

نموذج مقترح للإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات

فى التقارير السنوية لشركات المساهمة المصرية - دراسة تطبيقية

د/ منى مغربى محمد إبراهيم^(٢)

د/ علي محمود مصطفى خليل^(١)

ملخص البحث:

استهدف هذا البحث وضع نموذج مقترح للإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات - وذلك بعد الاهتمام المتزايد من قبل العديد من المنظمات المهنية بالمبادئ التوجيهية للإسناد الخارجى مثل معهد النقد فى سنغافورة فى عام ٢٠١٤ - . وقد قام الباحثان بالتعبير عن النموذج المقترح من خلال ٣٤ بنداً مقسماً إلى أربعة أبعاد تتمثل فى: اتساق استراتيجية الإسناد الخارجى، وتوصيل قيمة الإسناد الخارجى، إدارة مخاطر الإسناد الخارجى، وقياس أداء عمليات الإسناد الخارجى، كما قام الباحثان باختبار العلاقة بين النموذج المقترح للإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى وكلٍ من خصائص مجلس الإدارة - متمثلة فى حجم مجلس الإدارة وتكوين مجلس الإدارة - وأنماط هياكل الملكية - متمثلة فى الملكية الإدارية وملكية كبار المساهمين - .

وقد اعتمد الباحثان فى اختبار فروض البحث على مصفوفة ارتباط بيرسون ونماذج الانحدار، وذلك بالتطبيق على ٢٩ شركة مساهمة مصرية مدرجة ضمن المؤشر المصرى لمسئولية الشركات خلال الفترة من عام ٢٠١٣ إلى عام ٢٠١٥ .

وقد توصل الباحثان إلى انخفاض متوسط الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى لشركات العينة، كما توجد علاقة ارتباط موجبة ذات تأثير معنوى لكلٍ من حجم مجلس الإدارة ونسبة المديرين المستقلين والملكية الإدارية على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، (٠,٠١)، (٠,٠١) على الترتيب. كما توجد علاقة ارتباط موجبة ولكن ليست ذات تأثير معنوى لملكية كبار المساهمين على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى حيث أن مستوى المعنوية أكبر من (٠,٠٥).

وقد أوصى الباحثان فى نهاية الدراسة بضرورة تطوير المؤشر المصرى لمسئولية الشركات عن طريق إضافة الأبعاد المقترحة للإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى ضمن معلومات الحوكمة، بالإضافة إلى تفعيل دور مراقب الحسابات فى التوكيد على معلومات حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات، وكذلك قيام وزارة الاستثمار - مركز المديرين - بإعداد دليل قواعد ومعايير حوكمة الإسناد الخارجى كمرفقات لدليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات، وذلك على غرار معهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

الكلمات المفتاحية:

حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات - الإفصاح الاختيارى - التقارير السنوية للشركات - الممارسات الجيدة لحوكمة الإسناد الخارجى.

ali.khalil@fcom.bu.edu.eg

mona.Ibrahim@fcom.bu.edu.eg

(١) أستاذ مساعد بقسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة بنها

(٢) مدرس بقسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة بنها

A Proposed Model for Disclosure of Information Technology Outsourcing Governance (ITDG) in Annual Reports of the Egyptian Joint Stock Companies – An Empirical Study

Abstract:

The purpose of this research is to set a proposed model for disclosure of Information Technology Outsourcing Governance (ITOG) – after increasing interest by professional organizations to guide on outsourcing such as monetary authority of Singapore in 2014. The researchers have to express the proposed model through 3 items represented by: ITO strategic alignment, ITO value delivery, ITO risk management and ITO performance measurement, Also the researchers will test the relationship between the proposed model for disclosure and other board characteristics –presented in size board and board composition –ownership structure patterns (represented in managerial ownership) and block holder ownership.

The researchers adopted in testing hypotheses on person's correlation matrix and regression model that will be applied on 30 Egyptian joint stock companies listed in the Egyptian corporate responsibility index from 2013 to 2015.

The researchers reached to the low level of disclosure about ITOG, and there is also a positive correlation with significant effect for each of board size, board composition and managerial ownership on the level of disclosure about ITOG at significant level (0.05), (0.01), (0.01) respectively. There is also a positive correlation but not has a significant effect for blockholder ownership on the level of disclosure about ITOG whereas the level of significant is greater than (0.05).

The researchers recommended at the end of the study, the need to develop the Egyptian corporate responsibility index by adding the proposed dimensions of disclosure about ITOG within Governance information. In addition to activating the role of the auditor in the emphasis on ITOG information, as well as the ministry of investment – institute of directors – by issuing a guideline of the rules and standards of ITOG, so that by attachments to rules and standard of corporate governance, along the lines of IT Governance institute.

Keywords:

Information Technology Outsourcing Governance (ITOG) – Voluntary Disclosure – Annual Reports of Companies – Best Practices of ITOG.

(١) الإطار العام للبحث:

١/١ مقدمة:

يعتبر الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات من العوامل المؤثرة فى نجاح الاتساق بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات (Business and IT Alignment (BIA)، حيث أن فى العقدين الأخيرين، أصبحت صناعة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات تنمو بمعدلات كبيرة، حيث تتمثل التقديرات فى معدل نمو سنوى قدرة ١٢% (Silvius et al., ٢٠١٣). ويمثل الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات فى إحلال إنتاج نشاط تكنولوجيا المعلومات من داخل المنظمة إلى مورد خارج الشركة (طرف ثالث)، وقد كانت البداية الفعلية لعمليات الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات عام ١٩٦٠، ونظرًا للزيادة المضطربة أصبحت القيمة السوقية لهذه العمليات على المستوى العالمى تقدر بحوالى ٣١٣,٢ بليون دولار فى عام ٢٠١١ (Kronawitter et al., ٢٠١٣). وتلعب أنظمة حوكمة عمليات الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات دورًا حيويًا فى تحقيق استلام مرضى لخدمات الإسناد الخارجى، ومن ثم ضعف آليات حوكمة الإسناد الخارجى تؤدى إلى فشل مشاريع الإسناد الخارجى، حيث أشارت دراسة (Garter, ٢٠٠٥) أن ٨٠% من المنشآت فقدت الفرص المتاحة للاستعانة بمصادر خارجية ناجحة بسبب عدم اتخاذ القرارات الملائمة الناتجة عن ضعف آليات حوكمة الإسناد الخارجى (Choudhry, ٢٠١٤).

وقد أصبح الإفصاح عن معلومات بشأن حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات إحدى السمات المعاصرة لبيئة الأعمال فى القرن الحادى والعشرين، حيث تمثل جزءًا حيويًا من التقارير السنوية للشركات، وقد قامت العديد من الشركات بتحسين الإفصاح عن استراتيجيتها فى إدارة مخاطر الإسناد الخارجى. وبالنسبة للوضع الحالى فى مصر فهناك اهتمام بالإفصاح عن معلومات حوكمة الشركات، وخاصة بعد تدشين المؤشر المصرى لمسئولية الشركات فى ٢٢ مارس ٢٠١٠. إلا أنه لا يوجد اهتمام من قبل الشركات بالإفصاح عن معلومات حوكمة الاسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات على الرغم من أهميتها فى اتخاذ قرارات الاستثمار، بالإضافة إلى قيام العديد من الشركات لعمليات الاسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات، وتبنى بعض آليات حوكمة الاسناد الخارجى للحد من مخاطر الاسناد الخارجى.

٢/١ طبيعة المشكلة:

إن الإسناد الخارجى أصبح مكونًا أساسيًا لمعظم الشركات اليوم، حيث أن عولمة بيئة الأعمال Globalization of Business Environment أتاحت التوسع فى أنشطة الإسناد الخارجى، كما أن هذا السياق الاقتصادى الجديد حفز العديد من الشركات إلى القيام بعمليات الإسناد الخارجى. وفى هذا الصدد، شهد تطور الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات (Information Technology Outsourcing (ITO نموًا تدريجيًا. وهناك بعدان للاقتصاد العالمى يؤثران فى نمو الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات وهما: الميل إلى تحويل العمليات الإنتاجية حيث عوامل إنتاج أقل تكلفة، القبول المتزايد للإنترنت كوسيلة للاتصال داخل المنظمات (Brândaş, ٢٠١٠).

ويعد الإسناد الخارجى قرارًا استراتيجيًا، وليس مجرد قرار شراء، كما تعمل المنشأة التى تقوم بعمليات الإسناد الخارجى بإعادة تشكيل فعال لسلسلة القيمة Value Chain، وذلك من خلال تحديد الأنشطة التى تمثل

جوهر الأعمال والإبقاء عليها، وجعل الأنشطة غير الرئيسية هي المرشحة للإسناد الخارجى. ومن ثم فإن فهم ذلك فى ضوء الحوكمة يعد أمرًا رئيسيًا، ليس فقط لأن المنشآت ذات حوكمة الإسناد الخارجى تعمل على زيادة حقوق المساهمين، ولكن الأهم من ذلك، أن كل منظمة تتنافس بشكل حاد فى سوق ديناميكية وعالمية (ITGI, ٢٠٠٥). وتمثل عمليات حوكمة الإسناد الخارجى فى تحديد Identify، وإدارة Mangement، ومراجعة Audit، ونشر Disseminate جميع المعلومات المتعلقة بعقد الإسناد الخارجى أثناء الرقابة على العلاقة بين منظمة العميل Client Organisation ومقدم الخدمة Service Provider. وتستخدم حوكمة الإسناد الخارجى للتأكد من أن جميع مستندات التعاقد، واتفاقيات مستوى الخدمة (OLAs) Operating Level Agreement يتم مراقبتها بشكل مستمر مع إمكانية مراجعتها بشكل واضح (Badenhorst, ٢٠٠٩).

وقد أشارت العديد من الدراسات (Premuroso et al., ٢٠١٢; Premuroso, ٢٠٠٨) إلى مدى أهمية الإفصاح عن عمليات الإسناد الخارجى فى التقارير السنوية للشركات، بالإضافة إلى أن الإفصاح عن عمليات الإسناد الخارجى يشير إلى تحسن فى أداء السوق Market Performance، والذي يكون معبرًا بمصدقية عن أسواق المال.

وعلى الرغم من وجود العديد من الأدبيات المحاسبية التى أكدت على ضرورة الإفصاح عن عمليات الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات، إلا أن هناك ندرة فى الدراسات - فى حدود علم الباحثين - التى تناولت الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى، وما هى محددات هذا الإفصاح فى البيئة المصرية بصفة خاصة، وعلى مستوى البيئة العربية والأجنبية بصفة عامة. ومن ثم تتمثل مشكلة البحث فى محاولة وضع نموذج مقترح للإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى، بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى وكل من خصائص مجلس الإدارة - ممثلة فى حجم المجلس وتكوينه - وأنماط هياكل الملكية - ممثلة فى الملكية الإدارية وملكية كبار المساهمين.

٣/١ أهداف البحث:

- يتمثل الهدف الرئيسى للبحث فى محاولة وضع نموذج مقترح للإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات، ويشتمل من الهدف الرئيسى للبحث مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل فى:
- ١- تحديد الأبعاد المقترحة للإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات طبقًا للممارسات المهنية والدراسات السابقة المتعلقة بهذا المجال.
 - ٢- الوقوف على مدى قيام الشركات - عينة الدراسة - بالإفصاح عن معلومات حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات من خلال التقارير السنوية والمواقع الإلكترونية.
 - ٣- تحليل العلاقة بين مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى وكل من خصائص مجلس الإدارة وأنماط هياكل الملكية.

٤/١ أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث من خلال الاهتمام العالمى والمحلى المتنامى بالإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات من جانب المنظمات المهنية، ومن ثم تتمثل أهمية البحث فى:

الأهمية العلمية:

يعتبر الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى من الموضوعات الحديثة، والتي لم تلق اهتمامًا كافيًا من قبل الباحثين والممارسات المهنية، ومن ثم يحاول الباحثان وضع نموذج مقترح للإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى، مع القيام بتحليل المحتوى للتقارير السنوية والمواقع الإلكترونية للوقوف على مدى إفصاح هذه الشركات عن بنود النموذج المقترح، بالإضافة إلى تحديد مدى تأثير خصائص مجلس الإدارة وأنماط هياكل الملكية على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى.

الأهمية العملية:

أن تحديد نموذج مقترح للإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى يؤدي إلى تحسين المحتوى المعلوماتى للتقارير السنوية للشركات، ومن ثم الحد من عدم تماثل المعلومات وتخفيض تكلفة الوكالة. بالإضافة إلى تحسين الشفافية والإفصاح، مما يساعد أصحاب المصالح من اتخاذ قرارات سليمة ومن ثم المساهمة فى تطوير أسواق المال.

٥/١ منهج البحث:

اعتمد الباحثان على كلٍ من المنهج العلمى بشقيه الاستنباطى والاستقرائى لتحليل وتقييم الدراسات والبحوث السابقة، بالإضافة إلى الإطار المفاهيمى لحوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات، وأهم الممارسات الجيدة لتطبيقها، وكذلك الأبعاد المقترحة للإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى.

كما قام الباحثان بدراسة تطبيقية على مجموعة من شركات المساهمة المصرية المدرجة ضمن المؤشر المصرى لمسئولية الشركات، وذلك خلال الفترة من عام ٢٠١٣ حتى ٢٠١٥ للتوصل إلى مدى تأثير خصائص مجلس الإدارة وأنماط هياكل الملكية على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى، وقد تم استخدام مصفوفة ارتباط بيرسون، ونموذج الإنحدار البسيط والمتعدد التدريجى فى تفسير نتائج الدراسة التطبيقية.

٦/١ حدود البحث:

- ١- لم يتناول البحث حوكمة الشركات وحوكمة تكنولوجيا المعلومات، إلا بالقدر الذى يخدم البحث.
- ٢- لم يتطرق البحث إلى دور مراقب الحسابات فى التوكيد على معلومات حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات، إلا بالقدر الذى يخدم البحث.
- ٣- لم يتناول البحث أثر خصائص الشركات على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات.

٧/١ خطة البحث:

- تحقيقاً لأهداف البحث واختبار فروضه، فقد تم تقسيم ما تبقى من البحث على النحو التالى:
- ٢- الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث.
 - ٣- الإطار المفاهيمى لحوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات.
 - ٤- الأبعاد المقترحة للإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات.
 - ٥- محددات الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات.

٦- الدراسة التطبيقية.

٧- النتائج والتوصيات والتوجهات البحثية المستقبلية.

(٢) الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث:

يقوم الباحثان بالاستعانة بالدراسات السابقة وذلك في محاولة لتحديد الفجوة البحثية، وإلى أى مدى تم تناول حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات من جانب هذه الدراسات، حيث قامت دراسة (Premuroso, ٢٠٠٨) ببحث الإفصاحات الاختيارية الأولية Initial Voluntary Disclosures للإسناد الخارجى فى التقارير السنوية بين عامي ١٩٩٣، ٢٠٠٣. وعلى وجه التحديد، التحقيق فى محددات قرار الإفصاح الأولى لهذه الشركات، وما إذا كان الأداء اللاحق Subsequent Performance يرتبط مع الإفصاح الاختيارى الأولى. وقد توصلت الدراسة إلى أن المعدلات السنوية للإفصاحات الاختيارية والأولية عن الإسناد الخارجى زادت بشكل ثابت بين عامي ١٩٩٣، ٢٠٠٣. بالإضافة إلى أن المحددات مثل مقدار الرافعة المالية ومستويات الربحية وإجمالى تكاليف التشغيل فى الفترة السابقة مباشرة للإفصاح الأولى زادت من احتمالية الإفصاح عن الإسناد الخارجى فى التقارير السنوية. كما أشارت النتائج إلى وجود ارتباط بين الأداء اللاحق - معبراً عنه بالربحية فى فترة ما بعد الإفصاح الأولى - والإفصاح عن الإسناد الخارجى. بالإضافة إلى توفير دليل على أن الإفصاح عن الإسناد الخارجى يعد اعتباراً أساسياً فى المشروع المشترك بين مجلس معايير المحاسبة الدولية IASB، ومجلس معايير المحاسبة الأمريكية FASB.

كما أشارت دراسة (Goo and Huang, ٢٠٠٨) تزايد الشركات التى تعتمد على الإسناد الخارجى لقرارات تكنولوجيا المعلومات الاستراتيجية، وهناك العديد من الأشكال المعقدة للإسناد الخارجى التى تتطلب إلى اهتمام الإدارة بشكل جوهري لضمان نجاحها. كما يوجد نوعان من الحوكمة بين المنظمات Interorganizational Governance - الرقابة الرسمية ورقابة العلاقات - والتى يمكن استخدامها لدراسة إدارة علاقات الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات. وقد وجدت الدراسات الحديثة أن هذين النموذجين للحوكمة متكاملان. ومع ذلك، لا تزال ديناميكية تفاعلاتهم غير مستكشفة. واستناداً إلى نظرية الالتزام والثقة Commitment Trust Theory، فإن هذه الدراسة تركز على كيف يمكن لآلية الرقابة الرسمية أن تؤثر على حوكمة العلاقات فى عملية الإسناد الخارجى، وذلك عن طريق اتفاقيات مستوى الخدمة (SLAs) كمؤشر عن الرقابة الرسمية. وقد توصلت الدراسة إلى أحد عشر عنصراً تعاقدياً (تم تصنيفهم كما يلي: الأساس (القاعدة) Foundation، والحوكمة Governance، إدارة التغيير Change Management) فى اتفاقيات مستوى الخدمة التى ترتبط إيجابياً بالثقة والالتزام بين الأطراف، كما أن الثقة والالتزام بدورها يؤثران إيجابياً على حوكمة العلاقات التى يمكن أن تساهم فى نجاح الإسناد الخارجى.

كما استهدفت دراسة (Goo et al., ٢٠٠٩) بفحص كيفية تأثير خصائص محددة لاتفاقيات مستوى الخدمة (Service Level Agreements (SIAs) على حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات. وافترضت الدراسة أحد عشر عنصراً كخصائص لاتفاقيات مستوى الخدمة (مقسمة إلى ثلاث مجموعات: الأساس (القاعدة) Foundation، التغيير Change، الحوكمة Governance)، وتعتبر هذه العناصر بمثابة تكملة لثلاث سمات لحوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات (المعايير ذات العلاقة، حل النزاعات المتناغم، الاعتماد

المتبادل). وقد تم تجميع البيانات من خلال دراسة استقصائية للمديرين التنفيذيين لتكنولوجيا المعلومات في كوريا الجنوبية. وتوصلت الدراسة إلى تدعيم الفرضية الأساسية للتكامل بين العقود الرسمية Formal Contracts وحوكمة الإسناد الخارجى، بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابى لهيكل الجيد لاتفاقيات مستوى الخدمة على الجوانب المختلفة لحوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات، ومع ذلك، أظهرت الدراسة أيضاً أن خصائص التغيير (الطلب المستقبلى - التغيير المتوقع - التخطيط للإبتكار - التغذية العكسية للعمليات) لاتفاقيات مستوى الخدمة قد تعمل كبديل لحوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات. وبصفة عامة، فإن النتائج تدعم فرضية أن اتفاقيات مستوى الخدمة المتطورة لا توفر فقط طريقة لقياس أداء مقدم الخدمة، ولكن أيضاً تعمل على الإدارة الفعالية لاتعاقدات الإسناد الخارجى من خلال تطوير العلاقات بين المشاركين فى عمليات الإسناد على مستويات عالية من الثقة والالتزام.

بينما استهدفت دراسة (Lioliou and Willcocks, ٢٠٠٩) توفير نظرة متعمقة للتفاعل بين حوكمة التعاقد والعلاقات فى ترتيبات الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات. كما تحاول الدراسة إبراز قيمة مفهوم "الحاكمية Governmentality" فى فحص علاقات الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات وأهميتها فى تحليل أبعاد السيطرة الرسمية والاجتماعية التى هى جزء لا يتجزأ من عقد الإسناد الخارجى.

وتوصلت الدراسة إلى أهمية عقد الإسناد وآليات الحوكمة فى توليد علاقات مبنية على الثقة والتعاون بين شركاء الإسناد الخارجى. وعلى وجه الخصوص، فقد تبين أن تلك الثقة نتيجة للشفافية التى تتولد عن آليات الحوكمة. فى حين كان التعاون نتيجة العمل على موازنة الرؤى بين شركاء الإسناد الخارجى. كما تشير نتائج الدراسة أنه بالرغم من أن العقد يمكن أن يكون مدعم جوهرى لتنمية الثقة والتعاون والالتزام فى مشروع الإسناد الخارجى. إلا أنه لا يمكن أن يكون بديلاً عن العلاقة غير المتوازنة بين شركاء عملية الإسناد الخارجى. وهذه النتيجة الهامة تضيف إلى الأدب الذى يدعم التكامل بين حوكمة التعاقد والعلاقات.

كما أوضحت دراسة (Chaudhary and Kishore, ٢٠١٠) أنه مع تعافى العالم من الركود الاقتصادى، فإن صناعة التعهيد يجب أن تتكيف عبر التخطيط الاستراتيجى والحوكمة الجيدة. وقد استهدفت الدراسة المقارنة بين أشكال الحوكمة لترتيبات الإسناد الخارجى - والتى تمثلت فى حوكمة العلاقات والتعاقد والمعاملات - وخصائصها الكامنة حتى يمكن للشركات اختيار شكل الحوكمة المناسب.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك عدد من الخصائص (التفاعل الاجتماعى Social Interaction - الثقة Trust - الرؤية المشتركة Shared Vision - نوعية الأصول Asset Specificity، عدم التأكد Uncertainty، والاستثمارات المتبادلة Reciprocal Investments) التى يجب فهمها بوضوح قبل قيام الإدارة باختيار وتنفيذ شكل الحوكمة. كما أن الوعى حول وجود أو عدم وجود مستويات عالية أو منخفضة من الخصائص يكون مفيد فى تحديد شكل الحوكمة المناسب. كما توصلت الدراسة إلى أن حوكمة العلاقات هى مفتاح النجاح للعديد من مبادرات الإسناد الخارجى على نطاق واسع. ومن خلال دراسة الحالة، وجدت الدراسة أنه على الرغم من أن مورد خدمات الإسناد الخارجى قام باستخدام العقود، إلا أن حوكمة العلاقات التى تم استخدامها من أجل علاقات مفتوحة ومستمرة تطورت بمرور الزمن. وبالمثل، خبرة المديرين تميل إلى استخدام حوكمة العلاقات كاستجابة لتزايد وجود الخصائص مثل تخصص / خصوصية الأصول، عدم التأكد (التغير التكنولوجى). كما أكدت

الدراسة على وجود تأثير إيجابي لحوكمة العلاقات على نتائج ترتيبات الإسناد الخارجي. كما أوصت الدراسة بحوكمة العلاقات للفوائد المرجوة منها مع توافر المرونة اللازمة لاستيعاب المتغيرات والآليات التي وضعت لمواجهة التغيير.

وحاولت دراسة (Pena, ٢٠١٢) وضع إطار مفاهيمي A Conceptual Framework لحوكمة الإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات والتي أصبحت موضوعاً متزايد الأهمية في السنوات الأخيرة. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن تصور جديد لحوكمة الإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات لا يركز فقط على هياكل الحوكمة وحقوق اتخاذ القرار، ولكن أيضاً على إدارة علاقات الإسناد الخارجي (ORM) Outsourcing Relationship Management، هذا الإطار المفاهيمي لا يوفر فقط فهماً أفضل. ولكن يقدم أيضاً تعارضاً حاداً مع وجهة النظر التقليدية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات والتي يكون فيها إدارة العلاقات ليست عاملاً رئيسياً. وتوفر أدوات إدارة علاقات الإسناد الخارجي إمكانيات للمراقبة وأدوات للتحليل التي تستفيد منها المنظمات لقياس أداء اتفاقيات الإسناد الخارجي وإدارة علاقات العملاء والموردين. كما أنها تساعد على فهم أفضل للمواءمة بين التكنولوجيا والممارسات الإدارية. وقد تمثلت الأبعاد الرئيسية لحوكمة الإسناد الخارجي وإدارة العلاقات في أربعة أبعاد: جودة المشاركة Partnership Quality - جودة الخدمة Service Quality - الرقابة الرسمية وغير الرسمية Formal and Informal Control - حل النزاعات Conflict Resolution.

كما قامت دراسة (Herz et al., ٢٠١٢) بتوضيح كيف يمكن لمجموعات الأعمال تطبيق آليات الحوكمة في حالة الإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات. ومن ثم تهدف الدراسة إلى المساهمة في إثراء المعرفة بشأن الإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات بصفة عامة، وآليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات بصفة خاصة، وذلك من خلال توسيع الأدب الحالي ليشمل مصادر متعددة Multisourcing في ذات السياق. وتحقيقاً لهذا الغرض اقترحت الدراسة إطاراً لآليات الحوكمة يستهدف بالتحديد مختلف العلاقات في حالة الإسناد لمصادر متعددة. ومن أجل اشتقاق الإطار، قامت الدراسة بمراجعة متعمقة للأدب حول الإسناد لمصادر متعددة ومجموعات الأعمال والاعتماد على الأبحاث القائمة على آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى دراسة حالة لشركة رائدة في مجال الخدمات المالية. وقد توصلت الدراسة إلى آليات حوكمة في حالة تعدد المصادر والتي تتمثل في العقود وتشتمل على ترتيبات تعاقدية على مستوى المجموعة، ووحدة الأعمال والمشروع، الهياكل وتشتمل على لجنة توجيهية لتكنولوجيا المعلومات، ولجنة مشروع الإسناد لمصادر متعددة، وهياكل تقرير محددة، العمليات وتشتمل على قياس الأداء، وإدارة محفظة الإسناد، ومنهجية الإدارة، ورقابة الإسناد لمصادر متعددة، آلية العلاقات وتشتمل على إدارة المعرفة، عدد اجتماعات المورد غير الرسمية، زيادة الإسناد لمصادر متعددة، وهذه الآليات تعتبر الأساس الذي تم استخدامه في بناء الإطار المقترح لآليات الحوكمة في حالة تعدد المصادر مع إضافة بعداً مرتبطاً بالمورد والآليات المقابلة.

بينما استخدمت دراسة (Premuroso et al., ٢٠١٢) عينة من الشركات التي تقوم بالإعلان عن ترتيبات/ اتفاقيات الإسناد الخارجي Outsourcing Arrangements في التقارير السنوية Annual Report، وتهدف هذه الدراسة إلى فحص العوامل التي ترتبط مع القرار اللاحق للإفصاح عن معلومات الإسناد الخارجي في التقارير السنوية. كما قامت الدراسة باختبار ما إذا كان إفصاح التقرير السنوي إشارة موثوقة لأداء السوق في

المستقبل. وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات كبيرة الحجم، والأداء المالى الضعيف، وذات عوائد السوق السلبية فى الأجل الطويل، والشركات التى تعاني من عوائد السوق للإعلان السلبى عن الإسناد الخارجى Firms Experiencing Negative Outsourcing Announcement Market Returns تكون أكثر ميلاً للإفصاح عن الإسناد الخارجى فى التقارير السنوية. وهناك أدلة أخرى أن إفصاح الشركات عن الإسناد الخارجى فى التقارير السنوية تشير إلى تحسن فى أداء السوق الذى يكون ذات مصداقية لأسواق المال. كما أشارت الدراسة إلى أن الإفصاح وقضايا أداء الشركات اللاحق Subsequent Firm Performance Issues ينطبق على أى نوع من أنواع ترتيبات الإسناد الخارجى. كما تشير النتائج إلى أن المعايير التنظيمية Regulatory Standards يمكن أن تقلل من تكاليف البحث عن المعلومات الخاصة للمستثمرين من خلال توفير منهجية إفصاح عامة Common Disclosure Methodology عن أنشطة الإسناد الخارجى.

كما استهدفت دراسة (Lioliou et al., ٢٠١٤) إلى المساهمة فى أدبيات حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات من خلال آليات الاستبدال والتكامل Mechanisms Substitution and Complementarity بين الحوكمة الرسمية (حوكمة التعاقد) وحوكمة العلاقات. وتتمثل الحوكمة الرسمية فى العقد Contract، واتفاقيات مستوى الخدمة (SIAs) ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، والقياس Measurement، والمواثيق Charters. بينما تتمثل حوكمة العلاقات فى سيكولوجية العقد Psychological Contract، والثقة Trust، والالتزام Comitment، والاعتمادية والاتصالات Communication. وقد أشارت الدراسة إلى حدود وشروط الاستبدال والتكامل بين الحوكمة الرسمية وحوكمة العلاقات. كما أشارت إلى أوجه الترابط بين الحوكمة الرسمية وجوانب العلاقات وسيكولوجية العقد. وقد توصلت الدراسة إلى أن إمكانيات الحوكمة الرسمية وحوكمة العلاقات تعمل على تحقيق فعالية كل منهما ومن ثم تنفيذهما بالكامل. كما أن شركاء الإسناد الخارجى يمكنهم تطبيق الحوكمة وبشكل أكثر قوة، وتحت الظروف المتغيرة، إذا قام المديرين بالتركيز على الإمكانيات بشأن الآثار التمكينية Enabling والتعويضية Compensating بين الحوكمة الرسمية وحوكمة العلاقات، بدلاً من استبدال واحدة بالنسبة للأخرى.

كما أشارت دراسة (Choudhry, ٢٠١٤) أن تغير التكنولوجيا الناشئة Emerging Technologies فى بيئة المنافسة العالمية أدى إلى تبني العديد من شركات تكنولوجيا المعلومات اتجاهات جديدة لتطوير البرمجيات فى الخارج للحصول على خدمات بتكلفة أقل وأحدث. وتهدف هذه الدراسة لسد الفجوة فى أدبيات تطبيق حوكمة الإسناد الخارجى والتأكيد على العناصر الأساسية لنجاح نموذج حوكمة الإسناد الخارجى. وقد أجريت الدراسة على الشركات التى تقوم بشراء خدمة تكنولوجيا المعلومات والتى توجه مهام تطوير البرمجيات إلى بائعين على الصعيد المحلى والعالمى. وتوظف الدراسة طريقة كمية حيث تم استخدام النظرة الفلسفية الاجتماعية لاكتساب فهم عملى لوجهات نظر المشاركين حول موضوع الدراسة. كما استخدمت الدراسة المنهج الاستقرائى الذى يهدف إلى بناء نظرية، بالإضافة إلى استخدام ثلاثة أنواع من أساليب المقابلة لجمع البيانات: عمليات تحليلية لأسس نظرية لتحليل البيانات بشكل منتظم، واستخدام أسلوب ترميز - تكنولوجيا المعلومات Group Coding Technology لترميز البيانات التى تم تجميعها إلى مفاهيم مختلفة من خلال المقارنة المستمرة، واستخدام أسلوب طرح الأسئلة، حيث تم تجميع المفاهيم المتماثلة Similar Concepts المندرجة تحت مجموعات مختلفة. وقد ظهرت فئة واحدة أساسية

وسبع فئات رئيسية من البيانات، هذه الفئات الرئيسية تمثل المكونات الرئيسية لنموذج حوكمة تطبيقات الإسناد الخارجى وهى: الإدارة، الأهداف وتمثل فى: تخفيض التكلفة - رضا العملاء - الجودة، الأدوار والمسئوليات، القرارات، الاتصالات، الممارسات الجيدة وتمثل فى: اختيار المورد - ترتيبات التعاقد - تحليل احتياجات المشروع - تحديد الأعمال - تخصيص الأعمال - إدارة الموارد - إدارة المعرفة - الرقابة على المشروعات - إدارة العلاقات، قياس الأداء. هذه المكونات تتكامل مع بعضها من أجل تشكيل إطار حوكمة تطبيقات الإسناد الخارجى من أجل إمدادات ناجحة لمشاريع تطبيقات الإسناد الخارجى.

كما أشارت دراسة (Lin and Hekkala, ٢٠١٦) إلى أن فعالية حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات تلقى قبولاً عاماً باعتبارها محددًا أساسياً فى نجاح عمليات الإسناد الخارجى فى سياقات تنظيمية مختلفة. ومن ثم تهدف هذه الدراسة إلى تعزيز هذه المعرفة السابقة من خلال استكشاف كيف يمكن للشبكات الشخصية Interpersonal Networks باعتبارها بعداً هاماً فى هذا السياق أن تؤثر وتتبعس على حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات. وقد قامت الدراسة بعمل دراسة حالة واحدة من وجهة نظر المورد Vendor's Perspective فى صيغة مزدوجة للإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات، وقد تم توظيف تحليل الشبكات الاجتماعية Social Network Analysis لكشف شبكات العلاقات الشخصية. مع تحليل شبكة العلاقات على المستوى العام لـ ٢٤ من أعضاء الفريق فى شركة المورد لعملية الإسناد الخارجى، بالإضافة إلى مقابلات مفتوحة مع ستة أعضاء تم اختيارهم من الفريق والتي استخدمت لتحديد هيكل الحوكمة المنظور.

وتشير نتائج هذه الدراسة إلى بعض ميزات شبكات العلاقات الشخصية مثل: كثافة الشبكة Network Density، المقارنة عبر الشبكة Cross-Network Comparison التى يمكن أن تعكس هيكل الحوكمة فى جوانب متعددة. كما أشارت الدراسة أيضاً إلى أن شبكات العلاقات الشخصية يمكن أن تؤثر على شكل هيكل الحوكمة.

ويستخلص الباحثان من خلال الدراسات السابقة ما يلى:

- ١) قامت معظم الدراسات بتناول حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات من خلال التركيز على حوكمة التعاقد والعلاقات والتكامل بينهما، ومدى تأثير كلٍ منهما على نجاح عمليات الإسناد الخارجى بشكل أكثر قوة، وتحت جميع الظروف المتغيرة، إلا أنها لم تقم بوضع نموذج مقترح للإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى.
- ٢) تناولت بعض الدراسات (Premuroso et al., ٢٠١٢; Premuroso, ٢٠٠٨) الإفصاح الاختيارى عن عمليات الإسناد الخارجى فى التقارير السنوية للشركات، ومدى أهميته فى الحد من عدم تماثل المعلومات، والحد من تكاليف الوكالة بالإضافة إلى قدرته فى تحسين أداء السوق، كما أنه يعد اعتباراً أساسياً فى المشروع المشترك بين مجلس معايير المحاسبة الدولية، ومجلس معايير المحاسبة الأمريكية. إلا أن هذه الدراسات لم تتعرض إلى الإفصاح الاختيارى عن حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات، ومدى أهميته فى إبلاغ أصحاب المصالح عن مدى قدرة الشركة فى إدارة مخاطر الإسناد الخارجى، وكذلك تقييم أداء عمليات الإسناد الخارجى، ومدى اتساق عمليات الإسناد الخارجى مع استراتيجية الشركة، والقيمة المضافة التى تحققها عمليات الإسناد الخارجى.

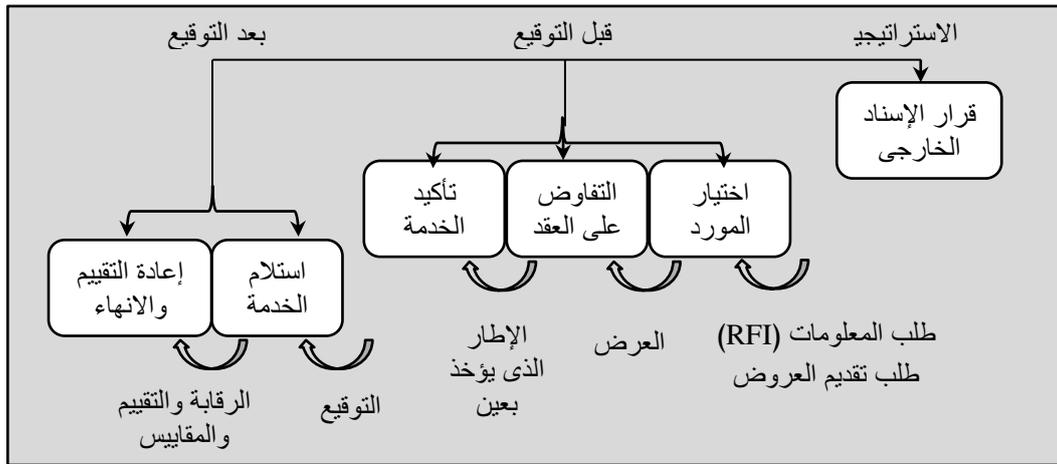
(٣) في حدود علم الباحثين، تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأولى التي تحاول وضع نموذج مقترح للإفصاح الاختياري عن حوكمة الإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات، مع تحديد مدى قيام شركات المساهمة المصرية المدرجة ضمن المؤشر المصري لمسئولية الشركات بالإفصاح عن بنود النموذج المقترح، وما هي المحددات التي قد تؤثر على الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات.

(٣) الإطار المفاهيمي لحوكمة الإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات:

في السنوات الأخيرة، أخذ مفهوم حوكمة الإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات أهمية متزايدة. ومن المرجح أن يستمر هذا الاتجاه نظرًا لزيادة انتشار ظاهرة الإسناد الخارجي وذلك لإرتباطها باستراتيجية الحد من التكاليف، وسرعة استغلال التكنولوجيا الجديدة، وقدرات لتوفير ميزة تنافسية والقضاء على الأنشطة غير الأساسية، ومن جانب آخر التأثير المستمر والمتزايد لخدمات تكنولوجيا المعلومات على أداء عمليات الأعمال يلقى الضوء على مدى الحاجة إلى هياكل حوكمة في عمليات الإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات (Beulen and Ribbers, ٢٠٠٧; Hirschheim et al., ٢٠٠٩).

وتتمثل دورة حياة الإسناد الخارجي في ثلاث مراحل، والتي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

(ITGI, ٢٠٠٥)



شكل رقم (١)

دورة حياة الإسناد الخارجي

وعلى الرغم من الاعتراف بأهمية هياكل الحوكمة، إلا أن هناك ندرة في الأبحاث التي تتناول موضوع حوكمة الإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات (Meng et al., ٢٠٠٧)، وقد قام معهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات IT Governance Institute بالتعاون مع المنارة العالمية Lighthouse Global في عام ٢٠٠٤ بعمل مسح على ٢٠٠ متخصص في تكنولوجيا المعلومات من ١٤ دولة في الأمريكيتين وأسيا والمحيط الهادى وأوروبا. وتوصلت الدراسة إلى أن المستويات المطلوبة من الحوكمة لا تمتد بشكل موثوق إلى العلاقات مع مورد الخدمة عندما يكون مورد الخدمة من الخارج. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن فوائد الإسناد الخارجي لم تعد فقط حول السعر، ولكنها تشتمل على تحسينات جودة الخدمة، والقابلية للتوسع Scalability، وإدارة المخاطر بشكل

أفضل، وتحرير الموارد الداخلية للتركيز بشكل أساسي على الأنشطة ذات القيمة المضافة Value-Adding Activities (ITGI, ٢٠٠٥).

ويقوم الباحثان بتناول الإطار المفاهيمي للإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات من خلال النقاط التالية:

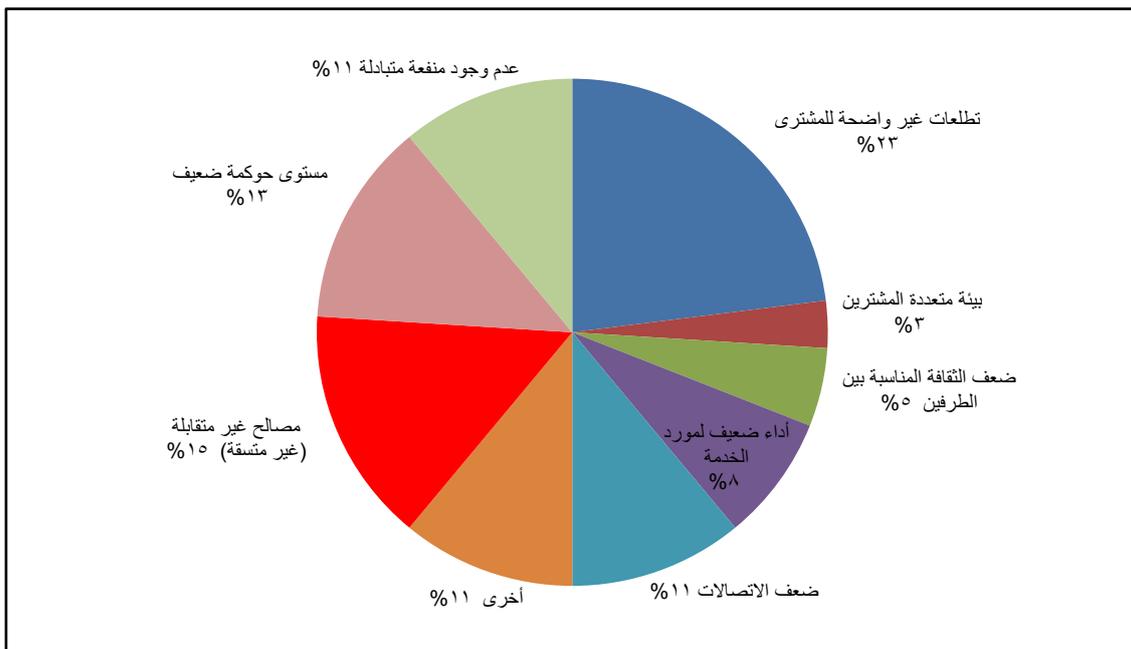
١/٣ مفهوم حوكمة الإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات:

أشارت دراسة ٢٠٠٥، "NCC" National Computing Centre أنه نظرًا لاعتماد العديد من المنظمات بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات يتعين على الإدارة أن تكون أكثر وعيًا more aware لمخاطر تكنولوجيا المعلومات الحرجة، وما إذا كان يتم إدارتها. بالإضافة إلى ذلك، إذا كان هناك قصور في الوضوح والشفافية Clarity and Transparency عند اتخاذ قرارات تكنولوجيا المعلومات الجوهرية، فهذا يمكن أن يؤدي إلى عدم الرغبة في تحمل المخاطر، والفشل في استغلال الفرص التكنولوجية المتاحة. كما أن الإدراك بأن تكنولوجيا المعلومات معقدة Complex ولها تغير سريع وظروف فريدة Unique conditions، فهذا يؤدي إلى الحاجة لتطبيق ضوابط الإدارة السليمة Sound Management Disciplines والرقابة بشكل كبير.

ومن ثم فإن معظم المنظمات تعتمد إلى حد كبير على عمليات الإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات، ولذلك فإن الحوكمة يجب أن تركز على علاقات الإسناد بالإضافة إلى المخاطر والاستثمارات الكبيرة. كما أن الإسناد الخارجي لوظيفة Function أو خدمة Service من المرجح أن يكون قرار استراتيجي رئيسي يجب أن يتم حوكمته بعناية، كما يعتبر الإسناد الخارجي أيضًا فرصة أعمال تجارية عالمية ضخمة Huge Global Commercial Business Opportunity لمقدمي الخدمة الذين يتنافسون بقوة للحصول على حصة في السوق. في مثل هذا الوضع الفني والتجاري المعقد، فإن الحوكمة السليمة للإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات أمر بالغ الأهمية للمساعدة في تجنب فشل الخدمة المحتملة والخسائر المالية الضخمة.

ويمكن توضيح أهم أسباب فشل عمليات الإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات من خلال الشكل التالي:

(Goolsby, ٢٠٠٤)



شكل رقم (٢)

أسباب فشل الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات

ولا يوجد تعريفات محددة لحوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات فى الفكر المحاسبى، حيث هناك بعض التعاريف العامة التى اعتمدت بشكل كبير على حوكمة تكنولوجيا المعلومات كأساس للتحقيق فى علاقة العميل - البائع Client-Vendor Relationship، حيث أشارت دراسة (Beulen and Ribbers, ٢٠٠٧) أن ممارسات الحوكمة يمكن أن ترتبط بأدبيات الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات، حيث حددت الدراسة ممارسات حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات ذات الصلة بممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات كما يلى:

ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات	وصف مختصر	ممارسات حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات
<ul style="list-style-type: none"> بطاقات أداء تكنولوجيا المعلومات لخلق القيمة. 	<ul style="list-style-type: none"> يوفر مقدم الخدمة التقارير لمتلقى الخدمة عن الخدمة المستلمة. 	١- التقرير Reporting
<ul style="list-style-type: none"> إعداد الهياكل التنظيمية الصحيحة. متطلبات موارد تكنولوجيا المعلومات على أساس أولويات الأعمال Business Priorities. 	<ul style="list-style-type: none"> مقدم الخدمة و/أو متلقى الخدمة قاموا بإستغلال الموارد المؤهلة المتاحة لإدارة علاقة الإسناد الخارجى. 	٢- القدرة على إدارة علاقة الإسناد الخارجى Capabilities to Mange Outsourcing Relation.
<ul style="list-style-type: none"> مراجعة مجلس الإدارة لخطط وموازنات تكنولوجيا المعلومات. إدارة تكنولوجيا المعلومات لمشاريع وملف تكنولوجيا المعلومات. إبلاغ المدير التنفيذى عن مخاطر تكنولوجيا المعلومات. 	<ul style="list-style-type: none"> الإنسجام والتناغم لعلاقات الإسناد الخارجى مدعومة بالاتصالات الكافية بين ممثلى مقدم ومتلقى الخدمة. 	٣- كفاية الاتصالات Adequate Communication
<ul style="list-style-type: none"> استمرارية الأعمال المناسبة واتخاذ التدابير الأمنية. مراجعة منتظمة لعمليات تكنولوجيا المعلومات بكفاءة وفعالية. 	<ul style="list-style-type: none"> تغيير القوانين قد يؤثر على خدمات تكنولوجيا المعلومات المطلوبة أو سعر التعاقد لخدمات تكنولوجيا المعلومات. كما أنه بموجب الأحكام المتعلقة بالعقود قد يتوقع تغييرات مستقبلية محتملة. وأيضًا عمليات وإجراءات يتعين تنفيذها لدعم تنفيذ التغييرات. 	٤- تغيير القوانين Changing Regulations

جدول رقم (١) تعريفات لعناصر حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات

كما قامت بعض الدراسات بوضع تعريفات محددة لحوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات، حيث قام (Gewald and Helbig, ٢٠٠٦) بتقديم تعريف شامل لنموذج حوكمة الإسناد الخارجى والذى يتمثل فى هيكل شامل يساعد على دعم الأهداف التجارية للملاء على المستوى الاستراتيجى والفنى والتشغلي، ويحدد نموذج الحوكمة "ما يتم القيام به What to do"، و"كيفية القيام به How to do it"، و"ومن يجب أن يفعله Who should to do"، وكيفية قياسه How it should be measured وهو يتناول القواعد والعمليات والمقاييس والهياكل التنظيمية اللازمة للتخطيط الفعال، واتخاذ القرارات، والقيادة، والسيطرة على ترتيبات الإسناد الخارجى من أجل الحد من المخاطر الكامنة Risk Inherent فى أى علاقة إسناد خارجى. وطبقاً لهذه الدراسة فإن حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات توفر إطاراً للتوجيه والسيطرة على ترتيبات الإسناد الخارجى بطريقة تعتمد على أساس الشراكة Partnership والثقة المتبادلة Mutual Trust مع إدارة العلاقات باعتبارها جزء لا يتجزأ من نموذج الحوكمة.

كما قام (Meng et al., ٢٠٠٧) بوضع تعريف فى شكل إطار مقترح لحوكمة الإسناد الخارجى يتضمن ثلاث أبعاد رئيسية: عمليات حوكمة الإسناد الخارجى، هيكل تنظيمى للإسناد الخارجى، قياس الأداء. حيث أن عمليات الإسناد الخارجى تحدد الخطوات التى يجب اتباعها لاتخاذ القرارات الرئيسية للإسناد الخارجى، كما أن الهيكل التنظيمى للإسناد الخارجى يوضح الأدوار والمسئوليات فى ترتيبات الإسناد الخارجى، وأخيراً: يركز قياس أداء الإسناد الخارجى فى مراقبة أداء علاقات الإسناد الخارجى. كما أشارت الدراسة أنه من خلال الأبعاد الثلاثة المحددة، يتضح أن الوحيد الذى يتعامل فقط مع حوكمة تكنولوجيا الإسناد الخارجى هو بعد الهيكل التنظيمى. فى هذا السياق، قدمت الدراسة نموذج مرجعى Reference Model للهيكل التنظيمى الذى يسلط الضوء على نقطة أساسية وهو هيكل حوكمة مثالى. حيث من جانب العميل، الدراسة اقترحت استحداث منصب الإسناد الخارجى يسند إليه وضع استراتيجية وعمليات ومعايير للإسناد الخارجى، بينما نظيره البائع هو مركز لإدارة البرامج. كما أوصت الدراسة بوجود طبقات عدة من المناصب المتكافئة بين العميل والبائع من أجل ضمان التواصل الأفقى على جميع مستويات المنظمة.

وهناك تعريف أكثر وضوحاً عن حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات من قبل معهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات (ITGI, ٢٠٠٥) والذى يرى أنها "مجموعة من المسئوليات والأدوار والأهداف والضوابط اللازمة لتغيير وإدارة ومراقبة خدمات الطرف الثالث المقدمة، وتعتبر حوكمة الإسناد الخارجى عملية فعالة حيث أن العميل ومقدم الخدمة يجب أن يعتمدا على توفير نهج موحد ومتسق وفعال الذى يحدد المعلومات والعلاقات والمراقبة والتبادلات اللازمة بين العديد من أصحاب المصالح عبر كلا الطرفين، كما توفر تلك الحوكمة آلية للتوازن بين تكلفة وعائد الخدمة وأيضاً المنفعة والمخاطر الناتجة عن تقديم الخدمة.

ويستخلص الباحثان من التعريفات السابقة أن حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات تتمثل

فيمايلى:

- (١) هى أساس لتوليد ممارسات إدارية جيدة من شأنها تعزيز عمليات إسناد خارجى ناجحة.
- (٢) تتكون من مجموعة من الأهداف والقرارات والممارسات الجيدة والأدوار والمسئوليات وقياس الأداء على المستوى التنظيمى والتشغلي والتكتيكي والاستراتيجى والتى ترتبط بعمليات الإسناد الخارجى.

٣) تهدف إلى تدعيم أهداف الشركة على المستويات التنظيمية المختلفة والحد من تكلفة التطوير بالإضافة إلى الحد من مخاطر عمليات الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات.

٢/٣ الممارسات الجيدة لحوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات:

هناك العديد من الأنشطة التي من شأنها ضمان نجاح حوكمة استراتيجية الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات، ويعتبر ما يلى أفضل الممارسات الجيدة، (ITGI, ٢٠٠٥; CPNI, ٢٠٠٩):

١) التأكد من أن عمليات الاسناد الخارجى مقبولة Acceptable ويمكن تنفيذها Feasible من خلال فهم استراتيجية عمليات وأعمال المنظمة، مما يبرز تلك الأنشطة التي تكون أساسية وتوفر ميزة تفاضلية للمنظمة.
٢) تحديد نوع علاقة الإسناد الخارجى من خلال متطلبات تنفيذ الخدمة، حيث أن هذه العلاقة يجب أن تكون متميزة Discrete، ومتسقة Consistent ولها خصائص بسيطة، كما أنها تكون مبنية على آليات السوق، وتكاليف إنشائها منخفضة، وبالنسبة للخدمة الأكثر تعقيداً والأطول أمداً تستلزم توفير متطلبات لنهج أكثر تكاملاً ومشاركة.

٣) إنشاء إطار وعمليات حوكمة للإسناد الخارجى قبل التوقيع على عقد الإسناد، وهذا يوفر مرجعية تعاقدية Contractual Reference للحوكمة ويسمح لجميع أطراف التعاقد رؤية واضحة للأهداف والتوقعات والأدوار والمسئوليات لمبادرة الحوكمة بالإضافة إلى عمل جدول زمنى للحوكمة يضمن الأساس التعاقدى الصحيح (National Computing Centre "NCC", ٢٠٠٥).

٤) عدم القيام بالإسناد الخارجى للعمليات المعطلة Broken Processes، حيث إذا كانت المنظمة غير قادرة على إدارتها، فمن غير المحتمل أن مورد الخدمة يكون قادرًا على القيام بها.

٥) اتخاذ العناية الواجبة، حيث يتعين على المنظمة القيام بالعناية الواجبة على عملياتها (فهم وقياس وتأهيل احتياجاتها للإسناد الخارجى) وعلى موردى الخدمة المحتملين (ضمان ملاءمة الهدف، والموثوقية، والموارد)، وهذا سوف يؤدي إلى التطوير فى طلب الحصول على المعلومات (RFI) Request for Information. ويمكن بعد ذلك إنشاء طلب تقديم العروض (RFP) Request for Proposal، حيث أن موردى الخدمات الذين استجابوا لطلب الحصول على المعلومات يمكن تقديم العروض الخاصة بهم.

٦) التطوير والتفاوض بشأن العقد مع مقدمى الخدمات المحتملين. خلال هذه المرحلة، يجب أن تبدأ المنظمة فى تحديد نوع العلاقة التي تدخل فيها المنظمة مع مورد الخدمة. ويتم تحديد اتفاقيات مستوى الخدمة (SLAs) Service Level Agreements، واتفاقيات مستوى التشغيل (OLAs) Operating Level Agreements، وتعتبر هذه المرحلة عنصرًا أساسيًا فى عملية الحوكمة. ويجب وضع هذا لضمان تقديم الخدمة، وكذلك القبول لنظام ائتمان الخدمة الذى سوف يلتزم به كلا الطرفين.

٧) وضع دليل اتفاقيات لكل دولة على حدة، والبحث بعناية فى كل اتفاقية منهما. وذلك عندما يكون العقد عالميًا Global، ويقدم خدمات لأجزاء متعددة من المنظمة (بخاصة تلك التى تنتشر جغرافيًا Spread Geographically). وهذا أمر حتمى.

٨) التأكد من وجود تواصل مناسب معمول به داخل المنظمة، حيث فى حالة الإسناد الخارجى يمكن أن يكون هناك تغير جوهري بالإضافة إلى إثارة العديد من ردود الفعل، والذي يعزى بشكل أساسى إلى حالة عدم التأكد

Uncertainty. ومن ثم فإن الاتصالات المتسقة، والحملات الترويجية، والمنتديات، والاحاطات الإعلامية، والنشرات الإخبارية يمكن أن تساعد في الحد من القلق الذي يمكن أن يكون جزءاً من عملية الإسناد الخارجي، بالإضافة إلى إدارة الموارد البشرية بعناية وهي أساسية أثناء عملية الإسناد الخارجي، ليس فقط بالنسبة لفرق العمل التي يتم نقلها إلى المتعاقد الخارجي ولكن أيضاً لتلك التي تحتفظ بها المنظمة. وتعتبر الاتصالات الاستباقية Proactive Communication موضع تقدير، حيث يمكن التحكم بشكل أفضل في ردود الفعل.

(٩) خطة شاملة للانتقال، وهو نقل الخدمة المقدمة للمورد. وهي خطة رسمية تتطلب ارتباطاً بالعقد والتوقيع النهائي من كلا الطرفين في كل مرحلة.

(١٠) خطة لتحويل إجراءات العمل، وأساليب التشغيل، وخلق وتسليم الخدمة والمنتج، وهذا جزء لا يتجزأ من إجمالي التفاوض على عقود الخدمة. كما يجب أن يوفر للخدمات إجراء مقارنة مرجعية Benchmarked، وقياس، وإدارة تكلفة المشروع.

(١١) خطة للمكاسب السريعة، ويمكن أن توفر هذه الخطة اثنين من المزايا بشكل موازي للأهداف الرئيسية للعقد:

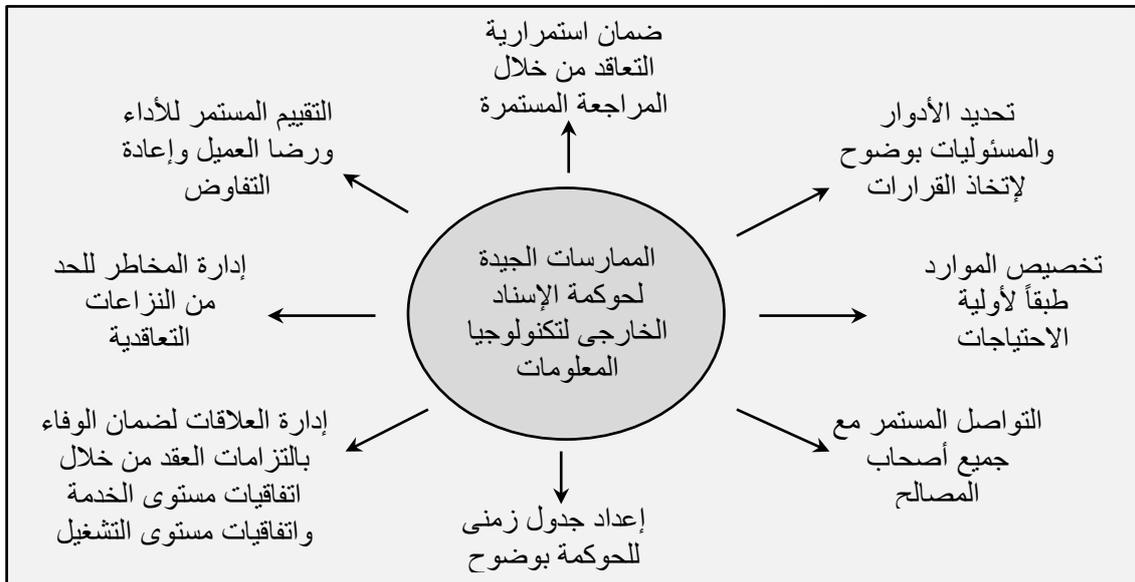
- الشهرة المستترة الناتجة من نشاط واضح.
- آلية واضحة لبناء الثقة Confidence في وقت مبكر بموافقة الطرفين.

(١٢) التأكد من أن حوكمة العقد في حالة مستقرة. ولا تزال العملية نشطة، بالإضافة إلى رصد الاستثناء. كما يجب توفير مقاييس مرجعية بشكل دوري (داخلي وخارجي). وهذا يضمن قيمة مضافة مستمرة عن طريق مورد الخدمة، وتشكل أساس لإعادة التقييم لدعم إعادة التفاوض في العقد.

(١٣) خطة إعادة التفاوض. هذه تكون لها محل اهتمام عادة في نهاية مدة العقد، ولكن لا يمكن أن تتم قبل ذلك لعدة أسباب: إنهاء العقد لدواعي الملاءمة، انقطاع في العلاقات، جريمة، إفلاس، تغيير في الرقابة، التقصير. ومن ثم ينبغي أن يكون إعادة التفاوض عملية قياسية محددة تعاقدياً وتدرج ضمن نظام الحوكمة.

(١٤) ضمان أن إدارة المخاطر هي المجال الذي لديه المساءلة داخل الإطار الذي تم تحديده سابقاً، بما في ذلك إدارة مخاطر أمن المعلومات المتعلقة بجميع جوانب عمليات الإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات. ومن خلال تناول الممارسات الجيدة لحوكمة الإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات يمكن للباحثين

تلخيصها من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (٣) الممارسات الجيدة لحوكمة الإسهاد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات

(٤) الأبعاد المقترحة للإفصاح عن حوكمة الإسهاد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات:

إن الإفصاح عن حوكمة الإسهاد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات لم يتوفر له أى إطار موحد أو شكل تقرير إجبارى يمكن استخدامه من قبل الشركات لهيكله الإفصاحات الخاصة بحوكمة الإسهاد الخارجى. وعلى الرغم من وجود بعض الأطر المقترحة لحوكمة الإسهاد الخارجى فى العديد من الدراسات (Pena, ٢٠١٤; Choudhry, ٢٠١٢) إلا أنها لم تقدم أى إرشادات بشأن تنفيذ ممارسات الإفصاح، بالإضافة إلى أن معهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات (ITGI, ٢٠٠٥) قام بتناول قضية حوكمة الإسهاد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات إلا أنه لم يقترح أى إطاراً لمعيار لتقييم سلوك الإفصاح عن حوكمة الإسهاد الخارجى للشركات.

وهناك العديد من الدراسات التى قامت بوصف حوكمة الإسهاد الخارجى فى شكل مجموعة من الهياكل والعمليات والأدوار والمسئوليات والأهداف (Meng et al., ٢٠٠٧; Gewald and Helbig, ٢٠٠٦) والتى يمكن أن تستخدم لتوفير إطار للإفصاح عن قضايا الإسهاد الخارجى. بالإضافة إلى أن التقرير عن هذه الجوانب تكون ملائمة لأصحاب المصالح لتقييم إلى أى مدى توقعاتهم فى سياق حوكمة الإسهاد الخارجى تتقابل مع ممارسات الشركة.

ويقوم الباحثان بتبنى جميع الأبعاد المقترحة فى إطار (ITGI, ٢٠٠٣) كنموذج للإفصاح، ولكن فى سياق حوكمة الإسهاد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات، وتتمثل هذه الأبعاد فى: اتساق استراتيجية الإسهاد الخارجى، توصيل قيمة الإسهاد الخارجى، إدارة مخاطر الإسهاد الخارجى، إدارة موارد الإسهاد الخارجى، وإدارة أداء الإسهاد الخارجى، وتعتبر هذه الأبعاد أساس لإطار الإفصاح عن حوكمة الإسهاد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات. مع الأخذ فى الاعتبار أن توصيل قيمة الإسهاد الخارجى وإدارة مخاطر الإسهاد الخارجى من المفترض أن تكون مدفوعة بواسطة اتساق استراتيجية الإسهاد الخارجى وإدارة أداء الإسهاد الخارجى، بينما إدارة موارد الإسهاد الخارجى فإنها تتداخل مع جميع الأبعاد المقترحة الأخرى، حيث أنها تمكن جميع الأبعاد المقترحة الأخرى فى الحصول على الموارد اللازمة من تطبيقات وأفراد وتسهيلات ومعلومات. لذلك بدلاً من تحديد إدارة موارد الإسهاد الخارجى كقئة منفصلة فى إطار الإفصاح، تم دمجها فى جميع الأبعاد المقترحة الأخرى.

ويقوم الباحثان بتناول كل بُعد من الأبعاد المقترحة فى إطار الإفصاح عن حوكمة الإسهاد الخارجى فيما يلى:

(١/٤) البعد الأول: اتساق استراتيجية الإسهاد الخارجى: ITO Strategic Alignment

اتساق استراتيجية الإسهاد الخارجى عادة ما تشير إلى الملاءمة والتكامل بين استراتيجية الإسهاد الخارجى واستراتيجية الأعمال، وهياكل الإسهاد الخارجى وهياكل الأعمال (Kekwaletswe and Mathebula, ٢٠١٤). ومن وجهة نظر الإفصاح عن حوكمة الإسهاد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات، يرى الباحثان أن الشركات يجب أن تقدم تقريراً عن ما هى الآليات التى وضعت لتحقيق التوافق الاستراتيجى للإسهاد الخارجى مثل: الإفصاح عن وجود لجنة للإسهاد الخارجى لمواءمة استراتيجية الإسهاد الخارجى مع استراتيجية الأعمال التجارية، أو منصب مدير تنفيذى (CIO) لمتابعة عمليات الإسهاد الخارجى ومدى دعمها للأهداف العامة للمنشأة. ومن ثم فإن الإفصاح عن

مثل هذه المعلومات يمكن أن يؤكد لأصحاب المصالح أن المنظمة لديها هيكل حوكمة للإسناد الخارجى، وأن السياسات والإجراءات المطبقة تعمل على تحقيق الموامة.

وقد أشارت هيئة النقد فى سنغافورة (٢٠١٤، Monetary Authority of Singapore) من خلال ورقة استشارية بشأن المبادئ التوجيهية للإسناد الخارجى إلى مسئولية مجلس الإدارة أو لجنة مفوضة عن تحديد السلطات والمسئوليات لاتفاقيات الإسناد الخارجى والتي تكون متسقة مع استراتيجية المنشأة، بالإضافة إلى ضمان أن الإدارة العليا تُؤسس هيكل مناسبة للحوكمة والعمليات المتعلقة بإدارة المخاطر، بما فى ذلك لجنة توجيهية تقوم بمراجعة ضوابط الاتساق والموامة مع نظرة شاملة على مستوى المنظمات.

ومن ثم يرى الباحثان أن مشاركة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ذات ارتباط إيجابى بهيكل حوكمة فعال للإسناد الخارجى. كما يرى الباحثان أن الإفصاح عن هذه الآليات يمكن أن تعزز الشفافية فى قضايا الإسناد الخارجى بالإضافة إلى أن الإفصاح عن هيكل حوكمة فعال للإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات يمكن أن يؤدى إلى تحسين ثقة المساهمين.

(٢/٤) البُعد الثانى: توصيل قيمة الإسناد الخارجى:

يرتبط مفهوم توصيل قيمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات فى تحقيق أقصى استفادة ممكنة من نفقات الإسناد الخارجى وتوفير خدمات تكنولوجيا المعلومات فى الوقت المحدد وفى حدود الموازنة وبجودة مناسبة (٢٠٠٣، ITGI). ومن وجهة نظر الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى، يتوقع الباحثان أن الشركات سوف تقدم تقريراً عن القضايا التى تحقق قيمة مضافة للإسناد الخارجى، مثل الدور الهام للإسناد الخارجى فى تحقيق أهداف العمل، وأهميته الاستراتيجية فى خلق ميزة تنافسية. كما أن فاعلية توصيل قيمة الإسناد الخارجى تتحقق عندما يتم تحسين الاستفادة من موارد الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات، ولذلك يتم تناول القضايا المتعلقة بإدارة موارد الإسناد الخارجى جنباً إلى جنب مع توصيل قيمة الإسناد الخارجى. وتشمل هذه القضايا الإفصاح عن الممارسات التى تحقق قيمة مضافة للإسناد الخارجى وتقدم وفاعلية. على سبيل المثال: التدريب على عمليات الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات، عمليات إسناد خارجى خضراء، تحديث مشروعات الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات.

وقد أشارت دراسة (٢٠١٤، Choudhry) أن حوكمة عمليات الإسناد الخارجى تساعد فى دعم أهداف المنظمة على مختلف المستويات التنظيمية، بالإضافة إلى أن عمليات الإسناد الخارجى تعمل على الحد من تكلفة التطوير Development Cost وتحرير الموارد حتى تتمكن المنظمة من التركيز على الأنشطة الرئيسية للبقاء على قيد الحياة فى سوق تنافسية من خلال التركيز على الجودة. كما أكدت دراسة (Muldin and Richtermyer, ٢٠٠٤) أن الإدارة قد ترغب فى إرسال إشارة إلى المساهمين بأنها تحقق قيمة مضافة لمشاريع الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات التى من شأنها أن تجعل المنشأة أكثر إنتاجية وتنافسية وبالتالي أكثر ربحية.

ومن ثم يرى الباحثان أنه من وجهة نظر المساهمين، فإنه من المفيد للشركة توفير الإفصاح عن الممارسات الجيدة لحوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى الأنشطة الجارية والمستقبلية للإسناد الخارجى، وهذا يسمح للمساهمين إجراء تقييم أفضل للصحة المالية للشركة، وكذلك تقييم خطتها الحالية والمستقبلية بشأن عمليات الإسناد الخارجى.

(٣/٤) البُعد الثالث: إدارة مخاطر الإسناد الخارجى:

ITO Risk Management

مخاطر الإئناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات هى العواقب السلبية التى تواجه الشركة بعد القيام بعمليات الإئناد الخارجى والتى يكون لها تأثير سلبى على الأعمال التجارية (Quélin and Duhamel, ٢٠٠٣). وتتمثل أنواع مخاطر الإئناد الخارجى فى: **مخاطر الإئثال Compliance Risks** والتى تنشأ عندما تفشل الخدمات والمنتجات أو الأنشطة التى يقوم بها مقدم الخدمة فى التوافق مع القوانين واللوائح، **مخاطر السمعة Reputational Risks** وتنشأ فى حالة سوء الأداء من قبل مقدم الخدمة مما يؤدى إلى تشكيل رأى سلبى من قبل الجمهور عن المنظمة، **مخاطر الدولة Country Risks** وتنشأ عندما تقوم المنظمة بالاعتماد على مقدم خدمة أجنبى مما يعرض المنظمة لظروف وأحداث سياسية واجتماعية واقتصادية محتملة فى البلد الذى يقع بها مقدم الخدمة، **مخاطر تشغيلية Operational Risks** تنشأ عندما يعرض مقدم الخدمة المنظمة لخسائر ناجمة عن فشل النظم أو العمليات الداخلية أو من الأحداث الخارجية أو خطأ بشرى، **مخاطر قانونية Legal Risks** تنشأ عندما يعرض مقدم الخدمة المنظمة لمصرفات قانونية ودعاوى قضائية محتملة (Board of Governors of the Federal Reserve System, ٢٠١٣).

ويرى الباحثان أن الشركات يجب أن تقدم تقريراً عن القضايا المتعلقة بإدارة مخاطر الإئناد الخارجى مثل: وجود برامج لإدارة مخاطر الإئناد الخارجى، بالإضافة إلى توافر خطة أو سياسة لأمن استراتيجىة الإئناد الخارجى، وكذلك خطة لاستمرارية عمليات الإئناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات.

وقد أكدت دراسة هيئة النقد فى سنغافورة (Monetary Authority of Singapore, ٢٠١٤) على مسئولية مجلس الإدارة أو لجنة مفوضة بإقرار إطار تقييم المخاطر من جميع ترتيبات الإئناد الخارجى الحالية والمستقبلية، بالإضافة إلى قيام الإدارة العليا بالرصد والحفاظ على رقابة فعالة على جميع المخاطر الناجمة عن ترتيبات الإئناد الخارجى وإبلاغ المعلومات المتعلقة بالمخاطر من ترتيبات الإئناد الخارجى إلى أصحاب المصالح فى الوقت المناسب.

ويرى الباحثان أن التركيز على الشفافية التى تتعلق بأنشطة إدارة المخاطر المتعلقة بعمليات الإئناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات يمكن أن تساعد جميع أصحاب المصالح لتقييم إمكانيات الشركة لإدارة قضايا المخاطر، مما يؤدى إلى زيادة قيمة الشركة.

(٤/٤) قياس أداء عمليات الإئناد الخارجى: ITO Performance Measurement

يرتبط قياس أداء عمليات الإئناد الخارجى بصفة خاصة بالشفافية Transparency فى المسائل المتعلقة بموازنة الإئناد الخارجى واستثمارات الإئناد الخارجى، وقد أشارت دراسة (Premuroso et al., ٢٠١٢) إلى أن الإفصاح عن عمليات الإئناد الخارجى فى التقارير السنوية يؤدى إلى زيادة أداء الشركة ومن ثم القيمة السوقية. وقد أشار إطار (ITGI, ٢٠٠٥) إلى أن من آليات حوكمة الإئناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات التقويم المستمر للأداء، وتحديد التكلفة، وتخصيص الموارد، والنفقات، واستهلاك الخدمات ورضا المستهلك بالإضافة إلى ضرورة التواصل المستمر بين جميع أصحاب المصالح.

كما أشارت دراسة (Choudhry, ٢٠١٤) إلى أن من الممارسات الأكثر أهمية فى حوكمة الإئناد الخارجى هو قياس الأداء والتقرير عنه، بالإضافة إلى أن التغيير فى موازنة الإئناد الخارجى قد يؤثر على الوضع

الحالى للمشروع، ومن المرجح أن يؤدي ذلك إلى الفشل Failure إذا كانت الشركة تحقق هامش ربح أقل. وتقدر تكاليف المشروعات من خلال تكاليف الإسناد الخارجى والتمويل وإدارة المشروعات والتحكم فيها بدقة. ويرى الباحثان أن قياس أداء عمليات الإسناد الخارجى سوف توفر للمستثمرين معلومات أكثر وضوحاً بشأن تخصيص تكلفة عمليات الإسناد الخارجى، وبالتالي مساعدتهم فى تقييم قيمة الأعمال المتعلقة بالإسناد الخارجى، مع الأخذ فى الاعتبار أنه غالباً ما يتم إدراج نفقات الإسناد الخارجى ضمن بند التكاليف الإدارية أو تكاليف الأصول غير الملموسة فى التقارير المالية.

(٥) محددات الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات:

(١/٥) هيكل مجلس الإدارة: Board Structure

من وجهة نظر الحوكمة، هناك اثنان من أهم واجبات مجلس الإدارة وهما المراقبة على إدارة الشركة نيابة عن المساهمين وتوفير الموارد فى شكل خبرة (Hillman and Dalziel, ٢٠٠٣). كما تشير الأدبيات إلى أن وجود مجلس إدارة مستقل يعزز من الإشراف على موارد الشركة ويشير إلى توفير حماية أفضل لمصلحة المساهمين فى قرارات الشركة (Fama, ١٩٨٠)، (شاهين، ٢٠١١). كما أن استقلالية مجلس الإدارة من شأنه أن يعزز من رصد الانتهازية الإدارية ويقلل آفاق الإدارة فى حجب المعلومات (Kelton and Yang, ٢٠٠٨; AI-). ويرى الباحثان أن هناك العديد من سمات مجلس الإدارة - بما فى ذلك حجم المجلس واستقلاليته - قد تؤثر فى مشاركة المجلس فى حوكمة الإسناد الخارجى والتقرير عنها.

(١/١/٥) حجم مجلس الإدارة: Board Size

أشار أدب حوكمة الشركات إلى وجود أدوار متنوعة لحجم مجلس الإدارة فى ممارسات الإفصاح الاختيارى (Huafang and Jianguo, ٢٠٠٧; Hidalgo et al., ٢٠١١). وطبقاً لدراسة (Gandia, ٢٠٠٨) فإن زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة يحسن من قدرة المجلس فى رصد ومراقبة الإجراءات الإدارية، وهذا من شأنه أن يعزز الشفافية والإفصاح عن مزيد من المعلومات من قبل الإدارة. كما أكدت دراسة (Adam et al., ٢٠٠٥) أن مجالس الإدارة الكبيرة لديها خبرات متنوعة وآراء متعددة، الأمر الذى يؤدي إلى زيادة القدرات الرقابية وتعزيز سياسات الإفصاح للشركة.

وعلى الرغم من ذلك، فهناك بعض العيوب لمجالس الإدارة الكبيرة التى تكون فى شكل تكاليف التنسيق Coordination Costs ومشكلة حرية التصرف Free Rider Problems. وتتمثل أهم هذه العيوب فى: أولاً: مشاكل التنسيق والتواصل الناتجة عن صعوبة ترتيب اجتماعات مجلس الإدارة، والوصول إلى توافق فى الآراء، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أبطأ وأقل كفاءة. ثانياً: تماسك مجلس الإدارة Board Cohesiveness يكون ضعيفاً لأن أعضاء المجلس يكونون أقل ميلاً للاتفاق حول هدف محدد. ثالثاً: زيادة حرية التصرف للمديرين (Guest, ٢٠٠٩)، (عفيفى، ٢٠٠٨).

وبالنسبة للدراسات السابقة التى تناولت العلاقة بين الإفصاح الاختيارى وحجم مجلس الإدارة، فقد جاءت النتائج متباينة، حيث توصلت دراسة (Sweiti and Attayah, ٢٠١٣) أن حجم مجلس الإدارة يعتبر من العوامل الحاسمة Critical Factors فى التأثير على الإفصاح الاختيارى، بينما أشارت دراسة (Hamed, ٢٠١٤) إلى وجود تأثير سلبى لحجم مجلس الإدارة على مستوى الإفصاح الاختيارى عن الابتكار.

ومن ثم يرى الباحثان أنه في حالة زيادة المعرفة بتكنولوجيا المعلومات وعمليات الإسناد الخارجي المرتبطة بها على مستوى مجلس الإدارة، بالإضافة إلى المزيد من الاهتمام بالموضوعات ذات الصلة بالإسناد الخارجي داخل المجلس، وكذلك وجود تمثيل لأعضاء ذات خبرة في عمليات الإسناد الخارجي سيعزز نوعية النقاش والحوار على عمليات الإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات. وحيث أن المجلس بمثابة نظام للمعلومات والمراقبة لمصلحة المساهمين، هذا قد يؤدي إلى تحسين الرقابة والإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات وبالتالي يمكن صياغة الفرض الأول للبحث كما يلي:

"يؤثر حجم مجلس الإدارة إيجابياً على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات".

٢/١/٥ تكوين مجلس الإدارة: Board Composition

قامت دراسة (Ho, et al., ٢٠١١) بالتركيز على الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات، وقد توصلت إلى أدلة تجريبية حول كيف تتوسط نسبة المديرين المستقلين العلاقة بين الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات وأداء الشركة. كما فحصت دراسة (Singh et al., ٢٠٠٩) ممارسات الإسناد الخارجي في ١٢٠ شركة مسجلة في بورصة الأوراق المالية الأسترالية (ASX) Australian Securities Exchange. وقد توصلت الدراسة إلى أن قرار الإسناد الخارجي يرتبط بنسبة استقلالية مجلس الإدارة.

كما أشارت دراسة (Jewer and Mckay, ٢٠١٢) إلى أن المديرين التنفيذيين لديهم معرفة بأنشطة الأعمال والإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات بالمقارنة بالمديرين المستقلين، ومع ذلك، فإن المديرين المستقلين يكونون أكثر ميلاً لمستوى أعلى من الشفافية والمساءلة على قرارات الشركة المتعلقة باستخدام الموارد (Armstrong et al., ٢٠١٤).

وقد أشارت دراسة (Yuen et al., ٢٠٠٩) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين نسبة المديرين المستقلين داخل مجلس الإدارة ومدى الإفصاح الاختياري - والذي تتضمن مجموعة من العناصر منها العقود الهامة التي تقوم بها الإدارة بالإضافة إلى جودة العلاقات الأساسية للشركة مع الموردين والمعلماء والعاملين، وجميع الأطراف - وذلك بالتطبيق على الشركات العامة المسجلة في بورصة شنغهاي للأوراق المالية بالصين. بينما توصلت دراسة (بخيت، ٢٠١٤) إلى وجود علاقة سالبة بين استقلال أعضاء مجلس الإدارة ومستوى الإفصاح في التقارير المالية ولكن ليست ذات دلالة إحصائية، وذلك بالتطبيق على الشركات المساهمة المقيدة بالبورصة المصرية. كما توصلت دراسة (Ramadhan, ٢٠١٤) إلى عدم وجود علاقة بين مستوى الإفصاح الاختياري (والذي يتضمن مجموعة من العناصر منها العلاقات مع الموردين، بالإضافة إلى إدارة المخاطر) واستقلالية مجلس الإدارة. وذلك بالتطبيق على التقارير السنوية للشركات المسجلة في بورصة البحرين للأوراق المالية.

ونتيجة لذلك، يرى الباحثان أنه قد يؤدي تعارض المصالح إلى احتمال قيام المديرين التنفيذيين (الداخليين) بحجب معلومات تكنولوجيا المعلومات وعمليات الإسناد الخارجي المرتبطة بها لمصلحتهم الخاصة. وبالنظر إلى التوافق بين مصالح المديرين المستقلين ومساهمي الشركة. يرى الباحثان أن استقلالية مجلس الإدارة ستعمل كآلية رصد تكميلية في توفير مستوى أعلى من الشفافية لحوكمة الإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات،

وهذا يعنى أن مستوى أعلى من استقلالية مجلس الإدارة سوف يؤدي إلى زيادة الإفصاح الاختياري عن حوكمة الإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات.

وبالتالي يمكن صياغة الفرض الثاني للبحث كمايلي:

"تؤثر نسبة المديرين المستقلين إيجابياً على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات".

٢/٥ هيكل الملكية: Ownership Structure

هيكل الملكية عبارة عن آلية مؤثرة على نحو متزايد في حوكمة الشركات (Pacheco-de-Almeida and Zemsky, ٢٠١٢). كما أن نسبة الملكية تمثل عاملاً محددًا لمن يقوم بعملية السيطرة والمراقبة لموارد الشركة وهذا يعنى، أن مستوى الملكية قد يؤثر على سمات الشركة الهامة والتي تتضمن أداء الشركة، والاستراتيجية، وهيكل اتخاذ القرار للشركة. وقد أشارت دراسة (Karake, ١٩٩٥) إلى أن هيكل الملكية، وبصفة خاصة الملكية الإدارية ترتبط بشكل إيجابي مع خلق آليات حوكمة جيدة للإسناد الخارجي، وتتضمن هذه الآليات إنشاء منصب مدير تنفيذى لعمليات الإسناد الخارجي، بالإضافة إلى حقوق اتخاذ قرار الإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات. ويرى الباحثان أن هناك العديد من أنماط هياكل الملكية - على سبيل المثال الملكية الإدارية وملكية كبار المساهمين - التي قد تؤثر في وضع آليات لتفعيل حوكمة الإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات والإفصاح عنها.

١/٢/٥ الملكية الإدارية: Managerial Ownership

إن كفاءة رصد ومراقبة الإسناد الخارجي تتطلب المزيد من الإفصاح بشأن حوكمة الإسناد الخارجي من المديرين لأصحاب المصالح للحد من عدم التماثل في المعلومات وكذلك تكاليف الوكالة اللاحقة Subsequent Agency Cost. ومن خلال وجهة نظر المساهمين، فإن الملكية الإدارية تساعد على توافق المصالح للمساهمين والمديرين، ولذلك فإنها تقلل من طلب المساهمين لأغراض الرصد (Baek et al., ٢٠٠٩)، (راجحة، ٢٠١٠). ومن ثم يرى الباحثان أن تأثير الملكية الإدارية على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجي يكون تبادلي Substitutive بحيث أن الحاجة للمزيد من الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجي يقل من خلال زيادة نسبة الملكية الإدارية بمعنى آخر، فإن ارتفاع الملكية للمديرين سوف تقلل الطلب على التقارير الخارجية على معلومات الإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات.

وهناك وجهة نظر مختلفة لهذا الافتراض، ترى أن المديرين يسعون إلى الإفصاح الاختياري للشركة للاستفادة من أسواق المال وتحسين السيولة وخفض تكلفة رأس المال (Francis et al., ٢٠٠٨). ونتيجة لذلك، فإن المديرين قد يكون لديهم الدافع للإفصاح عن مزيد من المعلومات المرتبطة بالإسناد الخارجي في حالة وجود ملكية إدارية أعلى وذلك للحد من تكلفة رأس المال.

وبالنسبة للدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الإفصاح الاختياري والملكية الإدارية، فقد جاءت النتائج متباينة، حيث توصلت دراسة (Li and Qi, ٢٠٠٨) إلى أن الشركات ذات الملكية الإدارية المرتفعة لديها مستوى أعلى من الإفصاح الاختياري. حيث إذا ارتفعت الملكية الإدارية، فإن المديرين يكون لديهم اهتمام كبير بمنافع المساهمين وخيارات الأسهم التي تساهم في إضافة قيمة للشركة. لهذا، فإن هيكل رأس المال بملكية إدارية مرتفعة يؤدي إلى انخفاض تكاليف الوكالة وزيادة الإفصاح الاختياري، وقد تم التطبيق على ١٠٠ شركة غير مالية

مدرجة في البورصة الصينية خلال الفترة من ٢٠٠٣ حتى ٢٠٠٥. بينما توصلت دراسة (Rouf and Alharun, ٢٠١١) إلى أن مدى الإفصاح الاختياري للشركات يرتبط سلباً مع ارتفاع نسبة الملكية الإدارية، وذلك بالتطبيق على عينة من ٩٤ شركة مسجلة في بورصة بنجلاديش لعام ٢٠٠٧.

ويرى الباحثان انه بالنظر إلى أهمية القيمة الاستراتيجية لمعلومات الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات والتي تتمثل في: المساهمة في ابتكار المنتج، والمساهمة في ابتكار عمليات الأعمال، وانخفاض مخاطر استمرارية التوريد، والمساهمة في الدخول لأسواق جديدة، والمساهمة في تحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية للشركات، والمساهمة في تحسين العلامة التجارية. فمن المرجح أن مديري الشركات في حالة ارتفاع نسبة الملكية الإدارية يترددون في نشر المعلومات ذات الحساسية التنافسية بما في ذلك معلومات حوكمة الإسناد الخارجى في التقارير المالية، وهذا يعنى أن مستوى أعلى من الملكية الإدارية سوف يؤدي إلى انخفاض الإفصاح الاختياري عن حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات.

وبالتالى يمكن صياغة الفرض الثالث للبحث كمايلى:

"تؤثر الملكية الإدارية سلباً على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات".

٢/٢/٥ ملكية كبار المساهمين: Block holder Ownership

تشير ملكية كبار المساهمين إلى الكيانات التي تمتلك نسبة كبيرة من الأسهم المتداولة للشركة تمثل ٥% أو أكثر (Pacheco-de-Almeida and Zemsky, ٢٠١٢). ومن ثم فإن ملكية كبار المساهمين تعنى أن أسهم الشركة يتم السيطرة عليها من قبل مجموعة صغيرة من المساهمين، وبالتالي تركز الملكية. ويعمل هيكل تركيز الملكية كآلية فعالة للمراقبة لمنع المديرين من استخدام موارد الشركة في تحقيق منفعتهم الخاصة (Noe, ٢٠٠٢). وبناء على فرضية فعالية المراقبة لتركيز الملكية، من المتوقع أن تحفز المديرين على تقديم المزيد من الإفصاح عن معلومات حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات، مما يؤدي إلى زيادة أسعار الأسهم وتعزيز قيمة الشركة.

من جهة أخرى، فقد أشارت دراسة (Marston and Polei, ٢٠٠٤) أن المستثمرين الذين يملكون نسبة كبيرة من أسهم الشركة، يمكنهم الحصول على معلومات عن الشركة من مصادر داخلية، لهذا، فمن المرجح أن يكونوا أكثر ميلاً للإفصاح عن معلومات أقل، حيث أن المستثمرين الرئيسيين يمكنهم الوصول لمصادر داخلية عن المعلومات (Marston and Polei, ٢٠٠٤).

وبالنسبة للدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين ملكية كبار المساهمين والإفصاح الاختياري، فقد جاءت متباينة، حيث توصلت دراسة (Huafang and Jianguo, ٢٠٠٩) إلى أن ارتفاع ملكية كبار المساهمين ترتبط مع زيادة الإفصاح الاختياري، وذلك بالتطبيق على مجموعة من الشركات المسجلة في بورصة الصين لعام ٢٠٠٢. بينما توصلت دراسة (Juhmani, ٢٠١٣) إلى وجود علاقة ارتباط سالبة وجوهريّة بين ملكية كبار المساهمين ومستوى الإفصاح الاختياري، وذلك بالتطبيق على التقارير السنوية للشركات المسجلة في بورصة البحرين. كما توصلت دراسة (Eng and Mak, ٢٠٠٣) إلى عدم وجود ارتباط بين ملكية كبار المساهمين ومدى الإفصاح الاختياري.

ويرى الباحثان أن ارتفاع مستوى ملكية كبار المساهمين يعمل على تعزيز آليات حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات. حيث أن تركيز أعلى لملكية كبار المساهمين يمثل هيكل ملكية مهيمن. ومن ثم فى ظل بيئة تركيز الملكية المهيمن فإن كبار المساهمين يكون لديهم رقابة وسيطرة أفضل على العمليات الرئيسية للشركة، بما فى ذلك عمليات الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات، ومن ثم قد يكون هناك تأثير إيجابى لملكية كبار المساهمين على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى.

وبالتالى يمكن صياغة الفرض الرابع للبحث كمايلى:

"تؤثر ملكية كبار المساهمين إيجابياً على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات".

(٦) الدراسة التطبيقية:

١/٦ هدف الدراسة:

ينمثل هدف الدراسة فى تحليل محتوى التقارير السنوية للشركات محل التطبيق للتعرف على مدى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات طبقاً للمؤشر المقترح، بالإضافة إلى تحليل مدى تأثير هيكل مجلس الإدارة - والذى تتمثل فى حجم مجلس الإدارة وتكوين مجلس الإدارة - وأنماط هياكل الملكية - والذى تتمثل فى الملكية الإدارية وملكية كبار المساهمين - على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى.

٢/٦ مجتمع وعينة الدراسة:

ينمثل مجتمع الدراسة فى مجموعة الشركات المسجلة فى بورصة الأوراق المالية المصرية، وقد قام الباحثان باختيار عينة من الشركات (*) التى تتوافر فيها الشروط الآتية:

١- أن تكون شركات تتداول أسهمها فى سوق الأوراق المالية المصرية، ويجرى عليها تعامل نشط خلال فترة الدراسة.

٢- ألا تكون الشركات قد تعرضت للدمج أو الإفلاس أو إعادة التنظيم خلال فترة ٥ سنوات قبل الدراسة.

٣- أن تكون من الشركات التى تعد تقرير حوكمة الشركات.

٤- أن تكون من الشركات التى تقع ضمن المؤشر المصرى لمسئولية الشركات.

٥- أن يكون للشركات موقع إلكترونى على شبكة المعلومات الدولية حيث تم استبعاد الشركات التى ليس لها موقع إلكترونى أو لديها موقع إلكترونى تحت الإنشاء.

٦- ألا تنتمى الشركات إلى المؤسسات المالية، لما لها من طبيعة خاصة، نظراً لخضوعها إلى اجراءات قانونية ونظامية وآليات حوكمة مختلفة.

وبمراعاة الاعتبارات السابقة تم اختيار عدد ٢٩ شركة من إجمالى عدد ٣٠ شركة تنتمى للمؤشر المصرى لمسئولية الشركات فى عام ٢٠١٥ بنسبة ٩٦,٩٧%.

ويوضح الجدول رقم (٢) إجمالى عدد شركات العينة والقطاعات التى تنتمى إليها هذه الشركات وكذلك نسبة عدد الشركات داخل كل قطاع إلى إجمالى عدد شركات العينة، كما يلى:

(*) ملحق رقم (١) الشركات المدرجة فى مؤشر S & P/EGX ESG وأوزانها فى ٣٠ يوليو ٢٠١٥.

جدول رقم (٢) يوضح إجمالي عدد شركات العينة والقطاع التي تنتمي إليه ونسبة عدد شركات كل قطاع إلى إجمالي عدد شركات العينة

القطاع	عدد شركات العينة مصنفة قطاعياً	نسبة شركات العينة مصنفة قطاعياً
١) قطاع الاتصالات	٤	١٣,٩%
٢) قطاع السياحة والترفيه	١	٣,٤%
٣) قطاع الخدمات المالية بخلاف البنوك	٧	٢٤,١%
٤) قطاع خدمات ومنتجات صناعية وسيارات	٤	١٣,٩%
٥) قطاع تكنولوجيا المعلومات	١	٣,٤%
٦) قطاع العقارات	٤	١٣,٩%
٧) قطاع التشييد ومواد البناء	٣	١٠,٣%
٨) قطاع الموارد الأساسية	٢	٦,٩%
٩) قطاع الكيماويات	١	٣,٤%
١٠) قطاع الغاز والبتروك	١	٣,٤%
١١) قطاع المنتجات المنزلية والشخصية	١	٣,٤%
الإجمالي	٢٩ شركة	١٠٠%

٣/٦ مصادر الحصول على البيانات وفترة الدراسة:

اعتمد الباحثان في جمع البيانات الخاصة بالدراسة التطبيقية على تحليل محتوى التقارير المالية للشركات محل التطبيق خلال الفترة من عام ٢٠١٣ حتى ٢٠١٥ والمتاحة على المواقع الإلكترونية للشركات على شبكة الإنترنت، وموقع البورصة المصرية www.egx.com.eg وكذلك موقع معلومات مباشر www.mubasher.info.

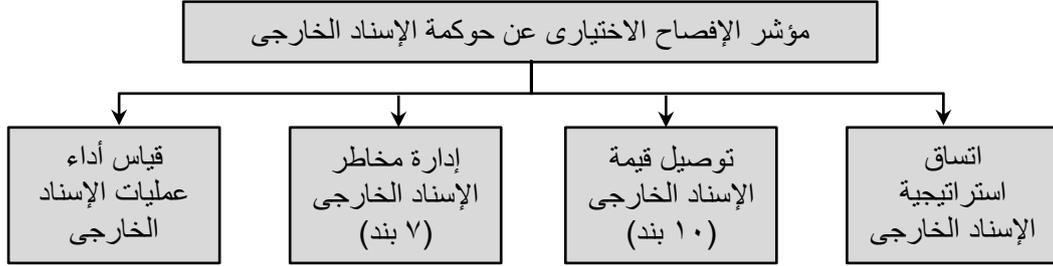
٤/٦ متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:

١/٤/٦ المتغير التابع:

يتمثل في مستوى الإفصاح الاختياري عن حوكمة الإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات، ويتم تحديد هذا المستوى من خلال المؤشر المقترح، وقد اعتمد الباحثان في إعداد هذا المؤشر على إرشادات معهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات (٢٠٠٥، ٢٠٠٣، ITGI)، بالإضافة إلى العديد من الدراسات التي تناولت الإفصاح عن الإسناد الخارجي (٢٠١٢، Premuroso et al., ٢٠٠٨; Premuroso)، وكذلك حوكمة الإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات (٢٠١٤، Choudhry, ٢٠١٢; Pena).

ويمكن توضيح تقسيمات مؤشر الإفصاح الاختياري عن حوكمة الإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات^(*) من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (٤) أبعاد مؤشر الإفصاح الاختياري عن حوكمة الإسناد الخارجي

٢/٤/٦ المتغيرات المستقلة:

تشمل المتغيرات المستقلة هيكل مجلس الإدارة والذي تم التعبير عنه من خلال حجم مجلس الإدارة وتكوين مجلس الإدارة، كما تشتمل المتغيرات المستقلة على هيكل الملكية والذي يتم التعبير عنه من خلال الملكية الإدارية وملكية كبار المساهمين.

٥/٦ نموذج الدراسة:

يعتمد الباحثان في اختبار فروض البحث على نموذج الانحدار، وذلك لتحديد مدى تأثير هيكل مجلس الإدارة وهيكل الملكية على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجي، ويتمثل معادلة الانحدار فيما يلي:

$$ITOGD\ Index = \beta_0 + \beta_1(BSIZE) + \beta_2(BIND) + \beta_3(MANOWN) + \beta_4(BLOCKOWN) + \varepsilon$$

▪ $ITOGD\ Index$ = مؤشر الإفصاح الاختياري عن حوكمة الإسناد الخارجي، ويقاس بالدرجة التي حصلت عليها الشركة من خلال الإفصاح عن اتساق استراتيجية الإسناد الخارجي، وتوصيل قيمة الإسناد الخارجي، وإدارة مخاطر الإسناد الخارجي، وتقييم أداء عمليات الإسناد الخارجي.

▪ β_0 = ثابت نموذج الانحدار.

▪ $\beta_1 - \beta_4$ = معاملات نموذج الانحدار للمتغيرات المستقلة.

▪ $BFSIZE$ = حجم مجلس الإدارة، ويقاس بإجمالي عدد أعضاء مجلس الإدارة بالشركة.

▪ $BIND$ = استقلال أعضاء مجلس الإدارة، ويقاس بنسبة عدد الأعضاء المستقلين إلى إجمالي عدد أعضاء مجلس الإدارة.

▪ $MANOWN$ = الملكية الإدارية، وتقاس بنسبة الأسهم المملوكة من قبل الإدارة العليا والإدارية التنفيذية للشركة.

▪ $BLOCKOWN$ = ملكية كبار المساهمين، وتقاس بنسبة الأسهم المملوكة من قبل كبار المساهمين على المستوى الفردي - بخلاف المديرين الملاك - وهي تعادل ٥% أو أكثر من رأس مال أسهم الشركة.

(*) ملحق رقم (٢) بنود مؤشر الإفصاح الاختياري عن حوكمة الإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات.

٦/٦ نتائج الدراسة التطبيقية:

تتمثل خطوات تحليل نتائج الدراسة التطبيقية فيما يلي:

١/٦/٦ اختبار التوزيع الطبيعي Normal Distribution Test:

قام الباحثان باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov للتحقق من مدى تبعية بيانات متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي، وذلك بالنسبة لمتغيرات الدراسة (الإفصاح الاختياري عن حوكمة الإسناد الخارجي، حجم مجلس الإدارة، استقلال أعضاء مجلس الإدارة، الملكية الإدارية، ملكية كبار المساهمين). حيث إذا كانت قيمة المعنوية لمتغير أكبر من (٠,٠٥) فإن بيانات المتغير تكون موزعة طبيعيًا، أما إذا كانت أقل من (٠,٠٥) فهذا يعني عدم توافر خاصية التوزيع الطبيعي، والجدول رقم (٣) يوضح نتائج اختبار (K-S) لمتغيرات الدراسة (أبو صالح، عوض، ٢٠١٥).

جدول رقم (٣) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Kolmogorov-Smirnov Test			
Continuous variables	N	Kolmogorov-Smirnov Z	Asymp. Sig (٢-Tailed)
ITOGD index	٢٩	.١٥٥	.٠٧٢
BSIZE	٢٩	.١٥٦	.٠٧٠
BIND	٢٩	.١٠٧	.٢٠
MANOWN	٢٩	.١٥٩	.٠٦٠
BLOCKOWN	٢٩	.١١٩	.٢٠

يتضح من الجدول رقم (٣) أن جميع المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أن القيمة المعنوية لها أكبر من (٠,٠٥)، وهذا يعني أنها تقترب من التوزيع الطبيعي.

٢/٦/٦ اختبار التداخل الخطي Multicollinearity Test:

قام الباحثان باختبار التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة من خلال احتساب مقياس Collinearity Diagnostics عن طريق حساب معامل (Tolerance) لكل متغير، ومن ثم إيجاد معامل (VIF) (Variance Inflation Factor) لكل متغير أيضًا، ويقاس هذا الاختبار مدى تأثير الارتباط بين متغيرات الدراسة، حيث إذا كانت قيمة (VIF) أكبر من (١٠) يعني أن هناك مشكلة التعدد الخطي لهذا المتغير (اسماعيل، ٢٠١٠).

جدول رقم (٤) اختبار التداخل الخطي لمتغيرات الدراسة

Variables	Multicollinearity Test	
	Tolerance	VIF
BSIZE	.٩٦٥	١.٠٣٧
BIND	.٩١٦	١.٠٩٢
MANOWN	.٨٩٠	١.١٢٣
BLOCKOWN	.٩٩٤	١.٠٠٦

ويتضح من الجدول رقم (٤) أن معامل VIF لجميع متغيرات الدراسة أقل من (١٠)، وهذا يعنى وجود ارتباط ضعيف جداً بين المتغيرات المستقلة، ومن ثم فإن نموذج الدراسة لا يعانى من مشكلة التداخل الخطى.

٢/٦/٦ الإحصاء الوصفى لمتغيرات الدراسة:

يقوم الباحثان فى هذه المرحلة بالتحليل الوصفى لمتغيرات الدراسة والتي تتمثل فى المتغير التابع (الإفصاح الاختيارى عن حوكمة الإسناد الخارجى) والمتغيرات المستقلة (حجم مجلس الإدارة وتكوين مجلس الإدارة والملكية الإدارية وملكية كبار المساهمين).

جدول رقم (٥) الإحصاء الوصفى لمتغيرات الدراسة

Variables	N	Mean	St. deviation	Minimum	Maximum
ITOGD index	٢٩	٥	١.٤٦	٢	٨
BSIZE	٢٩	٦.٢٨	١.٣٣	٤	٩
BIND	٢٩	٠.٤٩	٠.١٧	٠.٢٠	٠.٨٦
MANOWN	٢٩	٠.١٤	٠.٠٩٨	٠.٠٠	٠.٣١
BLOCKOWN	٢٩	٠.٢٦	٠.١٥	٠.٠٠	٠.٥٤

ويتضح من جدول رقم (٥) ما يلى:

انخفاض متوسط الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى لشركات العينة، حيث بلغ متوسط الإفصاح خمسة بنود من إجمالى أربعة وثلاثون بنوداً أى بنسبة ١٤,٧%، وقد يرجع ذلك إلى عدم اهتمام الشركات بالإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى، حيث لم تتضمن قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية الصادرة فى فبراير ٢٠١١ أى إرشادات عن حوكمة الإسناد الخارجى، وذلك على الرغم من قيام معهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات (ITGI, ٢٠٠٥) بإصدار ممارسات جيدة عن حوكمة الإسناد الخارجى فى عام ٢٠٠٥، بالإضافة إلى أن المؤشر المصرى لمسئولية الشركات لم يتضمن أى إفصاحات عن حوكمة الإسناد الخارجى، حيث قام بالتركيز على معلومات حوكمة الشركات ومعلومات المسئولية البيئية والممارسات الاجتماعية.

أما بالنسبة لحجم مجلس الإدارة فقد بلغ متوسط حجم مجلس الإدارة لشركات العينة ٦,٢٨ خلال فترة الدراسة، وقد أشارت قواعد ومعايير حوكمة الشركات الصادرة فى فبراير ٢٠١١ أن عدد أعضاء مجلس الإدارة يجب ألا يقل عن خمسة أعضاء. كما تراوح حجم مجلس الإدارة بين ٤ إلى ٩ عضو، بانحراف معيارى ١,٣٣.

أما بالنسبة لاستقلال أعضاء مجلس الإدارة فقد تراوح بين ٠,٢ إلى ٠,٨٦ عضو لشركات العينة خلال فترة الدراسة بانحراف معيارى ٠,١٧ ومتوسط ٠,٤٩، وهذا يعنى أن متوسط نسبة الأعضاء المستقلين إلى إجمالى أعضاء المجلس تمثل ٤٩%، ويشير ذلك إلى مستوى جيد من الاستقلالية لمجلس الإدارة فى الشركات المسجلة فى البورصة المصرية. حيث تنص قواعد ومعايير حوكمة الشركات الصادرة فى فبراير ٢٠١١ إلى أنه يجب أن تكون أغلبية أعضاء المجلس من غير التنفيذيين والمستقلين، أو أن يكون ثلث الأعضاء كحد أدنى مستقلين.

أما بالنسبة للملكية الإدارية فقد تراوحت بين ٠,٠ إلى ٠,٣١ لشركات العينة خلال فترة الدراسة بانحراف معيارى ٠,٠٩٨ ومتوسط ٠,١٤، ويشير ذلك إلى اهتمام مساهمى الشركات بضرورة تمثيل الإدارة فى هيكل الملكية

للد من السلوك الانتهازي للمديرين ومحاولة التقارب بين دالة المنفعة للمساهمين والإدارة، مما يؤدي إلى الحد من عدم تماثل المعلومات وتخفيض تكاليف الوكالة.

أما بالنسبة لملكية كبار المساهمين فقد تراوحت بين ٠,٠ إلى ٠,٥٤ لشركات العينة خلال فترة الدراسة بانحراف معياري ٠,١٥ ومتوسط ٠,٢٦، وهذا يعنى أن متوسط نسبة ملكية كبار المساهمين تمثل ٢٦%، مما يساعد على إعتبرها آلية فعالة للمراقبة لمنع المديرين من استغلال موارد الشركة في تحقيق منفعتهم الشخصية.

٣/٦/٦ نتائج تحليل الارتباط (Correlation Analysis):

يتم اختبار العلاقة بين حجم مجلس الإدارة وتكوين مجلس الإدارة والملكية الإدارية وملكية كبار المساهمين "كمتغيرات مستقلة" ومستوى الإفصاح الاختياري عن حوكمة الإسناد الخارجى "كمتغير تابع" من خلال معامل ارتباط بيرسون Person Correlation بين متغيرات الدراسة (أبو صالح، عوض، ٢٠١٥).

جدول رقم (٦) مصفوفة معامل ارتباط بيرسون Person Correlation بين متغيرات الدراسة

		Person Correlation				
		BSIZE	BIND	MANOWN	BLOCKOWN	ITOGD index
BSIZE	Person	١				
	Sig.					
BIND	Person	٠.١٦٦-	١			
	Sig.	٠.١٩٥				
MANOWN	Person	٠.١٧١	٠.٢٧٥	١		
	Sig.	٠.١٨٨	٠.٠٧٥			
BLOCKOWN	Person	٠.٠٧٦	٠.٠٢٧-	٠.٠٠٨-	١	
	Sig.	٠.٣٤٧	٠.٤٤٤	٠.٤٨٣		
ITOGD index	Person	٠.٣٨٤*	٠.٣٤٦*	٠.٦١٧**	٠.٢١٤	١
	Sig.	٠.٠٢٠	٠.٠٣٣	٠.٠٠٠	٠.١٣٢	

* دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

يتضح من جدول رقم (٦) وجود علاقة ارتباط موجبة بين مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات والملكية الإدارية وهى ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١)، كما توجد علاقة ارتباط موجبة بين مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى وكل من حجم مجلس الإدارة وتكوين مجلس الإدارة وهى ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، كما توجد علاقة ارتباط بين مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى وملكية كبار المساهمين ولكن ليست ذات دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أكبر من (٠,٠٥).

٤/٦/٦ نتائج اختبار الفروض:

(١) الفرض الأول: "يؤثر حجم مجلس الإدارة إيجابياً على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات":

تم اختبار مدى تأثير حجم مجلس الإدارة على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجي من خلال نموذج الانحدار الخطى البسيط، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٧) نموذج الانحدار الخطى البسيط بين حجم مجلس الإدارة ومستوى الإفصاح عن حوكمة

الإسناد الخارجي

R ^٢	R	F. Test		T. Test		معلومات النموذج	المتغير المستقل
		Sig.	Value	Sig.	Value		
٠.١٤٨	٠.٣٨	٠.٠٠٤	٠.٤٦٧٦*	٠.٠٧١	١.٨٨٢	٢.٣٥٣	Constant
				٠.٠٤٠	٢.١٦٢*	٠.٤٢٢	BSize

يتضح من جدول رقم (٧) مايلي:

١- معامل التحديد (R^٢): يتضح أن حجم مجلس الإدارة يفسر ١٤,٨% من التغير في مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجي، ومن ثم فإن باقى النسبة ٨٦% ترجع إلى الخطأ العشوائى فى المعادلة، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

٢- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار باستخدام (F. Test): حيث أن قيمة (F. Test) ٠,٤٦٧٦، وهى ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥، مما يدل على تأثير حجم مجلس الإدارة على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجي.

٣- اختبار معنوية المتغير المستقل: يتضح من خلال (T. Test) أن حجم مجلس الإدارة ذات تأثير معنوى على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجي، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥).

٤- معادلة النموذج:

$$\text{مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجي} = ٢,٣٥٣ + ٠,٤٢٢ \times \text{حجم مجلس الإدارة}$$

وفى ضوء النتائج السابقة يتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين حجم مجلس الإدارة ومستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجي، حيث أن إشارة (β) موجبة، مما يعنى وجود علاقة ارتباط طردية بين حجم مجلس الإدارة ومستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجي، كما أنه يوجد تأثير معنوى لحجم مجلس الإدارة على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠٥)، "مما يثبت صحة الفرض الأول". ويتفق ذلك مع جاء من تحليل الباحثان فى الدراسة النظرية، حيث يرى الباحثان أن زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة التى لها خبرة ومعرفة فى مجال عمليات الإسناد الخارجى يحسن من قدرة المجلس على السيطرة والرقابة على تصرفات الإدارة تجاه عمليات الإسناد الخارجى، ومن ثم يعزز من الإفصاح والشفافية عن معلومات الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات.

٢) الفرض الثانى: "تؤثر نسبة المديرين المستقلين إيجابياً على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات".

تم اختبار مدى تأثير نسبة المديرين المستقلين على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى من خلال نموذج الانحدار الخطى البسيط، وذلك كما يلى:

جدول رقم (٨) نموذج الانحدار الخطى البسيط بين نسبة المديرين المستقلين ومستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى

R ^٢	R	F. Test		T. Test		معلمات النموذج	المتغير المستقل
		Sig.	Value	Sig.	Value		
٠.٢٣٤	٠.٤٨٤	٠.٠٠٨	٨.٢٥٣	٠.٠٠٠	٤.١٠٤**	٣.٠١١	Constant
				٠.٠٠٠	٢.٨٧٣**	٤.٠٧٢	BIND

يتضح من جدول رقم (٨) ما يلى:

- ١- معامل التحديد (R^٢): يتضح أن نسبة المديرين المستقلين تفسر ٢٣,٤% من التغير فى مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى، ومن ثم فإن باقى النسبة ٧٦,٦% ترجع إلى الخطأ العشوائى فى المعادلة، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى من المفروض إدراجها ضمن النموذج.
- ٢- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار باستخدام (F. Test): حيث أن قيمة (F. Test) ٨,٢٥٣، وهى ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١)، مما يدل على تأثير نسبة المديرين المستقلين على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى.
- ٣- اختبار معنوية المتغير المستقل: يتضح من خلال (T. Test) أن نسبة المديرين المستقلين ذات تأثير معنوى على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠١).
- ٤- معادلة النموذج:

مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى = ٣,٠١١ + ٤,٠٧٢ نسبة المديرين المستقلين.

وفى ضوء النتائج السابقة يتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين نسبة المديرين المستقلين ومستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى، حيث أن إشارة (β) موجبة، مما يعنى وجود علاقة ارتباط طردية بين نسبة المديرين المستقلين ومستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى، كما أنه يوجد تأثير معنوى لنسبة المديرين المستقلين على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠١)، "مما يثبت صحة الفرض الثانى". ويتفق ذلك مع ما جاء من تحليل الباحثان فى الدراسة النظرية، حيث يرى الباحثان أن زيادة نسبة المديرين المستقلين تكون بمثابة آلية توازن فى فعالية المجلس، كما أنها تلعب دوراً حيوياً فى نظام مراقبة الشركة تجاه عمليات الإسناد الخارجى، مما يؤدى إلى زيادة الإفصاح الاختيارى عن عمليات الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات.

الفرض الثالث: "تؤثر الملكية الإدارية سلبياً على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات".

تم اختبار مدى تأثير الملكية الإدارية على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى من خلال نموذج الانحدار الخطى البسيط، وذلك كما يلى:

جدول رقم (٩) نموذج الانحدار الخطى البسيط بين الملكية الإدارية ومستوى الإفصاح عن حوكمة

الإسناد الخارجى

R ^٢	R	F. Test		T. Test		معلمات النموذج	المتغير المستقل
		Sig.	Value	Sig.	Value		
٣٨.١	٦١.٧	٠.٠٠٠٠	١٦.٦١٥**	٠.٠٠٠٠	٩.٩٤٢**	٣.٧٤٧	Constant
				٠.٠٠٠٠	٤.٠٧٦**	٩.١٨٠	MANOWN

يتضح من جدول رقم (٩) ما يلى:

١- معامل التحديد (R^٢): يتضح أن الملكية الإدارية تفسر ٣٨,١% من التغير فى مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى، ومن ثم باقى النسبة ٦١,٩% ترجع إلى الخطأ العشوائى فى المعادلة، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

٢- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار باستخدام (F. Test): حيث أن قيمة (F. Test) ١٦,٦١٥، وهى ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١)، مما يدل على تأثير الملكية الإدارية على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى.

٣- اختبار معنوية المتغير المستقل: يتضح من خلال (T. Test) أن الملكية الإدارية ذات تأثير معنوى على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠١).

٤- معادلة النموذج:

$$\text{مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى} = ٩,١٨٠ + ٣,٧٤٧ \times \text{الملكية الإدارية}$$

وفى ضوء النتائج السابقة يتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين الملكية الإدارية ومستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى، حيث أن إشارة (β) موجبة، مما يعنى وجود علاقة ارتباط طردية بين الملكية الإدارية ومستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى، كما أنه يوجد تأثير معنوى للملكية الإدارية على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠,٠١)، "مما يثبت عدم صحة الفرض الثالث". ولا يتفق ذلك مع ما جاء من تحليل الباحثان فى الدراسة النظرية، ومن ثم يرى الباحثان أن وجود تأثير معنوى للملكية الإدارية على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى قد يرجع إلى المواءمة بين مصالح الملاك والمديرين، ومن ثم قد يكون هناك دافع لدى المديرين لزيادة قيمة الشركة، بالإضافة إلى زيادة ثروة المساهمين لأنها

سوف تزيد أيضاً من ثروتهم، ويؤدي ذلك إلى زيادة الإفصاح والشفافية عن معلومات حوكمة الإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات.

٣) الفرض الرابع: "تؤثر ملكية كبار المساهمين على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجي لتكنولوجيا المعلومات".

تم اختبار مدى تأثير ملكية كبار المساهمين على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجي من خلال نموذج الانحدار الخطي البسيط، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١٠) نموذج الانحدار الخطي البسيط بين ملكية كبار المساهمين ومستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجي

R ^٢	R	F. Test		T. Test		معلومات النموذج	المتغير المستقل
		Sig.	Value	Sig.	Value		
٠.٠٤٦	٠.٢١٤	٠.٢٦٥	١.٢٩٧	٠.٠٠٠	٨.١٢٠**	٤.٤٥٦	Constant
				٠.٢٦٥	١.١٣٩	٢.١٣١	BLOCKDOWN

يتضح من جدول رقم (١٠) ما يلي:

١- معامل التحديد (R^٢): يتضح أن ملكية كبار المساهمين تفسر ٤,٦% من التغير في مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجي، ومن ثم فإن باقى النسبة ٩٥,٤% ترجع إلى الخطأ العشوائى فى المعادلة، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

٢- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار باستخدام (F. Test): حيث أن قيمة (F. Test) ١,٢٩٧، وهى ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أكبر من (٠,٠٥)، مما يدل على عدم تأثير ملكية كبار المساهمين على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجي.

٣- اختبار معنوية المتغير المستقل: يتضح من خلال (T. Test) أن ملكية كبار المساهمين ليست ذات تأثير معنوى على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجي.

٤- معادلة النموذج:

$$\text{مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجي} = ٤,٤٥٦ + ٢,١٣١ \text{ ملكية كبار المساهمين}$$

وفى ضوء النتائج السابقة يتضح أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين ملكية كبار المساهمين ومستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجي، حيث أن إشارة (β) موجبة، مما يعنى وجود علاقة ارتباط طردية بين ملكية كبار المساهمين ومستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجي، إلا أنه لا يوجد تأثير معنوى لملكية كبار المساهمين على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجي، حيث أن مستوى المعنوية أكبر من (٠,٠٥)، "مما يثبت عدم صحة الفرض الرابع". ويتفق ذلك مع ما جاء من تحليل الباحثان فى الدراسة النظرية، حيث يرى الباحثان أن ارتفاع ملكية كبار المساهمين تعمل كآلية للمراقبة على جميع تصرفات الإدارة، ومن ضمنها عمليات

الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات، وقد يؤدي ذلك إلى تحسين الإفصاح والشفافية عن معلومات حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات.

٥/٦/٦ نموذج الانحدار المتعدد التدريجى:

نظرًا لوجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرات المستقلة (حجم مجلس الإدارة، تكوين مجلس الإدارة، الملكية الإدارية) والمتغير التابع (مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى)، فإنه يمكن تطبيق نموذج الانحدار المتعدد التدريجى لتحديد الأثر التفاعلى للمتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرًا على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى، ويمكن توضيح ذلك من خلال جدول رقم (١٠).

جدول رقم (١١) نموذج الانحدار المتعدد التدريجى للمتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرًا على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى

R ^٢	R	F. Test		T. Test		معلومات النموذج	المتغيرات المستقلة
		Sig.	Value	Sig.	Value		
٠.٥٦٤	٠.٧٥١	٠.٠٠٠٠**	١٠.٧٦٦	٠.٦٣٧	٠.٥٣٠	٠.٦٧٤	Constant
				٣.٣٦٣	٠.٠٠٠٢*	٧	BSize
				٢.٤٢٥	٠.٠٢٣*	٢.٨١٧	BIND
				٢.١٥٨	٠.٠٤١*	٠.٣١٨	MANOWN

يتضح من جدول رقم (١١) ما يلى:

١- معامل التحديد (R^٢): يتضح أن المتغيرات المستقلة تفسر ٥٦,٤% من التغير فى مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى، وباقى النسبة ٤٣,٦% يرجع إلى الخطأ العشوائى فى المعادلة، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

٢- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار باستخدام (F. Test): حيث أن قيمة (F. Test) ١٠,٧٦٦، وهى ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥)، مما يدل على تأثير المتغيرات المستقلة على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى.

٣- اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة: يتضح من خلال (T. Test) أن حجم مجلس الإدارة، ونسبة المديرين المستقلين والملكية الإدارية ذات تأثير معنوى على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).

٤- معادلة النموذج:

مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى = ٠,٦٧٤ + ٧ حجم مجلس الإدارة + ٢,٨١٧ نسبة المديرين المستقلين + ٠,٣١٨ الملكية الإدارية

(٧) النتائج والتوصيات والتوجهات البحثية المستقبلية:

١/٧ النتائج:

فى إطار هدف ومنهج البحث توصل الباحثان إلى النتائج الآتية:

١/١/٧ نتائج الدراسة النظرية:

١- تتمثل دورة حياة الإسناد الخارجى فى ثلاث مراحل:

- الاستراتيجية (قرار الإسناد الخارجى).
- قبل التوقيع (اختيار المورد - التفاوض على العقد - تأكيد الخدمة).
- بعد التوقيع (استلام الخدمة - إعادة التقييم والإنهاء).

٢- حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات هى:

- أساس لتوليد ممارسات إدارية جيدة من شأنها تعزيز عمليات إسناد خارجى ناجحة.
- تتكون من مجموعة من الأهداف والقرارات والممارسات الجيدة والأدوار والمسئوليات وقياس الأداء على المستوى التنظيمى والتشغيلى والتكتيكى والاستراتيجى والتي ترتبط بعمليات الإسناد الخارجى.
- تهدف إلى تدعيم أهداف الشركات على المستويات التنظيمية المختلفة، والحد من تكلفة التطوير بالإضافة إلى الحد من مخاطر عمليات الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات.

٣- يمكن تحديد الممارسات الجيدة لحوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات فى:

- ضمان استمرارية التعاقد من خلال المراجعة المستمرة.
- تحديد الأدوار والمسئوليات بوضوح لاتخاذ القرارات.
- تخصيص الموارد طبقاً لألوية الاحتياجات.
- التواصل المستمر مع جميع أصحاب المصالح.
- إعداد جدول زمنى للحوكمة بوضوح.
- إدارة العلاقات لضمان الوفاء بالتزامات العقد من خلال اتفاقيات مستوى الخدمة، واتفاقيات مستوى التشغيل.
- إدارة المخاطر للحد من النزاعات التعاقدية.
- التقييم المستمر للأداء ورضا العميل وإعادة التفاوض.

٤- تتمثل الأبعاد المقترحة فى إطار الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات

فيما يلى:

- البعد الأول: اتساق استراتيجية الإسناد الخارجى.
- البعد الثانى: توصيل قيمة الإسناد الخارجى.
- البعد الثالث: إدارة مخاطر الإسناد الخارجى.
- البعد الرابع: قياس أداء عمليات الإسناد الخارجى.

٢/١/٧ نتائج الدراسة التطبيقية:

- ١- توجد علاقة ارتباط موجبة معنوية بين مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات وحجم مجلس الإدارة، وهى ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، كما يوجد تأثير معنوى لحجم

مجلس الإدارة على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى حيث أن مستوى معنوية (T. Test) أقل من (٠,٠٥).

٢- توجد علاقة ارتباط موجبة معنوية بين مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى وكل من نسبة المديرين المستقلين والملكية الإدارية، وهى ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١)، كما يوجد تأثير معنوى لنسبة المديرين المستقلين والملكية الإدارية على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى حيث أن مستوى معنوية (T. Test) أقل من (٠,٠١).

٣- توجد علاقة ارتباط موجبة ولكن ليست ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى وملكية كبار المساهمين، حيث أن مستوى المعنوية أكبر من (٠,٠٥)، كما لا يوجد تأثير معنوى لملكية كبار المساهمين على مستوى الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى حيث أن مستوى معنوية (T. Test) أكبر من (٠,٠٥).

٢/٧ التوصيات:

١- قيام وزارة الاستثمار - مركز المديرين - بإعداد دليل قواعد ومعايير حوكمة الإسناد الخارجى كمرفات لدليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات، وذلك على غرار معهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات حتى يمكن للشركات معرفة ماهية حوكمة الإسناد الخارجى وأهميتها والممارسات الجيدة لحوكمة الإسناد الخارجى.

٢- العمل على تعزيز دور مراقب الحسابات فى التأكيد على معلومات حوكمة الإسناد الخارجى، مما يساعد متخذى القرار من إدراك الفرص الاستثمارية البديلة، ومن ثم اتخاذ القرارات الملائمة.

٣- محاولة تطوير المؤشر المصرى لمسئولية الشركات عن طريق إضافة الأبعاد المقترحة للإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى ضمن معلومات الحوكمة، مما يؤدي إلى زيادة الإفصاح والشفافية، ومن ثم مساعدة أصحاب المصالح عند اتخاذ القرارات المتعلقة بتلك الشركات.

٤- العمل على زيادة وعى المستثمرين وإدارات الشركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة بأهمية ممارسات حوكمة الإسناد الخارجى فى الحد من المخاطر، وذلك من خلال: ورش العمل، والدورات التدريبية، والندوات العلمية.

٥- قيام الهيئة العامة للرقابة المالية بإلزام الشركات بالإفصاح عن معلومات حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات ضمن تقرير حوكمة الشركات أو تقاريرها السنوية، مما يؤدي إلى زيادة جودة التقارير المالية للشركات وتخفيض عدم تماثل المعلومات.

٦- قيام جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية بتنظيم مؤتمرات وبرامج تدريبية عن دور الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات فى إدارة المخاطر للحد من النزاعات التعاقدية، وكذلك تحديد استراتيجيات التكيف مع عمليات الإفصاح الخارجى.

٣/٧ التوجهات البحثية المستقبلية:

فى ضوء النتائج التى توصل لها البحث، يرى الباحثان أن هناك مجالات عديدة تمثل أساساً لأبحاث مستقبلية، والتى تتمثل فيما يلى:

١- أثر الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى على جودة المعلومات المحاسبية.

٢- دور الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى فى الحد من عدم تماثل المعلومات.

- ٣- دراسة تحليلية مقارنة لمحددات الإفصاح عن حوكمة الإسناد الخارجى فى البيئة العربية.
- ٤- أثر التكامل بين حوكمة الإسناد الخارجى وبطاقات الأداء المتوازن فى دعم القدرة التنافسية للشركات.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- أبو صالح، محمد صبحى، عوض، عدنان محمد، (٢٠١٥)، "مقدمة فى الإحصاء - مبادئ وتحليل باستخدام SPSS"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ص ١-٤٧٧.
- اسماعيل، محمد عبد الرحمن، (٢٠٠١)، "تحليل الإنحدار الخطى"، مركز بحوث معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ص ١-٤٩٥.
- بخيت، محمد بهاء الدين محمد، (٢٠١٤)، "حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح فى التقارير المالية - دراسة ميدانية على الشركات المساهمة المقيدة بالبورصة المصرية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، المجلد الواحد والخمسون، يناير، ص ٥١١-٥٥٧.
- دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات، جمهورية مصر العربية، (٢٠١١)، مركز المديرين، وزارة الاستثمار، فبراير، ص ١-٢٥.
- راجحة، خالد صبحى، (٢٠١٠)، "أثر هيكل الملكية والملكية العائلية على أداء المصارف الأردنية"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد السابع والسبعون، السنة التاسعة والأربعون، ص ٣٦١-٣٨٧.
- شاهين، محمد أحمد، (٢٠١١)، "دراسة العلاقة بين حوكمة الشركات ودرجة التحفظ فى القوائم المالية المنشورة بالتطبيق على سوق الأوراق المالية المصرية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الرابع، المجلد الثانى، أكتوبر، ص ٤٢٣-٤٨٧.
- عفيفى، هلال عبد الفتاح، (٢٠٠٨)، "العلاقة بين تطبيق حوكمة الشركات ومستوى الإفصاح الاختيارى فى التقارير السنوية - دراسة اختبارية فى البيئة المصرية"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد الأول، المجلد الثلاثين، يناير، ص ٤٢٩-٤٩٨.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Adams, R., Almeida, H. and Ferreira, D. (٢٠٠٥), "Powerful CEOs and Their Impact on Corporate Performance", **The Review of Financial Studies**, Vol. ١٨, No. ٤, pp. ١٤٠٣-١٤٣٢.
- Al-Shammari, B., (٢٠١٤), "An Investigation of the Impact of Corporate Governance Mechanisms on Level of Corporate Risk Disclosure: Evidence from Kuwait", **International Journal of Business and Social Research**, Vol. ٤, No. ٦, June, pp. ٥١-٧٠.
- Armstrong, C., Core, J. and Guay, W., (٢٠١٤), "Do Independent Directors Cause Improvements in Firm Transparency", **Journal of Financial Economics**, ١١٣, pp. ٣٨٣-٤٠٣.
- Badenhorst, M., (٢٠٠٩), "Governance as a Quality Paradigm", **Master of Technology: Quality**, Faculty of Engineering, Cape Peninsula University of Technology, pp. ١-١٧١.

- Baek, H., Johnson, D. and Kim, J. (2009), "Managerial Ownership, Corporate Governance, and Voluntary Disclosure", **Journal of Business & Economic Studies**, Vol. 10, No. 2, pp. 44-61.
- Beulen, E. and Ribbers, P., (2007), "Control in Outsourcing Relationships: governance in Action", **The 4th Hawaii International Conference on System Sciences**, pp. 1-10.
- Board of Governors of the Federal Reserve System**, (2013), "Guidance on Managing Outsourcing Risk, December, pp. 1-12.
- Brândaș, C., (2010), "Risks and Audit Objectives for IT Outsourcing", **Informatica Economică**, Vol. 14, No. 1, pp. 113-118.
- Centre for the Protection of National Infrastructure (CPNI), (2009), "Outsourcing: Security Governance Framework for IT Managed Service Provision", **Good Practice Guide - 2nd edition**, pp. 1-40.
- Chaudhary, S. and Kishore, R., (2010), "Determinants and Impacts of Governance Forms on Outsourcing Performance: Evidence from a Case Study", **JITCAR**, Vol. 12, No. 1, pp. 29-56.
- Choudhry, A., (2014), "Application Outsourcing Governance Model: Critical Components of a Successful Application Outsourcing Governance Framework", **Master's Thesis in Informatics**, Linnaeus University, School of Computer Science, Physics and Mathematics, pp. 1-77.
- Eng, L. and Mak, Y. (2003), "Corporate Governance and Voluntary Disclosure", **Journal of Accounting and Public Policy**, Vol. 22, Issue 4, July-August, pp. 320-340.
- Fama, E., (1980), "Agency Problems and the Theory of the Firm", **The Journal of Political Economy**, Vol. 88, No. 2, pp. 288-306.
- Francis, J., Nanda, D. and Olsson, P. (2008), "Voluntary Disclosure, Earnings Quality, and Cost of Capital", **Journal of Accounting Research**, Vol. 46, No. 1, March, pp. 53-99.
- Gandia, J., (2008), "Determinants of Internet-based Corporate Governance Disclosure by Spanish Listed Companies", **Online Information Review**, Vol. 32, Issue 6, pp. 791-817.
- Gewald, H. and Helbig, K., (2006), "A Governance Model for Managing Outsourcing Partnerships – a View from Practice", **Paper Presented at the HICSS Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences**, pp. 1-9.
- Goo, J. and Huang, C., (2008), "Facilitating Relational Governance through Service Level Agreements in IT Outsourcing: An application of the Commitment – Trust Theory", **Decision Support Systems**, Vol. 46, Issue, 1, December, pp. 216-232.
- Goo, J., Kishore, R., Rao, H., Nam, K., (2009), "The Role of Service Level Agreements in Relational Management of Information Technology Outsourcing: An Empirical Study", **Mis Quarterly**, Vol. 33, No. 1, March, pp. 119-140.

- Goolsby, K., (2004), "What Causes Outsourcing Failures", Outsourcing Center, Available at: – www.outsourcing-center.com/2004-11-18-what-causes-outsourcing-failures-article-3782.html.
- Guest, P., (2009), "The Impact of Board Size on Firm Performance: Evidence from the UK", – **The European Journal of Finance**, Vol. 10, Issue 4, June, pp. 380-404.
- Hamed, M., (2014), "Board Characteristics and Firm's Voluntary Disclosure about Innovation: An Analysis in the Tunisian Context; **International Journal of Business and Behavioral Sciences**, Vol. 4, No. 7, July, pp. 1-9.
- Herz, T., Hamel, F., Uebernickel, F., Brenner, W. (2012), "IT Governance Mechanisms in Multisourcing-a Business group Perspective", 4th **Hawaii International Conference on System Sciences**, pp. 0.33-0.42.
- Hidalgo, R., Garcia-Meca, E. and Martinez, I., (2011), "Corporate Governance and Intellectual Capital Disclosure", **Journal of Business Ethics**, May, Vol. 100, Issue 3, pp. 483-490.
- Hillman A. and Dalziel, T., (2003), "Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives", **Academy of Management Review**, Vol. 28, No. 3, pp. 383-396.
- Hirschheim, R., Murungi, D. and Pena, S., (2009), "Client-Vendor Relationships: Are We Ready to Take the Relationship to the Next Level? **Cutter Benchmark Review**, 9(11), pp. 9-27.
- Ho, J., Wu, A. and Xu, S., (2011), "Corporate Governance and Returns on Information Technology Investment Evidence from an Emerging Market", **Strategic Management Journal**, Vol. 32, Issue 6, June, pp. 090-123.
- Huafang, X. and Jianguo, Y. (2007), "Ownership Structure, Board Composition and Corporate Voluntary Disclosure: Evidence from Listed Companies in China", **Managerial Auditing Journal**, Vol. 22, Issue 6, pp. 644-669.
- ITGI, (2003), "Board Briefing on IT Governance", 2nd Edition, **IT Governance Institute**, pp. 1-64.
- ITGI, (2005), "IT Governance Domain Practices and Competencies: Governance of Outsourcing", **IT Governance Institute**, pp. 1-23.
- Jewer, J. and McKay, K., (2012), "Antecedents and Consequences of Board IT Governance: Institutional and Strategic Choice Perspectives", **Journal of the Association for Information Systems**, Vol. 13, Issue 7, pp. 081-117.
- Juhmani, O., (2013), "Ownership Structure and Corporate Voluntary Disclosure: Evidence from Bahrain", **International Journal of Accounting and Financial Reporting**, Vol. 3, No. 2, pp. 133-148.
- Karake, Z. (1990), "The Management of Information Technology, Governance, and Managerial Characteristics", **Information Systems Journal**, Vol. 0, Issue 4, pp. 271-284.

- Kekwaletswe, R. and Mathebula, P. (2011), "Aligning Information Systems Strategy with the Business Strategy in a South African Banking Environment", **Proceedings the Conference for Information Systems Applied Research**, Baltimore, Maryland USA, pp. 1-13.
- Kelton, A. and Yang, Y., (2008), "The Impact of Corporate Governance on Internet Financial Reporting", **Journal of Accounting and Public Policy**, Vol. 27, Issue 1, January-February, pp. 72-87.
- Kronawitter, K., Wentzel, C. and Papadaki, M. (2013), "IT Application Outsourcing in Europe: Long-Term Outcomes, Success Factors and Implications for ITO Maturity", **46th Hawaii International Conference on System Sciences**, pp. 4406-4420.
- Li, H. and Qi, A., (2008), "Impact of Corporate Governance on Voluntary Disclosure in Chinese Listed Companies", **Corporate Ownership & Control**, Vol. 6, Issue 2, Winter, pp. 360-377.
- Lin, T. and Hekkala, R., (2011), "Governance Structure in IT Outsourcing: A network Perspective", **Strategic Outsourcing: An International Journal**, Vol. 9, No. 1, pp. 38-59.
- Lioliou, E. and Willcocks, L. (2009), "IT Outsourcing Governance: Illuminating on the Interplay between Contractual and Relational governance", **Thirtieth International Conference on Information Systems**, Phoenix, pp. 1-10, Available at: <http://aisel.aisnet.org/icis2009/82>, Accessed at: 0 March, 2016.
- Lioliou, E., Zimmermann, A., Willcocks, L. and Gao, L., (2011), "Formal and Relational Governance in IT Outsourcing: Substitution, Complementarity and the Role of the Psychological Contract", **Information Systems Journal**, 21, pp. 503-530.
- Marston, C. and Polei, A. (2008), "Corporate Reporting on the Internet by German Companies", **International Journal of Accounting Information Systems**, Vol. 6, Issue 3, October, pp. 280-311.
- Mauldin, E. and Richtermeyer, S., (2008), "An Analysis of ERP Annual Report Disclosures", **International Journal of Accounting Information Systems**, Vol. 6, Issue 4, December, pp. 390-417.
- Meng, F., He, X., Yang, S. and Ji, P., (2007), "A Unified Framework for Outsourcing Governance", **The 9th IEEE International Conference on E-Commerce Technology and the 4th IEEE International Conference on Enterprise Computing, E-Commerce and E-Services (CEC-EEE 2007)**, pp. 377-378.
- Monetary Authority of Singapore, (2011), "Guidelines on Outsourcing", **Consultation Paper**, September, pp. 1-30.
- National Computing Centre, (2000), "IT Governance Developing a Successful Governance Strategy, A Best Practice Guide for Decision Makers in IT", **Oxford House, Manchester**, pp. 1-77.

- Noe, T., (٢٠٠٢), "Investor Activism and Financial Market", **The Review of Financial Studies**, Vol. ١٥, Issue ١, pp. ٢٨٩-٣١٨.
- Pacheco-De-Almeida, G. and Zemsky, P. (٢٠١٢), "Some Like IT Free; Innovators' Strategic Use of Disclosure to Slow Down Competition", **Strategic Management Journal**, ٣٣, pp. ٧٧٣-٧٩٣.
- Pena, S. (٢٠١٢), "IT Outsourcing Governance: A Conceptual Framework for Theory and Practice", **Doctor of Philosophy**, The Graduate Faculty, The Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College, pp. ١-١٥٣.
- Premmuroso, R., Skantz, T. and Bhattacharya, S., (٢٠١٢), "Disclosure of Outsourcing in the Annual Report: Causes and Market Returns Effects", **International Journal of Accounting Information Systems**, ١٣, pp. ٣٨٢-٤٠٢.
- Premuroso, R., (٢٠٠٨), "An Analysis of Voluntary Annual Report Disclosures of Outsourcing: Determinants and Firm Performance", **Doctor of Philosophy**, Faculty of the Barry Kaye College of Business, Florida Atlantic University, pp. ١-١٢٦.
- Quélin, B. and Duhamel, F., (٢٠٠٣), "Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks", **European Management Journal**, Vol. ٢١, No. ٥, pp. ٦٤٧-٦٦١.
- Rouf, A. and Alharun, A., (٢٠١١), "Ownership Structure and Voluntary Disclosure in Annual Reports of Bangladesh", **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, Vol. ٥ (١), pp. ١٢٩-١٣٩.
- Silvius, A., Turkiewicz, J., Keratsinov, A. and Spoor, H. (٢٠١٣), "The Relationship between IT Outsourcing and Business and IT Alignment: An Explorative Study", **ComSIS**, Vol. ١٠, No. ٣, June, pp. ٩٧٣-٩٩٨.
- Singh, I., Sultana, N. and Sisi, Q., (٢٠٠٩), "Internal Audit Outsourcing: A Study of the Australian Market, pp. ١-٣٥, Available at: baa.group.shef.ac.uk/download...../index.php?...., Accessed at: ٦ May. ٢٠١٦.
- Sweiti, I. and Attayah, (٢٠١٣), "Critical Factors Influencing Voluntary Disclosure: The Palestine Exchange "PEX", **Global Journal of Management and Business Research Finance**, Vol. ١٣, Issue ٦, pp. ٩-١٦.
- Yuen, D., Liu, M., Zhang, X. and Lu, C. (٢٠٠٩), "A Case Study of Voluntary Disclosure by Chinese Enterprises", **Asian Journal of Finance & Accounting**, Vol. ١, No. ٢, pp. ١١٨-١٤٥.

ملحق رقم (١)

الشركات المدرجة في مؤشر S & P/EGX ESG وأوزانها في ٣٠ يوليو ٢٠١٥

الوزن النسبي	اسم الشركة	كود التقييم الدولي
٣,٩٣%	البنك التجاري الدولي (مصر)	EGS٦٠١٢١C٠١٨
٣,٧١%	جلوبال تليكوم القابضة	EGS٧٤٠٨١C٠١٨

الوزن النسبي	اسم الشركة	كود التقييم الدولي
3,61%	الشركة المصرية لخدمات التليفون المحمول	EGS48011C018
3,60%	المصرية للمنتجات السياحية	EGS70431C019
3,53%	القلعة للاستشارات المالية - أسهم عادية	EGS73541C012
3,47%	المجموعة المالية هيرمس القابضة	EGS69101C011
3,44%	القابضة المصرية الكويتية	EGS69082C013
3,44%	المصرية لخدمات النقل (ايجيترانس)	EGS42051C010
3,43%	جى بى أوتو	EGS673T1C012
3,42%	راية القابضة للتكنولوجيا والاتصالات	EGS690C1C010
3,41%	العربية للأسمت	EGS3C001C016
3,35%	السادس من أكتوبر للتنمية والاستثمار - سوديك	EGS65851C015
3,35%	السويس للأسمت	EGS3C181C012
3,34%	مجموعة عامر القابضة (عامر جروب)	EGS675S1C011
3,32%	الحديد والصلب المصرية	EGS3D061C015
3,32%	المصرية للاتصالات	EGS48031C016
3,31%	حديد عز	EGS3C251C013
3,30%	السويدى اليكترك	EGS3G0Z1C014
3,28%	دلتا للإنشاء والتعمير	EGS21451C017
3,27%	اسيك للتعيين - اسكوم	EGS10001C013
3,20%	المصريين فى الخارج للاستثمار والتنمية	EGS67181C015
3,20%	سيدى كرير للبتروكيماويات	EGS380S1C017
3,18%	النعيم القابضة للاستثمارات	EGS69182C011
3,14%	النساجون الشرقيون للسجاد	EGS33041C012
3,12%	مجموعة طلعت مصطفى القابضة	EGS691S1C011
3,11%	مدينة نصر للإسكان والتعمير	EGS65571C019
3,10%	الإسكندرية للزيوت المعدنية	EGS380P1C010
3,08%	بالم هيلز للتعمير	EGS655L1C012
3,03%	القناة للتوكيلات الملاحية	EGS44031C010
2,99%	الخدمات الملاحية والبترولية - ماريديف	EGS44012C010

ملحق رقم (٢)

بنود مؤشر الإفصاح الاختيارى عن حوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات

عناصر الإفصاح	عناصر الإفصاح
(٣) إدارة مخاطر الإسناد الخارجى: ITO Risk Management	(١) اتساق استراتيجية الإسناد الخارجى: ITO Strategic Alignment

<p>١/٣ الإشارة إلى الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات ضمن مخاطر التشغيل.</p> <p>٢/٣ وجود برامج لإدارة مخاطر الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات.</p> <p>٣/٣ استخدام عمليات الإسناد الخارجى للتنظيم والامتثال.</p> <p>٤/٣ مراجعة عمليات الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات.</p> <p>٥/٣ توافر خطة أو سياسة لأمن استراتيجية الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات.</p> <p>٦/٣ دور عمليات الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات فى المحاسبة والتوافق مع معايير التقارير المالية الدولية IFRS</p> <p>٧/٣ خطة استمرارية عمليات الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات.</p>	<p>١/١ خبير فى عمليات الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات فى مجلس الإدارة.</p> <p>٢/١ مدير تنفيذى (CIO) أو وظيفة مماثلة داخل الشركة لعمليات الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات.</p> <p>٣/١ لجنة منبثقة من مجلس الإدارة لتولى مهام الإسناد الخارجى.</p> <p>٤/١ مخاطر الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات جزء من لجنة المراجعة أو لجنة المخاطر.</p> <p>٥/١ لجنة توجيهية لعمليات الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات.</p> <p>٦/١ لجنة تخطيطية لعمليات الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات.</p> <p>٧/١ لجنة تنفيذية لعمليات الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات.</p>
<p>٤) تقييم أداء عمليات الإسناد الخارجى: ITO Performance Measurement</p> <p>١/٤ معلومات صريحة عن الإنفاق على عمليات الإسناد الخارجى.</p> <p>٢/٤ موازنة عمليات الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات.</p> <p>٣/٤ التكلفة المباشرة لعمليات الإسناد الخارجى معبراً عنها بوحدات النقد أو نسبة مئوية.</p> <p>٤/٤ نفقات الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات ضمن التكاليف الإدارية.</p> <p>٥/٤ تكلفة الأيدى العاملة لعمليات الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات.</p> <p>٦/٤ تكلفة الأجهزة (Hardware Cost) لعمليات الإسناد الخارجى.</p> <p>٧/٤ تكلفة البرامج (Software Cost) لعمليات الإسناد الخارجى.</p> <p>٨/٤ الأصول المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات يتم إدراجها ضمن الأصول غير الملموسة.</p> <p>٩/٤ نسبة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات من الموازنة السنوية لتكنولوجيا المعلومات.</p> <p>١٠/٤ توافر المقاييس المرجعية Benchmarking لعمليات الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات.</p>	<p>٢) توصيل قيمة الإسناد الخارجى: ITO Value Delivery</p> <p>١/٢ توافر ممارسات جيدة لحوكمة الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات.</p> <p>٢/٢ الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات تعتبر قضية هامة فى اجتماعات مجلس الإدارة.</p> <p>٣/٢ تقرير منفصل عن مشاريع الإسناد الخارجى فى التقارير السنوية.</p> <p>٤/٢ الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات كقضية أعمال استراتيجية.</p> <p>٥/٢ عمليات الإسناد الخارجى المتوقعة كمصدر قوة.</p> <p>٦/٢ عمليات الإسناد الخارجى المتوقعة كفرصة.</p> <p>٧/٢ تحديث عمليات الإسناد الخارجى أو ظهور تعليقات.</p> <p>٨/٢ مدى تحقيق الإسناد الخارجى لتكنولوجيا المعلومات لأهداف العمل المحددة.</p> <p>٩/٢ تعليقات / تحديثات لأداء عمليات الإسناد الخارجى.</p> <p>١٠/٢ عمليات الإسناد الخارجى الخضراء.</p>