداء، يُقال إن أكبر التأثيرات الملحوظة لممارسات حوكمة المنظمات ستكون على أداء المنظمات، نظرًا لأن حوكمة المنظمات تتضمن أيضًا تطبيقات حماية المستثمرين الذين يقدمون الأموال للشركة، فهي تتكون من كل الآليات المؤسسية والقائمة على السوق التي ستشجع اتخاذ القرارات التي تزيد من قيمة المنظمة، تقترح نظرية حوكمة المنظمات أن هناك علاقة إيجابية بين حوكمة المنظمات وأداء المنظمة وبالتالي مستقبلها (Burak et al., 2017: 12).

### المبحث الثالث: الإطار العملي

يتضمن المبحث الثالث الجانب العملي للدراسة إذ تم فيه تفسير الرؤى الفكرية التي تم استخلاصها من المستجيبين في المصارف الأهلية وعلى شكل نتائج تطبيقية في الميدان المبحوث،

ولغرض تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياتها، فقد تضمن هذا المبحث فقرتين: ركزت الفقرة الأولى على وصف وتشخيص متغيرات البحث وعرض الاساليب الإحصائية الوصفية، بينما خصصت الفقرة الثانية، لاختبار الفرضيات البحث وكالاتي:

أولاً. **تشخيص ووصف متغيرات البحث:** يستعرض هذا الفصل متغيرات البحث المستقلة والتابعة، التي تمثلت بالحوكمة وخصائصها كمتغير مستقل، في حين كان مستقبل المنظمة يمثل المتغير التابع، وقد عمد الباحث الى اتباع اسلوب التحليل الوصفي لكل المتغيرات والذي يستند على نتائج التحليل الاحصائي التي تم قياسها من خلال الاستبانة، وقد اشتمل هذا المبحث على قسمين، تعلق القسم الأول بعرض نتائج التحليل الوصفي الخاص بالحوكمة، في حين تعلق القسم الثاني بعرض نتائج التحليل الوصفي الخاص بمستقبل المنظمة، وتم الاعتماد على مجموعة معينة من الاساليب الاحصائية اذ تمثلت بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، وتم الاعتماد على معامل الاختلاف باعتباره الادق في تحديد نسب الانسجام بين الابعاد الفرعية لمتغيرات البحث.

١. **نتائج التحليل الوصفي الخاص بالحوكمة:** يبين الجدول (٢) الموضح ادناه الاوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لجميع خصائص الحوكمة، وكالاتي:

الجدول (٢): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للحوكمة N=97

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الافصاح والشفافية	2.535	0.768	30.296
المساءلة	2.406	0.774	32.170
الفاعلية	2.454	0.938	38.223
الانصاف والعدالة	2.581	0.894	34.683
اجمالي الحوكمة	2.494	0.771	30.914

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS V.23).

ان متابعة مضامين الجدول (٢) الخاص بالتحليل الوصفي لخصائص الحوكمة تظهر لنا الآتي:

أ. الافصاح والشفافية: يظهر من الجدول اعلاه ان هذا البعد حقق معامل اختلاف منخفض وهو اقل معامل اختلاف مقارنة ببقية الابعاد والبالغ (30.296) لكنه بذات الوقت يشير الى تشتت عالي في الاجابات، خصوصا وان الوسط الحسابي لهذه الخاصية كان (2.535) وهو اقل من الوسط الفرضي (٣) فضلا عن الانحراف المعياري البالغ (0.768).

ب.المساءلة: تشير نتائج الجدول (٢) اعلاه ان معامل الاختلاف بشكل عام لبعد المساءلة يبلغ (32.170) وهو يدل ايضا الى تشتت اجابات العينة بخصوص هذا الخاصية.

ج. الفاعلية: حققت هذه الخاصية اعلى معامل اختلاف اذ بلغ (38.223) مما يدل على عدم الانسجام والتشتت وعدم التوافق بين افراد عينة البحث، وهذا ما عززه الوسط الحسابي (2.454) والانحراف المعياري (0.938).

د. الانصاف والعدالة: يتبين ان خاصية العدالة حققت معامل اختلاف اقل من الفاعلية واعلى من المساءلة حيث بلغ (34.683) لكنها تشير ايضا الى التشتت العالي في الاجابات وهذا ما عكسه الوسط الحسابي البالغ (2.581) والانحراف المعياري البالغ (0.894).

٢. **نتائج التحليل الوصفي الخاص بمستقبل المنظمة:** يبين الجدول (٣) الموضح ادناه الاوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لجميع ابعاد مستقبل المنظمة، وكالاتي:

الجدول (٣): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للحوكمة N=97

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
المسؤولية الاجتماعية	2.437	0.882	36.192
الابتكار	2.485	0.895	36.016
جودة الخدمات	2.558	0.760	29.366
اجمالي مستقبل المنظمة	2.503	0.789	31.522

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS V.23).

ان متابعة مضامين الجدول (٣) الخاص بالتحليل الوصفي لمستقبل المنظمة تظهر لنا:  
 أ. المسؤولية: يوضح الجدول (٣) اعلاه ان معامل الاختلاف المسؤولية قد بلغ (36.192) وهو اعلى معامل اختلاف مقارنة مع بقية الابعاد الاخرى، اذ اظهرت النتائج لهذا البعد بتحقيق معامل اختلاف متشتت، وهذا يدل على عدم انسجام اجابات افراد العينة وبما ان المسؤولية الاجتماعية تعتبر من الاولويات التي يجب على المصارف الاهلية الاهتمام بها الا انها لم تحقق معامل اختلاف منسجم، وهذا ما اكده الوسط الحسابي البالغ (2.437) والانحراف المعياري البالغ (0.882).  
 ب. الابتكار: يتبين لنا ان الابتكار قد كان له معامل اختلاف اقل من المسؤولية بشيء قليل وهو متقارب معه جداً والذي قد بلغ (36.016) مما يدل على تشتت عالي بين اجابات الافراد عينة البحث، وهذا ما اكده قيمة الوسط الحسابي البالغة (2.485) والانحراف المعياري البالغ (0.895).  
 ج. جودة الخدمات: اظهرت النتائج لهذا البعد بتحقيق معامل اختلاف الاقل بين الابعاد الاخرى، اذ بلغت نسبة معامل الاختلاف لجودة الخدمات (29.366).

وهو ما يحقق تصورا حول قبول الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على (تتوافر خصائص الحوكمة، ابعاد مستقبل المنظمة في المصارف المبحوثة تبعاً لإدراك عينة البحث) **ثانياً اختبار الفرضيات:** سوف نتناول في هذا الفقرة اختبار فرضيات البحث الاولى والثانية وكالاتي:

١. **علاقة الارتباط بين المتغيرات:** تحقيقاً لاختبار فرضية البحث الثانية التي تنص (ترتبط الحوكمة وخصائصها بمستقبل المنظمات ايجابياً ولكل بعد من ابعاده) وبعد اجراء التحليل تبينت النتائج كما في الجدول (٤).

الجدول (٤): علاقة الارتباط بين الحوكمة ومستقبل المنظمة N=97

مستقبل المنظمة				الخصائص/الابعاد
اجمالي مستقبل المنظمات	الجودة	الابتكار	المسؤولية	الحوكمة
0.879**	0.797**	0.785**	0.874**	الشفافية
0.791**	0.675**	0.784**	0.745**	المساءلة
0.928**	0.841**	0.874**	0.879**	الفاعلية
0.820**	0.695**	0.789**	0.802**	العدالة
0.938**	0.802**	0.887**	0.905**	اجمالي الحوكمة

\*\*مستوى معنوية 0.01 \* مستوى معنوية 0.05

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V.23).

يتضح من الجدول (٤) اعلاه ان نتائج اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقبل والتابع وتفرعاتها، تظهر ان الحوكمة ترتبط بصورة ايجابية مع مستقبل المنظمات على المستوى

الفرعي والاجمالي، وهذا يعني ان خصائص الحوكمة ودور مجلس الادارة في المصارف الاهلية لهما علاقة مباشرة مع مستقبل المنظمات.

٢. **علاقة التأثير بين المتغيرات:** تنص فرضية التأثير الرئيسية على (تؤثر خصائص الحوكمة في مستقبل المنظمات) وتنفرع منها الآتي (تتباين خصائص الحوكمة من خلال تأثيرها في مستقبل المنظمات) وبعد اختبار الفرضية الرئيسية تبينت النتائج كما في الجدول (٥):  
الجدول (٥): اختبار تأثير الحوكمة في مستقبل المنظمة N=97

مستقبل المنظمة							
قرار الباحث	T		معامل الميل B	F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المتغيرات
	المعنوية	المحسوبة					
			0.109				الثابت
قبول الفرضية	0.000	26.338	0.960	693.693	0.880	0.938	الحوكمة

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V.23).  
يتضح من الجدول (٥) ان معامل التحديد بلغ (0.880) وهذا يعني ان الحوكمة تفسر ما بنسبة (88%) من التغيرات الحاصلة في مستقبل المنظمات اما النسبة المتبقية والبالغة (12%) فهي ترجع الى عوامل اخرى لم تدخل في النموذج، وان النموذج معنوي بشكله الاجمالي حسب قيمة (F) المحسوبة والبالغة (693.693)، اما من ناحية التأثير فان معامل الميل بلغ (0.960) والدال على انه بزيادة الحوكمة بمقدار وحدة واحدة فان مستقبل المنظمات سوف يزداد بنسبة (96%) وهو تأثير معنوي حسب قيمة (t) المحسوبة والبالغة (26.338) ليتحقق للباحثان ان تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف الاهلية يؤدي ذلك الى زيادة في مستقبلها، وبالتالي فان مستقبل هذه المصارف معتمد اساسا على ما يقم به مجلس الادارة من اعمال تجعل الحوكمة تتميز بالخصائص التي ذكرناها:

$$Y = 0.109 + 0.960X \dots \dots \dots (1)^{*}$$

ولكي يختبر الباحثان الفرضية الفرعية التي تنص (تتباين خصائص الحوكمة من خلال تأثيرها في مستقبل المنظمات) ويتأكدان من اي من خصائص الحوكمة كان الاكثر تأثيراً على مستقبل المنظمات، فقد التجأ الباحثان الى اختبار الفرضية من خلال الانحدار المتعدد بطريقة الـ (Stepwise)، وبعد قيام بالتحليل ظهرت النتائج التي يعكسها الجدول (٦):

الجدول (٦): أثر خصائص الحوكمة في مستقبل المنظمات N=97

مستقبل المنظمات							
قرار الباحث	التأثير Sig	T		معامل الميل B	F المحسوبة	معامل التحديد المصحح	الخصائص
		مستوى المعنوية	المحسوبة				
				0.332			الثابت
قبول الفرضية	معنوي	0.000	4.536	0.557	366.101	0.884	الفاعلية
قبول الفرضية	معنوي	0.000	9.721	0.317			الشفافية

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V.23).

(\*) X: تشير الى الحوكمة.

ان رؤية مضامين الجدول (٦) تظهر ان المسؤولية الاجتماعية والعدالة كخصائص للحكومة لم يكونا ذا أهمية في التأثير في مستقبل المنظمات (المصارف المبحوثة) ولذلك تم استبعادهما من التحليل، وليتبقى لدينا البعدين الأساسيين المؤثرين في مستقبل المنظمات وهما الفاعلية والشفافية والذي يعكس ان المصارف الاهلية ممثلة بإدارتها تنتهج اسلوب الفاعلية والشفافية مما يؤثر على مستقبل المصارف.

بالاستناد الى مخرجات الجدول (٦) وباستخدام طريقة التحليل المتدرج والتي تظهر بأن الفاعلية والشفافية تفسر (0.884) من التغير الحاصل في مستقبل المنظمات والسبب للاعتماد على معامل التحديد المصحح (Adjusted) لأن استخدامه يقترن مع التحليل المتعدد، وان النموذج معنوي بشكله الاجمالي حسب قيمة (F) البالغة (366.101). اما من ناحية تأثيرهما فقد بلغ معامل الميل (0.557) (0.317) على التوالي، ما يشير الى انه بزيادة الفاعلية وحدة واحدة سوف يزداد مستقبل المنظمات بمقدار (56%) وبزيادة الشفافية وحدة واحدة تزداد مستقبل المنظمات بمقدار (32%) وهما تأثيران معنويان حسب قيمة (t) لتصبح معادلة الانحدار كالاتي:

$$Y = 0.332 + 0.557x_1 + 0.317x_2 \dots \dots \dots (2)^{*}$$

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً. الاستنتاجات: نستعرض في هذا المبحث عرضاً توضيحياً لأبرز الاستنتاجات التي توصل اليها البحث من خلال الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل الجانب العملي واختبار فرضيات البحث، وهي:

١. غياب الدور الرقابي لمجلس الادارة (الحكومة) في المصارف المبحوثة، لأن دور مجلس الادارة يبقى مرتبطاً بتوجيهات المستثمر او العائلة المالكة (المدير التنفيذي).
٢. تمتلك المصارف المبحوثة تصور واضح عن أهمية دور الافصاح والشفافية في تحسين مستقبلها، إذ أن عدم الإفصاح يؤدي الى تقليل فرص الاستثمار وغيرها.
٣. لمبادئ حوكمة الشركات المتمثلة بالعدالة والانصاف والمساواة في المصارف المبحوثة، تأثير معنوي في تحسين مستقبلها، ويشير ذلك الى اهتمام المصارف المبحوثة بتحقيق العدالة والاهتمام بتوضيح الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات للعاملين.
٤. حوكمة الشركات في المصارف المبحوثة ليس لها تأثير معنوي في جودة الخدمة المقدمة، وهذا يشير الى عدم امتلاكها خدمات مبتكرة وعلامة تجارية قوية في سوق المنافسة.
٥. لتقييم الحوكمة تأثير معنوي في عدم تحسين مستقبل المصارف، وهذا يشير الى عدم اهتمام المصارف بالاجتماعات الدورية التي تراجع بها الأنظمة والتعليمات وتوضح الواجبات والصلاحيات والمسؤوليات المناطة للعاملين.
٦. لا تولي المصارف الاهلية اهتمام واضح بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، نتيجة ضعف مشاركتها بالمجتمع لتحسين صورتها لدى أصحاب المصلحة.
٧. لمجلس إدارة المصارف الخاصة دور ضعيف في تحسين مستقبلها، وهذا يشير الى عدم إدراك المصارف متمثلة بمجلس الادارة وقيادته ورؤيته لدور الحوكمة الضروري في تحسين مستقبلها.

(\*): X1 تعني الفاعلية، X2: تعني الشفافية.

٨. عدم تركيز عمل المصرف على تقديم أفضل خدمة للمستفيدين من جانب وان البيئية المادية للمصرف لا تعبر عن جودة الخدمات المقدمة.
- ثانياً. التوصيات: بعد استعراض البحث للاستنتاجات التي توصل إليها من خلال تحليل نتائج البحث، لا بد من وضع مجموعة توصيات للمصارف المبحوثة ولمنظمات الأعمال بشكل عام، بغية التوصل الى تقديم نوع من الخدمة المصرفية للنهوض بواقع العمل المصرفي متماشياً مع التطور الفكري للمصارف العالمية، فضلاً عن تقديم بعض المقترحات التي تمهد الطريق امام الباحثين في هذا المجال وبالتالي تحقيق نوع من التكامل في الدراسات وعلى المستويين التطبيقي والمعرفي، ومن هذه التوصيات ما يأتي:
١. ان على المصارف المبحوثة ايلاء المزيد من الاهتمام بتطبيق الحوكمة من أجل ضمان تحسين سمعتها ومستقبلها، خصوصاً أن المصارف المبحوثة تعاني من ضعف إدراك الزبائن لأهمية هذه المصارف بسبب ضعف الثقة في العمل المصرفي في البلد.
٢. الاستماع الى آراء العاملين في القطاع المصرفي وتفعيل دور مجلس الادارة للحد من ميل المديرين إلى التصرف بإيمان مبالغ فيه بشأن حكمهم، مما ينعكس سلباً على اداء العاملين في تلك المصارف.
٣. تفعيل الدور الرقابي لمجلس الادارة والعمل على استقلالية المجلس للقيام بواجباته الرقابية لتحسين مستقبل المصارف المبحوثة.
٤. ايلاء المزيد من الاهتمام بتحقيق العدالة والمساءلة والاهتمام بتوضيح الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات للعاملين، فضلاً عن أهمية دور الافصاح والشفافية في تحسين مستقبل المصارف المبحوثة.
٥. على المصارف المبحوثة الاهتمام بإعداد برامج ادارية وتدريبية عالية المستوى حيث الوصول الى الكفاءة المطلوبة.
٦. على المصارف المبحوثة الاهتمام أكثر بالإفصاح والشفافية، من خلال الافصاح عن الاسهم إن وجدت، والمكافآت والتعويضات لأعضاء مجلس الادارة، وتسديد التزاماتها المالية، مما يؤدي الى الاعجاب والثقة لدى جميع أصحاب المصالح.
٧. على مجلس الادارة ومنتخذي القرار في المصارف الاهلية، ايلاء إهتمام كبير في فهم دور الحوكمة لتطوير وتحسين مستقبل المصارف، من خلال إدراجها في استراتيجية الشركة ورؤيتها وجعلها هدف استراتيجي.
٨. على إدارات المصارف الخاصة واصحاب المصالح، تحمل المسؤولية الاجتماعية والبيئية تجاه المجتمع من خلال المشاركة في المجتمع، وطرح الأفكار الجديدة، وإدخال الفئات الشابة الكفوة لتوليد أفكار مبتكرة ومبدعة، تنهض بمستوى الخدمات المقدمة، مع مراعاة المحافظة على البيئة من خلال الالتزام بالمعايير العالمية لجودة الخدمات المقدمة.
٩. يتوجب على المصارف المبحوثة الاهتمام بنظام الرقابة الداخلية ودوره في تعزيز الحوكمة وإعداد التقارير الدورية ورفعها لمجلس الادارة.
١٠. على المصارف المبحوثة تعزيز مبادئ الحوكمة، وما لها من أهمية في تحسين سمعتها والمحافظة عليها، وتقليل حالات الفساد الاداري والمالي، من خلال إعداد برامج تدريبية، ودورات وورش تعريفية للعاملين وأصحاب المصالح.

## المصادر

### أولاً. المصادر العربية:

١. الجابري، فرح قاسم، (٢٠٢٠)، اسهام حوكمة الشركات في تحسين سمعة المنظمة: بحث مقارنة في شركة الاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٢. ديفيد لاركر، بريان تيان، (٢٠١٧)، مسائل حوكمة الشركات: نظرة فاحصة على الخيارات التنظيمية، معهد الادارة العامة، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.
٣. الطائي، يوسف حجيم، الصائغ، محمد جبار والذبحاوي، عامر عبد الكريم، (٢٠١٣)، دور الذكاء الأخلاقي في إدارة سمعة المنظمة -بحث تطبيقي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليتي العلوم والزراعة في جامعة الكوفة، بحث منشور، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٥، العدد ١، ٢٧-٨.
٤. غادر، محمد ياسين، (٢٠١٢)، محددات الحوكمة ومعاييرها، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.

### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Bass, K., (2018), Organizational Reputation: For Public Organizations.
2. Beheshtifar, M., & Korouki, A., (2013), Reputation: An Important Component of Corporations' Value, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3 (7), 2222-6990.
3. Bravo, F., Abad, C., & Briones, J. L., (2015), the board of directors and corporate reputation: an empirical analysis, Academia Revista Latinoamericana de Administración. Emerald.
4. Burak, E., Erdil, O., & Altindag, E., (2017), Effect of corporate governance principles on business performance. Australian Journal of Business and Management Research, 5 (7), 8-21.
5. Dess, Gregory G, Mc Namora, Gerry., Eisner, Alan B, & (SEAN) Les, Seung\_Hyung. (2019), Strategic management: Text & Cases, 9ed, McGraw Hill, New york.
6. Dimitrova, Y. P., (2016), Communication strategies for reputation management of the company, Romanian Journal of Economics, 43 (2 (52)), 5-13.
7. Dragomir, V. D., (2019), Accountability in the Name of Global Corporate Governance. A Historical Perspective, The Bucharest Academy of Economic Studies, Romania) www.asecu.gr/files/RomaniaProceedings/20.pdf, accessed, 7.
8. Einwiller, S. A., Carroll, C. E., & Korn, K., (2010), under what conditions do the news media influence corporate reputation? The roles of media dependency and need for orientation. Corporate Reputation Review, 12 (4), 299-315.
9. Feldman, P. M., Bahamonde, R. A., & Velasquez Bellido, I., (2014), a new approach for measuring corporate reputation, Revista de Administração de Empresas, 54 (1), 53-66.
10. Gamble, John E., Pateraf, Margaret A. & Thompson, Arthur A. (2019), Essentials of strategic Management, 6ed, Mc Graw Hill, New York.
11. Giurca Vasilescu, L., (2008), corporate governance in developing and emerging countries. The case of Romania,

12. Gustafsson, A., Edvardsson, B., Bamert, T., & Wehrli, H. P., (2005), Service quality as an important dimension of brand equity in Swiss services industries, *Managing Service Quality: An International Journal*. Emerald.
13. Hair JR, Joseph F., Hult, G. Tomas M. Ringle, Christian M. Sarstedt, Marko, (2014), *A Primer on Partial Least Structural Equation modeling (PLS-SEM)*, SAGE Publications ,Inc , USA. Emerald.
14. Larsson, L., (2017), *Characteristics of production innovation*, (Doctoral dissertation, Luleå University of Technology).
15. Lee, H. W., (2017), *Sustainable leadership: An empirical investigation of its effect on organizational effectiveness*, *International Journal of Organization Theory and Behavior*. Emerald.
16. Lee, J., & Kim, E., (2020), *the Influence of Corporate Environmental Responsibility on Overinvestment Behavior: Evidence from South Korea*, *Sustainability*, 12 (5), 1901.
17. Lejárraga, I., Shepherd, B., & van Tongeren, F., (2013), *4 Transparency in Nontariff Measures: Effects on Agricultural Trade*. In *Nontariff Measures with Market Imperfections: Trade and Welfare Implications*. Emerald Group Publishing Limited. Emerald.
18. Ljubojevic, C., Ljubojevic, G., & Maksimovic, N., (2013), *Corporate governance and competitive capability in serbian companies*. In *MIC 2013: Industry, Science and Policy Makers for Sustainable Future; Proceedings of the 14th International Conference, Koper, 21-23 November 2013 [Selected Papers]* (pp. 101-112), University of Primorska, Faculty of Management Koper.
19. Mohamad, S., (2004), *the importance of effective corporate governance*, Available at SSRN 617101.
20. O'Connell, D., (2016), *Leadership styles and improved governance outcomes*. *Governance Directions*, 68 (4), 202.
21. Schwaiger, M., (2004), *Components and parameters of corporate reputation-An empirical study*, *Schmalenbach business review*, 56 (1), 46-71.
22. Thibodeaux, M. S., & Favilla, E., (1996), *Organizational effectiveness and commitment through strategic management*, *Industrial Management & Data Systems*. Emerald.
23. Yaşlıoğlu, M., Çalışkan, B. Ö. Ö., & Şap, Ö., (2013), *the role of innovation and perceived service quality in creating customer value: A study on employees of a call center establishment*, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 629-635. Elsevier.
24. Ngoepe, M., & Makhubela, S., (2015), *Justice delayed is justice denied*, *Records Management Journal*. Emerald.