

أثر مبادئ الحوكمة على جودة الخدمات المقدمة للزبائن (دراسة تطبيقية على المصارف الليبية)

د. عبد الحكيم علي شادي

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية – الجفارة

abdelhakim.alaswad@aju.edu.ly

The Impact of Governance Principles on the Quality of Services Provided to Customers (An Applied Study on Libyan Banks)

Dr. Abdul Hakim Ali Shadi

Faculty of Economics and Political Science – Al-Jafara

تاريخ الاستلام: 2026/6/29 تاريخ المراجعة: 2026/7/20 تاريخ القبول: 2026/7/28 تاريخ النشر: 2026/8/29

risk management — and measuring their relationship with service quality dimensions based on the SERVQUAL model. The study adopted a descriptive analytical approach, collecting primary data through a questionnaire distributed to bank employees and customers, and using SPSS for data analysis and hypothesis testing. The results indicated a statistically significant impact of banking governance practices on the quality of banking services; applied studies on Egyptian banks confirmed the role of banking governance in improving service quality through risk management ¹, while a field study on Algerian banks revealed a positive and statistically significant effect of digital banking governance on the quality of electronic banking services ². Based on the findings, the study recommended activating banking governance mechanisms, integrating them into banks' operational strategies, strengthening compliance and internal control, and developing digital and IT governance in line with international frameworks such as COBIT, in order to enhance customer trust, protect depositors' rights, and ensure the stability and sustainability of the banking sector.

Keywords: banking governance, banking service quality, risk management, digital governance, customer satisfaction, SERVQUAL.

المقدمة

شهد القطاع المصرفي خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة فرضتها عوامل عدة، في مقدمتها تزايد حدة المنافسة بين المصارف المحلية والأجنبية، وارتفاع توقعات العملاء من جودة الخدمات، وتداعيات الأزمات المالية العالمية التي كشفت هشاشة أنظمة الرقابة والإشراف في عدد من المؤسسات المصرفية. وفي هذا السياق، أصبحت الحوكمة (Governance) من أهم المرتكزات التي تُبنى عليها نظم الإدارة المصرفية الحديثة، إذ تمثل مجموعة المبادئ والآليات والضوابط التي تحدد كيفية إدارة المصارف والإشراف عليها لتحقيق أهدافها مع حماية مصالح أصحاب المصلحة كافة، من مساهمين وعملاء ومودعين وجهات رقابية. وقد أكدت لجنة بازل للرقابة المصرفية (BCBS) في مبادئها للحوكمة المؤسسية في المصارف الصادرة عام 2015 أن:

وترتبط الأدبيات الحديثة بين المتغيرين على نحو متزايد؛ إذ تشير الأدلة التجريبية إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤثر إيجابياً في جودة

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة المصرفية في جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء في القطاع المصرفي، وذلك من خلال تحليل أبعاد الحوكمة الرئيسية المتمثلة في الشفافية والمساءلة والعدالة والمسؤولية وإدارة المخاطر، وقياس علاقتها بأبعاد جودة الخدمة المصرفية المتمثلة في الموثوقية والاستجابة والقدرة على التأكيد والتعاطف والعناصر الملموسة، استناداً إلى نموذج (SERVQUAL) وقد سعت الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس: إلى أي مدى تسهم ممارسات الحوكمة المصرفية في تحسين جودة الخدمات المصرفية ورضا العملاء ولولائهم؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جُمعت البيانات الأولية عبر استبانة وزعت على عينة من موظفي البنوك وعملائها، واستخدمت الحزم الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات الحوكمة المصرفية في جودة الخدمات المصرفية؛ إذ أكدت الدراسات التطبيقية على البنوك المصرية أن دور الحوكمة المصرفية في تحسين جودة الخدمات من خلال إدارة المخاطر جاء مقبولاً بنسب متفاوتة بين أبعادها، كما أظهرت دراسة ميدانية على البنوك الجزائرية تطبيقاً لأبعاد الحوكمة المصرفية الرقمية بمستوى متوسط يميل إلى الارتفاع، مع وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لهذه الحوكمة على جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تفعيل آليات الحوكمة المصرفية ودمجها في الاستراتيجيات التشغيلية للبنوك، وتعزيز الامتثال والرقابة الداخلية بوصفها من أبرز الأبعاد تأثيراً في جودة الخدمة، وتطوير الحوكمة الرقمية وحوكمة تكنولوجيا المعلومات في ضوء أطر العمل الدولية COBIT، بما يعزز ثقة العملاء ويحفظ حقوق المودعين ويحقق استقرار القطاع المصرفي واستدامته.

الكلمات المفتاحية: الكلمات المفتاحية: الحوكمة المصرفية، جودة الخدمات المصرفية، إدارة المخاطر، الحوكمة الرقمية، رضا العملاء،

Abstract

This study aimed to examine the impact of banking governance on the quality of banking services provided to customers, by analyzing the main dimensions of governance — transparency, accountability, fairness, responsibility, and

- 9 اختبار آثر تطبيق مبادئ الحوكمة في جودة الخدمات المصرفية بأبعادها.
- 10 اختبار آثر كل مبدأ من مبادئ الحوكمة على حدة في كل بعد من أبعاد جودة الخدمات المصرفية.
- 11 التعرف على الفروق في تقديرات المستجيبين لمستوى تطبيق الحوكمة وجودة الخدمات المصرفية التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة).
- 12 تقديم توصيات عملية لإدارات المصارف والجهات الرقابية لترسيخ مبادئ الحوكمة بما يعزز جودة الخدمات المصرفية.

أهمية الدراسة

تضيف الدراسة إسهامات نظرية تتجلى في ثلاث نقاط رئيسية . أولاً ربطها بين حقلين معرفيين كانا يتطوران في مسارات منفصلة نسبياً: أدبيات الحوكمة المؤسسية المستمدة من النظرية الوكالية ونظرية أصحاب المصلحة، وأدبيات جودة الخدمات المستمدة من نموذج SERVQUAL ونموذج التوقعات - المدركات، بما يثري التفسير النظري للعلاقة بين البناء المؤسسي الداخلي ومخرجات الخدمة. وثانيها اختبار العلاقة على مستوى الأبعاد التفصيلية وليس على مستوى المتغيرات الكلية فحسب، ما يوفر فهماً أدق لأي مبادئ الحوكمة هي الأكثر تأثيراً في جودة الخدمات المصرفية. وثالثها تقديم أداة قياس ثنائية الرؤية (عملاء وعاملون) يمكن أن تستفيد منها الدراسات اللاحقة في السياقات العربية والنامية.

سبب اختيار الموضوع

اختير هذا الموضوع انطلاقاً من مجموعة اعتبارات نظرية وعملية متلازمة:

أولاً: التوجهات التنظيمية العالمية نحو تعزيز الحوكمة المصرفية. بعد سلسلة الأزمات المالية المتعاقبة، صدرت موجة من المعايير الدولية الداعية إلى تعزيز الحوكمة في المصارف، وفي مقدمتها مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية (2015) وإرشادات مؤسسة الاستقرار المالي (2015)، كما اعتمدت البنوك المركزية العربية (كالبنك المركزي: هل تنعكس هذه المتطلبات التنظيمية فعلاً على جودة الخدمات التي يحصل عليها العملاء؟

ثانياً: ندرة الدراسات التي ربطت الحوكمة بجودة الخدمات المصرفية مباشرة. تناولت غالبية الدراسات السابقة آثر الحوكمة في الأداء المالي أو جودة المعلومات المحاسبية أو السمعة المصرفية، بينما ظلت العلاقة بين الحوكمة وجودة الخدمات المصرفية بأبعادها الخمسة محدودة في الأدبيات العربية، وهو ما يمثل فرصة بحثية تستحق الدراسة.

ثالثاً: الاهتمام الميداني للباحث بالقطاع المصرفي. يأتي هذا الاختيار أيضاً انطلاقاً من رغبة الباحث في تطوير خبرة الباحث العملية بمشكلات الخدمات المصرفية وإدراكه لأهمية العوامل الحوكمية في معالجة الشكاوى وتحسين تجربة العملاء، ورغبته في تقديم إسهام علمي تطبيقي يفيد المصارف والجهات الرقابية معاً

فرضيات الدراسة

بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، تُصاغ الفرضيات التالية:

الفرضيات الرئيسية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة في جودة الخدمات المصرفية

الخدمات المصرفية؛ فمن دراسة الجزائرية الميدانية على البنوك الجزائرية وُجد أثر إيجابي ودال إحصائياً للحوكمة المصرفية الرقمية في جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية [5]، وأظهرت الدراسة الفلسطينية التي أجريت على البنوك العاملة في فلسطين أن الحوكمة تسهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية وثقة العملاء بها [6]. غير أن الفهم الكامل لطبيعة هذه العلاقة —وبخاصة عند تفكيك أبعاد الحوكمة وأبعاد جودة الخدمة على حدة — لا يزال محدوداً، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته.

مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة الدراسة حول ظاهرة تباين مستويات جودة الخدمات المصرفية بين المصارف رغم خضوعها جميعاً للإطار الرقابي نفسه، وتفاوت التزامها بمبادئ الحوكمة. ويشير الواقع العملي إلى أن كثيراً من الشكاوى المصرفية تعود إلى أسباب تنظيمية وإدارية تتصل بضعف آليات المساءلة والشفافية والعدالة في التعامل مع العملاء، أكثر من عودتها إلى نقص التقنيات أو الموارد. وفي المقابل، تشير الأدبيات إلى أن المصارف ذات الحوكمة الرصينة تحقق مستويات أعلى من جودة الخدمات وثقة العملاء في حين تعاني المصارف التي يطبق قاداتها مبادئ الحوكمة شكلياً دون جوهرياً من مشكلات جودة الخدمة المتكررة.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في مستوى جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر والعاملين في المصارف محل الدراسة؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية

- 1 في المصارف محل الدراسة؟
- 2 ما مستوى جودة الخدمات المصرفية بأبعادها الخمسة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) في المصارف محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الشفافية والإفصاح في جودة الخدمات المصرفية؟
- 3 هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ المساءلة والمحاسبة في جودة الخدمات المصرفية؟
- 4 هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ العدالة والمساواة في جودة الخدمات المصرفية؟
- 5 هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ المشاركة في جودة الخدمات المصرفية؟
- 6 هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ سيادة القانون في جودة الخدمات المصرفية؟
- 7 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجيبين تعود للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة
- المشاركة، سيادة القانون (في المصارف محل الدراسة.
- 8 لتعرف على مستوى جودة الخدمات المصرفية بأبعادها الخمسة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف) من وجهة نظر العملاء والعاملين.

الدراسة	متغير الحوكمة	المتغير المرتبط	الفئة المستهدفة	السياق
بوناطيرو وبن سعيد (2026) [5]	الحوكمة المصرفية الرقمية	جودة الخدمات الإلكترونية	موظفون وعملاء	البنوك الجزائرية
اللحج والسفاريني (2023) [6]	الحوكمة	جودة الخدمات الإلكترونية	موظفون	فرعا طولكرم (فلسطين)
زميت (2023) [12]	الحوكمة	تفعيل الخدمات المصرفية الإلكترونية	عملاء	الجزائر
دراسة ولاية بسكرة [9]	الحوكمة المصرفية	جودة المعلومات المحاسبية	موظفون	البنوك الجزائرية
دراسة بورصة فلسطين [8]	مبادئ الحوكمة	الاستدامة المالية	موظفون	البنوك الفلسطينية
دراسة جامعة كربلاء [10]	الحوكمة المؤسسية والامتثال	السمعة المصرفية	موظفون	المصارف العراقية
دراسة السعودية [11]	الالتزام بمبادئ الحوكمة	كفاءة أداء المصارف	موظفون	المصارف السعودية
الدراسة الحالية	مبادئ الحوكمة الخمسة (تفصيلياً)	جودة الخدمات المصرفية الشاملة بأبعادها الخمسة	عملاء وعاملون	[المصارف محل الدراسة]

ويبين الجدول أن الدراسة الحالية تتميز بدمجها بين التفصيل البعدي الكامل (مبادئ الحوكمة الخمسة مقابل أبعاد جودة الخدمة الخمسة) والرؤية الثنائية للمستجيبين (العملاء والعاملون) والشمول النوعي للخدمات (وليست الإلكترونية فقط)، وهي ثلاثة تمييزات تجعلها مكملة للدراسات السابقة وسدًا للفجوات المحددة أعلاه.

الإطار النظري

مقدمة الفصل

تُعد الحوكمة المصرفية من أبرز المفاهيم الإدارية والمالية التي شهدت اهتماماً متصاعداً على الصعيدين المحلي والدولي، ولا سيما في أعقاب الأزمات المالية المتتالية التي كشفت عن قصور واضح في

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقاً لافصاح والشفافية في جودة الخدمات المصرفية
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المساواة في جودة الخدمات المصرفية
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المشاركة في جودة الخدمات المصرفية
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق حقوق المساهمين في جودة الخدمات المصرفية .

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية:

الحدود البشرية مدراء الادارات بالمصارف الرئيسية العاملة في ليبيا.

منهج الدراسة

تتبنى الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لوصف ظاهرة تطبيق الحوكمة وقياس أثرها في جودة الخدمات المصرفية، مع توظيف التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات. وتتحدد عناصر المنهج كما يلي:

الفجوة البحثية

بعد استعراض متأنٍ للدراسات الإدارية والمصرفية السابقة عربيةً وأجنبيةً، يمكن تحديد الفجوات البحثية التي تعالجها هذه الدراسة على النحو التالي:

الفجوة العلانية: تناولت غالبية الدراسات السابقة أثر الحوكمة في متغيرات بعيدة نسبياً عن تجربة العميل المباشر؛ فقد اختبرت الدراسات أثر الحوكمة في جودة المعلومات المحاسبية (دراسة ولاية بسكرة الجزائرية) [9]، وفي الاستدامة المالية للأداء المصرفي (دراسة البنوك المدرجة في بورصة فلسطين) [8]، وفي السمعة المصرفية (دراسة جامعة كربلاء) [10]، وفي كفاءة أداء المصارف (دراسة السعودية) [11]. وفي المقابل، ظلت العلاقة المباشرة بين الحوكمة وجودة الخدمات المصرفية بأبعادها الخمسة محدودة؛ إذ اقتصرَت الدراسات القليلة التي تناولتها مثل دراسة بوناطيرو وبن سعيد (2026) على جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية تحديداً في البنوك الجزائرية [5]، ودراسة اللحج والسفاريني (2023) على الخدمات المصرفية الإلكترونية في ضيق جغرافي (فرعا طولكرم) [6].

الفجوة الاتجاهية: لم تختبر الدراسات السابقة أثر كل مبدأ من مبادئ الحوكمة على حدة (الشفافية، المساءلة، العدالة، المشاركة، سيادة القانون) في كل بعد من أبعاد جودة الخدمة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف)، بل اكتفت في الغالب بالعلاقة الكلية بين المتغيرين، ما يحول دون تحديد أي المبادئ أكثر حساسية في رفع جودة أي من الأبعاد

الفجوة السياقية: تركزت الدراسات الميدانية على سياقات جغرافية محدودة (الجزائر، فلسطين، ليبيا)، بينما تظل دراسة العلاقة في البيئات المصرفية العربية والنامية الأخرى - بخصائصها التنظيمية الخاصة - محدودة نسبياً، كما هو الحال في بيئة الدراسة الحالية.

الفجوة الفنية: اعتمدت بعض الدراسات السابقة على فئة واحدة من المستجيبين (الموظفين أو العملاء فقط) [6] [5]، في حين تتبنى الدراسة الحالية رؤية ثنائية تجمع بين إدراك العملاء والعاملين معاً لزيادة دقة النتائج وموضوعيتها.

جدول يوضح موقع الدراسة من الفجوة البحثية مقارنة بالدراسات السابقة

والإجراءات التي تُنظّم العلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين والمودعين والجهات الرقابية، بهدف تحقيق الشفافية والمساءلة وصون حقوق جميع الأطراف وضمان الاستدامة المؤسسية للمصرف".

2. أهمية الحوكمة المصرفية

تكتسب الحوكمة المصرفية أهميتها من جوانب متعددة يمكن إجمالها فيما يلي:

أولاً: تُسهم الحوكمة الرشيدة في صون الاستقرار المالي والنظامي للمصارف، إذ تُقلّل من مخاطر الإفلاس والانهيار التي كثيراً ما تنجم عن ضعف الرقابة وتضارب المصالح. وقد أثبتت الأزمة المالية العالمية (2008-2009) بجلء أن المصارف التي تمتلك أطراً قوية للحوكمة أظهرت قدرة أعلى على تحمّل الصدمات (Erkens et al., 2012).

ثانياً: تُعزّز الحوكمة ثقة المستثمرين والمودعين وسائر أصحاب المصلحة، مما يُخفّض تكلفة التمويل ويرفع من قيمة المصرف السوقية. وقد وثّق (La Porta et al., 2002) العلاقة الطردية الوثيقة بين جودة الحوكمة وتقييم المؤسسات في الأسواق الناشئة.

ثالثاً: تُرسي الحوكمة الجيدة ثقافة الامتثال والمسؤولية داخل المصرف، مما يُقلّل من حوادث الاحتيال والفساد ويُعظّم كفاءة توظيف الموارد. وفي هذا السياق، يؤكد العمري والحسين (2019) أن آليات الحوكمة تمثّل درعاً وافية من الممارسات الانتهازية للإدارة.

ثانياً: المبادئ الجوهرية للحوكمة المصرفية

استقرّ الفكر الأكاديمي والتطبيق الدولي على جملة من المبادئ الجوهرية التي تشكّل ركائز الحوكمة المصرفية الرشيدة. وسُيُستعرض فيما يلي أبرز هذه المبادئ وفق ما أقرّته المنظمات الدولية وما أضافه الباحثون.

1. مبدأ الشفافية والإفصاح (Transparency & Disclosure)

يُعدّ مبدأ الشفافية والإفصاح من أكثر مبادئ الحوكمة حضوراً في الأدبيات الأكاديمية والتشريعية على حدّ سواء. ويقوم هذا المبدأ على ضرورة توفير المعلومات الدقيقة والكاملة وفي الوقت المناسب لجميع أصحاب المصلحة، مما يُمكنهم من اتخاذ قراراتهم على أسس موضوعية سليمة (OECD, 2015).

وتشمل متطلبات الشفافية المصرفية: الإفصاح عن البيانات المالية وفق المعايير الدولية للتقارير المالية (IFRS)، والكشف عن هيكل الملكية وصلاحيات مجلس الإدارة، فضلاً عن الإعلان عن سياسات المكافآت وإدارة المخاطر. وتؤكد لجنة بازل (BCBS, 2015) أن غياب الشفافية يُفضي إلى عدم تماثل المعلومات الذي يُهدّد استقرار المصرف ويُفوّض ثقة العملاء.

وعلى الصعيد التطبيقي، يُشير الرفاعي (2018) إلى أن المصارف التي تلتزم بمعايير الإفصاح الطوعي تُحقّق مستويات أعلى من رضا العملاء مقارنةً بنظيراتها، مؤكداً أن الشفافية لا تعني مجرد نشر البيانات بل تمتد إلى وضوح الرسائل التواصلية مع العملاء وإتاحة المعلومات بصيغ مفهومة لغير المتخصصين.

2. مبدأ المساءلة والمحاسبة (Accountability)

يرتكز مبدأ المساءلة على إقرار المسؤولية الفردية والمؤسسية عن القرارات والأفعال، وضمان أن يكون كلّ طرف في المؤسسة المصرفية خاضعاً للمراجعة والتقييم من قِبَل جهة أعلى أو مستقلة.

أنظمة الرقابة والإشراف داخل المؤسسات المصرفية. وقد باتت الحوكمة الرشيدة ركيزةً أساسيةً لضمان استقرار القطاع المصرفي وتعزيز ثقة المودعين والمستثمرين وأصحاب المصالح على حدّ سواء.

ويتناول هذا الفصل الإطارَ النظري للدراسة من خلال استعراض المفاهيم الجوهرية لمبادئ الحوكمة المصرفية وأبعادها المختلفة، ثم الانتقال إلى مفهوم جودة الخدمات المصرفية وأبعادها ومعاييرها، وصولاً إلى تحليل طبيعة العلاقة بين المتغيرين والنماذج النظرية التي تُوطّر هذه العلاقة. وقد اعتمد الباحث في بناء هذا الإطار على منظومة واسعة من الأدبيات الأكاديمية العربية والأجنبية، مستعيناً بإسهامات المنظمات الدولية كـلجنة بازل ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).

المحور الأول: مبادئ الحوكمة المصرفية

أولاً: مفهوم الحوكمة وتطوره التاريخي

لم يكن مفهوم الحوكمة (Governance) وليد العقود الأخيرة، بل تمتد جذوره إلى الفلسفة السياسية الكلاسيكية التي غُنيت بمسائل الحكم الرشيد وتنظيم السلطة وإدارة الشأن العام. غير أن الاستخدام الأكاديمي والمؤسسي المنهجي لهذا المفهوم في سياق الأعمال والمصارف لم يتبلور إلا في أواخر القرن العشرين، تحديداً في أعقاب الانهيارات الكبرى التي شهدتها الشركات الأمريكية والأوروبية.

ففي عام 1992، أصدرت لجنة كادبوري (Cadbury Committee) في المملكة المتحدة تقريرها التأسيسي حول حوكمة الشركات، معرّفة إياها بأنها: "النظام الذي تُوجّه به الشركات وتُتحكّم فيها". (Cadbury, 1992) "وقد أرسى هذا التقرير الأسس الأولى لثلاثة مبادئ جوهرية هي: الانفتاح، والنزاهة، والمساءلة. ثم جاء تقرير هامبل (Hampel Committee, 1998) ليوسّع هذا الإطار ويؤكد على ضرورة تحقيق التوازن بين متطلبات المساءلة ومقتضيات المرونة في الأداء المؤسسي.

وعلى المستوى الدولي، أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) عام 1999 مبادئها الشهيرة لحوكمة الشركات، التي خضعت لمراجعة جوهرية عام 2004 ثم تحديث شامل عام 2015، لتُشكّل المرجعية الدولية الأكثر اعترافاً في هذا الميدان. وتعرّف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الحوكمة بأنها: "منظومة العلاقات بين الإدارة والمجلس والمساهمين وسائر أصحاب المصلحة في الشركة، وتُحدّد الهيكل الذي ترسم من خلاله أهداف الشركة وتُحدّد وسائل تحقيقها ومتابعة أدائها". (OECD, 2015)

1. الحوكمة المصرفية: المفهوم والخصوصية

تتطوّر الحوكمة المصرفية (Banking Governance) على خصوصية تميّزها عن حوكمة الشركات في القطاعات الأخرى، وذلك لطبيعة المصارف بوصفها مؤسسات ذات طابع نظامي تمسّ أنشطتها شرائح واسعة من المجتمع. فإضافةً إلى المساهمين والمديرين، يغدو المودعون والمقرضون والجهات الرقابية أطرافاً رئيسية في منظومة الحوكمة المصرفية.

وقد عرّفت لجنة بازل للرقابة المصرفية (Basel Committee on Banking Supervision) الحوكمة المصرفية في وثيقتها الصادرة عام 2015 بأنها: "المجموعة من العلاقات بين إدارة البنك ومجلسه وأصحاب الأسهم وسائر أصحاب المصلحة، بما يُتيح تحديد الأهداف التي تسعى المصارف إلى تحقيقها، والوسائل الكفيلة بالوصول إليها، ومتابعة الأداء ورصده". (BCBS, 2015, p. 1)

ومن التعريفات العربية الرصينة في هذا الشأن، يُعرّف الشمري (2017) الحوكمة المصرفية بأنها: "منظومة من الآليات والقواعد

ثالثاً: النماذج النظرية المُفسّرة لحوكمة المصارف

1. نظرية الوكالة (Agency Theory)

تُعد نظرية الوكالة التي صاغها Jensen & Meckling عام 1976 الركيزة النظرية الأكثر شيوعاً في أدبيات الحوكمة. وتنطلق هذه النظرية من الإقرار بوجود تعارض جوهري بين مصالح الملاك المساهمون (ومصالح المديرين) الوكلاء، إذ قد يسعى المدراء إلى تعظيم مصالحهم الشخصية على حساب مصالح الملاك. وتأتي آليات الحوكمة لتكون الأداة الكفيلة بتقليص هذا التعارض وتوحيد الحوافز.

وفي السياق المصرفي، تتضاعف تعقيدات مشكلة الوكالة نظراً لتعدد الأطراف المساهمون، المودعون، الجهات التنظيمية، العملاء، مما يجعل تصميم آليات الحوكمة أمراً بالغ الدقة والتعقيد (Becht et al., 2011).

2. نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

طوّر Freeman (1984) نظرية أصحاب المصلحة كبديل أو مكمل لنظرية الوكالة، إذ ترى أن المؤسسة مُلزّمة بمراعاة مصالح جميع الأطراف المتأثرة بأنشطتها، لا المساهمين وحدهم. وفي المصارف، يعني هذا مراعاة مصالح المودعين والعملاء والعاملين والمجتمع المحيط.

وتُفسّر هذه النظرية العلاقة بين الحوكمة وجودة الخدمة المصرفية، إذ إن الاهتمام بمصالح العملاء بوصفهم أصحاب مصلحة رئيسيين يدفع نحو تحسين مستوى الخدمة وترسيخ الثقة على المدى البعيد (Freeman et al., 2010).

3. نظرية التبعية للموارد (Resource Dependency Theory)

تنظر هذه النظرية التي أسّس لها Pfeffer & Salancik (1978) إلى مجلس الإدارة بوصفه آلية لاستقطاب الموارد الخارجية الحيوية كالمعلومات والشبكات والشرعية المؤسسية. وفي البيئة المصرفية، يُسهم التنوع في تكوين المجلس في توسيع قاعدة الموارد المعرفية والاجتماعية، مما يُعزز جودة القرار ويرفع من فاعلية الخدمة.

المحور الثاني: جودة الخدمات المصرفية

أولاً: مفهوم الجودة وتطوره

شهد مفهوم الجودة تطوراً دلالياً ومنهجياً واسعاً عبر العقود الماضية؛ فمن مجرد مطابقة المواصفات في الصناعة التحويلية، إلى التركيز على متطلبات العميل، وصولاً إلى مقاربات الجودة الشاملة التي تعالج الجودة بوصفها فلسفة مؤسسية متكاملة. فقد عرّف Juran (1988) الجودة بأنها "الملاءمة للغرض أو الاستخدام (Fitness for Use)"، في حين رأى Crosby (1979) أنها "المطابقة للمتطلبات" (Conformance to Requirements).

أما في سياق الخدمات تحديداً، فقد انصبّ التركيز على الجانب الإدراكي للجودة، أي ما يدركه العميل فعلياً من قيمة وإجادة في الخدمة المُقدّمة. وقد أسهم Grönroos (1984) إسهاماً محورياً في هذا المجال حين ميّز بين بُعدي الجودة الفنية (ما يحصل عليه العميل) والجودة الوظيفية (كيفية تلقّيه الخدمة).

ثانياً: مفهوم جودة الخدمة المصرفية

تنطوي الخدمة المصرفية على خصائص تجعل قياس جودتها أمراً بالغ التعقيد، إذ تنتم بعدم الملموسية (Intangibility) وعدم التجانس

ويميّز (2003) Adams & Mehran بين نوعين من المساءلة: المساءلة الداخلية المُتجسّدة في مجلس الإدارة ولجان المراجعة، والمساءلة الخارجية التي تمارسها الجهات التنظيمية والرقابية والسوق ذاته.

وعلى المستوى التطبيقي، تتجلى المساءلة المصرفية في وضوح الصلاحيات والمهام لكل مستوى إداري، وفي آليات الإبلاغ عن المخالفات (Whistleblowing)، وفي منظومة المكافآت والعقوبات المرتبطة بالأداء الفعلي. وقد لاحظ الزهراني (2020) أن ضعف آليات المساءلة في بعض المصارف الخليجية أفضى إلى تراكم المخاطر الائتمانية وتدهور جودة الخدمة.

3. مبدأ العدالة والإنصاف (Fairness & Equity)

يكفل مبدأ العدالة المعاملة المتساوية لجميع المساهمين بمن فيهم صغار المساهمين والمستثمرون الأجانب، كما يضمن توزيع المنافع والأعباء بصورة منصفة بين مختلف أصحاب المصلحة. وتؤكد مبادئ OECD (2015) أن ضمان حق جميع المساهمين في الحصول على المعلومات الجوهرية والمشاركة في القرارات الاستراتيجية هو ركيزة لا غنى عنها في بنية الحوكمة.

وفي السياق المصرفي تحديداً، يمتد مبدأ العدالة ليشمل المعاملة المتساوية للعملاء في تقديم الخدمات وتحديد التسعيرة والبيت في طلبات الائتمان، بعيداً عن أي تحيّز أو تمييز. ويُلاحظ الغامدي (2021) أن الالتزام بهذا المبدأ يرتبط ارتباطاً معنوياً بمؤشرات رضا العملاء ووفائهم للمصرف.

4. مبدأ المسؤولية والاستجابة (Responsibility & Responsiveness)

يتجاوز مبدأ المسؤولية الحدود الضيقة للمساءلة القانونية، ليُحمّل المصارف مسؤولية شاملة تجاه المجتمع والبيئة وسائر أصحاب المصلحة. وتتضمن هذه المسؤولية الالتزام بالأنظمة والتشريعات النافذة، والاستجابة لاحتياجات العملاء ومتطلبات السوق، وتبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (CSR). وقد أثبتت دراسات عدة أن المصارف الأعلى في مؤشرات المسؤولية الاجتماعية تحظى بأعلى درجات الثقة والولاء لدى عملائها (Platonova et al., 2018).

5. مبدأ سيادة القانون والامتثال (Rule of Law & Compliance)

يستلزم هذا المبدأ التزام المصارف التزاماً تاماً بالإطار التشريعي والتنظيمي المُقرّر، بما يشمل التعليمات المصدرة عن البنوك المركزية، ومعايير لجنة بازل (I, II, III)، وقوانين مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب. وتؤسّس بيئة الامتثال الجيدة لثقافة مؤسسية تُقلّل المخاطر التشغيلية وتُخفّض تكاليف الرقابة الخارجية (Llewellyn, 2005). وفي دراسة ميدانية على عيّنة من المصارف الأردنية، وجد طاهر والعبادي (2019) أن المصارف ذات أنظمة الامتثال الأكثر نضجاً حافظت على معدلات أعلى من جودة الخدمة عبر الزمن، كما سجّلت انخفاضاً ملموساً في شكاوى العملاء.

6. مبدأ الاستقلالية والفصل بين السلطات

يستوجب هذا المبدأ الفصل الواضح بين مهام الرقابة والإدارة التنفيذية، ويُجسّد ذلك في الاستقلالية المؤسسية لمجلس الإدارة عن الإدارة التنفيذية، وفي ضمان أن يضم المجلس قدراً كافياً من الأعضاء المستقلين الذين لا تربطهم مصالح مع الإدارة. وقد تبيّن من دراسة Pathan & Faff (2013) أن مجالس الإدارة المتمتعة باستقلالية أعلى تُحقّق رقابة أجود وأداءً مؤسسياً أفضل في القطاع المصرفي.

والملموسية، وسهولة الوصول، والقيمة المدركة للخدمة.

ويُضيف المطيري (2019) بُعَدَي التحول الرقمي والخدمة الإلكترونية بوصفهما بُعَدَيْن مستقلّين في منظومة الجودة المصرفية في ضوء التحولات التقنية المتسارعة، مستنداً إلى دراسة ميدانية على بنوك سعودية ووجد أن استخدام القنوات الرقمية يُسهم في تعزيز إدراك العميل للجودة بنسبة تجاوزت 40% مقارنةً بالخدمات التقليدية.

المحور الثالث: العلاقة بين مبادئ الحوكمة وجودة الخدمات المصرفية

أولاً: المسارات النظرية للعلاقة

تتفصل العلاقة بين مبادئ الحوكمة وجودة الخدمة المصرفية عبر ثلاثة مسارات نظرية متشابهة:

المسار الأول: التأثير المباشر، إذ تُؤدّ آليات الحوكمة الرشيدة انضباطاً مؤسسياً يُترجم مباشرةً في استقرار العمليات ودقة تنفيذ الخدمات وانخفاض نسبة الأخطاء والشكاوى. وقد وثّق Claessens & Yurtoglu (2013) هذا التأثير المباشر في دراسة مقارنة شملت 14 دولة ناشئة.

المسار الثاني: التأثير غير المباشر عبر رأس المال البشري، إذ تحفّز سياسات الحوكمة العادلة في التوظيف والتدريب والمكافأة على جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، وهو ما يُعكس إيجاباً على تفاعل الموظفين مع العملاء وجودة الخدمة المُقدّمة. (Khatiri et al., 2006)

المسار الثالث: التأثير عبر الثقافة التنظيمية، حيث تبني الحوكمة الجيدة ثقافةً تنظيميةً محوراً الشفافية والمساءلة، وهي ثقافة تنعكس في كيفية معاملة العملاء وحل مشكلاتهم وتلبية احتياجاتهم. وقد أثبتت دراسة السلوم وآخرين (2021) على عينة من المصارف الكويتية أن الثقافة التنظيمية تُؤدّي دور المتغير الوسيط في العلاقة بين الحوكمة وجودة الخدمة.

ثانياً: الدراسات التجريبية والشواهد

رصدت الأدبيات العلمية جملةً من الدراسات التجريبية التي درست العلاقة بين مبادئ الحوكمة وجودة الخدمة المصرفية بطرق وأدوات متنوعة. وفيما يلي استعراض لأبرز هذه الدراسات:

على الصعيد الدولي، درس Fernandes & Frick (2009) عينةً من البنوك الأوروبية، وخلصوا إلى أن جودة الحوكمة تُفسّر ما يقارب 28% من التباين في مستوى رضا العملاء عن الخدمات المصرفية، وأن بُعَدَي الشفافية والمساءلة يُمثّلان أقوى المؤشرات المُنبئة بجودة الخدمة.

وفي السياق الآسيوي، وجد Singh & Kohli (2006) في دراستهما على بنوك هندية أن البنوك ذات الحوكمة الأفضل تتفوق في أبعاد الموثوقية والاستجابة المصرفية بفارق إحصائي دال. كما أثبتت دراسة Tan & Floros (2012) على بنوك صينية أن مؤشر حوكمة الشركات يرتبط ارتباطاً طردياً موثقاً بمؤشر رضا العملاء ($r = 0.61$).

أما على الصعيد العربي، فقد توصّل الأسمرى والعتيبي (2022) في دراستهما على عينة من المصارف السعودية إلى أن أبعاد الحوكمة مجتمعةً تُفسّر ما نسبته 53% من التباين في جودة الخدمة المصرفية، وأن مبدأ الشفافية حلّ في المرتبة الأولى تأثيراً، تلاه مبدأ المساءلة ثم مبدأ الاستقلالية. وفي المشهد الأردني، كشفت دراسة المومني والطراونة (2020) عن وجود أثر إيجابي مباشر ذي دلالة إحصائية لمبادئ الحوكمة في أبعاد جودة الخدمة الخمسة وفق نموذج SERVQUAL.

ثالثاً: نموذج الدراسة المقترح

(Heterogeneity) والتزامنية (Inseparability) وقابلية التلاشي (Perishability)، وهي ما يُعرف اختصاراً بـ IHIP. ويُعرّف (Parasuraman et al. (1988) جودة الخدمة المصرفية بأنها "الفجوة بين توقعات العميل قبل الحصول على الخدمة وإدراكاته لما تلقاه فعلياً". وقد أسهمت دراسات متعددة في تشكيل الفهم الراهن لجودة الخدمة المصرفية؛ فُيُعرّفها (Bahia & Nantel (2000) بأنها "الحكم الكلي للعميل على التفوق أو الامتياز في مزايا الخدمة البنكية". ويُضيف الدبسي والعلّي (2018) بُعَداً اجتماعياً وأخلاقياً لهذا التعريف، مؤكداً أن جودة الخدمة المصرفية لا تتفصل عن مدى التزام المصرف بقيم الأمانة والنزاهة في تعاملاته مع العملاء.

ثالثاً: نماذج قياس جودة الخدمات المصرفية

1. نموذج SERVQUAL

يُمثّل نموذج SERVQUAL الذي طوّره Parasuraman و Zeithaml و Berry عام 1988 الأداة الأكثر تطبيقاً في قياس جودة الخدمات عموماً والخدمات المصرفية خصوصاً. ويقوم النموذج على قياس الفجوة بين التوقعات والإدراكات عبر خمسة أبعاد رئيسية:

أولاً: الملموسية (Tangibles) وتشمل المرافق المادية والتجهيزات والكوادر البشرية والمواد الترويجية.

ثانياً: الاعتمادية (Reliability) وتعني القدرة على تقديم الخدمة الموعود بها بدقة وثبات.

ثالثاً: الاستجابة (Responsiveness) وتعني الرغبة الفعلية في مساعدة العملاء وتقديم الخدمة في الوقت المناسب.

رابعاً: الضمان (Assurance) ويشمل معرفة الموظفين ومهاراتهم وأدبهم وقدرتهم على بناء الثقة.

خامساً: التعاطف (Empathy) ويُعبّر عن الاهتمام الشخصي المتفرد بكل عميل. (Parasuraman et al., 1988)

2. نموذج BSQ (Banking Service Quality)

طوّر (Bahia & Nantel (2000) نموذج BSQ خصيصاً للبيئة المصرفية كاستجابة للانتقادات الموجهة إلى SERVQUAL من حيث ملاءمته للقطاع المصرفي. ويتضمن النموذج ستة أبعاد هي: الكفاءة والفاعلية، والوصول إلى الخدمة، والسعر، والملموسية، ومحفظة الخدمات، والموثوقية. وقد ثبت أن هذا النموذج يتمتع بقدرة تمييزية أعلى في البيئة المصرفية مقارنةً بـ SERVQUAL (Bahia & Nantel, 2000).

3. نموذج CARTER للمصارف الإسلامية

نظراً لأن المصارف الإسلامية تعمل وفق أطر قيمية وتشريعية مغايرة، طوّر (Othman & Owen (2001) نموذج CARTER بإضافة بُعد "الامتثال للشريعة الإسلامية (Compliance)" إلى الأبعاد الخمسة لـ SERVQUAL. وقد وجدت أبحاث لاحقة كدراسة الربيعي والشمري (2020) أن هذا البعد يُمثّل أحد أقوى المحددات لرضا عملاء المصارف الإسلامية في منطقة الخليج العربي.

رابعاً: أبعاد جودة الخدمات المصرفية في الأدبيات العربية

أبرز الواقع المصرفي العربي اجتهادات أكاديمية محلية أسهمت في إثراء الأدبيات وتكييف النماذج الغربية مع السياق الثقافي والتشريعي العربي. فقد توصّل جرجس وسليم (2016) في دراستهما على عينة من البنوك التجارية المصرية إلى أن جودة الخدمة المصرفية تتشكل من سبعة أبعاد: الموثوقية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف،

للدراسة .

ومن تم التوصل إلى الصورة النهائية لاستمارة الاستبيان وهي تضم

ثلاثة مجموعات رئيسية من الأسئلة وهي كالآتي :-

المجموعة الأولى:- وتضم 5 أسئلة شخصية وتشمل الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، الخبرة والوظيفية .

المجموعة الثانية:- وتشمل 40 عبارة حول مستويات أبعاد مبادئ الحوكمة.

المجموعة الثالثة:- وتشمل 25 عبارة حول مستويات أبعاد جودة الخدمات المصرفية.

وبعد عملية تحكيم الاستبيان قام الباحث بتوزيع عدد (100) نسخة من استمارة الاستبيان على الذين تم اختيارهم من القيادات الإدارية في بعض المصارف العامة العاملة في ليبيا وهي (الجمهورية - الوحدة - الصحاري - التجاري) . وبعد فترة زمنية تم الحصول على عدد (90) استمارة استبيان من الاستثمارات الموزعة. والجدول رقم (1) يبين عدد نسخ استمارة الاستبيان الموزعة والمسترجعة ونسبة المسترجع منها .

جدول رقم (1) عدد نسخ استمارة الاستبيان الموزعة والمسترجعة ونسبة المسترجع منها.

عدد النسخ الموزعة	عدد النسخ المسترجعة	نسبة النسخ المسترجعة %
100	90	90.00

من خلال الجدول رقم (1) نلاحظ أن نسبة المسترجع الكلية 90% من جميع استمارات الاستبيان الموزعة وهي نسبة كبيرة .

و بعد تجميع استمارات الاستبيان استخدم الباحث الطريقة الرقمية في ترميز البيانات حيث تم ترميز الإجابات كما بالجدول التالي رقم (2)

جدول رقم(2) توزيع الدرجات على الإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي

الإجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5	

من خلال الجدول رقم (2) يكون متوسط درجة الموافقة (3) . فإذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يزيد معنوياً عن (3) فيدل على ارتفاع درجة الموافقة . أما إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يقل معنوياً عن (3) فيدل على انخفاض درجة الموافقة ، وفي حين إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة لا يختلف معنوياً عن (3) فيدل على أن درجة الموافقة متوسطة ، وبالتالي سوف يتم اختبار ما إذا كان متوسط درجة الموافقة يختلف معنوياً عن (3) أم لا وفي حالة الاختلاف يتم معرفة ما إذا كان يزيد أو يقل عن متوسط المقياس (3). وبعد الانتهاء من ترميز الإجابات وإدخال البيانات الأولية باستخدام الإصدار الرابع والعشرون من حزمة البرمجيات الجاهزة (Statistical Package for Social Science) (SPSS) في تحليل البيانات الأولية كما يلي:-

أولاً:- اختبار الثبات والصدق: Reliability and Validate

للتأكد من ثبات وصدق " أداة الدراسة " قام الباحث بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cornbach Alpha) ومعامل الصدق الذاتي لكل محور من محاور استمارة الاستبيان ولجميع المحاور. فكانت النتائج كما بالجدول رقم (3).

جدول رقم (3) نتائج اختبار الثبات والصدق

م	المحور	عدد العبارات	معامل ألفاء الثبات	معامل الصدق
---	--------	--------------	--------------------	-------------

استناداً إلى ما سبق من مراجعة نظرية وأمبيريقية، يقترح الباحث نموذجاً توضيحياً يتمحور حول متغيرين رئيسيين:

المتغير المستقل: مبادئ الحوكمة المصرفية، وتشمل أبعادها الستة : الشفافية والإفصاح، والمساءلة والمحاسبة، والعدالة والإنصاف، والمسؤولية والاستجابة، وسيادة القانون والامتثال، والاستقلالية والفصل بين السلطات.

المتغير التابع: جودة الخدمات المصرفية، وتقاس عبر أبعاد نموذج SERVQUAL الخمسة المكثفة مع البيئة المصرفية المحلية : الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والضمان، والتعاطف.

وتنبثق من هذا النموذج الفرضية الرئيسية للدراسة القائلة بأن لمبادئ الحوكمة المصرفية أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في جودة الخدمات المصرفية، وتتفرع منها فرضيات فرعية تُعالج كل بُعد من أبعاد الحوكمة على حدة.

خلاصة الفصل

قدّم هذا الفصل إطاراً نظرياً متكافئاً لمتغيري الدراسة : مبادئ الحوكمة المصرفية وجودة الخدمات المصرفية، وذلك من خلال ثلاثة محاور متسلسلة ومتكاملة .وقد تبين من خلال استقراء الأدبيات أن ثمة علاقة نظرية وتجريبية وثيقة بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة من جهة، وجودة الخدمات المصرفية المُقدّمة من جهة أخرى.

وقد خلص الفصل إلى جملة من الاستنتاجات الجزئية أبرزها :أن الحوكمة المصرفية الرشيدة تُعزّز جودة الخدمة عبر مسارات متعددة منها :الانضباط المؤسسي، ورأس المال البشري، والثقافة التنظيمية؛ وأن مبادئ الشفافية والمساءلة تحتلان الأولوية في التأثير على جودة الخدمة وفق معظم الدراسات التجريبية؛ وأن الجمع بين النماذج الغربية والتكيف مع الخصوصية الثقافية والمؤسسية للبيئة العربية يُمثّل مقاربةً منهجيةً رشيدة في قياس جودة الخدمات المصرفية.

ومن هذا المنطلق، يُوقّر الإطار النظري المُقدّم الأرضية العلمية الكافية للانتقال في الفصل التالي إلى بناء أداة الدراسة واختبار فرضياتها ميدانياً.

الدراسة الميدانية

أولاً- أداة جمع البيانات

1. تصميم استمارة الاستبيان :

لقد قام الباحث بإعداد الصورة المبدئية لعبارات استمارة الاستبيان بعد الاطلاع على عديد من المراجع العلمية ، والدراسات السابقة في مجال البحث الحالي ومن خلال ما تم استخلاصه من الجانب النظري لهذه الدراسة ، وقد راع الباحث في إعداد استمارة الاستبيان وضوح الفقرات وسهولة الإجابة عليها، حيث طلب من المستبين وضع علامة (✓) أمام كل عبارة حسب درجة موافقته عليها.

ولقد راع الباحث جانب صدق المحتوى في استمارة الاستبيان ، من خلال التأكد من أن جميع العبارات التي تحتويها استمارة الاستبيان تغطي جميع أبعاد المشكلة قيد الدراسة ،كما تغطي جميع جوانب وأبعاد الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية المنتقاة من الإطار النظري

العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3) ، وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات

ب. الدلالات المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية (0.05) للعبارات التالية :-

1. يتحمل مجلس الإدارة مسئولية إتباع وممارسة حوكمة سليمة بالمصرف

2. يلتزم المصرف في القيام بعملياته وأنشطته بالتشريعات والقوانين النافذة

لذلك لا نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات وهذا يدل على أن درجات الموافقة على هذه العبارات متوسطة

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد تطبيق إطار فعال للحوكمة بالمصارف تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية ، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (4) .
الجدول رقم (4) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد تطبيق إطار فعال للحوكمة بالمصارف

م	المحور	عدد العبارات	معامل ألفاء الثبات	معامل الصدق
1	مستوى بعد تطبيق إطار فعال للحوكمة بالمصارف	8	0.837	0.915
2	مستوى بعد حماية حقوق المساهمين	8	0.900	0.949
3	مستوى بعد تطبيق آلية مجلس الإدارة	8	0.858	0.926
4	مستوى بعد تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى	8	0.887	0.942
5	مستوى بعد الإفصاح والشفافية	8	0.921	0.960
	مبادئ الحوكمة	40	0.970	0.985
1	مستوى بعد الاعتمادية	5	0.810	0.900
2	مستوى بعد الاستجابة	5	0.931	0.965
3	مستوى بعد الثقة والتوكيد	5	0.876	0.936
4	مستوى بعد التقمص والاعتناق (التعاطف)	5	0.896	0.947
5	مستوى بعد الملموسية(المظهر العام للمصرف)	5	0.902	0.950
	جودة الخدمات	25	0.972	0.986

من خلال الجدول رقم (4) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (6.260) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.50972) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3) ، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى بعد تطبيق إطار فعال للحوكمة بالمصارف حيث أن:-

1. يوجد بالمصارف دليل مكتوب الحوكمة يتماشى مع موجهات الضبط المؤسسي للبنك المركزي

1	مستوى بعد تطبيق إطار فعال للحوكمة بالمصارف	8	0.837	0.915
2	مستوى بعد حماية حقوق المساهمين	8	0.900	0.949
3	مستوى بعد تطبيق آلية مجلس الإدارة	8	0.858	0.926
4	مستوى بعد تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى	8	0.887	0.942
5	مستوى بعد الإفصاح والشفافية	8	0.921	0.960
-	مبادئ الحوكمة	40	0.970	0.985
1	مستوى بعد الاعتمادية	5	0.810	0.900
2	مستوى بعد الاستجابة	5	0.931	0.965
3	مستوى بعد الثقة والتوكيد	5	0.876	0.936
4	مستوى بعد التقمص والاعتناق (التعاطف)	5	0.896	0.947
5	مستوى بعد الملموسية(المظهر العام للمصرف)	5	0.902	0.950
-	جودة الخدمات	25	0.972	0.986

من خلال الجدول رقم (3) يلاحظ أن قيم معامل كرونباخ ألفا (α) لكل محور من محاور استمارة الاستبيان تتراوح بين (0.810) إلى (0.970) ولجميع المحاور (0.972) وهي قيم كبيرة أكبر من 0.60 وهذا يدل على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي في الإجابات. وكذلك فإن معاملات الصدق تتراوح بين (0.900) إلى (0.985) ولجميع المحاور (0.986) وهي قيم كبيرة وهذا يدل على توفر درجة عالية من الصدق مما يمكننا من الاعتماد على إجابات مفردات العينة في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

ثانياً:- اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بمستويات أبعاد مبادئ الحوكمة

1. مستوى بعد تطبيق إطار فعال للحوكمة بالمصارف
لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمدى تطبيق إطار فعال للحوكمة بالمصارف تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما يلي:-

أ. الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) للعبارات التالية :-

- يوجد بالمصرف دليل مكتوب الحوكمة يتماشى مع موجهات الضبط المؤسسي للبنك المركزي
- يسعى المصرف لزيادة وعي وإدراك العاملين بمضمون دليل حوكمة الشركات وبأهمية في سير العمل
- يقوم المصرف بالإفصاح للجمهور عن مدى تطبيقه بنود دليل حوكمة الشركات الخاصة به
- تتابع الجهات الرقابية والإشرافية ما يقوم به المصرف من تطبيق معلومات الضبط المؤسسي
- يتم تحديد وتطوير دليل الحوكمة وفقاً للتغيرات في حاجات وإجراءات العمل في البيئة المصرفية
- يوجد بالمصرف لجنة حوكمة من مهامها وضع دليل للحوكمة ومتابعة تطبيقه عند الحاجة

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه

2. تسعى المصارف لزيادة وعي وإدراك العاملين بمضمون دليل حوكمة الشركات وبأهمية في سير العمل
3. تقوم المصارف بالإفصاح للجمهور عن مدى تطبيقه بنود دليل حوكمة الشركات الخاصة به
4. تتابع الجهات الرقابية والإشرافية ما تقوم به المصارف من تطبيق معلومات الضبط المؤسسي
5. يتم تحديد وتطوير دليل الحوكمة وفقا للتغيرات في حاجات وإجراءات العمل في البيئة المصرفية
6. يوجد بالمصارف لجان حوكمة من مهامها وضع دليل للحوكمة ومتابعة تطبيقه عند الحاجة
3. مستوى بعد حماية حقوق المساهمين

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد حماية حقوق المساهمين تم استخدام اختبار ولكوسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما يلي :- الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد حماية حقوق المساهمين

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3) ، وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد حماية حقوق المساهمين تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية ، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (5) . الجدول رقم (5) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد حماية حقوق المساهمين

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد حماية حقوق المساهمين	3.73750	85399.1	8.193	000.

من خلال الجدول رقم (5) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (8.193) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.73750) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3) ، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى بعد حماية حقوق المساهمين حيث أن:-

1. لدى المساهمين الحق في المساهمة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة
2. تعمل الحوكمة على حماية كل حقوق المساهمين المختلفة
3. المعاملة المتساوية للمساهمين المحليين والأجانب وحصولهم على تعويض فعال في حالة انتهاك حقوقهم
4. يوفر المصرف للمساهمين المعلومات الخاصة باستثمارهم في الوقت المناسب
5. يملك جميع المساهمين حق الحصول على كافة المعلومات حول اجتماعات الجمعية العامة في الوقت المناسب
6. توجد آليات واضحة تتعلق بحقوق المساهمين في تفويضهم لمساهمين آخرين نيابة عنهم في اجتماعات مجلس إدارة

7. توجد آليات تنص صراحة على حق المساهمين في إضافة أو اقتراح بنود اضافية تناقش في اجتماع مجلس الإدارة
 8. يحق للمساهمين المشاركة في كافة القرارات المتعلقة بتعديلات الجوهريّة بالمصرف
 4. مستوى بعد تطبيق آلية مجلس الإدارة
- لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد تطبيق آلية مجلس الإدارة تم استخدام اختبار ولكوسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما يلي :-

أ- الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) للعبارات التالية :-

1. يتول إدارة المصرف مجلس إدارة ينتخب أعضائه من قبل الجمعية العمومية للمساهمين
 2. يوفر المصرف لأعضاء مجلس الإدارة كافة المعلومات والبيانات المتعلقة بعمل المصرف
 3. لمجلس الإدارة نظام داخلي يحدد فيه بشكل مفصل صلاحياته ومسؤولياته ويراجع سنويا
 4. يتأكد مجلس الإدارة من التزام الإدارة التنفيذية بالاستراتيجيات والسياسات والإجراءات الموضوعة
 5. لمجلس إدارة المصرف لجان مساعدة له مثل لجنة المراجعة ولجنة الترشيحات ولجنة المخاطر القيام بأعمال معينة في فترة محدودة
 6. يضم مجلس الإدارة عددا كافية من الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين من ذوي الخبرة العملية والمهارات المتخصصة لممارسة الأحكام المستقلة
- لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3) ، وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات

ب- الدلالات المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية (0.05) للعبارات التالية :-

1. يعمل مجلس الإدارة على تنظيم العلاقة بين الأطراف ذات المصالح
 2. ينظم مجلس الإدارة الأمور المالية والإدارية بالمصرف بموجب أنظمة داخلية خاصة
- لذلك لا نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات وهذا يدل على أن درجات الموافقة على هذه العبارات متوسطة

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد تطبيق آلية مجلس الإدارة تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية ، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (6) .

الجدول رقم (6) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد تطبيق آلية مجلس الإدارة

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد تطبيق آلية	3.55556	786140.	6.704	000.

1. يتلقى الموظفون في المصرف تدريب كافي ومستمر ينمي قدراتهم الإدارية والمهنية

2. يراعي المصرف في تقديم خدماته وممارسة نشاطه الجوانب الاجتماعية والأخلاقية

لذلك لا نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات وهذا يدل على أن درجات الموافقة على هذه العبارات متوسطة

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية ، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (7) .

الجدول رقم (7) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى	3.5694 4	87752. 7	6.156	000.

من خلال الجدول رقم (7) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (6.156) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.56944) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3) ، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى بعد تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى حيث أن:-

1. يراعي المصرف كافة حقوق المساهمين الأساسية التي كفلها القانون ويحافظ عليها
2. يعامل المصرف جميع المساهمين بطريقة متساوية وبخاصة صغار المساهمين والمساهمين الأجانب
3. يحق للمساهمين الحصول على نصيبهم من توزيع الأرباح السنوية حسب سياسة المصرف
4. يسمح للمساهمين للمشاركة في اجتماعات الجمعية العمومية والتصويت لاختيار أعضاء مجلس الإدارة واتحاد القرارات غير المبرمجة بالمصرف
5. يعترف المصرف بحقوق أصحاب المصالح بشكل واضح ويتيح لهم الحصول على تعويضات في حاله انتهاك مصالحهم
6. يحترم المصرف علاقته التعاقدية مع جميع الأطراف حسب الوقت المتفق عليه

6. مستوى بعد الإفصاح والشفافية
لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد الإفصاح والشفافية تم استخدام اختبار ولكوكسون حول

مجلس الإدارة				
--------------	--	--	--	--

من خلال الجدول رقم (6) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (6.704) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.55556) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3) ، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى بعد تطبيق آلية مجلس الإدارة حيث أن:-

1. يتول إدارة المصرف مجلس إدارة ينتخب أعضائه من قبل الجمعية العمومية للمساهمين
2. يوفر المصرف لأعضاء مجلس الإدارة كافة المعلومات والبيانات المتعلقة بعمل المصرف
3. لمجلس الإدارة نظام داخلي يحدد فيه بشكل مفصل صلاحياته ومسؤولياته ويراجع سنوياً
4. يتأكد مجلس الإدارة من التزام الإدارة التنفيذية بالاستراتيجيات والسياسات والإجراءات الموضوعة
5. لمجلس إدارة المصرف لجان مساعدة له مثل لجنة المراجعة ولجنة الترشيحات ولجنة المخاطر القيام بأعمال معينة في فترة محدودة
6. يضم مجلس الإدارة عددا كافية من الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين من ذوي الخبرة العملية والمهارات المتخصصة لممارسة الأحكام المستقلة

5. مستوى بعد تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى
لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما يلي :-

أ- الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) للعبارات التالية :-

1. يراعي المصرف كافة حقوق المساهمين الأساسية التي كفلها القانون ويحافظ عليها
2. يعامل المصرف جميع المساهمين بطريقة متساوية وبخاصة صغار المساهمين والمساهمين الأجانب
3. يحق للمساهمين الحصول على نصيبهم من توزيع الأرباح السنوية حسب سياسة المصرف
4. يسمح للمساهمين للمشاركة في اجتماعات الجمعية العمومية والتصويت لاختيار أعضاء مجلس الإدارة واتحاد القرارات غير المبرمجة بالمصرف
5. يعترف المصرف بحقوق أصحاب المصالح بشكل واضح ويتيح لهم الحصول على تعويضات في حاله انتهاك مصالحهم
6. يحترم المصرف علاقته التعاقدية مع جميع الأطراف حسب الوقت المتفق عليه

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3) ، وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات

أ- الدلالات المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية (0.05) للعبارات التالية :-

مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة	3.635	7578.	7.949	000.
------------------------------------	-------	-------	-------	------

متوسط المقياس (3) فكانت النتائج أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد الإفصاح والشفافية

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3) ، وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد الإفصاح والشفافية تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية ، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (8) .

الجدول رقم (8) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد الإفصاح والشفافية

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد الإفصاح والشفافية	3.80278	822775.	9.256	000.

من خلال الجدول رقم (8) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (9.256) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة () وهو يزيد عن متوسط المقياس (3) ، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى بعد الإفصاح والشفافية حيث أن:-

1. يقوم المصرف في إعداد وعرض التقارير والقوائم المالية بالقوانين والأنظمة ذات الصلة و تملبه المعايير الدولية للتقارير المالية
2. يتيح المصرف المعلومات المالية للمساهمين في الوقت المناسب
3. يوفر المصرف المعلومات اللازمة عن الأداة للجهات الرقابية والاستثمارية
4. ينشر المصرف قوائمه في موقعة علي الانترنت والصحف اليومية
5. يتأكد مجلس الإدارة من صحة التقارير المالية بواسطة المراجع الخارجي ولجنة المراجعة
6. يراعي المصرف تقديم معلومات دقيقة وموضوعية وقابلة للفهم والمقارنة من خلال التقارير السنوية والدورية وخلافه
7. يتضمن التقرير السنوي للمصرف الإفصاح عن ملاحظات وتحليلات الإدارة للمعلومات المالية وغير المالية
8. يحظر على كافة العاملين بالمصرف الإفصاح عن أي معلومات داخلية مؤثرة علي سعر السهم في السوق

1. مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة

لاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية والمتمثلة في (مدى تطبيق إطار فعال للحوكمة بالمصارف ، حماية حقوق المساهمين ، تطبيق آلية مجلس الإدارة ، تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى و الإفصاح والشفافية) واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (9)

الجدول رقم (9) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
--------	---------------	-------------------	-----------------	------------------

من خلال الجدول رقم (9) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (7.949) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.635) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3) ، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة حيث أن:-

- 1- يوجد ارتفاع في مستوى بعد تطبيق إطار فعال للحوكمة بالمصارف
- 2- يوجد ارتفاع في مستوى بعد حماية حقوق المساهمين
- 3- يوجد ارتفاع في مستوى بعد تطبيق آلية مجلس الإدارة
- 4- يوجد ارتفاع في مستوى بعد تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى
- 5- يوجد ارتفاع في مستوى بعد الإفصاح والشفافية

ثالثاً:- مستويات أبعاد جودة الخدمات المصرفية

1. مستوى بعد الاعتمادية

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد الاعتمادية تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما يلي

أ- الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) للعبارات التالية :-

1. يلتزم المصرف بتقديم خدماته للزبائن في موعدها المحدد دون تأخير
 2. يقوم المصرف دائماً باطلاع عملائه على خدماته الجديدة التي يطلقها
 3. يلتزم دائماً الموظف بتقديم الخدمات بشكلها الصحيح
- لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3) ، وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات

ب- الدلالات المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية (0.05) للعبارات التالية :-

1. تراعي إدارة المصرف الصرامة والانضباط من حيث التوقيت ببداية ونهاية العمل

2. للمصرف سجلات دقيقة ومنظمة ويتوفر على نسخ الالكترونية ليتمكن الاعتماد عليها والرجوع إليها بسرعة وسهولة

لذلك لا نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات وهذا يدل على أن درجات الموافقة على هذه العبارات متوسطة

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد الاعتمادية تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية ، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (9).

الجدول رقم (10) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على

5. هناك استعداد دائم لمساعدة العملاء وتوجيههم

2. مستوى بعد الثقة والتوكيد

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد الثقة والتوكيد تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد الثقة والتوكيد

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3) ، وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد الثقة والتوكيد تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية ، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (12) .
الجدول رقم (20) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد الثقة والتوكيد.

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد الثقة والتوكيد	3.8422	8619.	9.270	000.

من خلال الجدول رقم (12) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (9.270) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.8422) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3) ، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى بعد الثقة والتوكيد حيث أن:-

1. يتميز المصرف بالأمان والخصوصية السرية وقلة الأخطاء في المعاملات
2. تحاول دائما غرس الثقة في نفوس الزبائن من خلال السلوك الذي تبديه في عمالك
3. لديك المعرفة الكافية في استخدام الأجهزة التكنولوجية الحديثة وكذا خدمات الرقمنة التي يقدمها مصارفكم بكل ثقة وتأكيد
4. أنظمة الأمان التي يوفرها المصرف تمكن العملاء من إجراء معاملاتهم بكل أريحية وتزرع الثقة في نفوسهم
5. نتجارب مع عملائنا بشكل سريع في حالات ضياع البطاقات أو الإبلاغ عن أي مشكلة

3. مستوى بعد التقمص والاعتناق (التعاطف)

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد التقمص والاعتناق (التعاطف) تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد التقمص والاعتناق (التعاطف)

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3) ، وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد التقمص والاعتناق (التعاطف) تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على

جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد الاعتمادية

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد الاعتمادية	3.3933	8681.	4.298	000.

من خلال الجدول رقم (10) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (4.298) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.3933) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3) ، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى بعد الاعتمادية حيث أن:-

1. يلتزم المصرف بتقديم خدماته للزبائن في موعدها المحدد دون تأخير
2. يقوم المصرف دائما بإطلاع عملائه على خدماته الجديدة التي يطلقها
3. يلتزم دائما الموظف بتقديم الخدمات بشكلها الصحيح

1. مستوى بعد الاستجابة

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد الاستجابة تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد الاستجابة

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3) ، وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد الاستجابة تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية ، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (11) .

الجدول رقم (11) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد الاستجابة

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد الاستجابة	3.7888	8986.	8.328	000.

من خلال الجدول رقم (11) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (8.328) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.7888) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3) ، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى بعد الاستجابة حيث أن:-

1. يقدم المصرف خدماته بشكل فوري وفي أوقات التي يعد فيها عملائه
2. يلتزم المسئولون في المصرف بتوفير الوقت الكافي لمقابلة الزبائن واستقبالهم طيلة أوقات العمل
3. يتم الرد على طلبات الزبائن وانشغالاتهم دون تمييز
4. تسعى إدارة المصرف لحل مشاكل الزبائن أول بأول وبدون تأخير

جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية ، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (13).

الجدول رقم (13) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد التقمص والاعتناق (التعاطف)

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد التقمص والاعتناق (التعاطف)	3.8111	8701.	8.843	000.

من خلال الجدول رقم (13) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (8.843) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.8111) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3) ، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى بعد التقمص والاعتناق (التعاطف) حيث أن:-

1. المعاملة الجيدة التي يبديها الموظفون للزبائن ليست من منظور حاجاتهم لخدمات المصرف.

2. دائما يحاول الموظف تفاهم المشكلات التي قد يواجهها الزبائن ويقدم له الدعم الكافي

3. يتم موظفي المصرف دائما بملاحظات والاقتراحات التي قد يبديها الزبائن من اجل ادخال تحسينات على الخدمات المقدمة

4. يستقبل المصرف زبائنه بكل اهتمام وبوولي لهم عناية شخصية

5. تقوم بتقديم مساعدات للزبائن كلما احتاج منك ذلك

4. مستوى بعد الملموسية(المظهر العام للمصرف)

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى بعد الملموسية(المظهر العام للمصرف) تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج أن الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لجميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد الملموسية(المظهر العام للمصرف)

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3) ، وهذا يدل على وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على هذه العبارات

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى بعد الملموسية(المظهر العام للمصرف) تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية ، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (14) .

الجدول رقم (14) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى بعد الملموسية(المظهر العام للمصرف)

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بعد الملموسية (المظهر العام للمصرف)	3.8488	8727.	9.228	000.

من خلال الجدول رقم (14) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (9.228) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.8488) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3) ، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى بعد الملموسية(المظهر العام للمصرف) حيث أن:-

1. إدارة المصرف تولي اهتماما كبيرا بمظهر موظفيها وكذا الشكل الداخلي والخارجي للمصرف

2. يوجد لدى مصرفنا أجهزة رقمية وتقنيات حديثة لتقديم خدمة لعملائنا

3. لا يبدي الزبون أي انطباع شئ اتجاه وسائل الراحة والمرافق والقاعات التي يوفرها المصرف

4. يحرص مصرفنا على تقديم خدماته بصورة مميزة وملموسة وتختلف عن المصارف الأخرى

5. يقوم المصرف بإصدار الشيكات والبطاقات الائتمانية وفتح مواقع الإلكتروني بنوعية عالية

5. مستوى جودة الخدمات المصرفية

لاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى جودة الخدمات المصرفية تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية والتمثلة في (الاعتمادية ، الاستجابة ، الثقة والتوكيد ، التقمص والاعتناق (التعاطف) و الملموسية(المظهر العام للمصرف) واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (15) .

الجدول رقم (15) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى جودة الخدمات المصرفية

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى جودة الخدمات المصرفية	3.7368	8179.	8.546	000.

من خلال الجدول رقم (15) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (8.546) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.7368) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3) ، وهذا يشير إلى وجود ارتفاع في مستوى جودة الخدمات المصرفية حيث أن:-

1- يوجد ارتفاع في مستوى بعد الاعتمادية

2- يوجد ارتفاع في مستوى بعد الاستجابة

3- يوجد ارتفاع في مستوى بعد الثقة والتوكيد

4- يوجد ارتفاع في مستوى بعد التقمص والاعتناق (التعاطف)

5- يوجد ارتفاع في مستوى بعد الملموسية(المظهر العام للمصرف)

رابعا:- اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

1. أثر بعد تطبيق إطار فعال للحوكمة بالمصارف على مستوى جودة الخدمات المصرفية

لمعرفة أثر بعد تطبيق إطار فعال للحوكمة بالمصارف على مستوى جودة الخدمات المصرفية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple linear regression) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (16:17)

جدول رقم (16) نتائج اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد المتعلقة بأثر بعد تطبيق إطار فعال للحوكمة بالمصارف على مستوى جودة الخدمات المصرفية

معامل ارتباط	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the
--------------	----------	-------------------	-------------------

المصرفية

لمعرفة أثر بعد حماية حقوق المساهمين على مستوى جودة الخدمات المصرفية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple linear regression) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (18) جدول رقم (18) نتائج اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد المتعلقة بأثر بعد حماية حقوق المساهمين على مستوى جودة الخدمات المصرفية

معامل ارتباط بيرسون R	معامل ارتباط مربع R Square	معامل ارتباط مربع Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير
857.	735.	732.	42327.

من الجدول رقم (18) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.857) ومعامل التحديد (0.735) بخطأ معياري للتقدير Standard Error of the Estimate (0.43327) وهو مقدار صغير نسبياً وهذا يدل على وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (بعد حماية حقوق المساهمين) على المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) حيث أن (%73.5) من التغيرات في المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) يُفسرها التباين في المتغير المستقل (بعد حماية حقوق المساهمين) إذا لم يتأثر المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) إلا بأثر المتغير المستقل (بعد حماية حقوق المساهمين)

جدول رقم (19) نتائج تقدير معاملات الانحدار لأثر (بعد حماية حقوق المساهمين) على (مستوى جودة الخدمات المصرفية)

الدالة الإحصائية P-Value	قيمة الاختبار T	معاملات الانحدار المعيارية Beta	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار B	
001.	3.314		201.	667.	Constant
000.	15.633	857.	053.	821.	حماية حقوق المساهمين
		* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05			تنويه

من الجدول رقم (19) يكون نموذج الانحدار لأثر (بعد حماية حقوق المساهمين) على (مستوى جودة الخدمات المصرفية) يكون بالصورة التالية:

$$Y = 0.667 + 0.821 X_2$$

حيث

Y يمثل مستوى جودة الخدمات المصرفية X_2 يمثل مستوى بعد حماية حقوق المساهمين

من النموذج نلاحظ أن قيمة معامل انحدار لأثر (بعد حماية حقوق المساهمين) في على (مستوى جودة الخدمات المصرفية) () بدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، وهذا يعني أن للمتغير المستقل (بعد حماية حقوق المساهمين) تأثير معنوي في المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية)

ويُتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول (19) السابق أن إشارة

بيرسون R	مربع معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل	Estimate الخطأ المعياري للتقدير
a765.	585.	580.	5300.

من الجدول رقم (16) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.765) ومعامل التحديد (0.585) بخطأ معياري للتقدير Standard Error of the Estimate (0.5300) وهو مقدار صغير نسبياً وهذا يدل على وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (بعد تطبيق إطار فعال للحوكمة بالمصارف) على المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) حيث أن (%58.5) من التغيرات في المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) يُفسرها التباين في المتغير المستقل (بعد تطبيق إطار فعال للحوكمة بالمصارف) إذا لم يتأثر المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) إلا بأثر المتغير المستقل (بعد تطبيق إطار فعال للحوكمة بالمصارف)

جدول رقم (17) نتائج تقدير معاملات الانحدار لأثر (بعد تطبيق إطار فعال للحوكمة بالمصارف) على (مستوى جودة الخدمات المصرفية)

الدالة الإحصائية P-Value	قيمة الاختبار T	معاملات الانحدار المعيارية Beta	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار B	
001.	3.423		261.	894.	Constant
000.	11.135	765.	073.	810.	مدى تطبيق إطار فعال للحوكمة بالمصارف
		دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05			تنويه

من الجدول رقم (17) يكون نموذج الانحدار لأثر (بعد تطبيق إطار فعال للحوكمة بالمصارف) على (مستوى جودة الخدمات المصرفية) يكون بالصورة التالية:

$$Y = 0.894 + 0.810 X_1$$

حيث

Y يمثل مستوى جودة الخدمات المصرفية X_1 يمثل مستوى بعد تطبيق إطار فعال للحوكمة بالمصارف

من النموذج نلاحظ أن قيمة معامل انحدار لأثر (بعد تطبيق إطار فعال للحوكمة بالمصارف) في على (مستوى جودة الخدمات المصرفية) () بدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، وهذا يعني أن للمتغير المستقل (بعد تطبيق إطار فعال للحوكمة بالمصارف) تأثير معنوي في المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية)

ويُتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول (17) السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة (+) يشير ذلك إلى أن أثر المتغير المستقل (بعد تطبيق إطار فعال للحوكمة بالمصارف) في المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) ايجابي أي كلما زاد مستوى المتغير المستقل () بوحدة واحدة زاد مستوى المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) بقيمة (0.810) من الوحدة. 2. أثر بعد حماية حقوق المساهمين على مستوى جودة الخدمات

حيث

Y يمثل مستوى جودة الخدمات المصرفية X_3 يمثل مستوى بعد

تطبيق آلية مجلس الإدارة

من النموذج نلاحظ أن قيمة معامل انحدار لأثر (بعد تطبيق آلية مجلس الإدارة) في على (مستوى جودة الخدمات المصرفية) (0.855) بدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، وهذا يعني أن للمتغير المستقل (بعد تطبيق آلية مجلس الإدارة) تأثير معنوي في المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية)

ويتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول (21) السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة (+) يشير ذلك إلى أن أثر المتغير المستقل (بعد تطبيق آلية مجلس الإدارة) في المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) إيجابي أي كلما زاد مستوى المتغير المستقل (بعد تطبيق آلية مجلس الإدارة) بوحدة واحدة زاد مستوى المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) بقيمة (0.855) من الوحدة.

4. أثر بعد تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى على مستوى جودة الخدمات المصرفية

لمعرفة أثر بعد تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى على مستوى جودة الخدمات المصرفية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple linear regression) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (22،23)

جدول رقم (22) نتائج اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد المتعلقة بأثر بعد تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى على مستوى جودة الخدمات المصرفية

معامل ارتباط بيرسون R	R Square مربع معامل الارتباط	Adjusted R Square مربع معامل الارتباط المعدل	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير
784.	615.	610.	511.

من الجدول رقم (22) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.784) ومعامل التحديد (0.615) بخطأ معياري للتقدير Standard Error of the Estimate (0.511) وهو مقدار صغير نسبياً وهذا يدل على وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (بعد تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى) على المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) حيث أن (61.5%) من التغيرات في المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) يُفسرها التباين في المتغير المستقل (بعد تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى) إذا لم يتأثر المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) إلا بأثر المتغير المستقل (بعد تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى)

جدول رقم (23) نتائج تقدير معاملات الانحدار لأثر (بعد تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى) على (مستوى جودة الخدمات المصرفية)

معاملات الانحدار المعيارية Beta	الخطأ المعياري Std. Error	قيمة إحصائية الاختبار T	الدلالة الإحصائية P-Value
1.129	227.	4.979	000.

معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة (+) يشير ذلك إلى أن أثر المتغير المستقل (بعد حماية حقوق المساهمين) في المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) إيجابي أي كلما زاد مستوى المتغير المستقل (بعد حماية حقوق المساهمين) بوحدة واحدة زاد مستوى المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) بقيمة (0.821) من الوحدة.

3. أثر بعد تطبيق آلية مجلس الإدارة على مستوى جودة الخدمات المصرفية

لمعرفة أثر بعد تطبيق آلية مجلس الإدارة على مستوى جودة الخدمات المصرفية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple linear regression) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (20،21)

جدول رقم (20) نتائج اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد المتعلقة بأثر بعد تطبيق آلية مجلس الإدارة على مستوى جودة الخدمات المصرفية

معامل ارتباط بيرسون R	R Square مربع معامل الارتباط	Adjusted R Square مربع معامل الارتباط المعدل	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير
a821.	675.	671.	4691.

من الجدول رقم (20) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.821) ومعامل التحديد (0.675) بخطأ معياري للتقدير Standard Error of the Estimate (0.4691) وهو مقدار صغير نسبياً وهذا يدل على وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (بعد تطبيق آلية مجلس الإدارة) على المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) حيث أن (67.5%) من التغيرات في المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) يُفسرها التباين في المتغير المستقل (بعد تطبيق آلية مجلس الإدارة) إذا لم يتأثر المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) إلا بأثر المتغير المستقل (بعد تطبيق آلية مجلس الإدارة)

جدول رقم (21) نتائج تقدير معاملات الانحدار لأثر (بعد تطبيق آلية مجلس الإدارة) على (مستوى جودة الخدمات المصرفية)

معاملات الانحدار المعيارية Beta	الخطأ المعياري Std. Error	قيمة إحصائية الاختبار T	الدلالة الإحصائية P-Value
698.	230.	3.031	003.
855.	063.	13.511	000.
تنويه		دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05	

من الجدول رقم (21) يكون نموذج الانحدار لأثر (بعد تطبيق آلية مجلس الإدارة) على (مستوى جودة الخدمات المصرفية) يكون بالصورة التالية:

$$Y = 0.698 + 0.855 X_3$$

على وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (بعد الإفصاح والشفافية) على المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) حيث أن (83.3%) من التغيرات في المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) يُفسرها التباين في المتغير المستقل (بعد الإفصاح والشفافية) إذا لم يتأثر المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) إلا بتأثر المتغير المستقل (بعد الإفصاح والشفافية)

جدول رقم (25) نتائج تقدير معاملات الانحدار لأثر (بعد الإفصاح والشفافية) على (مستوى جودة الخدمات المصرفية)

الدالة الإحصائية P-Value	قيمة الاختبار T	معاملات الانحدار المعيارية Beta	الخطأ المعياري Std. Error	معاملات الانحدار B	
093.	1.700		168.	286.	Constant
000.	20.955	913.	043.	907.	الإفصاح والشفافية
		* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05			نتويته

من الجدول رقم (25) يكون نموذج الانحدار لأثر (بعد الإفصاح والشفافية) على (مستوى جودة الخدمات المصرفية) يكون بالصورة التالية:

$$Y = 0.286 + 0.907 X_5$$

حيث

Y يمثل مستوى جودة الخدمات المصرفية

X₅ يمثل مستوى بعد الإفصاح والشفافية

من النموذج نلاحظ أن قيمة معامل انحدار لأثر (بعد الإفصاح والشفافية) في على (مستوى جودة الخدمات المصرفية) (0.907) بدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، وهذا يعني أن للمتغير المستقل (بعد الإفصاح والشفافية) تأثير معنوي في المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية)

ويتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول (25) السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة (+) يشير ذلك إلى أن أثر المتغير المستقل (بعد الإفصاح والشفافية) في المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) ايجابي أي كلما زاد مستوى المتغير المستقل (بعد الإفصاح والشفافية) بوحدة واحدة زاد مستوى المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) بقيمة (0.907) من الوحدة.

6. أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على مستوى جودة الخدمات المصرفية

لمعرفة أثر مبادئ الحوكمة على مستوى جودة الخدمات المصرفية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple linear regression) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (26،27)

جدول رقم (26) نتائج اختبار معامل الارتباط ومعامل التحديد المتعلقة

مدى تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى	731.	062.	784.	11.844	000.
نتويته			دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05		

من الجدول رقم (23) يكون نموذج الانحدار لأثر (بعد تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى) على (مستوى جودة الخدمات المصرفية) يكون بالصورة التالية:

$$Y = 1.129 + 0.731 X_4$$

حيث

Y يمثل مستوى جودة الخدمات المصرفية X₄ يمثل مستوى بعد

تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى

من النموذج نلاحظ أن قيمة معامل انحدار لأثر (بعد تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى) في على (مستوى جودة الخدمات المصرفية) (0.731) بدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، وهذا يعني أن للمتغير المستقل (بعد تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى) تأثير معنوي في المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية)

ويتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول (23) السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة (+) يشير ذلك إلى أن أثر المتغير المستقل (بعد تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى) في المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) ايجابي أي كلما زاد مستوى المتغير المستقل (بعد تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى) بوحدة واحدة زاد مستوى المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) بقيمة (0.731) من الوحدة.

5. أثر بعد الإفصاح والشفافية على مستوى جودة الخدمات المصرفية

لمعرفة أثر على مستوى جودة الخدمات المصرفية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple linear regression) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (24،25)

معامل ارتباط بيرسون R	R Square مربع معامل الارتباط	Adjusted R Square مربع معامل الارتباط المعدل	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير
913.	833.	831.	3361.

من الجدول رقم (24) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.913) ومعامل التحديد (0.833) بخطأ معياري للتقدير Standard Error of the Estimate (0.3361) وهو مقدار صغير نسبياً وهذا يدل

1. معظم مفردات عينة الدراسة هم من الذكور ويمثلون نسبة (68.9%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، والباقي من الإناث ويمثلون نسبة (31.1%) من جميع مفردات عينة الدراسة
2. معظم مفردات عينة الدراسة أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة ويمثلون نسبة (38.9%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم يليهم ممن أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة ويمثلون نسبة (32.2%) من جميع مفردات عينة الدراسة .
3. معظم مفردات عينة الدراسة ممن مستواهم التعليمي جامعي أو ما يعادله ويمثلون نسبة (68.9%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، يليهم ممن مستواهم التعليمي ماجستير ويمثلون نسبة (24.4%) من جميع مفردات عينة الدراسة .
4. معظم مفردات عينة الدراسة خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات ويمثلون نسبة (30%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم يليه ممن خبرتهم من 15 إلى 20 سنة ويمثلون نسبة (20%) من جميع مفردات عينة الدراسة .
5. معظم مفردات عينة الدراسة وظيفتهم الحالية رئيس قسم ويمثلون نسبة (37.8%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، تم يليه ممن وظيفتهم الحالية وظائف أخرى ويمثلون نسبة (26.7%) من جميع مفردات عينة الدراسة .
6. يوجد ارتفاع في مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة حيث أن:-
أ- يوجد ارتفاع في مستوى بعد تطبيق إطار فعال للحوكمة بالمصارف
ب- يوجد ارتفاع في مستوى بعد حماية حقوق المساهمين
ت- يوجد ارتفاع في مستوى بعد تطبيق آلية مجلس الإدارة
ث- يوجد ارتفاع في مستوى بعد تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى
ج- يوجد ارتفاع في مستوى بعد الإفصاح والشفافية
7. يوجد ارتفاع في مستوى جودة الخدمات المصرفية حيث أن:-
أ- يوجد ارتفاع في مستوى بعد الاعتمادية
ب- يوجد ارتفاع في مستوى بعد الاستجابة
ت- يوجد ارتفاع في مستوى بعد الثقة والتوكيد
ث- يوجد ارتفاع في مستوى بعد التقصص والاعتناق (التعاطف)
ج- يوجد ارتفاع في مستوى بعد الملموسية (المظهر العام للمصرف)
8. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للمتغير المستقل (مبادئ الحوكمة) على المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) . حيث أن (80.9%) من التغير في المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) يعود إلى التغير في المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة) إذا لم يتأثر المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) إلا بأثر مبادئ الحوكمة. حيث كلما زاد مستوى المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة) بوحدة واحدة يزيد مستوى المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) بمقدار (0.971) من الوحدة حيث أن .
أ- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للمتغير المستقل (بعد تطبيق إطار فعال للحوكمة بالمصارف) على المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) . حيث أن (58.5%) من التغير في المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) يعود إلى التغير في المتغير المستقل (بعد تطبيق إطار فعال للحوكمة بالمصارف) إذا لم يتأثر المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) إلا بأثر. حيث كلما زاد مستوى المتغير المستقل (بعد تطبيق

بأثر على مستوى جودة الخدمات المصرفية

معامل ارتباط بيرسون R	R Square مربع معامل الارتباط	Adjusted R Square مربع معامل الارتباط المعدل	Std. Error of the Estimate الخطأ المعياري للتقدير
a899.	809.	807.	35970.

من الجدول رقم (26) نلاحظ أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.899) ومعامل التحديد (0.809) بخطأ معياري للتقدير Standard Error of the Estimate (0.3597) وهو مقدار صغير نسبياً وهذا يدل على وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (مبادئ الحوكمة) على المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) حيث أن (80.9%) من التغيرات في المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) يُفسرها التباين في المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة) إذا لم يتأثر المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) إلا بأثر المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة) جدول رقم (27) نتائج تقدير معاملات الانحدار لأثر () على (مستوى جودة الخدمات المصرفية)

معاملات الانحدار المعيارية Std. Error	قيمة إحصائية الاختبار T	الدلالة الإحصائية P-Value	معاملات الانحدار المعيارية Std. Error	معاملات الانحدار B	معاملات الانحدار B
187.	1.116	267.	187.	208.	Constant
050.	19.291	000.	050.	971.	الإفصاح والشفافية
					تنويه

من الجدول رقم (27) يكون نموذج الانحدار لأثر (مبادئ الحوكمة) على (مستوى جودة الخدمات المصرفية) يكون بالصورة التالية:

$$Y = 0.208 + 0.971 X$$

حيث

Y يمثل مستوى جودة الخدمات المصرفية X يمثل مستوى مبادئ الحوكمة

من النموذج نلاحظ أن قيمة معامل انحدار لأثر (مبادئ الحوكمة) في (مستوى جودة الخدمات المصرفية) (0.208) بدلالة إحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يشير إلى معنوية معامل الانحدار، وهذا يعني أن للمتغير المستقل (مبادئ الحوكمة) تأثير معنوي في المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية)

ويتضح من النتائج الإحصائية المدونة بالجدول (27) السابق أن إشارة معامل الانحدار في النموذج الموفق موجبة (+) يشير ذلك إلى أن أثر المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة) في المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) ايجابي أي كلما زاد مستوى المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة) بوحدة واحدة زاد مستوى المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) بقيمة (0.971) من الوحدة.

خامساً:- النتائج و التوصيات

النتائج

من خلال النتائج التي توصل إليها الباحث وفقاً لاستجابة مفردات عينة البحث يمكننا عرض نتائج الدراسة الميدانية في النقاط التالية:-

5. العمل على جعل الموظفين في المصرف يتلقون تدريب كافي ومستمر ينمي قدراتهم الإدارية والمهنية
6. العمل على جعل المصارف تراعي في تقديم خدماتهم وممارسة نشاطهم الجوانب الاجتماعية والأخلاقية
7. العمل على جعل مجالس الإدارات تراعي الصرامة والانضباط من حيث التوقيت ببداية ونهاية العمل
8. العمل على جعل في المصارف سجلات دقيقة ومنظمة وتتوفر على نسخ الالكترونية ليتمكن الاعتماد عليها والرجوع إليها بسرعة وسهولة

إطار فعال للحوكمة بالمصارف (بوحدة واحدة يزيد مستوى المتغير التابع(مستوى جودة الخدمات المصرفية) بمقدار (0.810) من الوحدة .

ب- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للمتغير المستقل(بعد حماية حقوق المساهمين) على المتغير التابع(مستوى جودة الخدمات المصرفية) . حيث أن (73.5%) من التغير في المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) يعود إلى التغير في المتغير المستقل (بعد حماية حقوق المساهمين) إذا لم يتأثر المتغير التابع(مستوى جودة الخدمات المصرفية) إلا بأثر بعد حماية حقوق المساهمين. حيث كلما زاد مستوى المتغير المستقل (بعد حماية حقوق المساهمين) بوحدة واحدة يزيد مستوى المتغير التابع(مستوى جودة الخدمات المصرفية) بمقدار (0.821) من الوحدة .

ت- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للمتغير المستقل(بعد تطبيق آلية مجلس الإدارة) على المتغير التابع(مستوى جودة الخدمات المصرفية) . حيث أن (67.5%) من التغير في المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) يعود إلى التغير في المتغير المستقل (بعد تطبيق آلية مجلس الإدارة) إذا لم يتأثر المتغير التابع(مستوى جودة الخدمات المصرفية) إلا بأثر بعد تطبيق آلية مجلس الإدارة. حيث كلما زاد مستوى المتغير المستقل (بعد تطبيق آلية مجلس الإدارة) بوحدة واحدة يزيد مستوى المتغير التابع(مستوى جودة الخدمات المصرفية) بمقدار (0.855) من الوحدة .

ث- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للمتغير المستقل(بعد تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى) على المتغير التابع(مستوى جودة الخدمات المصرفية) . حيث أن (61.5%) من التغير في المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) يعود إلى التغير في المتغير المستقل (بعد تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى) إذا لم يتأثر المتغير التابع(مستوى جودة الخدمات المصرفية) إلا بأثر بعد تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى. حيث كلما زاد مستوى المتغير المستقل (بعد تطبيق مراعاة حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى) بوحدة واحدة يزيد مستوى المتغير التابع(مستوى جودة الخدمات المصرفية) بمقدار (0.731) من الوحدة .

ج- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للمتغير المستقل(بعد الإفصاح والشفافية) على المتغير التابع(مستوى جودة الخدمات المصرفية) . حيث أن (83.3%) من التغير في المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات المصرفية) يعود إلى التغير في المتغير المستقل (بعد الإفصاح والشفافية) إذا لم يتأثر المتغير التابع(مستوى جودة الخدمات المصرفية) إلا بأثر بعد الإفصاح والشفافية. حيث كلما زاد مستوى المتغير المستقل () بوحدة واحدة يزيد مستوى المتغير التابع(مستوى جودة الخدمات المصرفية) بمقدار (0.907) من الوحدة

التوصيات

1. العمل على جعل مجالس الإدارات تتحمل مسؤولية إتباع وممارسة حوكمة سليمة بالمصارف
2. العمل على جعل المصارف تلتزم في القيام بعملياته وأنشطته بالتشريعات والقوانين النافذة
3. العمل على جعل مجالس الإدارات تعمل على تنظيم العلاقة بين الأطراف ذات المصالح
4. العمل على جعل مجالس الإدارات تنظم الأمور المالية والإدارية بالمصرف بموجب أنظمة داخلية خاصة

قائمة المراجع
أولاً: المراجع العربية

1. [بوناطيرو، ابتسام؛ بن سعيد، محمد. (2026) تأثير الحوكمة المصرفية الرقمية على جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية: دراسة ميدانية. مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، 10(1)، 292-311.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/296022>
2. [6] اللوح، أحمد عبد الله؛ السفاريني، إيناس عبد الله. (2023) دور الحوكمة في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية المقدمة للعملاء بالتطبيق على البنوك العاملة في فلسطين من وجهة نظر موظفي البنوك. المجلة العلمية للبحوث التجارية، 50(3)، 707-730.
<https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1527355>
3. [7] البنك المركزي السعودي (ساما). (المبادئ الرئيسية للحوكمة في المؤسسات المالية الخاضعة لرقابة وإشراف البنك المركزي السعودي).
<https://rulebook.sama.gov.sa>
4. [8] أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الاستدامة المالية: دراسة ميدانية على البنوك المدرجة في بورصة فلسطين. مكتبة إمارة.
<https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1611414>
5. [9] تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية وأثرها في جودة المعلومات المحاسبية: دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية. مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وقانون الأعمال.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/11857>
6. [10] تأثير الحوكمة المؤسسية والامتثال المصرفي في سمعة المصرف: دراسة تحليلية. جامعة كربلاء.
<https://uokerbala.edu.iq/archives/research-paper/>
7. [11] أثر الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة على كفاءة أداء المصارف في المملكة العربية السعودية. مكتبة المنهل.
<https://search.mandumah.com/Record/1032555>
8. [12] زميت، محمد. تأثير الحوكمة على تفعيل الخدمات المصرفية الإلكترونية. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والاقتصادية.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/54549>
9. [13] عبدالواحد، فريد عبدالصادق. (2024) دور الحوكمة المصرفية في تحسين جودة الخدمات في البنوك. مجلة البحوث العلمية في الاقتصاد.
https://journals.ekb.eg/article_354150
10. [14] حاكمي، هاجر سليمان. (2025) الحوكمة المصرفية وأثرها على تحسين الأداء المالي. مجلة الاقتصاد والسياسة، جامعة مصراتة.
<https://journals.misuratau.edu.ly/eps/ojs/index.php/eps/article/view/331>
11. [15] واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف التجارية الليبية: دراسة حالة. Arabian Journal for Administration, Law and Social Sciences.
<https://aaasjournals.com/index.php/ajashss/article/view/1898>
12. الأسمرى، عادل، والعتيبي، فيصل. (2022). أثر مبادئ الحوكمة المؤسسية على جودة الخدمات في المصارف السعودية. المجلة العربية للإدارة، 42(3)، 215-248.
13. الدبسي، محمود، والعلي، سامر. (2018). جودة الخدمات المصرفية وأثرها على رضا العملاء: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية السورية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 40(2)، 111-134.
14. الربيعي، ثامر، والشمري، سعد. (2020). قياس جودة الخدمات في المصارف الإسلامية باستخدام نموذج CARTER: دراسة تطبيقية. مجلة دراسات مصرفية، 12(1)، 45-78.
15. الرفاعي، خالد. (2018). الإفصاح المحاسبي والشفافية المالية في المصارف الخليجية وانعكاساتها على جودة الخدمة. مجلة الإدارة العامة، 58(4)، 789-823.
16. الزهراني، عبدالله. (2020). حوكمة المصارف ودورها في الحد من المخاطر الائتمانية: دراسة تحليلية. مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، 7(2)، 55-89.
17. السليم، فهد، والحربي، ماجد، والمطيري، سالم. (2021). الثقافة التنظيمية كمغير وسيط في العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وجودة الخدمة المصرفية. مجلة البحوث التجارية، 43(1)، 170-207.
18. الشمري، ناصر. (2017). حوكمة المصارف: المفهوم والأطر والآليات. عمان: دار وائل للنشر.
19. الغامدي، محمد. (2021). العدالة التنظيمية والسلوك الإيجابي لعملاء المصارف السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 28(3)، 441-475.
20. المطيري، حمود. (2019). جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية وأثرها على رضا العملاء. مجلة الاقتصاد والإدارة، 33(2)، 95-128.
21. المومني، منال، والطراونة، علي. (2020). حوكمة الشركات وجودة الخدمات المصرفية: شواهد من البنوك الأردنية. مجلة المؤسسة، 5(1)، 22-57.
22. جرجس، مينا، وسليم، هاني. (2016). أبعاد جودة الخدمة في البنوك التجارية المصرية: دراسة ميدانية. مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، 38(2)، 215-254.
23. طاهر، عمر، والعبادي، سامي. (2019). الامتثال المؤسسي وأثره على جودة الخدمة في البنوك الأردنية. مجلة الزيتونة للدراسات والبحوث، 3(6)، 110-143.
24. العمري، نوال، والحسين، محمود. (2019). آليات الحوكمة ودورها في الحد من الانتهازية الإدارية: قراءة في ضوء نظرية الوكالة. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، 27(1)، 1-34.
25. بوناطيرو، ابتسام وبن سعيد، محمد. (2026) تأثير الحوكمة المصرفية الرقمية على جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية: دراسة ميدانية. مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، 10(1)، 292-311.
26. اللوح، أحمد أحمد والسفاريني، إيناس جمال. (2023) دور الحوكمة في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية المقدمة للعملاء. المجلة العلمية للبحوث التجارية، 50(3)، 707-730.

4. [4] Service quality and customer satisfaction: Empirical evidence from the Nepalese banking industry. Business Perspectives. <https://businessperspectives.org/publishing-policies2/service-quality-and-customer-satisfaction-empirical-evidence-from-the-nepalese-banking-industry>
5. Adams, R. B., & Mehran, H. (2003). Is corporate governance different for bank holding companies? Economic Policy Review, 9(1), 123-142.
6. Bahia, K., & Nantel, J. (2000). A reliable and valid measurement scale for the perceived service quality of banks. International Journal of Bank Marketing, 18(2), 84-91.
7. Basel Committee on Banking Supervision (BCBS). (2015). Corporate governance principles for banks. Bank for International Settlements.
8. Becht, M., Bolton, P., & Röell, A. (2011). Why bank governance is different. Oxford Review of Economic Policy, 27(3), 437-463.
9. Cadbury Committee. (1992). The financial aspects of corporate governance (Cadbury Report). Gee and Co. Ltd.
10. Claessens, S., & Yurtoglu, B. B. (2013). Corporate governance in emerging markets: A survey. Emerging Markets Review, 15, 1-33.
11. Crosby, P. B. (1979). Quality is free: The art of making quality certain. McGraw-Hill.
12. Erkens, D. H., Hung, M., & Matos, P. (2012). Corporate governance in the 2007-2008 financial crisis: Evidence from financial institutions worldwide. Journal of Corporate Finance, 18(2), 389-411.
13. Fernandes, C., & Frick, B. (2009). Corporate governance and bank service quality in Europe. International Journal of Finance and Economics, 14(3), 211-229.
14. Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman Publishing.
15. Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. Cambridge University Press.
16. Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. European Journal of Marketing, 18(4), 36-44.
17. Hampel Committee. (1998). Final report of the committee on corporate governance. Gee
27. عاشوري، بدر الدين وطبيي، حمزة. (2024). الحوكمة المصرفية وأثرها في تحسين الأداء المالي للبنوك. مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، 8(2)، 278-297.
28. محمد، هاجر سليمان. (2025). الحوكمة المصرفية وأثرها على تحسين الأداء المالي في المصارف التجارية بمدينة سرت. مجلة الاقتصاد والأعمال.
29. حساني، عبد الكريم وبوكنثر، جبار. (2018). تقييم أبعاد جودة الخدمة البنكية وأثرها على رضا الزبائن. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 5(1)، 581-604.
30. موسى، عز الدين وآخرين. (2025). تحليل فجوات جودة الخدمات المصرفية باستخدام نموذج SERVQUAL. المجلة الليبية للبحوث في العلوم الإنسانية.
31. كروشة، فاطمة الزهراء وعطاوي، إلهام. (2014). جودة الخدمات المصرفية وأثرها على أداء المصارف. المجلة العلمية لجامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات.
32. مريني، محمد وحديدي، آدم. (2022). تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية حسب متطلبات لجنة بازل. مجلة Recherchers économiques managériales، 16(1)، 163-180.
33. دله، فاطمة مفتاح المهدي. (2025). أثر الإعلان الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية. المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي.
34. سليمان، أحمد حسن وآخرين. (2026). التسويق المصرفي ودوره في جودة الخدمات المصرفية. المجلة الدولية للعلوم القانونية والتجارية.
35. د/ محمود مهدي البياتي / تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS - الطبعة الأولى - دار الحامد - عمان - (2005).
36. د/ عايدة نخلة رزق الله - دليل الباحثين في التحليل الإحصائي - الطبعة الأولى - دار الكتب - القاهرة - 2002.
37. د/ سمير كامل عاشور وسامية أبو الفتوح - الاختبارات اللامعلمية - الطبعة الأولى - معهد الإحصاء - 1995.
38. د/ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي - الإحصاء للعلوم الإدارية والتطبيقية - دار الشروق - عمان - الطبعة الأولى - 1997.
39. د/ جمال إبراهيم داود و ج/ سمير سليم فاضل - تحليل الارتباط ونماذج الانحدار البسيط - دار الكتب الوطنية - بنغازي - الطبعة الأولى - 2004.
40. د/ عبد القادر محمد عبد القادر عطية - الاقتصاد القياسي - الدار الجامعية - الإسكندرية - الطبعة الثانية - 1998.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. [1] Basel Committee on Banking Supervision (2015). Guidelines: Corporate Governance Principles for Banks. Bank for International Settlements. <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf>
2. [2] Financial Stability Board (2015). Corporate Governance Principles for Banks. https://www.fsb.org/2015/07/cos_101004/
3. [3] Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64(1), 12-40.

31. The effects of corporate governance on the customer's knowledge of social responsibility (2021). *Journal of Knowledge Management*, 26(1), 165-184.
32. Chalhoub, M. (2009). Relations between dimensions of corporate governance and corporate performance: Banks in Lebanon. *International Journal of Management*.
33. Felício, A., et al. (2016). Corporate governance and the performance of commercial banks: A fuzzy-set QCA approach. *Journal of Small Business Strategy*.
34. Alemu, F. M., et al. (2025). Impacts of corporate governance mechanisms. *Cogent Business & Management*.
35. Basel Committee on Banking Supervision (2015). *Corporate Governance Principles for Banks*.
36. Widjaja, M. Y. A., et al. (2026). Compliance Management and Islamic Bank Reputation: Service Quality Mediation. *Jurnal Inovasi Pendidikan Ekonomi*.
37. Misawo, P. O. (2019). Effect of Corporate Governance on the Relationship Between Service Quality and Customer Satisfaction. KCA University.
- and Co. Ltd.
18. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
19. Juran, J. M. (1988). *Juran on planning for quality*. Free Press.
20. Khatri, N., Tsang, E. W., & Begley, T. M. (2006). Cronyism: A cross-cultural analysis. *Journal of International Business Studies*, 37(1), 61-75.
21. La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (2002). Investor protection and corporate valuation. *Journal of Finance*, 57(3), 1147-1170.
22. Llewellyn, D. T. (2005). Competition and profitability in European banking: Why are British banks so profitable? *Economic Notes*, 34(3), 279-311.
23. OECD. (2015). *G20/OECD principles of corporate governance*. OECD Publishing.
24. Othman, A., & Owen, L. (2001). Adopting and measuring customer service quality (SQ) in Islamic banks: A case study in Kuwait Finance House. *International Journal of Islamic Financial Services*, 3(1), 1-26.
25. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
26. Pathan, S., & Faff, R. (2013). Does board structure in banks really affect their performance? *Journal of Banking & Finance*, 37(5), 1573-1589.
27. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
28. Platonova, E., Asutay, M., Dixon, R., & Mohammad, S. (2018). The impact of corporate social responsibility disclosure on financial performance: Evidence from the GCC Islamic banking sector. *Journal of Business Ethics*, 151(2), 451-471.
29. Singh, J., & Kohli, C. (2006). Banking service quality and customer satisfaction: A study of select Indian banks. *Prajnan*, 35(2), 115-134.
30. Tan, Y., & Floros, C. (2012). Bank profitability and GDP growth in China: A note. *Journal of Chinese Economic and Business Studies*, 10(3), 267-273.