

نموذج مقترح لقياس أثر حوكمة تعهيد الخدمات المصرفية على تدنية تكلفة الخدمات
المصرفية : دراسة تطبيقية
أحمد سعيد عبد العظيم أحمد

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور النموذج المقترح لحوكمة التعهيد في تدنية تكلفة الخدمات المصرفية وذلك من خلال دراسة وتحليل طبيعة وخصائص حوكمة تعهيد الخدمات المصرفية ومخاطرها والتعرف على أساليب إدارة مخاطر تعهيد الخدمات المصرفية في ضوء متطلبات بازل (٢) ، (٣) من منظور رقابي متطور و التعرف على انعكاسات حوكمة تعهيد الخدمات المصرفية على الأداء والوضع التنافسي للبنوك التجارية و متطلبات تطبيق المدخل المقترح لتطبيق حوكمة التعهيد في البنوك المصرية و توصلت الدراسة أنه توجد معايير محددة لعملية تعهيد الخدمات المصرفية كما أن أسس الحوكمة واضحة لجميع العاملين في البنوك المصرفية كما توجد علاقة عكسية بين أليات حوكمة تعهيد الخدمات المصرفية وتكلفة الخدمات المصرفية و أنه يمكن الإعتماد على فكر ومبادئ وأليات النموذج المقترح في تخفيض مخاطر وتكاليف الوكالة المرتبطة بعمليات تعهيد الخدمات المصرفية وأوصت الدراسة بتتوجيه إهتمام البنوك المصرية نحو أهمية تضمين فلسفة حوكمة الشركات عند تنفيذ أسلوب التعهيد للخدمات المصرفية لضمان تعظيم الإستفادة

Abstract

The study aimed to identify the role of the proposed model for outsourcing governance in minimizing the cost of banking services, through studying and analyzing the nature and characteristics of banking outsourcing governance and its risks and identifying methods for managing the outsourcing of banking services in light of Basel requirements (2), (3) from an advanced audit perspective. And identify the implications of outsourcing banking services governance

for the performance and competitive position of commercial banks and the requirements for applying the proposed approach to implementing outsourcing governance in Egyptian banks. The study found that there are specific criteria for the process of outsourcing banking services and the foundations of governance are clear to all Workers in banking banks, and there is an inverse relationship between the mechanisms of outsourcing of banking services and the cost of banking services, and it can be relied on the ideas, principles and mechanisms of the proposed model in reducing the risks and costs of the agency associated with the operations of outsourcing banking services and the study recommended that the interest of Egyptian banks be directed towards the importance of including the corporate governance philosophy when Implementing the outsourcing method for banking services to ensure maximum benefit from the performance of the supply chain, and then the performance of Egyptian banks.

أولا : مقدمة مشكلة البحث

تعتبر الصناعة المصرفية من أكثر الصناعات تأثرا بالتطورات الإقتصادية والتكنولوجية، ومن ثم تأتي أهمية تنمية القدرة التنافسية للبنوك من خلال إعادة هيكلة البنوك ومدى إمكانية تطوير البنوك بنفسها وبسرعة، حتي لاتضطر إلي الخروج من الأسواق سواء بالتصفية والبيع أو الإستحواذ، وأن تتمتع بدرجة عالية من الميزة التنافسية في ظل تسارع خطي العولمة، حيث يمثل الجهاز المصرفي الركيزة الأساسية لأي تطور إقتصادي، وفي الآونة الاخيرة احتدمت المنافسة بين البنوك المصرفية حول العالم، وكثرت المنتجات المتشابهة باختلاف مصادرها وقد اصبح التعهيد من اهم الاليات المستخدمة في بيئة الاعمال الحديثة لأنه يقوم على اساس الاستعانة بمصادر خارجية، ويعد من اهم

نموذج مقترح لقياس أثر حوكمة تعهيد الخدمات المصرفية على تدنية تكلفة الخدمات المصرفية ...

أحمد سعيد محمد العظيم أحمد

القرارات الاستراتيجية بالبنوك المصرفية لأنها تجعل البنوك قادرة على تنمية ورفع
إمكاناتها وكفاءتها لتستطيع ان تدعم قدراتها التنافسية وتنافس بقوة في بيئة الأعمال العالمية
الحالية، حيث يترتب على اتخاذ قرار التعهيد تغيير في استراتيجية الصناعة المصرفية
والتي تمثل خطة طويلة الأجل، لتحديد أفضل استغلال لموارد المنشأة بشكل يتوافق مع
استراتيجية البنوك التنافسية، ويضمن الحفاظ على قدرات البنوك وتطوره⁽¹⁾

كما تزايد المخاطر التي تواجه البنوك خاصة مع تطبيق إتفاقيات تحرير التجارة المالية،
وتقديم الخدمات المصرفية عبر شبكة المعلومات الدولية مع التوسع في إستحداث وإستخدام
الأدوات المالية وقد تطلب تزايد المخاطر تدخل المؤسسات المالية الدولية لوضع ضوابط
رقابية وتنظيمية للتنبؤ بتلك الأزمات المالية للحد من مخاطرها حيث قامت لجنة بازل
بدراسة مقررات لجنة بازل II وذلك بهدف تعديلها وإعادة تنظيمها لتغطية العوامل التي
أدت إلي هذه الأزمة المالية فخرجت لجنة بازل بمقررات جديدة أطلق عليها بازل (3) وفي
ظل ذلك أنتشر إستخدام مفهوم حوكمة المؤسسات المصرفية كمحاولة للسيطرة علي أنواع
المخالفات المختلفة، وعدم الإلتزام بالقوانين واللوائح وكضمان لحقوق المستثمرين وعدم
تعرضهم لصعوبة كبيرة في إتخاذ القرارات الإستثمارية الهامة أكثر من ذي قبل حيث أدت
العولمة إلي مضاعفة التعرض للمخاطر وسرعة في ظهور أثارها، كما أدت المخالفات إلي
إهتزاز الثقة في نزاهة من يعدون التقارير المالية وظهور حالة من عدم التيقن المالي علي
المستوي المحلي والدولي

وتأسيسا علي ماسبق تتبلور مشكلة البحث في التعرف علي دور حوكمة تعهيد في تدنية

تكلفة الخدمات المصرفية ؟ ويمكن التعبير عن مشكلة البحث بالتساؤلات التالية :-

- ١- هل يسهم تطبيق النموذج المقترح في تدنية تكلفة الخدمات المصرفية في البنوك المصرية ؟
- ٢- ماهي أهم متطلبات تطبيق النموذج المقترح لقياس أثر حوكمة تعهيد الخدمات المصرفية
في البنوك المصرية ؟

أهداف البحث :

يتمثل الهدف الرئيس للبحث التعرف علي دور النموذج المقترح لحوكمة التعهيد في تدنية
تكلفة الخدمات المصرفية ، ويتم تحقيق الهدف الرئيس للبحث من خلال تحقيق الأهداف

نموذج مقترح لقياس أثر حوكمة تعهيد الخدمات المصرفية على تدنية تكلفة الخدمات المصرفية ...

أحمد سعيد محمد العظيم أحمد

الفرعية التالية : -

- ١- دراسة وتحليل طبيعة وخصائص حوكمة تعهيد الخدمات المصرفية ومخاطرها
- ٢- التعرف على أساليب إدارة مخاطر تعهيد الخدمات المصرفية في ضوء متطلبات بازل (٢) ، (٣) من منظور رقابي متطور
- ٣- التعرف على إنعكاسات حوكمة تعهيد الخدمات المصرفية على الأداء والوضع التنافسي للبنوك التجارية و متطلبات تطبيق المدخل المقترح لتطبيق حوكمة التعهيد في البنوك المصرية

أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من الإسهامات العلمية والعملية التي سوف تضيفها الدراسة والتي يمكن عرضها على النحو التالي : -

الأهمية العلمية : -

تكمن الأهمية للبحث في ندرة الدراسات النظرية والتطبيقية التي تناولت نموذج مقترح لقياس أثر حوكمة التعهيد الخدمات المصرفية والحاجة إلي مزيد من البحوث المحاسبية لتأصيل الإطار النظري وإرساء دعائم التطبيق لهذا المدخل

الأهمية العملية

تتبع الأهمية العملية من أن بيئة الأعمال المصرية مازالت تفتقر إلي تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة عموما وأساليب قياس التكلفة خصوصا ، وبالتالي عدم رشد القرارات المصرفية المتخذة علي أساسها تدنية تكلفة الخدمات المصرفية ، ولذلك تسهم هذه الدراسة في تزويد وإثراء الممارسات العملية بالإتجاهات الحديثة في مجال قياس التكاليف ومزاياها وتحفيزهم علي تطبيقهم في البنوك المصرية .

فروض البحث : -

في ضوء مشكلة البحث وسعي إلي تحقيق أهدافها فإن الدراسة تعتمد علي الفروض التالية : -

الفرض الأول: لا يوجد إختلاف معنوي بين آراء عينة الدراسة حول دور حوكمة أسلوب التعهيد في تدنية تكلفة الخدمة المصرفية.

نموذج مقترح لقياس أثر حوكمة تعهيد الخدمات المصرفية على تدنية تكلفة الخدمات المصرفية ...

أحمد سعيد محمد العظيم أحمد

الفرض الثاني: لا يوجد إختلاف معنوي بين آراء عينة الدراسة حول الصعوبات والمخاطر التي تعوق تطبيق أسلوب تعهيد الخدمات المصرفية، والإجراءات المقترحة لمواجهتها
الفرض الثالث : لا يوجد إختلاف معنوي بين آراء عينة الدراسة حول الأهداف والأليات والمراحل والمزايا التي يتكون منها المدخل المقترح للتكامل ودورها في تدنية تكلفة الخدمات المصرفية

منهج البحث :-

إعتمد الباحث علي المزج بين المنهجين الإستقرائي والإستنباطي وبما يتفق مع الأسلوب العلمي المعاصر في القيام بكل من الدراساتين النظرية والتطبيقية

خطة البحث

تحقيقاً لأهداف البحث وأهميته ، سوف يتناول البحث المحاور التالية :-

أولاً : الدراسات السابقة

ثانياً : طبيعة وخصائص حوكمة تعهيد الخدمات المصرفية ومخاطرها

ثالثاً : أساليب إدارة مخاطر تعهيد الخدمات المصرفية في ضوء متطلبات بازل (٢) ، (٣)

: مدخل رقابي متطور

رابعاً : إنعكاسات حوكمة تعهيد الخدمات المصرفية علي الأداء والوضع التنافسي للبنوك

التجارية ومتطلبات تطبيق النموذج المقترح

خامساً : الدراسة التطبيقية

النتائج والتوصيات

أولاً : الدراسات السابقة :-

إستهدف دراسة "2017" Verwaal, E ، إلي إكتشاف تأثير التعهيد العالمي علي الابتكار الاستكشافي ودور رأس المال العلائقي مع الموردين الخارجيين كقدره داخلية ضرورية للمؤسسات حيث اظهرت النتائج ان التعهيد الخارجي يمكن ان يخفض الابتكار الاستكشافي والاداء المالي للشركة التي تعمل في مجال التعهيد، اما رأس المال العلائقي فيلعب دوراً هاماً في الانفتاح علي السوق العالمي من خلال التعهيد الخارجي وتوليد معرفة ابتكارية وافكار جديده للابتكار الاستكشافي، وبالنظر إلى أن الحواجز التجارية والرسوم

نموذج مقترح لقياس أثر حوكمة تعهيد الخدمات المصرفية على تدبيرة تكلفة الخدمات المصرفية ...

أحمد سعيد محمد العظيمة أحمد

الجمركية لا تزال تشكل نقاشا مهما في سياق الاتفاقات التجارية الجديدة مثل الشراكة التجارية والاستثمارية عبر المحيط الأطلسي، والشراكة التجارية عبر المحيط الهادي. وناقشت دراسة "2017 Cristae and cristae" أن مشكلة إختيار المورد تمثل أحد أهم مكونات إدارة سلسلة التوريد، فالمنافسة في الوقت الحالي أنتقلت من المنافسة فيما بين المنشآت إلي المنافسة بين سلاسل التوريد والتي تستهدف كل منهما الحصول علي المواد الخام وتحويلها لمنتجات وتوزيعها علي عملائها من خلال الموزعين وتجار الجملة أو التجزئة، وبالتالي إختيار المورد الملائم والذي يمثل أحد أطراف سلسلة التوريد يؤثر جوهريا في مستوي تنافسية سلسلة التوريد ككل، مما يتطلب تقييم أداء المورد في ضوء العديد من المعايير والتي لا تقتصر علي معيار التكلفة فقط، وأعدمت الدراسة علي أسلوب دراسة الحالة لإحدي الشركات الصناعية الرومانية المتخصصة في توفير مستلزمات التعبئة والتغليف، لمساعدتها في المفاضلة بين سبعة موردين لتوريد مستلزمات العمليات الإنتاجية من خارج رومانيا في ضوء عدة معايير كمية ووصفية لتقييم أداء الموردين والتي تعكس توقعات أصحاب المصالح ومنها السعر، شروط السداد، مدي إستيفاء معايير الجودة العالمية، القدرات الإنتاجية، سمعة المورد، الموقع الجغرافي للمورد، المرونة، الإلتزام بمواعيد التسليم، سهولة الإتصالات، جودة المركز المالي للمورد، القدرات الإدارية للمورد وتناولت دراسة "2018 Lee, G., Shin, G. C" اكتشاف كيفية ادارة الشركات المصنعة لصراع المهام مع موردي التعهيد وذلك في السياق الصيني/ المفهوم الصيني، وبعد الاطلاع علي بيانات مجمعه من شركات مصنعه تعمل في السوق الصيني، اكتشفت الدراسة ان كلا من التحكم الرسمي وجوانكسي تعتبر اليات تحكم مفيدة في كبح صراع المهام عند تنفيذ البحث والتطوير وصناعة التعهيد. كما لاحظنا ايضا ان استخدام نظرية جوانكسي الصينية يساعد في التخفيف من تأثير التحكم الرسمي علي صراع المهام، خاصة عند تنفيذ التعهيد في البحث والتطوير، كما تساعد هذه الدراسة في فهم افضل لكيفية ادارة صراع المهام بفاعلية وذلك بعد فحص دور كلا من التحكم الرسمي وجوانكسي الصينية في ممارسات التعهيد في الصين وقدمت دراسة "2018 Alonso, J. M et .al" ما اذا كان التعهيد يؤدي بالفعل الي

نموذج مقترح لقياس أثر حوكمة تعهيد الخدمات المصرفية على تدنية تكلفة الخدمات المصرفية ...

أحمد سعيد محمد العظيم أحمد

تقليل الانفاق العام عن طريق لوحة بيانات ل ٢٥ دولة اوروبية في الفترة من ١٩٩٠ الي ٢٠١١، وأشارت النتائج أن التعهيد فشل في تقليل النفقات الحكوميه علي مستوي الحكومه المركزيه، وتظل هذه النتيجة قائمة حتي بعد سيطره ديناميكيات الانفاق ومعالجة الامور الداخليه المحتمل.

ثانيا : طبيعة وخصائص حوكمة تعهيد الخدمات المصرفية ومخاطرها

إن البنوك التجارية هي الوسيط بين رؤوس الأموال التي تبحث عن مجالات أو فرص للإستثمار، وبين مجالات الإستثمار التي تسعى للحصول علي الأموال، ويتميز النشاط المصرفي عن غيره من قطاعات الإنتاج الأخرى بخصائص معينة وفي ضوء ماسبق يتناول الباحث النقاط الفرعية التالية:

أ- طبيعة الخدمات المصرفية وإنعكاستها علي نظام التكاليف بالبنوك التجارية المصرية: حدد كل من (Marin Jovanovic, 2018 و Johnston 2008) مفهوم الخدمة

بأنها يجب أن تغلف بمعلومات عن: (٢)

- تنظيم الفكرة: وهي بمثابة جوهر شراء الخدمة أو الإستخدام عن طريق العميل
- خبرة الخدمة: هي الخبرة المباشرة للعميل فيما يتعلق بعملية الخدمة والتي تركز علي طريقة مقدم الخدمة المرتبطة بالعميل
- ناتج الخدمة المصرفية: هي النتيجة التي يتلقها العميل من الخدمة
- عملية الخدمة المصرفية: الخدمة هي توافق النتائج والخبرات المسلمة من جانب مع المستقبلية عن طريق العميل من جانب آخر
- قيمة الخدمة المصرفية: هي الفائدة المحققة من إدراك العملاء لأهمية الخدمة في مقابل التكلفة المدفوعة في هذه الخدمة.
- المساهمة التنظيمية في خلق القيم من الخدمة: تعتبر خلق قيمة العميل وقيمة العلامة التجارية وتحقيق المساهمات المالية هي المساهمات التنظيمية الثلاث الهامة التي يجب أن يأخذها مديروا عمليات الخدمة في الإعتبار.

كما يري الباحث أن مفهوم الخدمة المصرفية يتمثل في الأنشطة التي يقدمها البنك وتضيف قيمه حقيقة ملموسة أو غير ملموسة لعملائه والبنك ذاته وذلك من خلال الإشباع

المستمر والدائم لحاجات ورغبات العملاء والعمل المتطور على تحقيق الأرباح والمنافع التي يسعى إليها البنك.

كما أظهرت دراسة (Labidi Pascal David Gbangou,et al,2016) الصعوبات التي تواجه البنوك في تقديم الخدمات المصرفية حيث أن الوضع الحالي للبنوك يواجه عددا من المصاعب والمعوقات التي تحتاج منا إلى دراستها والنظر فيها بغرض إيجاد الحلول التي تسهل مسيرة التطوير في العمل المصرفي ويعرض الباحث للمعوقات التي لها ارتباط بتعظيم العائد غير المباشر من الخدمات المصرفية الإلكترونية أو توزيع التكلفة الثابتة وإمتصاص تأثيرها كمايلي⁽⁷⁾:

- ١- صغر حجم البنوك التجارية مقدمة الخدمة المصرفية:
 - ٢- تطوير الطرق وإجراءات صيغ التمويل الإسلامية
 - ٣- تبني ثورة للتكنولوجية المصرفية لتطوير العمل المصرفي
 - ٤- تخصيص موارد للبحث المصرفي التكنولوجي
- وتبعاً لذلك فقد تم تقسيم أنواع الخدمات المصرفية إلى نوعين رئيسيين وهما^(٤):
- ١- الخدمات المصرفية التقليدية: تعتبر الخدمات المصرفية التقليدية أداة جذب لأكثر عدد ممكن من العملاء، كما تعتبر من الخدمات الأساسية التي لا يمكن للعملاء الإستغناء عنها
 - ٢- فتح الحسابات الجارية للأفراد والشركات بالعملة المحلية والأجنبية و سداد الفواتير نيابة عن العملاء.
 - ٣- تأجير الخزائن الخاصة الشخصية (خزائن الأمانات) و إصدار خطابات الضمان
 - ٤- تمارس البنوك عن طريق خدماتها المصرفية دور الوكيل عن طريق توظيف أموال العملاء في مختلف المجالات الإقتصادية.
 - ٥- إجراء التحويلات الداخلية والخارجية و تقديم القروض العقارية ومنح السلف الإجتماعية و فتح الإعتمادات المستندية وبيع وشراء الأوراق المالية والعملة الأجنبية وتحصيل الأوراق التجارية لصالح العملاء.
- أ- الخدمات المصرفية الإلكترونية: يقصد بها تقديم الخدمات المصرفية التقليدية أو المبتكرة من خلال شبكات الإتصال الإلكترونية ولاسيما أن الدراسات تشير إلى إنخفاض تكلفة

نموذج مقترح لقياس أثر حوكمة تعهيد الخدمات المصرفية على تدبيرة تكلفة الخدمات المصرفية ...

أحمد سعيد محمد العظيم أحمد

الخدمات المصرفية الإلكترونية عنها في حالة استخدام الوسائل التقليدية إذا تبلغ تكلفة إجراء أي خدمة مصرفية تقليدية نحو دولار واحد مقارنة بنصف دولار إذا تم إجراؤها بواسطة الخدمات المصرفية الإلكترونية حيث قامت دراسة (Yun Zhang,et al.2018) بعرض للخدمات المصرفية الإلكترونية كمايلي^(٩):

١- مفهوم الصيرفة الإلكترونية: يعرف العمل المصرفي الإلكتروني بأنه يضم كافة العمليات أو الأنشطة التي يتم عقدها أو تنفيذها أو الترويج لها بواسطة الوسائل الإلكترونية كما أوضحت الدراسة أن هناك العديد من المزايا التي تحققها البنوك الإلكترونية والتي تذكر منها علي سبيل المثال وليس الحصر^(١٠):

- ١- إنخفاض التكاليف .
- ٢- تطور مستوي الإنتاجية المصرفية و تنظيم عمليات الدفع الفوري وزيادة جودة وسرعة الخدمة.

وبناء علي ماسبق يري الباحث وبالإتفاق مع دراستي (البشتاوي ٢٠١٤، Krishnan, Anblalagan, 2008) أن البنوك في حاجة شديدة وملحة إلي تطوير نظم تكاليفها لتحقيق العديد من الأهداف الأتية^(١١):

- ١- توفير بيانات التكاليف لأغراض إعداد التقارير وعرض معلومات تقارن بين السنوات المختلفة لتوفير إرشادات لتطوير أداء المنشأة تحديد كفاءة وفعالية أداء الأنشطة الحالية، وكذلك تحديد وتقييم الأنشطة الجديدة التي تساعد في تحسين الاداء المستقبلي.

كما يري الباحث أن البنوك العاملة بجمهورية مصر العربية بها قصور واضح في مواكبة الأنظمة الدولية حيث تحتاج جميعها إلي أنظمة محوكة و قادرة علي قياس التكلفة بشكل أكثر دقة وتقييم الأداء لتضمن تدفق المعلومات بشكل أمن عن كافة الأطراف المتعاملة مع البنك سواء من المنافسين والعملاء والمجهزين لمساعدة إدارة البنك علي إتخاذ القرارات الإستراتيجية وإعداد الخطط الإستراتيجية المستدامة للتكلفة وفقا لرؤية مصر للتنمية المستدامة ٢٠٣٠

ب - ماهية حوكمة تعهيد الخدمات المصرفية ومخاطرها في ضوء الإصدارات المحاسبية المعاصرة:

١- مفهوم حوكمة تعهيد الخدمات المصرفية:

تعددت التعريفات المرتبطة بمفهوم التعهيد بالرغم من تشابهها فعلي سبيل المثال أوضحت دراسة (Willcocks,2014) التعهيد بأنه تنظيم لترتيبات تظهر الحاجة إليها عندما تعتمد المنشأة على أسواق وسيطة لتوفير قدرات متخصصة وهي التي تكمل وتدعم قدرات المنشأة الحالية وتعمل على توفير الاستمرارية لسلسلة القيمة للمنشأة، ومن ثم دعم الابتكارات الخارجية والإستفادة من تميز الآخرين وهو أساس تكوين التحالفات الاستراتيجية^(٨)، إلا أن أشار(Unnur Dilja Teitsdóttir, 2015) الى أن التعهيد يعتبر إستراتيجية إدارية تقوم المنشأة من خلالها بتقويض نشاط (كان فيما مضى ينجز داخل المنشأة) إلى مورد خارجي، فهو عملية الإستعانة بطرف ثالث لإنجاز بعض الأعمال أو الوظائف الخاصة بالمنشأة، بقصد خفض التكلفة مع ضمان معدلات التحسين المستمر في المنتج نتيجة الإستفادة من تكنولوجيا الآخرين^(٩)

ويري الباحث أن التعهيد قرار إداري يترتب عليه الإستعانة بخدمات مورد أو متعهد خارجي قد تمتد لعدة سنوات لإنجاز بعض الوظائف والأعمال التي يصعب علي المنشأة في الوقت الحالي القيام بها بما يحقق لها أعلى معدلات من حفص التكلفة والتحسين المستمر وتوفير الإستمرارية لسلسلة القيمة للمنشأة.

كما تم تعريف حوكمة الشركات طبقا لدليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية في فبراير ٢٠١١ بأنها "مجموعة القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركات والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها"^(١٠)، إلا أن عرفها المجلس الإستراتيجي لحوكمة الشركات بأنها مجموعة من القواعد والقوانين واللوائح والتعليمات التي يتم من خلالها إدارة ورقابة وتحسين أداء الشركة^(١١)، بينما تري دراسة (Ponomareva,,et al,2016) أن حوكمة التعهيد ماهي إلا أدوات رقابية تهدف لتحقيق مجموعة من الأهداف وهي كالتالي^(١٢):

- الكفاءة الإدارية والمالية للبنك تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في البنك ومحاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت من الجانب الإداري أو المادي أو الأخلاقي.
- الرقابة الجيدة الفعالة علي أداء البنوك لتطوير وتحسين قدرتها التنافسية وتحديد ضوابط

وقواعد وهياكل تمنح حق المساءلة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين فيها.

■ تحسين الأداء المالي وتحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في البنك.

وتأكيد علي ماسبق أنه يمكن القول وفقاً لدراسة (Yan, A,2014) أن حوكمة تعهيد الخدمات المصرفية علي أنها مجموعة من القواعد الرقابية لتدعيم إستراتيجية إدارية يقوم البنك من خلالها بتفويض نشاط مصرفي إلى مورد خارجي، فهي عملية للرقابة والتحكم أثناء الاستعانة بطرف ثالث لإنجاز بعض الأعمال أو الوظائف الخاصة بالبنك، بقصد خفض التكلفة مع ضمان معدلات التحسين المستمر في الخدمة المصرفية نتيجة الإستفادة من تكنولوجيا الآخرين^(١٣).

وبناء علي الآراء السابقة يري الباحث أن حوكمة تعهيد الخدمات المصرفية علي أنها أده رقابية تهدف بصفة أساسية إلي ضبط والتحكم في تصرفات وسلوكيات المتعهد أو المصدر الخارجي كوكيل عن الإدارة البنكية في أداء الأنشطة المصرفية تم الإتفاق عليها وذلك لتطوير وتحسين الأداء المصرفي ومساعدة أصحاب القرار علي بناء إستراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للبنك.

ومن ناحية أخرى أشارت دراسة (Smith, P.,2016) أن الإلتزام بحوكمة تعهيد الخدمات المصرفية خلق العديد من الفرص والتحديات أما المحاسب بالبنك وهي كالتالي^(١٤):

١- توفر المعلومات لكل من مجلس الإدارة والتحليل العميق للمعلومات التي يقدمها إلي الإدارة التنفيذية للبنك وتقديم الإستشارات خلال قدرته علي إستخراج المؤشرات المالية عن الأداء المالي للبنك

٢- تحول المحاسب من مجرد شخص متخصص في توفير المعلومات وفق نماذج تقليدية محددة مسبقاً من قبل الإدارة إلي عضو هام في فريق الإدارة بما يمتلكه من القدرة علي التأثير في قرارات وسلوك وإتجاهات الفريق وفقاً لنماذج مبتكرة وحديثة متوافقة مع متطلبات الوضع الراهن الذي يتميز بالتحديات الحديثة.

٢- أنواع تعهيد الخدمات المصرفية

وعلي الجانب الأخر أظهرت بعض الدراسات أنواع مختلفة من التعهيد والتي يمكن تجميعها في مجموعات مختلفة وهي كالتالي^(١٥):

أ- التصنيف حسب درجة البعد أو القرب من المنشأة:

- ١- التعهيد على المستوى الدولي
- ٢- التعهيد المحلي
- ب- التصنيف وفقا لمستوي تحليل القرار
- ١- التعهيد التقليدي
- ٢- التعهيد الإستراتيجي
- ٣- أسباب تطبيق حوكمة تعهيد الخدمات المصرفية في البنوك العامة والخاصة العاملة بمصر:

حيث أرجعت دراستي (عبد الرحمن، ٢٠١٣ و Hon, W. K., & Millard, C) دوافع وأسباب تطبيق حوكمة تعهيد الخدمات المصرفية في قطاع البنوك التجارية المصرية إلي الأسباب التالية^(١٦):

- ١- الدور المالي الذي تلعبه البنوك وشركات التعهيد كوسيط مالي في الإقتصاد القومي و ضرورة حماية أموال المودعين و الحاجة لوجود ثقة كبيرة في الجهاز المصرفي لدورة الحيوي في الإقتصاد ككل
- ٣- يؤدي ضعف ممارسات حوكمة تعهيد الخدمات المصرفية إلي فقدان قدرة البنك علي إدارة الأصول وخصومة بطريقة مناسبة وإحتمالات وقوع عمليات غش وتلاعب، وفشل الإدارة المصرفية وإرتفاع المخاطر، مما يؤدي في النهاية إلي إهتزاز الثقة وفقدان الأموال والودائع مما يضر ضررا بالغا بالإقتصاد القومي ككل.
- ٤- تعزز الحوكمة الجيدة للتعهد ثقة الجمهور بالنظام المصرفي بأكمله، وتهيئ له البيئة المواتية التي تجعل الأعمال المصرفية المتعهد بها مجزية، بشكل فعال، وتزيد من الإستقرار الشامل، كما تحفز المقرضين والمانحين الآخرين للأموال في التوسع بمنح التمويل
- ٤- معايير المفاضلة بين المتعهدين بأداء الخدمات المصرفية وتحديد إستراتيجية التعهيد الملائمة للبنك- من منظور حوكمي متطور:
وتتمثل تلك المعايير فيما يلي^(١٧):-

نموذج مقترح لقياس أثر حوكمة تعهيد الخدمات المصرفية على تدنية تكلفة الخدمات المصرفية ...

أحمد سعيد محمد العظيم أحمد

- أ- القدرات الإدارية للمتعهد بأداء الخدمات المصرفية والتوافق الإستراتيجي جودة النظم والعمليات لدي المتعهد
ب- القدرات التكنولوجية

ويتضح للباحث أن تنوع الموردين الذين يتعامل معهم البنك يوفر مزيد من المرونة لمواجهة تقلبات مستوي الطلب بالإضافة لضمان توافر المستلزمات عند وجود مشكلات إنتاجية أولوجستية تعوق أحد المتعهدين مع البنك، كما يفضل تنوع مصادر العرض لزيادة التنافسية بين المتعهدين فيما يتعلق بالسعر والجودة والالتزام بمواعيد التسليم

٥- المخاطر الناجمة عن تعهيد الخدمات المصرفية وأثرها على أداء البنوك التجارية:

يمكن أن يؤدي إستخدام المتعهدين إلي مخاطر تتعلق بعمليات والتكنولوجيا والجوانب القانونية، الأمتثال والسمعة وغيرها من المخاطر الأخرى، وقد يؤدي إستخدام شركات التعهيد في عدد محدود من الأنشطة الرئيسية (مثل معلومات الحسابات) إلي عدد ونطاق أقل من المخاطر مقارنة بشركات التعهيد العاملة في نطاق كبير من الأنشطة تتضمن علي وجة التحديد، خدمات الإيداع والسحب ومع ذلك نجد أن نطاق ودرجة تعقيد الخدمات التي قدمها المتعهدين لا تترجم بالضرورة إلي إهتمام متزايد علي نحو كبير من جانب الجهات التنظيمية والرقابية

ثالثا : أساليب إدارة مخاطر تعهيد الخدمات المصرفية في ضوء متطلبات بازل (٢) ، (٣) :
مدخل رقابي متطور

ويمكن تناول أهم المبادئ الأساسية اللازمة لإدارة المخاطر المصرفية فيما يلي^(١٨) :

- أ- التكامل لعملية إدارة مخاطر تعهيد الخدمات المصرفية: حيث يجب أن يكون لدي كل بنك لجنة مستقلة "تسمي لجنة إدارة المخاطر" علي أن تشمل في عضويتها بعض المسؤولين التنفيذيين بالبنك ويناط بهذه اللجنة مسئولية تحديد وتنفيذ سياسات إدارة مخاطر التعهيد مع عدم التركيز علي نوع واحد فقط من المخاطر دون المخاطر الأخرى، ويهدف هذا المبدأ بصفة أساسية إلي فهم وتحليل طبيعة العلاقات التبادلية بين المخاطر المختلفة في البنك
ب- إختيار أساليب قياس مخاطر التعهيد وتقييمها د- تبني إطار إدارة مخاطر تعهيد الخدمات المصرفية

نموذج مقترح لقياس أثر حوكمة تعهيد الخدمات المصرفية على تدبيرة تكلفة الخدمات المصرفية ...

أحمد سعيد محمد العظيمة أحمد

هـ- وجود ضوابط الأمان لنظم المعلومات و تحديد مسؤولية المخاطر المصاحبة للأنشطة تعهيد الخدمات المصرفية

ز- تحديد مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة العليا

وفي هذا السياق، أكدت مقررات لجنة بازل ٢،٣ للرقابة المصرفية علي ضرورة قيام الجهات بتطوير أساليب وضوابط الرقابة علي البنوك لتواكب الابتكارات والمستجدات في بيئة النشاط المصرفي بحيث ترتكز الرقابة علي منهج جديد يطلق عليه "الرقابة بالمخاطر" بدلا من منهج الرقابة بالالتزام من خلال مجموعة من المتطلبات الحصيفة للرقابة علي مخاطر البنوك أهمها مايلي^(١٩):

- وضع حدود دنيا لكفاية رأس المال: ، ويجب أن لا تقل كفاية رأس المال عن ٨% وفقا لمقررات لجنة بازل، وعن ١٠% وفقا لمتطلبات البنك المركزي المصري.
- إمتلاك البنوك كافة السياسات والإجراءات اللازمة للتعرف علي المخاطر الدولية ومخاطر الإقتراض والسداد بغير العملات المحلية
- تطبيق البنوك نظم قياسية دقيقة تحذر وتتحكم في مخاطر السوق
- الإهتمام بكافة سياسات تقييم جودة الأصول وكفاية مخصصات الديون المعدومة
- كفاية القواعد الإرشادية لمنح الإئتمان وضرورة وضع إستراتيجية تعتمد علي تحديث السياسات والعمليات ذات القيمة المضافة للعمل المصرفي
- وضع ضوابط للحد من مخاطر التركيز.

رابعاً : إنعكاسات حوكمة تعهيد الخدمات المصرفية علي الأداء والوضع التنافسي للبنوك التجارية ومتطلبات تطبيق النموذج المقترح

ويحقق قرار حوكمة التعهيد العديد من الإنعكاسات والتي يمكن عرضها علي النحو

التالي^(٢٠):

- ١- تحقيق وفورات التكاليف: حيث يعد تحقيق وفورات التكاليف في الأجل القصير هو الدافع الأساسي لإتفاقيات التعهيد، كما أنه من أهم المحفزات والدوافع لإتخاذ القرار بإتفاقيات التعهيد فهناك وفورات في التكاليف نتيجة عملية التعهيد وعدم التصنيع في الداخل مثل الوفورات في التكاليف المباشرة المرتبطة بالإستثمارات، تقديم المورد

الخارجي للنشاط بتكلفة أقل من تكلفة أداة داخليا، بسبب تخصص المورد ، كما أشارت إحدى الدراسات أن الوفورات التكاليفية أن الوفورات التكاليفية الناتجة عنها تتراوح من ٢٠% إلى ٤٠% كما يعمل على تخفيض المخاطر التي يتعرض لها البنك عند إنخفاض مستويات الطلب على الخدمة المصرفية.

٢- أثر مرتبطة بالتوقيت

٣- دعم الميزة التنافسية للبنوك التجارية بالميزات التنافسية للموردين أو المتعهدين الخارجيين و دعم الميزة التنافسية للبنك

٤- تناولت بعض الدراسات دراسة الأرقام الوارد بالقوائم المالية بهدف تحديد أثر إتخاذ قرار التعهيد على تخفيض التكلفة، من خلال تحديد كفاءة التكلفة والتي تمثل نسبة المخرجات/ المدخلات وأوضحت أن التحسين في كفاءة التكلفة يمثل أحد المسببات الرئيسية لإنتشار تلك الظاهرة^(٢١) ، كما تناولت بعض الدراسات أثر إتخاذ قرار التعهيد على تخفيض التكلفة وإعادة تخصيص الموارد التي تم توفيرها في عمليات أكثر تنافسية فتوصلت دراسة (Chen, J., Liang, L, et al,2018) إلى أن تكلفة تعهيد خدمات تكنولوجيا المعلومات أقل مقارنة بتكلفة أدائها داخليا بسبب تخصص المورد الخارجي في أداء تلك الخدمة وتقديمها لعدد كبير من العملاء ومن ثم تمتعه بإقتصاديات الحجم حيث سيتمكن من توزيع التكاليف الثابتة على عدد أكبر من وحدات الخدمة بشكل أفضل من إعتقاد البنك على نفسه في أداء تلك الخدمة داخليا^(٢٢)

٥- ويتفق الباحث مع دراسة (2017,João Varajão et al) حيث حددت دوافع

حوكمة تعهيد الخدمات المصرفية بإستخدام المقياس الترتيبي، حيث أتضح أن المركز الأول في الترتيب كان لدافع الوصول إلى القدرات على المستوى العالمي حيث حصل على نسبة ٧٢.١٤% لأنه يشمل على قدرات تتعلق بالحد من التكاليف ومراقبة التكلفة والحصول على رأس المال وموائمة الإحتياجات مع الموارد وزيادة مرونة الأعمال بينما حصلت الدوافع السياسية على نسبة ١٠% وذلك لأنها دوافع مهمة ولا تؤثر أثناء الإتفاق على تعهيد الخدمات المصرفية

خامسا : الدراسة التطبيقية

١- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك العامة أو الخاصة العاملة بجمهورية مصر العربية خلال فترة الدراسة من (٢٠١٣ وحتى ٢٠١٨) والبالغ عددها ٣٨ بنك مقسمة إلي (٤١٥٥) فرع علي مستوي الجمهورية في نهاية يونيو ٢٠١٨^(٢٣) أما عينة الدراسة فتشمل قطاع البنوك العاملة بمدن القناة^(٢٣) والبالغ عددها (١٦) بنك (التقرير السنوي للبنك المركزي المصري) ويرجع إختيار الباحث هذا القطاع لكي يمثل عينة الدراسة للأسباب التالية:

- تشير التقارير التي أعدها البنك المركزي المصري إلي حدوث إزدهار في نشاط تلك البنوك خلال فترة الدراسة، حيث سجل مؤشر تلك البنوك بارتفاع مايقرب ٨٢.٧% وهو يمثل أعلى أداء لمؤشرات القطاعات خلال عام ٢٠١٣ (التقرير السنوي للبنك المركزي المصري)
- توافر متغيرات الدراسة والمرتبطة بالحالة التطبيقية خلال فترة الدراسة من عام ٢٠١٣ وحتى ٢٠١٨ م

٢- الفترة الزمنية المختارة:

يعد إختيار الفترة الزمنية التي تعطيها الدراسة التطبيقية من أهم العوامل التي يمكن عن طريقها الوصول إلي تحقيق أهداف الدراسة، لذا فقد إختار الباحث الفترة الزمنية (٢٠١٣-٢٠١٨) كمجال لإختبار فروض الدراسة وذلك للأسباب التالية:

- ١- إنخفضت أعداد البنوك من ٤٠ بنك عام ٢٠١٣ إلي ٣٨ بنك عام ٢٠١٨ بينما زاد عدد الفروع من ٣٦٥١ عام ٢٠١٣ إلي ٤١٥٥ فرع عام ٢٠١٨
- ٢- تزايدت قيمة التداول في البنوك إلي مايقرب من ٣٣٩١٧٩ مليون جنية خلال عام ٢٠١٨ وهي أعلى قيمة تداول يتم تسجيلها منذ عام ٢٠١٣
- ٣- تزايد كمية التداول في السوق نحو ٧٩٢٢٣ مليون ورقة مالية خلال عام ٢٠١٨ مقارنة بنحو ٣٩٩٦٧ مليون ورقة خلال عام ٢٠١٣ م
- ٣- أساليب جمع البيانات:

يتم جمع البيانات اللازمة من خلال القوائم المالية المنشورة للبنوك المكونة لعينة الدراسة والتي يجري عليها تعامل نشط خلال فترة الدراسة (س)، سواء من التقارير المالية المتوافرة في الصحف اليومية أو شركة مصر لنشر المعلومات، أو المواقع التي تهتم بنشر معلومات عن البورصة مثل الموقع الرسمي للبورصة وموقع مباشر مصر، وتعتمد الدراسة على تحليل تلك البيانات باستخدام نموذج بيرسون وفق الخطوات المحددة والتي ذكرها فيما بعد وإختبار الفروض ثم تقريع البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

٤- تحديد المتغيرات المستخدمة في الدراسة وبناء النموذج:

إستنادا إلى طبيعة مشكلة هذه الدراسة وحدود أهدافها المتمثلة في إختيار درجة تأثير عدد من المتغيرات المستقلة على تكلفة الخدمات المصرفية يمكن للباحث تحديد المتغيرات الخاضعة للدراسة وهي كالتالي:

المتغير التابع (Y):

يري الباحث أن المتغير التابع يمثل تكلفة الخدمات المصرفية، والتي يتم قياسها من خلال التبع الرقمي وفقا لعدة مؤشرات ويسترشد الباحث في ذلك بمنهجية بعض الدراسات (2018, Hon, W. K., & Millard, C.):

- إنخفاض تكلفة الخدمات المصرفية للبنك المتعهد
 - توفير خدمات مصرفية بأسعار تنافسية للبنوك المتععدة
 - إبتكار خدمات مصرفية جديدة
 - زيادة الحصة السوقية للبنك سواء كان مركز رئيسي أو فرع
 - إرتفاع معدل رضاء العملاء عن الخدمة المصرفية
- كما يري الباحث فلا بد من إحتسابها باستخدام بعض النماذج الرياضية وفقا للخطوات التالية:

١- قياس تكلفة الخدمة المصرفية بعد إتباع حوكمة ممارسات أسلوب التعهيد وسلسلة القيمة

$$BSC_{(A)} = A_0 + (BSC_{(b)}) - (A_1 \text{ BISG} + A_2 \text{ BCRG} + A_3 \text{ BbRG} + A_4 \text{ BPRG} + A_5 \text{ BCRG} + A_6 \text{ BQISG} + A_6 \text{ VCF}) + \text{£}$$

نموذج مقترح لقياس أثر حوكمة تعهيد الخدمات المصرفية على تدنية تكلفة الخدمات المصرفية ...

أحمد سعيد محمد العظيم أحمد

٢- تحديد مقدار التخفيض في تكلفة الخدمة المصرفية في ضوء علاقة التكامل بين حوكمة ممارسات أسلوب التعهيد وسلسلة القيمة

$$BNG=(BSC_{(A)})-(BSC_{(b)})$$

المتغيرات المستقلة:

قد حدد الباحث المتغيرات المستقلة والتي يعتقد أنها تمثل أهم المتغيرات التي قد تؤثر على المتغير التابع (تدنية تكلفة الخدمات المصرفية) على النحو التالي:
(١) حوكمة تعهيد الخدمات المصرفية: ويتم قياسها من خلال الفرق بين تكلفة الخدمات المصرفية قبل حوكمة التعهيد ومقارنا قيمتها بعد تطبيق الحوكمة:
والتي تشمل علي:

أ- حوكمة جودة المعلومات المتبادلة بين البنوك المتعهد:

ويتم قياسها وفقا للأليات الرسمية وغير الرسمية الواردة بقائمة الإستقصاء السؤال الأول والخامس

ب- حوكمة التبادل الداخلي بين البنوك المتعهد:

ويتم قياسها وفقا للأليات الرسمية وغير الرسمية الواردة بقائمة الإستقصاء السؤال الأول والسؤال الخامس

ت- حوكمة التكامل الداخلي بين البنوك المتعهد:

ويتم قياسها وفقا للأليات الرسمية وغير الرسمية الواردة بقائمة الإستقصاء السؤال الأول والخامس

ث- حوكمة العلاقة مع الموردين:

ويتم قياسها وفقا للأليات الرسمية وغير الرسمية الواردة بقائمة الإستقصاء السؤال الأول والخامس

ج- حوكمة العلاقة مع العملاء:

ويتم قياسها وفقا للأليات الرسمية وغير الرسمية الواردة بالسؤال الأول بقائمة الإستقصاء والخامس

(٢) التطبيق الفعال لأسلوب سلسلة القيمة: يتم قياسها من خلال اللوغارتم الطبيعي لإجمالي

تكلفة الأنشطة ومسارات تدفق القيمة وتنقسم إلى سلاسل فرعية هي:

- **أنشطة داخلية:** حيث يتم تحليل تلك الأنشطة إلى أنشطة لاتضيف قيمة يتم التخلص منها وأنشطة تضيف قيمة والعمل على تحسينها وضبط تكلفتها، وحوكمة تلك الأنشطة مثل: التطوير والتصميم للخدمة المصرفية
- **أنشطة العلاقة مع العملاء:** حيث يتم تحليل تلك الأنشطة إلى أنشطة لاتضيف قيمة يتم التخلص منها، وأنشطة تضيف قيمة والعمل على تحسينها وضبط تكلفتها وحوكمة تلك الأنشطة مثل التواصل مع عملاء البنوك، والإستجابة لشكاوي العملاء
- **أنشطة العلاقة مع الموردين:** حيث يتم تحليل تلك الأنشطة إلى أنشطة لاتضيف قيمة يتم التخلص منها، وأنشطة تضيف قيمة والعمل على تحسينها وضبط تكلفتها وحوكمة تلك الأنشطة مثل: إختيار الموردين، بناء العلاقات مع عملاء البنك وتبادل البيانات والمعلومات بين البنوك القائمة على عملية التعهيد

٥- الأسلوب الإحصائي المستخدم

تم إستخدام أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد Regression Analysis لإختبار العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة التي إقترحتها الباحثة، بهدف الوصول إلى نموذج رياضي يتضمن أهم المتغيرات المؤثرة على تكلفة الخدمات المصرفية لذا فإن النموذج المستخدم يأخذ الصورة العامة التالية:

$$BSC_{(A)} = A_0 + (BSC_{(b)}) - (A_1 BISG + A_2 BCRG + A_3 BbRG + A_4 BPRG + A_5 BCRG + A_6 BQISG + A_6 VCF) + \text{£}$$

ويمكن عرض خطة التحليل الإحصائي المستخدمة في هذه الدراسة بهدف إختيار

الفروض الإحصائية وخطواتها في النقاط التالية:

- ١- تشغيل البيانات السابق تحديدها على الحاسب الألي من خلال وضع برنامج (SPSS 17.0) لقياس معاملات الارتباط بين المتغير التابع من ناحية وبين كل من المتغيرات المستقلة من ناحية أخرى.
- ٢- إعداد نموذج الإنحدار المتعدد للمتغيرات المستقلة المؤثرة تأثيراً معنوياً على المتغير التابع.

نموذج مقترح لقياس أثر حوكمة تعويد الخدمات المصرفية على تدنية تكلفة الخدمات المصرفية ...

أحمد سعيد محمد العظيمة أحمد

٣- دراسة معنوية للنموذج وذلك باستخدام إختباري T.F مع تحديد قيمة R^2 . R المرتبطة بالنموذج المقترح عند درجة ثقة ٩٥%.

٦- نتائج التحليل الإحصائي

يتناول هذا الجزء نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لمعرفة مدي تأثير بعض المتغيرات المحاسبية على تكلفة الخدمات المصرفية.

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد يوضح الجدول التالي أهم النتائج التي تم التوصل إليها من تحليل الإنحدار المتعدد Regression Analysis للبيانات خلال الفترة ٢٠١٣-٢٠١٨م، حيث تم تحديد قيمة معاملات الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة R، معامل التحديد $Adjusted R^2$ وكذلك تم تحديد قيمة F، Sig.F بهدف الحكم على مدي كفاء النموذج

جدول رقم (٤-١) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد للبيانات

لإختبار معنوية النموذج خلال الفترة من ٢٠١٣ - ٢٠١٨

Years	R	R^2	Adjusted R^2	F	Sig.F
2013	0.992	0.982	0.974	108.178	.001
2014	0.921	0.849	0.776	11.258	.002
2015	0.997	0.995	0.991	378.883	.000
2016	0.993	0.986	0.978	144.189	.000
2017	0.973	0.946	0.917	34.921	.000
2018	0.963	0.927	0.893	25.525	.000

المصدر: من إعداد الباحث، حيث تم الحصول على بيانات هذا الجدول من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

في ضوء ماسبق فإن النتائج التي تم الوصول إليها من خلال نتائج تشغيل الإنحدار المتعدد تفيد بأن أفضل نموذج هو نموذج الإنحدار لعام ٢٠١٥م حيث بلغت درجة تفسير النموذج بمتغيراته المستقلة ٩٩.٧% وهي أعلى نسبة تفسير كما ثبت معنوية النموذج المقترح ومعنوية المتغيرات المستقلة $1BISG+A$ $2BCRG+A$ $3BbRG+A$ $4BPRG+A$ $5BCRG+A$ $6BQISG+A$ $6VCF$ والتي لها قوة تفسيرية كبيره في التأثير على المتغير التابع

نموذج مقترح لقياس أثر حوكمة تعويد الخدمات المصرفية على تدبيرة تكلفة الخدمات المصرفية ...
أحمد سعيد محمد العظيمة أحمد

٧- تحليل النتائج بالنسبة لعام ٢٠١٥

توضح الجداول التالية أهم النتائج التي تم التوصل إليها من تحليل الإنحدار المتعدد:

جدول رقم (٤-٢)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد للبيانات عن عام ٢٠١٥ Model summary

model	R	R ²	Adjusted R ²	Std. Error of the Estimate	Change statistics				
					R2	F change	DF1	Df2	Sig.F change
1	0.997	.995	.992	188.32859	.995	378.833	4	8	.000

المصدر: تم الحصول على بيانات هذا الجدول من مخرجات الحاسب الآلي من البرنامج

SPSSA:predictors:(constant)

b:Dependent Variable;Y2015

جدول رقم (٤-٣)

Coefficients

model	UnStandardized coefficients		Standardized coefficients	T	Sig	Collinearity sTatistics	
	B	Std.error				Beta	Tolerance
Constant	13.696	311.185		.044	.079		
BISG	-0.029	0.14	-.106	-1.834	.004	.635	1.574
BCRG	-0.788	11.855	-.002	-.068	.001	.755	1.344
BbRG	-.834	.062	.848	7.773	.000	.834	1.199
BCRG	-.822	.463	-.082	-1.779	.001	.742	1.347
BQISG	-.878	.078	.004	-.066	.002	.678	1.299
VCF	-.887	.065	.003	1.886	.001	.677	1.112

المصدر: تم الحصول على بيانات هذا الجدول من مخرجات الحاسب الآلي من البرنامج الإحصائي SPSS

نموذج مقترح لقياس أثر حوكمة تعهيد الخدمات المصرفية على تدبيرة تكلفة الخدمات المصرفية ...

أحمد سعيد محمد العظيمة أحمد

وبذلك فإن صيغة معادلة الانحدار الخاصة بعام ٢٠١٥ تأخذ الشكل التالي:

variables	constant	BISG	BCRG	BbRG	BCRG	BQISG	VCF
B	13.696	-0.029	-0.788	-0.834	-0.822	-0.878	-0.887
Confidence Interval	92%	99%	99%	99%	99%	99%	99%

المصدر : من إعداد الباحث ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي لعينة الدراسة

Adjusted R² = .992

R = 0.997

R² = 0.995

Sig.F = .000

F المصوبة = 378.833

ومن خلال التحليلات الإحصائية يمكن تلخيص النتائج التالية:

- إمكانية الاعتماد على المعادلة السابقة نظراً لأن كل من معامل الارتباط المتعدد R ومعامل التحديد R² مرتفعان حيث يقتربان من الواحد الصحيح، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد R بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة قيمة 0.997 وهو معامل ارتباط مرتفع للغاية
- بلغ معامل التحديد R² 0.995 وهو يوضح بالنسبة التي يتم تفسيرها من المتغير التابع باستخدام معادلة الانحدار، وكلما زادت هذه النسبة كلما زادت درجة الثقة في إمكانية الاعتماد على هذه المعادلة، أي أن، 99.5% من التغير في تكلفة الخدمة المصرفية يرجع إلى التغير في $BISG + BCRG + BbRG + BPRG + BCRG + BQISG + VCF$ وأن 0,5 من التغير يرجع إلى عوامل أخرى
- وجود علاقة عكسية بين أليات حوكمة تعهيد الخدمات المصرفية وتكلفة الخدمات المصرفية

- النتائج والتوصيات

(أ) نتائج البحث

١. يعتبر عقد تعهيد الخدمات المصرفية من عقود الوكالة الذي ينشأ عنه بالضرورة مجموعة مخاطر وتكاليف الوكالة.
٢. إستنتجت الدراسة أنه لا يوجد اهتمام كافي بضبط مخاطر تعهيد الخدمات المصرفية

- بالبنوك المصرفية في كافة المجالات، كما أشارت نتائج الدراسة أن عملية التعهيد لا تعتبر مبرمجة أو لها آليات محددة كما أنها لا تخضع للتقييم المستمر في مصر.
٣. توصلت الدراسة أنه توجد معايير محددة لعملية تعهيد الخدمات المصرفية كما أن أسس الحوكمة واضحة لجميع العاملين في البنوك المصرفية.
٥. بينت الدراسة أنه من الضروري الإهتمام بالطبيعة التعاقدية لعمليات التعهيد كمحددة لشكل ومضمون العلاقة، ومصدرا للإلزام وكمرجعية أساسية للمتابعة والرقابة.
٦. بينت الدراسة أنه لا تتوفر كافة التقنيات التكنولوجية اللازمة لتطبيق حوكمة التعهيد للخدمات المصرفية في جميع المستويات الإدارية للبنوك المصرية، كما أشارت الدراسة أنه لا توجد قدرة عالية لدى العاملين بالبنوك المصرية على التعامل مع التقنيات التكنولوجية الحديثة.
٧. أكدت الدراسة أنه لا يوجد إهتمام كافي من قبل البنوك في تعزيز وتطوير خبرات العاملين ومديري البنوك على التعلم الجيد للآليات حوكمة تعهيد الخدمات المصرفية والتطبيق الفعال لأسلوب سلسلة القيمة وزيادة درجة الإبتكار والإبداع لديهم في تطبيق تلك الآليات.
٨. وجود علاقة عكسية بين آليات حوكمة تعهيد الخدمات المصرفية وتكلفة الخدمات المصرفية

(ب) التوصيات

١. العمل على تعظيم الإستفادة من أساليب المحاسبة الإدارية الإستراتيجية بشكل متكامل والأثر الإيجابي على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك المصرية.
٢. أن تهتم البنوك المصرية بوجود معايير محددة لعملية تعهيد الخدمات المصرفية كما ينبغي أن تكون أسس تقييم الأداء واضحة لجميع العاملين والمتعاملين مع تلك البنوك.
٣. توجية إهتمام البنوك المصرية نحو أهمية تضمين فلسفة حوكمة الشركات عند تنفيذ أسلوب التعهيد للخدمات المصرفية لضمان تعظيم الإستفادة من أداء سلسلة التوريد، ومن ثم أداء البنوك المصرية

المراجع :

- 1- Hon, W. K., & Millard, C. (2018). "Banking in the cloud: Part 2—regulation of cloud as ‘outsourcing’ ". *Computer Law & Security Review*, VOL34,NO(2), p339
- 2- Visnjic, I., Neely, A., & Jovanovic, M. (2018)". The path to outcome delivery: Interplay of service market strategy and open business models". *Technovation*,vol 72, p 52.
- 3- Gbangou, L. P. D., & Rusu, L. (2016). Factors Hindering Business-IT Alignment in the Banking Sector of a Developing Country. *Procedia Computer Science*, vol1100, pp 280-288.
- ٤- صفاء محمد عبد الدايم، (٢٠١٠) "دراسة تحليلية لمدخل المقارنة المرجعية كأحد الإتجاهات الحديثة لإدارة التكاليف ودعم القدرة التنافسية للمنشأة – دراسة تطبيقية"، *مجلة المحاسبة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد السادس والسبعون، ص ١٩٩*
- 5- Zhang, Y., Weng, Q., & Zhu, N. (2018)". The relationships between electronic banking adoption and its antecedents: a meta-analytic study of the role of national culture". *International Journal of Information Management*,vol 40, p79-81.
- 6- Akhisar, İ., Tunay, K. B., & Tunay, N. (2015). "The effects of innovations on bank performance: The case of electronic banking services". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol 195, pp, 370- 371.
- ٧ - سليمان حسن البشتاوي، (٢٠١٤)، "الإتجاهات الإستراتيجية لتكامل نظامي التكاليف والإدارة علي أساس الأنشطة نحو تحسين وتطوير أداء الخدمات المصرفية وخفض تكلفتها"، *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، فلسطين، المجلد ٢٨، العدد الثامن، ص ١٨٧١*
- ٨- مركز المديرين المصري، (٢٠١٦) "دليل وقواعد ومعايير حوكمة الشركات ،جمهورية مصر العربية" *وزارة الإستثمار، ص ١-٢٥*
- 9- Ponomareva, Y., & Ahlberg, J. (2016). Bad governance of family firms: The adoption of good governance on the boards of directors in family firms. *Ephemera: Theory and Politics in Organization*, 16(1), 53-77.
- 10- Smith, P. (2016). "Global professional standards for project cost

- management". **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 226, 124-131.
- 11- Munjal, S., Requejo, I., & Kundu, S. K. (2018). Offshore outsourcing and firm performance: Moderating effects of size, growth and slack resources. **Journal of Business Research**.vol.8.p78
- 12- Hon, W. K., & Millard, C. (2018). Banking in the cloud: Part 2–regulation of cloud as ‘outsourcing’. **Computer Law & Security Review**, 34(2),p 342.
- 13- Sen,s.:Basligil,H.,Sen,c.,and Baraclı,H,(2014)"A Framework for defining both qualitative and quantitative supplier selection criteria considering the buyer –supplier integration strategies", International, **Journal of production Research** ,vol 46,no.7,pp 1825-1833
- 14- Mclover,R.,(2009) " How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation", **Journal of operations management**,vol.27,pp 45-54
- (¹) البنك المركزي المصري (٢٠١٧) "تطوير القطاع المصرفي" التقرير السنوي ، ص ١٣.
- 15- Lee, G., Shin, G. C., Hwang, D. W., Kuper, P., & Kang, M. (2018)." How manufacturers' long-term orientation toward suppliers influences outsourcing performance". **Industrial Marketing Management**.
- 16- Bals, L., & Turkulainen, V. (2017)." Achieving efficiency and effectiveness in Purchasing and Supply Management: Organization design and outsourcing ". **Journal of Purchasing and Supply Management**, 23(4), 256-267.
- 17- Ji, P., Zhang, H. Y., & Wang, J. Q. (2018). Selecting an outsourcing provider based on the combined MABAC–ELECTRE method using single-valued neutrosophic linguistic sets. **Computers & Industrial Engineering**, vol 120, pp429-441.
- 18- Chen, J., Liang, L., & Yao, D. Q. (2018). Factory encroachment and channel selection in an outsourced supply chain. **International Journal of Production Economics**.