

## دور حوكمة البنوك التجارية المصرية في تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية هبة مجدي عبد الحميد أحمد

### المخلص:

هدفت الرسالة إلى دراسة دور الحوكمة بأبعادها المختلفة (من وجود أساس محكم وفعال، ودور أصحاب المصالح، وإفصاح والشفافية، والمسئوليات الاجتماعية)، على تحسين جودة الخدمات المصرفية بأبعادها المختلفة، ولتجميع بيانات الدراسة تم توزيع ٣٨٤ استبانة على (مديرى ورؤساء الأقسام) و(عملاء البنوك) في (١٠ بنوك تجارية)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات وهى: ضرورة تفعيل دور الحوكمة داخل البنوك وإتخاذ إجراءات فعالة لتدعيم تطبيقها خاصة في ضوء نتائجها الإيجابية في تحسين جودة الخدمة وفقاً لنتائج الدراسة الميدانية، بتوفير مقومات ومتطلبات قبل تطبيق الحوكمة لنجاحها وترتيب البنوك المصرية وفقاً لتطبيقها للحوكمة من قبل البنك المركزى لما للحوكمة من أهمية، الاهتمام بابتكار منتجات وخدمات جديدة وفتح قنوات حوار مع العملاء لتلبية إحتياجاتهم، والعمل على توفير المزيد من الخدمات التي تلبى إحتياجات العملاء والاستماع إلى استفسارات وشكاوى العملاء ومعالجتها من خلال تعزيز مفهوم الخدمات المصرفية.



## Abstract:

The purpose of the message to study the role of governance with its various dimensions (of the existence of an arbitrator and effective basis, and the role of stakeholders, and disclosure and transparency, and social responsibilities), to improve the quality of banking services with its various dimensions, and to compile data of the study were 384 questionnaire distributed to (managers and department heads) and (Clients banks) at (10 commercial banks), the study found a set of recommendations, namely: The necessity of activating the role of corporate governance in banks and take effective measures to strengthen the private application in the light of the positive results in improving the quality of service according to the results of the field study, Provide the elements and requirements before applying governance to its success, Interest in creating new products and services and to open a dialogue with customers to meet their needs channels.



## المقدمة:

أدت الأزمات المالية والمصرفية التي شهدتها الاقتصاد العالمي إلى اتباع نظرة عملية عن كيفية تطبيق مفهوم الحوكمة في قطاع البنوك لتفادي هذه الأزمات، ويرجع ذلك إلى أن الحوكمة ليست مجرد أسلوب أخلاقي جيد يجب اتباعه، بل إن الحوكمة هي وسيلة للتأكد من دقة وحسن أداء المؤسسات المالية والمصرفية بما يؤدي إلى ضمان تحقيق الأهداف والربحية والنمو للاقتصاد وللمؤسسات الأعمال، ومن ثم فإن البنوك لا ينبغي أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات والسلطات الرقابية معايير معينة للحوكمة، بل يجب أن تفرض على نفسها أساليب الإدارة الجيدة التي ينبغي إتباعها في عملها.

كما وضعت الأحداث التي مر بها الاقتصاد العالمي مفهوم الحوكمة على قمة اهتمام مجتمع الأعمال والمؤسسات المالية الدولية، فمنذ سنة ١٩٩٧ حيث تاريخ حدوث الأزمة المالية الآسيوية، مروراً بفضيحة شركة أنرون سنة ٢٠٠٣، وحتى الأزمة المالية العالمية سنة ٢٠٠٨، كلها حوادث أبرزت أهمية الإشراف والحوكمة الجيدة باعتبارها منهجاً أمثل للمعالجة والوقاية من الأزمات، حيث يؤدي اتباع المبادئ السليمة لحوكمة البنوك إلى توفير الاحتياطات اللازمة ضد سوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية وزيادة الإصلاح، وتحسين جودة الخدمات المصرفية.

**وفي إطار ما سبق** فإن هذا البحث سوف يتناول أبعاد الحوكمة وأثرها على تحسين جودة الخدمات البنكية، حيث تحاول الباحثة من خلال هذه الدراسة إجراء تحليل متعمق لأسباب الحوكمة ودوافع ظهورها، وأهمية تطبيقها في البنوك وأثرها على أداء هذه البنوك وما تقدمه من خدمات بنكية لعملائها، وأيضاً محاولة التوصل إلى إطار مقترح لتطوير جودة الخدمات المصرفية من خلال تطبيق أبعاد الحوكمة.



### مشكلة البحث:

وفي ضوء توصيف وتحليل بعض المؤشرات المالية للبنوك موضع الدراسة، بالإضافة إلى نتائج آراء عينة الدراسة الإستطلاعية حول الحوكمة وجودة الخدمة المصرفية، يمكن للباحثة تحليل بعض البيانات المالية للبنوك موضع الدراسة خلال الفترة من ٢٠١١- وحتى ٢٠١٥ كما هو موضح من الجدول رقم (٤) على النحو التالي:

### جدول رقم (١)

#### بعض المؤشرات المالية للبنوك موضع الدراسة

٢٠١٥ يونيو	٢٠١٤ يونيو	٢٠١٣ يونيو	٢٠١٢ يونيو	٢٠١١ يونيو	اسم البنك	البيان
الأرقام (بالمليار جنية)						
٥.٠٩١	٣.٧٤٧	٣.٠٤١	٢,٨١٥	٢,١٠٧	الأهلى	صافى الأرباح
٥.٢٣٦	٣.٣٦١	٣.٤٩٢	٣.٤٣٩	١.١٩٤	الإسكندرية	
٨.٩٠٠	٨.٤٥٥	٧.١٥٠	٦,٠٨٨	٤.١٧٠	الأهلى	نموالريج قبل الضرائب
٧.٦٩٢	٥.٠٩٢	٤.٩٠٢	٤.٥٦٠	١.٤٧١	الإسكندرية	
١٥٥.٧	١٢٤.٦	١١٤.٦	١٠١,٥	٩٢,٦	الأهلى	إجمالى القروض
٢٦.٠٦	٢٢.٩٠	٢١.٦٢	٢١.٩٥	٢٠.١١	الإسكندرية	
٤٩٤.٧	٣٩٣.٢	٣١٢.٧	٢٧٨,٨	٢٦١.١	الأهلى	ودائع العملاء
٣٧٣.٨	٣٦٠	٣٣٦.٧	٣١٥.٧	٢٨٨.٧	الإسكندرية	
٣٣.٥	٢٥.٣	١٨	١٣,٧	١٢	الأهلى	حقوق الملكية
٤٥	٤٢	٤٠	٣٩.٢	٣٥.٨	الإسكندرية	
٥٩٩.٤	٤٥٦.٥	٣٦٦.٦	٣٢١,٥	٣٠٦,٤	الأهلى	إجمالى الأصول والإستثمار
٤٥٣.٧	٤٣٤.٥	٤٠٣	٣٨٦.٦	٣٦٢.٨	الإسكندرية	

المصدر: من إعداد الباحثة، وبالإعتماد على القوائم المالية المنشورة للبنوك موضع الدراسة.



### ومن الجدول رقم (١) تستخلص الباحثة ما يلي:

- ١- أن صافى الأرباح في تزايد خلال الفترة من عام ٢٠١١ وحتى عام ٢٠١٥، حيث بلغ ٥.٠٩ مقارنة بعام ٢٠١١، حيث كان هناك إنخفاض في صافى الأرباح، كما حقق بنك الإسكندرية أرباح أكبر مقارنة مع البنك الأهلي.
- ٢- ٧.٦ مليار جنيهه أرباح البنك قبل الضرائب بمعدل نمو ٤٦%.
- ٣- تحقق ١٠% نمو في إجمالي القروض مقارنة ب ٦.٨% نمو في السوق المصرفي حيث تم ضخ إئتمان جديد بنحو ١٨ مليار جنيهه بخلاف التسديدات.
- ٤- إنخفاض حجم محفظة الديون الغير منتظمة إلى ٦.٥% مليار جنيهه مقارنة ب ٨.٤ مليار جنيهه في العام السابق و ٢٣.٤ مليار في ٢٠٠٨ لتصل نسبة الديون غير المنتظمة إلى ٦.٦% مقارنة ب ٩% في ٢٠٠٧ و ٢٠% في ٢٠٠٨.
- ٥- بلغ إجمالي الودائع نحو ٤٩٤.٧ و ٣٧٣.٨ مليار جنيهه في يونيو ٢٠١٥ والتي تمثل ٥٠% من ودائع القطاع المصرفي.
- ٦- تمكن البنك من مضاعفة القاعدة الرأسمالية من خلال الأرباح المحققة و التي تبلغ إجماليها ٨.٣ مليار جنيهه خلال الخمسة أعوام الماضية مع تحقيق عائد على حقوق الملكية ب ٢٠.٦% مقارنة ب ٥% في عام ٢٠٠٨.
- ٧- حقق إجمالي الأصول مبلغ ٣٢١.٥ مليار جنيهه عام ٢٠١٢ مقارنة ب ٣٠٦.٤ مليار جنيهه في ٢٠١١ و تمثل ٢٤% من إجمالي أصول القطاع المصرفي.

ومن خلال استعراض الظواهر السابقة والدراسة الإستطلاعية يمكن للباحثة صياغة مشكلة البحث النحو التالي: فقد تبين للباحثة وجود قصور وضعف الوعي وعدم الإدراك لثقافة الحوكمة بين العاملين بنسبة (٦٧%)، وعدم وجود إدارة مستقلة للحوكمة بنسبة (٢٠%)، بالإضافة إلى عدم جودة الخدمات



المصرفية المقدمة من قبل البنوك بنسبة (٧٣.٤%) وأنها بحاجة إلى مزيد من التحسينات.

### أهمية البحث:

ترجع أهمية الدراسة للعديد من الاعتبارات العلمية والتطبيقية، كما يتضح على النحو التالي:

#### (أ) من الناحية العلمية:

يستمد البحث أهميته العلمية مما يلي:

- ١- تتبع أهمية البحث من وجود فجوة بحثية، حيث يحظى موضوع الحوكمة في الآونة الأخيرة باهتمام متزايد، نتيجة تعرض المنشآت والقطاعات المصرفية للعديد من الإنهيارات والأزمات على مستوى العالم، الأمر الذي يحتاج إلى توجيه وفتح آفاق جديدة لمزيد من الدراسات المتعلقة بالحوكمة، حيث أنها تعتبر أحد المحددات التي تساهم في تعزيز الخدمات المصرفية وتطويرها.
- ٢- هناك ندرة في الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع، مقارنة بما تحفل به الدراسات الأجنبية، حيث أن أغلب الدراسات العربية ركزت على علاقة الحوكمة بدور المراجع الداخلي، مما دعى الباحثة لإجراء هذه الدراسة لعلها تساهم في إثراء المكتبة العربية، حيث تناولت هذه الدراسة علاقة الحوكمة بشكل مباشر بالخدمات المصرفية.

#### (ب) من الناحية التطبيقية:

- ١- تعد البنوك أحد القطاعات الهامة حيث تلعب دورًا هامًا في إقتصاد المجتمع، ولذلك يجب أن تحظى باهتمام الباحثين لتقديم رؤى مختلفة تساعد في تعزيز الثقة لكافة الأطراف ذات الصلة، وبما يجعل البنوك قادرة على المساهمة بفعالية في القيام بدورها لدعم عجلة التنمية.



- ٢- أن عملاء البنوك لا يتعدى ١٠ ملايين عميل، ولا يتجاوز ١٢% من عدد السكان<sup>(١)</sup>، مما يؤكد ضرورة توجيه الجهود البحثية لخدمة القطاع المصرفي.
- ٣- تساهم البنوك التجارية في الناتج المحلي الإجمالي والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث بلغ الناتج المحلي في أعوام ٢٠١٣ و ٢٠١٤ و ٢٠١٥ على التوالي (٢١٧٧.٨، ٢٤٥٩.٠، ٢٨٥٢.٩) مليار جنيه، بمعدل نمو (٢.٢%، ٤.٢%، ٥%)<sup>(٢)</sup>.
- ٤- يساعد هذا البحث في تحليل الوضع الحالي للحوكمة في البنوك التجارية، مما ينعكس إيجابياً من خلال المتحصل عليها لرفع مستوى جودة الخدمات المصرفية.
- ٥- يحاول هذا البحث تقديم إطار مقترح لتحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال الحوكمة.

#### أهداف البحث:

في ضوء مشكلة وأهمية البحث يمكن تحديد الأهداف الأساسية للبحث على النحو التالي:

#### الهدف الرئيسي:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في محاولة معرفة إمكانية تحسين جودة الخدمات المصرفية في ضوء تطبيق حوكمة البنوك.

وينشق من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- ١- دراسة الإطار المفاهيمي لحوكمة البنوك.
- ٢- تحليل العلاقة بين الحوكمة وتحسين جودة الخدمات المصرفية.
- ٣- إختبار العلاقة ميدانياً بين الحوكمة وجودة الخدمات المصرفية.
- ٤- محاولة التوصل إلى تحسين جودة الخدمات المصرفية في إطار تطبيق حوكمة البنوك.
- ٥- تقديم بعض التوصيات والمقترحات بناءً على ما سوف تفرزه نتائج هذا البحث.



### فروض البحث:

- **الفرض الرئيسي الأول:** لا يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ حوكمة البنوك (من وجود أساس محكم وفعّال للحوكمة، ودور أصحاب المصالح والإفصاح والشفافية والوفاء بالالتزامات والمسئوليات الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة) وتحسين جودة الخدمات المصرفية، ويتفرع عن هذا الفرض الرئيسي الأول الفروض الفرعية التالية:

- ١- لا يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية لوجود أساس محكم وفعّال للحوكمة على تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك المصرية.
- ٢- لا يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية لدور أصحاب المصالح في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك المصرية.
- ٣- لا يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية على تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك المصرية.
- ٤- لا يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية للوفاء بالالتزامات والمسئوليات الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة على تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك المصرية.

- **الفرض الرئيسي الثاني:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور حوكمة البنوك التجارية المصرية في تحسين جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى نوع البنوك موضع الدراسة (حكومية- خاصة - أجنبية).

### حدود البحث:

أ. **الحدود المكانية:** تضمنت الدراسة عينة من البنوك المصرية والأجنبية، وهي (البنك الأهلي، بنك مصر، بنك القاهرة، بنك الإسكندرية، بنك قناة السويس، بنك الاتحاد الوطني، البنك التجاري الدولي "CIB"، بنك قطر الوطني "QNB"، بنك "HSBC"، البنك العربي الأفريقي).





ب. الحدود الزمنية: المدة الزمنية التي استغرقتها الباحثة لإنجاز الدراسة الميدانية  
إمتدت من شهر مارس من سنة ٢٠١٤ إلى شهر يونيو من سنة ٢٠١٥م.

الإطار النظري والإستعراض المرجعي:

أولاً: مفهوم الحوكمة بصفة عامة وفي البنوك بصفة خاصة:

(١) مفهوم الحوكمة بصفه عامه:

يعد مصطلح حوكمة الشركات Corporate Governance من المصطلحات التي أخذت في الانتشار على المستويين الدولي والإقليمي، ومفهوم الحوكمة متداخل في عديد من الأبعاد المالية والمحاسبية والإقتصادية والإجتماعية والبيئية لذلك قامت عديد من المنظمات العالمية المهنية وغير المهنية بتقديم شرح لمفهوم حوكمة الشركات: يعتبر مصطلح الحوكمة مصطلحا حديث الاستعمال في اللغة العربية، بدأ استخدامه في بداية سنة ٢٠٠٠م وهو أحد المحاولات العديدة لترجمة مصطلح حوكمة الشركات (Governance) باللغة الإنجليزية، لغويا من الفعل (Govern)، والذي يعني حكم أو سيطر، إلا أنه لم يتم التوصل إلى مرادف متفق عليه في اللغة العربية لهذا المصطلح، كما أن اقتران هذا المصطلح مع كلمة (Corporate) أعطاه أكثر من مدلول وقد توصل مجمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريب هذا المصطلح<sup>(١)</sup>، إلى استخدام مصطلحات أخرى تعبر عن هذه الكلمة مثل: الإدارة الرشيدة والحاكمية والحوكمة والحكم الراشد، والحكم الصالح أو الجيد؛ لذا يطلق على مصطلح (Corporate governance) حوكمة الشركات<sup>(٢)</sup>، ومن خلال بيان نشأة مفهوم الحوكمة يمكن للباحثة إستعراض مجموعة من تعريفات الحوكمة وذلك لتعدد الآراء بين مختلف الكتاب والباحثين حول مفهوم الحوكمة كما يلي:

ويعرف (Hopkins, M.,2000) مفهوم الحوكمة بأنها "وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات بطريقة تحمي أموال المستثمرين



والمقرضين، كما يؤدي إلى خلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة، علاوة على تطوير القيم الأساسية لاقتصاد السوق في المجتمع"<sup>(٣)</sup>.

ويعرف (Goodwin, Seow, 2002) الحوكمة بأنها " التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة، بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم وحملة السندات والعاملين بالشركة من خلال تحرى تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة"<sup>(٤)</sup>.

وتعرف (سميحة فوزى، ٢٠٠٤) الحوكمة بأنها "بأنها مجموعة القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة، وبين حملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة من حملة السندات والعمال والدائنين والموردين والمستهلكين من جهة أخرى"<sup>(٥)</sup>.

## (٢) مفهوم حوكمة البنوك:

نجحت الحوكمة في جذب قدر كبير من الاهتمام بسبب أهميتها للأداء الاقتصادي، وقد بدأ الحديث عن الحوكمة في البنوك<sup>(١)</sup>، نتيجة للتطورات السريعة في الأسواق المالية وعولمة التدفقات المالية والتقدم التكنولوجي، مما أدى إلى حدوث ضغوط تنافسية متزايدة بين البنوك والمؤسسات غير المصرفية كما حدث نمو في الأسواق المالية وتتنوع الأدوات المالية للبنوك وبالتالي إزدادت أهمية قياس المخاطر، الأمر الذي يتطلب طرق لإدارة المخاطر وتغيير القوانين ونظم الإشراف بما يحافظ على سلامة النظام المصرفي<sup>(٢)</sup>.

حيث تشمل حوكمة البنوك الطريقة التي تدار بها شؤون البنك، من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا، وذلك بما يؤثر في تحديد أهداف البنك، ومراعاة حقوق المستفيدين وحماية حقوق المودعين، وبإزدياد التعقيد في نشاط الجهاز المصرفي، أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية، لذا أصبحت سلامة الجهاز المصرفي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلونهم في مجلس إدارة البنك<sup>(٣)</sup>.



كما يمكن تعريف حوكمة البنوك بأنها أساليب مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للبنك التي من شأنها أن تؤثر في تحديد الأهداف ومراعاة حقوق حملة الأسهم وحماية حقوق المودعين، والمساهمين بالإضافة إلى علاقة هؤلاء المساهمين الخارجيين والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية، كما يتسع مفهوم الحوكمة ليشمل دور العامة وهم جميع المساهمين الذين من شأنهم التأثير على أحكام الرقابة على أداء البنوك<sup>(٤)</sup>. كما تعرف الحوكمة بالبنوك على أنها النظام الذي يتم بموجبه إدارة البنوك ومراقبتها إبتغاء تحقيق غاياتها وأهدافها، فهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس الأموال (المساهمين، والمستثمرين المؤسسين)<sup>(٥)</sup>.

#### النتائج والمناقشات:

#### أولاً: منهجية البحث:

#### ( أ ) نوع ومصادر وأسلوب جمع البيانات:

- في ضوء مشكلة ومتغيرات وأهداف البحث يمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف البحث كما يلي:
- ١- **البيانات الثانوية:** تم الاعتماد على الكتب والدوريات والمراجع والرسائل الجامعية والمقالات التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر، والتي ساعدت في بناء الإطار النظري للبحث.
  - ٢- **البيانات الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث فقد استندت الباحثة بصورة أساسية على استمارة الاستبانة، والتي تضمنت مجموعة من العبارات التي تخدم أهداف البحث وفرضياته، إذا تم تطوير استبانتين:
- **الأولى:** تتعلق بمديري البنوك محل الدراسة.
  - **الثانية:** تتعلق بالعملاء المتعاملين مع البنوك محل الدراسة.



**أسلوب جمع البيانات:** قامت الباحثة بإعداد قائمتي استبيان كما يلي: (قائمة موجهة لمديرى البنوك، قائمة موجهة لعملاء كل بنك)، وفيما يلي توضيح لكل استبانة:

- **استبانة المديرين:** حيث تم تصميمها بالاعتماد على مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة؛ إذ تضمنت الاستبانة (٢٨) فقرة صيغت على مقياس (Likert) الخماسي الذي يصف مستوى الاستجابات البديلة بعدد كل فقرة من فقرات المقياس إذ أعطيت خمسة خيارات (أتفق جدا، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق جدا)، وأعطيت الفقرات الدرجات الآتية (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على التوالي.

### جدول (٢)

#### مقياس (Likert) الخماسي

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
١	٢	٣	٤	٥

ولقد كانت الفقرات موزعة كالتالي:

- وجود أساس محكم وفعال للحوكمة (٨) فقرات.
- دور أصحاب المصالح (٧) فقرات.
- الإفصاح والشفافية (٦) فقرات.
- الوفاء بالالتزامات والمسئوليات الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة (٧) فقرات.
- **استبانة العملاء:** تضمنت هذه الاستبانة العبارات الخاصة بقياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك إلى عملائها، حيث تضمنت (٢١) فقرة تركزت على أبعاد تحسين جودة الخدمة المصرفية، وقد صيغت أيضا



على على مقياس (Likret) الخماسي وأعطيت الفقرات الدرجات الآتية  
(١, ٢, ٣, ٤, ٥) على التوالي، ولقد كانت الفقرات موزعة كالتالي:

- الاعتمادية اشتمل (٤) فقرات.
- العناصر الملموسة اشتمل (٤) فقرات.
- سرعة الاستجابة اشتمل (٤) فقرات.
- الأمان اشتمل (٥) فقرات.
- الاهتمام اشتمل (٤) فقرات.

### ( ب ) مجتمع وعينة البحث:

وفقاً لإحصائية البنك المركزي، وكما ورد في التقرير الذي تم إعداده عن إنجازات مجلس إدارة البنك المركزي خلال الفترة من ديسمبر ٢٠٠٣ وحتى ديسمبر ٢٠١٢، والمتعلق بإعادة هيكلة القطاع المصرفي تبنى مجلس إدارة البنك المركزي المصري برنامج تطوير القطاع المصرفي من خلال إصلاح هيكله ومالي كامل لخلق كيانات مصرفية قوية، وكان من أهم ما تحقق خلال المرحلة الأولى للبرنامج (٢٠٠٤-٢٠٠٨): ( موافقة مجلس إدارة البنك المركزي المصري بجلسته ١٥ يوليو ٢٠٠٥، على تفعيل المادة ٢/٣٢ من القانون ٨٨ لسنة ٢٠٠٣، التي تقضى بالآ يقل رأس المال المصدر والمدفوع للبنك عن خمس مئة مليون جنيه مصري، والآ يقل رأس المال المخصص لنشاط فروع البنوك الأجنبية عن خمسين مليون دولار أمريكي، وقد أدى تفعيل هذه المادة إلى غلق عدد من فروع البنوك الأجنبية فضلاً عن إجراء العديد من عمليات الدمج الطوعي والجبري بين البنوك مما أدى إلى تقليص عدد البنوك العاملة في مصر من ٥٧ بنكا في ديسمبر ٢٠٠٣ إلى العدد الحالي البالغ ٣٩ بنكا<sup>(١)</sup>، وبالتالي يمكن تصنيف البنوك العاملة في القطاع المصرفي المصري وفقاً لما جاء في البنك المركزي إلى:

- ١- عدد (٣) بنوك قطاع عام.
- ٢- عدد (٢٩) بنوك مشتركة وخاصة.
- ٣- عدد (٧) فروع بنوك أجنبية.



### (١) مجتمع البحث:

حيث تمثل مجتمع البحث من جميع المفردات التي تكون محل الدراسة والتي يتوافر فيها الخصائص المتعلقة بالبحث، من مشكلة البحث وأهدافه، حيث يتكون مجتمع البحث في مستوى الإدارة العليا (مديرى الإدارات، ورؤساء الأقسام) وأيضًا (العملاء) في البنوك التجارية، كما يشتمل مجتمع البحث (البنوك التجارية) وقد تم إختيار (١٠) بنوك موضع الدراسة حيث تمثل (٢٦%) من مجتمع البنوك التجارية المصرية وهي كالاتى: (البنك الأهلى المصرى، وبنك مصر، وبنك القاهرة، وبنك الإسكندرية، وبنك الإتحاد الوطنى، وبنك قناة السويس، والبنك التجارى الدولى (CIB)، وبنك قطر الوطنى (QNB) سابقا (الأهلى سوسيتيه جنرال)، وبنك (HSBC)، البنك العربى الأفريقي).

### جدول رقم (٣)

#### المركز الرئيسى للبنوك وفروعها وعدد العاملين

م	اسم البنك	المركز الرئيسى والفروع	عدد العاملين
١	البنك الأهلى المصرى	٤٢٣	٢٦٠٠٠
٢	بنك القاهرة	٢٣٥	٧٥٠٠
٣	بنك مصر	٥٠٠	١٣٤٠٠
٤	بنك الإسكندرية	١٧٠	٥٠٠٠
٥	بنك قناة السويس	٣٤	١٢٠٠
٦	البنك العربى الأفريقي	٧٦	٥٠٠٠
٧	CIB بنك	١٨٧	٦٠٠٠
٨	HSBC بنك	٧٠	٨٠٠٠
٩	QNB بنك	١٨٠	٥٠٠٠
١٠	بنك الإتحاد الوطنى	٤٢	١٠٠٠
١١	الإجمالى	١٩١٧	٧٨١٠٠

المصدر: من إعداد الباحثة وبالإعتماد على بعض المؤشرات المالية والتقارير السنوية للبنوك.



## (٢) حساب عينة البحث:

وقد تمثل مفردات المجتمع في عدد العاملون حيث بلغ أكثر من (٧٨١٠٠) موظف)، وعلى هذا تم تحديد حجم العينة بالإعتماد على أسلوب العينة الطبقية العشوائية، طبقاً للمعادلة الآتية: تم حساب حجم العينة بمعادلة ستيفن ثامبسون حيث بلغ حجم المجتمع ٧٨١٠٠ مفردة، وكانت نتيجة المعادلة حوالى ٣٨٢.٢ مفردة وهو حجم العينة المفترضة لمجتمع الدراسة.

78100

ادخل حجم المجتمع N في الخلية المقابلة

382.2845054

إذاً \_\_\_\_\_ = حجم العينة

0.05

1.96

3.8416

0.0025

0.5

$$n = \left[ \frac{N \times p(1-p)}{\left[ N-1 \times \left( d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p)} \right]$$

معادلة ستيفن  
ثامبسون

N حجم المجتمع

z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠.٩٥ وتساوي ١.٩٦

d نسبة الخطأ وتساوي ٠.٠٥

p نسبة توفر الخاصية والمحايدة = ٠.٥٠



وقامت الباحثة باستخدام أسلوب الحصر الشامل بالنسبة لفئة (مديرى الإدارات، ورؤساء الأقسام)، اما بالنسبة لفئة (العملاء) ولمنع التحيز ونظراً لكبر وضخامة هذه الفئة وتباعد مفرداته جغرافيا وعدم التجانس بين المفردات حيث أن فئة العملاء فقد اعتمدت الباحثة على أسلوب العينة الطبقية العشوائية، وتم الإستعانة بالجدول الإحصائية لتحديد حجم العينة<sup>(١)</sup>، عند عامل ثقة ٩٥%، وحدود خطأ ٥%، حيث كان حجم العينة ٣٨٤.

#### جدول رقم (٤)

#### توزيع حجم العينة على البنوك موضع الدراسة

النسب المئوية	توزيع حجم العينة	العدد	البيان البنوك
١٦.٦٦%	٦٤	٢٦٠٠٠	البنك الأهلى
١٠.٤١%	٤٠	٧٥٠٠	بنك الإسكندرية
٦.٥١%	٢٥	١٣٤٠٠	بنك القاهرة
٤.٦٨%	١٨	٥٠٠٠	بنك مصر
٣.١٢٥%	١٢	١٢٠٠	بنك الاتحاد الوطنى
٧.٥٥%	٢٩	٥٠٠٠	العربى الإفريقى
٢٠.٥٧%	٧٩	٦٠٠٠	CIB
٣.٣٨%	١٣	٨٠٠٠	HSBC
١٠.٩٣%	٤٢	٥٠٠٠	QNB
١٦.١٤%	٦٢	١٠٠٠	قناة السويس
١٠٠%	٣٨٤	٧٨١٠٠	الإجمالى

المصدر: من إعداد الباحثة.





جدول رقم (٥)  
توزيع عينة البحث

البيان فئات مجتمع البحث	العدد	عينة / حصر شامل	عدد الإستجابات الصحيحة	نسبة الإستجابات الصحيحة
الفئة الأولى: المدراء	٣٥	حصر شامل	٢٩	٨٢.٨٥%
الفئة الثانية: رؤساء الأقسام	٤٩	حصر شامل	٣٠	٦١.٢%
الفئة الثالثة: عملاء البنوك	٣٠٠	عينة عشوائية طبقيّة	٢٤٣	٨١%

**المصدر:** من إعداد الباحثة، بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

وفي ظل وجود الكثير من القيود فلقد تم إستبعاد البنوك المتخصصة والبنوك الإسلامية من الدراسة الميدانية، أما بالنسبة لعينة العملاء فقد تم إستخدام العاملين في البنوك كأساس لتوزيع عينة العملاء، لصعوبة الحصول على قائمة بأسماء العملاء، كما تم جمع بياناتهم عن طريق مقابلة عملاء البنوك بالفروع الداخلية لكل بنك والتي تم إختيارها عشوائياً من المراكز الرئيسية والفروع، وقد حرصت الباحثة على جمع البيانات خلال أيام الأسبوع المختلفة، حيث تم ملء قائمة الإستقصاء أثناء إنتظار العميل دوره بالبنك لأداء الخدمة، وقد تم توزيع قوائم الإستقصاء على مفردات مجتمع البحث، وشرح الهدف من البحث والغرض من قائمة الإستقصاء لضمان جودة ما يتم الحصول عليه من البيانات وترجع أسباب عدم الرد على بعض قوائم الإستقصاء المستبعدة إلى ما يلي:

- ١- عدم إستكمال كافة الإجابات الواردة في القوائم.
- ٢- عدم وجود المعرفة والخبرة لدى البعض للرد على الأسئلة الواردة في القوائم.



### (٣) صدق الأدوات:

للتأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث تم عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس، وذلك للتعرف على آرائهم حول الاستقصاء ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وبعد استرجاع الاستقصاء تم إجراء بعض التعديلات على الفقرات، وتم حذف بعضها، وتم إضافة فقرات جديدة، وإعادة صياغتها وفقا لتوجيهاتهم.

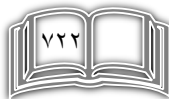
### ثانيا: نتائج الدراسة الميدانية:

#### (أ) اختبار الفروض:

لقد أسفر التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية لموضوع "دور حوكمة البنوك التجارية المصرية في تحسين جودة الخدمات المصرفية" عن العديد من النتائج، وفيما يلي سوف تقوم الباحثة بعرض هذه النتائج مع بيان مساهمتها في إثبات صحة فروض البحث.

#### معامل الصدق والثبات:

تم حساب معامل الثبات (Cronbach Alpha)، لأسئلة الاستبيان، وذلك لبحث مدى إمكانية الاعتماد على هذه الأسئلة في التحليل، وكانت القيم لمعامل الصدق والثبات على النحو التالي:



دور حوكمة البنوك التجارية المصرية في تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة .....  
هبة مجدي محمد الحميد أحمد

■ أبعاد الحوكمة:

جدول رقم (٦)

معاملات الصدف والثبات لأبعاد الحوكمة

معامل الثبات	معامل الصدف (ألفا كرونباخ)	عدد العبارات	البعد
٠.٩١٢٥	٠.٨٣٢٧	٨	١- وجود أساس محكم وفعال للحوكمة
٠.٩١٧١	٠.٨٤١١	٦	٢- دور أصحاب المصالح
٠.٩١٨١	٠.٨٤٣٠	٧	٣- الإفصاح والشفافية
٠.٩١٦٥	٠.٨٤٠٠	٨	٤- الالتزامات والمسئوليات الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة

■ أبعاد جودة الخدمة المصرفية:

جدول رقم (٧)

معاملات الصدف والثبات لأبعاد جودة الخدمة المصرفية

معامل الثبات	معامل الصدف (ألفا كرونباخ)	عدد العبارات	البعد
٠.٩٠٠٢	٠.٨١٠٤	٤	١- الاعتمادية
٠.٨٩٩٣	٠.٨٠٨٩	٤	٢- العناصر الملموسة
٠.٨٩٨٨	٠.٨٠٧٩	٤	٣- سرعة الاستجابة
٠.٨٩٧٦	٠.٨٠٥٧	٥	٤- الأمان
٠.٨٩٨١	٠.٨٠٦٧	٤	٥- الاهتمام



جدول رقم (٨)

معاملات الصدف والثبات الإجمالية لأبعاد الحوكمة وجودة الخدمة المصرفية

معامل الثبات	معامل الصدف (ألفا كرونباخ)	الأبعاد
٠.٩٢٨	٠.٨٦٣	١- أبعاد الحوكمة
٠.٩٣٣	٠.٨٧١	٢- أبعاد جودة الخدمة المصرفية
٠.٩١٥	٠.٨٣٩	إجمالي البعدين

وتستخلص الباحثة من الجداول السابقة ما يلي:

إن معاملات الصدف والثبات لجميع أسئلة الاستبانيتين مقبولة؛ وذلك لأن جميع قيم معاملي الصدف والثبات لكلا البعدين تجاوزت (٠.٥)، فقد بلغت لإجمالي البعدين "حوكمة" و"جودة الخدمات المصرفية"، قد بلغت (٠.٨٣٩)، ما يدل على الثبات المرتفع الذي انعكس أثره على الصدف الذاتي الذي بلغ (٠.٩١٥).  
وطبقاً لإجمالي الأبعاد جاء جودة الخدمات المصرفية (كمتغير تابع)، بأعلى معامل ثبات حيث بلغ (٠.٨٧١)، يليه بعد الحوكمة (كمتغيرات مستقلة)، بمعامل ثبات (٠.٨٦٣)، طبقاً لردود عينة الدراسة، مما يدلنا على الثبات المرتفع لجميع أبعاد قائمة الاستقصاء.

(ب) الإحصاء الوصفي لمحاوَر الإستبيان:

١- حوكمة البنوك التجارية المصرية (كمتغير مستقل)، ويشتمل بدوره على ٤ أبعاد رئيسية كما يلي:



■ البعد الأول: وجود أساس محكم وفعال للحوكمة:

م	درجة الموافقة العبارات	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية النسبية
١	يقوم البنك بمراجعة دليل مبادئ الحوكمة المصرفية وتطويره وتعديله من وقت لآخر	٤.١٩	٠.٨٣	٢٠.٠٢	٧٩.٩٨	٦
٢	يوجد بالبنك إدارة للحوكمة مستقلة ومختصة تقوم بالمهام المحددة وفقا لمعايير الحوكمة الصادرة عن البنك المركزي	٣.٥٠	١.١١	٣١.٧١	٦٨.٢٩	٨
٣	يتحقق البنك من أن أعماله تتم وفقا للقوانين والتعليمات المنظمة للعمل المصرفي	٤.٤٣	٠.٥٧	١٢.٩١	٨٧.٠٩	١
٤	يلتزم البنك بمعايير لجنة بازل وتعليمات البنك المركزي	٤.٤١	٠.٦٠	١٣.٦٧	٨٦.٣٣	٢



					وذلك فيما يتعلق بإدارة المخاطر	
٤	٨٢.٧	١٧.٣٠	٠.٧١	٤.١٥	يتم بشكل واضح تقسيم المسؤوليات بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة	٥
٥	٨٢.١٢	١٧.٨٨	٠.٧٥	٤.٢٠	يوجد ميثاق شرف للعاملين بالبنك يتم الالتزام به ومراعاة تطبيقه	٦
٣	٨٤.١٧	١٥.٨٣	٠.٦٧	٤.٢٩	وضوح اختصاصات ومهام كل إدارة بما يضمن أداء المهام بكفاءة عالية	٧
٧	٧٢.٠٩	٢٧.٩١	١.٠٥	٣.٧٨	وجود نظام كفاء وفعال لمتابعة أداء العاملين ومكافأة المتميز منهم	٨
-	-	١٤.٤٨	٠.٥٩	٤.١١	المتوسط العام	

من الجدول السابق تستنتج الباحثة ما يلي: أن مفردات عينة الدراسة وفقا لبعدها "وجود أساس محكم وفعال للحوكمة" أشارت إلى الاتجاه بالموافقة، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي المحور (٤.١١) وبمعامل اختلاف قدره



(١٤.٤٨%)، أي بما يعادل نسبة اتفاق (٨٥.٥٢%)، وأن البنك يتحقق من أن أعماله تتم وفقاً للقوانين والتعليمات المنظمة للعمل المصرفي يأتي في الترتيب الأول للأهمية النسبية حيث تم الموافقة عليها بنسبة ٨٧.٠٩%، أما وجود إدارة للحوكمة مستقلة ومختصة تقوم بالمهام المحددة وفقاً لمعايير الحوكمة الصادرة عن البنك المركزي جاءت في الترتيب الأخير للأهمية النسبية بنسبة ٦٨.٢٩%. وقد جاءت جميع قيم الأهمية النسبية بالنسبة لبعد وجود أساس محكم وفعال للحوكمة تفوق ٦٠% مما يعني موافقة عينة الدراسة على أن وجود أساس محكم وفعال للحوكمة يحقق تحسين لجودة الخدمة المصرفية.

■ البعد الثاني: دور أصحاب المصالح:

م	درجة الموافقة العبارات	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية النسبية
١	يلتزم البنك باتخاذ إجراءات عاجلة لمعالجة أي خرق لحقوق أصحاب المصالح	٤.٤١	٠.٥٣	١٢.٠٩	٨٧.٩١	١
٢	يلتزم البنك بخدمة مصالح عملائه وتحقيق المساواة بينهم	٤.٣٤	٠.٦٥	١٥.٠٧	٨٤.٩٣	٤
٣	يتجنب البنك تقديم إمتيازات أو حوافز	٣.٧٥	١.٠٤	٢٧.٨٤	٧٢.١٦	٧



					أو معلومات خاصة لبعض العملاء دون غيرهم سواء بشكل مباشر أم غير مباشر
٥	٨٤.٨٧	١٥.١٣	٠.٦٤	٤.٢٩	٤ يتم احترام الحقوق القانونية لكل المتعاملين مع البنك والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق
٢	٨٧.٤٢	١٢.٥٨	٠.٥٦	٤.٤٩	٥ يضع البنك نظام فعال للحفاظ علي سرية وسلامة بيانات العملاء
٦	٧٢.٧٣	٢٧.٢٧	١.٠٣	٣.٨١	٦ يتم حماية حقوق العاملين بالبنك وتمييز المجد منهم وتوفير بيئة عمل مناسبة لهم
٣	٨٦.٨٥	١٣.١٥	٠.٥٨	٤.٤١	٧ التزام البنك بقواعد وإرشادات البنك المركزي ولجنة بازل بما يحافظ علي سلامة المركز المالي للبنك ومن ثم





					حقوق أصحاب المصالح
-	-	١٣.٨٣	٠.٥٨	٤.٢١	المتوسط العام

من الجدول السابق تستنتج الباحثة ما يلي: أن مفردات عينة الدراسة وفقا لبعدها "دور أصحاب المصالح" أشارت إلى الاتجاه بالموافقة، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي المحور (٤.٢١) وبمعامل اختلاف قدره (١٣.٨٣%)، أي بما يعادل نسبة اتفاق (٨٦.١٧%)، أن البنك يلتزم باتخاذ إجراءات عاجلة لمعالجة أي خرق لحقوق أصحاب المصالح حيث يأتي بالترتيب الأول للأهمية النسبية بنسبة ٨٧.٩١%، وأن البنك يضع نظاما فعالاً للحفاظ على سرية وسلامة بيانات العملاء، حيث جاء في الترتيب الثاني للأهمية النسبية بنسبة ٨٧.٤٢%، ونجد أن البنك يتجنب تقديم إمتيازات أو حوافز أو معلومات خاصة لبعض العملاء دون غيرهم سواء بشكل مباشر أم غير مباشر جاء في الترتيب الأخير للأهمية النسبية بنسبة ٧٢.١٦%.

### ( ج ) نتائج إختبارات الفروض:

#### الفرض الفرعي الأول:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لوجود أساس محكم وفعال للحوكمة على تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك المصرية.

#### متغيرات الفرض:

وجود أساس محكم وفعال للحوكمة. x

تحسين جودة الخدمات المصرفية. y

### جدول رقم (٩)

العلاقة الكلية بين وجود أساس محكم وفعال للحوكمة وتحسين جودة الخدمات المصرفية باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation



النتيجة (الدلالة)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط (r)	العلاقة
دالة	**٠.٠٠١	٠.٧٢٢	وجود أساس محكم وفعال للحوكمة وتحسين جودة الخدمات المصرفية

\*\* دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠١

من الجدول السابق تستنتج الباحثة ما يلي:

- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات "وجود أساس محكم وفعال للحوكمة وتحسين جودة الخدمات المصرفية"، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧٢٢) بمستوى معنوية أقل من (٠.٠١).
- مما يدلنا على أنه في حاله وجود أساس محكم وفعال للحوكمة أدى ذلك إيجابيا إلى تحسين جودة الخدمات المصرفية.
- إثبات الفرضية: يتم قبول الفرض الإحصائي البديل بوجود علاقة إحصائية بين متغيرات "وجود أساس محكم وفعال للحوكمة وتحسين جودة الخدمات المصرفية"، ورفض الفرض العدم القائل بعدم وجود علاقة إحصائية بين وجود أساس محكم وفعال للحوكمة وتحسين جودة الخدمات المصرفية.

ومن الفرضية السابقة يمكن أن نؤكد إثبات الفرضية القائلة بوجود تأثير لمتغيرات وجود أساس محكم وفعال للحوكمة على تحسين جودة الخدمات المصرفية، وذلك باستخدام أسلوب الانحدار البسيط لقياس هذه التأثيرات واما إذا كانت ذات تأثيرات جوهرية أم انها غير دالة إحصائيا .

#### جدول رقم (١٠)

تحديد معنوية تأثير وجود أساس محكم وفعال للحوكمة على تحسين جودة الخدمات المصرفية



باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط Simple Linear regression

R <sup>2</sup>	F. test		t. test		المعلومات المقدرة	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة	$\beta_i$	
%	**٠.٠٠١	١٦١.٢١	**٠.٠٠١	٢.٩٦٣	٠.٧٨٤	الجزء الثابت إجمالي
			**٠.٠٠١	١٢.٦٩٧	٠.٧٨٥	متغيرات وجود أساس محكم وفعال للحوكمة

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

من الجدول السابق تستنتج الباحثة ما يلي:

١ - معامل التحديد (R<sup>2</sup>):

نجد أن المتغير المستقل (وجود أساس محكم وفعال للحوكمة) يفسر (٥٢.١%) من التغير الكلي في المتغير التابع (أبعاد تحسين جودة الخدمات المصرفية) وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

٢ - اختبار معنوية المتغير المستقل (t test):



باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل ذو تأثير معنوي على المتغير التابع حيث بلغت قيمة "t.test" (١٢.٦٩٧) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

### ٣ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار (F test):

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث إن قيمة اختبار (F-test) هي (١٦١.٢١) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على المتغير التابع.

### ٤ - معادلة النموذج:

$$\text{أبعاد تحسين جودة الخدمات المصرفية} = ٠.٧٨٤ + ٠.٧٨٥ \text{ وجود أساس محكم وفعال للحوكمة}$$

تأثير بعد (أساس محكم وفعال للحوكمة) على كل بعد من أبعاد تحسين جودة الخدمات المصرفية، وذلك باستخدام أسلوب الإنحدار البسيط لقياس هذه التأثيرات واما إذا كانت ذات تأثيرات جوهرية ام انها غير دالة إحصائياً.



دور حوكمة البنوك التجارية المصرية في تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة .....  
هبة مجدي محمد الحميد أحمد

جدول رقم (١١)

تحديد معنوية تأثير بعد وجود أساس محكم وفعال للحوكمة على كل بعد من أبعاد  
تحسين جودة الخدمات المصرفية باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط

معامل الإرتباط R	R <sup>2</sup>	F. test		t. test		المعطيات المقدرة $\beta_i$	المتغير المستقل
		مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
١- العناصر الملموسة							
٠.٧٠	%٤٩	**٠.٠٠١	١٤٢.٠٥٧	**٠.٠١	٣.٢٦٩	٠.٩٠٠	الجزء الثابت إجمالي متغيرات وجود أساس محكم وفعال للحوكمة
				**٠.٠١	١١.٩١٩	٠.٧٦٧	
٢- الإعتدالية							
٠.٦٥٢	%٤٢.٥	**٠.٠٠١	١٠٩.٥٩٤	**٠.٠١	٢.٦١٤	٠.٨٢٧	الجزء الثابت إجمالي متغيرات وجود أساس محكم وفعال للحوكمة
				**٠.٠١	١٠.٤٦٩	٠.٧٧٤	
٣- سرعة الإستجابة							



				*٠.٠٥	٢.٨٤٠	٠.٦٥٠	الجزء الثابت إجمالي متغيرات
٠.٦٢٦	%٣٩.٢	**٠.٠٠١	٩٥.٣٧٦	**٠.٠١	٩.٧٦٦	٠.٨٠٦	وجود أساس محكم وفعال للحوكمة
٤- الأمان							
				*٠.٠٥	٢.٨٧٩	٠.٧٢٢	الجزء الثابت إجمالي متغيرات
٠.٧٤٩	%٥٦.٢	**٠.٠٠١	١٨٩.٦١٨	**٠.٠١	١٣.٧٧٠	٠.٨٠٧	وجود أساس محكم وفعال للحوكمة
٥- الاهتمام							
				*٠.٠٥	٢.٥٣٢	٠.٨٨٥	الجزء الثابت إجمالي متغيرات
٠.٦٠٣	%٣٦.٤	**٠.٠٠١	٨٤.٧١٩	**٠.٠١	٩.٢٠٤	٠.٧٥٢	وجود أساس محكم وفعال للحوكمة



\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

**الفرض الفرعي الثاني:** لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لدور أصحاب المصالح على تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك المصرية.  
**متغيرات الفرض:**

دور أصحاب المصالح. x

تحسين جودة الخدمات المصرفية y

### جدول رقم (١٢)

العلاقة الكلية بين دور أصحاب المصالح وتحسين جودة الخدمات المصرفية

باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation

النتيجة (الدالة)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط (r)	العلاقة
دالة	**٠.٠٣	٠.١٧١	دور أصحاب المصالح وتحسين جودة الخدمات المصرفية

\* دالة عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥

من الجدول السابق تستنتج الباحثة ما يلي:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات "دور أصحاب المصالح" وتحسين جودة الخدمات المصرفية"، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.١٧١) بمستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).
- مما يدلنا على أنه في حاله وجود دور أصحاب المصالح أدى ذلك إيجابيا إلى تحسين جودة الخدمات المصرفية.



- **إثبات الفرضية:** يتم قبول الفرض الإحصائي البديل بوجود علاقة إحصائية بين متغيرات "دور أصحاب المصالح وتحسين جودة الخدمات المصرفية"، ورفض الفرض العدم القائل بعدم وجود علاقة إحصائية بين دور أصحاب المصالح وتحسين جودة الخدمات المصرفية".  
ومن الفرضية السابقة يمكن أن نؤكد إثبات الفرضية القائلة بوجود تأثير لمتغيرات دور أصحاب المصالح على تحسين جودة الخدمات المصرفية، وذلك باستخدام أسلوب الانحدار البسيط لقياس هذه التأثيرات واما إذا كانت ذات تأثيرات جوهرية أم إنها غير دالة إحصائياً،

### جدول رقم (١٣)

تحديد معنوية تأثير دور أصحاب المصالح على تحسين جودة الخدمات المصرفية باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط Simple Linear regression

R <sup>2</sup>	F. test		t. test		المعلمت المقدرة $\beta_i$	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٨%	*٠.٠٣	٤.٤٥١	**٠.٠٠١	١٥.١١٥	٣.٦٢٢	الجزء الثابت
			*٠.٠٣	٢.١١	٠.١٤٢	إجمالي متغيرات دور أصحاب المصالح

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).





من الجدول السابق تستنتج الباحثة ما يلي:

١ - معامل التحديد ( $R^2$ ):

نجد أن المتغير المستقل (دور أصحاب المصالح) يفسر (٨%) من التغير الكلي في المتغير التابع (أبعاد تحسين جودة الخدمات المصرفية) وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

٢ - اختبار معنوية المتغير المستقل (t test):

باستخدام اختبار (t.test) نجد أن المتغير المستقل ذو تأثير معنوي على المتغير التابع حيث بلغت قيمة "t.test" (٢.١١٠)، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

٣ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار (F test):

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث إن قيمة اختبار (F-test) هي (٤.٤٥١) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على المتغير التابع.

٤ - معادلة النموذج:

$$\text{أبعاد تحسين جودة الخدمات المصرفية} = ٣.٦٢٢ + ٠.١٤٢ \text{ دور أصحاب المصالح}$$

تأثير بعد (أصحاب المصالح) على كل بعد من أبعاد تحسين جودة الخدمات المصرفية، وذلك باستخدام أسلوب الإنحدار البسيط لقياس هذه التأثيرات واما إذا كانت ذات تأثيرات جوهرية ام انها غير دالة إحصائياً



جدول رقم (١٤)

تحديد معنوية تأثير بعد أصحاب المصالح على كل بعد من أبعاد تحسين جودة الخدمات المصرفية باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط

معامل الارتباط R	R <sup>2</sup>	F. test		t. test		المعطيات المقدره $\beta_i$	المتغير المستقل
		مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
١- العناصر الملموسة							
٠.٨٢١	%٦٧.٤	**٠.٠٠١	٣٠٦.٥٧٥	**٠.٠١	٢.٤٨٥	٠.٤٦٥	الجزء الثابت إجمالي بعد أصحاب المصالح
				**٠.٠١	١٧.٥٠٩	٠.٩١٨	
٢- الإعتادية							
٠.٨٢٩	%٦٨.٧	**٠.٠٠١	٣٢٥.٢٣٤	*٠.٠٥	٢.٧٩٤	٠.٣٣٥	الجزء الثابت إجمالي بعد أصحاب المصالح
				**٠.٠١	١٨.٠٣٤	٠.٩٤٤	
٣- سرعة الإستجابة							
٠.٨٠٦	%٦٤.٩	**٠.٠٠١	٢٧٣.٤٨٦	٠.١٢٦	١.٥٣٩	٠.٣١١	الجزء الثابت إجمالي بعد أصحاب المصالح
				**٠.٠١	١٦.٥٣٧	٠.٩٣٨	
٤- الأمان							
٠.٨٢٤	%٦٧.٩	**٠.٠٠١	٣١٢.٨٩٠	*٠.٠٥	٢.٦٩٨	٠.٤٩٤	الجزء الثابت



				٠.٩٠٨	١٧.٦٨٩	**٠.٠١	الثابت إجمالي بعد أصحاب المصالح
٥- الاهتمام							
				٠.٣٤٧	٢.٧٧٦	*٠.٠٥	الجزء الثابت
٠.٨١٣	%٦٦.١	**٠.٠٠١	٢٨٨.٤١٥	٠.٩٣٠	١٦.٩٨٣	**٠.٠١	إجمالي بعد أصحاب المصالح

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

### الخلاصة والتوصيات:

إستنادًا إلى الإستعراض السابق للنتائج البحثية يمكن التوصل إلى بعض الإستنتاجات الرئيسية، كما انه يمكن إقتراح بعض التوصيات التي تساهم في تحسين وزيادة كفاءة مدخل الحوكمة في البنوك بالشكل الذي يؤدي إلى تطوير وتحسين جودة الخدمات المصرفية، كما يتضح على النحو التالي:

١- توصى الباحثة الإدارة العليا في البنوك بضرورة تفعيل دور الحوكمة داخل البنوك وإتخاذ إجراءات فعالة لتدعيم تطبيقها خاصة في ضوء نتائجها الإيجابية في تحسين جودة الخدمة وفقا لنتائج الدراسة الميدانية والقيام بنشر ثقافة الحوكمة بين العاملين، وأن يقوم البنك بمراجعة دليل مبادئ الحوكمة المصرفية وتطويره وتعديله من وقت لآخر والعمل على دراسة إنشاء إدارة مستقلة للحوكمة تختص بكل ما يتعلق بالحوكمة ومبادئها وسياستها، وكيفية تطبيقها داخل البنوك، والعمل على وجود نظام كفاء وفعال لمتابعة أداء العاملين ومكافأة المتميز منهم.



- ٢- كما توصى الباحثة بتوفير مقومات ومتطلبات قبل تطبيق الحوكمة لنجاحها وترتيب البنوك المصرية وفقاً لتطبيقها للحوكمة من قبل البنك المركزي لما للحوكمة من أهمية، والذي يمكن أن يعد بياناً إسترشادياً لعملاء البنوك عن أكثر البنوك تطبيقاً للحوكمة الأمر الذي سوف يؤدي إلى زيادة تنافس البنوك فيما بينها لتطبيق الحوكمة بشكل سليم لجذب المزيد من العملاء والمستثمرين.
- ٣- ضرورة تطبيق البنوك لأحد آليات الحوكمة وهي الإفصاح والشفافية وذلك عن كافة المعلومات المطلوبة بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير، في ضوء معايير لجنة بازل (١)، (٢)، (٣).
- ٤- كما توصى الباحثة بضرورة تشكيل فريق عمل مختص بالجوانب التطبيقية والممارسات الفعلية لآليات الحوكمة داخل كل بنك، والعمل على تقليل المخاطر وزيادة عامل الأمان والذي يعد بعداً من أبعاد جودة الخدمة وذلك عن طريق تطبيق معايير لجنة بازل وتعليمات البنك المركزي الخاصة بإدارة المخاطر.
- ٥- الاهتمام بإبتكار منتجات وخدمات جديدة وفتح قنوات حوار مع العملاء لتلبية إحتياجاتهم، والعمل على توفير المزيد من الخدمات التي تلبى إحتياجات العملاء والاستماع إلى استفسارات وشكاوى العملاء ومعالجتها من خلال تعزيز مفهوم الخدمات المصرفية والعمل على وضع الخطط الاستراتيجية المناسبة لهذه الخدمات.
- ٦- وتوصى الباحثة أيضاً بضرورة إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول مدركات العملاء لمواصفات الخدمات المصرفية والعمل على تليبيتها ضمن سياسات البنوك من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة.
- ٧- ضرورة الاهتمام بتطبيق بعد "الالتزامات والمسئوليات الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة"، حيث كان أقل الأبعاد تطبيقاً وفقاً لنتائج قائمة الاستقصاء، وتوفير فرص تدريبية لغير العاملين بالبنك، وأن يكون هناك نسبة محددة من العاملين من ذوي الإحتياجات الخاصة.



### المراجع

- Available at web site: <http://www.elamwal.com/t~72936>.
- البنك المركزي المصري- النشرة الإحصائية الشهرية (خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية لعام ٢٠١٥/٢٠١٦).
- شنافي كفية، أساسيات وآليات الحوكمة في شركات التأمين، مذكرة ماجستير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة فرحات عباس، سطيف، ٢٠١٠، ص٣.
- كمال بوعظم وعبد السلام زايدى، حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات مع الإشارة إلى واقع حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية، الملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، ١٨-١٩ نوفمبر ٢٠٠٩، ص٤.
- Hopkins M., "Corporate Social responsibility word, New item, ([www. mhc international](http://www.mhcinternational.com) Combiningpicture. btm) July 2000.
- Goodwin J., and Seow J. L., "The Influence of Corporate Governance Mechanisms on Quality of Financial Reporting and Auditing: Perception of Auditor's and Directors in Singapore", Accounting and Finance, V.42, 2002, P: 195-223.
- سميحة فوزي، تقييم مبادئ حوكمة الشركات في جمهورية مصر العربية، ورقة عمل رقم (٨٤)، المركز المصري للدراسات الاقتصادية بالتعاون مع مركز المشروعات الدولية، ٢٠٠٤، ص ٤.
- تختلف البنوك عن باقى الشركات لأن إنهيارها يؤثر على دائرة أكثر إتساعاً من الأشخاص ويؤدى إلى أضعاف النظام المالى ذاته مما يكون له آثار سيئة على الاقتصاد بأسره، وهو ما يلقى بمسئولية خاصة على أعضاء مجلس إدارة البنك.



- تعتبر حوكمة البنوك أشمل من نظيراتها في مؤسسات تابعة لقطاعات أخرى لأنها بالإضافة إلى أنها تحمي مصالح المساهمين فهي تسعى في نفس الوقت إلى حماية مصالح المودعين.
- Egyptian Banking Institute, the governance system in the banks, financial concepts, sixth edition, Cairo, Egypt, 2012, P: 1, (www.ebi.gov.eg).
- Forum to develop good governance in the Arab banks, according to international standards and practices, from the site:(www.uabonline.org/UABweb/Conference/2004/jordan).
- Jonathan Charkham, guidelines for members of bank boards, the Global Corporate Governance Forum, 2005, P: 9.
- تقرير عن إنجازات مجلس إدارة البنك المركزي المصري خلال الفترة من ديسمبر ٢٠٠٣ وحتى ديسمبر ٢٠١٢، ص ١٥.
- محمود صادق بازرعة، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات التسويقية، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٥، ص ١٨٧.

