التوجهات الجديدة للصناعة المصرفية في ظل العولمة المالية ودورها في تعزيز ابعاد التوجه الريادي المصرفي دارسة تطبيقية في مصرف الرافدين – فرع كربلاء.

The new directions of the banking industry in the context of financial globalization and its role in enhancing the dimensions of the pioneering orientation of banking / Applied study in Rafidain Bank – Karbala Branch

م.م. منار حيدر علي	م.م. عقيل علوان محسن	م . م . عبد المهدي رحيم حمزة
جامعة الفرات الاوسط التقنية	كلية المستقبل الجامعة	كلية المستقبل الجامعة
المعهد التقني – بابل		
alganimymanar@gmail.com	alwanaqeel1986@gmail.com	Mahdirih33@gmail.com
07826942878	07818987992	07809390370

الملخص

يسعى البحث الى بيان دور تبني التوجهات الحديثة للصناعة المصرفية في ضل العولمة المالية في تعزيز ابعاد التوجه الريادي المصرفي ، بعد ان اصبحت المؤسسات المصرفية تتنافس فيما بينها من اجل تبني افضل التوجهات في مجال الصناعة المصرفية لتعزيز التوجه الريادي للمصرف عينة البحث على وجه الخصوص والحياة الاقتصادية من جهة العموم، وعلية فان هدف البحث تركز اساسا في قياس دور تبني التوجهات الحديثة للصناعة المصرفية في ضل العولمة المالية (الصيرفة الشاملة، الاندماج المصرفي ، الحوكمة المصرفية ، التكنلوجيا المصرفية)في تعزيز ابعاد التوجه الريادي المصرفي.

ولتحقيق هذا الهدف قد اعتمد الباحث على المنهجين الوصفي والتحليلي لغرض تحليل انموذج وفرضيات البحث وتحديد العلاقات المنطقية بين متغيرات البحث ، اذا عد البحث التوجهات الحديثة للصناعة المصرفية في ضل العولمة المالية متغيرا مستقلا يؤثر في تعزيز ابعاد التوجه الريادي المصرفي بوصفها متغيرا تابعاً ، كما وعد الباحث استمارة الاستبيان كأحد ادوات جمع البيانات وقد اشتملت على عدة اجزاء فتناول الاول منها : البيانات الشخصية لا فراد عينة البحث ، في حين تناول الجزء الثاني منها: الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل وفقرات المتغيرات الفرعية وقد اشتمل هذا الجزء على (24) فقرة ، وتناول في لجزء الثالث منها: فقرات المتغير التابع وقد اشتمل هذا الجزء على (18) فقرة، وفي ضوء ذلك استعان الباحث بمجموعة من الاساليب الاحصائية من اجل اختبار الفروض الخاصة بالبحث وتمثلت ب (التكرارات والمتوسطات الحسابية ، والانحراف المعياري ، ومعامل الارتباط البسيط ، ومعامل الانحدار البسيط ، ومعامل التحديد).

وقد اختتمت الدراسة بعدد من التوصيات ومنها:

- العمل على تنمية قدرات مصرف الرفدين/ فرع كربلاء البشرية واعدادها للتطور التكنلوجي والمصرفي وذلك بعقد دورات داخلية وخارجية بهدف توعيتهم بأهمية التوسع في الصيرفة الإلكترونية.
- ضرورة توفير الامان والثقة في البنية المعلوماتية في مصرف الرافدين/ فرع كربلاء لتشجيع الزبائن في استخدام الصيرفة الإلكترونية والتوسع في استخدام شبكات المعلومات لنجاح العمليات المصرفية الإلكترونية.
- تعزيز الرقابة على البنوك لضمان سلامة عملها وخاصة ما يتعلق بوجود رقابة داخلية وادارة سليمة للإتمان والمخاطر.
- توصي الدراسة بضرورة مواكبة التطورات التكنلوجية في مجال تكنلوجيا المعلومات والحرص على استخدام أجهزة الحاسوب الآلي الحديثة, وأجهزة الحاسوب الحديثة, والبرمجيات المطورة لما لها من أثر إيجابي في سالمة تطبيق نظم المعلومات واستخدامها ومعالجة جانب الضعف في التكنلوجيا المصاحبة لتقديم الخدمة في مصرف الرافدين/ فرع كربلاء وذلك من خلال نشر ثقانة العمل المصرفي الحديث وزيادة التخصصات المحدودة لتطوير التكنلوجيا في المصرف.

الكلمات المفتاحية : التوجهات الحديثة للصناعة المصرفية ، ظل العولمة المالية ، التوجه الريادي المصرفي ، ابعاد التوجه الريادي المصرفي ، مصرف الرافدين

Abstract

The new directions of the banking industry in the context of financial globalization and its role in enhancing the dimensions of the pioneering orientation of banking / Applied study in Rafidain Bank – Karbala Branch

The study seeks to demonstrate the role of adopting the modern trends of the banking industry in the context of financial globalization in enhancing the dimensions of the pioneering banking orientation. The banking institutions are competing with each other to adopt the best trends in the banking industry in order to enhance the leadership of the bank. In general, the objective of the research focuses mainly on measuring the role of adopting modern trends in the banking industry in the context of global financial globalization, banking integration, banking governance, and banking technology in enhancing the dimensions of the .banking leadership orientation.

In order to achieve this objective, the researcher has relied on descriptive and analytical methods for the purpose of analyzing the model and hypotheses of research and determining the logical relations between the variables of research. If the research examines the modern trends of the banking industry in the context of financial globalization, it is an independent variable that enhances the dimensions of the banking leadership orientation as a dependent variable. The questionnaire was one of the data collection tools. It included several parts, the first of which dealt with personal data rather than the sample of the research, while the second part dealt with the paragraphs of the independent variable and

the sub-variables paragraphs.). In this section, the researcher used a set of statistical methods in order to test the research hypotheses. These were (repetitions, arithmetic mean, standard deviation, simple correlation coefficient) , Simple regression coefficient, and .(coefficient of selection

:The study concluded with a number of recommendations, including

-Working to develop the capabilities of the Rafidain Bank / Karbala branch of human and prepare them for technological and banking development by holding internal and external .courses in order to make them aware of the importance of expanding e-banking

- The need to provide security and confidence in the information infrastructure in Rafidain Bank / Karbala branch to encourage customers in the use of electronic banking and the expansion in the use of information networks for the success of electronic banking .operations

- Strengthening the supervision of banks to ensure the safety of their work, especially with regard to the existence of internal control and sound credit and risk management.

- The study recommends the need to keep abreast of technological developments in the field of information technology and to ensure the use of modern computers, modern computers, and developed software because of its positive impact on the safety of the application of information systems and use and address the weakness in the technology associated with the provision of service in the Rafidain Bank / Karbala branch By spreading the technology of modern banking and increasing the limited specialties for the development of technology in the bank

Keywords: Recent trends in the banking industry, mismanagement of financial globalization, pioneering banking orientation, dimensions of the pioneering banking orientation, Rafidain Bank.

المقدمة:

شهد العالم خلال العقدين الأخريين سلسلة من التحولات والتغيرات الاقتصادية والمالية والمصرفية المتسارعة، والتي أفرزتها العولمة المالية ، الأمر الذي خلق بدوره تحديا كبيرا للبنوك والمؤسسات المالية العالمية بشكل عام والعراقية بشكل خاص حيث وجدت نفسها بوضع حساس خاصة ان القطاع المصرفي من اكثر الانشطة استجابة للتغيرات العالمية والعولمة المالية اذا انه يعتبر الواجهة الحقيقية لحالة الاقتصاد الوطني والركيزة الاساسية لأي تطور اقتصادي الامر الذي استدعى من المصارف استخدام وتبني افضل التوجهات واحدثها في الصناعة المصرفية وبشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والبقاء والمنافسة والتميز في ضل التطورات المتسارعة ومن هذه التوجهات هي (الصيرفة الشاملة، الاندماج المصرفي ، الحوكمة المصرفية ، التكنلوجيا المصرفية) وبشكل الذي يعزز من التوجه الريادي للمصارف من حيث تعزيز توجهها نحو الابداعية، وتعزيز توجهها نحو تقليل وتخفيض المخاطر، وتعزيز توجهها نحو الاستباق واقتناص الفرص البيئية المتاحة.

انطلاقا من اهمية هذين المفهومين اتجه البحث على نحو معرفة طبيعة العلاقة القائمة بين تبني **التوجهات الحديثة للصناعة المصرفية في ضل العولمة المالية** ومدى مساهمتها في تعزيز التوجه الريادي المصرفي من خلال اطار نظري للبحث واطار تطبيقي على عينة مثلها مصرف الرافدين – فرع كربلاء، واعتمادا على ما تقدم فقد تم تقسيم هذا البحث الى اربعة مباحث:

المبحث الاول : منهجية البحث

المبحث الثاني : الاطار النظري للبحث

المبحث الثالث: الاطار التطبيقي للبحث

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول/ منهجية البحث

ستناول في هذا المبحث منهجية الدراسة من خلال التطرق الى مشكلة الدراسة، واهدافها، واهميتها والفرضيات التي بنيت عليها، وحدودها الزمانية والمكانية والبشرية، وعرض انموذج للدراسة والذي يوضح اهم المتغيرات التي تناولتها الدراسة، وبالإضافة الى عرض المصادر التي اعتمد عليها الباحث في جمعه للبيانات والمعلومات.

اولا : مشكلة الدراسة (Research problem):

ان مشكلة البحث الرئيسية تتمحور حول التساؤل الاتي:

" ما هو دور التوجهات الحديثة للصناعة المصرفية في ضل العولمة المالية في تطبيق وتعزيز ابعاد التوجه الريادي المصرفي"

وفي ومحاولة الاجابة على الاشكالية الرئيسية تظهر التساؤلات الاتية:

1. التعرف على التوجهات الحديثة للصناعة المصرفية في ضل العولمة المالية والتي يضطلع بيها المصرف موضوع الدراسة.

2. التعرف على مدى تعزيز المصرف موضوع البحث لا بعاد توجهه الريادي المصرفي.
3. ماهي مستوى علاقة ودرجة تأثير التوجهات الحديثة للصناعة المصرفية في وتعزيز ابعاد التوجه الريادي المصرفي"

ثانيا: أهمية الدراسة (research importance):

1. تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات التي قد تعرضت لها، اذ تناولت هذه الدراسة متغيرين يدرك الجميع اهميتهما، فقد تمثل المتغير الأول التوجهات الحديثة للصناعة المصرفية في ضل **العولمة المالية** التي تعد من الادوات والعناصر الاساسية والعوامل الحاسمة للنجاح والتميز والارتقاء بأدائها المصرفي وتتمثل (الصيرفة الشاملة، الاندماج المصرفي ، الحوكمة المصرفية ، التكنلوجيا المصرفية)، بينما تمثل التوجه الريادي المصرفي المتغير الثاني والتي تعد المدخل لتوفير البيئة الريادية والتنافسية الملائمة والذي من خلاله تستطيع المؤسسات المصرفية ان تعزز من موقعها وتوجهها التنافسي الريادي ازاء المؤسسات المصرفية الأخرى ومن اهم ابعاده (الابداعية، تقليل المخاطر، الاستباقية).

2. وتستمد الدراسة أهميتها ايضاً من أهمية المؤسسة المبحوثة (مصرف الرافدين – فرع كربلاء) وذلك لكونها تعد من المؤسسات المصرفية التي تلعب دورا كبيرا في خدمة شرائح كبيرة من المستفدين الذين يساهمون في دعم وتعزيز الاقتصاد الوطني.

3. ورفد المكتبة العراقية ايضاً بدراسة تطبيقه في مجال الادارة المصرفية من شانها اثراء الدراسات التطبيقية في هذا المجال.

ثالثا: اهداف البحث (Search objectives):

أن الهدف الرئيس لهذه الدراسة يتمثل في محاولة التعرف على دور التوجهات الحديثة للصناعة المصرفية في ضل **العولمة المالية** الصيرفة الشاملة، الاندماج المصرفي ، الحوكمة المصرفية ، التكنلوجيا المصرفية) في تعزيز ابعاد التوجه الريادي المصرفي للمصارف التي تتضمن (التوجه نحو الابداعية، التوجه نحو تقليل المخاطر، التوجه نحو الاستباقية) في مصرف الرافدين – فرع كربلاء.

وتتفرع من هذا الهدف عدة اهداف فرعية أخرى وهي:

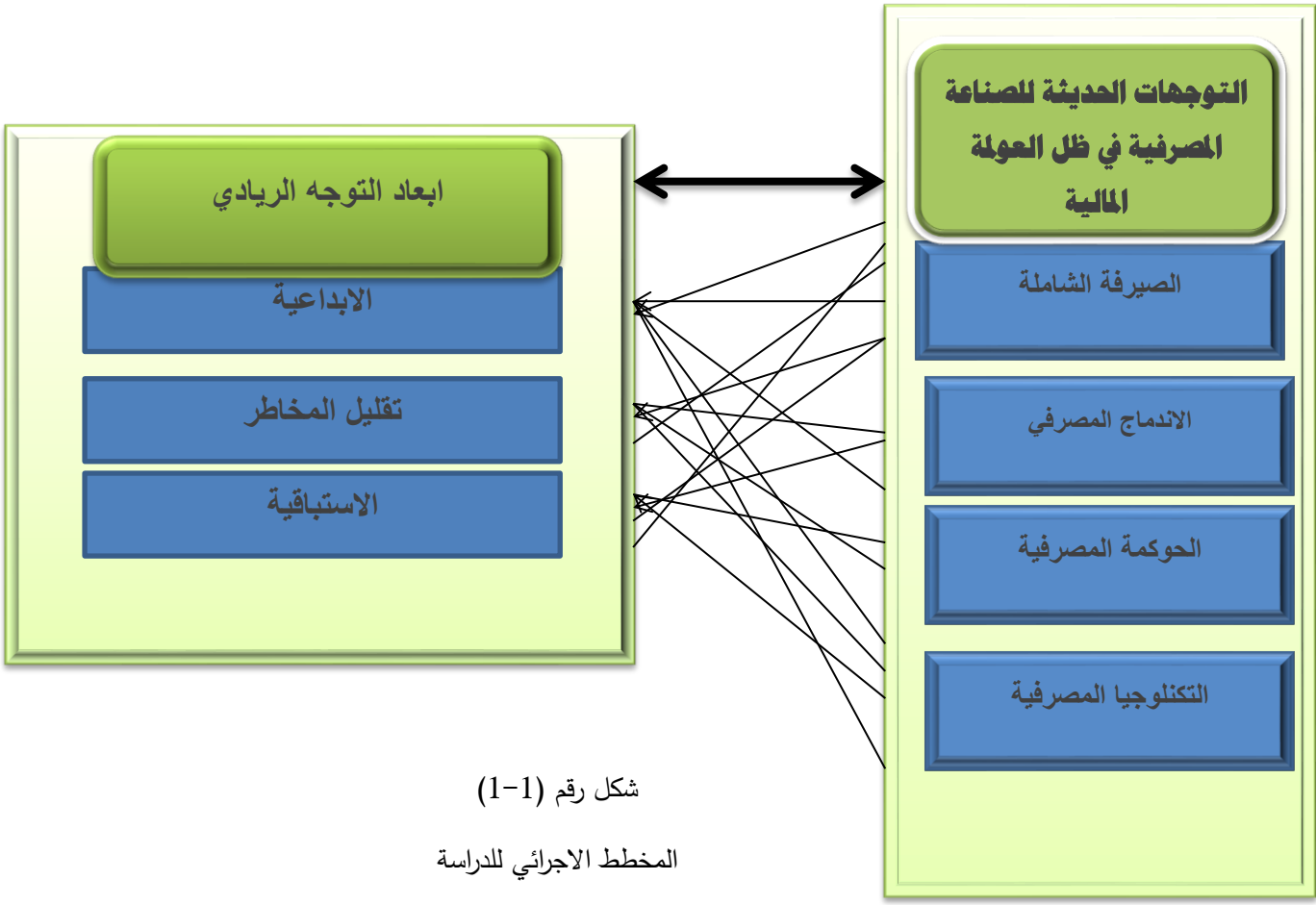
1- التعرف على مستوى تبني المصرف موضوع الدراسة للتوجهات الحديثة للصناعة المصرفية.
2- التعرف على اهم المشاكل التي تعيق عملية تطبيق المصرف موضوع البحث للعوامل الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة.
3- التعرف على اهم التحديات او المشكلات التي تواجه المصرف موضوع البحث في تبني التوجهات الحديثة للصناعة المصرفية.
4- التعرف على نوع العلاقة ومستوى التأثير للتوجهات الحديثة للصناعة المصرفية في تعزيز ابعاد التوجه الريادي للمصرف موضوع البحث.
5- محاولة الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات بناء على النتائج المتحققة والتي تعمل على زيادة تعزيز التوجه الريادي للمصرف موضوع البحث.

رابعا: الانموذج الافتراضي للبحث:

في ضوء مشكلة واهداف الدراسة وبناءً على الجانب النظري لمتغيرات الدراسة فان المعالجة المنهجية تتطلب تصميم مخطط افتراضي تتحدد فيه اهم علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة:

في ضوء مشكلة واهداف الدراسة وبناءً على الجانب النظري لمتغيرات الدراسة فان المعالجة المنهجية تتطلب تصميم مخطط افتراضي تتحدد فيه اهم علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة:

والشكل رقم (1-1) **يوضح لنا الانموذج الافتراضي للبحث:**



شكل رقم (1-1)

المخطط الاجرائي للدراسة

المصدر: الشكل من اعداد الباحثان

خامسا: فرضيات البحث (Search Hypotheses):

تقوم الدراسة على اساس فرضيتين رئيسيتين وهما على النحو الاتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجهات الحديثة للصناعة المصرفية في ضل **العولمة المالية** (الصيرفة الشاملة، الاندماج المصرفي ، الحوكمة المصرفية ، التكنلوجيا المصرفية) وتعزيز ابعاد التوجه الريادي المصرفي في المصرف المبحوث.

وتتفرع منها الفرضيات الاتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجه (الصيرفة الشاملة) وبين التوجه الريادي المصرفي بأبعاده (الابداعية ، تقليل المخاطر ، والاستباقية) في المصرف المبحوث.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجه (الاندماج المصرفي) وبين التوجه الريادي المصرفي بأبعاده (الابداعية ، تقليل المخاطر ، والاستباقية) في المصرف المبحوث.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجه (الحوكمة المصرفية) وبين التوجه الريادي المصرفي بأبعاده (الابداعية ، تقليل المخاطر ، والاستباقية) في المصرف المبحوث.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجه (التكنلوجيا المصرفية) وبين التوجه الريادي المصرفي بأبعاده (الابداعية ، تقليل المخاطر ، والاستباقية) في المصرف المبحوث.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجهات الحديثة للصناعة المصرفية في ضل العولمة المالية (الصيرفة الشاملة، الاندماج المصرفي ، الحوكمة المصرفية ، التكنلوجيا المصرفية) وابعاد التوجه الريادي المصرفي (الابداعية، تقليل المخاطر، الاستباقية) في المصرف المبحوث.

وتتفرع منها الفرضيات الاتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتوجه (الصيرفة الشاملة) في ابعاد التوجه الريادي المصرفي (الابداعية، تقليل المخاطر ، الاستباقية) في المصرف المبحوث.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتوجه (الاندماج المصرفي) في ابعاد التوجه الريادي المصرفي (الابداعية، تقليل المخاطر ، الاستباقية) في المصرف المبحوث..

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتوجه (الحوكمة المصرفية) في ابعاد التوجه الريادي المصرفي (الابداعية، تقليل المخاطر ، الاستباقية) في المصرف المبحوث.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتوجه (التكنلوجيا المصرفية) في ابعاد التوجه الريادي المصرفي (الابداعية، تقليل المخاطر ، الاستباقية) في المصرف المبحوث.

سادسا: منهج البحث(Search Approach):

اعتمدت الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي في اختبار أنموذجها وفرضياتها وذلك بدراسة وتحديد العلاقة والاثر بين متغيراتها بوساطة جمع البيانات ذات العلاقة بالشركة موضوع الدراسة وعليها، فيما يأتي اهم الخطوات التي تم اعتمادها في ذلك:

1. أساليب جمع البيانات

لغرض الحصول على البيانات اللازمة لإنجاز اهداف الدراسة واختبار انموذجها وفرضياتها اعتمد الباحث على نوعين من البيانات، فتم الحصول على النوع الأول منها والمتعلقة بالجانب النظري بوساطة العديد من المصادر والمراجع كالمجلات والدراسات والاطاريح والرسائل الجامعية وكذلك الاعتماد على الشبكة الدولية للاتصالات (الانترنيت)، واما النوع الثاني من البيانات فقد تم الحصول علية بأعداد استمارة الاستبيان التي تعد الاداة الرئيسة في جمع البيانات والتي قد روعي في صياغتها القدرة على تشخيص وقياس المتغيرات الرئيسة والفرعية للدراسة استناداً الى الجانب النظري فضلا عن الإفادة من اراء الباحثين والخبراء من ذوي الاختصاص في هذا المجال.

تصميم استمارة الاستبيان:

اشتملت استمارة الاستبيان على عدة أجزاء ، فقد اشتمل الجزء الأول على (5) فقرات موزعة على البيانات الشخصية المتعلقة بالأفراد المبحوثين والمتمثلة بكل من (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية)، واما الجزء الثاني من استمارة الاستبيان فقد ركز على المقاييس الخاصة بالمتغير المستقل (التوجهات الحديثة للصناعة المصرفية في ضل العولمة المالية) وقد اشتمل على (24) فقرة لقياسه وقد ووزعت هذه الفقرات على المتغيرات التي

اعتمدها الباحث في الجانب النظري وكذلك في انموذج الدراسة وهي (6) فقرات لكل متغير، والجدول الاتي يوضح توزيع فقرات المتغير المستقل:

جدول رقم (1)

توزيع فقرات المتغير المستقل

ت	الممارسة	الفقرات	المصدر
1	الصيرفة الشاملة (x11)	1-6	(Melnick et al,2000)، (Calomiris,1995) (MacDonald,2003)،(Padoan et al ,2003)، (Elsas and) (Jamal and Rathi)،(Machiraju, 2008)،(Krahnan ,2009 ,2010
2	الاندماج المصرفي (x12)	7-12	(Salim,2011)، (Brealey.et.el.,2001)،(Cheung,2014)،((الصفار،2009)،((المعموري،2008)، (الجابري، 2006)
3	الحوكمة المصرفية (x13)	13-18	(Golja,2011)،(Antwi&Binfor,2013)(Andra&Mircea,2010)،((الفتلاوي،2011)،(Pituwan,2012:3)
4	التكنلوجيا المصرفية (x14)	19-24	Majad S.(2006), Rahman(2010),), MASOOD (2012), Alessandro(2011)

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان

واشتملت استمارة الاستبيان ايضاً على المقاييس الخاصة بالمتغير التابع (ابعاد التوجه الريادي المصرفي) وقد اشتمل على (18) فقرة لقياسه وقد وزعت هذه الفقرات على المتغيرات التي اعتمدها الباحث في الجانب النظري والبالغ عددها (3) متغيرات بواقع (6) فقرات لكل متغير، والجدول الاتي يوضع توزيع فقرات المتغير التابع.

جدول رقم (2)

توزيع فقرات المتغير المعتمد

ت	الممارسة	الفقرات	المصدر
3	التوجه نحو الابداعية (y1)	25-30	الباحثان ، النجار (2012) ،رشيد،الزيادي (2013)، كندري (2011)، (Stockes et al,(2010) ، OKpara (2009) Caruana(، 2002):
4	التوجه نحو تقليل المخاطر (y2)	31-36	الباحثان، ،محمد(2012)، AL-Subiri (2010) Bostian (2003) ، , Alderman (2011) (Keh et al., 2007)
5	التوجه نحو الاستباقية (y3)	37-42	الباحثان ،محمد (2012)، السلطاني(2011) ، Dees et al.(2007)، Okpara (2009)

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان

كذلك تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي في تحديد الدرجة لكل فقرة وتتدرج من (اتفق بشدة، واتفق، ومحايد، ولا اتفق، ولا اتفق بشدة). وتشير إجابات المبحوثين (اتفق بشدة، واتفق) على قدرة تأثير التوجهات الحديثة للصناعة المصرفية في ضل العولمة المالية في تعزيز ابعاد التوجه الريادي، وتوضح إجابات المبحوثين (لا اتفق بشدة، ولا اتفق) ضعف تأثير التوجهات الحديثة للصناعة المصرفية في ضل العولمة المالية في تعزيز ابعاد التوجه الريادي المصرفي ، وأما ما كان بين ذلك وهو (محايد) فانه يوضح عن الاعتدال والوسطية لمتغيرات البحث.

والجدول الاتي يوضح لنا اوزان الفقرات:

جدول رقم (3)

أوزان مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان

سابعا: حدود البحث (Search limits):

وتتمثل حدود الدراسة بما يأتي:

أ- **الحدود المكانية للدراسة:**

اتخذ الباحث من مصرف الرافدين الواقع في محافظة كربلاء حدودً مكانية للدراسة.

ب- الحدود الزمانية للدراسة:

تستكمل هذه الدراسة بفترة زمنية ابتدأ من (2019 /2/1) وتنتهي ب (2019 /5/1)

ت- الحدود البشرية للدراسة:

إنَ الحدود البشرية للدراسة تتمثل بمجموعة من مدراء الأقسام في المصرف المبحوث وكذلك بمجموعة من مدراء الشعب والوحدات والمسؤولين في المصرف المبحوث .

ثامنا: الأدوات الإحصائية المستخدمة (Statistical tools used):

استناداً الى طبيعة توجهات اهداف الدراسة وفرضياتها فقد استخدم الباحث مجموعة من الأدوات الإحصائية في عملية تحليل البيانات وتشمل الاتي:

الوسط الحسابي البسيط، والوسط الحسابي الموزون، والانحراف المعياري، ومعمل الارتباط البسيط ، ومعامل التحديد، ومعمل الاختلاف، وشدة الإجابة، واختبار t، واختبار f، والانحدار البسيط.

تاسعا: مجتمع وعينة البحث:

1. **وصف مجتمع البحث**

يمكن وصف مجتمع وعينة البحث وكالاتي:

أ- وصف مجتمع البحث: اختير مصرف الرافدين فرع محافظة كربلاء المقدسة ميدانيا لإجراء البحث وللأسباب الاتية:

- تعتبر المصرف عينة البحث من المصارف المهمة في العراق بشكل عام ومحافظة كربلاء بشكل خاص بالإضافة الى الدور الذي يلعبه هذا المصرف في دعم الاقتصاد المحلي.
- أهمية الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف عينة البحث والتي تعد الاساس في دعم استدامة القطاع المصرفي العراقي .
- منافسة العديد من المؤسسات المصرفية العربية والأجنبية في سوق الصناعات المصرفية الذي يفرض على المصرف عينة البحث تحسين خدماته المقدمة.

2. **وصف عينة البحث:** تم اختيار عينة عشوائية تمثلت بمجموعة من القيادات الادارية العليا وبعض قيادات الادارة الوسطى لعينة من المصارف العراقية العاملة في مدينة كربلاء المقدسة ، فقد تم توزيع (50) استمارة استبيان استرجع منها (48) استمارة حيث بلغت نسبة الاستجابة (0.96).

عاشرا: اختبارات استمارة الاستبيان:

أنَ لغرض قياس صدق الاستبانة وثباتها اقتضى من الباحث بإخضاع الاستبانة لعدد من الاختبارات قبل وبعد عملية توزيعها على الافراد المبحوثين في مصرف الرافدين – فرع كربلاء (عينة الدراسة) وتتمثل هذه الاختبارات بالآتي:

1. **الاختبارات قبل توزيع استمارة الاستبيان:**

قياس الصدق الظاهري: بعد الانتهاء من اعداد الصياغة الأولية لفقرات الاستبانة وبهدف التأكد من صلاحيتها في قياس متغيرات الدراسة فقد خضعت الى اختبار الصدق الظاهري وذلك بعرضها على مجموعة من الخبراء المختصين في العلوم الإدارية والبالغ عددهم (6) ، وقد تم استطلاع آرائهم بشان موضوعية ووضوح فقرات الاستبانة و دقتها من الناحية العلمية وقد تم اجراء التعديلات الضرورية التي اقترحها الخبراء على فقرات الاستبانة من حذف واضافة وإعادة صياغة بعض الفقرات وبذلك حصلت الاستبانة على راي اغلب الخبراء المختصين.

2. **الاختبارات بعد توزيع استمارة الاستبيان: –**

قياس ثبات الأداء: من اجل التحقق من ثبات فقرات الاستبانة، فقد استخدم الباحث لهذا الغرض معامل ارتباط الفا (الفا كرو نباخ) (Mathrora&Briks,2000,P.307) وقد تم قياس مستوى الثبات والتناسق الداخلي لمتغيرات الدراسة والمتمثلة بالتوجهات الحديثة للصناعة المصرفية في ضل العولمة المالية وابعاد التوجه الريادي المصرفي، باستخدام مقياس الف كرو نباخ حسب عناصر متغيرات الدراسة وعلى النحو الاتي:

1– المتغير المستقل: ويتمثل بالتوجهات الحديثة للصناعة المصرفية في ضل العولمة المالية، وتتكون من اربع توجهات وكانت قيمة الفا كرونباخ لكل توجه وكالاتي: –

جدول (5)

معاملات الفا كرو نباخ لمتغير التوجهات الحديثة للصناعة المصرفية في ضل العولمة المالية

ت	المتغيرات	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
1	الصيرفة الشاملة	**6**	**0.865**
2	الاندماج المصرفي	**6**	**0.951**
3	الحوكمة المصرفية	**6**	**0.858**
4	التكنلوجيا المصرفية	**6**	**0.783**

المصدر: من اعداد الباحثان على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج Spss.v.20

2- المتغير المعتمد: ويتمثل بأبعاد التوجه الريادي المصرفي، وتتكون من ثلاثة ابعاد وكانت قيمة الفا كرونباخ لكل بعد وكالاتي: -

جدول (6)

معاملات الفا كرو نباخ لمتغير ابعاد التوجه الريادي

ت	المتغيرات	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
1	التوجه نحو الابداعية	**6**	**0.865**
2	التوجه نحو تحمل المخاطر	**6**	**0.872**
3	التوجه نحو الاستباقية	**6**	**0.834**

المصدر: من اعداد الباحثان على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج Spss.v.20

وبناء على ما تقدم نلاحظ ان النتيجة الخاصة بالتناسق الداخلي بين العناصر المكونة لمتغيرات الدراسة (التوجهات الحديثة للصناعة المصرفية في ضل العولمة المالية) مقبولة، وذلك لان قيمة معامل ارتباط الفا Alpha تعد مقبولة احصائيا اذا ما كانت مساوية او اكبر من **(0.75)** في البحوث الادارية والسلوكية **(Anastai,1982,p.117)** .

والجدول رقم (7) يوضح لنا نتائج اختبار صدق وثبات مقياس الدراسة (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة) ودقة اجابات افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المتعلقة بالدراسة.

جدول رقم (7)

اختبار صدق وثبات مقياس الدراسة ودقة إجابات افراد العينة

ت	متغيرات الدراسة	مجموع الفقرات	معامل الفا كرونباخ	نسبة الصدق والثبات (%)	معامل ارتباط التجزئة النصفية
1	**التوجهات الحديثة للصناعة المصرفية في ظل العولمة المالية**	**24**	**0.8895**	**%88.95**	**0.8895**
2	**ابعاد التوجه الريادي**	**18**	**0.8893**	**%88.93**	**0.8896**
3	**كافة متغيرات الدراسة**	**42**	**0.8894**	**%88.94**	**0.8894**

المصدر: من اعداد الباحثان على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج Spss.v.20

يتضح لنا من خلال نتائج الاختبار الواردة في الجدول اعلاه ما يأتي:

أ- إنَ جميع معاملات الفا كرونباخ (معاملات الصدق والثبات) للتوجهات الحديثة للصناعة المصرفية في ضل العولمة المالية وابعاد التوجه الريادي، وكذلك كافة متغيرات الدراسة البالغة **(88.94%)** على الترتيب تعد مقبولة بشكل كبير من الناحيتين الادارية والاحصائية، كما تشير نسبة الصدق والثبات الى دقة مقياس الدراسة.

ب- إنَ جميع معاملات ارتباط التجزئة النصفية والبالغة **(0.8894)** للمتغيرات المدروسة، تعد عالية جدا وتشير هذه النتائج الى دقة اجابات افراد العينة

.

المبحث الثاني / الجانب النظري

ويتضمن هذا المبحث المحاور الاتية :

اولا: التوجهات الحديثة للصناعة المصرفية في ظل العولمة المالية:

شهد العالم خلال العقدين الأخريين سلسلة من التحولات والتغيرات الاقتصادية والمالية والمصرفية المتسارعة، والتي أفرزتها العولمة المالية كان أبرزها لجنة بازل للرقابة المصرفية ومختلف التوصيات التي تمليها وتحرير تجارة الخدمات وثورة الاتصالات والتكنولوجيا المتطورة في الأنظمة المعلوماتية،. الأمر الذي خلق بدوره تحديا كبي ا ر للبنوك والمؤسسات المالية أينما كانت من اجل البقاء في بيئة مصرفية ديناميكية، يجب أن ترسم لها خطوط عريضة وتوجهات من اجل الصمود ومن هذه التوجهات :-

1. **الصيرفة الشاملة : :(المفهوم، الفوائد)**

أ. مفهوم الصيرفة الشاملة:

تناول العديد من الكتاب والباحثين مفهوم استراتيجية الصيرفة الشاملة وسنعرض بعضا منها: حيث أشار **Saunders and Walter,1994: 84)** " تقديم باقة من الخدمات المصرفية تتضمن قبول الودائع و السحب عليها و المتاجرة بالأوراق المالية و بيع وشراء العملات و التعامل بالمشتقات المالية و الاكتتاب بالإصدارات الجديدة للأسهم و السندات و خدمات السمسرة و إدارة الاستثمار و التأمين"، وبين **(Calomiris,1995: 259)** " و هي مجموعة من الأنشطة تنجز من خلال المصارف تتضمن قبول الودائع و تقديم الائتمان و الإقراض المباشر و الاحتفاظ بالأوراق المالية و الاكتتاب بها "، في حين أوضح (اتحاد المصارف الأمريكي،**396:1999**) عرض و تقديم مدى واسع من الخدمات المالية و المصرفية المختلفة مثل عمليات الصيرفة التجارية و التأمين و المتاجرة بالأوراق المالية و الاكتتاب بالإصدارات الجديدة منها في ظل منظمة واحدة "، ويعرفها(**Melnick et al,2000, 38)** " امكانية قيام المصرف بتقديم مدى واسع من الخدمات المالية التي تتكون من عملية قبول و تقديم الودائع و الاتجار بالأوراق المالية و بيع و شراء العملات المختلفة و تقديم خدمات الاستثمار و التأمين و اصدار الاوراق المالية الجديدة "، ويشير **(Hughes) and MacDonald,2003: 462)** " قابلية المصرف في عرض مدى واسع من الخدمات المالية و المصرفية و تتضمن الصيرفة التجارية و إصدار الأوراق المالية و تقديم خدمات التأمين و ذلك في مصرف واحد " ، كما ويرى **Shrivatava et al,2007: 278)** ") تقديم مجموعة متميزة من الخدمات المالية تتضمن الائتمان و المتاجرة بالأوراق المالية و المشتقات المالية و العملات و تقديم خدمات الوساطة و النصح و المشورة و ادارة الائتمان و خدمات التأمين " في حين بين(**Machiraju, 2008:36)** تقديم المصرف للصيرفة التجارية و الصيرفة الاستثمارية و التعامل بالأوراق المالية.

ب. <u>فوائد تبني استراتيجية الصيرفة الشاملة:</u>

للاستخدام استراتيجية الصيرفة الشاملة مجموعة من الفوائد التي تحققها المصارف والمؤسسات المالية التي تقدم حزمة واسطة من الخدمات المصرفية، وتتجلى هذه الفوائد في النقاط التالية- :

(Kapila and Kapila,1999:153)، (Padoan et al ,2003:75) ، (Artis et al ,2000:139) ، (Canals ,1997 :138)، (Mathews and Thompson ,2005: 60) ، (Elsas and Krahnan

(4 :2009,، (2: 2010, Jamal and Rathi ،) (كاظم، 193:2016) (معهد الدارسات المصرفية،.100:2013)

- ✓ تقليل المخاطرة التي يتعرض لها المصرف ونتائجها بالاعتماد على التنويع حيث يظهر ذلك جليا من خلال دراسة أثر الازمة المالية على المصارف الشاملة في فترة الثلاثينيات بعد ازمة الكساد العظيم والتي ثبت فيها ان المصارف الشاملة لم تحقق خسائر كبيرة مقارنة مع نظيرتها المتخصصة.
- ✓ تحقيق اقتصاديات الحجم وقد تحققت عندما تنخفض كلفة الوحدة الواحدة من الخدمات المنتجة بزيادة عدد الخدمات المقدمة ويعود السبب وراء ذلك لثبات التكاليف الثابتة مقارنة بزيادة الوحدات المنتجة ومما يؤدي إلى تقليل كلفة الوحدة الواحدة.
- ✓ التنويع في مصادر التمويل والاستثمار من خلال التنويع في عرض الخدمات المصرفية والتويع في استثمار الأنشطة المصرفية من اجل تعزيز الربحية وتقليل المخاطر وإبراز قدراتها التنافسية.

قابلية أكبر في جلب الزبائن والاحتفاظ بهم وبناء علاقات طويلة الأجل معهم من خلال تقديم كافة الخدمات المصرفية.

- ✓ إمكانية عالية في التكيف مع التغيرات الحاصلة في الائتمان بصورة خاصة وفي السوق المالية وسوق الخدمات المصرفية بصورة عامة وذلك ناتج من المرونة العالية التي تمتاز بها المصارف الشاملة عكس نظيرتها المتخصصة.
- ✓ زيادة القيمة المضافة للمصرف جراء القيمة المضافة من الخدمات المصرفية والمالية الجديدة.
- ✓ تسهم استراتيجية الصيرفة الشاملة في تعظيم استغلال ما يتوافر لدى الدولة من موارد تقوم بتعبئتها وتخصيصها للأغراض التنموية على نحو يتسم بالكفاءة والرشاد.

2. الاندماج المصرفي :

أ. مفهوم الاندماج المصرفي:

لقد أضحى الاندماج المصرفي ضرورة ملحة تلجا إليها البنوك الكبيرة منها والصغيرة في الدول المتقدمة منها قبل النامية أيا كان الغرض الذي تسعى إلى تحقيقه من و راء السياسة تحقيق رقى الخدمة وتحسين القدرة التنافسية أو مواجهة المنافسة ، وقد عرف على انه اتفاق مصرفين او اكثر على ضم كافة مواردهما واتحادهما في مصرف واحد لتحقيق اهداف استراتيجية مثل تقاسم الموارد واستخدامها وتحقيق اقتصاديات الحجم وخفض التكاليف **(Salim,2011:246)**، واشار ايضا **(التوني،65:2007)** الى ان الاندماج المصرفي هو احد الوسائل الهامة لتحقيق مفهوم المصارف الشاملة وتكوين كيانات اقتصادية ممصرفية عملاقة من اجل الانتقال من وضع تنافسي الى وضع تنافسي افضل، واضاف **(Brealey.et.el.,2001:570)** الى ان الاندماج المصرفي هو اتحاد مصرفين في مصرف واحد بحيث يقوم المصرف الهادف الى الاندماج بشراء الاصول والخصوم للمصرف المستهدف، وبين ايضا **(Cheung,2014:9)** الى ان الاندماج المصرفي هو صفقة يجتمع فيها مصرفين ليصبح مصرف واحد وبحلة جديدة وان الهدف من هذه الصفقة هو الخروج من السوق وتوزيع المخاطر على المساهمين في كلا الطرفين.

ب. اهداف الاندماج المصرفي:

يمكن اجمال اهداف الاندماج المصرفي في الاتي **(الصفار،2009: 80)، (المعموري،2008: 57)، (الشلبي،2002: 57)، (الجابري، 2006: 8).**

1. اقامة وحدات اقتصادية مصرفية قوية قادرة على المنافسة في الاسواق وفق مبادئ العمل المصرفي وبشكل يؤدي الى زيادة ارباح الوحدات المصرفية وتقديم خدمات مصرفية افضل للزبائن.
2. تقوية المركز المالي للمصارف ورفع كفاءة اداء المصارف المندمجة بناءا على الاهداف المرسومة من قبل الدولة .
3. ارتفاع قيمة الاسهم في المصرف الجديد او الاثنين معا عما كانت علية في كل منهما على حدة.
4. ايجاد نوع من الثقة في التعامل مع المؤسسات المالية الامر الذي يحقق في النهاية زيادة هامش العوائد المتحققة لهذه المصارف وذلك بزيادة الربحية وخفض التكاليف نتيجة لزيادة القدرة التسويقية وتحسين الاداء.
5. قيام كيانات ادارية جديدة اكثر خبرة لتقوم بوظائف المصرف وبكفاءة عالية ورغبة وبشكل يفوق المصارف المنافسة مما يولد انطباع ايجابي لدى المصرف ويجعل المصرف المندمج يتحلى بالثقة والامان بالإضافة الى الارتياح في انجاز معاملاته وعملياته.

3. الحوكمة المصرفية :

أ. مفهوم الحوكمة المصرفية:

حظي مفهوم الحوكمة باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة حتى أصبح تحسينها موجودا في اعلى جداول الاعمال في الدول المختلفة, وكذلك الامر مع مجتمع الاعمال الدولي والمؤسسات المالية العالمية, والحوكمة هو ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Governance)وقد توصل مجمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريب هذا المصطلح, إلى استخدام مصطلحات أخرى تعبيرا عن هذه الكلمة مثل: الادارة الرشيدة ، الحاكمية، الحكم الراشد, الحكم الصالح أو الجيد, الا أَ ن الأكثر شيوعا وتداولا من قبل الكتاب والباحثين هو مصطلح حوكمة الشركات، وقد عرفت الحوكمة المصرفية بانها الطريقة التي يتم من خلالها التحكم في الاعمال المصرفية وشؤون المصرف والتي تدار من قبل مجلس الادارة والادارات العليا**(Golja,2011:79)**، ويشير **(Antwi&Binfor,2013:161)** الى ان الحوكمة المصرفية هي مجموعة الاليات والممارسات والقواعد التي تؤثر في القرارات التي يتخذها المدراء عندما يكون هنالك فصل بين الملكية والادارة، ويضيف **(Andra&Mircea,2010:137)** الى ان الحوكمة هي الأداة والالية التي من خلالها يتأكد المساهمون ان المدراء سوف يعملون لمصلحتهم. وبناء على ما تقدم يعرف الباحثين الحومة المصرفية بانها مجموعة العلاقات والاليات التي تؤكد على ضرورة ضمان حقوق المساهمين واصحاب المصالح بما في ذلك الاطراف الداخلية والخارجية.

ب. اهمية الحوكمة المصرفية :

تحتل الحوكمة المصرفية اهمية كبيرة لدى الكثير من المالين والمحللين والمراقبين من خلال **الاتي (خوني وفكرون،7:2012)، (عياري وخوالدة،10:2012)، (ALDheenai&ALthamea,2008:29)، (Pituwan,2012:3)، (الشمري، 8:2012)، (الفتلاوي،80:2011)، (خضير ، 44:2009) ، (الياسري،118:2010)**

1- الحصول على مجلس إدارة قوي يستطيع اختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق أنشطة المصرف وتنفيذها في إطار القوانين واللوائح الحاكمة وبطريقة أخلاقية.
2- يؤدي تطبيق الحوكمة الى تشجع نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية ومساعدة المصارف على الحصول على تمويل, ومن ثم توليد أرباح مما يؤدي إلى خلق فرص عمل كثيرة وهذا لأمر له مردود ايجابي على الاقتصاد القومي
3- تحمي الحوكمة حقوق المستثمرين وخاصة حقوق الأقلية من حملة الأسهم , بما في ذلك حقهم في إبداء رأيهم في إدارة المصرف وعملياتها اضافة لحقهم في معرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم.
4- زيادة كفاءة تخصيص الموارد وهذا يأتي من خلال توافر هياكل إدارية مع ضرورة وجود رقابة فعالة لحماية موارد المصرف وخلق جو تنافسي له.
5- وضع الأنظمة الكفيلة بتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة ماديا وأخلاقيا ومحاسبيا.
6- يوفر نظام الحوكمة في المصارف متطلبات استقلالية أعضاء مجلس الإدارة, وقدرتهم في السيطرة على تصرفات المساهمين المسيطرين)الكبار.
7- ا ن الحوكمة ترتبط ارتباط وثيقا بهيكل الرقابة الداخلية للمصرف وينظر إليه على أنه مرحلة من مراحل تطورها, ويكون ذلك عن طريق كفاءة استغلال الموارد وتعظيم قيمة المصرف ومركزها التنافسي في السوق المالية.

4. التكنلوجيا المصرفية:

أ. مفهوم التكنلوجيا المصرفية:

تكنولوجيا الأعمال المصرفية هي مجموع الوسائل والأدوات التكنولوجية من أجهزة، ومنصات إلكترونية، وتطبيقات وبرامج معلوماتية، التي تعمل على تطوير وتسهيل الخدمات المصرفية على المستهلكين، والتغلب على فوارق الزمان والمكان، بإتاحة الأنشطة المصرفية بأشكال متنوعة **(بلفلاح، 25:2015)**، فعرفت على انها كافة العمليات أو النشاطات التي يتم عقدها أو تنفيذها أو الترويج لها، بواسطة الوسائل الالكترونية أو الضوئية، وذلك من قبل المصارف أو المؤسسات المالية (**قاسمي، 2014:2015)**، هي ايضا رصيد المعرفة الذي يسمح بإدخال الات ومعدات وعمليات وخدمات مصرفية جديدة ومحسنة، فهي تضم التكنولوجيا الثقيلة وتشمل الات والمعدات المصرفية والبرامج، التكنولوجيا الخفيفة وتشمل والإدارة والمعلومات والتسويق المصرفي**(سامي،2002:132)**.

ب. مزايا استخدام التكنلوجيا المصرفية:

أن الإمكانيات التكنولوجية تحقق للمصرف العديد ومن المزايا من أهمها: (**سامي،2002:134)،(عبدالقادر،2006:140)،(بلعزوز،2007:140)**:

1. تحقيق ميزة تنافسية للمصرف في السوق المصرفي من خلال توفير الخدمات المرتبطة بالتقنيات الحديثة، حيث تلعب التكنولوجيا دورا أساسيا في جعل الخدمات أكثر جاذبية للعملاء.
2. يؤدي تطبيق التكنولوجيا في العمليات المصرفية إلى تقليل التكاليف وزيادة الربحية.
3. تساعد التكنولوجيا المتقدمة المصرف في تسويق وتقديم خدمات مصرفية جديدة ومتنوعة، مما يساعد العملاء على سرعة اتخاذ قرارات التعامل في خدمات المصرف المقدمة لهم.

4. الرفع من ربحية المصرف، حيث تستفيد هذه الأخيرة عند إصدارها للأدوات والمنتجات الإلكترونية من رسوم عديدة، مثل رسوم الإصدار ورسوم الاشتراك.
5. وتبادل المعلومات والبيانات المصرفية والى استحداث العديد من المنتجات التمويلية الحديثة مثل بطاقات الائتمان
6. . زيادة القيمة المضافة لدى المصارف نتيجة ممارستها للحداثة المصرفية بما تطلبه من نظم ابتكارية عالية التكلفة.
7. بناء شبكات واسعة من الفروع دون الاعتماد على أعداد كبيرة من العاملين، مما يمكن المصرف من تنويع خدماته وتوسيع قطاعات الزبائن التي يتعامل معها.
8. تحرير الأعمال المصرفية من الروتين والأعباء الإدارية مما يخفف الضغط على موظفي المصرف ويساعدهم على زيادة الاهتمام بجودة الخدمة من خلال توجيه الوقت نحو العمل الخلاق مما يساعد على تحسين ربحية المصرف.

ثانيا : التوجه الريادي: المفهوم ، والابعاد:-

أ. مفهوم التوجه الريادي:-

يعد موضوع التوجه الريادي من الموضوعات المهمة، ومع تسارع معدلات التغير في بيئة الأعمال اشتداد المنافسة بين المنظمات ازدادت أهمية هذا الموضوع بوصفه أحد الخيارات التي تلجأ إليها المنظمة للتكيف والتلاؤم مع متطلبات المنافسة والتغيير، إن المنضمات التي ترغب في العمل الريادي المتعلق بالمنظمة الناجحة يتطلب آن يكون لديها توجه ريادي، وموقف استراتيجي يمكنها من تحقيق حالة ريادية في الأسواق التي تنشط بها.

فقد تعددت الآراء والتعاريف التي قدمها رواد الفكر الاداري ذلك ان لكل باحث اتجاهه وزاويته التي ينظر من خلالها الى مفهوم التوجه الريادي، وعلى الرغم من الاختلاف الا ان المضمون واحد ، وسنعرض البعض منها : حيث اوضح **(Frese et al,2004p7)** ان التوجه الريادي هو استراتيجية تقوم على اساس صياغة اعمال جديدة والتي في النهاية تشكل العناصر النشطة والمحركة للنمو والاساس لتطور المنظمات في بيئة ديناميكية تؤثر في اداء المنظمة، ويشير **(Hughes et al,2007p359)** الى انه بيان قدرة المنظمة على توسيع نطاق اعمالها بحيث تستطيع ان تستهدف اسواق جديدة لزيادة مدخلاتها واستخدام الطاقات والموارد المتوفرة لديها لغرض استخدامها في عملية التنافس بذكاء، واضاف **(Galetic&Milovanovic,2009:2)** بانه توجه استراتيجي يرتبط بالأساس في اغتنام الفرص وخلق مجموعة من الموارد واستغلالها واكساب سمات ريادية محددة تتعلق بنمط القرارات والطرق والممارسات، في حين يبين **(Lumplcin,2009:48)** بان التوجه الريادي هو ظاهرة تنظيمية تعبر عن التزام المنظمات في تقديم منتجات او خدمات جديدة او ممارسة اعمال التي تتسم بالخطورة فضلا عن الاستباقية التي تهدف الى التغلب على المنافسين، واشار ايضا **(السكارنة، 161:2011)** الى ان التوجه الريادي هو القدرة على الابداع والابتكار من خلال منتجات جديدة او طرق جديدة في الانتاج واسواق جديدة ونماذج جديدة والي تركز على الادارة الاستراتيجية وتحسين الاداء مع الاخذ بنظر الاعتبار المخاطر وتوفير الحوافز واستقلالية للعاملين.

وتأسيسا على ما تقدم يرى الباحثان بأن التوجه الريادي هو الوضع الاستراتيجي الذي تتبناه المؤسسات على اختلاف انواعها، والذي يعبر عن ميولها لتبني افكار جديدة وتحويلها الى منتجات او خدمات او عمليات او اجراءات جديدة والاستعداد لتحمل المخاطر المرتبطة بها، بالإضافة الى اتصافها بالإبداع في منتجاتها ومرونة هياكلها التنظيمية ومستوى عالي من المجازفات على مستوى ادارتها العليا وعادة ما تكون قائدة للسوق في حال الابتكار.

ب. ابعاد التوجه الريادي:-

يشتمل التوجه الريادي على عدد من الابعاد اختلف الكتاب والباحثين على تسميتها فمنهم من يسميها باستراتيجيات الريادة ويعرفها البعض الآخر بأبعاد التوجه الاستراتيجي في حين يطلق عليها الاخر ابعاد ريادة المنظمة ومن خلال البحث لوحظ في ادبيات ريادة الاعمال والادبيات الخاصة بالتوجه الريادي لوحظ ان هنالك اتفاق من قبل الباحثين بدراسة الظاهرة الريادية على ان للتوجه الريادي ثلاثة ابعاد متمثلة (الابداعية Innovativeness)، (الاستباقية Proactiveness)، (تقليل المخاطر Risk-Taking) **ومنهم (Lumpkin&Dess,1996,151)،(Stockes et al,2010,49)،(المطيري،2012،8:)،(Balton&Thompson,2000:157)،(Struwing,2003L:352)، (جلاب،2014،26:)(Mades,2007:187)،(Fox,2005:51)،(رشيد والزيادي،2013،209:)(Okpara,2009:196)،(Salarou,2004:35)،(Alderman,2011:559):-**

1. (الابداعية Innovativeness):

يشير (الساير،2017:431)، الى ان التوجه الابداعي يعد بعداً اساسيا في التوجه الريادي وذلك للعلاقة الوثيقة ما بين الريادة والابداع كما ان تبني المنظمات للأنشطة الابداعية يؤدي الى خلق قيمة للمنظمة ويساعدها في السعي لإيجاد حلول غير تقليدية لمشاكل الاحتياجات وخلق تغييرات هادفة في امكانيات وطاقات المنظمة **(Caruana,2002:45)**، ويبين **(Okpara,2009:196)** ان الابداع هو البحث عن الحلول الابتكارية والاستثنائية للمشكلات المختلفة التي تؤدي في النهاية الى تقديم عمليات وتكنلوجيا جديدة الى جانب تقديم منتجات وخدمات جديدة، ويتفق كل من **(Feifei Yu,2012:1713و(Rauch et al,2004:6)** الى ان الابداعية تعكس ميل المنظمة الى دعم الافكار الجديدة من خلال التجريب والعمليات الابتكارية التي تساهم في تطوير المنتجات والخدمات والتقنيات والعمليات الحالية والجديدة

واتساقا لما تقدم يرى الباحثان بان الابداعية تشير الى توجه المنظمة الاستراتيجي في تبني الافكار الجديدة والعمل على تنفيذها بهدف تقديم منتجات جديدة او خدمات او عمليات او تقنيات او انظمة جديدة وتحسين القائم منها فضلا عن ايجاد الحلول الازمة للمشكلات القائمة.

2. الاستباقية (Proactiveness):

يشير (Kroeger,2007:23) الى ان التوجه الاستباقي يعد بعدا اساسيا لعملية التوجه الريادي حيث تتمحور حول استشعار لفرص بأنواعها والعمل على ادراكها ثم تقيمها واكتشافها بعد اقتناصها على اكمل وجه، وفي السياق نفسة اوضح (Dess et al,2007:458) بانها جهود المنظمة في اكتشاف الفرص الجديدة فالمنظمات الريادية تراقب الاتجاهات وتحدد الحاجات لمستقبلية للزبائن الحاليين وتتوقع التغييرات في طلباتهم فضلا عن التحديات التي يمكن ان تبرز فجاة والتي يمكن تحويلها الى فرص جديدة، و اضاف ايضا (Fox,2005:51) الى ان الاستباقية هي استراتيجية تؤكد على النظر الى الامام بأستمرار والبحث عن الفرص السوقية والتجريب مع الاستجابة السريعة للتغييرات البيئية والتكيف معها والمحافظة على هذا التكيف والمواظبة من خلال تنفيذ عمليات جديدة او من اطلاق منتجات جديدة .

وبناءا على ما تقدم يرى الباحثان ان الاستباقية هي بيان ميول المنظمة لاستباق الاحتياجات المستقبلية والسعي للاستفادة من الخبرات السابقة والمعلومات المتوفرة واستخدامها في اقتناص الفرص البيئية وفي تطوير المنظمة وتعزيز امكانياتها في الانتاج وابتكار منتجات جديدة وعمليات انتاجية فاعلة من خلال استخدام التكلنوجيا الحديثة .

3. تحمل المخاطر (Risk-Taking):

ويشير (زكمار،18:2017) الى ان التوجه نحو تحمل المخاطر يعتبر من ابعاد المهمة للتوجه الريادي لمنظمات الاعمال فهي ذات اهمية بالغة للمؤسسات التي تهدف الى بلوغه، ويضيف **(السكارنة واخرون، 2009: 8)** الى ان هذا البعد يشير الى استعداد الادارة لمنح موارد كبيرة بمستوى مخاطرة عالي للحصول على الفرص في ظروف عدم التأكد من اجل السعي للحصول على فرص جديدة في عالم الاعمال وتحقيق الابداع الريادي، بينما اشار **(Xaba&Malindi,2010:78)** الى انها اتخاذ قرارات جريئة لغرض الاقدام على فرص معينة في سوق الاعمال او فتح مشروع جديد او لغرض الوصول الى نتيجة ايجابية او النتيجة المقصودة, ويضيف **(Madesn,2007:187)** الى انت تقبل المخاطرة يشير الى ادراك حالة عدم التأكد واحتمالية الخسارة او النتائج السلبية وهذا ينشأ من خلال ميل المنظمة الى استثمار مواردها في مشروعات قد تكون نتائجها غير مؤكدة، في حين يبين **(Deakins&Freel,2003:18)** الى ان الاشخاص الرياديون يعملون على تقليل المخاطر من خلال زيادة المنفعة او من خلال تقليل درجة احتمالات عدم التأكد حتى يتمكنوا من اتخاذ قرارات اكثر موثوقية، فهم يرغبون في معرفة الاسواق المحتملة والمنافسين المحتملين والاستراتيجية الافضل في السوق لغرض تقييم المخاطر لمختلف الانشطة والعمليات التي تخص شراء المواد والتجهيزات ومخاطر السوق بهدف تقيل حالات عدم التأكد وتعظيم احتمالية النجاح.

المبحث الثالث / (الاطار العملي للبحث)

يتم في هذا المبحث عرض التحليل الوصفي الاحصائي لمتغيرات البحث من خلال الادوات الاحصائية كالوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وعلاقات الارتباط والتأثير لمتغيرات البحث المستقلة والمعتمدة واختبار الفرضيات، ومن خلال المحاور الاتية:

اولا: **وصف وتشخيص متغيرات البحث:** يتناول هذا المحور وصف وتشخيص اراء عينة البحث، حيث انه يتضمن عرض البيانات التي أظهرتها استمارة الاستبيان وتحليل استجابات افراد العينة فيما يخص متغيري البحث التوجهات الحديثة للصناعة المصرفية في ضل العولمة المالية وابعاد التوجه الريادي.

أ. **وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن متغير** التوجهات الحديثة للصناعة المصرفية في ضل العولمة المالية التي تم اعتمادها وهي (الصيرفة الشاملة، الاندماج المصرفي، الحوكمة المصرفية ، التكنلوجيا المصرفية) إذ يشير الجدول (3 -1) إلى الوصف العام لآراء واستجابات أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (8)

التوزيع التكراري والوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المئوي لإجابات افراد العينة لمتغير التوجهات الحديثة للصناعة المصرفية في ظل العولمة المالية .

البُعد	الفقرات	تكرارات الاجابات					الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الكفاية النسبية	معامل الاختلاف
		اتفق شدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة				
الصيرفة الشاملة	X_1	24	24	0	0	0	3.51	0.856	70%	0.813
	X_2	26	21	1	0	0	4.52	0.539	90%	0.119
	X_3	21	21	6	0	0	4.31	1.309	86%	0.304
	X_4	14	27	5	1	1	4.08	0.812	82%	0.199
	X_5	20	23	3	2	0	4.27	0.757	85%	0.177
	X_6	10	26	9	2	1	3.88	0.857	78%	0.221
	المعدل						4.09	0.855	82%	0.304
الاندماج المصرفي	X_7	22	17	7	2	0	4.23	0.847	85%	0.200
	X_8	25	21	2	0	0	4.48	0.577	90%	0.129
	X_9	17	17	9	5	0	3.96	0.978	79%	0.247
	X_{10}	18	25	4	1	0	4.25	0.692	85%	0.163
	X_{11}	19	21	7	1	0	4.21	0.763	84%	0.181
	X_{12}	14	23	6	5	0	3.96	0.912	79%	0.230
	المعدل						4.18	0.795	84%	0.192
الحوكمة المصرفية	X_{13}	16	25	5	2	0	4.15	0.763	83%	0.184
	X_{14}	15	22	10	1	0	4.06	0.775	81%	0.191
	X_{15}	16	15	9	8	0	3.81	1.092	76%	0.267
	X_{16}	20	22	4	2	0	4.25	0.777	85%	0.183
	X_{17}	17	26	3	2	0	4.21	0.735	84%	0.175
	X_{18}	20	17	7	3	1	4.08	0.997	82%	0.244
	المعدل						3.91	0.961	78%	0.269
التكنلوجيا المصرفية	X_{19}	12	25	8	1	2	3.92	0.932	78%	0.238
	X_{20}	6	20	14	8	0	3.50	0.913	70%	0.261
	X_{21}	15	19	13	1	0	4.0	0.816	80%	0.204
	X_{22}	25	17	3	3	0	4.30	0.849	87%	0.196
	X_{23}	16	16	7	9	0	3.81	1.092	76%	0.267
	X_{24}	16	23	9	0	0	4.15	0.706	83%	0.170
	المعدل						3.95	0.885	79%	0.223
	المعدل العام						3.92	0.887	78%	0.239

المصدر: اعداد الباحثين على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج Spss.v.20 **n=48**

ويتضح من الجدول (3) ما يأتي: -

بلغ الوسط الحسابي المرجح لمتغير التوجهات الحديثة للصناعة المصرفية في ضل العولمة المالية الكلي (3.92) وان هذا الوسط يعد اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) وان الانحراف المعياري الكلي (0.887) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة ، وان الكفاية النسبية لإجابة العينة بلغت (78%) وهذا يدل على إن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير وهذا ما انعكس إيجاباً على إجابات عينة البحث و نراه واضحاً حيث إن الأوساط الحسابية المرجحة لجميع الفقرات من (x_1-x_{24}) كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وان الكفاية النسبية لعينة البحث جميعها كانت أعلى من (59 %).

1. توجه الصيرفة الشاملة:

يشير جدول (8) الى ان المعدل العام للوسط الحسابي الموزون لتوجه الصيرفة الشاملة قد بلغ (4.09) بانحراف معياري (0.855) وبتالي فان الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) ، اما معامل الاختلاف لهذه الاستراتيجية فقط بلغ (0.304) في حين ان شدة الاجابة لهذه التوجه قد بلغت (82%) مما يدل على وضوح وامتلاك افراد عينة البحث تصورا واضحا حول اهمية استخدام لهذه التوجه.

اما في المستوى التفصيلي لهذه الاستراتيجية فأننا نجد ان جميع الفقرات (X1 ,X2، X3،X4، X5، X6) قد حققت ارتفاعا في الوسط الحسابي الموزون والذي بلغ على التوالي (3.51 ،4.25 , 4.31 ، 4.08 ، 4.27 ، 3.88)مقارنتا بالوسط الفرضي للبحث والذي بلغ (3) ، وهذا يدل على تبني المصرف موضوع البحث لهذه الاستراتيجية من خلال توسيع نطاق خدماته الحالية وتنويعها لزيادة الفوائد وتقليل المخاطر التي يواجهها من خلال توفير الموارد المحققة لذلك بالإضافة الى تعامله مع قطاعات اقتصادية مختلفة لكسب الخبرات والمهارات وهذا كلة حقق للمصرف موضوع البحث وفورات كبيرة في انتاج الخدمات المصرفية وبتالي اكسبه مرونة عالية في التكيف مع التغيرات والتطورات الائتمانية.

2. توجه الاندماج المصرفي:

يشير جدول (8) الى ان المعدل العام للوسط الحسابي لتوجه الاندماج المصرفي قد بلغ (4.18) بانحراف معياري (0.795) وبتالي فان الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) ، اما معامل الاختلاف لهذه الاستراتيجية فقط بلغ (0.192) في حين ان شدة الاجابة لهذه التوجه قد بلغت (84%) مما يدل على وضوح وامتلاك افراد عينة البحث تصورا واضحا حول اهمية استخدام لهذه التوجه.

اما في المستوى التفصيلي لهذه الاستراتيجية فأننا نجد ان جميع الفقرات (X7 ,X8، X9،X10، X11، X12) قد حققت ارتفاعا في الوسط الحسابي الموزون والذي بلغ على التوالي (4.23 ،4.42 , 3.96 ، 4.25 ، 4.21 ، 3.96)مقارنتا بالوسط الفرضي للبحث والذي بلغ (3) ، وهذا يدل على امتلاك المصرف هذا يدل على امتلاك افراد عينة البحث تصوراً واضحاً حول اهمية توجه الاندماج المصرفي كأحد التوجهات الحديثة للصناعة المصرفية من خلال المساعدة في تكوين كيانات مصرفية قوية والمساعدة ايضا في زيادة رأس مال المصارف والاستفادة من الادارات ذات المستوى العالي من الخبرة والكفاءة المتوفرة بالاضافة الى تقليل الديون وتنويع الخدمات المصرفية وتحسين جودتها.

3. توجه الحوكمة المصرفية:

يشير جدول (8) الى ان المعدل العام للوسط الحسابي الموزون لتوجه الحوكمة المصرفية قد بلغ (3.91) بانحراف معياري (0.961) وبتالي فان الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) ، اما معامل الاختلاف لهذه الاستراتيجية فقط بلغ (0.269) في حين ان شدة الاجابة لهذه التوجه قد بلغت (78%) مما يدل على وضوح وامتلاك افراد عينة البحث تصورا واضحا حول اهمية استخدام لهذه توجه.

اما في المستوى التفصيلي لهذه الاستراتيجية فأننا نجد ان جميع الفقرات (X13, X14، X15، X16، X17 ، X18) قد حققت ارتفاعا في الوسط الحسابي الموزون والذي بلغ على التوالي (4.15 ،4.06 , 3.81 ، 4.25 ، 4.21 ، 4.08) مقارنتا بالوسط الفرضي للبحث والذي بلغ (3) ، وهذا يدل على امتلاك افراد عينة البحث تصوراً واضحاً حول الدور الذي تؤديه الحوكمة المصرفية في تعزيز ابعاد التوجه الريادي المصرفي وذلك من خلال ما توفره الحوكمة المصرفية من ادوات وآليات كفيلة بتقليل وتجنب الغش وتوفير متطلبات استقلالية المصارف و وضع هياكل لنظم الرقابة الداخلية لحماية موارد المصرف وخلق جو تنافسي له وهذا كله كفيل بتعزيز ابعاد التوجه الريادي.

4. توجه التكنلوجيا المصرفية:

يشير جدول (8) الى ان المعدل العام للوسط الحسابي الموزون لتوجه التكنلوجيا المصرفية قد بلغ (4.18) بانحراف معياري (0.795) وبتالي فان الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) ، اما معامل الاختلاف لهذه الاستراتيجية فقط بلغ (0.192) في حين ان شدة الاجابة لهذه الاستراتيجية قد بلغت (84%) مما يدل على وضوح وامتلاك افراد عينة البحث تصورا واضحا حول اهمية استخدام هذه الاستراتيجية.

اما في المستوى التفصيلي لهذه الاستراتيجية فأننا نجد ان جميع الفقرات (X19, X20، X21، X22، X23 ، X24) قد حققت ارتفاعا في الوسط الحسابي الموزون والذي بلغ على التوالي (3.25 ،3.50 , 4.0 ، 4.30 ، 3.81 ، 4.15) مقارنتا بالوسط الفرضي للبحث والذي بلغ (3) وهذا يدل على امتلاك المصرف موضوع البحث صوراً واضحاً حول مساهمة التكنلوجيا المصرفية في تعزيز ابعاد التوجه الريادي والتنافسية ما بين المؤسسات المالية سواء ان كان ما يتعلق بالتكنلوجيا الثقيلة المستخدمة والمتمثلة بالأجهزة والمعدات الكفيلة بتقديم الخدمات المصرفية او في ما يتعلق بالتكنلوجيا الخفيفة على صعيد نظم الادارة وتسويق الخدمات المصرفية وهذا ما انعكس على زيادة القيمة المضافة للمصرف موضوع البحث وتحرير الاعمال من الروتين وتعزيز الجودة للخدمات المصرفية بالإضافة الى بناء شبكات واسعة من الفروع دون الحاجة الى اعداد كبيرة من الموظفين.

ب. **وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة عن متغير وابعاد التوجه الريادي المصرفي** التي تم اعتمادها وهي (التوجه نحو الابداعية، التوجه نحو تقليل المخاطر، التوجه نحو الاستباقية) إذ يشير الجدول (9) إلى الوصف العام لآراء واستجابات أفراد عينة الدراسة

جدول رقم (9)

التوزيع التكراري والوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري والوزن المئوي لإجابات افراد العينة لمتغير وابعاد التوجه الريادي **المصرفي** .

الفقرات		تكرارات الاجابات					الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الوزن المئوي	معامل الاختلاف
		اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما				
التوجه نحو الإبداعية	Y_1	21	16	5	5	0	4.04	1.136	80.8%	0.281
	Y_2	25	18	2	2	1	4.33	1.105	86.6%	0.255
	Y_3	18	23	4	1	0	4.08	1.096	81.6%	0.268
	Y_4	21	24	2	1	0	4.35	0.661	87%	0.151
	Y_5	14	21	11	2	0	3.97	0.829	79.4%	0.208
	Y_6	22	23	2	1	0	4.41	0.399	88%	0.090
	المعدل						4.197	0.871	84%	0.209
التوجه نحو تقليل المخاطر	Y_7	13	22	12	1	0	3.97	0.777	79.4%	0.195
	Y_8	13	26	8	1	0	4.06	0.718	81%	0.177
	Y_9	11	13	23	1	0	3.71	0.840	74.2%	0.227
	Y_{10}	17	17	12	0	2	3.96	1.059	79%	0.268
	Y_{11}	18	24	6	0	0	4.25	0.601	85%	0.156
	Y_{12}	17	28	3	0	0	4.21	0.705	84%	0.168
	المعدل						4.02	0.783	80%	0.199
التوجه نحو الإستباقية	Y_{13}	5	24	17	2	0	3.85	1.020	77%	0.265
	Y_{14}	17	28	3	0	0	4.02	1.216	80.4%	0.302
	Y_{15}	20	16	11	1	0	3.95	1.274	79%	0.322
	Y_{16}	11	35	2	0	0	3.95	1.079	79%	0.273
	Y_{17}	7	15	21	3	2	3.93	1.197	78.6%	0.304
	Y_{18}	17	25	5	1	0	4.29	0.735	85.8%	0.171
	المعدل						3.99	1.087	80%	0.273
المعدل العام							4.08	0.843	82%	0.177

المصدر: اعداد الباحثين على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج Spss.v.20 **n=48**

ويتضح من الجدول (9) ما يأتي: -

الوسط الحسابي المرجح ابعاد التوجه الريادي **المصرفي** الكلي (4.08) وان هذا الوسط اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وان الانحراف المعياري الكلي لها بلغ (0.843) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة وان الكفاية النسبية لإجابة عينة الدراسة بلغت (82 %) ومعامل اختلاف (0.177) وهذا يدل على إن آراء العينة تعطي اهتماماً بهذا المتغير وهذا ما انعكس إيجاباً على إجابات عينة الدراسة وهذا ما نراه واضحاً حيث إن الأوساط الحسابية المرجح لجميع الفقرات من (y_1-y_{18}) كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي وان الكفاية النسبية لعينة الدراسة جميعها كانت أعلى من (50 %) .

1. بعد التوجه نحو الابداعية:

يشير جدول (9) الى ان المعدل العام للوسط الحسابي الموزون **لبعد التوجه نحو الابداعية** قد بلغ (4.197) بانحراف معياري (0.871) وبتالي فان الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) ، اما معامل الاختلاف لهذه الاستراتيجية فقط بلغ (0.209) في حين ان شدة الاجابة لهذه الاستراتيجية قد بلغت (84%) مما يدل على وضوح وامتلاك افراد عينة البحث تصورا واضحا حول اهمية استخدام هذه البعد .

اما في المستوى التفصيلي لهذه البعد فأننا نجد ان جميع الفقرات (Y6،Y5 ، Y4،Y3،Y2, Y1) قد حققت ارتفاعا في الوسط الحسابي الموزون والذي بلغ على التوالي (4.04 ،4.33 , 4.08 ، 4.35 ، 3.97 ، 4.41)مقارنتا بالوسط الفرضي للبحث والذي بلغ (3) ،وهذا يعني ان الادارة العليا تشجع موظفيها على الابداع من خلال تقديم حلول جديدة للمشكلات التي يوجهونها، بالإضافة الى تشجيعها للمبادرات الفردية والافكار الابداعية لدى عامليها وتوفير الدعم الكافي والموازنات الكافية لتنفيذ كل الافكار الجديدة.

2. بعد التوجه نحو تقليل المخاطر:

كما ويشير الجدول (9)إن الوسط الحسابي المرجح لبعد التوجه نحو تقليل المخاطر قد بلغ (4.02) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ(3)، واما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.783) وبينما بلغت الكفاية النسبية لهذا المتغير بلغت (80%) واما معامل الاختلاف فقد بلغ (0.199) ، مما يدل على وضوح وامتلاك افراد عينة البحث تصورا واضحا حول اهمية استخدام هذه البعد .

اما في المستوى التفصيلي لهذه البعد فأننا نجد ان جميع الفقرات (Y12،Y11 ، Y10،Y9،Y8, Y7) قد حققت ارتفاعا في الوسط الحسابي الموزون والذي بلغ على التوالي (3.97 ،4.06 , 3.71 ، 3.96 ، 4.25 ، 4.21)مقارنتا بالوسط الفرضي للبحث والذي بلغ (3) وهذا يعني ان الادارة تشجع عامليها وموظفيها على تقديم الافكار الجديدة دون خوف او تردد وتشجيع منتسبيها على خوض الاعمال التي تتسم بالمخاطرة، كما وتشير النتائج الى ان تحمل وتقبل المخاطرة تشكل عنصرا جوهريا في استراتيجية المصرف لتحقيق النجاح وهي تنظر الى تحمل المخاطرة وتقبلها بانها سمة ايجابية تجعلها قادرة على تقبل المبادرات الجديدة وان كانت نتائجها غير مضمونة العوائد.

3. بعد التوجه نحو الاستباقية:

كما ويشير الجدول (9)إن الوسط الحسابي المرجح لمتغير بعد التوجه نحو **الاستباقية** قد بلغ (3.99) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ(3)، واما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.087) وبينما بلغت الكفاية النسبية لهذا المتغير بلغت (80%) واما معامل الاختلاف فقد بلغ (0.273) ، مما يدل على وضوح وامتلاك افراد عينة البحث تصورا واضحا حول اهمية استخدام هذه البعد .

اما في المستوى التفصيلي لهذه البعد فأننا نجد ان جميع الفقرات (Y18،Y17 ، Y16،Y15،Y14, Y13) قد حققت ارتفاعا في الوسط الحسابي الموزون والذي بلغ على التوالي (3.85 ،4.02 , 3.95 ، 3.95 ، 3.93 ، 4.29)مقارنتا بالوسط الفرضي للبحث والذي بلغ (3) وهذا يعني ان الادارة تملك المعرفة والمهارات للتعامل مع مشكلات العمل من خلال قيامها بتحديث البرامج والخطط والسياسات والاجراءات بما يتناسب مع التغيرات البيئية وعملها على تقديم منتجات جديدة تلبي الاحتياجات المستقبلية للزبائن بالإضافة الى اقتناص الفرص البيئية بدل من انتظارها .

ثانيا: علاقات الارتباط بين التوجهات الحديثة للصناعة المصرفية في ضل العولمة المالية وابعاد التوجه الريادي المصرفي في المصرف عينة البحث.

لغرض اختبار الفرضية الرئيسة الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها تم اعداد الجدول رقم (10)

جدول رقم (10)

تقدير علاقات معاملات الارتباط بين التوجهات الحديثة للصناعة المصرفية في ضل العولمة المالية وابعاد التوجه الريادي المصرفي

ت	التوجهات الحديثة للصناعة المصرفية في ضل العولمة المالية	ابعاد التوجه الريادي المصرفي		
		R	Z	
			المحسوبة	الجدولية
1	الصيرفة الشاملة	0.87	5.968	1.96
2	الاندماج المصرفي	0.82	5.625	
3	الحوكمة المصرفية	0.83	5.694	
4	التكنلوجيا المصرفية	0.79	5.914	
المؤشر الكلي (التوجهات الحديثة للصناعة المصرفية في ضل العولمة المالية)		0.808		

N=48 **مستوى المعنوية 0.01**

المصدر: من اعداد الباحثان على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج Spss.v.20

وتشير نتائج التحليل الواردة في الجدول رقم **(10)** الى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين التوجهات الحديثة للصناعة المصرفية في ضل العولمة المالية مجتمعة **ابعاد التوجه الريادي** المصرفي في المصرفي مجتمعة، اذا بلغت قيمة معامل الارتباط **(0.808)**. وتدل هذه النتيجة على ان زيادة اهتمام ادارة المصرف قيد البحث بعوامل النجاح الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة سيسهم في تعزيز ابعاد التوجه الريادي مجتمعة. وهذا ما يؤدي الى رفض الفرضية الرئيسة الاولى. كما يوضح الجدول علاقات الارتباط بين التوجهات الحديثة للصناعة المصرفية في ضل العولمة المالية بشكل منفرد وأبعاد التوجه الريادي للمصرف مجتمعة، وهي على النحو الاتي:

أ. يشير الجدول **(10)** الى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين توجه **الصيرفة الشاملة ابعاد التوجه الريادي** المصرفي مجتمعة في المصرف قيد البحث، اذا بلغت قيمة معامل الارتباط **(0.87)** ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لان قيمة (Z)المحسوبة والبالغة **(5.968)** اكبر من قيمة **(z)** الجدولية التي بلغت **(1.96)** عند مستوى معنوية **(1%)**، وهذه النتيجة تشير الى ان زيادة اهتمام المصرف موضوع البحث بتوجه **الصيرفة الشاملة** يساهم في تعزيز **ابعاد التوجه الريادي** المصرفي في المصرف موضوع البحث من خلال تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات المصرفية وبالشكل الذي يؤدي الى زيادة الفوائد وتقليل المخاطر التي يوجهها المصرف موضوع البحث ، كما ان

تعامله مع قطاعات مختلفة سوف تكسب موظفيه خبرات ومهارات واسعة وهذا كلة يساهم بتعزيز ابعاد التوجه الريادي المصرفي من خلال خلق الابداع وتقليل المخاطر وتحقيق الاستباقية في العمل من خلال اقتناص الفرص البيئية.

وعلية ترفض الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجه **الصيرفة الشاملة** و**ابعاد التوجه الريادي** المصرفي (التوجه نحو الابداعية ، التوجه نحو تحمل المخاطر ، التوجه نحو الاستباقية) لدى عينة البحث.

ب. كما اشار الجدول **(10)**وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين توجه **الاندماج المصرفي** و**ابعاد التوجه الريادي** المصرفي مجتمعة في المصرف قيد البحث، اذا بلغت قيمة معامل الارتباط **(0.82)** ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لان قيمة (Z)المحسوبة والبالغة (**5.625**) اكبر من قيمة **(z)** الجدولية التي بلغت **(1.96)** عند مستوى معنوية **(1%)**، وهذه النتيجة تشير الا ان زيادة اهتمام المصرف عينية البحث بتوجه **الاندماج المصرفي** بتكوين كيانات مصرفية قوية فان ذلك يساهم في تحقيق و**ابعاد التوجه الريادي** المصرفي للمصرف وتجسد ايضا من خلال المساعدة في زيادة راس المال والاستفادة من الخبرات والمهارات الادارية ومن الكفاءات المتوفرة وهذا كلة سوف يعزز من ابعاد التوجه الريادي المصرفي والمتمثلة بالأبداع وتقليل المخاطر من خلال توزيعها وتعزيز الجانب الاستباقي من خلال اقتناص الفرص.

وعلية ترفض الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توجه **الاندماج المصرفي** و**ابعاد التوجه الريادي** المصرفي (التوجه نحو الابداعية ، التوجه نحو تحمل المخاطر ، التوجه نحو الاستباقية) لدى عينة البحث.

ت. يتضح من الجدول **(10)** وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين **توجه** الحوكمة المصرفية و**ابعاد التوجه الريادي** المصرفي مجتمعة في المصرف قيد البحث، اذا بلغت قيمة معامل الارتباط **(0.83)** ، وهي علاقة ذات دلالة معنوية لان قيمة (Z)المحسوبة والبالغة (**5.694**) اكبر من قيمة (z) الجدولية التي بلغت **(1.96)** عند مستوى معنوية **(1%)**، وهذه النتيجة تشير الا ان زيادة اهتمام المصرف قيد البحث **توجه** الحوكمة المصرفية فان ذلك يساهم في تحسين وتعزيز **ابعاد التوجه الريادي** المصرفي للمصرف من خلال وضع الاليات والادوات الضرورية لتجنب حالات الغش وتوفير متطلبات الاستقلالية ووضع انظمة رقابة داخلية دقيقة تعزز من الشفافية والافصاح في العمليات المصرفية وهذا كلة يعزز من توجه المصرف الريادي.

وعلية ترفض الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين **توجه** الحوكمة المصرفية و**ابعاد التوجه الريادي** المصرفي (التوجه نحو الابداعية ، التوجه نحو تحمل المخاطر ، التوجه نحو الاستباقية) لدى عينة البحث.

ث. بلغت قيمة معامل الارتباط بين **توجه** التكنلوجيا المصرفية و**ابعاد التوجه الريادي** المصرفي مجتمعة في المصرف قيد البحث **(0,79)**وهي تعكس وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغيرين وهي علاقة ذات دلالة معنوية لان قيمة ( ) zالمحسوبة والبالغة (**5.914**) اكبر من قيمة (z) الجدولية التي بلغت **(1.96)** عند مستوى معنوية **(1%)**وتبين ذلك من خلال الجدول**(4)** ، وهذه النتيجة تشير الا ان تبني المصرف قيد البحث للتكنلوجيا المصرفية سواء ان كان على مستوى التكنلوجيا الثقيلة كالآلات والمعدات المستخدمة لتقديم الخدمات المصرفية وانجازها او على مستوى التكنلوجيا الخفيفة فيما يتعلق بنظم الادارة والتسويق المصرفي فان ذلك يساهم بتعزيز ابعاد التوجه الريادي المصرفي .

وعلية ترفض الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين **توجه** التكنلوجيا المصرفية و**ابعاد التوجه الريادي** المصرفي (التوجه نحو الابداعية ، التوجه نحو تحمل المخاطر ، التوجه نحو الاستباقية) لدى عينة البحث.

وبناءا على ما تقدم ترفض الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجهات الحديثة للصناعة المصرفية في ضل العولمة المالية (الصيرفة الشاملة، الاندماج المصرفي، الحوكمة المصرفية ، التكنلوجيا المصرفية) وابعاد التوجه الريادي (التوجه نحو الابداعية ، التوجه نحو تحمل المخاطر ، التوجه نحو الاستباقية)

ثالثاً: علاقات التأثير بين التوجهات الحديثة للصناعة المصرفية في ضل العولمة وابعاد التوجه الريادي المصرفي في المصرف عينة البحث.

لغرض اختبار الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها تم اعداد الجدول رقم (11).

جدول رقم (11)

تقدير معاملات انموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التوجهات الحديثة للصناعة المصرفية في ضل العولمة المالية وابعاد التوجه الريادي المصرفي مجتمعة

ت	التوجهات الحديثة للصناعة المصرفية في ضل العولمة المالية	ابعاد التوجه الريادي المصرفي		
		R^2	F	
			المحسوبة	الجدولية
1	الصيرفة الشاملة	0.757	301.471	3.09
2	الاندماج المصرفي	0.672	57.401	
3	الحوكمة المصرفية	0.689	79.895	
4	التكنلوجيا المصرفية	0.739	79.294	
المؤشر الكلي (التوجهات الحديثة للصناعة المصرفية في ضل العولمة المالية))		0.600	50.037	

N=48 **مســــــــتوى المعنوية 0.01**

المصدر: من اعداد الباحثان على وفق نتائج الحاسوب باستخدام برنامج Spss.v.

تشير النتائج التحليل الواردة في الجدول رقم ما يأتي:

أ- يشير الجدول رقم (11) ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط **لتوجه الصيرفة الشاملة (X11)** قد بلغت **(301.471)** وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة **(3.09)** عند مستوى معنوية **(1%)**وهذا يدل على ان **توجه الصيرفة الشاملة** يؤثر تأثيرا معنويا في تطبيق وتعزيز ابعاد التوجه الريادي المصرفي، كما ان قيمة معامل التفسير (R^2)قد بلغت **(0.757)** وهذا يعني ان **توجه الصيرفة الشاملة** يفسر ما نسبته **(75.5%)** من التغيرات التي تطرا على ابعاد التوجه الريادي المصرفي (Y) واما النسبة المتبقية والبالغة **(24.3%)** تعود الى مساهمة متغيرات اخرى لم تدخل في مخطط البحث.

وعلية ترفض الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية **لتوجه الصيرفة الشاملة** في تطبيق وتعزيز ابعاد التوجه الريادي المصرفي (التوجه نحو الابداعية ، التوجه نحو تحمل المخاطر ، والتوجه نحو الاستباقية) لدى عينة البحث.

ب- كما اشار الجدول رقم (5) الى ان قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لتوجه الاندماج المصرفي **(X12)** قد بلغت **(57.401)** وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة **(3.09)** عند مستوى معنوية (1%) وهذا يدل على ان لتوجه الاندماج المصرفي تؤثر تأثيرا معنويا في وتعزيز ابعاد التوجه الريادي المصرفي المصرف عينة البحث، كما ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت **(0.672)** وهذا يعني ان توجه الاندماج المصرفي يفسر ما نسبته **(67.2%)** من التغيرات التي تطرا على تطبيق ابعاد التوجه الريادي المصرفي (Y) واما النسبة المتبقية والبالغة **(32.8%)** تعود الى مساهمة متغيرات اخرى لم تدخل في مخطط البحث.

وعلية ترفض الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتوجه الاندماج المصرفي في تطبيق وتعزيز ابعاد التوجه الريادي المصرفي (التوجه نحو الابداعية ، وتحمل المخاطر ، والتوجه نحو الاستباقية) لدى عينة البحث.

ت. كما يوضح الجدول رقم **(11)** الى ان قيمة **(F)** المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لتوجه الحوكمة المصرفية **(X13)** قد بلغت **(79.895)** وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة **(3.09)** عند مستوى معنوية **(1%)** وهذا يدل على ان توجه الحوكمة المصرفية يؤثر تأثيرا معنويا في تطبيق وتعزيز ابعاد التوجه الريادي المصرفي في المصرف عينة البحث ، كما ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت **(0.689)** وهذا يعني ان توجه الحوكمة المصرفية يفسر ما نسبته **(68.9%)** من التغيرات التي تطرا على تطبيق وتعزيز ابعاد التوجه الريادي المصرفي (Y) واما النسبة المتبقية والبالغة **(32.2%)** تعود الى مساهمة متغيرات اخرى لم تدخل في مخطط البحث.

وعلية ترفض الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها ((لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتوجه الحوكمة المصرفية في تطبيق وتعزيز ابعاد التوجه الريادي المصرفي (التوجه نحو الابداعية ، التوجه نحو تحمل المخاطر ، التوجه نحو الاستباقية) لدى عينة البحث.

ث. ويشير الجدول رقم**(11)** الى ان قيمة **(F)** المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لتوجه التكنلوجيا المصرفية (X14) قد بلغت **(194.627)** وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة **(3.09)** عند مستوى معنوية **(1%)** وهذا يدل على ان توجه التكنلوجيا المصرفية يؤثر تأثيرا معنويا في تطبيق وتعزيز ابعاد التوجه الريادي المصرفي في المصرف عينة البحث ، كما ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت **(0.600)** وهذا يعني ان توجه التكنلوجيا المصرفية يفسر ما نسبته **(60%)** من التغيرات التي تطرا على ابعاد التوجه الريادي المصرفي (Y) واما النسبة المتبقية والبالغة **(40.%)** تعود الى مساهمة متغيرات اخرى لم تدخل في مخطط البحث.

وعلية ترفض الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتوجه التكنلوجيا المصرفية في تطبيق وتعزيز ابعاد التوجه الريادي المصرفي (التوجه نحو الابداعية ، التوجه نحو تحمل المخاطر ، التوجه نحو الاستباقية) لدى عينة البحث.

وبناءا على ما تقدم ترفض الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على :(لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجهات الحديثة للصناعة المصرفية في ضل العولمة المالية (**الصيرفة الشاملة** ، الاندماج المصرفي ، الحوكمة المصرفية ، التكنلوجيا المصرفية) في تطبيق وتعزيز ابعاد التوجه الريادي المصرفي (التوجه نحو الابداعية ، وتحمل المخاطر ، والتوجه نحو الاستباقية)

المبحث الرابع/(الاستنتاجات والتوصيات)

اولا: الاستنتاجات:

تقسم الاستنتاجات الى ما يأتي:

أ- **الاستنتاجات النظرية:**

1- تنطوي الصناعة المصرفية على مجموعة من التوجهات ومنها اربع توجهات اتفق عليها اغلب الكتاب والباحثين (**الصيرفة الشاملة** ، الاندماج المصرفي ، الحوكمة المصرفية ، التكنلوجيا المصرفية) حيث ان الهدف من تبني هذه التوجهات هو تعزيز التوجه الريادي المصرفي من حيث تعزيز الابداع وتحمل المخاطر وتعزيز عنصر الاستباقية واقتناص الفرص البيئية.

2- . تنطوي التوجه الريادي على ابعاد عديدة منها ثلاث ابعاد اتفق عليها اغلب الكتاب والباحثين (التوجه نحو الابداعية، التوجه نحو تحمل المخاطر، التوجه نحو الاستباقية)، وحيث يهدف التوجه الريادي الى اغتنام الفرص وخلق مجموعة من الموارد واستغلالها واكساب سمات ريادية محددة تتعلق بنمط القرارات والطرق والممارسات

ب- **الاستنتاجات الميدانية:**

1- تحقق وجود علاقة ارتباط بين تبني التوجهات الحديثة للصناعة المصرفية في ضل العولمة المالية (**الصيرفة الشاملة** ، الاندماج المصرفي ، الحوكمة المصرفية ، التكنلوجيا المصرفية) و ابعاد التوجه الريادي المصرفي (التوجه نحو الابداعية، التوجه نحو تحمل المخاطر، التوجه نحو الاستباقية)

2- تحقق وجود تأثير معنوي للتوجهات الحديثة للصناعة المصرفية في ضل العولمة المالية في المصرف موضوع البحث (**الصيرفة الشاملة** ، الاندماج المصرفي ، الحوكمة المصرفية ، التكنلوجيا المصرفية) في تطبيق وتعزيز ابعاد التوجه الريادي المصرفي (التوجه نحو الابداعية، التوجه نحو تحمل المخاطر، التوجه نحو الاستباقية)

ثانيا : التوصيات :

1. العمل على تنمية قدرات مصرف الرفدين/ فرع كربلاء البشرية واعدادها للتطور التكنلوجي والمصرفي وذلك بعقد دورات داخلية وخارجية بهدف توعيتهم بأهمية التوسع في الصيرفة الإلكترونية.
2. ضرورة توفير الامان والثقة في البنية المعلوماتية في مصرف الرافدين/ فرع كربلاء لتشجيع الزبائن في استخدام الصيرفة الإلكترونية والتوسع في استخدام شبكات المعلومات لنجاح العمليات المصرفية الإلكترونية.
3. ضرورة إنشاء إدارة للبحث والتطوير في المصرف مهمتها القيام بدراسات لاستكشاف التغيرات المصرفية العالمية، ومحاولة رسم استراتيجيات للتكيف معها.
4. تعزيز الرقابة على البنوك لضمان سلامة عملها وخاصة ما يتعلق بوجود رقابة داخلية وادارة سليمة للإتمان والمخاطر.
5. إفساح المجال أمام الكوادر البشرية المؤهلة لقيادة التغير الاستراتيجي ، عن طريق التشجيع على الإبداع والابتكار وخلق خلايا بحث تهتم فقط بابتكار منتجات متطورة أو جديدة.

6. دعم الحوكمة في الجهاز المصرفي لإضفاء المزيد من الشفافية في تسيير عمل المصارف، والحد من الفضائح المالية لاسيما الفساد المالي.
7. تشجيع عمليات الاندماج والاستفادة من وفو ا رت الحجم.
8. وجوب إدخال نظام معلوماتي متطور وسريع للمصارف العراقية بشكل عام والمصرف عينة الدراسة بشكل خاص ، الذي يساهم في توفير المعلومات يمكن الاعتماد عليها حتى تستطيع الاطراف المشاركة في السوق تقييم أداء المؤسسات ومدى كفاءتها ومعرفة مقدرتها على إدارة المخاطر.
9. إعداد دراسة شاملة عن وضع المصرف الحالي من قبل كل مصرف للمقارنة مع مثيلاته من المصارف الخاصة الاخرى لمعرفة موقعه في القطاع المصرفي.
10. ن على مصارف عينة البحث ان يستفيدوا من امكانيات وخب ارت المصارف الريادية في الدول الاخرى في مجال تطبيق معايير الحوكمة ومواجهة المخاطر والارتقاء بالإداء.
11. توصي الدراسة بضرورة مواكبة التطورات التكنلوجية في مجال تكنلوجيا المعلومات والحرص على استخدام أجهزة الحاسوب الآلي الحديثة, وأجهزة الحاسوب الحديثة, والبرمجيات المطورة لما لها من أثر إيجابي في سالمة تطبيق نظم المعلومات واستخدامها ومعالجة جانب الضعف في التكنلوجيا المصاحبة لتقديم الخدمة في مصرف الرافدين/ فرع كربلاء وذلك من خلال نشر ثقانة العمل المصرفي الحديث وزيادة التخصصات المحدودة لتطوير التكنلوجيا في المصرف.

المصادر :

اولا: المصادر العربية:-

1. خوني, ا ربح, وفكرون, نسرين, " دور حوكمة الجهاز المصرفي في الحد من عملية غسيل الأموال ", الملتقى الوطني حول : حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد خيضر – بسكرة, 2012.
2. الفتلاوي, ليلى ناجي مجيد, " أثر تطبيق حوكمة الشركات في الحد من ممارسات إدارة الإرباح", أطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد وهو جزء من متطلبات نيل درجة دكتو ا ره فلسفة في المحاسبة،2011.
3. خضير, بشرى فاضل, "الافصاح عن المعلومات المحاسبية ودورها في حوكمة الشركات والياتها الداخلية, اطروحة دكتو ا ره, جامعة بغداد, كلية الادارة والاقتصاد،2009.
4. الشمري ,صادق ا رشد، إدارة المصارف الواقع والتطبيقات العلمية ,دار الكتب والوثائق ,بغداد2012 .
5. عياري, آمال وخوالد, أبو بكر, "حوكمة الشركات كآليه للحد من الفساد المالي والإداري – عنوان المداخلة – تطبيق الحوكمة والمؤسسات المصرفية – دراسة حالة الجزائر. 2012.
6. الشلبي، فراس سليمان حسن عبدالله ، اثر الاندماج في الاداء المالي دراسة تحليلة في عينة من المصارف الاردنية ، رسالة ماجستير ، جامعة الموصل ، كلية الادارة والاقتصاد ، قسم ادارة الاعمال ، 2002.
7. الصفار، فراس حسين علي ، الاندماج المصرفي وانعكاساته على السوق المالية (الولايات المتحدة الامريكية نموذجاً) ، رسالة ماجستير جامعة كربلاء ، كلية الادارة والاقتصاد ، قسم الاقتصاد ، ٢٠٠٩.
8. المعموري، جاسم عيدان براك ، اثر الاندماج في تحسين كفاية الاداء دراسة تطبيقية في عينة من النصارف العراقية ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد ، قسم المحاسبة ، ٢٠٠٨.

9. السكارنة، خلف، الكساسبة، حسن، الزغبي، فلاح، دور ادارة الجودة في تقليل المخاطر التسويقية في ظل الازمة الاقتصادية العالمية ، المؤتمر الدولي السابع للفترة من 10-11 / 2009 ، جامعة الزرقاء، الاردن.

10. رشيد ، صالح عبد الرضا ، الزيادي ، صباح حسن شناوه، التوجه الريادي في تحقيق الاداء الجامعي المتميز، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الجامعية في كليات جامعة الفرات الاوسط، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 15 العدد 2.

11. جلاب، احسان دهش، العلاقة ما بين التوجه الريادي والريادة المستدامة، بحث ميداني في عينة من المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 16 ، العدد 2 .

12. المطيري، فيصل غازي، اثر التوجه الابداعي في تحقيق **الميزة التنافسية**، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن،2012.

13. محمود احمد التوني، **الاندماج المصرفي**، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة،، 2007 ص 65.

14. سامي أحمد محمد مراد، دور اتفاقية تحرير تجارة الخدمات الدولية في رفع كفاءة أداء الخدمة المصرفية ببنوك القطاع العام في مصر (بالتطبيق على بنك القاهرة)، رسالة دكتوراه، في العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، 2002 ، ص132.

ثانيا: المصادر الاجنبية :-

15. Melnick , Edward .L. ; Pravean R.Nayyar ; Michael L . Pinedo an Sridhar Seshadri" Creating Value in Financial Services : Strategies , Operations and Technologies " 1st Edition, Kluwer Academic Publishers, Massachusetts ,USA, 2000.

16. Calomiris , Charles W. " US Bank Deregulation In Historical Perspective " 1st Edition, Cambridge University Press, New York, USA,2000.

17. Hughes, Jane E. and Scott B. MacDonald " International Banking " 1st Edition, Pearson Education Asia Limited and Tsinghua Universal Press China, 2003

18. Machiraju, H.R " Modern Commercial Banking : Principles and Practice " 4th Edition, New Age International Publishers Ltd. Ansari Road ,Daryaganj, New Delhi, India, 2008

19. Matthews, Kent and John Thompson " The Economics Of Banking ' 1st Edition, John Wiley Sons. Inc. , Chichester , England , 2005.

20. **Brealey R.A., Myers, S.C. & Marcus, A.J, Fundamentals of Corporate Finance, (3rd ed), The Mc Graw- Hill Companies, United States of America, 2001**

21. **Cheung, Sh., The stock market reaction to bank mergers and acquisition in europeand the impact of the Financial crisis, Thesis, Erasmus university Rotterdam, Faculty of economics of business finance, 2014.**

22. Al-Deehani, Talla M.& Al-Thamer. Muhammad T. " Stock Price Variability And The Effect Of Fundamental, Asymmetric Corporate Governance Variables ". Kuniv Magazine. Vol,15. No, 1. 2008.

23. Antwi,S. Binfor,F." The Effect of Corporate Governance on Strategic Change In Financial Institutions: Evidence from Ghana " International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences March 2013, Vol. 3, No. 3 ISSN: 2222-6990.

24. Andra,L.& Mircea." Corporate Governance in Banking Activities", Alexandru Ioan Cuza University of Iasi, Faculty of Economics Business Administration Iasi, Romania,2010.

25. Colja,T., Krstinic,M .& Morena," Perspectives of Corporate Governance in Croatian Banking Sector", International Journal of Economics and Financial Issues, Vol. 1, No. 3, 2011, pp.78-87, ISSN: 2146-4138

26. Hughes , Mathew , Hughes , Paul & Morganz , E. Robert ***, Exploitative Learning and Entrepreneurial Orientation Alignment in Emerging Young Firms: Implications for Market and Response Performance*** , Journal of British Management , Vol . 18 , No. 13***(2007) ,***

27. Lumpkin , G.T. , Brighamb , Keith & Moss , Todd ***Long-term orientation: Implications for the Entrepreneurial Orientation And performance of family businesses*** , Journal Of Entrepreneurship & Regional Development , Vol. 22, No. 3***,(2010),***

28. Fox, Julie M., **(Organizational entrepreneurship and the organizational performance " Linkage in university extension,** unpublished PH.D. dissertation in the Graduate school of Ohio State University**2005),**

29. Feifei Yu **Strategic flexibility, Entrepreneurial orientation and firm performance : Evidence from small and medium-sized business (SMB) in chain**, African Journal of Business Management, Vol.6(4) PP.1711-1720**(2012),**

30. Madsen, Einar, Lier, **, "The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms- A longitudinal analysis**", Routledge, Taylor & Francis group, Entrepreneurship & Regional Development, (19), PP.185- 204. **(2007)**

32. Galetic, fran & Milovanovic, Boian, Moric**, , Linking entrepreneurial orientation with the performance of Croatian hotel industry**, bib, rb.hr/…/419024.kinking-entrepreneurial –orient**(2009)**.