

دور الحوكمة الالكترونية في تحقيق الاستدامة للمصارف
 (دراسة استطلاعية على عينة من المصارف التجارية العراقية)
 The role of electronic governance in achieving
 sustainability for banks
 An exploratory study on a sample of Iraqi commercial
 Banks

الباحث: عمار ياسر عبد الكاظم العابدي¹ ، م.م. أمير عقيد كاظم العرداوي²

Researcher: Ammar Yasser Abdel-Kazim Al-Abedi.1 M.M Amir Aqid Kazem Al-Ardawi2

دائرة صحة النجف – الحسابات ، النجف ، العراق¹

جامعة الكوفة – كلية الادارة و الاقتصاد، النجف ، العراق²

a2017amar@gmail.com

ameera.alardawe@uokufa.edu.iq

المستخلص: يهدف البحث الى تعيين نوع العلاقة و التأثير بين الحوكمة الالكترونية والاستدامة بالتطبيق على عينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة ، تم عمل استمارة الاستبيان وتوزيعها على عدد من الافراد المؤثرين في قرارات المصارف العراقية الخاصة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية ، تم تحليلها باستعمال البرنامج الاحصائي و هو spss v.25 ، وكانت الاستبانة الصالحة للتحليل الاحصائي هي (50) استمارة ، و توصل البحث الى مجموعة من النتائج منها انه هناك علاقة ذات دلالة معنوية للارتباط و التأثير بين الحوكمة الالكترونية و الاستدامة ، و يُمكن الاستفادة من النتائج التي تم الحصول عليها اذ ان الحوكمة الإلكترونية و ابعادها تؤدي الى تحسين الخدمات المقدمة الى الزبائن و كذلك تحسين الافصاح و الشفافية للمصرف ، و بالتالي تحسين مقاييس الاداء التقليدية والحديثة مما تؤدي بالنتيجة الى تحقيق الاستدامة للمصارف ، الذي ينعكس في تحقيق المصارف أهدافها وغاياتها على المدى القصير و المتوسط و الطويل ، و جاءت قيمة البحث لتُمد فجوة معرفية تمثلت بانخفاض البحوث و الدراسات التي تناولت متغيرات البحث الحالي في انموذج فرضي واحد، و اهمية هذه العلاقة في تحقيق التميز و الاستدامة والتفوق للمصارف .

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الالكترونية، الاستدامة المصرفية، المصارف التجارية العراقية الخاصة.

Abstract :The research aims to determine the type of relationship and influence between electronic governance and sustainability by applying on a sample of Iraqi private commercial banks. The questionnaire form was made and distributed to a number of people influencing the decisions of the Iraqi banks listed in the Iraq Stock Exchange, which was analyzed by using the statistical program and it is SPSS V.25, and the coexistence suitable for statistical analysis was (50) forms, and the research reached a set of results, including that there is a relationship with a moral significance of the link and the influence between electronic governance and sustainability, and the results obtained can be used as electronic governance and Its dimensions lead to improving the services provided to customers, as well as improving disclosure and transparency for the bank, and thus improving the traditional and modern performance measures, which leads to the result of achieving the sustainability of banks, which reflects in the realization of banks their goals and goals in the short, medium and long term, and the value of the research came To fill a cognitive gap represented by the low research and studies that dealt with the current research variables in one hypothetical model, and the importance of this relationship in achieving excellence, sustainability and excellence of banks.

.Keywords: electronic governance, banking sustainability, Iraqi private commercial banks.

1- المقدمة

ان التطورات الاخيرة على مستوى العالم من التقدم الالكتروني و التقنيات المصرفية الحديثة فرضت على كل المصارف ان تتقدم خطوة الى الامام بتبني النظم المصرفية الحديثة كاستعمال الحوكمة الالكترونية عبر البيئات التي تعمل على تقليل الوقت و الكلفة و ربط وحدات المصرف كلها بعضها مع بعض و كذلك ان ازمة فيروس كورونا كوفيد-19 غيرت من تفكير ادارات المصارف بمغادرة النظام التقليدي بدون عودة والاعتماد على النظام الالكتروني الحديثة و كذلك هي بهذه الخطوة تسعى الى تحقيق الاستدامة عبر مخرجاتها التي تؤثر على مجتمع ككل فيعد ان كانت المصارف تساهم في تقديم المعونات المادية الى المؤسسات الخيرية و التعليمية و كذلك تكريم المتفوقين اصبح عليها الان ان تسعى الى تطبيق اللوائح العالمية لتحقيق الاستدامة مثل تحديد انواع القروض حسب نوع الصناعة و مدى تأثيرها على البيئة و بالتالي اعطاء فرصة كبيرة للصناعات المستدامة ذات الاثر البيئي القليل و كذلك فرض شروط على المقترضين مثل استعمال مواد مستدامة في البناء و المواد و تشجيع الصناعات التي تعتمد على الاستدامة في عملها و غيرها من الادوات الاخرى المهمة التي تجعل الكوكب صالح للعيش قدر الامكان ، و تم تقسيم بحثنا الحالي الى اربعة مباحث و هي : المبحث الاول : المنهجية العلمية للبحث ، المبحث الثاني : الجانب النظري ، المبحث الثالث : التحليل الاحصائي و اختبار فرضيات البحث، و اخير المبحث الرابع : الاستنتاجات و التوصيات.

2- المبحث الاول : المنهجية العلمية و ادوات البحث

2-1 مشكلة البحث

ان التغيرات العالمية الاخيرة التي حدثت في العالم و المتمثلة بوباء كورونا فايروس و التي اثرت على كل اقتصادات العالم و انشطتها المختلفة و من ضمنها المصارف و التي فرضت على النظام المالي و المصرفي على غير من اهدافه و خططها ان ينظر نظرة مستقبلية ابعد من تحقيق الارباح و ان يأخذ بالحسبان تحقيق الاستدامة و المساهمة في حماية الانسان و البيئة و المجتمع و لا يمكن ان تحقق بالادوات الكلاسيكية التي يستخدمها المصرف لحل مشاكله المختلفة بل الاعتماد على الادوات الحديثة و التي من ضمنها و ابرازها الحوكمة الالكترونية، ان البحث الحالي يسعى للإجابة عن التساؤلات الرئيسية الاتية: - هل هنالك علاقة بين الحوكمة الالكترونية و المتغير التابع الاستدامة المصرفية ؟ وينبثق عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية:

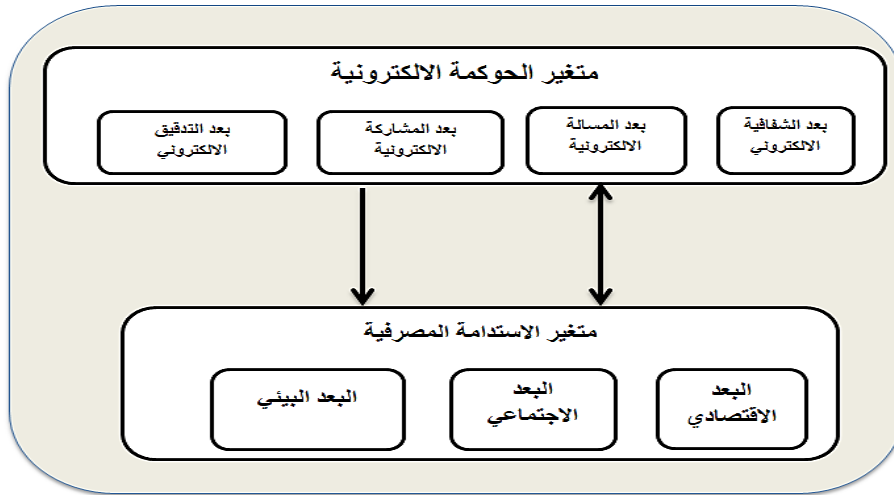
1. هل هنالك علاقة بين (الحوكمة الالكترونية و البعد الاقتصادي) ؟
2. هل هنالك علاقة بين (الحوكمة الالكترونية و البعد الاجتماعي)؟
3. هل هنالك علاقة بين (الحوكمة الالكترونية و البعد البيئي)؟

2-2 أهمية البحث

1. انخفاض عدد الدراسات حسب ما توفر لدى الباحث من معلومات التي تناولت موضوع الحوكمة الالكترونية في المصرف.
2. تقديم خدمة للمصارف مجتمع البحث في مساعدتها على تحقيق أفضل أداء من خلال النتائج التي يحققها البحث الحالي
3. المساهمة في تقديم مقترحات لإدارة المصارف المبحوثة ووضع التنفيذ لغرض الارتقاء بمستوى أدائها و ايصاله الى مستوى التفوق الذي ترمي اليه، بما يؤثر إيجاباً على خدمة الزبون العراقي

2-3 المخطط الفرضي للدراسة

الغرض من النموذج الفرضي هو رسم مبسط يوضح العلاقات بين متغيرات البحث من حيث نوعها اتجاهها بين المتغيرات اذ يُقدم النموذج الفرضي صورة معبرة عن فكرة البحث و النموذج الذي يتم دراستها و الشكل (1) يمثل المخطط الفرضي للبحث.



شكل 1 :

المخطط الفرضي للبحث
المصدر : اعداد الباحثين

2-4 فرضيات البحث :

- 1- **فرضية الارتباط :** و تنص على " هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحوكمة الالكترونية و الاستدامة المصرفية"
- 2- **فرضية التأثير "** هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الحوكمة الالكترونية و الاستدامة المصرفية"
- 2-5 **مقاييس استمارة استبيان البحث:** تم الاعتماد على المصادر الاتية في اعداد استمارة الاستبيان و هي :

جدول 1: مقاييس استبيان البحث

المتغير	الابعاد	المصادر
الحوكمة الالكترونية	المشاركة الالكترونية	(فتاح و عبودي، 2021) (Al-Hayali & Al-Hadidi, 2022)
	الشفافية الالكترونية المسألة الالكترونية التدقيق الالكتروني	(حمد و سعيد ، 2020) (الراعي ، 2021)
	الاستدامة المصرفية	(بن غالم، 2015:141) (راهي وسلمان ، 2021: 4)،(هدى و ارادن ، 2021: 9) ، (Roy et al , 2015:59)

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة.

2-6 **منهج البحث :** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في اختبار فرضيات البحث الحالي من خلال دراسة العلاقة و التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية.

2-7 **عينة البحث:** ان العينة المستهدفة في هذه البحث هي العينة القصدية ، اذ قام البحث بالاستعانة بالأفراد المؤثرين في قرارات المصارف التجارية و للمصارف الاتية و هي (العراقي للتجارة ، بغداد ، الاهلي ، الاستثمار، المنصور) و للمدن الفرات الاوسط، اذ تم الاستعانة بمدراء المصارف و معاونيهم و رؤساء الاقسام و الشعب و الموظفين ذوي الكبيرة في العمل المصرفي.

2-8 الحدود الزمانية و الحدود المكانية

- 1- **الحدود الزمانية :** ان البحث الحالي هو دراسة استطلاعية اذ تم القيام بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة البحث للفترة من (2022/9/1) الى (2022/11/1).
- 2- **الحدود المكانية :** تمثلت في المصارف التجارية العاملة في الفرات الاوسط و هي (العراقي للتجارة ، بغداد ، الاهلي ، الاستثمار، المنصور).

2-9 الأدوات الاحصائية :

- 1- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.
- 2- معامل الارتباط الخطي (بيرسون).
- 3- الانحدار الخطي البسيط.

3- المبحث الثاني : الجانب النظري :

3-1 مفهوم الحوكمة الإلكترونية

الحوكمة في اللغة العربية تعني ترجمة مجموعة من المصطلحات الكلمات مثل (الحكم ، التحكم ، التحكيم ، الحاكمية، الاحكام ، الحكاميه، اسلوب الحكم ، ادارة الحكم ، و ادارة شؤون الدولة و المجتمع) (شليبي، 2013 :22).

ان المبدأ الاساسي الذي تعمل من خلاله الحوكمة الإلكترونية و يكتب لها عامل النجاح هو الاستعانة بشبكة الانترنت التي توفر اساليب العمل و تتكامل مع التقنيات و العناصر الاخرى و الحوكمة الإلكترونية تعد تغير ايجابي كبير في مجال اداء الوظائف و تحول استراتيجي في تقديم الخدمات و اصالتها الى المستفيدين (طلال ، 2018:156)

اما مفهوم الحوكمة اصطلاحا فهو عقد اجتماعي جديد بين عدة الاطراف وهي(الحكومة ، القطاع الخاص ، المجتمع المدني) والتي تعتبر الجهات الفاعلة التي تساهم في اطار يهدف الى تعبئة افضل القدرات و ادارة تكون اكثر رشدا لشؤون الحكم فيصبح هناك ريادة و تقدم في الحياة ، و الحوكمة تعمل على تحديد الاتجاه الاستراتيجي في المنظمة و الرقابة على ادائها و الحوكمة جوهرها يهتم في تحديد الطرق لضمان اتخاذ القرار الاستراتيجي بشكل فعال للمنظمة (Hill et al., 2003: 308).

الجدول (2) يعرض بعض المفاهيم لمفهوم الحوكمة الإلكترونية من قبل عدد من الباحثين و حسب التسلسل الزمني

جدول 2: مفهوم الحوكمة الإلكترونية حسب التسلسل الزمني

ت	الباحثين	المفهوم
1	Fattah & Aboudy,2022:212	هي استعمال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بهدف تحسين المعلومات و تقديم الخدمات و مشاركة اصحاب المصالح في عملية صنع القرار لتطبيق المسألة و الاستجابة و الشفافية في العمل الاداري.
2	عبد الحسن و اخرون ، 2019:210	هي ادخال تكنولوجيا المعلومات في العمل الاداري بما يضمن صحة المدخلات و دقة المخرجات بناءا على اسس سليمة للمعالجة و اجراءاتها في المؤسسات العامة.
3	داخل و عبود ، 2019:71	هي البيئة التي يتم بها تقديم خدمات المواطنين و الانشطة الحكومية للدائرة المعنية بالحوكمة ذاتها او فيما بين عدة دوائر باستخدام شبكة المعلومات و الاتصال عن بعد.
4	طلال ، 2018:156	هي اطار عام للقواعد و العلاقات و الانظمة و المعايير و العمليات التي تساعد على ممارسة الادارة في المؤسسة بشكل الكتروني متكامل وفقا لأنظمة عمل متقدمة .
5	Pacificcounciloninter, 2002:4	هي استعمال تقنيات الاتصال و المعلومات لتعزيز كفاءة العمل الحكومي و فاعلية و المساعدة في الوصول الى الخدمات العامة بشكل افضل ، و السماح بحصول عامة الافراد و المواطنين على اكبر معلومات ممكنة و جعل الحوكمة اكثر مسؤولية امام مواطنيها.

المصدر : اعداد الباحثين.

3-2 اهداف الحوكمة الإلكترونية : تسعى المنظمات و المؤسسات المختلفة الى تطبيق الحوكمة الإلكترونية و التي تحقق مجموعة من الاهداف يعد من ابرزها تحقيق الاهداف الاتية (William & Millicent ,2013:2) ، (عبد الحسن و اخرون ، 2019:211) (قنديلجي و الجنابي ، 2005 : 137) ، (Pascual,2003:10) :

1. تقليل الجهد و الكلفة و اعطاء معلومات بسرعة و الدقة اللازمين.
2. تحقيق الشفافية و تفادي جزء من المخاطر المحيطة بالعمليات.
3. ضمان حق المؤسسة من خلال سهولة ارجاع البيانات المفقودة و كذلك المساهمة في فتح افاق جديدة مع مؤسسات اخرى.
4. القيام بتحسين مستوى الخدمات المقدمة و تطوير اداء الادارة المالية.
5. استقلال تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها المختلفة لتطوير الادارات العامة من خلال اتساع قاعدة المستفيدين من شبكات البيانات و الخدمات الإلكترونية.

6. التخلص من الاجراءات الروتينية والعمل على تقديم افضل الخدمات و اقل التكاليف.
7. الانطلاق بالخدمات الالكترونية الحكومية ومع التأكيد على ظهور الى العن بعيدا عن نطاقها الجغرافي و امكاناتها البشرية وتقديمها للمستفيدين في اماكن تواجدهم سواء كانوا في المدن او الارياف وفي وقت قياسي وعلى مدار الساعة .
8. الوصول الى درجة عالية من التكامل بين المشاريع الحكومية و بين القطاعات الخاصة فيما يسهم بخدمة الاقتصاد الوطني من خلال مساعدة برامج التطوير الاقتصادي.
9. تهيئة الجهات الحكومية داخليا وخارجيا للتحويل الالكتروني من خلال تحقيق فاعلية الاداء الحكومي وتسهيل نظام الدفع الالكتروني.

3-3 معوقات الحوكمة الالكترونية في العراق

ان اهم معوقات التي واجهت التحول الى الحوكمة الالكترونية في بيئة العراقية هي الاتي (عبد الحسن و اخرون، 2019:211):

- 1- ضعف الخبرة لمستخدمي شبكة الانترنت بشكل خاص و مستخدمي تكنولوجيا المعلومات بشكل عام.
- 2- انعدام محدودية البنية التحتية و عدم وجود شبكة اتصالات تغطي بشكل واسع مناطق العراق كافة ، اضافة الى ارتفاع تكاليف استخدام شبكات الاتصال و الانترنت
- 3- محدودية موارد القطاع العام و ضعف نسبة التعامل و التعاون بين مؤسسات الدولة ككل ، و يضيف البحث الحالي النقاط الاتية الى معوقات الحوكمة الالكترونية في العراق و منها :
- 4- ضعف الامن السيبراني بوجهة هجمات القرصنة و التي تهدف الى سرقة و اتلاف و تغيير البيانات لأهداف مختلفة اذ ان الاهتمام بالامن السيبراني لا يقل اهمية عن الاهتمام بالامن القومي للبلد وفقا للمتغيرات الحديثة.
- 5- عدم مغادرة النظام الورقي القديم و الاتجاه الى الانظمة المتطورة التي تأخذ بعين الاعتبار تكنولوجيا المعلومات خوفا من مغادرة العديد من الموظفين لوظائفهم.
- 6- حداثة الموضوع و عدم وجود نسبة قبول معتد بها للتطبيقات الحوكمة من قبل الافراد و خوفهم من الاحتيال و التعرض للسرقة او الابتزاز و قلة الشركات الداعمة لهذه التقنيات.

3-4 ابعاد الحوكمة الالكترونية

من خلال مراجعة عدد من البحوث و الدراسات في مجال الحوكمة الالكترونية تم اعتماد الابعاد و التي تتفق عليها مختلف الكتاب و الباحثين و هي كالآتي (فتاح و عبودي ، 2021) ، (Al-Hayali & Al-Hadidi, 2022) ، (الراعي ، 2021):

- 1- **المشاركة الالكترونية** : ان الابتكارات التكنولوجية المتقدمة توفر فرصا جديدة و مهمه لتحقيق اهداف الحوكمة الالكترونية اذ ان مفهوم الحوكمة الالكترونية يستند اساسا على المشاركة الفاعلة للمواطنين و زيادة المعرفة للوصول بشكل اسهل و اسرع فضلا عن ان دور الحوكمة في هذا المجال هو توفير الفرص التي تمهد وصول المواطنين بشكل اسرع و اسهل الى المعلومات و الخدمات لتقديم الآراء و المقترحات (صلاح الدين و عطية ، 2018:184)، و هي العمل على اتاحة المجال لجميع المستفيدين للمشاركة في وضع المبادئ و الاجراءات التي تخص المنظمة ضمن معايير واضحة و شفافة تسمح للموظفين بأداء بارائهم و مقترحاتهم و اعطائهم فرصة للمشاركة و المناقشة (الراعي، 2021:17).
 - 2- **الشفافية الالكترونية** : تشير بشكل عام الى انفتاح العمليات و الانشطة التي تحقق من خلال ترتيب المعلومات و التي يمكن للمستفيدين الوصول اليها ، بمعنى توافر كل من التعامل النزيه و المكتمل و ما هو مطلوب من التقارير و النشرات المالية ان توصله الى المستفيدين و اصحاب المصلحة و ينبغي ان تكون امينة و ان تقدم صورة متوازنة عن حالة الاعمال عن طريق تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و نزاهة التقارير تعتمد على نزاهة الأشخاص الذي يعونها و يعرضونها بشكل الكتروني أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث (Fattah & Aboudy, 2022:212).
 - 3- **المساءلة الالكترونية** : هي الاداة الفعالة الكفؤة التي تساعد المستفيدين في اخذ الدور المهم و الفعال في عملية المسألة اذ ان تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات تفرض عرض المعلومات الخاصة بعملياتها الدورية الامر الذي يتيح للمستفيدين مقارنة هذه المعلومات و كذلك التأكد من صحتها (صلاح الدين و عطية ، 2018:184).
- و كذلك هي الية مراقبة الوفاء للمسؤوليات لكافة المجالات الادارية كإدارة المخاطر ، المراجعة المالية ، الاشراف على طرق تقييم الاداء الخاص بالمنظمة و الموظفين (الراعي ، 2021:17).

4- **التدقيق الإلكتروني** : هو نشاط استشاري مصمم لإضافة قيمة و القيام بتحسين عمليات المنظمة و هو يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال جلب نهج منضبط لتقييم وتحسين فعالية المخاطر و الحوكمة ، و يمكن أن يشير التدقيق إلى القضايا المالية و لتحقيق الأداء والخدمات الاستشارية للحكومات يتطلب التدقيق الفعال مشاركة المواطنين في عملية التدقيق ، و ان توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الحوكمة يؤدي الى الوصول للطرق الجديدة والمبتكرة و التي توفر كافة المعلومات الخاصة بالحوكمة للمواطنين بأسرع وقت و باقل جهد ، و تتحمل المنظمات مسؤوليات كبيرة لتوفير المساءلة والشفافية في هذا المجال، اذ توفر بعض هذه المنظمات معلومات للجمهور وتجعل التقارير متاحة للجميع عبر الإنترنت(فتاح و عبودي، 2021:228).

3-5 مفهوم الاستدامة المصرفية :

ان الاستدامة بأبسط مفهوم تعني بناء عمل ناجح اليوم و تقديم قيمة له على المدى الطويل (Roy et al 2015:58)، و ان الاهتمام بالاستدامة اصبح كرد فعل طبيعي على البيانات البيئية و الاقتصادية التي تشير الى انخفاض النمو الاقتصادي الحالي و انه غير قابل للبقاء و الاستمرار على المدى المتوسط و الطويل والذي يظهر جلياً في ازمة المناخ العالمية وكذلك بسبب زيادة نسب الكربون المنبعث و الضرر بالبيئة وغيرها من العوامل التي تشكل عامل خطر على بقاء حياة الانسان (العابدي و ابو حمد، 2017: 505) .

ورغم النشأة المبكرة لمفهوم الاستدامة وبعض تطبيقاتها الا ان هذا المفهوم تطور مؤخراً واصبح محل بحث و اهتمام عالمي اذ اعطته الامم المتحدة اهمية كبيرة في محافلها الدولية ، و الجدول (3) يوضح مفهوم الاستدامة المصرفية حسب رأي عدد من الباحثين.

جدول 3 :مفهوم الاستدامة المصرفية حسب رأي عدد من الكتاب و الباحثين

ت	الباحثين	المفهوم
1	حسين و جعفر، 184:2022	هو مفهوم متعدد الواجه و هو نتيجة تفاعل ثلاثة انظمة رئيسية متمثلة بالنظام البيئي ، الاجتماعي - و المالي الاقتصادي و العلاقة بين التحديات الاجتماعية و البيئية من جهة و نمو مستوى المصرف و الابتكار من جهة اخرى و يظهر ذلك في استراتيجية المصرف الموجهة لاستهداف الاستدامة.
2	هدى و ارادن ، 8:2021	هو كمية الجهود المبذولة من قبل المصرف للحفاظ على الموارد الطبيعية و عدم ترك الاحتياجات الحالية مع ضمان تلبية متطلبات الاجيال المستقبلية من خلال تحقيق الاستدامة بأنواعها الثلاث دون اغفال عن اي منها.
3	حديدي و اخرون، 77:2021	هي الخدمات التي يقدمها المصرف لعملائه الذين يراعون الاثر البيئي و الاجتماعي في اعمالهم.
4	Yip & Bocken, 2018:150	هي تقديم الخدمات المالية التي تطورت لتلبية احتياجات الناس و حماية البيئة مع تحقيق الربح كيفية تصميم و بناء و تنفيذ العمل المصرفي المرتبط بثقافة الشركات و هي تسعى الى الابتكار و التميز في مجال الاعمال و التشغيل فضلاً عم موقفه كمسؤولية اجتماعية و يركز على العملاء و يتجاوز متطلبات الامتثال الاساسية لأنه مصرف مستدام
5	stankeviciene, 2014:1198	

المصدر: اعداد الباحثين.

و بعد هذا العرض النظري نرى ان مفهوم الاستدامة المصرفية: هو امكانية المصرف من التحول من المصرف(الكلاسيكي) التقليدي الى المصرف المستدام و الذي يقدم خدمة مصرفية تلائم متطلبات التنمية المستدامة و لها قيمة كبيرة جدا على المدى الطويل تساهم في الحفاظ على (الارض ، الانسان، الكوكب).

3-6 اهداف الاستدامة المصرفية

ان المؤسسات المالية و المصرفية المختلفة لديها تحديات كبيرة في الآونة الاخيرة ومنها الركود المالي الذي اصاب العالم مؤخراً و المتمثل (بفايروس كوفيد 19) ولمواجهة هذه التحديات تم استخدام الاستدامة كأحد الحلول اذا جعل المنظمة تغير من طرق عملها التقليدية الى طرق حديثة ومبتكرة و تنوع مصادرها نحو الاستثمار كالتمول المستدام والقروض الخضراء و الخاصة بالاستثمار بالطاقة النظيفة وبالتالي تساعد في الحد من المخاطر التي تصيب المنظمات (Karkowska, 2020,2) .

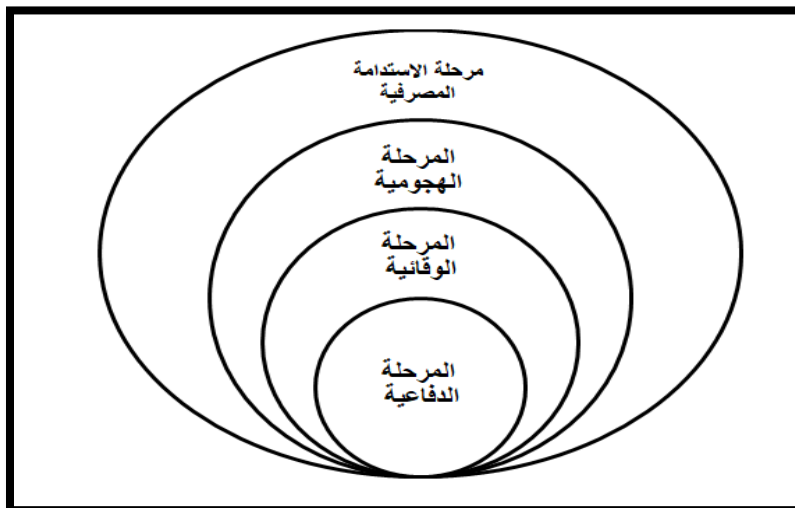
للاستدامة المصرفية جملة من الاهداف تتنوع باختلاف الباحثين وكما يلي.(عبد الامير و البناء، 2019: 159)، (الشيخ، الجزائروي، 1998: 48)، (Aracil et al , 2021:1) :

1. تقليل التعاملات الورقية الى ادنى المستويات مع زيادة الاعتماد على المعاملات الالكترونية مثل استخدام اجهزة الصراف الالي والمصرفي المتنقلة والخدمات المصرفية عبر الانترنت ... الخ .
2. حماية البيئة عن طريق اعادة استخدام الموارد واعادة تدوير النفايات فضلاً عن كفاءة استخدام الطاقة .
3. تقليل الاثار البيئية التشغيلية باستمرار برصد الاداء البيئي وتنفيذ وتقييم برنامج الادارة البيئية الذي يقوم بحفظ الطاقة والمياه وادارة النفايات ، اعادة تدوير المواد وخفض الرحلات التجارية وتشجيع الشراء الاخضر.
4. تعمل المصارف على تخفيف حدة الفقر عن طريق دعم الوظائف الخضراء التي تعد بمثابة جسر يربط بين القضاء على حالة الفقر المدقع والجوع والوصول الى تحقيق الاستدامة البيئية اذا توصلت مجموعة من البحوث الى ان تخضير المنشأة باستحداث الوظائف الخضراء في سياق هذه العملية سوف تسهم في التخفيف من معدلات البطالة وتحقيق استدامة مصرفية وبيئية في الوقت ذاته .
5. ضمان تمويل اهداف التنمية المستدامة.
6. توفير الموارد للمشاريع الخضراء.
7. ادارة و توزيع اموال الاستثمار المسؤول المستدام (SRI) او ما يعرف بالاستثمار المسؤول اجتماعيا و كذلك بالاستثمار المستدام.

3-7 مراحل تحول المصارف الى الاستدامة المصرفية

ان الاساليب التي تم استعمالها في المصارف الكلاسيكية للتحول الى الاستدامة المصرفية هي اربعة مراحل للتعرف على قضايا الاستدامة والاستجابة لها و يمكن تصنيف البنوك وفقا لمرحلة و وعيها و تمر المصارف بالمرحلتين الاربعة الاتية في رحلتهم نمو تمويل الاستدامة و هذه المراحل هي (Roy et al ,2015:59) :

- 1- المرحلة الدفاعية : و هي ادارة المخاطر البيئية الاساسية حيث يتم التغاضي عن قضايا الاستدامة الاوسع نطاقا او تجاهلها.
- 2- المرحلة الوقائية او التفاعلية : تحديد ادارة للمخاطر البيئية والاجتماعية.
- 3- المرحلة الاستباقية او الهجومية : تحديد ادارة استراتيجية للمخاطر الاجتماعية و البيئية و كذلك تحقق القيمة المضافة للبيئة و المجتمع.
- 4- مرحلة الاستدامة المصرفية (النهائية) : يتم هنا في المرحلة هذه دمج المحصلات الثلاث مع بعض و هي (الاشخاص ، الكوكب ، التنمية او الازدهار) في استراتيجية الاعمال الاساسية للمصرف ، و لم يعد مقتصر على تجنب المخاطر ، و كذلك يتم التعرف على قضايا الاستدامة كمحركات لتطوير الخدمات القائمة و الخدمات الجديدة و التي تولد ايرادات اضافية و زيادة الحصة السوقية و بالتالي يصبح المصرف مستدام.



شكل 2: تصنيف المصارف للتحول نحو الاستدامة

المصدر: اعداد الباحثين

3-8 ابعاد الاستدامة المصرفية

تتفق اغلب الدراسات والبحوث ان ابعاد الاستدامة المصرفية هي (البعد البيئي ، البعد الاجتماعي ، البعد الاقتصادي) ومنها { (راهي وسلمان ، 2021: 4) ، (هدى و ارادن ، 2021: 9) ، (Roy et al ,2015:59) ، (بن غالم، 2015:141)} و ان تدهور أي جانب من جوانب الاستدامة الثلاثة الاقتصادي او البيئي او الاجتماعي سيؤثر على الجوانب الاخرى للأجيال الحالية والمستقبلية اذ ان الاستدامة احد الشروط التي تسمح للمنظمات بوضع الركائز الاقتصادية والبيئية والاجتماعية الاستراتيجية المنظمة و الادارة (العابدي و ابو حمد ، 2017: 505)

1- البعد الاقتصادي والمالي للاستدامة المصرفية : ان خلق القيمة المستدامة يساعد الصناعة المصرفية بالحفاظ على اداء اقتصادي ايجابي حتى في وقت الازمات وان الوقاية من انهيار الصناعة المصرفية خلال مدة الانكماش المالي امر مهم لأية مؤسسة مصرفية ، وان الوضع الاقتصادي اليوم يملئ الحاجة الى وضع نموذج يمكن بموجبه تقييم الاستدامة علماً ان لحد الان لا يوجد نموذج رئيس موحد والذي بموجبه يمكن قياس الاستدامة ، لذلك يمكن النظر في الموارد (الاقتصادية، الاجتماعية ، البيئية) التي ينبغي ان تكون قابلة للقياس استخدام الموارد من اجل معرفة كفاءة هذه الموارد (stankeviciene, 2014:1197) ، و ان الاستدامة الاقتصادية هي كذلك تمثل العمل على زيادة النشاط الاقتصادي و القضاء على الفقر بين افراد المجتمع من خلال زيادة الانتاج المحلي و تحقيق اعلى معدلات الارباح باقل التكاليف و بالتالي يؤدي الى زيادة رفاهية المجتمع (هدى و ارادن ، 2021: 9). وكذلك الاستدامة المالية للمصرف تعني امكانية بقاء و استمرار المصرف في تقديم مساهمه طويلة الاجل في التنمية (Roy et al ,2015:58).

2- البعد الاجتماعي : هي المحاولات التي تقوم بها المنظمة لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات اخلاقية و اجتماعية وبالتالي فإنه البعد الاجتماعي يعتمد على عدد من المبادرات دون الرجوع الى وجود ملزم قانونيا، ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الأتباع و التعليم (يعقوب والعلمي، 2021: 105) و بالتالي فان الاستدامة الاجتماعية تعني المحافظة على العدالة الاجتماعية بين فئات المجتمع قدر الامكان من خلال توزيع المنتجات المصرفية و الدخول بين فئات المجتمع (هدى و ارادن ، 2021: 9). و تهدف الاستدامة الاجتماعية الى زيادة المستويات المعيشية ، التقليل من الفقر ، الاهتمام برفاهية المجتمع ، و احترام حقوق الانسان (Roy et al ,2015:58).

3- البعد البيئي : ان العناية والحفاظ على البيئة ومواردها يعني الحفاظ على عناصرها ومقومات بقاء الانسان على هذا الكوكب ومن ثم لا بد من القيام بالسعي لمواجهة المشاكل البيئية التي تظهر نتيجة للنشاطات البشرية ولا شك بان مواجهة تلك الاضرار التي تشوه البيئة ومواردها تتطلب في الاساس معرفة مكونات البيئة ومواردها و حجم المشكلات التي تضر بها وفي نفس الوقت الحفاظ على النظام الحيوي الطبيعي مع التخطيط للاستيراد في ذلك لمدى زمني بعيد لذا تعرف الاستدامة البيئية بأنها هي " اتخاذ القرار واختيار التخفيف من الاثار غير الايجابية واثار الانشطة البشرية ، ومن ثم اتخاذ الاجراءات نحو استخدام الموارد المحدودة بحكمة وبطريقة عادلة ومنصفة لكل من جيل الحاضر و يليه المستقبل " (الشايخ واخرون ، 2019: 700).

4- المبحث الثالث : التحليل الاحصائي و اختبار فرضيات البحث

4-1 ترميز المتغيرات و ابعاد البحث

البحث الحالي يسعى الى بحث العلاقة و التأثير بين متغيراته و هي (الحوكمة الالكترونية) بكونه متغيرا مستقلا، الذي يتضمن اربعة ابعاد (المشاركة الالكترونية، الشفافية الالكترونية، المسألة الالكترونية، التدقيق الالكترونية)، و (الاستدامة المصرفية) بتحديد متغيرا تابعا و الذي يتكون من ثلاثة ابعاد هي (الاقتصادي ، الاجتماعي - البيئي) ، كما تم ترميز متغيرات، و ابعاد وفقرات الاستبيان من اجل البساطة و السهولة في استخدام اساليب التحليل الاحصائي و كما في الجدول (4).

جدول 4 : ترميز متغيرات و ابعاد البحث

المتغيرات	الابعاد	الرمز	الاسئلة
الحوكمة		X11	يعمل المصرف على استعمال البرامج المتطورة بما يخدم أنشطة المشاركة التي تزيد من جودة الخدمة.
الالكترونية (x)	المشاركة الالكترونية (x1)	X12	غالبا ما يستخدم المصرف البرامج التطبيقية الجاهزة على الحاسوب لإنجاز انشطته المختلفة.
		X13	يشارك المصرف العاملين فيه في وضع الأنظمة الالكترونية.

يسمح المصرف للمجتمع الخارجي المشاركة في برامج تطوير الخدمات المصرفية الإلكترونية.	X14		
تعتمد ادارة المصرف الشفافية في المعلومات المقدمة.	X21		
يتعامل المصرف مع الشكاوى الموظفين الإلكترونية بصورة موضوعية و الرد عليها.	X22	الشفافية الإلكترونية	
يصمم المصرف برامج الكترونية للكشف عم الاخطاء و الانحرافات لمعالجتها.	X23	(x2)	
يعلن المصرف الأنظمة والتعليمات على موقعه الإلكتروني بشكل واضح للجميع.	X24		
تعتمد ادارة المصرف الاساليب المناسبة الإلكترونية لقياس اداء العاملين والتي تمكنها من مساءلتهم.	X31		
يراعي المصرف المعايير الاخلاقية في تطبيق المهام الإلكترونية الملقاة على عاتقه.	X32	المساءلة الإلكترونية	
توفر المصرف نظاما إلكترونيًا معلناً للشكاوي.	X33	(x3)	
تدقق أعمال المصرف من جهة محايدة(مستقلة).	X34		
يتبع المصرف افضل الطرق و البرامج في تنفيذ التدقيق الإلكتروني .	X41		
يمتلك المصرف عاملين ذوي مهارات فنية متميزة تمكنهم من عملية التدقيق الإلكتروني.	X42	التدقيق الإلكتروني	
تسعى ادارة المصرف الى التوصل لطرق جديدة فعالة للتحقق من العمليات التي تقوم بها المنظمة.	X43	(x4)	
قلل التدقيق الإلكتروني الوقت و التكاليف في اجراء التدقيق.	X44		
يعتمد المصرف في قياس الاداء الاقتصادي على مؤشرات حديثة و ملائمة.	y11	البعد الاقتصادي	
يقوم المصرف بأعداد لوحه القيادة لتقييم ادائه الاقتصادي.	y12	Y1	
يعتمد المصرف على سياسة اساسها الابداع تهدف الى تحسين جودة الخدمة المصرفية و تحقيق ميزة تنافسية.	Y13		
يعتمد المصرف بشكل دائم على ميذا التحسين المستمر في الخدمات و قيادة ادائه بالعودة الى النتائج المحققة و مقارنتها مع النتائج المتوقعة.	Y14		
يساهم المصرف في دعم الهيئات التي تقوم بالأنشطة الثقافية و الحضارية.	Y21	البعد الاجتماعي	الاستدامة
يساهم المصرف في انجاز المشاريع الأساسية للمجتمع من مدارس و مستشفيات.	Y22	Y2	المصرفية (Y)
يقوم المصرف بتنفيذ برامج الاسكان للحد من أزمة السكن.	Y23		
يساعد المصرف في نشر ثقافة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.	Y24		
يضع المصرف شروط بيئية و اجتماعية عن قيامه بتمويل المستثمرين.	Y31		
تعد حماية البيئة من اهم المرتكزات قيم الادارة و ثقافة المصرف بشكل عام.	Y32	البعد البيئي	
يستثمر المصرف امواله في مشاريع تشجع انتاج منتجات صديقة للبيئة.	Y33	Y3	
يساهم المصرف في تقديم المساعدات للمؤسسات الاجتماعية التي تهدف الى تحسين البيئة.	Y34		

المصدر : اعداد الباحثين.

4-2 ثبات المقياس و التوزيع الطبيعي للمتغيرات البحث

بعد القيام باجراء التوزيع الطبيعي الخاص بمتغير (الحوكمة الإلكترونية) بوصفه متغيراً مستقلاً و (الاستدامة المصرفية) بكونه متغيراً تابعاً، ، فإن قيم كل من معامل التلطح، و الالتواء الموضحة في الجدول(5) تكون جميعها ضمن الحدود المقبولة للتوزيع الطبيعي، و التي تتراوح بين ضمن (±1.96)، و هذا يدل على ان بيانات البحث الحالي و المتعلق بالمتغير المستقل (الحوكمة الإلكترونية)، و المتغير التابع (الاستدامة المصرفية) مناسبة لأجراء الاختبارات الاحصائية.

لتحديد صلاحية الاستنبان الخاص بالبحث الحالي و ملائمته و قياسه لمتغيرات البحث الحالي، استعمل البحث معامل (الفا كرو نباخ) و كما في الجدول(5) و، اذ اظهرت النتائج وجود ثبات عالي لا بأس به للفقرات مقياس الدراسة لمتغير الحوكمة الإلكترونية، و لمتغير الاستدامة المصرفية، اذ تراوحت نتائجها بين (0.97-0.98)، و بالمقارنة مع اورده (Sarstedt and Mooi,2014:269) ان قيمة معامل الفا كرو نباخ يجب ان تكون اكبر من (0.70).

جدول 5 : التوزيع الطبيعي و ثبات المقياس لمتغيرات البحث

الفا كرو نباخ	التوزيع الطبيعي		الترميز	المتغيرات و الابعاد
	Kurtosis	Skewness		
98.5	-0.805-	-0.451-	x1	المشاركة الإلكترونية
	-1.395-	-0.620-	x2	الشفافية الإلكترونية

	-1.216-	-652-	x3	المسألة الالكترونية
	-1.252-	-609-	x4	التدقيق الالكتروني
97.4	-1.394-	-697-	Y1	البعد الاقتصادي
	-489-	-960-	Y2	البعد الاجتماعي
	-504-	-762-	Y3	البعد البيئي

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.25

4-3 التحليل الوصفي للمتغيرات البحث

4-3-1 التحليل الوصفي للمتغير المستقل (الحوكمة الإلكترونية)

توضح نتائج الجدول (6) مستوى الحوكمة الالكترونية من وجهة نظر المستجيبين ، اذ ان المتوسط العام لهذا المتغير هو (3.37) ، و كانت قيمة الانحراف المعياري العام هو (1.39) ، و يظهر هذا المؤشر جود اتساق في الاجابات وتجانسها من وجهة نظر عينة البحث ، و بما انه كان المتوسط العام اعلى من المتوسط الفرضي و الذ يبلغ (3)، فإن هذا يشير ان هذا المتغير يعد متوافرا على وفق رؤى المستجيبين ، و يعد كذلك مؤشرا على ان آرائهم تولي متغير الحوكمة الالكترونية اهتماما لا بأس به ، و هو بطبيعة الحال انعكاس جيد الى حد ما على اجاباتهم، و اكثر متوسط بين الفقرات هو(4.22)، الذي كان من نصيب الفقرة (x11)، و هي (يعمل المصرف على توفير البرامج المتطورة بما يخدم أنشطة المشاركة التي تزيد من جودة الخدمة) ، و اقل متوسط بين الفقرات هو(3) ، و التي كانت من نصيب الفقرة (x13)، و هي (يشارك المصرف العاملين فيه في وضع الأنظمة الالكترونية).

اما اكثر متوسط بين الابعاد هو(3.49) ، و هو من نصيب بعد المسألة الالكترونية(x3)، و اقل متوسط بين الابعاد هو(3.31) ، و هو من نصيب بعد التدقيق الالكتروني(x4).

جدول 6: التحليل الوصفي للمتغير المستقل(الحوكمة الإلكترونية)

الترتيب	الاهمية النسبية%	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الثاني	84.4	.91003	4.2200	x11
	60.8	1.32419	3.0400	x12
	60	1.47080	3.0000	x13
	64.8	1.61068	3.2400	x14
	67.5	1.13530	3.3750	x1
الثالث	67.2	1.69946	3.3600	x21
	68.8	1.43086	3.4400	x22
	66.8	1.68559	3.3400	x23
	66.8	1.68559	3.3400	x24
	67.4	1.59098	3.3700	x2
الاول	69.2	1.45980	3.4600	x31
	69.2	1.54140	3.4600	x32
	66.8	1.68559	3.3400	x33
	74	1.68123	3.7000	x34
	69.8	1.55426	3.4900	x3
الرابع	71.6	1.45812	3.5800	x41
	66.4	1.33156	3.3200	x42
	67.2	1.46747	3.3600	x43
	60	1.47080	3.0000	x44
	66.3	1.36540	3.3150	x4
67.75		1.39211	3.3740	x

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.25

4-3-2 التحليل الوصفي للمتغير التابع : الاستدامة المصرفية

ان نتائج الجدول (7) توضح مستوى الاستدامة المصرفية ف من وجهة نظر المستجيبين ، اذ ان المتوسط العام لهذا المتغير هو (3.46) ، و كان الانحراف المعياري العام كان هو (1.3) ، و يظهر هذا المؤشر وجود اتساق في الاجابات وتجانس ، و بما ان المتوسط العام كان اعلى من المتوسط الفرضي البالغ (3)، فإن هذا يعني ان هذا المتغير يعد متوافرا على وفق رؤى المستجيبين للبحث ، و يعد كذلك مؤشرا على ان آرائهم تولي متغير الاستدامة المصرفية اهتماما لا بأس به ، و هو بطبيعة الحال انعكاس جيد الى حد ما على اجاباتهم، و اكثر متوسط بين

الفقرات هو(4.78)، الذي كان من نصيب الفقرة (y21)، و هي (يساهم المصرف في دعم الهيئات التي تقوم بالأنشطة الثقافية و الحضارية) ، و اقل متوسط بين الفقرات هو(3.14)، و التي كانت من نصيب الفقرة (y14)، و هي (يعتمد المصرف بشكل دائم على مبداء التحسين المستمر في الخدمات و قيادة ادائه بالعودة الى النتائج المحققة و مقارنتها مع النتائج المتوقعة).

اما اكثر متوسط بين الابعاد هو(3.53) ، وهو من نصيب البعد الاجتماعي(y2)، و اقل متوسط بين الابعاد هو(3.33) ، وهو من نصيب البعد الاقتصادي(y1).

جدول 7 : التحليل الوصفي للمتغير التابع (الاستدامة المصرفية)

الترتيب	الاهمية النسبية%	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الثالث	66.8	1.33417	3.3400	y11
	67.6	1.70102	3.3800	y12
	69.6	1.76404	3.4800	y13
	62.8	1.34027	3.1400	y14
	66.7	1.47739	3.3350	y1
الاول	73.6	1.31615	3.7800	y21
	71.2	1.23156	3.5600	y22
	64.4	1.31382	3.3220	y23
	69.2	1.43157	3.4600	y24
	69.6	1.28258	3.5305	y2
الثاني	74	1.12938	3.7000	y31
	73.6	1.57065	3.6800	y32
	69.2	1.24884	3.4600	y33
	65.2	1.36740	3.2600	y34
	70.5	1.22812	3.5250	y3
68.934		1.30005	3.4635	Y

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.25

4-4 اختبار الفرضيات

4-4-1 اختبار فرضية الارتباط

تم القيام باختبار الفرضية و التي تنص على " هنالك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة بين الحوكمة الالكترونية و الاستدامة المصرفية" و وضحت نتائج الارتباط ان هنالك علاقة ارتباط معنوية اذ ظهر معامل الارتباط (R) بقيمة (93.9%) اما المعنوية (p) فكانت قيمتها (0.000) و هي اقل من الجدولية و هي (0.05) و بالتالي يتم قبول الفرضية.

جدول 8 : نتائج اختبار فرضية الارتباط

المتغير التابع	العينة (n)	المعنوية (p)	معامل الارتباط	المتغير المستقل
Y	50	0.000	**0.93	X

* عند معنوية (5%)

** عند معنوية (1%)

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.25

4-4-2 اختبار فرضية التأثير :

وهي " هنالك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة بين الحوكمة الالكترونية و الاستدامة المصرفية" يتضح من نتائج الاختبار و التي يسردها الجدول (9) انه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الحوكمة الالكترونية و الاستدامة المصرفية اذ كانت قيمة (f) المسحوبة و هي (358.18) اعلى من الجدولية و هي (4.03) ، و كذلك سجلت قيمة (t) ما مقداره (18.92) و هي اعلى من الجدولية و هي (2.01) ، اما معامل (β) فهو (0.877) و الذي يعني انه عند الزيادة بمقدار مرة واحدة في الحوكمة الالكترونية تؤدي الى الزيادة بمقدار (0.877) في الاستدامة المصرفية و يمكن صياغة معادلة الانحدار كالاتي

$$y = a + \beta x_1 \dots\dots\dots(1)$$

$$0.877 \text{ الحوكمة الالكترونية} + 0.488 = \text{الاستدامة المصرفية} \dots\dots\dots(2)$$

و من خلال متابعة قيمة معامل التفسير (R^2) ظهر ان النموذج يمتلك قدرة تفسيرية بلغت (0.86) و هذا يشير الى الحوكمة الالكترونية تقوم بتفسير (86%) من التباين الذي يحصل في المتغير التابع و هو الاستدامة المصرفية ، و بهذا يتم قبول فرضية التأثير.

جدول 9: نتائج اختبار فرضية التأثير

المتغير التابع	R ²	F	t	β	α	المتغير المستقل
y	0.86	358.188	18.926	0.877	0.488	X

قيمة (f) الجدولية هي 4.03 بمستوى معنوية (0.5%)
 قيمة (t) الجدولية هي 2.015 بمستوى معنوية (0.5%)

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.25

5- المبحث الرابع : الاستنتاجات و التوصيات

5-1 الاستنتاجات :

اشرت نتائج اختبار الاحصاء الوصفي وجود قبول لا باس به لعينة البحث الحالي حول متغيرات البحث و هي (الحوكمة الالكترونية) و (الاستدامة المصرفية) ، و كذلك وضحت خلاصة نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل للبحث (الحوكمة الالكترونية) و المتغير التابع للبحث (الاستدامة المصرفية) ، و كذلك جاءت نتائج اختبار فرضية الانحدار هي الاخرى تبين ان هناك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية مقبولة بين متغيرات البحث.

5-2 التوصيات

1. ضرورة ان يقوم المصرف بمراعاة الجوانب الخاصة بالحوكمة الالكترونية و كيفية ايفال افضل خدمة للزبائن المشتركين بالمصرف و كذلك ضرورة جلب تكنولوجيا حديثة للمصارف تلبى متطلبات الحوكمة الالكترونية.
2. إيلاء المزيد من الاهتمام بالاستدامة المصرفية ومنها القيام المشاركة بالحملات الدعائية و الترويجية و استعمال شبكات التواصل الاجتماعي لذلك الغرض لما تُمثله من قوة تسويقية بيد المصرف من اجل التواصل مع مختلف الزبائن.
3. المشاركة الفعالة في المؤتمرات و الدورات و الورش التي تراعى أنشطة الاستدامة بأنواعها الثلاث (الاقتصادية ، الاجتماعية ، البيئية) .
4. العمل على تنظيم الدورات الخاصة بالحوكمة الالكترونية بالاشتراك مع المؤسسات المهنية و الأكاديمية كقنابة المحاسبين و المدققين و أساتذة الجامعات، خصوصا للمنسبين الجدد في المصارف.
5. العمل على تعزيز مكانة تقييم الاداء ضمن عمل المصرف من خلال الاعتماد على تقارير التدقيق الداخلي و الاخذ بالملاحظات و المقترحات لتقليل الاخطاء، وكذلك القيام بجذب الافراد ذوي الخبرة و المهارة.

المصادر:

المصادر العربية

أ. د. طلال ناظم خضير الزهيري. (2018). تطبيق مبادئ الحوكمة الالكترونية اعتمادا على قدرات الموارد البشرية لرفع مستوى الأداء في مؤسسات المعلومات. LARK JOURNAL FOR PHILOSOPHY, LINGUISTICS AND SOCIAL SCIENCES, 2(29).

بن غالم ، نسيمه (2015) "التحكم في الاداء الشامل للبنوك التجارية في ظل التنمية المستدامة" رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية و العلوم الادارية و علوم التيسير ، جامعة ام البواقي.

حديدي، آدم، لياز، حفصي، & علاء الدين. (2021). الاستدامة المصرفية و دورها في تحسين أداء المنظومة المصرفية الجزائرية. مجلة دفاتر اقتصادية، 12(2)، 75-91.

حسين كلف عزيز، & جعفر باقر علوش. (2022). أثر بعض المتغيرات النقدية على مؤشرات البعد الاقتصادي للاستدامة المصرفية في العراق: دراسة قياسية للفترة (2004-2019). مجلة واسط للعلوم الانسانية، 18(الجزء الرابع).

حمد ، علاء دهام ، سعيد ، مثنى محمد (2020) "تأثير الحوكمة الالكترونية في تحقيق الاداء الابتكاري" مجلة العلوم الادارية و الاقتصادية ، الجامعة المستنصرية ، المجلد 26، العدد 119.

داخل ، ليلي عبد الصاحب ، عبود ، فرج غني (2019) دور الحوكمة الالكترونية في تحقيق التقدير الذاتي للتحاسب الضريبي في الشركات العراقية : دراسة تطبيقية لعينة من الشركات الصناعية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية ، مجلة المثنى للعلوم الادارية و الاقتصادية ، المجلد 9 ، العدد 4.

الراعي ، اسماء عيسى (2021) "واقع تطبيق الحوكمة الالكترونية في الجامعات الاردنية الحكومية و علاقتها بالتمكين الاداري لاجزاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم" رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية - جامعة الشرق الاوسط.

راهي ، محمد عالي ، سلمان ، رحيم قاب (2021) " التحليل المالي لمؤشرات الاستدامة المصرفية " مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية ، العدد الثاني ، المجلد 17 .

الشايح ، حسن احمد ؛ ابو الصفا ، ماجدة رفعت ؛ عبد الحميد ، عبد المطلب (2019) "الاستدامة البيئية كأحد ابعاد القدرة التنافسية في صناعة البتروكيماويات " Journal of Environmental Studies and Researches (2019) 9(4): -697-707

شليبي ، صيري احمد، (2012) " دور الحوكمة في الاصلاح الاداري: دراسة مقارنة بين الدنمارك ولبنان"، رسالة ماجستير.

الشيخي حمزة ،الجزراوي ابراهيم(1998) ، الادارة المالية الحديثة ، الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.

صلاح الدين ، احمد ضياء ، عطية ، طارق طعمة (2018) "الحوكمة الالكترونية ودورها في نجاح استراتيجيات التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية في ديوان محافظة الانبار" مجلة جامعة جيهان - اربيل العلمية ، اصدار خاص العدد 2 ، ايلول.

العابدي ، عمار ياسر ، ابو حمد ، رضا صاحب (2017) "دور اعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الاداء الاستراتيجي " مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية ، العدد 21.

عبد الحسن ، محمد ، عطا ، حيدر ، نعيم ، ابراهيم (2019) دور توطين الرواتب في تعزيز الحوكمة الالكترونية دراسة تحليلية على عدد من الجامعات ، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية و الادارية ، المجلد 1 ، العدد 208، 33-218.

قنديلجي ، عامر ابراهيم ، الجنابي ، وعلاء الدين عبد القادر، (2005) ، نظام المعلومات الادارية ، الاردن : دار الميسرة .

نور نبيل عبد الامير ، زينب مكي البناء (2019) ، التمويل الاخضر ودوره في تحسين اداء المصارف العراقية ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد 15، عدد 60، جامعة كربلاء ، العراق.

هدى ابراهيم مفتن، & أ. د. أردان حاتم خضير. (2021). ج دور ريادة الاعمال في تحقيق التنمية المصرفية المستدامة-دراسة استطلاعية لعينة من المصارف العراقية. Journal of Administration and Economics, (129), 1-21.

يعقوب ، سالم ، العلمي ، قواسمية (2021) "المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات العمل دراسة مفاهيمية " مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية المجلد 9 العدد 3 .

فتاح ، نورا عزيز ، عبودي ، صفاء ادريس (2021) واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الالكترونية في المصارف العراقية دراسة استطلاعية في عينة من المصارف العراقية الحكومية. مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصاد ، المجلد 17 ، العدد 221، 55-239.

المصادر الانكليزية

Al-Hayali, A. S., & Al-Hadidi, A. A. A. (2022). Employing the dimensions of Electronic governance in the field of sustainable development: a survey study of the opinions of a sample of Mosul municipality employees. Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences, 18(59 part 2).

Aracil, E., Nájera-Sánchez, J. J., & Forcadell, F. J. (2021). Sustainable banking: A literature review and integrative framework. Finance Research Letters, 42, 101932.

Fattah, N. A., & Abboudi, S. A. (2022). The Organizational Identification and its effect in the application of the Electronic Governance principles: A survey study in a Sample from Iraqi banks. AL-Anbar University journal of Economic and Administration Sciences, 14(1).

Hill, Charles W.I., (2003)"International Business-Competing in the Global Marketplace", 4th ed., McGraw-Hill Irwing, Boston.

Karkowska, R. (2020). Business model as a concept of sustainability in the banking sector. Sustainability, 12(1), 111.

- PACIFICCOUNCILONINTER, N. (2002). Roadmap for E-government in the Developing World.
- Pascual patricia .(2003). E-Government" the electronic journal on information system in developing countries, Vol.19,no 1.
- Roy, M. K., Salam Sarker, M., & Parvez, S. (2015). Sustainability in Banking Industry: Which way to move?. ASA University Review, 9(2).
- Sarstedt, M., & Mooi, E. (2014). A concise guide to market research. *The Process, Data, and*.
- Stankeviciene, J., & Nikonorova, M. Sustainable value creation in commercial banks during financial crisis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* , 2014 .
- William Akotam Agangiba & Millicent Akotam Agangiba .(2013). E-Governance justified" International Journal of Advanced computer Science and Applications , Vol 4 , No, 2 , Ghana.
- Yip, A. W., & Bocken, N. M. (2018). Sustainable business model archetypes for the banking industry. *Journal of cleaner production*, 174, 150-169.