

11-2018

# قياس مدى رضا المتعاملين عن الخدمات المصرفية الشخصية في البنوك العامة في إمارة أبو ظبي: دراسة تحليلية لدور الحكمة في تحقيق الأهداف المنشودة

صالحة مبارك الصيعري

Follow this and additional works at: [https://scholarworks.uaeu.ac.ae/poli\\_sci\\_theses](https://scholarworks.uaeu.ac.ae/poli_sci_theses)

 Part of the [Political Science Commons](#)

## Recommended Citation

الصيعري, صالحة مبارك, "قياس مدى رضا المتعاملين عن الخدمات المصرفية الشخصية في البنوك العامة في إمارة أبو ظبي: دراسة تحليلية لدور الحكمة في تحقيق الأهداف المنشودة" (2018). *Political Science Theses*. 4. [https://scholarworks.uaeu.ac.ae/poli\\_sci\\_theses/4](https://scholarworks.uaeu.ac.ae/poli_sci_theses/4)

This Thesis is brought to you for free and open access by the Political Science at Scholarworks@UAEU. It has been accepted for inclusion in Political Science Theses by an authorized administrator of Scholarworks@UAEU. For more information, please contact [fadl.musa@uaeu.ac.ae](mailto:fadl.musa@uaeu.ac.ae).

جامعة الإمارات العربية المتحدة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم السياسية

قياس مدى رضا المتعاملين عن الخدمات المصرفية الشخصية في البنوك العامة  
في إمارة أبو ظبي: دراسة تحليلية لدور الحوكمة في تحقيق الأهداف المنشودة

صالحة مبارك الصيعري

أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الحوكمة والسياسة  
العامة

إشراف أ.د. أحمد مصطفى الحسين منصور

نوفمبر 2018

## إقرار أصالة الأطروحة

أنا **صالحة مبارك الصيغري**، الموقعة أدناه، طالبة دراسات عليا في جامعة الإمارات العربية المتحدة ومقدمة الأطروحة الجامعية بعنوان "**قياس مدى رضا المتعاملين عن الخدمات المصرفية الشخصية في البنوك العامة في إمارة أبو ظبي: دراسة تحليلية لدور الحوكمة في تحقيق الأهداف المنشودة**"، أقر رسمياً بأن هذه الأطروحة هي العمل البحثي الأصلي الذي قمت بإعداده تحت إشراف **أ.د. أحمد مصطفى الحسين منصور**، أستاذ دكتور في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. وأقر أيضاً بأن هذه الأطروحة لم تقدم من قبل لنيل درجة علمية مماثلة من أي جامعة أخرى، علماً بأن كل المصادر العلمية التي استعنت بها في هذا البحث قد تم توثيقها والاستشهاد بها بالطريقة المتفق عليها. وأقر أيضاً بعدم وجود أي تعارض محتمل مع مصالح المؤسسة التي أعمل فيها بما يتعلق بإجراء البحث وجمع البيانات والتأليف وعرض نتائج و/أو نشر هذه الأطروحة.

توقيع الطالب: صالحة التاريخ: 12-12-2018

## إجازة أطروحة الماجستير

أجيزت أطروحة الماجستير من قبل أعضاء لجنة المناقشة المشار إليهم أدناه:


(1) المشرف (رئيس اللجنة): أ.د. أحمد مصطفى الحسين منصور

الدرجة: أستاذ دكتور

قسم العلوم السياسية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

جامعة الامارات العربية المتحدة

التوقيع:  التاريخ: 20/11/2018

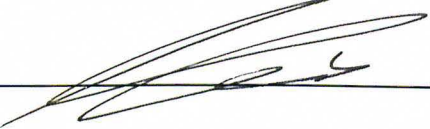
(2) عضو داخلي: د. عبد الفتاح ياغي

الدرجة: أستاذ مشارك

قسم العلوم السياسية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

جامعة الامارات العربية المتحدة

التوقيع:  التاريخ: 20/11/2018

(3) عضو خارجي: د. عبد الرحمن أحمد عبد الرحمن

الدرجة: أستاذ مشارك


رئيس قسم العلاقات الدولية

جامعة الشارقة

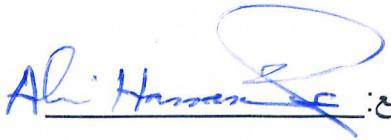
التوقيع:  التاريخ: 20/11/2018

اعتمدت الأطروحة من قبل:

عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: الأستاذ الدكتور حسن النابودة

التوقيع:   
التاريخ: 16/12/2018

نائب عميد كلية الدراسات العليا: الأستاذ الدكتور علي المرزوقي

التوقيع:   
التاريخ: 19/12/2018

النسخة رقم 8 من 8

حقوق النشر © 2018 صالحة مبارك الصيعري  
حقوق النشر محفوظة

## الملخص

يعتبر مفهوم الحوكمة أحد أهم الركائز التي تساعد على تقوية ودعم مؤسسات الدولة لما له من قدرة على تطوير جملة من النظم والمعايير التي من شأنها الارتقاء بالخدمات المقدمة ونيل رضا المستفيدين من تلك الخدمات، لذلك لا بد من التحقق من تطبيق نظم الحوكمة الرشيدة داخل جميع مؤسسات الدولة لضمان الجودة.

وتعتبر البنوك أحد أهم القطاعات الحيوية في الدولة، وحتى تحقق نجاحها فلا بد لها من أن توجه جزءاً كبيراً من اهتمامها للحوكمة، وتطبيق معاييرها والعمل بمبادئها في الجوانب الشرعية والمالية والإدارية والفنية المهنية بما يستتبع ذلك من نزاهة وشفافية، وما يتولد عن ذلك كله من أنماط رقابية وتدقيق وإفصاح لتستقطب من خلاله ثقة العملاء واطمئنانهم.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة، للتعرف على آراء المتعاملين مع البنوك العامة بإمارة أبوظبي حول مدى توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة (كالشفافية والمساءلة والمسؤولية والمساواة والتوعية وسهولة وتوفر الخدمات) في البنوك التي يتعاملون معها، إلى جانب قياس مدى رضاهم عن الخدمات المصرفية التي تقدمها هذه البنوك.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي (أو ما يسمى بالمسح الاجتماعي) الذي يعد أنسب المناهج العلمية لتحقيق أهداف هذه الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (200) متعامل ومتعاملة مع بعض البنوك العامة بإمارة أبوظبي خلال الفترة 2017-2018.

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على استبانة محكمة قامت بتصميمها بناءً على الأدبيات إلى جانب النظريات والمعايير التي حصرتها الباحثة بالحوكمة في القطاع العام أو الخاص، وقد تأكدت الباحثة أن الاستبانة صادقة فيما أعدته لقياسه وثابتة بدرجة عالية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- مستوى توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة المختلفة بشكل عام في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي (من وجهة نظر المتعاملين مع هذه البنوك) هو مستوى متوسط.
- مستوى رضا المتعاملين (العملاء) بشكل عام مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي عن الخدمات البنكية المقدمة لهم هو مستوى مرتفع إلى حد ما.
- يوجد اتجاه عام (اتفاق) واضح بين المتعاملين مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي (باختلاف خصائصهم الشخصية) تجاه مستوى توفر أو تطبيق عناصر الحوكمة المختلفة في هذه البنوك، وتجاه مستوى رضاهم بشكل عام عن الخدمات المقدمة من هذه البنوك، أي أن الصفات الشخصية لم تكن مهمة في إيجاد فروق بينهم.
- هناك (3) عناصر رئيسة للحوكمة تؤثر تأثيراً معنوياً (ذات دلالة إحصائية) وطردياً على مستوى رضا المتعاملين (العملاء) بشكل عام، وهي على الترتيب (سهولة وتوفر الخدمات و الشفافية والمساءلة).

وقد انتهت الدراسة بعدد من التوصيات، نذكر منها:

- العمل على تفعيل تطبيق (أو توفير) عناصر الحوكمة التي أظهرت نتائج الدراسة أنها الأقل توفراً (تطبيقاً) في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي، وهي على الترتيب: (تحمل المصرف أي خسائر يتعرض العميل لها وذلك في حال التقصير أو الإهمال من طرف المصرف، توضيح أي مخاطرة متعلقة بالمنتج من قبل موظف خدمة العملاء، قيام موظف خدمة العملاء بتوضيح جميع المخاطر المتعلقة بالمنتج، المساواة بين العملاء فيما يتعلق بالعروض والامتيازات، معاملة ذوي الاحتياجات الخاصة بالطريقة نفسها التي يعامل بها بقية العملاء (وهنا يجب التركيز على هذه النقطة بالأخص أنه يتم النظر عليها بمنطق العدل أكثر من كونه مساواة حيث أن احتياجات وظروف ذوي



الاحتياجات الخاصة تختلف عن وضع الشخص الطبيعي لذلك يستحقون معاملة خاصة ينظر لها بمنظور يختلف ولا يصنف تحت عنصر المساواة) ، توحيد وقت الإجراءات لجميع المتعاملين).  
■ العمل على تطوير عناصر الحوكمة الرئيسية التي اظهرت نتائج الدراسة انها تؤثر تأثيراً طردياً ذات دلالة إحصائية وطردياً على مستوى رضا المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبوظبي، وهذه العناصر هي: (سهولة وتوفر الخدمات و الشفافية و المساءلة).

**كلمات البحث الرئيسية:** رضا المتعاملين، الحوكمة، قطاع البنوك، أبوظبي، الامارات.

## العنوان والملخص باللغة الإنجليزية

### **Measuring the Customer's Satisfaction with Personal Bank Services in AUH Public Banks, Analyzing the Role of Governance in Achieving Targeted Goals**

#### **Abstract**

The concept of governance is one of the most important pillars that help to strengthen and support state institutions because it has the ability to adapt a number of systems and standards that will improve the services provided and the satisfaction of the beneficiaries of such services. Therefore, it is necessary to examine the extent to which good governance systems are applied within all state institutions to ensure the quality of their outcomes.

Banks are considered to be one of the most important sectors in the country. To achieve their success, they must direct a large part of their policies and operations to governance, applying their standards and working on their principles in the legal, financial, administrative and technical aspects of the profession, which entails integrity, transparency, and disclosure to maintain customers' confidence and satisfaction.

This study is intended to identify the views of customers with public banks with which they deal in the Emirate of Abu Dhabi on the availability of the elements of governance (such as transparency, accountability, responsibility, equality, awareness, ease and availability of services) and to measure their satisfaction with the banking services provided by these banks.

The study used the descriptive analytical method (or the so-called social survey), which is an appropriate approach to achieve the objectives of this study. The study sample consisted of 200 surveys distributed to customers who deal with public banks in the Emirate of Abu Dhabi during 2017-2018.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher relied on a questionnaire that was designed according to the literature review as well as the

theories and criteria that the researcher, private and public authorities identified in the public and private sector. The researcher has tested the validity and reliability of the questionnaire.

The results of the study showed that:

- The level of availability of the various elements of governance in public banks in the Emirate of Abu Dhabi (from the point of view of customers with these banks) is average.
- Customer satisfaction in general with public banks in the Emirate of Abu Dhabi for banking services provided to them is fairly high.
- There is a clear general trend among Abu Dhabi public bank customers (depending on their personal characteristics) towards the level of availability or application of the different governance elements in these banks and their overall level of satisfaction with the services provided by these banks.
- There are (3) key elements of governance that have a significant (statistically significant) impact on the level of customer satisfaction in general; namely, ease and availability of services, transparency, accountability.

The study ended with a number of recommendations, including:

It is essential to strength the implementation or provision of governance elements in the public banks in Abu Dhabi, especially banks should bear responsibility for some losses of the client in case of default or negligence by the bank, risk of the product provided by the Customer Service Officer and take.

- It is important to develop the main elements of governance as shown in the study, such as accessibility and availability of banking services, transparency and accountability.

**Keywords:** Customer satisfaction, Governance, Banking sector, Abu Dhabi, UAE.

## شكر وتقدير

مرت سنوات الدراسة ووصلنا إلى نهاية مرحلة كانت زاخرة بتجربة المعرفة والعلم، إنها ذكريات الدراسة التي لا تنفك تفارق ذهني، ذكريات كانت حافلة بكل المشاعر والانفعالات المرتبطة بالمواقف المختلفة، إنها ذكريات مقاعد الدراسة والزميلات والأساتذة الأفاضل والصحبة الخيرة التي كان يسودها الاحترام والتفاهم، إنها المرحلة التي لمست فيها مساندةً وتشجيع أحبتي لي للاستمرار والصمود ضد كل تحد ومواجهة كل عثرة.

أود أن أوجه جزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى الأساتذة الأفاضل والإداريين في جامعة الإمارات العربية المتحدة الذين لم يبخلوا علي بتوجيه، ونصيحة، ودعم كبير خلال دراستي في برنامج الماجستير وأخص بالشكر مشرف الرسالة أ.د. أحمد مصطفى وأعضاء اللجنة، على تفانيهم في إرشادي ومساعدتي في إنجاز هذه الدراسة، إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي ونجاحي في برنامج الماجستير.

## الاهداء

إلى عائلتي العزيزة وجميع أصدقائي

## قائمة المحتويات

i.....	العنوان
ii.....	إقرار أصالة الأطروحة
iii.....	حقوق الملكية والنشر
iv.....	إجازة أطروحة الماجستير
vi.....	الملخص
ix.....	العنوان والملخص باللغة الإنجليزية
xi.....	شكر وتقدير
xii.....	الاهداء
xiii.....	قائمة المحتويات
xvii.....	فهرس الجداول
xx.....	فهرس الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	أولاً: مقدمة الدراسة
2.....	ثانياً: مشكلة (موضوع) الدراسة
5.....	ثالثاً: أهمية الدراسة
5.....	رابعاً: أهداف الدراسة
6.....	خامساً: تساؤلات الدراسة
7.....	سادساً: فرضيات الدراسة
8.....	سابعاً: المتغيرات ونموذج الدراسة المفترض
9.....	ثامناً: التعريفات الاجرائية في الدراسة
13.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
13.....	الدراسات السابقة
31.....	مفهوم الحوكمة

32	رضا المتعاملين.....
34	مبادئ الحوكمة.....
36	أهداف حوكمة الشركات .....
37	نشأة حوكمة الشركات في الدول وأسباب ظهورها .....
38	أولاً: نظرية الوكالة (Agency Theory) .....
43	ثانياً: الأزمات والانهيارات والفضائح المالية والاقتصادية.....
49	الحوكمة كحل حتمي لنجاح الاقتصاد .....
54	الأمثلة والنماذج الدولية لحوكمة الشركات .....
56	الحوكمة من المنظور المصرفي: اتفاقيات بازل المطروحة للمصارف والبنوك المركزية حول العالم .....
56	مفهوم حوكمة البنوك .....
57	العوامل الداعمة لحوكمة البنوك .....
58	النظام المصرفي واتفاقية بازل .....
59	اتفاقية بازل الأولى .....
60	اتفاقية بازل الثانية.....
61	اتفاقية بازل الثالثة.....
63	مثال: مساهمة لجنة بازل في ادارة المخاطر في المصارف الأمريكية.....
64	الفصل الثالث: الحوكمة في القطاعين الخاص والعام في دولة الإمارات العربية المتحدة.....
64	أولاً: الازمة المالية ودورها في الحوكمة في دولة الامارات العربية المتحدة.....
67	ثانياً: أهم الإجراءات- القوانين-المراسيم -الاتفاقيات التي أقرتها الدولة لتطبيق الحوكمة.....
76	ثالثاً: أمثلة على الحوكمة في القطاع العام في دولة الامارات العربية المتحدة.....
86	رابعاً: مثال على تطبيق الحوكمة في القطاع الخاص (حوكمة المصارف) .....
95	الفصل الرابع: منهجية الدراسة وإجراءاتها .....
95	أولاً: منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة.....
96	ثانياً: حدود الدراسة.....
96	ثالثاً: أداة الدراسة وإجراءاتها.....
103	رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة.....

104	خامساً: خطوات تطبيق الدراسة الميدانية .....
105	سادساً: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات .....
109	الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها .....
110	أولاً: تحليل بيانات العينة .....
122	ثانياً: اختبار الفرضيات: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها .....
122	الفرضية الأولى: المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي يرون عدم توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة في هذه البنوك .....
128	الفرضية الثانية: المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي غير راضين بشكل عام عن الخدمات البنكية المقدمة لهم بشكل عام .....
130	الفرضية الثالثة: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة 0.05) في متوسط درجة رضا المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي عن الخدمات البنكية المقدمة لهم بشكل عام – باختلاف بعض خصائصهم الشخصية (الجنس، الجنسية، التصنيف البنكي للعميل، المستوى التعليمي، فئات العمر) .....
136	الفرضية الرابعة: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة 0.05) في متوسط درجة موافقة المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي تجاه توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة في البنوك التي يتعاملون معها – باختلاف بعض خصائصهم الشخصية (الجنس، الجنسية، التصنيف البنكي للمعميل، المستوى التعليمي، فئات العمر) .....
142	الفرضية الخامسة: هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة 0.05) بين درجة توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي وبين درجة رضا المتعاملين مع هذه البنوك .....
143	الفرضية السادسة: هناك تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة 0.05) لدرجة توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة المختلفة (الشفافية، المساءلة، المسؤولية، المساواة، التوعية، سهولة وتوفير الخدمات) على درجة رضا المتعاملين مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي .....
147	الفصل السادس: خلاصة الدراسة وأهم نتائجها وتوصياتها .....
147	أولاً: خلاصة الدراسة .....
149	ثانياً: أهم نتائج الدراسة .....



155	.....	ثالثاً: توصيات الدراسة
159	.....	المراجع العربية
162	.....	المراجع الأجنبية
164	.....	الملاحق

## فهرس الجداول

جدول 3-1: مؤشرات الاداء الرئيسية وطرق التواصل.....	84
جدول 4-1: معاملات الارتباط بين درجات المحور الأول (الشفافية) مع الدرجة الكلية لهذا المحور .....	99
جدول 4-2: معاملات الارتباط بين درجات المحور الثاني (المساءلة) مع الدرجة الكلية لهذا المحور .....	99
جدول 4-3: معاملات الارتباط بين درجات المحور الثالث (المسؤولية) مع الدرجة الكلية لهذا المحور.....	99
جدول 4-4: معاملات الارتباط بين درجات المحور الرابع (المساواة) مع الدرجة الكلية لهذا المحور .....	99
جدول 4-5: معاملات الارتباط بين درجات المحور الخامس (التوعية) مع الدرجة الكلية لهذا المحور.....	100
جدول 4-6: معاملات الارتباط بين درجات المحور السادس (سهولة وتوفير الخدمات) مع الدرجة الكلية لهذا المحور.....	100
جدول 4-7: معاملات الارتباط بين درجات المحور السابع (رضا العملاء) مع الدرجة الكلية لهذا المحور.....	100
جدول 4-8: معاملات ثبات العناصر باستخدام طريقة ألفا كرونباخ.....	102
جدول 5-1: التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد الدراسة بحسب الخصائص الأولية.....	110
جدول 5-2: آراء (استجابات) أفراد عينة الدراسة تجاه مجموعة من العبارات التي توضح مستوى الشفافية في البنوك العامة بإمارة أبوظبي والتي يتعاملون معها.....	112
جدول 5-3: آراء (استجابات) أفراد عينة الدراسة تجاه مجموعة من العبارات التي توضح مستوى المساءلة في البنوك العامة بإمارة أبوظبي والتي يتعاملون معها.....	114
جدول 5-4: آراء (استجابات) أفراد عينة الدراسة تجاه مجموعة من العبارات التي توضح مستوى المسؤولية في البنوك العامة بإمارة أبوظبي والتي يتعاملون معها.....	115

- جدول 5-5: آراء (استجابات) أفراد عينة الدراسة تجاه مجموعة من العبارات التي توضح مستوى المساواة في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي والتي يتعاملون معها ..... 117
- جدول 5-6: آراء (استجابات) أفراد عينة الدراسة تجاه مجموعة من العبارات التي توضح مستوى التوعية في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي والتي يتعاملون معها ..... 118
- جدول 5-7: آراء (استجابات) أفراد عينة الدراسة تجاه مجموعة من العبارات التي توضح مستوى سهولة وتوفر الخدمات في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي والتي يتعاملون معها ..... 120
- جدول 5-8: آراء (استجابات) أفراد عينة الدراسة تجاه مجموعة من العبارات التي توضح مستوى رضا العملاء مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي عن الخدمات البنكية المقدمة لهم ..... 121
- جدول 5-9: مستوى توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة الرئيسية بشكل عام في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي ..... 123
- جدول 5-10: مدى توفر عناصر الحوكمة الفرعية المندرجة تحت عناصر الحوكمة الرئيسية في البنوك العامة ..... 125
- جدول 5-11: مستوى رضا المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي عن الخدمات البنكية المقدمة لهم ..... 128
- جدول 5-12: نتائج اختبار (ت) لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في محور الدراسة الرئيسية (رضا العملاء) باختلاف الجنس ..... 131
- جدول 5-13: نتائج اختبار (ت) لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في محور الدراسة الرئيسية (رضا العملاء) باختلاف الجنسية ..... 132
- جدول 5-14: نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Whalis) لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في محور الدراسة الرئيسية (رضا العملاء)-باختلاف فئات العمر ..... 133
- جدول 5-15: نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Whalis) لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في درجة رضا المتعاملين -باختلاف المستوى التعليمي ..... 134
- جدول 5-16: نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) لدراسة الاختلافات في درجة الرضا لأفراد مجتمع الدراسة عن الخدمات المصرفية-باختلاف التصنيف البنكي ..... 135

- جدول 5-17: نتائج اختبار (ت) لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في محور الدراسة الرئيسية (توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة) في البنوك باختلاف الجنس..... 137
- جدول 5-18: نتائج اختبار (ت) لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في محور الدراسة الرئيسية (توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة) في البنوك باختلاف الجنسية..... 138
- جدول 5-19: نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Whalis) لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في محور الدراسة الرئيسية (توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة) في البنوك - باختلاف فئات العمر ..... 139
- جدول 5-20: نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Whalis) لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في (توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة) في البنوك - باختلاف المستوى التعليمي ..... 140
- جدول 5-21: نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في (توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة) في البنوك - باختلاف التصنيف البنكي..... 141
- جدول 5-22: العلاقة بين درجة توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة بشكل عام وبين درجة رضا المتعاملين (العملاء) بشكل عام..... 142
- جدول 5-23: نتائج تحليل الانحدار المتعدد (المتدرج) لتحديد عناصر الحوكمة المؤثرة على مستوى رضا المتعاملين (العملاء) بشكل عام..... 144

## فهرس الأشكال

- شكل 1-1: نموذج الدراسة المفترض ..... 9
- شكل 2-1: عناصر ومبادئ الحوكمة الرشيدة ..... 28
- شكل 3-1: مبادئ الحوكمة ..... 36

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### أولاً: مقدمة الدراسة

يعتبر مفهوم الحوكمة أحد أهم الركائز التي تساعد على تقوية ودعم مؤسسات الدولة لما له من قدرة على تطوير جملة من النظم والمعايير التي من شأنها الارتقاء بالخدمات المقدمة ونيل رضا المستفيدين من تلك الخدمات، لذلك لا بد من التحقق من تطبيق نظم الحوكمة الرشيدة داخل جميع مؤسسات الدولة لضمان الجودة، فالحوكمة هي مجموعة قوانين و نظم و قرارات تهدف إلى تحقيق الجودة و التميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة وتحديد العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد (جهلول، 2011).

وقد تبينت حاجة العديد من القطاعات لتطبيق نظم الحوكمة في أعقاب الأزمات والانهيارات الاقتصادية التي شهدتها عدة دول وأثرت على الاقتصاد العالمي خاصة مع بداية القرن الواحد والعشرين. ولم تكن دولة الإمارات العربية المتحدة بمنأى عن هذه التقلبات الاقتصادية مما دفعها كدولة نفطية ذات اقتصاد ناشئ تطمح لتطوير قطاعاتها الحيوية للتحرك نحو تطبيق نظم الحوكمة داخل قطاعاتها ونخص بالذكر البنوك التي تنتمي لقطاع خدماتي مالي مهم جداً ويمثل أساس نجاح أو فشل الاقتصاديات العالمية بما أنه ترجمة لمدى قوة اقتصاد أية دولة.

تعتبر البنوك أحد أهم القطاعات الحيوية في الدولة تنقسم في مجملها إلى إسلامية وتقليدية بعضها مملوك بنسب متفاوتة للحكومة مثل مصرف الهلال ومصرف أبو ظبي الوطني والبعض الآخر تملكه جهات خاصة. وحتى تحقق الصناعة المالية نجاحها فلا بد لها من أن توجه جزءاً كبيراً من اهتمامها للحوكمة، وتطبيق معاييرها والعمل بمبادئها في الجوانب الشرعية والمالية والإدارية والفنية المهنية بما يستتبع ذلك من نزاهة وشفافية، وما يتولد عن ذلك كله من أنماط رقابية وتدقيق وإفصاح لتستقطب من خلاله ثقة العملاء واطمئنانهم.

ومع أن الحوكمة هي نمط من أنماط الرقابة الإدارية أو الرقابة المؤسسية التي تطبقها الشركات عموماً سواءً أكانت تلك الشركات مصارف أو مؤسسات مالية أو شركات عقارية أو غيره فإن بنك التسويات الدولية عرف الحوكمة داخل المؤسسات المالية بأنها الأساليب التي تدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح، مع الالتزام بالعمل وفقاً للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين (البلتاجي، 2007).

وتتمثل أهمية حوكمة البنوك في التالي:

- أهمية المصارف كمركز للأنشطة المالية والتجارية والصناعية للدولة.
- طبيعة أعمال البنوك التي تتسم بسرعة الحركة.
- الآثار الأوسع انتشاراً المترتبة على انهيار البنوك والتي تنال من جميع الأطراف المتمثلة في المودعين والدائنين والمساهمين.
- أن البنوك التي تطبق الحوكمة تتفوق على غيرها في مزايا كثيرة، أبرزها تحسن أداء البنوك وارتفاع قيمتها في السوق، بالإضافة إلى الحد من مستويات المخاطرة.
- تفيد الحوكمة الجيدة في الحد من التقلبات السوقية، كذلك التي شهدتها المنطقة مؤخراً وأسفرت عن خسارة المستثمرين في دول مجلس التعاون الخليجي لأكثر من 200 مليار دولار. (سليمان، 2008)

### ثانياً: مشكلة (موضوع) الدراسة

تعتبر البنوك أحد أهم القطاعات الحيوية في الدولة إذ تلعب دوراً هاماً ورئيسياً في تحفيز ودفع عجلة النمو الاقتصادي إما في توفير التمويل للشركات ومساعدتها، أو تمكين الأفراد من التخطيط وإدارة احتياجاتهم الشخصية ومصروفاتهم المالية، ففي عام 2016 ساهم القطاع المالي بما يقارب 10% من الناتج المحلي الإجمالي، وما يقارب 12% من الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي، بما يعادل 130 مليار درهم وبمعدل نمو يصل إلى 3%. وتضاعفت أصول القطاع

المصرفي الإماراتي تسع مرات من عام 2000 حيث بلغت 227 مليار درهم إماراتي إلى عام 2016 حيث وصلت إلى 2.6 تريليون درهم. وبذلك بلغ معدل ارتفاع الأصول إلى 5.5% على ما كان عليه عام 2015، وذلك يخول القطاع المالي الإماراتي بأن يكون أكبر نظاما ماليا في المنطقة (اتحاد مصارف الإمارات، 2018).

وقد ارتفع حجم الودائع في البنوك بمعدل 6.2% في البنوك الدولة، وتشكل الودائع لعام 2016 ما معدله 120% من الناتج المحلي الإجمالي، و146% من الناتج المحلي غير النفطي، وهنا تبرز أهمية القطاع وعمقه (اتحاد مصارف الإمارات، 2018).

ونظرا لأهمية هذا القطاع على الاقتصاد فلا بد من توفير أنظمة ومؤشرات تقيس مدى رضا المتعاملين لتساعد على تطوير ونمو هذا القطاع وأيضا خدمة أهم مستفيد من خدماته ألا وهم العملاء، وبجانب ذلك توجد عدد من الوسائل الحالية المعتمدة لحماية العملاء وتأمين رضاهم منها مصرف الإمارات المركزي الذي أنشئ بتاريخ 10-ديسمبر-1980، ويقوم بتنظيم السياسة النقدية والائتمانية والمصرفية، والإشراف على تنفيذها وفقا للخطة العامة للدولة وبما يساعد على دعم الاقتصاد القومي واستقرار النقد وبعض من أهم أدوار المصرف المركزي، العمل على توجيه سياسة الائتمان بما يساعد في تحقيق النمو المتوازن للاقتصاد القومي، وتنظيم المهنة المصرفية وتطويرها ومراقبة فعالية الجهاز المصرفي، العمل كمصرف للمصارف العاملة في الدولة وتقديم المشورة للحكومة في الشؤون المالية النقدية، وتوجد في البنك المركزي عدة قنوات لاستقبال شكاوى العملاء فيما يخص البنوك العاملة بالدولة وحلها (مصرف الإمارات المركزي، 1980).

وأيضا يعتبر اتحاد مصارف الإمارات أحد أبرز الأدوات لتحسين العمل المصرفي وخدمة المتعاملين، تأسست أواخر عام 1982 باسم جمعية المصارف الوطنية وتم إشهاره من قبل وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بتاريخ 19\07\1985 وفي ما بعد تم تعديل اسمه ليصبح جمعية مصارف الإمارات بموجب القرار الوزاري رقم 23 لسنة 1986، في فبراير تغير مسمى الجمعية



إلى اتحاد مصارف الإمارات وفقا للقرار الوزاري رقم 2013\42، وتتمثل رؤية الاتحاد في التميز و الريادة في تمثيل البنوك الأعضاء والتعبير عن الصوت الجماعي للقطاع المصرفي في دولة الإمارات وتتبنى القيم التالية، الاحتراف، النزاهة والاستقامة والشفافية، والابتكار و الإبداع، وقد وضعت عدة وثائق تخدم عملاء المصارف وافقت عليها جميع البنوك كوثيقة حقوق العملاء ومسؤولياتهم، وهي وثيقة توفر لعملاء المصارف في الدولة صورة واضحة حول معايير الخدمة التي يمكنهم توقعها من مصارفهم.

وكذلك، تحتوي هذه الوثيقة على تفاصيل تتعلق بمسؤوليات العملاء وواجباتهم و التي من شأنها مساعدة المصارف على تقديم المنتجات والخدمات الملائمة والأمنة لهم وتعتبر هذه الوثيقة عن رغبة المصارف بتلبية أعلى معايير خدمة العملاء، وفي عام 2013 اعتمد اتحاد مصارف الإمارات على وثيقة السلوك المصرفي، وهي وثيقة طوعية لكافة المصارف، تحدد مستويات الأداء المتوقعة من المصارف فيما يتعلق بتقديم خدماتها المصرفية للأفراد والشركات الصغيرة بما يساعد على تعزيز الثقة ونشر أفضل الممارسات في القطاع ككل، وتغطي الوثيقة مسألتى الإفصاح ومبادئ السلوك (وثيقة السلوك المصرفي، 2018).

وستنطبق في هذا البحث لقياس مدى رضا شريحة من المتعاملين على هذه الخدمات المصرفية، وذلك وفقا لدراساتها من عدة جوانب مرتبطة بمبادئ الحوكمة كالشفافية والمساءلة والمسؤولية والمساواة والتوعية وسهولة وتوفير الخدمات. وستكون الدراسة منصبة على العملاء وتقييمهم لتلك الجوانب، وأيضا سنتطرق لمفهوم الحوكمة ونشئها وأهم الازمات التي أدت إلى ظهور وبروز مفهوم الحوكمة، بجانب عرض بعض تجارب الدول، يليه عرض الحوكمة في دولة الامارات في القطاعين الخاص والعام وأهم الإجراءات التي اتخذت في سبيل تطبيقه، ومن ثم سيتم دراسة الاستبانة المقدمة للعملاء واستخلاص أهم النتائج والتوصيات من خلالها.

### ثالثاً: أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال بعديها النظري والتطبيقي وذلك على النحو التالي:

#### الأهمية النظرية للدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من كونها تتعلق بموضوع قياس رضا المتعاملين الذي ينظر إليه على أنه المفتاح الأساسي لنجاح البنوك واستمراريتها وتميزها، وأيضاً سيوضح نقاط الخلل التي تعاني منها بعض البنوك.

#### الأهمية التطبيقية للدراسة:

من الأهمية بمكان أن يتعرف المسؤولون والعاملون بالبنوك والمصارف، الأمور الرئيسية التي تمثل عائقاً أمام العملاء، لأن أساس العمل في البنوك والمصارف قائم على العملاء فهذه مؤسسات خدمية ربحية. وأيضاً من المهم أن يتم توعية العملاء وتوضيح حقوقهم وواجباتهم.

### رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى قياس مدى رضا المتعاملين في البنوك العامة لإمارة أبو ظبي، ومدى تأثير تطبيق عناصر الحوكمة في هذه البنوك على مستوى رضا المتعاملين، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على آراء المتعاملين (العملاء) مع البنوك العاملة في إمارة أبو ظبي حول مدى توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي.
- التعرف على مستوى رضا المتعاملين (العملاء) مع البنوك العاملة في إمارة أبو ظبي عن الخدمات البنكية المقدمة لهم بشكل عام.

- دراسة العلاقة بين مدى توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي وبين درجة رضا المتعاملين (العملاء) مع هذه البنوك.
- تسليط الضوء على أهمية تطبيق الحوكمة ومبادئها في القطاع البنكي، والفوائد المرجوة من ذلك.
- تزويد صناع القرار في القطاع البنكي بتوصيات، قد تساعد على تحسين تطبيق الحوكمة في القطاع البنكي بما يزيد من رضا المتعاملين.

### خامساً: تساؤلات الدراسة

1. ما مدى توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي، من وجهة نظر المتعاملين (العملاء) مع هذه البنوك؟
2. ما مستوى رضا المتعاملين (العملاء) مع البنوك العاملة في إمارة أبو ظبي عن الخدمات البنكية المقدمة لهم بشكل عام؟
3. هل هناك اختلافات (فروقات) ذات دلالة معنوية (إحصائية) في متوسط درجة رضا المتعاملين (العملاء) مع البنوك العاملة في إمارة أبو ظبي عن الخدمات البنكية المقدمة لهم بشكل عام – باختلاف بعض خصائصهم الشخصية (الجنس، الجنسية، التصنيف البنكي للعميل، المستوى التعليمي، فئات العمر)؟
4. هل هناك اختلافات (فروقات) ذات دلالة معنوية (إحصائية) في متوسط درجة موافقة المتعاملين (العملاء) مع البنوك العاملة في إمارة أبو ظبي تجاه توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة في البنوك التي يتعاملون معها – باختلاف بعض خصائصهم الشخصية (الجنس، الجنسية، التصنيف البنكي للعميل، المستوى التعليمي، فئات العمر)؟

5. ما طبيعة العلاقة بين مدى توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي وبين درجة رضا المتعاملين (العملاء) مع هذه البنوك عن الخدمات البنكية المقدمة لهم بشكل عام؟

6. ما عناصر الحوكمة الأكثر تأثيراً في تطبيقها على رضا المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي؟

7. ما التوصيات المستنتجة من الدراسة، والتي قد تساعد على تحسين تطبيق الحوكمة في القطاع البنكي بما يزيد من رضا المتعاملين.

#### سادساً: فرضيات الدراسة

1. المتعاملون (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي يرون عدم توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة في هذه البنوك.

2. المتعاملون (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي غير راضين بشكل عام عن الخدمات البنكية المقدمة لهم بشكل عام.

3. هناك فروقات ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة 0.05) في متوسط درجة رضا المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي عن الخدمات البنكية المقدمة لهم بشكل عام – باختلاف بعض خصائصهم الشخصية (الجنس، الجنسية، التصنيف البنكي للعميل، المستوى التعليمي، فئات العمر).

4. هناك فروقات ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة 0.05) في متوسط درجة موافقة المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي تجاه توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة في البنوك التي يتعاملون معها – باختلاف بعض خصائصهم الشخصية (الجنس، الجنسية، التصنيف البنكي للعميل، المستوى التعليمي، فئات العمر).

5. هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة 0.05) بين درجة توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي وبين درجة رضا المتعاملين مع هذه البنوك.

6. هناك تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة 0.05) لدرجة توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة المختلفة (الشفافية، المساءلة، المسؤولية، المساواة، التوعية، سهولة وتوفير الخدمات) على درجة رضا المتعاملين مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي.

يلاحظ تشابه بين الفرضيتين الخامسة و السادسة ولكن اختلفت الأساليب الإحصائية لدراسة كل فرضية، استخدم في الفرضية الخامسة معامل الارتباط الخطي البسيط (معامل بيرسون للارتباط Pearson Correlation) ليوضح الارتباط بشكل عام بين توفر عناصر الحوكمة ودرجة رضا المتعاملين، بينما في الفرضية السادسة تم دراسة علاقة عناصر الحوكمة ودرجة رضا المتعاملين، وتحديد أهم العناصر التي يؤدي توفرها أو تطبيقها لزيادة درجة رضا المتعاملين في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي و استخدم أسلوب تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise Regression.

### سابعاً: المتغيرات ونموذج الدراسة المفترض

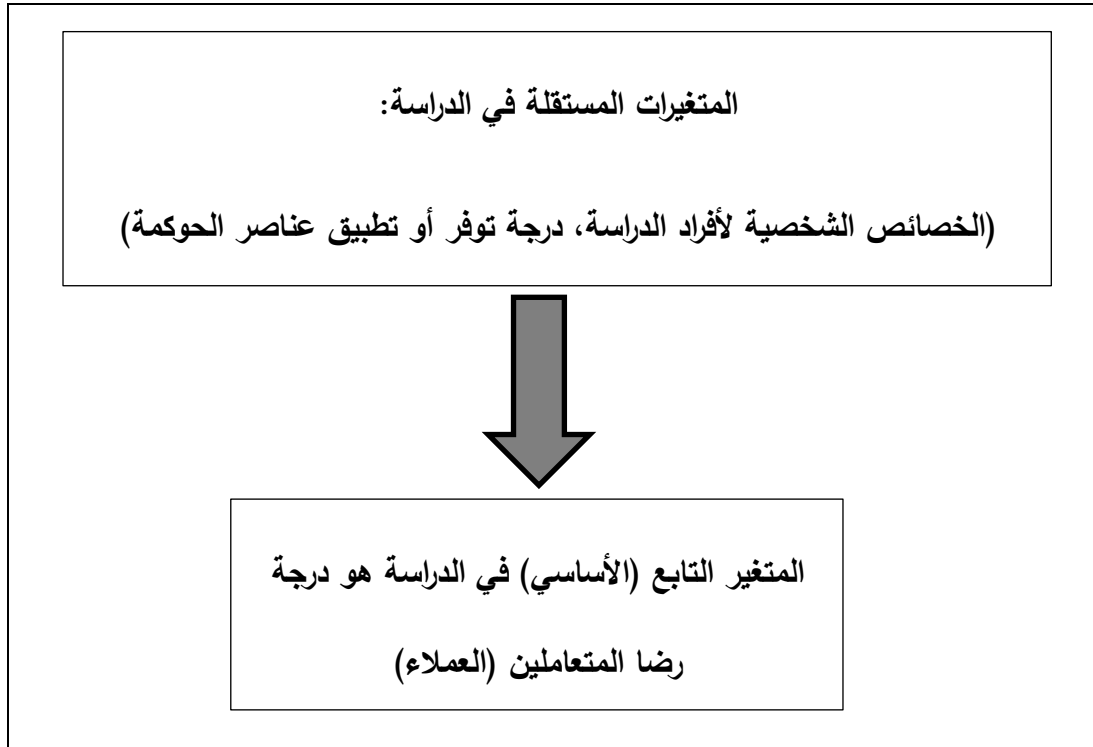
#### المتغيرات المستقلة في الدراسة:

1. الخصائص الشخصية لأفراد الدراسة: (الجنس، الجنسية، العمر، المؤهل العلمي، التصنيف البنكي للعميل).

2. درجة توفر عناصر الحوكمة المختلفة (الشفافية، المساءلة، المسؤولية، المساواة، التوعية، سهولة وتوفير الخدمات).

#### المتغيرات التابعة في الدراسة:

3. المتغير التابع (الأساسي) الأول في الدراسة هو درجة الرضا الوظيفي العام.



شكل 1-1: نموذج الدراسة المقترض

### ثامناً: التعريفات الإجرائية في الدراسة

إن الدراسة الحالية تشتمل على العديد من المصطلحات العلمية التي سيجرى تعريفها بصورة علمية دقيقة، حتى يتضح المعنى المقصود باستخدام كل مصطلح فيها.

البنوك العامة: هي البنوك التي تمتلك الحكومة نسبة من المساهمة فيها، ومنها بنك الهلال وأبوظبي الأول ومصرف أبوظبي الإسلامي الذي يمتلك جهاز أبوظبي للاستثمار جزء من أسهمه، وبنك دبي الإسلامي الذي تمتلك مؤسسة دبي للاستثمارات الحكومية (جهة حكومية) جزء من أسهمه، وهناك عدة بنوك تملك الحكومة جزء من أسهمها أو تمتلك جزء من أسهمها شركات شبه حكومية، في الاستبانة تم وضع سؤال عن البنك الذي يتعامل معه العميل لكي نحد عينة العملاء لمن لديهم حسابات في البنوك العامة في إمارة أبوظبي.

## التعريفات الإجرائية لعناصر الحوكمة

التعريفات النظرية والاجرائية لكل عنصر من عناصر الحوكمة

**الشفافية:** التعريف النظري: هي الانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل وجعل

كل شيء قابلاً للتحقق والرؤية السليمة.

وتعرف إجرائياً في هذا البحث من خلال الاتي: (وضوح الرسوم في شتى المعاملات وأنه لا

توجد رسوم خفية على المعاملات، معلومية مدة الإجراءات البنكية وإنجاز المعاملات، إيضاح المزايا

المتعلقة بالمنتج المصرفي المعروف، إيضاح المخاطر المتعلقة بالمنتج المصرفي، مثال في حال

الاستثمارات يحيط العميل علماً إذا ما كان هناك مخاطره برأس المال أم لا وأيضا الأرباح).

**المساءلة:** التعريف النظري: هي مفهوم واسع ولو تم تعريفها من خلال حوكمة الشركات

فسنجده كالتالي: حق المساهمين في مساءلة الإدارة التنفيذية عن أداؤها وأيضا تضمن المساءلة

مسؤولية مجلس الإدارة التنفيذية أمام مجلس الإدارة ومسؤولية المجلس أمام المساهمين، ولكن

لتخصيص هذا التعريف ضمن هذا البحث فستكون كالتالي: حق المتعامل في مساءلة موظفي

المصرف والمصرف في حال وقوع ضرر أو تقصير بأداء الخدمة المقدمة.

التعريف الإجرائي للمساءلة: (التسلسل في حل الشكوى، تصعيد أي شكوى في حال عدم حلها

مع موظف خدمة العملاء للجهات المسؤولة، المتابعة مع العميل، الوصول إلى حل مرضي للعميل،

وجود جهة في المصرف يلجأ إليها العميل في حال وقوع إشكال معه).

**المسؤولية:** التعريف النظري: تهدف الحوكمة إلى رفع الحس بالمسؤولية وأن يتصرف كل

موظف مصرفي بدرجة عالية من الأخلاق المهنية وأيضا تقرر المسؤولية بالحقوق القانونية للمتعاملين

التعريف الإجرائي للمسؤولية: (مصادقية موظف خدمة العملاء في عرض المنتجات البنكية، تحمل المصرف لأي خسائر قد يتعرض لها العميل وذلك لتقصير أو إهمال من طرفه، السرية في معلومات المتعامل وعدم الإفصاح بها).

**المساواة:** التعريف النظري: هو المقصود بها المساواة بين صغار المودعين (المتعاملين) وكبارهم، وذلك في الحقوق كالمشاركة المساءلة وحصّة من توزيع الأرباح.... الخ

التعريف الإجرائي للمساواة: (جميع المتعاملين يتلقون المعاملة ذاته، وقت الإجراءات نفسها لجميع المتعاملين، وجود نفس العروض والامتيازات لجميع العملاء).

**التوعية:** التعريف النظري: هي توعية العميل بماله من حقوق وما عليه من واجبات، والتوعية تكون بالمنتجات التي يختارها العميل ومدى وملاءمتها له.

التعريف الإجرائي للتوعية: (وجود دورات توعية للعملاء في كافة أنشطة البنك التمويلية الاستثمارية ..... الخ، التوعية عن طريق الإعلام، العميل يعلم بالجهة التي يتوجه لها في حال رغبته بالشكوى).

**سهولة وتوفير الخدمات:** التعريف النظري: سهولة وتوفير الخدمات يعتبر من أهم الميزات التي تقدمها المصارف، فالكثير من العملاء يربطون عامل الرضا بمصارفهم في حال سهولة استخدام الخدمات البنكية

القياس الإجرائي لسهولة وتوفير الخدمات: (سهولة استخدام الخدمات البنكية التالية، توفر الصراف الآلي في أماكن عدة، سهولة استخدام الخدمات المصرفية على الانترنت والهاتف. خدمة الرقم المجاني وسرعة إجابتها للعملاء).



## التعريف الإجرائي لرضا المتعامل:

رضا المتعامل: التعريف النظري: هو مصطلح تجارى ويعتبر مقياس لمدى تحقيق المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة أو الجهة لتوقعات الزبون أو مدى تحقيقها لمدى يتجاوز توقعاته.

التعريف الإجرائي (قياس المتغير) لرضا المتعامل، هو أنه سيتم قياسه على أساس النقاط التالية: (بقاءك في البنك الفترة المقبلة، تنصح معارفك وأصدقاءك ببنكك الحالي).

من خلال هذه التعريفات الإجرائية وضعت أسئلة الاستبانة، فمن الصعب على الجمهور (متعاملين البنوك في رسالتي) إدراك أو الحكم على جوانب الحوكمة، لذلك مثل هذه الأسئلة والتعريفات الإجرائية سهلت علينا عملية قياس مدى رضاهم عن عناصر الحوكمة بدون ذكرها بشكل مباشر بل من خلال أسئلة واضحة وسهلة للمتلقى العادي، هذا بجانب متابعتنا لعملية توزيع الاستبانات والإجابة على استفسارات أي فرد في عينة الدراسة، لذلك أعتقد أن المراجعين في هذه العينة أدركوا عناصر الحوكمة من خلال الأسئلة المطروحة عليهم في الاستبانة.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

يهدف الفصل الثاني إلى استعراض الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، ويتناول هذا الفصل الحديث مفهوم الحوكمة كما عرف من قبل جهات ومنظمات دولية بجانب ذكر أهم المبادئ التي بنيت عليها الحوكمة، و مما لاشك فيه أن مبادئ الحوكمة سواءاً في القطاع العام أو الخاص هي نفسها، وذلك بأن الحوكمة في كلى القطاعين تحمل المفهوم والمبادئ نفسها، لذلك يصعب علينا إيجاد فاصل واضح للحوكمة في القطاعين، حيث إن الحوكمة في كل قطاع تتقاطع مع الحوكمة في القطاع الأخر، فأحيانا تكون الحكومة لديها نسبة في شركات القطاع الخاص أو البنوك، وأيضا أغلب التشريعات والقوانين الخاصة بحوكمة الشركات تصدر من الجهات الحكومية، كمثال على ذلك التشريعات التي يصدرها البنك المركزي (بنك الحكومة)، تلتزم وتمتثل بها البنوك العاملة بالبلد سواءاً ملكيتها لمؤسسات أو أفراد، ولذلك سيتم القاء الضوء على حوكمة الشركات بشكل أكبر، وأيضا سيتم مناقشة نظرية كل من الحوكمة من حيث مفهومها ومبادئها و أسبابها، ومع التطرق لنظرية الوكالة ماهيتها وعلاقتها بالحوكمة، مع ذكر عدد من الامثلة عن الحوكمة في بعض الدول، وسيتم الخوض في اتفاقية بازل للبنوك.

### الدراسات السابقة

دراسة نورزان وسودين (2007) جاءت تحت عنوان: قياس الحفاظ على العملاء في القطاع المصرفي الإماراتي. تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير الصورة العامة للبنك على تصورات العملاء لجودة الخدمات المقدمة لهم ومدى رضاهم عنها.

كما حاول البحث تحديد العلاقة بين رضا المتعاملين على الخدمات واحتفاظ أو إبقاء العملاء لهذه الخدمات المقدمة من البنك الذي يتعاملون معه. ولتحقيق ذلك استخدم نورزان و سودين (2007) عدة معايير لقياس كيفية الحفاظ على العملاء كالصورة العامة للمؤسسة والجودة ورضا

المتعاملين على الخدمات. أجريت هذه الدراسة لتوضيح ما إذا كانت هناك علاقة مباشرة ما بين الصورة العامة للبنك والمحافظة على العملاء أو هناك علاقة مع متغيرات أخرى مثل الجودة والرضا، وعلى هذا الأساس بنيت هذه الدراسة لتوضيح وتطوير إطار ربط الصورة والجودة ورضا المتعاملين والاحتفاظ بهم.

واستهدفت الدراسة الأقسام التسويقية للبنوك لأهميتها وقدرتها على الاحتفاظ بالعملاء القدامى والتميزين الذي يعد الاحتفاظ بهم أقل تكلفة من البحث عن عملاء جدد من ناحية تكلفة الدعاية وتوضيح طرق سير العمل. فالعمل على الاحتفاظ بالعملاء القدامى والتميزين سيزيد من نسبة المبيعات ورأس المال والذي من شأنه ضمان استمرارية ونمو البنك ككل. اعتمدت الدراسة على البحث الكمي وذلك من خلال جمع المعلومات من البنوك والقيام باستبيانات لعملاء البنوك واعتمدت على قياس عدة بنود كالجودة للخدمات المقدمة والصورة العامة ورضا المتعاملين والحفاظ عليهم. أما من ناحية الجودة فكان هناك ثلاثة وثلاثين عنصراً من عناصر الجودة تم قياسهم على قياس ليكارت (ضعيف=1، جيد=4) وأيضاً تناول الاستبيان بند الاحتفاظ وتم سؤال المشاركين عن تفضيلهم لموفر الخدمة الحالية، التوصية لمصارفهم الحالية لعملاء آخرين، النية في الاستمرار في نفس البنك وبنفس الخدمات أو هل هناك رغبة في التحول لبنك آخر.

شملت هذه الدراسة الميدانية عملاء الخدمات المصرفية للأفراد في بنوك الإمارات في الفترة من منتصف سبتمبر 2003 إلى ديسمبر 2003 وتمت عن طريق استخدام الهاتف لحوالي 600 عميل، من ثلاث مدن رئيسية هي أبو ظبي، دبي والعين. ونظراً لصعوبة التواصل مع العملاء لتعذر البعض عن الإجابة أو تغيير أرقام الهواتف تمكن الباحثان من اعتماد 175 استبانة فقط لبت الشروط. كان أغلبهم من المواطنين الإماراتيين وتراوحت نسبتهم تقريباً 56% من الذكور و40.6% من الإناث. كما أن 64.6% من العينات كانت من الفئة العمرية 20 إلى 30 سنة وتقريباً 17.1% من الفئة العمرية 31 إلى 40 سنة.

بالرغم من أن البحث طرح وناقش عدة فرضيات من ضمنها:

- 1- ما هو تأثير الصورة العامة للبنك على الجودة؟
- 2- ما هو تأثير الصورة العامة للبنك على رضا العاملين؟
- 3- هل الصورة العامة للبنك لها تأثير إيجابي غير مباشر على الاحتفاظ بالعملاء؟
- 4- هل الجودة لها تأثير إيجابي غير مباشر على الاحتفاظ بالعملاء عبر رضاهم؟
- 5- الرضا العام عن الأداء له تأثير إيجابي مباشر على الاحتفاظ بالعملاء.

بعد الانتهاء من الاستبيان استطاع الباحثان تأكيد الفرضيات من عدمه وتبين أن للصورة العامة للبنك تأثيرا إيجابيا هاما على الجودة والرضا وأيضا الاحتفاظ بالعملاء وذلك يثبت النظريتين الأولى والثانية. في حين أنه تبين أنه لا توجد علاقة بين جودة الخدمات والاحتفاظ بالعملاء وذلك يدحض الفرضية الثالثة. في حين أن للجودة تأثيرا غير مباشر على الاحتفاظ بالعملاء عبر رضاهم وذلك يثبت الفرضية الرابعة وتم أيضا إثبات الفرضية الخامسة من حيث إن رضا المتعاملين له تأثير إيجابي مباشر على الاحتفاظ بالعملاء.

إجمالا يمكن اعتبار هذه الدراسة مفيدة لدول لها نفس الظروف الاقتصادية كدول الخليج العربي لمحاولتها توضيح العوامل المؤثرة على الصورة العامة للبنك في دولة الإمارات من خلال دراسة عدة جوانب مهمة في استمرارية ونمو القطاع المصرفي. من المآخذ على البحث عدم شموليته لكل المناطق في الدولة فقد انحصر البحث بشكل رئيسي على إمارتين (دبي، ابوظبي) كما لم تشمل أي مقابلات لمدراء تسويقيين لتوضيح وجهة نظرهم بناء على خبراتهم المباشرة مع العملاء. من هذه الدراسة سأتناول عنصر الاحتفاظ بالعملاء واستمراريتهم في بنوكهم الحالية من ضمن أسئلة الاستبانة لقياس رضا المتعاملين على الخدمات المصرفية.

2- دراسة لشيرين، السبيعي، انيندا (2014) وجاءت تحت عنوان: تحليل ميداني لتوضيح

السمات المؤثرة على خيارات العملاء لاختيار البنك في دولة الإمارات العربية المتحدة: دبي.

تحليل ميداني لتوضيح السمات المؤثرة على خيارات العملاء لاختيار البنك في دولة الإمارات

العربية المتحدة: دبي، مؤتمر دبي الاقتصادي.

هدف البحث إلى دراسة العوامل المؤثرة في توجيه اختيارات العملاء للبنوك وكذلك وضع

سلم تفاضلي لترتيب البنوك حسب رؤية العملاء واستهدف البنوك والمسوقين العاملين فيه.

كما يسلط هذا البحث الضوء على فئة مهمة وعملاء جدد للبنوك ألا وهم الطلبة الجامعيون

كعملاء وتوجيههم لكيفية اختيارهم للبنوك. بذلك وجب على البنوك وضع استراتيجيات تسويق فعالة

لكسب هذه الشريحة من العملاء.

تم من خلال البحث تحديد العوامل الهامة لهذه الفئة من العملاء عند اختيار البنك الذي يفضلون

التعامل معه. وتم استخدام عملية التحليل الهرمي الخوارزمي ويتألف هذا النموذج من أربع مراحل:

1- بناء التسلسل الهرمي الذي يصف المشكلة والهدف العام مع السمات الرئيسية.

2- الحصول على أوزان أو قيم للسمات، ويمكن القيام بذلك عن طريق إجراء سلسلة من المقارنات.

3- تسجيل الخيارات المتاحة لصانع القرار فيما يتعلق بالسمات أو باستخدام أسلوب المقارنة.

4- ضبط الخيارات تعكس الأوزان أو القيم نظرا للصفات، وإضافة درجات لإظهار النتيجة النهائية.

وبذلك الهيكل الهرمي عبارة عن السمات المؤثرة في اختيار العملاء بما في ذلك موظفين

(FOS)، والقرب من موقع الصراف الآلي (ATM)، والتوصيات (REC)، ورسوم الخدمة

(SCH)، وجودة الخدمة، الحضور الاجتماعي والإعلامي (SMP) والراحة (CON)، والسعة

(REP)، وأيضا تم اختيار أربعة من البنوك الرائدة في الدولة بنك أبو ظبي التجاري (ADCB)،

بنك الإمارات دبي الوطني (ENBD)، بنك الاتحاد الوطني (UNB)، وبنك المشرق (MB).

تكونت عينة البحث من 100 طالب بدوام كامل، فترة جمع البيانات من يونيو إلى يوليو في عام 2014، ومن بين 100 استبانة وزعت وردت 96 منها 82 مقبولة، وبالتالي نحن قادرون على تحقيق معدل 82% من العينة المبدئية.

توصل البحث إلى أن رسوم الخدمة هي السمة الأهم عند الطلاب لاختيار البنك، يليها القرب من موقع أجهزة الصراف الآلي، والراحة، والسمة على التوالي. من ناحية النتائج يتميز بنك أبو ظبي التجاري من حيث التعامل الودي للموظفين والتوصيات وجودة الخدمة، ووجود وسائل الإعلام الاجتماعية، والراحة، وسمة أفضل، أما الإمارات دبي الوطني، فهو أفضل من حيث القرب من موقع وأجهزة الصراف الآلي، توصيات ورسوم الخدمة رمزية أولاً توجد رسوم.

ووفقاً للمقارنات بالأعلى يعتبر بنك الإمارات دبي الوطني الأفضل من بين البنوك المذكورة.

اقتصرت الدراسة على طلاب الجامعة الكندية في دبي، ولذلك يجب عدم تعميم نتائج هذه الدراسة إلى بقية الإمارات. وأيضاً ركزت هذه الدراسة على العملاء الطلاب ولم يأخذ بعين الاعتبار العملاء الآخرين من فئات أخرى. وقد استخلصت عدة عناصر لدراساتها ووضعها في الاستبانة منها رسوم الخدمة والتي اندرجت تحت بند الشفافية وأيضاً توفر أجهزة الصراف الآلي وقربها بالإضافة إلى سهولة وتوفير الخدمات وقد وضعت من ضمن أسئلة استبانة البحث.

3- عبده، عثمان (2014) جاءت تحت عنوان: تقييم جودة الخدمات المقدمة من المصارف

الإسلامية لدولة الإمارات.

حاول الباحثان من خلال هذه الدراسة تقييم جودة أداء الخدمات المقدمة للعملاء في البنوك الإسلامية بدولة الإمارات العربية المتحدة وتوضيح العلاقة ما بين المتعاملين وموظفي الاستقبال للمصارف الإسلامية في الدولة وذلك لإبراز أهمية تطوير الخدمات لمصرفية للبنوك الإسلامية نظراً للتنافسية الكبرى من البنوك الأخرى.

تطرق البحث في البداية إلى عراقة البنوك الإسلامية في الدولة (أول بنك إسلامي تأسس سنة 1975 وهو بنك دبي الإسلامي). كذلك نوه لنتامي وتزايد سريع لأرباح وتعاملات البنوك الإسلامية فقد بلغت 8 بنوك وقرابة 230 فرعا في فترة وجيزة واستحوذ البنوك الإسلامية على 16.2% من إجمالي الأصول في البنوك الإماراتية وهو ما يعادل 1.66 تريليون درهم (غرفة دبي، 2011). إضافة لذلك بين البحث التنافس التي تتعرض لها البنوك الإسلامية من البنوك التقليدية من خلال عرضها لمنتجات وأسعار متشابهة في القيمة والنوعية.

اعتمد البحث على استراتيجية تقييم معتمدة عالميا ألا وهي (IPA) نظرا لقدرتها على دراسة الخصائص الأربع المهمة للتقييم وهي أولا التركيز هنا، ثانيا جيد -واصل العمل، ثالثا الأولوية الدنيا، رابعا وأخيرا تدخل إمكانية حدوث مشكلة تهدد سير العمل

ولتحقيق ذلك تم توزيع قرابة 300 استبانة على عملاء لبنوك إسلامية في أبو ظبي، دبي، الشارقة وعجمان. تم استخدام 120 استبانة فقط من أصل 300 استوفت الشروط. كما تم استخدام (IPA) تحليل الأداء وقياس الأهمية وهو عبارة عن رسم بياني مقسم إلى أربع خانات تهتم الخانة الأولى بالبحث عن أهم نقاط التركيز. أما الثانية فهي للتعزيز. في حين الثالثة تهتم بنقاط الضعف والرابعة والأخيرة عن خطر يهدد المؤسسة. بالنسبة للخانة الأولى فقد كان هناك إجماع أو رضا عام عن الصيرفة الإسلامية، فتح الحسابات الجديدة وكلفة الخدمات والمنتجات الإسلامية. ولوحظ من خلال الاستبانة أن المتعاملين يشكون من قلة المنتجات البنكية وسبل التواصل الحديثة مثل مواقع البنوك على الشبكة العنكبوتية. عموما، على الإدارات المصرفية مراعاة هذه النقاط لتحسين الخدمات وجذب المتعاملين.

يعتبر استخدام وسائل دقيقة إحصائيات مثل (IPA) والاستبانة أمرا جيدا لما فيه من مصداقية وشفافية في قياس مدى رضا المتعاملين. إضافة لذلك غطا البحث جوانب عدة مثل تاريخ ودور المصارف الإسلامية في الدورة الاقتصادية للدولة ووضع جوانب النقص التي يتوجب التعامل معها

مستقبلاً. كان من الأجدد قياس مدى رضا المتعاملين في بنوك غير إسلامية ومقارنتها بنظيرتها الإسلامية للوقوف على نقاط القوة والضعف. كذلك لم يتم البحث بتحديد بنك إسلامي معين لأن الاستبانة شملت جميع البنوك الإسلامية دون استثناء وبذلك عممت النتيجة على الجميع. هذه الدراسة على أهمية توفر الخدمات لجذب المتعاملين وهي أحد النقاط التي تمت دراستها في استبانة البحث.

4- المطوع، إبراهيم (2013) جاءت تحت عنوان: تأثيرات الفئـة (الجنس) والسمات الشخصية

لموظفي الاستقبال في البنوك على تقييم العملاء لجودة الخدمات: البنوك الإسلامية بدولة الإمارات كمثال.

تعالج الأطروحة التأثيرات المحتملة لفئة وصفات موظفي الاستقبال العاملين في البنوك الإسلامية على تقييم العملاء لجودة الخدمات المقدمة من هذه البنوك العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة.

يهدف الباحثان لتقديم دراسة تقيس مدى تأثير جنس موظف الاستقبال العامل في بنك إسلامي وصفاته الشخصية على العملاء وتقييمهم لمستوى جودة الأداء. توضيح مدى العلاقة بين صفات موظفي الاستقبال ومدى رؤية العملاء لذلك خلال عملية تقييم جودة الأداء. اعتمد البحث أولاً على أخذ عينات من 104 موظف من موظفي الاستقبال و454 عميل ببنوك إسلامية. تم استخدام وسيلة "SERVPERF" لقياس المعلومات المستقاة من العينات وذلك لكفاءة هذه الوسيلة حسب دراسة قام بها "كورنين" و"تايلر" (1992) أثبتنا من خلالها دقة وكفاءة "SERVPERF" في تقييم وقياس جودة الأداء والخدمات المقدمة على مستوى عالمي.

كما توصل البحث إلى أن السمات أو الصفات الشخصية لموظفي الاستقبال ليس لها تأثير مباشر على رؤية العملاء لجودة الخدمات المقدمة في البنوك الإسلامية لدولة الإمارات العربية المتحدة. وجد البحث كذلك أن لجنس الموظف تأثير عميق على تقييم جودة الخدمات للعملاء ودور فعال لكسب تعاطفهم تجاه الموظفين. نمو واستمرارية نمو البنوك يعتمد أساساً على قدرة البنوك



على الجذب والإبقاء على العملاء المتميزين ومن المهم جدا القيام بتقييم دوري لجودة الخدمات المقدمة من البنوك والعمل على تطوير آليات التقييم. كما أكد تتمتع البنوك الإسلامية ببيئة جاذبة نظرا لتعاملهم بأسس الشريعة الإسلامية وأخلاق الموظفين تعكس ذلك.

توصل البحث لتأكيد نقطة ألا وهي التأثير القوي لطبيعة موظف الاستقبال وجنسه خاصة في البنوك الإسلامية على كسب ثقة وتعاطف العملاء تجاههم لكن هذه النقطة تتراوح من شخص لآخر لأنها تتناول جانبا إنسانيا وطبيعة بشرية ليست حكرا على جنس معين دون الآخر وبذلك لا يمكن الجزم بنتيجته. كذلك يمكن أن يكون هناك تأثير مباشر على العينات التي استعملت في الدراسة ولو بشكل بسيط. قد استخدمنا السمات الشخصية للمتعاملين في استبانة بحثنا عوضا عن الموظفين.

5- إي أف أم أ والخدمات المالية العالمية للاستشارة جاءت تحت عنوان: التقرير العالمي

لبنوك التجزئة 2012.

تقدم الدراسة دراسة ميدانية على جميع المصارف في العالم وتدرس مدى رضا العملاء على أساس معايير اعتمدها المركز، ويقارن بين مختلف البنوك في تطبيق هذه المعايير من عدمها. واستهدفت تقريبا مصارف من شتى أنحاء العالم وتم التركيز على خدمة العملاء على وجه الخصوص. وأيضا اعتمد البحث على دراسات دقيقة جدا وموثقة أيضا تم استخدام الرسم البياني لإظهار نتائج الاستبيانات وتسهيل قراءتها ولم يستثنى البحث أي قارة في العالم للسنوات 2011 و2012.

كما قارن البحث مستوى التوافق بين العملاء حول ثقتهم في صناعة البنوك بين السنتين الآنف ذكرهما. بالإضافة لذلك قام المركز بإجراء مسح ميداني لقياس إمكانية ومدى احتمالية قيام العملاء في 35 دولة بتغيير بنوكهم في السنة أشهر القادمة لسنة 2012، وقسمهم لفتنين فئة غير متيقنة من تغيير مصرفها، وفئة متيقنة بشكل تام من تغيير مصرفها لمصرف آخر وذلك لعدة عوامل. وسيتم أيضا دراسة هذه العوامل ومدى تأثيرها العوامل التالية (كجودة الخدمة، الرسوم، معدل الفائدة،

جودة النصائح، مواقع الأفرع، توفر المنتجات، العلاقات، صورة وسمعة المصرف، برامج الولاء، التوصيات، مواقع الصراف الآلي) على رضا العملاء، وذلك بتوفير قاعدة بيانات للبنوك من خلالها تحاول تقادي عزوف وتغيير العملاء لمصرفهم.

وظهرت النتائج التالية بالرغم من تدني مستوى الثقة والولاء يبقى مستوى رضا العملاء عاليا في مجمل مناطق العالم، يوجد تأثير بسيط وطفيف للولاء على نسبة الرضا، 40% من العملاء في العالم غير متيقنون من بقاءهم في بنوكهم أو مصارفهم في حين 9% فقط لديهم الرغبة الشديدة لتغيير مصارفهم خلال السنة القادمة، تحتل البنوك الكندية الصدارة في العالم في نسبة رضا العملاء بنسبة 82%، في حين تصل نسبة الولايات المتحدة والهند والفلبين من رضا العملاء إلى 78%، ستة أسواق أوروبية في صناعة المصارف من أصل ثمانية شهدت نموا في نسبة رضا العملاء، بالرغم من تدني مستويات الثقة.

اتضح في البحث أن العملاء لا يمتلكون رؤية واضحة حول إيداع أموالهم سواء في حسابات جارية أم حسابات توفير ويعزو البحث ذلك لانعدام النصح وتوضيح البنك خيارات واضحة للعميل كما أن عدم الثقة سببا إضافيا لإيداع العملاء أموالهم بالبنوك وخاصة بعد الأزمة العالمية المالية، 31% من العملاء أظهروا عدم ثقتهم بإيداع أموالهم بالبنوك مقابل 15.31% أظهروا ثقة على القيام بذلك، وتوجد أعلى نسبة لعدم الثقة ببنوك الشرق الأوسط وأفريقيا ب 50% في حين أن دول آسيا بلغت 44% وأمريكا اللاتينية 38% ويعتبر أهم عامل لرضا العملاء وهو الولاء متدنيا في معظم البنوك في العالم وهو يعتبر نقطة ضعف لهم وبالرغم من أهمية هذا العامل . تبلغ نسبة العملاء حول العالم الذين يبدون رغبة في البقاء في بنوكهم وإظهار الولاء لها 51% فقط. 20% فقط من العملاء في دولة الإمارات غير متيقنين من بقائهم في بنوكهم الأصلية في حين 44% لديهم رغبة جامحة في تغييرها خلال الأشهر القادمة، تتقارب نسب الدول الأوروبية في نسبة اليقين نحو التغيير وتتراوح بين 5% لفرنسا، استراليا، كندا، إيطاليا، و 7.6% لبلندا، الدنمارك وجمهورية التشيك في حين

ترتفع بنسبة تبلغ 22% لسويسرا و33% لألمانيا لسنة 2012. وهي تعتبر نسبة عالية نظرا للسمعة العالمية والعالية للبنوك السويسرية عموما. نجحت البنوك الأمريكية في تحسين سمعتها وكسب المزيد من رضا العملاء حيث بلغت ما يقارب 80% مقارنة بالشرق الأوسط وأفريقيا التي بلغت 67%.

بقيت البنوك الآسيوية في مراتب متدنية على الصعيد العالمي فلم تتجاوز 53% لسنة 2012 وخاصة البنوك في اليابان هونك كونغ حيث أبدى ما يقارب عن ربع نسبة العملاء عن عدم رضاهم بالخدمات المقدمة لهم. كما بلغت روسيا نسبة جيدة في رضا العملاء بما يقارب 76% وذلك بطفرة بلغت 22.6% عن 2011. كما استطاعت أن تحسن الهند من نسبة رضا العملاء بزيادة 23% عن 2011، لتبلغ 76% في 2011.

يعزو البحث تذبذب وتراوح نسب رضا العملاء من دولة ومنطقة إلى أخرى في العالم لعدت عوامل وهي التالية، جودة 55%، جودة الخدمات 45%، سهولة الوصول إلى المعلومات عن البنك 45%، مواقع الصراف الآلي 39%، مواقع البنوك والفروع 36%، توافر المنتجات 36%، العلاقات العامة 35%، سمعة وصورة البنك 27% برامج الولاء والحوافز 24%، التوصيات 19%. يعتبر عامل جودة الخدمات من أهم العوامل المؤثرة في رضا العملاء فقط أظهر حوالي نصف عملاء البنوك في العالم أن سبب مغادرتهم أو تغييرهم لبنوكهم كان بسبب جودة الخدمات من عدمها (53%). كما أن سهولة الاستخدام كان ذو أهمية في تحديد بقاء العميل من عدمه، وصل ما يقارب 49% إلى تحديد سهولة الاستخدام كعامل مهم وراء تغييرهم لبنوكهم، ومن الغريب أن برامج الولاء والحوافز وسمعة البنك لم تكن الدافع الرئيسي وراء مغادرتهم البنك فلم تتجاوز النسبة 28% لجميع العملاء في العالم. ومن محدوديات هذا البحث أنه اقتصر على دولتين عربيتين من أصل 35 دولة وهما الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية. كما يتضمن البحث دولا عربية أخرى لأهمية ذلك لأهمية ذلك في تقريب وتوضيح صورة العمل المصرفي في هذه الدول. من رأي

أن البحث كان شاملا عدد كبير من الدول المهمة من مختلف القارات، ووضع نسب واضحة ودقيقة ضمن معايير محددة لقياس رضا العملاء. وكما حدد العوامل الجاذبة لإقبال العملاء على المصارف. وفي هذه الدراسة نستطيع أن نحدد مفهوم رضا المتعاملين بصورة أشمل وعالمية ونحدد مكانة دولة الامارات بين هذه الدول، بجانب استعانتنا ببعض العناصر المذكورة في استبانة البحث، كالتوعية وسهولة وتوفير الخدمات وقياس مستوى الثقة الذي اندرج في الاستبانة تحت عدة مبادئ للحوكمة كالشفافية والمسؤولية والمساءلة.

6- دراسة الأستاذة صبايحي نوال جاءت تحت عنوان " واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية، وقد حاول الباحث التطرق لعدة مجالات من خلال البحث ولكن سنلقي الضوء على واقع تجربة الحوكمة في الجزائر وتندرج تحتها عدة بنود مثل معوقات وتحديات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر بالإضافة إلى إجراءات تحسين حوكمة الشركات في الجزائر، وانحصرت المعوقات في هذه الدراسة على مصدرين (المصدر الداخلي والخارجي). ومن أهم المعوقات الداخلية عدم الفصل بين الملكية والإدارة، فليس بالأساس أن يكون الرئيس التنفيذي أو رئيس مجلس الإدارة هو من يمتلك النسبة الأكبر من أسهم الشركة عوضا عن تمتع هذا الرئيس بكفاءة وفاعلية وقدرة عالية بإدارة الشركة، وعدم الفصل قد يتسبب بشكل رئيسي بعدة مشاكل منها تضارب المصالح أو ضعفا في مستوى الرقابة، فلذلك يجب الفصل بين الوظائف أو المهام التي قد تتقاطع في المصالح أو القرارات، ومن المعوقات الثانوية لتطبيق الحوكمة هو عدم توفر أعضاء مستقلين وغير تنفيذيين في مجلس الإدارة، وذلك النقص قد يؤدي إلى فقدان العدد المناسب من الأعضاء القادرين على تقديم الآراء والخبرات والاجتهادات المستقلة التي ستعود بفائدتها الكبيرة على الشركة وأيضا يجب أن يتوفر عدد مناسب من الأعضاء غير التنفيذيين المستقلين في اللجان المنبثقة من مجلس الإدارة حتى تقوم هذه اللجان بمهامها بشفافية واستقلالية بعيدا عن المصالح.

أما المعوقات الخارجية فهي تعتمد على المناخ الاستثماري في الدولة ومدى توافر القوانين والتعليمات التي تضبط وتضمن تطبيق الحوكمة حتى يتم إلزام الشركات بالقوانين. ومن أهم التحديات التي واجهت تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر الفساد، فالفساد هو أحد أهم التحديات في تطبيق الحوكمة في الجزائر، فانتشار الفساد في ظل غياب الحوكمة يعمل على هروب الاستثمارات الأجنبية لعدم وجود بيئة اقتصادية عادلة وتنافسية، و ما يتبع الفساد من تكاليف اقتصادية أخرى، كانهخفاض الإنفاق الحكومي على المشاريع الاجتماعية التي تعود بالنفع على المجتمع المدني، والتحدي الأكبر والأهم هو اتساع رقعة الفساد ليشمل الجهات الحكومية المسؤولة بالأصل عن محاربة الفساد، وبذلك تكون المهمة صعبة جدا لمطبق الحوكمة مع وجود من يفضل استمرار المناخ الفاسد لما يجنيه من مكاسب أكبر و التهرب من الإصلاحات التشريعية.

ووقعت الممارسة العملية و الديمقراطية من ضمن التحديات حيث أن إرساء قواعد الديمقراطية تنذل من الصعاب في تطبيق الحوكمة، فآلية تداول السلطة على أسس ديموقراطية ومبادئ التعددية والحرية سيوقف حائل أمام أي طرف أو قوة بالانفراد بالسلطة، وبهذه الحالة يتم تضيق نطاق الفساد والآثار التي تنجم عنه، واندراج احترام سلطة القانون من ضمن التحديات فلا توجد حوكمة رشيدة أو فعالة بدون وجود قوانين تدعم وتحمي مبادئ وقيم الحوكمة، وسلطة القانون هي أحد الأدوات المهمة التي تساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية، و حدوث التناقض بين النصوص القانونية يؤدي إلى الفصل بين القانون وتطبيقه من الناحية العملية ولذلك يجب التركيز على النصوص القانونية بحيث لا يحدث التناقض بين ما هو مكتوب وما هو مطبق.

وآخر بند تم نقاشه في هذه الدراسة هو إجراءات تحسين حوكمة الشركات، و قد اعتمدت على إجراءات قصيرة الأجل وأخرى متوسطة الجمل، الإجراءات قصيرة الأجل تتم عن طريق اتباع سياسة مكتوبة للشركة خاصة بحوكمة الشركات يتم الإفصاح والاعلان عنها، وفيها توضيح بمجلس الإدارة وأعضاءه و الكفاءات الخاصة بهم وانشاء مجلس إدارة استشاري، يتكون من ثلاثة إلى أربعة

أعضاء، والهدف من هذا المجلس المساعدة في عملية اتخاذ القرار وذلك بأراء موضوعية مستقلة، وضمان معاملة متساوية بين المساهمين فمساهم الأقلية يتم معاملته بتساو مع مساهم ذات أسهم أكثر. أما الإجراءات متوسطة الاجل فكانت التوصيات على تكوين مجلس الإدارة الاستشاري خلال عام واحد على أن يعقد هذا المجلس أربع اجتماعات في السنة وأن تكون للشركة جدولاً بالمستندات والاجتماعات يقدم للمجلس قبل مواعيد الاجتماعات حتى تتم دراستها وابداء الرأي المختص فيها، وعلى الشركة الإفصاح عن تقريرها السنوي المقدم للمساهمين مع إيضاح مدى التزامها بقواعد حوكمة الشركات، ومثل هذه التقارير ستساعد على قياس مدى التزام الشركات بالحوكمة وتلمس نقاط الضعف والنقص التي حالت دون تطبيق مبادئ الحوكمة بالوجه الصحيح.

في هذا البحث نجد مثال عن الحوكمة في إحدى الدول وسأتناول في الرسالة عدد من الأمثلة في دول أخرى حول تطبيق الحوكمة.

7- دراسة لرجوان عبد الوهاب جاءت تحت عنوان " أثر تطبيق اتفاقيات بازل على البنوك المركزية في البلدان النامية. وقد سلطت الدراسة الضوء على عدد من الأهداف أهمها تفسير الهدف من انشاء لجنة بازل وشروط نجاح اتفاقيات بازل على البنوك المركزية.

بداية تشكلت لجنة بازل في عام 1974 من مجموعة الدول الصناعية التي تعرف بمجموعة العشر (الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، فرنسا، هولندا، بلجيكا، اليابان، السويد، سويسرا، إيطاليا، لكسمبورغ). والهدف من انشائها هو تحديد ضوابط وقواعد محددة للرقابة على البنوك، لأجل تقوية النظام المصرفي الدولي والتخلص من المنافسة غير العادلة بين البنوك وإبراز قضية الرقابة المصرفية كعامل هام جدا لضمان حسن سير العمل المصرفي والرفع من كفاءته خصوصا بعد حدوث الكثير من التجاوزات المصرفية التي أدت إلى أزمات اقتصادية كبرى.

انطلقت لجنة بازل بالاتفاقية الأولى (بازل 1) والتي ربطت بين مستوى رأس المال إلى الموجودات المرجحة بالمخاطر بالبنك، ووضع حد أدنى 8% بحلول نهاية عام 1992، وقد وضع

الحد الأدنى من كفاية رأس المال بهدف تغطية مخاطر السوق إلى جانب المخاطر الائتمانية، ويغطي رأس المال مخاطر السوق كتقلب أسعار الفائدة المرتبطة بأصول والتزامات البنك ومخاطر تقلبات أسعار الصرف، وأيضا مخاطر تقلبات أسعار عقود الأسهم والسلع وبالأخص ما يرتبط بمخاطر عقود المشتقات المالية.

وقد ظهرت عيوب عند تطبيق بازل 1 كعدم مراعاة اختلاف درجة التصنيف بين مدين وآخر عند تحديد أوزان المخاطر، وظهور مخاطر جديدة مثل مخاطر تقلبات أسعار الفائدة بالنسبة للأصول والعمليات خارج الميزانية بهدف الاستثمار طويل الأجل مع مخاطر التشغيل، بجانب وجود تفرقة بين الدول المنظمة إلى منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والدول غير المنظمة.

ولظهور المخاطر الجديدة تطلبت السلطة الرقابية في البنوك زيادة الحد الأدنى من رأس المال بما يتناسب مع المخاطر غير المدروسة في بازل 2، وبذلك تم اصدار بازل 2 عام 2004، وكما ذكرنا سلفا صدور بازل 2 كان لأجل تغطية العيوب التي ظهرت في بازل 1 وقد استندت بازل 2 على ثلاث دعائم رئيسية الأولى هي احتساب متطلبات دنيا لرأس المال، والمتابعة من قبل السلطة الرقابية التي تهدف إلى أن التأكد من كفاية رأس المال تعتمد على حسب نوعية مخاطر البنك واستراتيجية المحافظة على الحد الأدنى لمعدل كفاية رأس المال بما يتناسب مع الوضع الاقتصادي الراهن لها، فالدولة التي تتسم بتقلبات اقتصادية مؤثرة وعالية يجب أن ترفع من الحد الأدنى لمعدل رأس المال مقارنة مع السلطات الرقابية بالدول الأخرى.

وأحيانا تتم مطالبة بنوك بحد أدنى لمعدل كفاية رأس المال أعلى من غيرها من بنوك أخرى بذات الدولة، ويعتمد ذلك بعدة عوامل كطبيعة مكونات رأس المال ومقدرة البنك على توفير رأس مال إضافي، بالإضافة إلى مدى دعم كبار مساهمي البنك في هذا المجال. وبجانب ذلك مطالبة البنوك بتوفير نظام يقدر كفاية رأس المال لكل نشاط يتم مع التدخل الرقابي المبكر لاكتشاف أي مصاعب يواجهها البنك وذلك لمنع تدهور رأس مال البنك.

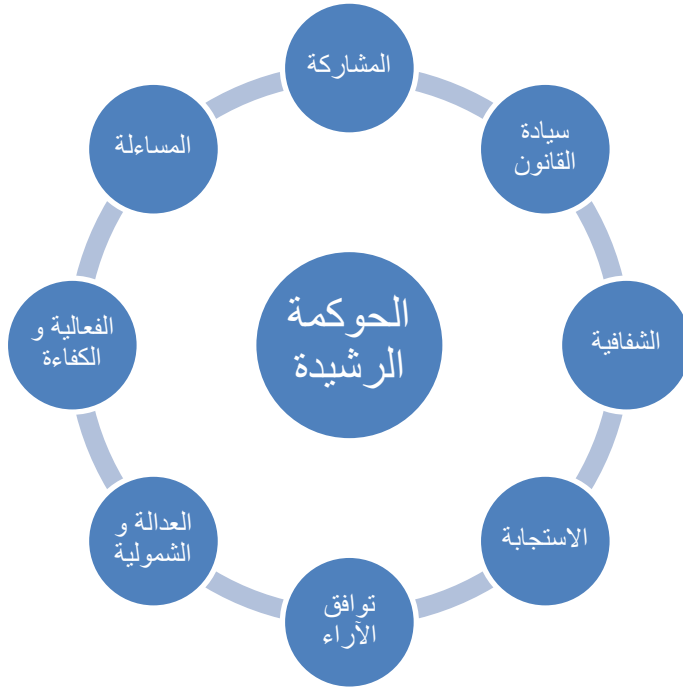
واتفاقية بازل 2 ساهمت في تطوير طرق قياس وإدارة المخاطر البنكية، وزيادة درجة الشفافية بالنسبة التي يتعرض لها البنك وتكون هذه المعلومات متاحة لكافة المساهمين والمتعاملين مع البنك لأنهم يشاركون البنك في المخاطر التي يتعرض لها.

ومن الشروط نجاح البنوك المركزية في تطبيق اتفاقية بازل كما ذكر الباحث، فإنه لا بد من الفهم المقبول و الجيد للاتفاقية ومتطلباتها، تتأكد البنوك المركزية من تطبيق البنوك للقواعد التي وردت في الاتفاقية، مع وجود بيئة اقتصادية مستقرة و تطوير التشريعات القائمة بما يتلاءم مع اتفاقية بازل، و الرقابة وضمان تطبيق اتفاقية بازل في البنوك يقع تحت عاتق البنوك المركزية، في هذه الدراسة نجد اهتمام عالمي بحوكمة الشركات في القطاع البنكي ومدى تأثير هذا القطاع في الاقتصاد المحلي و العالمي، لذلك وجدت العديد من الاتفاقيات و اللجان الدولية لضمان تطبيق الحوكمة بشكل سليم، سيتم ذكر اتفاقية بازل في رسالتي كذكر ضمنى لمدى الاهتمام و اتساعه عالميا بحوكمة الشركات في القطاعات الاقتصادية الحيوية كالبنوك.

8- دراسة لياب كوي جاءت تحت عنوان " ماهي الحوكمة الرشيدة " و في هذه الدراسة يتم

ذكر العناصر الرئيسية بالحوكمة الرشيدة كالتالي:





شكل 1-2: عناصر ومبادئ الحوكمة الرشيدة

وجميع هذه العناصر مرتبطة مع بعضها البعض، فالمشاركة يجب أن تكون من جميع أطراف المجتمع وأقليته ويمكن أن تكون المشاركة مباشرة أو من خلال مؤسسات وسيطة أو ممثلين، بالمشاركة نستطيع الأخذ بالاعتبار الاقليات في المجتمع عند اتخاذ القرار دائما، ودائما المشاركة تحتاج إلى التنظيم و العلم، وذلك بما في معناه حرية تكوين الجمعيات و التعبير من جهة و المجتمع المدني المنظم من جهة أخرى وجود الشراكة جزء أساسي من العدالة و الشمولية، يتطلب الحكم الرشيد وجود أطر وقواعد قانونية عادلة العمل بها يكون بدون تحيز، كما يتطلب الحماية الكاملة لحقوق الإنسان لاسيما حقوق الاقليات، ولتمام ذلك الحياد لابد من استقلالية سلطة القضاء و أن تكون قوة الشرطة غير متحيزة أو قابلة للفساد، حتى يسري القانون على جميع أفراد المجتمع.

الشفافية تعني أن جميع القرارات المتخذة وتنفيذها يتم بطرق تتبع القواعد واللوائح، ويعني أيضا أن المعلومات متاحة بحرية وإمكانية الوصول المباشر إليها من أولئك الذين سيتأثرون بهذه القرارات وتطبيقها. ويتم توفير هذه المعلومات بوسائل وطرق يسهل فهمها للأطراف المعنية بالقرار.

الاستجابة تتم عندما تحاول المؤسسات خدمة جميع أصحاب المصالح ضمن إطار زمني معقول، فليس من المعقول أن يؤخذ اتخاذ قرار فترة زمنية طويلة مع وجود أصحاب مصلحة متضررين من طول الفترة التي سيتم خلالها التعامل مع المشكلة.

في كل مجتمع نجد العديد من الآراء ووجهات النظر المختلفة وعدة جهات فاعلة، لذلك يتطلب الحكم الرشيد التوسط في المصالح المختلفة في المجتمع حتى يصل إلى اجماع واسع في المجتمع على ما فيه مصلحة المجتمع ككل وكيف يمكن تحقيق ذلك، كما يتطلب ذلك وجود منظور واسع وطويل الأجل ولا ينتج ذلك إلى بفهم السياقات التاريخية والاجتماعية والثقافية للمجتمع. العدالة والمساواة تضمن لجميع فئات المجتمع ولا سيما الأكثر ضعفا للحفاظ على حقوقهم ورفاهيتهم، ولا يقل عنصر المساواة أهمية عن بقية العناصر وهو مطلب رئيسي للحكم الرشيد لا يجب أن ألا تكون على المؤسسات الحكومية فحسب، بل أيضا القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني مسؤولة أمام الجمهور ومؤسساتهم بشكل عام تكون المؤسسة مسؤولة أمام أولئك الذين سيتأثرون بقراراتها أو أفعالها. لا يمكن أنفا المساواة بدون الشفافية وسيادة القانون وهنا توضيح للترابط الكبير بين عناصر الحكم الرشيد، فلا يمكن تنفيذ بعض العناصر بدون أن تكتمل عناصر أخرى.

الحكم الرشيد هو أمر مثالي يصعب تحقيقه في مجمله، قلة قليلة من البلدان والمجتمعات اقتربت من تحقيق الحكم الرشيد في مجمله. ومع ذلك، لضمان التنمية البشرية المستدامة يجب اتخاذ إجراءات للعمل نحو هذا الهدف بهدف جعله حقيقية واقعة. قد اتخذت هذه الدراسة كتوضيح لمعنى الحوكمة الرشيدة وبالأخص أن الرسالة تتناول موضوع الحوكمة ومبادئها.

9- دراسة د. طارق عبدالعال جاءت تحت عنوان " حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية"، وستتناول في بحثه جزئية الفصل بين الملكية والرقابة، وهنا يسلط الضوء على مشكلة جوهرية هي مشكلة الوكالة حيث أن الشركات تضم الملاك (حملة الأسهم) ومديرون تنفيذيين (الإدارة والرقابة على الشركة)، وهناك أيضا المستثمرون الذين يهتمون بشكل رئيسي على تقليل المخاطرة

وزيادة عوائد محافظ أسهمهم. المساهمين بشكل عام يعتبرون مساهمين سلبيين لأنهم لا يستطيعون اتخاذ القرارات اليومية لتشغيل أعمال الشركة لذلك وظف المدراء التنفيذيين للقيام بهذه المهمة. والمشكلة الرئيسية هو أن كل طرف يرغب بتحقيق أكثر الفوائد التي تعود عليه، فمن ناحية المدير التنفيذي يسعى لتحقيق ربح عال ليجعل حملة الأسهم في حالة رضا وتحقيق إشباع ذاتي في صورة شهرة أو سلطة.

المديرون التنفيذيون هم من يملكون القدر الأعظم من السلطة والرقابة في المؤسسة لذلك فهم يستطيعون أن ينالوا القدر الأكبر من الفائدة بغض النظر عن الملاك أو المساهمين في حال رغبتهم بذلك، وكما ذكرنا سابقا بأن المساهمين يعتبرون مساهمين سلبيين لا يعتد كثيرا بمقترحاتهم، فالمساهمين يملكون الحق بطرح المقترحات حتى يتم الاقتراع عليها في الاجتماع السنوي للمساهمين ولكن للأسف تصل نصف المقترحات المقدمة من قبلهم إلى مرحلة التصويت، فإنه عادة ما يتم رفض مقترحاتهم، لذلك فإن الشركة تبدو ملكا للإدارة.

ووضعت بعض الحلول للمساعدة في حل هذه المشكلة وكانت على طريقتين: الحوافز، و المراقبة، الحوافز تكون عن طريق ربط ثروة المدير التنفيذي بثروة المساهمين، بحيث تصبح مصلحة المدير و المساهم واحدة، وذلك يحدث بشكل كبير في الشركات الأمريكية حيث يحصل المديرين التنفيذيين على أسهم وخيارات أسهم وأسهم مقيدة أو مزيج منها، ومن الناحية الرقابية فجهل المستثمرين بما يجري في الشركة على المستوى التشغيلي و العمليات اليومية، وبالتالي فقد يتصرف المديرين بطريقة لا تحقق مصلحة المساهمين لذلك فالشركة بحاجة إلى المراقبين و الجهات الرقابية حتى تقوم بالدور الرقابي.

هناك أطراف داخلية بالشركة وهي مجلس الإدارة الذي يراقب و يقيم عمل الإدارة، وأيضا تصميم عقود الحوافز التي تربط بين مرتبات الإدارة وأداء الشركة، وهناك الأطراف الخارجية وتشمل المحللين والمدققين ووكالات التصنيف الائتماني والبنوك الاستثمارية، جميع هذه الأطراف

تتفاعل مع الشركة وتراقب نشاط المديرين، فالمدققون يفحصون القوائم المالية للشركة ويحددون وضعها المالي، ويعلقون على القوائم بشكل عادل وشفاف بعيدا عن المصالح. أما المستثمرون والأطراف الأخرى فتعتمد على القوائم المالية العامة لاتخاذ قراراتهم وخططهم حول سلامة الوضع المالي للشركة وإمكانية النمو والقيمة المستقبلية.

بجانب كل ذلك فقوى السوق أيضا تساعد على انضباط الإدارة، ففي حال أن أحد المدراء التنفيذيين لا يقوم بعمله بصورة صحيحة ويسيء استخدام سلطته الإدارية، فسيتم الاستيلاء على الشركة وفصله، وذلك يعني أن الخوف من عملية الاستيلاء المحتملة قد يمثل أداة وآلية انضباط قوية تضمن التزام المدراء التنفيذيين بأفضل طرق الإدارة والعمل وفق أفضل قدراتهم لصالح الشركة والمساهمين بها. هذه الدراسة متصلة بشكل كبير بنظرية الوكالة التي سيتم التطرق لها لاحقا.

## مفهوم الحوكمة

الحوكمة كاصطلاح وفكرة شاع استخدامها مع بداية عقد التسعينات من جهة المنظمات الدولية، وذلك لحماية النظام الاقتصادي من بعض المخاطر التي قد تؤدي بأزمة مالية إقليمية أو عالمية، وللحوكمة عدة تعريفات لأنه لم يكن هناك إجماع على مفهومها من قبل الاقتصاديين أو القانونيين، فمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عرفتها بأنها مجموعة من العلاقات القائمة بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين (مقدم، طراد، 2015-2016).

وعرفت مؤسسة التمويل الدولية الحوكمة على أنها النظام الذي تدار من خلاله الشركات ويتم التحكم بأعمالها (الحوكمة، 2010).

وعرفها البنك الدولي على أنها طرق يتم من خلالها إدارة الموارد الاجتماعية والاقتصادية سعيا للتنمية أما البرنامج الانمائي للأمم المتحدة فيرى أنها طرق ممارسة السلطة السياسية الاقتصادية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة الأصعدة.

ومن خلال هذه التعريفات يتبين لنا أن الحوكمة تنطبق إلى الأساليب والسلوكيات التي تمارس بها المؤسسة سلطاتها بطريقة عادلة وشفافة، تفر من خلالها جملة من القوانين والتشريعات تضبط العلاقة بين جميع الأطراف ذات العلاقة لتضمن نجاح واستمرارية المؤسسة. ووصف تقرير Cadbury لعام 1992 حوكمة الشركات كالتالي: "اقتصاد الدولة يعتمد بشكل رئيسي على كفاءة وريادة الشركات، لذلك ففاعلية أداء مجالس الادارات لمسؤولياتها يحدد الوضع التنافسي للدولة، وهذا هو أساس أي نظام لحوكمة الشركات". ويواصل Cadbury توثيق محكم في جملة صغيرة لحوكمة الشركات كما يلي: " حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب" (حماد، 2005، ص9).

### رضا المتعاملين

ومن جانب آخر فسنتناول مفهوم رضا المتعاملين وأهميته بالنسبة لعالم الأعمال، فقد عرف (Tse & Wilton) رضا المتعاملين بأنه التقييم بين التوقعات السابقة للمتعامل والأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة. ويعتبر رضا العميل بخدمة أو منتج الشركة المقدمة للخدمة من أهم العوامل المؤدية للنجاح والتنافسية (Hennig & Others, 1997)، ورضا العملاء أمر هام جداً في عالم الأعمال، لأن قدرة الشركة أو البنك على تقديم منتج أو خدمة مميزة قد ترفع من رضا المتعامل، ورضا المتعاملين يساعد الشركات على بناء علاقة طويلة ومربحة مع عملاءها، مما يساعد على خلق ولاء بين المتعامل والشركة وبناء علاقة طويلة ومربحة للشركة أو البنك مقدم الخدمة، كما هو واضح هناك علاقة طردية بين رضا العملاء وربحية الشركة مقدمة الخدمة أو المنتج. عند حديثنا عن الخدمات المقدمة عن طريق الشركات أو البنوك، فنحن نشير بشكل كبير إلى خدمة العملاء التي عرفها كيم وبارك جيونغ على أنها عبارة عن نظام يشمل دعم العملاء ومعالجة الشكاوى وسرعة معالجة الشكاوى (Kim, 2004).

وعندما لا يتم الاهتمام بالعميل وتقديم الخدمة بسهولة وسلاسة وعدم النظر إلى شكواه بشكل صحيح، فإن العميل يبدأ بالبحث عن مزود خدمة أو بنك آخر، وإذا زاد هذا الاستياء ستقل ربحية البنك أو الشركة لأنها تعتمد بشكل أساسي في بيع منتجاتها على العملاء، لذلك فإن الموقف الودي والسلوك اللطيف للعاملين في الشركة أو البنك يترك انطباع إيجابي عند العملاء مما يؤدي إلى رضا العملاء (Soderlund and Rosengren, 2008).

تواجه الصناعة المصرفية مثل العديد من القطاعات تغييراً سريعاً في السوق وتحديات اقتصادية كبيرة ومنافسة شرسة، والخدمات البنكية هي موجهة للعملاء، لذلك فالعميل هو مركز التركيز وخدمة العملاء المميّزة هي عامل الفرق بين بنك وآخر، فقطاع البنوك يعتمد على رضا العملاء وخدمتهم، وذلك يجبرهم على بناء علاقة جيدة مع العملاء وتحسينها، فالعملاء لديهم احتياجات شتى وتوقعات كبيرة، فهم يرغبون بمعاملة مميّزة من قبل موظفي الخدمة المصرفية، ورغبتهم متزايدة بتطور آليات الدفع والخدمة كأجهزة الصراف الآلي الخدمة الهاتفية، وسهولة استخدامها وتوفرها للعميل، نعود لناكد أن رضا العميل هو مصطلح تجاري وهو قياس للكيفية التي توفر بها الخدمات والمنتجات بواسطة البنك أو الشركة حيث تلبى توقعات العملاء.

هناك علاقة طردية بين فاعلية وتميز موظفي خدمة العملاء ورضا العملاء.

وصف بينيت (1996) أن إدارة علاقات العملاء تسعى إلى إقامة التزام طويل الأمد، بناء الثقة وعلاقات التعاون مع العملاء التي تتميز بالانفتاح الحقيقي، بجانب الاهتمام بتقديم خدمات بجودة عالية، مع الاستجابة لاقتراحات العملاء، والتعامل مع العملاء بالطرق العادلة والتي تحقق المساواة بين جميع العملاء.

وهناك ارتباط كبير بين رضا العملاء وتطبيق مبادئ الحوكمة بطريقة صحيحة ورشيّدة، فعندما نركز على تطبيق مبادئ الحوكمة كالمساواة بين المتعاملين، والمساءلة للموظفين والعاملين بالقطاع المصرفي، وتوفير الخدمات وسهولة استخدامها، واجتذاب عدد أكبر من العملاء والحفاظ

على العملاء السابقين، فكما هو موضح بالأعلى الاهتمام بالمبادئ والقيم سيساعد على الاحتفاظ بالعملاء وكسب ولائهم ورضاهم على الخدمات المقدمة.

## مبادئ الحوكمة

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستخلص ونستعرض أهم المبادئ التي بنيت عليها

الحوكمة:

**المشاركة:** هو أنه على المهتمين أو المتأثرين ببعض القضايا المشاركة الفعالة في القضايا المطروحة وأن يكون لدى الافراد الفرصة للمشاركة لتقديم المقترحات وطرح الأسئلة والنقاش أيضاً، وأن يكون لهم الحق في التعبير عن اختياراتهم وآرائهم من المخرجات أثناء عملية اتخاذ القرار.

**الشفافية:** المقصود بالشفافية سهولة الحصول على المعلومات والقرارات مباشرة للفئة المتأثرة منها والعامّة ويكون بطريقة سهلة ومتاحة للجميع فلا يكون هناك أي لغط أو خطأ قد يقع به العامة أو الملتزمون بتلك القرارات، وقد يتم ذلك عن طريق الاعلام أو نشره بالمواقع والجهات الرسمية. فمثلاً عدم الإفصاح عن القوائم المالية للشركات سيؤدي إلى اتخاذ بعض المستثمرين قرارات خاطئة، وذلك لعدم توفر المعلومات، فالشفافية بالنسبة للشركات توفير البيانات الخاصة بنشاطها تحت علم وتصرف المساهمين والمتعاملين، ويجب أن تكون الشفافية في الوقت المناسب، حيث لا يتم الإفصاح عن المعلومات في الوقت الغير المناسب أو المتأخر، ففي ذلك الوقت تصبح هذه البيانات بلا قيمة لأصحاب المصالح، وأيضاً أن يكون الإفصاح عن المعلومات واضحاً بشكل يزيل الغموض والألغاز غير المفهومة، كمثال لذلك إذا ذكرت بعض المعايير المحاسبية، كصافي الربح قبل الفوائد، بدون توضيح قيمة الفوائد أو صافي الربح دون ذكر الضريبة أو صافي الربح بعد الخضوع للضريبة، وتعزيز الشفافية عند ربطها بمبدأ المساءلة، فالشفافية تستخدم كوسيلة لإظهار الأخطاء والحقائق التي تساعد على معرفة ومحاسبة المقصرين (عبدالرؤوف إبراهيم، 2012،

**العدالة والمساواة:** معاملة جميع أفراد المجتمع بمساواة من حيث فرص التعليم والعمل وذلك حتى يسود جميع طبقات المجتمع الشعور بالرضى وأن يشعروا بأنهم أفراد وأعضاء فاعليين بمجتمعاتهم.

**الكفاءة والفعالية:** هو كيفية استخدام الموارد بطريقة فاعلة وناجعة بما يحقق احتياجات المجتمع.

**المساءلة:** لأجل المحافظة على الموارد واستخدامها بطرق فاعلة لا بد من المساءلة سواء للمؤسسات الحكومية أو حتى القطاع الخاص ووضع مجموعة من القوانين والسياسات التي تساعد في منع تضارب المصالح أو استخدام السلطة بطريقة سلبية وبعكس مصالح المؤسسة وذلك جريا لمصالح شخصية أو تواطؤ. فمثلاً عدم الإفصاح عن القوائم المالية للشركات سيؤدي إلى اتخاذ بعض المستثمرين قرارات خاطئة، وذلك لعدم توفر المعلومات، فالشفافية بالنسبة للشركات توفير البيانات الخاصة بنشاطها تحت علم وتصرف المساهمين والمتعاملين، ويجب أن تكون الشفافية في الوقت المناسب، حيث لا يتم الإفصاح عن المعلومات في الوقت الغير المناسب أو المتأخر، ففي ذلك الوقت تصبح هذه البيانات بلا قيمة لأصحاب المصالح، وأيضاً أن يكون الإفصاح عن المعلومات واضحاً بشكل يزيل الغموض والألفاظ غير المفهومة، كمثال لذلك إذا ذكرت بعض المعايير المحاسبية، كصافي الربح قبل الفوائد، بدون توضيح قيمة الفوائد أو صافي الربح دون ذكر الضريبة أو صافي الربح بعد الخضوع للضريبة، وتعزيز الشفافية عند ربطها بمبدأ المساءلة، فالشفافية تستخدم كوسيلة لإظهار الأخطاء والحقائق التي تساعد على معرفة ومحاسبة المقصرين (عبدالرؤوف إبراهيم، 2012، ص10)

**المسؤولية:** المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة المشتركة في المؤسسة.





شكل 1-3: مبادئ الحوكمة

### أهداف حوكمة الشركات

فالحوكمة سواء كانت في القطاعين العام أو الخاص تدعو إلى أهداف وقيم مشتركة تتميز بها. فحتمية وجود هيكل ينظم الممارسات الإدارية والمالية ويحترم الضوابط والسياسات من شأنه رفع أداء المنظومة الاقتصادية ككل وتدعيم استقرار أسواق المال. فمن خلال ذلك تؤكد المؤسسات التي تطبق الحوكمة التزامها بتطبيق القوانين والعمل على مراجعة الأداء المالي سواء من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين أو ضمان تحقيق رقابة مستقلة ومكافحة الفساد الإداري المالي والإداري اللذان يقفان عثرة في طريق التنمية. فعلى سبيل الذكر عند تطبيق عنصر الشفافية في كافة معاملات الشركة تتمكن الهياكل الإدارية من إجراء المحاسبة والمراجعة المالية بشكل يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة. كما تعمل حوكمة الشركات على تحسين كفاءة استخدام الموارد سواء المادية أو البشرية للشركة وتعظيم قيمتها في الأسواق من خلال قدرتها على جذب مصادر التمويل المحلية والعالمية مما يضمن توسع الشركة واستمراريتها مما يدعم قدرتها التنافسية ورفع

معدلات الاستثمار. تمثل أهمية حوكمة الشركات في المنافع والمزايا التي يمكن للشركات نيلها وتتمثل في الآتي:

1- دفع عجلة التقدم والتطور والتنمية الاقتصادية للدول عندما يتم رفع مستويات الأداء للشركات التي تنتمي إليها.

2- خفض المخاطر التي ترتبط بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول.

3- جذب الاستثمارات الخارجية والأجنبية ودفع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات ذات الطابع الوطني.

4- فتح أسواق جديدة للشركات الوطنية وزيادة قدرتها على المنافسة العالمية.

5- زيادة ثقة المستثمرين بشفافية ووضوح القوائم المالية التي تصدر عن الشركات وما يترتب عليها من اعتماد المستثمرين في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية بدون خلل ولغط في هذه المعلومات.

توفر قواعد وأسس حوكمة الشركات الإطار التنظيمي الذي يساعد الشركات في تحديد أهدافها وكيفية تحقيقها.

### نشأة حوكمة الشركات في الدول وأسباب ظهورها

حين توسعت الشركات عما كان عليه الحال قبل قرنين من الزمن لم يعد بالإمكان أن يتولى نفس الشخص أو الأشخاص مهام الملكية والإدارة معاً؛ ومع تناثر رأس مال الشركات إثر ظهور شركات المساهمة العامة؛ حدث هناك انفصال في الوظائف الرئيسية لوجود الشركة؛ الملكية والإدارة؛ مما نجم عنه ضرورة تفويض سلطة اتخاذ القرارات لفريق إدارة متمكن؛ هذا التفويض أو التوكيل نتج عنه جملة من المشاكل؛ منها تكلفة الرقابة والمتابعة؛ وضمان اصطفااف الأهداف بين الجميع نحو ربحية أكبر للمالكين؛ من هنا برزت نظرية الوكالة لمحاولة إعطاء تفسيرات لهذا الوضع

الجديد؛ ومحاولة السيطرة على مشاكل الرقابة، بجانب حدوث العديد من الازمات الاقتصادية التي أدت إلى الحاجة الملحة لظهور حوكمة الشركات لأجل ضبط السوق، ورفع مستوى الشفافية والمساءلة التي انعدمت في ظل العديد من الازمات الاقتصادية.

### أولاً: نظرية الوكالة (Agency Theory)

تعتبر نظرية الوكالة من أهم وأقدم النظريات المؤسسة لما يعرف بحوكمة الشركات وتعرف على أنها العقد الذي يبرم ما بين ملاك الشركات ومدارنها التنفيذيين والذي ينتج عنه فوائد لكلا الطرفين. ويعتبر الكاتب آدم سميث من أوائل الكتاب الذين تطرقوا لهذه النظرية و قد حدد كل من الخبيرين الاقتصاديين (Fama & Jensen) اتحاد أو انفصال الوظيفتين ألا و هما ملكية المؤسسة و اتخاذ القرار و قد سمح لهما ذلك بصياغة فرضيتين اولهما الفصل بين الوظيفتين و يؤدي ذلك إلى الفصل بين وظائف اتخاذ القرار (الاقتراح و التنفيذ) و المراقبة (التصديق و المتابعة) وثانيهما أن تركز وتجمع وظائف اتخاذ القرار والمراقبة بين أيدي عدد محدود من الأعوان؛ يقود إلى توزيع رؤوس أموال الملكية بين نفس الأعوان.

ومن هنا يمكن القول إن نظرية الوكالة هي تعميم لنظرية حقوق الملكية والتي تطرق لها بصفة دقيقة مقالات " جنسن ومكلين" سنة 1976 حاولا من خلالها الإجابة عن أسئلة محورية في مسألة الملكية ألا وهي من يراقب المتحكم أو المسيطر في الشركة الرأسمالية وكيفية تنظيم عملية مراقبة الجهد الإنتاجي للمؤسسة وإيجاد آليات للتحفيز وتقييم الجهد لبيان واضح للعلاقة بين المالكين والمدراء التنفيذيين.

وقد عرف " جنسن ومكلين" علاقة التوكيل بانها " عقد بموجبه شخص او عدة أشخاص هو الرئيس أو الموكل يلجئون لخدمات شخص آخر هو العون أو الموكل ليقوم باسمهم بوظيفة او عمل معين، ما يتضمن تفويضا من طبيعة تقريرية.

فعلاقة الوكالة تعتبر ضرورية لفهم عمل التنظيمات التي تربط المدير التنفيذي بالمساهمين الذين يلعبون دور الموكل، والمدير التنفيذي الذي يمثل الوكيل، فهذا الفصل بين الوظائف- ملكية/قرار- يؤدي إلى نشوء "تكاليف وكالة" ناجمة عن نزاع المصالح بين المالكين (المساهمين) ومتخذي القرارات (المديرين التنفيذيين). فنظرية الوكالة تستند إلى مبدئين أساسيين وهما الرؤية التعاقدية للمؤسسة ومبدأ الانتخاب الطبيعي. فتظهر المؤسسة ككيان قانوني يضم تجمعا للعقود الخارجية والداخلية التي تحدد العلاقة بين الأطراف ذات العلاقة.

ومن فرضيات نظرية، الوكالة أن كل من الوكيل والأصيل يسعى إلى زيادة وتعظيم منفعته على حساب الطرف الآخر، يعمل الأول إلى زيادة منفعته من خلال الحصول على قدر كبير من الحوافز والمكافآت والمزايا بينما الأخير يرغب بالحصول على قدر كبير من العمل والجهد من جهة الوكيل بمقابل أجر معقول، و مع الاخذ بالاعتبار اختلاف المخاطرة لكلا الطرفين ويعود ذلك إلى عدم قدرة الأصيل من متابعة أداء وعمل الوكيل بصورة مباشرة، وذلك لأن الوكيل هو الذي يعايش ظروف العمل ومشاكله، وما يخوله لذلك خلفيته التدريبية ومهاراته التي يفتقدها الأصيل. لذلك فأهم المشكلات التي تعمل نظرية الوكالة على حلها مشكلة العلاقة بين الوكيل والأصيل من ناحية فصل الملكية عن الإدارة وأيضاً انفصال تحمل المخاطر ومراقبة أداء الوكلاء، وبالتأكيد في حال سعى طرفي علاقة الوكالة كلاً على حسب مصلحته الذاتية فإن ذلك سيتسبب في وجود صراعات ولا يتحمل تكاليفها إلاهم.

في حال لم يبذل الوكيل الجهد والعناية المطلوبة في العمل لزيادة عائد الأصيل، فإن الأصيل بلا شك سيتعرض إلى بعض الخسارة وما يرجح حدوث ذلك فقد الأصيل إلى وسائل وأساليب المراقبة المباشرة لمتابعة وقياس جهود الوكيل، ناهيك عن أن الأخير هو مصدر المعلومات المقدمة للأصيل ويطلق على هذه المشكلة التخلخل الخلفي، مرتبطة بها مشكلة الاختيار العكسي، وسبب نشوء هذه المشكلة هو نتيجة الاختلاف في المعلومات من حيث النوع والكمية المتاحة لكلا طرفي

علاقة الوكالة، تبرز في المواقف التي لا يتمكن فيها الأصيل من متابعة ومراقبة أداء وعمل الوكيل بشكل مباشر وعدم قدرته على التحقق من نتائج قرارات الأخير.

### وهناك عدة فروض لنظرية الوكالة:

أولاً: فرض كفاءة السوق: كفاءة السوق تعتمد على العلاقة بين القيمة السوقية للأدوات المالية كالأسهم العادية والمعلومات المتوفرة عنها ومدى صحة هذه المعلومات وموضوعيتها (Higgins, 2001, p:169)، وهذه المعلومات تكون متاحة عن طريق القوائم المالية أو التقارير والتحليلات الخاصة بأداء الشركات. وقد تم الاتفاق على مفهوم السوق المالية الكفؤة وهي السوق التي تعكس المعلومات المتاحة عن الأوراق المالية القيمة السوقية الفعلية لها بحيث لا يتمكن أي مشارك في السوق من تحقيق أرباح غير اعتيادية (Eiton & Gruber, 1995, p:406).

عند الحديث عن الأوراق المالية كالأسهم فنحن ندرك سرعة تغير أسعارها في حال ظهور أي معلومة جديدة في السوق، ولكن وجود مستثمرين على داريه كافية بدلالة الأرقام المحاسبية يمكنهم إدراك حقيقة أي محاولة للتضليل، وتستند فرضية السوق الكفؤ على كل من المعلومات المحاسبية التي تمكن الأسواق من تحديد قيمة أسهم الشركات، ومساعدة الأسواق في توزيع كفاءة الأسواق التي تدرج تحت ثلاثة أشكال كالاتي:

**1- الشكل الضعيف لكفاءة السوق المالية:** هنا أسعار الأسهم هي انعكاس للمعلومات التاريخية للأسهم وحجم تداولها، والفائدة التي ستحقق خلال مدة قصيرة الأجل بجانب بعض المتغيرات الأخرى، التي لا تمكن المستثمر في السوق من تحقيق أرباح إضافية اعتماداً على معلومات الأسعار والأرباح التاريخية، لذلك فإن أدوات التحليل التي تقوم لأجل التنبؤ بأسعار الأوراق لا تتطابق مع النتائج المتوقعة لتحركات أسعار الأوراق المالية (Rao, 1992, p:94).

**2- الشكل شبة القوي لكفاءة السوق:** هنا تشير الأسعار السوقية للورقة المالية إلى المعلومات التاريخية المتوفرة بجانب معلومات جديدة، بالإضافة إلى إتاحة مجموعة من المعلومات الهامة

للمستثمرين كالسياسات المالية للشركات وإعلان الأرباح. و مع ذلك لا يستطيع المشترك تحقيق أرباح وعوائد اعتيادية بناءً على المعلومات العامة المحللة، أو بعد الإعلان عن معلومات جديدة، ولكن أحياناً التأخير في عملية تعديل أسعار الأسهم عند الإعلان عن معلومات جديدة، يستفيد منه بعض من المستثمرين حتى يستطيعوا تحقيق أرباح غير اعتيادية من خلال عمليات البيع والشراء للأسهم، حتى يتم الإعلان عن المعلومات الجديدة، وذلك يوضح عدم كفاءة السوق بشكل كبير ولذلك يعتبر الشكل شبة القوي (Eiton & Gruber, 1995, p:360).

### 3- الشكل القوي لكفاءة السوق المالية: هناك تكون جميع المعلومات المالية والخاصة بسعر

الأوراق المالية متوفرة للمستثمرين في السوق، ووجود عدد من المتعاملين الذين لديهم وعي كاف بدلالة الأرقام المحاسبية أو وجود المحللين الماليين الذين يستطيعون أن يحلوا قيمة الأوراق المالية، لذلك السوق المالي يتجاوب بدقة وسرعة للمعلومات المتوفرة للمستثمرين، هنا نلاحظ وجود شفافية ومساءلة وأيضاً مسؤولية، فإذا ما كانت الشفافية والافصاح عالية نجد أن كفاءة السوق المالية تزداد بما يعود بالفائدة على المستثمرين والمشاركين.

### ثانياً: فرض التصرف الرشيد

وفقاً لنظرية الوكالة وما تم ذكره بالسابق، فإن الوكلاء يسعون دائماً إلى تعظيم منفعتهم الخاصة على حساب الملاك أو حملة الاسهم في الشركة، ويساعد على ذلك عدم تماثل المعلومات بين الوكلاء والمالكين، فالوكيل عادة ما يكون على دراية إذا كان قادراً على تحقيق أهداف حملة الاسهم. وحتى يتم مراعاة المصلحة العامة للشركة وجب استهلاك جزء من موارد الشركة على شكل أجر إضافي، والابتعاد عن القرارات التي تنطوي على المخاطر (التميمي، 2008:32). بالتالي يجب مراعاة مصالح طرفي الوكالة بما يعود بالمنفعة على الشركة.

### ثالثاً: فرض الاختلاف في تحمل المخاطر

الاختلاف في تحمل المخاطرة بين طرفي الوكالة، فالوكيل يحاول قدر الإمكان تجنب المخاطرة بينما الأصيل يتحمل المخاطرة بشكل محايد، ولذلك يجب اتباع مبدأ المشاركة في المخاطرة حتي يتحمل الوكيل جزء من المخاطرة، وبذلك يتحمل الوكيل جزء من المسؤولية ولا يضر بمصالح الأصيل وذلك يؤدي إلى الحد من تضارب المصالح (الجبوري، 1999:8).

### رابعاً: فرض اختلاف الأفضليات

هناك تناقض واختلاف بين طرفي علاقة الوكالة، فالوكيل يسعى الحصول على اجر عالٍ وجوائز مع بذل جهد أقل بينما الأصيل يرغب في الحصول على جهد عالٍ وعمل من جهة الوكيل على أن يتقاضى الأخير أجر معقول (حماد، 2008:70).

### خامساً: فرض عدم تماثل المعلومات

نظرية الوكالة قائمة على عدم قدرة المالك على إدارة العمل أو مراقبة جميع أعمال الإدارة التي هي تحت إدارة الوكيل الذي في أحيان كثيرة ولمصالحه الخاصة يحاول تضليل المالك وخداعه وذلك ما يعتبر عدم تماثل المعلومات، وأيضاً الوكيل يستطيع عرض بعض المعلومات وإخفاء معلومات أخرى وذلك على حسب ما تقتضيه مصلحته، مما قد يؤدي إلى الإضرار بمصالح المالك وحدوث تعارض المصالح بشكل جلي.

ولذلك فإن مصادر المشكلة الأساسية للوكالة في ضوء ما ذكر أعلاه هو عدم قدرة الاصيل على رقابة أداء الوكيل وعدم تماثل المعلومات. تبرز مشاكل الوكالة عند انفصال الإدارة عن الملكية بأي درجة أو نسبة، ففي الشركة التي يكون المدير مالك ما نسبته 100% فستعدم مشكلة الوكالة، وأيضاً المدير سيتخذ جميع الاجراءات والقرارات التي تعظم من مصالحه ومصالح الشركة، ويرى جونسون أن علاقة الوكالة تفقد دلالتها في الشركات الصغيرة أو المتوسطة لأنها غالباً ما تكون مملوكة من مساهم واحد وهو الذي يدير الشركة في نفس الوقت. وقد اعتمد على ذلك من دراسة قام

بها للشركات الصغيرة والمتوسطة في بلجيكا، حيث وجد ان 82% من تلك الشركات ملاكها هم من يديرونها. ولكن في حال كان المدير يمتلك أقل من 100% من رأس مال الشركة فعند ذلك سيبدل مجهود أقل مقارنة بالمالك المدير، لأن الأرباح المحققة سيذهب جزء منها إلى الآخرين لذلك فالمدير سيزيد من المزايا التي يحصل عليها، فجزءاً من تلك المصاريف سيتحملها الملاك الآخرين أيضاً وتزداد مشكلة الوكالة كلما زاد الانفصال بين الملكية والإدارة في الشركة. وقد وجدت عدة آليات في السوق، من شأنها الضغط وإجبار الإدارة على التصرف بما فيه صالح الملاك مثل خوف من فقد الوظيفة وتغيير الإدارة، وذلك يحدث في حال كانت سوق العمل كفاء، فإذا كان ملاك الشركة منشآت وليسوا أفراد، وبالذات إذا كانوا يمتلكون نسبة عالية من الأسهم، فذلك يسهل عملية تمرد الملاك على الإدارة الفاشلة وتغييرها. وأيضاً الخوف من الاندماج العدواني وهو عادة يحدث عندما تسعر أسهم الشركات بأقل من قيمتها الحقيقية والسبب ضعف الإدارة، فتصبح هذه الشركات مستهدفة من قبل المستثمرين الآخرين للسيطرة عليها والتخلص من الإدارة الحالية، وبذلك تحاول الإدارة المقاومة حتى لا تتعرض للضياع، مثل هذه الآليات تساعد على زيادة الكفاءة والفاعلية في إدارة الشركة والحفاظ على مصالح الملاك.

### ثانياً: الأزمات والانهيارات والفضائح المالية والاقتصادية

حدثت العديد من الأزمات المالية في القرن العشرين هزت اقتصاديات البلدان وكان من أهمها أزمة الكساد العظيم عام 1929، التي كانت أقوى الأزمات الاقتصادية أثراً، وقد ألفت هذه الأزمة بثقلها على السوق العقارية فتضاعفت أسعار البيوت والأراضي وأيضاً ارتفعت قيمة الأسهم بشكل كبير عن قيمتها الحقيقية وانهارت بورصة نيويورك، وخسرت البورصة ما يقارب 32 مليار دولار و أفلس ما يقارب 3500 مصرف في يوم واحد فقط، وكانت الأسباب الرئيسية لأزمة الكساد العظيم، انهيار البورصة و انخفاض مؤشر داو جونز إلى 89% في السنوات الثلاث التي تلت عام الأزمة، أفلست المصارف التجارية مما أدى إلى تقليص حجم الديون، و تخفيض سعر الفائدة بشكل دوري،



وايضاً انتشرت شائعات عن نية إدارة الرئيس فرانكلين بـخفض سعر الدولار مما أدى إلى تهافت المواطنين على بيع الدولار، كل ذلك أدى إلى زعزعة الاستقرار الاقتصادي بشكل كبير، واستمرت هذه الازمة مدة طويلة، بما يقارب 4 سنوات تقريباً، وهذه الازمة أدت إلى إفلاس ما يقارب 40% من إجمالي البنوك من عام 1929 حتى منتصف 1933 و تسببت في ضياع مدخرات الكثير من المودعين.

وتوافقت هذه الازمة مع التقلبات في أسعار صرف العملات مما أدى إلى انهيار النظام الاقتصادي في معظم الدول. وتداعيات هذه الازمة هي من أهم الأسباب التي أدت لتأسيس فكر الحوكمة. فانهيار بورصة نيويورك سنة 1929 رسم منعرجاً خطيراً حتم على الكونجرس الأمريكي اتخاذ إجراءات صارمة لإنقاذ اقتصاد عالمي كبير فتم اقرار قانون الأوراق المالية لسنة 1933 بدعم كبير من الكونغرس الأمريكي، لحماية المستثمرين والسندات وغيرها من المعاملات المالية من الوقوع تحت طائلة الخداع والتحايل، وسعيها منهم لاستعادة ثقة المستثمرين. كما ينص القانون على ضرورة تسجيل جميع السندات المعروضة في الولايات المتحدة الأمريكية في سوق الأوراق المالية.

كما عزز قانون الأسواق الأوراق المالية لسنة 1934 من الحماية للمستثمرين تقاديا لعدم تكرار النكبة الاقتصادية لسنة 1929. تلتها أزمة الأسواق لسنة 1987 حيث انهارت الاسعار في بورصة وول ستريت وعصفت بأسواق المال الأوروبية، وقد وصلت آثار هذه الازمة إلى آسيا. ومازاد من هذه الازمة هو اندفاع المستثمرين إلى بيع أسهمهم مما أدى إلى هبوط حاد في مؤشر داو جونز بما يساوي 508 نقطة في يوم واحد. وتكرر هذا الذعر في بقية بورصات العالم فبلغت خسائر بورصة فرانكفورت 15% وبورصة نيويورك 26% وامستردام 12%. ومسببات هذه الازمة، تجاوز العجز 17 مليار دولار في الميزان التجاري الأمريكي، مما دفع الولايات المتحدة لتخفيض قيمة الدولار لمعالجة العجز في الميزان التجاري، والهدف من خفض العملة هو الحد من

الواردات و زيادة الصادرات، وذلك دفع بالمستثمرين إلى التخلص من أصولهم المحررة بالدولار، هذه الأزمة أضعفت الثقة بالدولار الأمريكي والأصول المالية المحررة بهذه العملة إلى حد كبير، فقامت السلطات النقدية في العديد من الدول التي تأثرت بالأزمة إلى التدخل لإيقاف آثار الأزمة، كإيقافهم التعامل المؤقت لبعض البورصات، حاولت بعض الدول المتأثرة بالأزمة شراء مليارات الدولارات حتى تحد من انخفاض الدولار، وفتحت تحقيقات حول بعض الشكوك والشبهات بالمضاربات في البورصة، في هذه الأزمة تدخلت الحكومات بشكل مباشر حتى تحد من آثارها.

وفي نهاية عام 1994 شهدت المكسيك أزمة مالية بسبب العجز الواضح في الميزان التجاري الخارجي، مما أدى إلى خلق كل من أزمة صرف للعملة المحلية وانهيار للنظام المصرفي، والسبب الرئيسي هو هروب رؤوس المال الأجنبية بصورة مفاجئة. وقد نتج عن هذه الأزمة خسارة أكثر من مليوني فرصة عمل خلال ستة أشهر وإفلاس 60 شركة بناء، وأيضاً زيادة معدل التضخم في البلد إلى 35%، وقد واجهت المكسيك سعر الصرف بعد تدخل كل من الولايات المتحدة وصندوق النقد الدولي، لعضوية المكسيك في الناftا.

وفي عام 1997 بدأت أزمة مالية في تايلند وأدت إلى انهيار كبير في الأسواق المالية وأثرت هذه الأزمة في بقية دول المنطقة، وانخفضت مؤشرات البورصات في المنطقة، ومن أهم أسباب هذه الأزمة الإفراط في الإقراض والاقتراض، والتحرير المالي، وأدى ذلك إلى وصول خسائر أسواق المال إلى 600 مليار دولار تقريباً، وهرع المستثمرين إلى بيع أسهمهم مما أدى إلى تدهور قيمة الأسهم وتزعزع الثقة عند المستثمرين، وكالعادة في هذه الأزمات تؤدي إلى انهيار وإفلاس العديد من البنوك وذلك يؤدي بشكل مواز إلى زيادة التضخم ونسبة البطالة، و بروز فشل وعدم قدرة النظام البنكي في أداء مهامه المنوطة عليه.

ظهر الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات كحاجة ملحة، بعد إفلاس العديد من البنوك والشركات جراء الأزمات الاقتصادية التي ألقت بثقلها على الاقتصاد العالمي والدولي، وخصوصاً أنه لو تم

تنفيذ مبادئ وضوابط الحوكمة لما حدثت أغلب تلك الأزمات، وفي عام 2001 تم إعادة التفكير في الحوكمة وضبط العلاقة بين أصحاب المصالح والعلاقة بعد تعثر أهم وأكبر الشركات العالمية و ما احتوت عليه من فساد إداري و مالي و تواطؤ غير مسبوق لشركات المحاسبة مع كبار المسؤولين التنفيذيين و تسريب معلومات سرية و نشر للقوائم المالية و أرباح وهمية و لعل من أهم هذه الفضائح ما حدث للشركة الأمريكية العملاقة " انرون للطاقة" و التي شكل انهيارها بسرعة غير متوقعة صدمة في 2001 – 2002، و ترتب عنه انعدام ثقة مستخدمي القوائم المالية في أمانة و نزاهة المراجعين الخارجيين. كما انهارت شركة الاتصالات " وورلد كوم" والشركة الأوروبية للأغذية والتي تبين فيما بعد أن العيب ليس بمعايير المحاسبة ولكن في سلوكيات مطبقيها.

فما جاء في قضية شركة "انرون للطاقة" أن معايير المحاسبة كانت تنص على آليات معينة يجب اتباعها عند انشاء شركة ذات أهداف محددة إلا أن إدارة الشركة لم تلتزم بأي منها، وهذا ما أدى بالحكومة الأمريكية إلى إصدار قانون " قانون ساربانز- أوكسلي لسنة 2002.

والذي يلزم المؤسسات المدرجة بالأسواق المالية الأمريكية بالتقيد به وتطبيق جميع بنوده كدعامة لحوكمة الشركات، والذي أحدث تغييرات جوهرية على بيئة الأعمال بشكل عام وبيئة مهنة المحاسبة بشكل خاص.

لكن العديد من المتابعين للشأن الأمريكي يعتبرون أن فضيحة " ووتر كيت" هي السبب وراء تغيير سياسة الولايات المتحدة والتي أجبرت الرئيس الأمريكي الأسبق " إلى التخلي عن مقاليد الحكم والاستقالة وقيام الكونغرس الأمريكي بإصدار قانون مكافحة الفساد لسنة 1977 لصياغة ومراجعة نظم الرقابة الداخلية في شركات الولايات المتحدة الأمريكية.

شكلت كل هذه الظروف والأزمات مناخا ملائما لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات الأساسية والتي أصدرتها قائمة منظمة التعاون الاقتصادية عام 1999 وقامت لاحقا بتعديلها عام 2004 وهدفت المنظمة من وراء ذلك إلى مساعدة الدول في التطبيق السليم لمفهوم حوكمة الشركات.

فظهر حوكمة الشركات أصبح حاجة ملحة للكثير من الشركات والاقتصاديات خصوصاً بعد الكثير من الفضائح والأزمات الاقتصادية، فما بين عام 2001 إلى 2002 مثل وورلدكوم وانرون، تايكو وغيرها، وقد شهد النصف الأخير من عام 2008 حدوث الأزمة المالية العالمية التي أدت إلى افلاس بعض البنوك ومنهم بنك ليمان براذر، فقد انهارت سوق الأوراق المالية في أغلب البورصات العالمية، وكانت هناك تداعيات أدت لإنفجار هذه الأزمة وهي:

1- حدوث مشكلة في تضخم السيولة، حيث وجد ازدهار في المرحلة من 2001 حتى عام 2006، وذلك الانتعاش قد زاد من وتيرة الاستثمار في القطاع العقاري وزادت أيضاً قيمة برميل النفط إلى ما يساوي 150 دولار للبرميل.

2- زيادة السيولة في المصاريف دفع المصارف إلى التغاضي والتراخي في شروط الائتمان وذلك في ظل عدم وجود المقترض المؤهل الذي تنطبق عليه شروط الائتمان، مع علم البنوك التي منحت القروض للدرجة الثانية (المقترضين غير المؤهلين) ما يحمله من مخاطر ائتمان عالية، لذلك تم تركيز المصارف على منح القروض العقارية التي على ضمان ألا وهو الرهن العقاري، وذلك في حال عجز المقترض عن السداد سيتم استرداد العقار للمصرف، ونتيجة لذلك حصلت مشكلة مزدوجة في الائتمان المصرفي في الولايات المتحدة على وجه التخصيص وهي كالتالي:

1- التركيز على الائتمان في الرهن العقاري مع أن التمويل كان مضمون بعقار ولكن كان ذلك منافياً لأسس الائتمان الرشيد، والدليل على ذلك ما حدث من انهيار سوق العقارات الأمريكية

2- نظراً لانخفاض أسعار الفائدة في الولايات المتحدة الأمريكية وحالة الازدهار وأيضاً معظم القروض كانت تعرف بقروض الدرجة الثانية فقد حدث ما يسمى بالفقاعة العقارية حيث ارتفعت أسعار العقارات في جميع دول العالم بشكل غير متوقع ومخيف.

زادت الاستثمارات العقارية في تلك الفترة نظراً لعدة عوامل ثم ذكرها سابقاً التجاوز وتخفيض الائتمان السليم، انخفاض سعر الفائدة والارتفاع الكبير في أسعار العقارات، أدى إلى شراء والاقتراض من أجل العقار ليس في سبيل السكن ولكن بغرض المضاربة، وما زاد الوضع سوءاً هو قيام بعض البنوك والمؤسسات المالية الأمريكية بما يسمى توريق الديون العقارية وتحويلها إلى سندات مؤمنة بأصول ثم بيعها إلى مؤسسات مالية وشركات استثمار أخرى حول العالم، وأيضاً ثم تداول السندات في البورصات العالمية، فكانت أموال السندات تعود مره أخرى للبنوك على صورة ايداعات، وتقوم هذه البنوك بمنح هذه الايداعات كقروض جديدة في القطاع العقاري لمقترضين جدد وتتكرر عملية تحويلها إلى سندات مرة أخرى وهكذا تحول الاقتصاد الفعلي والحقيقي إلى اقتصاد ورقي من خلال المشتقات المالية، وتضاعف الاقتصاد الورقي بحيث تعدى الاقتصاد الحقيقي بأكثر من عشرة أضعاف .

وللإيضاح فالمقصود بالاقتصاد الورقي فهو عقود مستقبلية أي مشتقات، وهي تنتمي إلى المستقبل وتنتهي في أحيان كثيرة بأن يقوم الطرف الخاسر بسداد التسوية إلى الطرف الرابح وذلك بدون حدوث تسليم فعلي للسلعة أو الخدمة محل العقد، بينما الاقتصاد الحقيقي فيتمثل في أمور موجودة وحقيقية كالمصانع والعقارات والأدوات المالية الأصلية (مثل السندات والأسهم).

وعندما وصلت هذه الفقاعة إلى ذروتها انفجرت وأثرت على الجميع كما يلي:

1- المصارف التي قامت بمنح القروض من الدرجة الثانية (المقصود الافراد الذين لا تسمح دخولهم بأن يسددوا المديونيات التي حصلوا عليهم وذلك بسبب ضعف دخولهم وكبر حجم الدين الممنوح لهم) وهذا نتحدث عن ازمة ائتمان تحولت إلى أزمة سيولة فيما بعد أدت إلى إفلاس بعض البنوك وشركات التأمين وانخفاض أسعار الأوراق المالية في البورصات، أدى فيما بعد إلى انهيار معظم البورصات العالمية، ثم انتهت كأزمة اقتصادية تبعثها الكثير

من النتائج السلبية كازدياد البطالة خصوصاً مع تخلي الكثير من الشركات عن موظفيها تبعاً للأزمة الاقتصادية .

2- من أشد المتأثرين الشركات والأفراد الذين اقترضوا بهدف شراء العقارات، فقد هبطت أسعار العقارات بشكل كبير وأصبحوا غير قادرين على سداد وطبقاً للضمان الممنوح للبنك وهو الرهن العقاري ثم استرداد العقارات بينما مازال المقترضين يسددون باقي الدين، وقد فقد الكثير من الافراد منازلهم وظلوا يسددون باقي الدين للبنوك.

3- وأيضاً تضرر الأفراد والشركات المستثمرين في البورصات في الأسهم أو السندات نتيجة لانهايار البورصات العالمية وما نتج من خسائر ضخمة.

4- معظم دول العالم واجهت هذه الازمة نظراً للعلاقات الاقتصادية المتشابكة والعولمة، مع التنويه بأن كبر حجم الاقتصاد الأمريكي يقارب على ربع الاقتصاد العالمي، وأيضاً الولايات المتحدة الامريكية تعتبر أكبر مستورد ومدين في العالم وصاحب أكبر بورصات في العالم (د. حماد، 2009، ص 23-19).

لذلك أصبحت المطالبة بالحوكمة في القطاع الخاص مطلب عالمي حتمي لوضع أسس وقواعد تحد من التلاعب في الأسواق المالية وتحد من حدوث الأزمات الاقتصادية العالمية.

### الحوكمة كحل حتمي لنجاح الاقتصاد

تتمحور الاشكالية في مدى امكانية مبادئ الحوكمة وأعضائها الفاعلين من تطوير أداء المؤسسات وزيادة انتاجيتها وتنافسيتها في الاقتصاد.

ومن أهم ما تمثله الحوكمة هو أن حوكمة المؤسسات تمثل الطريقة المثلى التي تدار بها المؤسسات وتتم عن طريقها مراقبة أدائها من جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة وهي بذلك تضمن نجاعتها وكفاءة إدارتها واستغلال جميع مواردها والقدرة على اجتناب المخاطر واستبقائها،

لتحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى والأطراف ذات العلاقة على حد سواء عند عرض الشركاء الفاعلين في المؤسسة والمسؤولين عن إدارتها طبقاً لمبادئ الحوكمة.

تتطلب الإدارة الفاعلة للشركات فهماً واضحاً لدور كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة وأصحاب الأسهم مع تبيان العلاقة مع كل طرف وخاصة العلاقة مع أصحاب المصلحة وهم من تكون لهم مصالح داخل الشركة كالمودعين والدائنين والموظفين والموردين، وقد تكون بعض مصالحهم مختلفة ومتعارضة في بعض الأحيان، فمثلاً الدائنون يهتمون بمدى قدرة الشركة على السداد بينما يهتم الموظفون على قدرة الشركة في الاستمرارية. أما الإدارة فهي المسؤولة عن إدارة الأعمال اليومية للشركة وتقدم تقارير الأداء إلى مجلس الإدارة ومن مسؤوليتها أيضاً زيادة أرباح الشركة وقيمتها ومسؤولة بشكل مباشر عن الشفافية والافصاح عن معلومات القوائم المالية التي تنشرها للمساهمين والمستثمرين على حد سواء.

هناك أربعة أطراف رئيسية تأسس حوكمة الشركات، تتأثر وتؤثر بالتطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد هذه الأطراف بشكل كبير درجة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، والأطراف هي كالتالي:

## 1- مجلس الإدارة

هو مجلس يشرف على أداء الإدارة ويمثلون المساهمين وأيضاً الأطراف المعنية الأخرى كأصحاب المصالح، من مهام مجلس الإدارة اختيار المدراء التنفيذيين الذين يديرون أعمال الشركة بشكل يومي، بجانب مراقبة أدائهم، وإيضاً يرسم مجلس الإدارة السياسات العامة للشركة وكيفية تحقيق أهدافها والحفاظ على حقوق المساهمين. توظف الشركات الحكومية مقاربات متنوعة على هيكله مجلس الإدارة وقطاع عملياته مع مراعاة مبادئ الحوكمة والقوانين والمتطلبات التي يخضع لها سوق البورصة. يتراوح مجلس إدارة الشركة من حيث الحجم فبعض الشركات تعد كبرى وأخرى صغرى من حيث الحجم وبنفس القدر تتراوح في الأداء والتنافسية.

فتعتبر المجالس الصغرى أسرع في حل المشكلات نظرا لتجانسها، وتتميز المجالس الكبرى بخبراتها المتعددة. وبالتالي يمكن القول إن مجلس الإدارة من شأنه الرفع من أداء الشركة أو العكس وذلك حسب نوعية الأفراد والمهارات وهو ما يخلق نوعا مما يسمى أصحاب الأسهم على المدى الطويل.

كما تركز الحوكمة الرشيدة على عدة مبادئ تخص المدراء أو رؤساء مجلس الإدارة. فعلى كل واحد منهم أن يتسم بقوة الشخصية والقدرة على اتخاذ القرار، التجانس والحياد وإضافة إلى القدرة على تمثيل مصالح جميع أصحاب الأسهم. فخبرة المدراء وقدرتهم على القيادة تغلب دورا مهما في أدائهم وخاصة ذوي مهارات القيادة والتي تساهم في رسم توجهات الشركة. ولتفعيل أهم مبادئ الحوكمة ألا وهي الشفافية. وجب حتما على المدراء التمتع بقدر عال من الاستقلالية.

كما يتم انتخاب المدراء من خلال أغلبية التصويت لمدة انتخابية طويلة الأجل. كما يقوم مجلس الإدارة باعتماد سياسة الاستقالة والتي بمقتضاها يقوم المدير الذي لا يتمتع بأغلبية التصويت بتقديم استقالته ليتم النظر فيها. وهنا يرجع الرأي النهائي لمجلس إدارة الشركة سواء بالقبول أو بالرفض وكذلك النظر في الأسباب الكامنة وراء عدم تحصل المدير على أغلبية التصويت. والمهم أيضا أن يظهر المدير التزامه بساعات العمل المقررة حتى يتسنى له تلبية متطلبات العمل بكافة تفاصيله وهذا يتماشى مع سياسة الحوكمة الرشيدة وأحد أهم مبادئها ألا وهو الالتزام وإظهار المسؤولية والقدرة على تحملها. كما ينبغي للمدراء الاجتماع بصورة دورية لمناقشة وتحديد مسؤولياتهم بطريقة واضحة وذلك لتلبية احتياجات الشركة.

يمتلك مجلس الإدارة الدور الأهم في رسم رؤية إدارة الشركة ووضع الاستراتيجيات المهمة التي من شأنها مساعدة الشركة في بلوغ أهدافها على المدى البعيد. يضطلع مجلس الإدارة لمسؤوليات كبيرة ومتعددة. فمن ضمنها اختيار الرئيس التنفيذي الإشراف على أدائه. كما يقوم مجلس الإدارة بإعطاء ورسم القدوة في أعلى الهرم في الشركة وذلك بالالتزام بالنزاهة والامتثال لقوانين الشركة



لجميع الموظفين دون استثناء. إضافة إلى دور مجلس الإدارة في التصديق على استراتيجيات الشركة ومتابعتها والذي يتم بصفة دورية، فإنه من المهم أيضا لمجلس الإدارة تقييم وفهم المخاطر التي من الممكن أن تتعرض لها الشركة والعمل على اجتنابها والتعامل معها.

يعمل مجلس الإدارة أيضا على نزاهة ووضوح المعاملات المالية للشركة والكشف على البيانات المالية التي تبين أداء الشركة وذلك من خلال تحديد رأس مالها والعمل على مراجعة المعاملات والخطط المالية السنوية ضمن الميزانية المطروحة. كما يتولى مجلس الإدارة مراجعة خطط الشركة ودراسة مدى قدرتها على التكيف مع الأعمال التجارية للشركة مثل استمراريتها في السوق، أمانها المالي، وقدرتها على إدارة المخاطر. كما يحق لمجلس الإدارة ترشيح المدراء وأعضاء اللجان وذلك بناء على قواعد ومبادئ الحوكمة الرشيدة.

#### **مسؤوليات مجلس الإدارة في حوكمة الشركات وهي كالتالي:**

1- تقييم وتعيين الإدارة العليا ومنها منصب الرئيس التنفيذي مع صلاحية فصل أي عضو أو حتى الرئيس التنفيذي في حال تطلب الأمر.

2- حق التصويت على المقترحات التشغيلية مثل المستحقات أو النفقات الرأسمالية الكبيرة.

3- حق التصويت على القرارات المالية كإصدار الأسهم والسندات، وتحديد صرف أرباح الأسهم الدورية.

4- تقييم النصائح والمشورة إلى الإدارة.

5- التأكد من شفافية ودقة التقارير المقدمة عن أنشطة الشركة ووضعها المالي إلى حملة أسهم الشركة.

6- مناسبة حجم المجلس بحيث أن يكون ما يقارب نصف عدد الأعضاء باستثناء الرئيس من غير التنفيذيين على الحد الأدنى، مع وجود تنفيذ قوي من قبل الأعضاء التنفيذيين بالمجلس.

## 2- الإدارة – الرئيس التنفيذي

تقوم إدارة الشركة بوضع الاستراتيجيات الخاصة بالشركة وتنفيذها مع ضرورة إعلام مجلس الإدارة بذلك. ففي المبادئ التي أقرتها الحوكمة تأثير فعال على أداء الشركات و ضمان استمراريتها. فمن خلال الرئيس التنفيذي للشركة، تقوم الإدارة بمتابعة معاملاتها التجارية وتحديد أولوياتها، وتقييم وضعها المالية والمخاطر المحتملة مع القدرة على إدارتها وتجاوزها. كما يطلع الرئيس التنفيذي للشركة بمهام أخرى من بينها الكشف عن التقارير المالية بطريقة دقيقة وشفافة مع وضع التقارير السنوية لمعاملاتها وخططها السنوية إضافة لميزانيتها. كما يقوم الرئيس التنفيذي باختيار الإداريين الأكفاء مع تأسيس نهج إداري فعال يساهم في نجاح الشركة.

يجب على رئيس مجلس الإدارة خلق بيئة مناسبة للأعضاء والعمل على ضمان فعالية أعمال المجلس ويتم وضع ووصف دور واختصاصات ومسؤوليات الرئيس حتى يعمل بشكل فاعل، وأيضاً يجب فصل دور رئيس المجلس ودور الرئيس التنفيذي والمسؤوليات المنوطة بكل مسمي كتابياً وبموافقة المجلس. والجدير بالذكر بأن انعدام استقلال مجلس الإدارة عن الرئيس التنفيذي قد يؤدي إلى انعدام المساءلة وتضارب المصالح، وللعلم فإن بين الشركات الثلاثين المدرجة في داو جونز الصناعي هناك فقط عشرة شركات لديها رئيس مجلس إدارة غير تنفيذي، الرئيس التنفيذي هو الشخص الذي يتحكم بتقديم المعلومات للمجلس، لذلك هل يستطيع مجلس الإدارة الاعتراض أو التقييم بشكل حيادي على الرئيس التنفيذي.

## 3- أصحاب الأسهم shareholders

أما أصحاب الأسهم أو المساهمون فهم من يقدمون رأس المال للشركة وذلك عن طريق تملك الأسهم مقابل حصولهم على الأرباح وأيضاً زيادة قيمة الشركة على فترات طويلة، وهم لهم حق اختيار الأعضاء في مجلس الإدارة الملائمين لأجل حماية حقوقهم. ويقوم أصحاب الأسهم بالاستثمار في الشركة من خلال شراء أسهمها والاستفادة بعائد مادي فيما بعد. فهم لا يقومون

بالتدخل المباشر في إدارة العمليات المالية للشركة، لكن لهم الحق في انتخاب من يمثلهم وينوبهم ويحفظ مصالحهم والحصول على معلومات دقيقة حول ما تم الاستثمار فيه وقرارات التصويت.

كما يتوقع أصحاب الأسهم ممن ينوبهم في إدارة الشركة أن يكونوا سباقين إلى التعامل بشكل سريع وفعال مع أي مشكلة يمكن أن يواجهونها بالاستثمار. وبنفس القدر لا يمكن لأصحاب الأسهم الذين يستثمرون في الشركات الحكومية أو العمومية والتي يتعاملون معها كمنصات للتداول أن تكون واجهة تخدم أية مصالح أو أجندات خاصة أو وسيلة دعاية لأية قضايا اجتماعية أو سياسية.

#### 4- أصحاب المصالح stakeholders

أصحاب المصالح أو الأطراف المعنية هم أطراف لهم مصالح في شركة ما ويمكن أن يأتروا في الشركة ويتأثروا بها. ويعتبر أصحاب المصالح كل من المستثمرين، الموظفين، العملاء، الحكومة، الجمعيات التجارية وأيضا المجتمع. وينقسم أصحاب المصالح إلى أصحاب مصالح داخلية وأخرى خارجية. فأصحاب المصالح الداخلية تشمل كلا من له علاقة مباشرة بالشركة من ملاك، عمالة ومستثمرين. أما أصحاب المصالح الخارجية فهم لا يعملون بطريقة مباشرة مع الشركة ولكن يتأثرون بطريقة أو بأخرى بإجراءات ومعاملات الشركة من دائنين، موردين وأصحاب مصالح خارجية.

فمن خلال التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات يمكن لجميع الأطراف ذات العلاقة أن يتعاونوا بشكل فعال مع بعضهم البعض من أجل ضمان استدامة المؤسسة ونجاحها.

#### الأمثلة والنماذج الدولية لحوكمة الشركات

هناك العديد من النماذج لحوكمة الشركات في عدد من الدول يناسب طبيعة كل دولة، حتى تحد من حدوث أزمات اقتصادية وسنذكر عدة نماذج وأمثلة، النموذج الأمريكي، المملكة المتحدة والنموذج الألماني والياباني.

بداية نبدأ بالحوكمة في النموذج الأمريكي، فالالاقتصاد الأمريكي له وزنه وثقله على الاقتصاد العالمي، لذلك الالتزام والاهتمام بضوابط الحوكمة سيساعدها على الحد من الأزمات المالية أو إفلاس البنوك و الشركات وما حدث من أزمات وفضائح مالية لبعض الشركات، حالياً وجود هيئات رقابية تراقب وتشرف على القوائم المالية بفعالية، وعام 2002 تم إصدار ( Sarbanes – Oxley Act) الذي تمحور على حوكمة الشركات والقضاء على الفساد الإداري والمالي، وتم التركيز على الاعضاء غير التنفيذيين وتفعيل أدوارهم مع ضرورة أن يكونوا غالبية في مجلس الإدارة واللجان.

أما في المملكة المتحدة تم إنشاء مجلس الإبلاغ المالي عام 1990 انبثقت فيه هيئتين هما هيئة استعراض تقارير الإبلاغ المالي ومجلس معايير المحاسبة، وأعلنت الحكومة وضع بعض التعديلات على مجلس الإبلاغ المالي عام 2003، كوضع لوائح تنظيمية مستقلة للمراجعة والمحاسبة، ورفع معايير حوكمة الشركات. وتقرير Cadbury هو أحد أهم التقارير التي ارتبطت بحوكمة الشركات في المملكة والعالم، وفي هذا التقرير تشمل التقارير المالية للشركة ما يوضح التزامها بضوابط الحوكمة، مع ذكر الضوابط والقواعد التي لم تلتزم بها الشركة في التقرير، وقد صدر عام 1998 قواعد لأفضل الممارسات لحوكمة الشركات، وقد تم تعديله في عام 2008. وفي هذه التجربة نجد التزام المملكة بمعايير محاسبية شفافية، والاهتمام بكفاءة مجلس الإدارة، وربط الحوافز والمكافآت بالأداء، وفي هذا النموذج تعتبر الإدارة وكيل للملاك ووظيفتها الرئيسية تعظيم ثروة حملة الأسهم، فالعوائد والارباح هي مقياس نجاح الشركات في هذا النموذج.

أما في ألمانيا، فالشركات تمول عن طريق البنوك، التي تقوم بدورها بالرقابة على المدى الطويل، فالبنك هو الدائن والمساهم ومقدم الخدمات، وبذلك فإن البنوك الألمانية تضغط على الإدارة في حال وجود أي خلل أو ضعف في الإدارة ولديها القوة التصويتية التي تمنحها هذه القوة، والحوكمة تطبق عن طريق الرقابة والتأثير من طرف آخر غير الشركة.

أما في اليابان فهناك تدخل كبير للدولة على النظام الاقتصادي، وأيضاً تلعب البنوك دور هام ومؤثر في إدارة الشركات وتستمد البنوك هذه القوة من نسبة التملك في هذه الشركات لأنها هي مصدر التمويل، حيث أن التمويل الخارجي خارج البنوك اليابانية محدود وذلك تحت اللوائح والقيود القانونية، وإذا كانت الشركة مدانة من عدة بنوك، فإن البنك الذي لديه الدين الأعلى ويسمى بالبنك الرئيسي هو الذي يقوم بالرقابة على الشركة ويتدخل في حال حدوث أي مشاكل مالية، بالإضافة إلى قدرة البنك على تغيير الإدارة إذا ما لاحظ ضعف في الإداء، وهناك غياب نسبي للرقابة من هيئة السوق المالية، مع ذلك فرقابة البنوك قوية بحيث أن الشركات المملوكة للبنوك تحقق ربحية وإنتاجية عالية، وهناك نظام الإدارة التعاونية الذي يشجع ويساعد على وجود علاقات متينة بين الشركات من نفس المجال.

### **الحوكمة من المنظور المصرفي: اتفاقيات بازل المطروحة للمصارف والبنوك المركزية حول العالم**

القطاع المصرفي هو قطاع هام جداً لاقتصاد الدول ولذلك لابد من وضع أسس ومبادئ الحوكمة حتى يتم الحد من المخاطر والمحافظة على سلامة النظام المصرفي.

#### **مفهوم حوكمة البنوك**

الطرق التي يدار بها البنك من خلال الأدوار لكل من مجلس الإدارة والإدارة العليا، بما يحدد أهداف البنك ومراعاة حقوق المستفيدين وحماية المودعين، ومراقبة إدارة المخاطر تتطلب المشاركة المباشرة من قبل المساهمين ومن يمثلونهم في مجلس الإدارة. يعرف بنك التسويات الدولية الذي يعمل تحت لجنة بازل للرقابة المصرفية أن الحوكمة في المصارف هي الطرق والأساليب التي يعتمدها مجلس الإدارة والإدارة العليا في تحديد أهداف البنك والتشغيل وحماية أصحاب المصالح من حملة الأسهم، والعمل ضمن القوانين والنظم بما يحقق حماية المودعين.

## العوامل الداعمة لحوكمة البنوك

توجد العديد من العوامل الاساسية لدعم الحوكمة السليمة في القطاع المصرفي منها وضع القيم و الاستراتيجيات و المبادئ لكل العاملين في المصرف وذلك سيضمن الوضوح و الشفافية لجميع العاملين وأيضا سيبين الآلية التي ينتهجها القطاع، و أن يتم ضمان كفاءة أعضاء مجلس الادارة و أن يدرك كل عضو الدور الواجب عليه في عملية الحوكمة وعدم انحيازه لأي تأثيرات داخلية أو خارجية، عندما يدرك الاعضاء واجباتهم وفقا لسياسات الحوكمة عندها في حال ارتكابهم مخالفات ستكون المساءلة عادلة لهم فدائما الشفافية هي منظار آخر للمساءلة، فلا يسعك مساءلة أي فرد أو عضو إذا كان يجهل من البداية دوره المنوط به وسياسات الحوكمة التي يجب عليه اتباعها، ولا بد من وجود رقابة ملائمة بواسطة الادارة العليا تضمن تحقق و اتباع عملية الحوكمة، من ناحية توعية العاملين بالمؤسسة و مراقبة أدائهم و مساءلتهم في حال وجود مخالفات من شأنها الاضرار بالشركة وعملية الحوكمة بها.

وحتى تدعم الحوكمة السليمة بالبنوك فيجب الاستفادة من العمل الذي يقوم به المراجعين الخارجيين والداخليين بما يعود على صالح البنك، فالمراجعين يساعدون على تقييم أداء الشركة والتزامها بخططها وأهداف وطريقة سير الحوكمة بها. وأهم هذه العوامل التي يعتمد عليها نجاح الحوكمة فهو دور الفاعلين الداخليين والخارجيين.

أما الداخليين فالمقصود بهم حملة الاسهم ومجلس الادارة والادارة التنفيذية والمراجعين الداخليين، بينما الفاعلين الخارجيين فهم العامة الذين بدورهم يراقبون أداء المصرف، وفي حال إقبال المصرف على مخاطر مبالغ بها، يستطيعون سحب مدخراتهم لحماية أنفسهم من اي أزمات يمر بها المصرف. وشركات التصنيف والتقييم الائتماني تعتبر أيضا من أهم الفاعلين الخارجيين حيث تقوم هذه الشركات بتقييم البنوك أو الشركات وتوفر المعلومات المطلوبة للمستثمرين، وهذه

الخدمة تساعد على زيادة الشفافية والحماية المطلوبة للمتعاملين في السوق. ولوسائل الاعلام دور كبير تمارسه أحيانا للضغط على البنوك لأجل نشر البيانات المالية والمعلومات.

الإطار التنظيمي والقانوني المتطور للبنك يعد هاما وحيويا، وأيضاً الدور الرقابي للبنك المركزي يعتبر هام جداً للبنوك من ناحية توجيه الائتمان والمحافظة على سلامة الجهاز المصرفي. وقد وضعت اتفاقيات بازل لتحقيق هدف حماية القطاع المصرفي وحوكمته وسيتم ذكر الاتفاقيات تفصيلاً لاحقاً.

## النظام المصرفي واتفاقية بازل

سيتم عرض مفهوم ونشأة لجنة بازل كمثال على أحد أهم اتفاقيات الحوكمة، وسنذكر بصورة ملخصة كل من الاتفاقيات الثلاثة للجنة بازل، وسنذكر مثال لأحد الدول وهي الولايات المتحدة الأمريكية.

### 1- مفهوم ونشأة لجنة بازل

نشأت لجنة بازل بعد العجز عن إيجاد صيغة عالمية لكفاية رأس المال، بعد أن فشل عدد كبير من الخبراء في القطاع البنكي من وضع معايير خاصة لقياس كفاية المال، والاهتمام المتزايد بحجم رأس المال يأتي باعتباره خط الدفاع الضامن لأموال المودعين.

سابقاً في عام 1942 وضع بعض الخبراء معيار لكفاية رأس المال وقد حددت النسبة 10% أي تتعادل الودائع عشرة أضعاف رأس المال، بعد ذلك تخلت عن هذا المعيار البنوك وبالأخص الأمريكية بعد الحرب العالمية الثانية، واعتمدت بعدها السلطات النقدية والبنوك نسبة رأس المال إلى إجمالي الأصول واهمية وكيفية استخدام الأموال وتوظيفها وسيولة هذه الأموال في البنوك، وفي سبعينيات القرن السابق وبالأخص عام 1974 برزت فكرة إيجاد لجنة او فكر مشترك بين البنوك

المركزية في دول العالم المختلف ينسق بين السلطات الرقابية حتي تقلل من المخاطر التي قد تتعرض لها البنوك.

فتأسست لجنة بازل عام 1974 من مجموعة الدول الصناعية تحت اشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل السويسرية، وتعتبر لجنة استشارية أنشئت بقرار من محافظي المصارف المركزية للدول الصناعية لوضع ودراسة الرقابة على البنوك وقرارات هذه اللجنة لا تتمتع بأي صفة قانونية في إدارة البنوك او الرقابة عليها، ولكن عمدت بعض الدول إلى ربط مساعدتها المالية لدول أخرى على حسب ومدى احترامها للقوانين والمعايير الدولية (بازل).

## 2- أهداف لجنة بازل

أهم الأهداف المنوطة باللجنة هو استقرار النظام المصرفي العالمي وبالأخص على أثر تراكم المديونيات الخارجية للعالم الثالث، توحيد المعايير الرقابية لكفاية رأس المال المصرفي، وأيضا ضمان تداول المعلومات المطلوبة عن نظم وأساليب الرقابة بين السلطات النقدية لزيادة استقرار النشاط البنكي. حد أدنى للمعايير المتعلقة بالرقابة، نشر أفضل الممارسات المصرفية والرقابية، تعزيز الثقة بالنظام المالي، وأيضا تعتبر بازل كحلقة وصل لتبادل المعلومات في التطور الحاصل في كل من الممارسات الرقابية والتنظيمية وأيضا الأحداث الجارية في القطاع المالي، لقد أصدرت بازل ثلاث اتفاقيات سنتطرق إلى كل اتفاقية بالتفصيل فيما يلي:

### اتفاقية بازل الأولى

قد وضعت اللجنة توصياتها بشأن كفاية المال، وقد حددته بنسبة 8% وذلك اعتماداً إلى الأصول ومدى خطورتها، وقد تم تطبيقه منذ عام 1992 بعد أن تم تطبيقه بشكل تجريبي خلال ثلاث سنوات من عام 1990، وقد صنفت لجنة بازل الدول إلى مجموعتين على حسب المخاطر،



فالمجموعة الأولى متدنية المخاطر وهي دول منظمة التعاون والاقتصاد والتنمية مضافاً إليها كل من المملكة العربية السعودية وسويسرا، ومجموعة المخاطر العالية وتضم بقية دول العالم.

وأيضاً تم تقسيم مكونات رأس المال المصرفي إلى شريحتين وذلك تلبية لأهداف رقابية:

**الشريحة الأولى:** هي رأس المال الأساسي ويتمثل في حقوق المساهمين الاحتياطات المعلنة والأرباح غير الموزعة ورأس المال المدفوع وأيضاً حقوق الملكية.

**الشريحة الثانية:** رأس المال التكميلي ويتضمن المخصصات العامة للديون المتعثرة والإقراض متوسط وطويل الأجل من المساهمين والأسهم والسندات التي تتحول فيها بعد لاسهم والاحتياطات غير المعلنة. وقد أدخلت تعديلات في عام 1996 على اتفاقية بازل وبدأ تطبيقها عام 1998، والأسباب المؤدية لهذه التعديلات ما يلي:

1- قدرة البنوك على وضع معايير داخلية خاصة بها لإدارة المخاطر، وتعتمد عليها لقياس مقدار المال الملازم لها.

2- المخاطر المتنوعة التي تواجهها البنوك كمخاطر الصرف والتشغيل والسيولة تتطلب توفير رأس مال إضافي.

### اتفاقية بازل الثانية

إيجاد طريقة جديدة لحساب كفاية رأس المال عوضاً عن النسبة في الاتفاقية الأولى حيث يتم اعتماد معامل المخاطرة في ميزانيات البنوك وأصبحت جاهرة للتنفيذ نهاية 2006 أو بداية عام

.2007

وتقوم الاتفاقية على ثلاث ركائز هامة وهي:

1- المتطلبات الدنيا لرأس المال: ثم إضافة مخاطر لم تذكر في الاتفاقية الأولى مثل مخاطر

التشغيل وأيضاً ثم تطوير طرق المخاطرة المتعلقة مخاطر الائتمان.

2- المتابعة من السلطة الرقابية: على البنوك المركزية القيام بدور الرقابة والمراجعة والأشراف

على البنوك وذلك لتأكد من أن البنوك تتبع نظمها الداخلية لتقييم رأس المال بما يتناسب مع

المخاطر التي يواجهها البنك.

3- المعلومات مفصح عنها ومتوترة للمشاركين في السوق: من الركائز التي اعتمدت عليها

الاتفاقية في البنوك حول المعلومات المتعلقة بالمخاطر ورأس المال والمخاطر التي يواجهها

البنك.

ولم يتغير في الاتفاقية النسبة السابقة لكفاية رأس المال، واضح من حق البنوك تقدير رأس

المال، عن طريق ثلاث طرق، الطريقة المعيارية التي تقوم جهات خارجية على تقييم الائتمان

كوكالات التصنيف الخارجي، والطريقة الثانية هي التصنيف الداخلي وهي بأن تقوم البنوك بتقدير

المخاطر على سبيل المثال إمكانية خطر تعثر السداد لكل مقترض، والطريقة الثالثة هي التصنيف

الداخلي المتقدم وذلك بأن تقوم البنوك بتوزيع رأس المال عن طريق عمليات داخلية لتوزيع رأس

المال وأيضاً وأن تضع المتغيرات الضرورية بالنسبة لها.

### اتفاقية بازل الثالثة

تتألف اتفاقية بازل الثالثة من خمسة نقاط هامة وهي كالتالي:

1- جعل مفهوم رأس المال محصوراً على رأس المال المكتتب به مع الأرباح غير الموزعة

بالإضافة إلى رأس المال غير المحدد بعوائد مفيدة بتاريخ استحقاق، بينما حدد رأس المال

المساند على أدوات رأس المال المقيدة لخمس سنوات بحد أدنى والقبالة لتحمل الخسائر وألغت بازل 3 كل ما لم يتم ذكر بالأعلى التي كانت مقبولة سابقاً في الاتفاقات السابقة.

2- التأكيد على أن يتم تغطية مخاطر الجهات المقترضة والعمليات الخاصة بسندات الدين وذلك من خلال فرض متطلبات إضافية على رأس المال، وذلك أيضاً سيساعد على تغطية الخسائر من إعادة تقييم الأصول المالية المتأثرة من تقلبات أسعارها في السوق .

3- إضافة نسبة جديدة وهي نسبة الرفع المالي، وهي نسبة تضع حد أقصى لنسبة الديون في القطاع المصرفي، وهي ضمانات إضافية تساعد للحد من المخاطر.

4- رابعاً، محاولة عما موازنة في عمليات الإقراض في البنوك بحيث تتبع سياسات إقراض تحد من زيادتها للتمويل المفرط أثناء مرحلة النمو والازدهار الاقتصادي والامتناع أيام الركود مما يؤدي إلى إطالة فترة الركود الاقتصادي.

5- اتضح خلال الازمة العالمية الأخيرة أهمية السيولة لعمل النظام المالي والأسواق، لذلك تم اقتراح نسبتين، الأولى هي نسبة تغطية السيولة وهي تتمحور حول احتفاظ البنوك بأصول ذات سيولة عالية لتغطي التدفق النقدي خلال 30 يوماً، والنسبة الثانية هي لقياس السيولة المتوسطة وطويلة الاجل، وتهدف إلى توفر مصادر تمويل مستقرة للبنوك وأنشطتها.

تعد اتفاقية بازل 3 محاولة لتحسين القطاع العالمي من الأزمات المالية والاختلالات التي تظهر من جوانب مختلفة للاقتصاد المالي، فلى حسب رأى المصرفيون العالميون أن الأزمة حثت البنوك المركزية إلى السعي في زيادة رأس أموال البنوك وقد خشي البعض من مدراء المؤسسات المالية الكبرى من اضطرارهم على توفير مبالغ مالية ضخمة إذا تم تطبيق هذه الاتفاقية، حيث أن البنوك الكبرى ستحتاج إلى مبالغ ضخمة للاستجابة لهذه المقاييس الجديدة، ولهذا تم العمل بهذه الاتفاقية تدريجياً.

### مثال: مساهمة لجنة بازل في ادارة المخاطر في المصارف الأمريكية

تأثر الإقتصاد الأمريكي عموما والمصارف الأمريكية خصوصا باتفاقيات لجنة بازل 1، 2 و3 وذلك لما تمثله هذه الاتفاقيات من أهمية كبرى تساهم في تحصين البنوك والمؤسسات المالية من أية أزمة يمكن أن تعصف بها. ويمكن القول إن لجنة بازل عند إقرارها لاتفاقية بازل 3 المنعقدة في ديسمبر 2010، بعد الأزمة المالية المخيفة لسنة 2008 وما انجر عنها من خسائر فادحة خاصة لمصرف " ليمان براذرز"، قد رسمت توجهها جديدا وفريدا من خلال سن جملة من التشريعات التي تغيرت لاحقا لتصبح قانونا في يناير لسنة 2013 والتي استفاد منها عدة دول كبرى مثل المملكة المتحدة ودول الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة الأمريكية.

كمثال على ذلك، فقد طلب من عدد من المجموعات المصرفية الكبرى في أمريكا، قرابة 19 مصرفا أمريكيا، أن تظهر قدرتها في تطبيق ما جاءت به التشريعات والمعايير التي رسمتها " بازل 3"، وذلك لإجبار المصارف على زيادة رأس المال التي يخصص كبنء احتياطي سد الثغرات المالية في حال حدوث أزمة مالية أو شح نقدي سواء بسبب ديون هالكة أو معدومة وهي الديون التي يفشل أصحابها من سدادها ويجبر البنك على تحمل خسارتها.

فبحسب الاتفاقية، فإن على البنوك تخصيص 7 بالمائة من اجمالي القروض كأموال احتياطية لتعويض هذه الخسارة، بعد أن كانت 2 بالمائة فقط. مع العلم أن لجنة بازل تشجع البنوك لتخصيص أكبر من تلك النسبة من الاحتياطي وذلك حفاظا على البنوك من أية انهيارات مستقبلية. وإن حدث وأخل أي بنك بتلك النسبة، فإنه يحق للسلطات المالية من منع البنك من توزيع أرباح المساهمين أو منح مكافآت لموظفيه.

## الفصل الثالث: الحوكمة في القطاعين الخاص والعام في دولة الإمارات العربية المتحدة

اهتمت دولة الامارات بالحوكمة في القطاعين الخاص و العام لما لها من أهمية في حماية مصالح ذوي العلاقة والاقتصاد في البلد، وكما نعلم أن الحكومة تمتلك نسبة من عدة قطاعات هامة وحيوية كشركة اتصالات الشركات النفطية وشركات الكهرباء والماء وأيضا عددا من البنوك، وذلك الاندماج الواضح يظهر أهمية تطبيق حوكمة الشركات في دولة الامارات العربية المتحدة، في هذا الفصل سنتطرق إلى الاسباب التي دفعت الدولة بالاهتمام بالحوكمة، ومن ثم سنناقش أهم الاجراءات و القوانين والاتفاقيات التي أقرتها دولة الامارات العربية المتحدة لتطبيق الحوكمة، وذلك بمناقشة كل من القرار الوزاري رقم 518 لسنة 2009 و قرار رئيس مجلس إدارة هيئة الأوراق المالية والسلع رقم (7/ر.م) لسنة 2016 بشأن معايير الانضباط المؤسسي و حوكمة الشركات المساهمة، وفي هذا الفصل سنذكر أمثلة على الحوكمة في القطاع العام وأيضا مثال آخر على تطبيق الحوكمة في القطاع الخاص.

### أولاً: الازمة المالية ودورها في الحوكمة في دولة الامارات العربية المتحدة

أثرت الازمة المالية العالمية على معظم الأسواق العالمية بما فيهم السوق الإماراتية وبالأخص دبي في ما يسمى بأزمة ديون دبي حيث أن الطفرة العقارية السريعة والكبيرة قبل 2008، جذبت العديد من المضاربون والمستثمرون الدوليون على سوق العقارات الضخمة في دبي، واستفاد المستثمرون من تمويل شراء العقارات الممنوح في تلك الفترة بحيث يتم دفع الدفعة المقدمة للعقار بأقل من 5% وتمويل النسبة المتبقية بما يعادل 95% من قيمة العقار، ظلت الأسعار في ارتفاع تصاعدي، وأصبح سوق العقارات في دبي مضارباً للغاية، وعندما بدأت أسعار العقارات في كل من الولايات المتحدة وأوروبا في الانخفاض، تراجع الطلب على العقارات في دبي وذلك في عام

2009، وانخفضت أسعار العقارات انخفاضاً كبيراً، وارتفع المخزون في العقارات غير المباعة، مما أدى إلى تخلي المطورون وداعموهم الماليين عن العديد من مشاريع البناء.

وقد أعلنت مجموعة دبي العالمية في عام 2009 التي تمتلك العديد من شركات التشييد بأنها لم تتمكن من خدمة ديونها وأدت هذه المضاربات العقارية إلى زيادة كبيرة في التخلف عن سداد الرهن العقاري، ونتيجة لذلك تعرضت العديد من البنوك التجارية المدرجة للضائقة المالية، وكان لذلك وقعته الشديد على اقتصاد الامارة في كلا القطاعين الخاص والعام، وهذه الأزمة المالية أعقبتها إجراءات عديدة للحد من تكرارها.

لذلك قامت دائرة الأراضي و الأملاك في دبي ومؤسسة التنظيم العقاري بتنظيم قطاع العقار عن طريق القيام بعدة تشريعات تنحى بالسوق العقاري من المرور بالانهيار السابق وذلك عن طريق اعتماد شركات التطوير العقاري في مؤسسة التنظيم العقاري و تسجيل المشاريع القائمة في إمارة دبي، وأيضا وجود فريق حساب الضمان الذي تودع فيه المبالغ المودعة من قبل المستثمرين لأجل المشاريع القائمة بالإمارة، وحسابات الضمان تودع في عدة بنوك معتمدة لدائرة الأراضي و الأملاك، ويعتبر التسجيل في دائرة الأراضي و الأملاك خطوة ضرورية قبل البدء بعملية التسويق و البيع، وأي مخالفة لذلك تعتبر مخالفة لأحكام القانون رقم(8) لسنة 2007، فيما يتعلق بحسابات الضمان العقاري في الإمارة.

ولا يتم الترويج لأي مشروع عقاري إلا بعد الحصول على صورة من شهادة تسجيل المطور العقاري في دائرة الأراضي و الأملاك في دبي و الحصول أيضا على عقد مبرم مع المطور للتسويق و الترويج للمشروع بجانب فتح حساب الضمان المدرج تحت اسم المشروع و ليس اسم شركة التطوير العقاري وبذلك يتم ضبط عملية البيع و الشراء، و أن تكون عملية البيع و الشراء تحت إشراف ومراقبه دائرة الأراضي و الأملاك في دبي بعيدا عن تلاعب شركات التطوير العقاري أو وجود شركات وهمية تروج لمشاريع لن تكتمل، وهنا يقع الضرر بشكل جذري على المستثمر و

السوق العقارية بالإمارة، يتم فتح حساب الضمان العقاري اعتماداً على رسالة مقدمة من مؤسسة التنظيم العقاري، ويتم استلام دفعات المستثمرين (مشتري العقارات و الوحدات العقارية)، وأيضاً يتم فتح حساب الضمان العقاري بعد بيان تكاليف وإيرادات المشروع الجديد، وهنا تكون الدفعات التي يدفعها المستثمر لا تذهب مباشرة بيد أو تحت تصرف المطور العقاري بل تقف بينهم دائرة الأراضي و الأملاك في دبي و ذلك عن طريق حساب الضمان العقاري الذي يضمن للمستثمر حقه من أي تقصير وتوجد هناك آلية واضحة للمساءلة، بالإضافة إلى تقييد عمل المطورين العقاريين بما يساعد على تماسك وحماية السوق العقاري خصوصاً بعد الأزمة العقارية التي حدثت في دبي وأدت إلى تضرر القطاع الخاص مما ألقى بضرره على القطاع الحكومي، ودائماً تعتبر الحوكمة هي الأداة الفاعلة لضبط الكثير من سلوك الشركات و المؤسسات ويتم ذلك عبر آليات و تشريعات تضعها الحكومة لضبط بعض التجاوزات التي قد تؤدي إلى زمة أخرى مماثلة لما حدث عام 2008، و أيضاً لجعل السوق أكثر شفافية ووضوح للمستثمرين مما يزيد الثقة بالاستثمار في المنطقة (حيدر مشرف، 2008).

وأيضاً إلى جانب ذلك طرحت بلدية أبو ظبي عام 2016 قانون تنظيم القطاع العقاري لتشجيع الاستثمار في القطاع وضمان استدامة النمو فيه، مع تعزيز الاقتصاد المحلي للإمارة بما يتوافق مع مؤشرات التنافسية والتنمية الصادرة عن المنظمات الدولية والمؤسسات. ومن ضمن التشريعات أن كل مشروع لابد أن يكون مسجل في بلدية أبوظبي قبل التسويق له، و أن يكون هناك حساب ضمان تودع فيه مبالغ المستثمرين في الوحدات العقارية أو السكنية، ويتم صرف الدفعات لما يتناسب مع نسب إنجاز المشروع للمطور العقاري و المقاول، وهنا ستقوم دائرة بلدية أبوظبي بالإشراف و المراقبة على كافة الأمور المتعلقة بالقطاع العقاري و التنسيق بين البلديات بخصوص هذا الشأن، و الإشراف أيضاً على كل من المقيمين و المساهمين ومديري اتحادات الملاك و الإشراف على إدارة حساب ضمان المشروع، وبذلك تتم حماية المستثمرين و المطورين العقاريين في أن واحد (محمد عبدالحى، 2015).

وهنا يجب الإشادة بالقاعدة التشريعية المحكمة التي تحكم القطاع العقاري في الدولة وتشكل ضمان حقيقي للمستثمرين، الذين باتوا مطمئنين أكثر من السابق باستلام وحداتهم العقارية التي تعاقدوا عليها في الموعد المحدد، خصوصاً بعد ربط مواعيد الدفعات مع نسب انجاز المشروع ووجود حساب الضمان أو الثقة في البنوك لكل مشروع قائم بحد ذاته.

ووفقاً لماورد بالأعلى، فإن وجود أكثر من قانون خاص بالضمان العقاري في أكثر من إمارة يخلق نوع من التكرار و التشتت القانوني لذلك لوكان مثل هذا القانون اتحادي عوضاً عن كونه محلياً وبالذات في وجود بيئة استثمارية تنافسية في دولة الامارات، وكما هو ملاحظ أن القانون في إمارة دبي قد أقر منذ عام 2007 وذلك لحاجة الإمارة لمثل هذه القوانين لكي تحمي و تحفظ حقوق المستثمرين و المطورين وخصوصاً بعد أزمة ديون دبي التي هزت اقتصاد الإمارة و السبب الرئيسي عدم الالتزام بتطبيق هذه القوانين، ومؤخراً بعد ما يقارب التسع سنوات ونظراً لوجود حاجة ملحة لوجود مثل هذا القانون في إمارة أبوظبي تم وضعه وقراره في عام 2016، لذلك مثل هذه القوانين التي تمس قطاع هام وحيوي واقتصادي يفضل أن تكون لها جهة موحدة تصدر عنها القوانين و الإجراءات وأن تنطوي تحت قانون اتحادي حتى يكون أكثر شمولية وفائدة لذوي المصالح.

### ثانياً: أهم الإجراءات- القوانين-المراسيم -الاتفاقيات التي أقرتها الدولة لتطبيق الحوكمة

وقد أقرت دولة الامارات العديد من القرارات و التشريعات التي تعزز حوكمة الشركات كالقرار الوزاري رقم (518) لسنة 2009 بشأن ضوابط الحوكمة ومعايير الانضباط المؤسسي، تلاه قرار رئيس مجلس إدارة هيئة الأوراق و السلع رقم(7/ر.م) لسنة 2016 بشأن معايير الانضباط المؤسسي وحوكمة الشركات المساهمة العامة.

وقد اوضحت كلا القرارات النقاط التالية التي تظهر التركيز على أهم علامات و مبادئ الحوكمة كالمساءلة والشفافية، ففي المادة الأولى لكلا القرارين فإن عضو مجلس الإدارة المستقل



يجب أن لا يكون هو أو زوجه أو أي من اقاربه من الدرجة الأولى أعضاء في الإدارة التنفيذية وذلك لنفي تضارب المصالح، و أيضا قد يتم نفي صفة الاستقلالية في حال كان له ارتباط بشركة تقوم بأعمال استشارية للشركة التي يعمل بها العضو المستقل في حال كان هذا الارتباط بالشركة خلال العامين الأخيرين، وفي حال ارتباطه بشركة غير ربحية تحصل على قدر كبير من تمويلها من الشركة التي يعمل بها العضو المستقل، وفي حال وجود أي علاقات تربطك بمدققي الحسابات قد تنفي عنك أيضا صفة الاستقلالية، و هنا يظهر جليا كيفية وضع قانون واضح لنفي تضارب المصالح أو استقلال السلطة من أجل مصالح شخصية بعيدا عن أهداف الشركة أو المؤسسة.

والتزمت الحكومة بوضع قوانين تساعد على الإفصاح والشفافية لدى جمهور أصحاب المصالح وخصوصا فيما يتعلق بسعر الورقة المالية في السوق المالي وحجم تداولها وأن تكون مثل هذه المعلومات متوفرة لدى جمهور أصحاب المصالح لما سيكون له من تأثير مباشر أو غير مباشر على قرار الأشخاص من خلال شراء الورقة المالية أو بيعها أو الاحتفاظ بها.

ففي المادة (2) من القرار رقم (518) تم توضيح أن هذا القرار سار على جميع الشركات والمؤسسات التي تدرج أوراقا مالية لها في أحد أسواق الأوراق المالية بالدولة مع استثناء الشركات والمؤسسات المملوكة بالكامل للحكومة الاتحادية أو إحدى الحكومات المحلية من تطبيق الضوابط الواردة بالقرار.

وذكر في المادة الثالثة من القانون (518) مهام مجلس الإدارة وهي وضع النظام الأساسي للشركة وطريقة التكوين وعدد الأعضاء ومدة العضوية بالمجلس، فيتم انتخاب أول أعضاء للمجلس من قبل المؤسسين، ومن ثم تتم الانتخابات بعد ذلك من قبل مساهمي الشركة وذلك يوضح المشاركة والمسؤولية التي تقع على عاتق المساهمين.

ومن الهام أن يراعي تشكيل مجلس الإدارة التوازن الأمثل بين الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين والمستقلين، حيث لا يقل عن ثلث الأعضاء على أقل تقدير من الأعضاء المستقلين وذلك

لضمان الشفافية والاستقلالية ونفي تضارب المصالح في المجلس ولمنع حدوث أي تعارض للمصالح فلا يتم الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة ومدير الشركة أو العضو المنتدب (وهو ما تم ذكره أيضا في قرار مجلس إدارة الهيئة المادة الرابعة)، والتي لم يكن عليها الحال بشكل واضح قبل الازمة فلو افترضنا أن رئيس مجلس الإدارة هو نفسه مدير الشركة فسيتم تمرير الكثير من القرارات والسياسات التي قد تتعارض مع مصالح المساهمين وأصحاب المصالح في الشركة فالقرارات تمر من قبل مدير الشركة وتتم الموافقة عليها من قبل رئيس مجلس الإدارة الذي هو الشخص ذاته، لذلك فقط وضعت هذه المادة لمنع مثل هذه التجاوزات (المادة رقم 3 من قانون 518).

في حال وجد المجلس تعارض في المصالح لدى أي عضو في مسألة ما، وجب النظر فيها وتداولها مع أعضاء المجلس، وإذا ما قرر المجلس بأنها مسألة جوهرية، فهنا يصدر قرار لحضور أغلبية الأعضاء على أن لا يقبل تصويت العضو ذو المصلحة في القرار، وفي حالات استثنائية يتم معالجة بعض تلك المسائل من قبل بعض اللجان المنبثقة من الإدارة، على أن تمرر القرار على مجلس الإدارة للموافقة عليه أو اتخاذ قرار آخر في هذا الشأن (المادة 3 قانون رقم 518) و قرار مجلس إدارة الهيئة المادة رقم (14))، ففي حال كان العضو له مصلحة من صفقة أو تعامل مع جهة خارجية وجب عليه إبلاغ مجلس الإدارة، التي ستصوت في القرار بعد اقضائه من التصويت.

ولكن في حال حدوث المصلحة وتم كشف هذا التعارض بعد توقيع العقد أو الصفقة فيجوز لمساهمي الشركة اللجوء للقضاء وإبطال العقد مع إلزام العضو المخالف من التكفل بأي ربح أو خسارة قد وقعت على الشركة من وراء هذا التعاقد وهذا كفيل بحفظ حقوق المساهمين وذوي المصالح ورفع مستوى المساءلة والمسؤولية في آن واحد مساءلة أي عضو مخالف حتى يتم تلافي أي ضرره على الشركة وذوي المصالح، والمسؤولية من جهة الشركة ومجلس الإدارة على مصالح مساهميها وذوي المصالح فيها (قرار مجلس إدارة الهيئة، المادة (14)).

وتماشيا مع مبدئ أساسي من مبادئ الحوكمة ألا وهو المساءلة، يجوز لمجلس الإدارة طلب رأي استشاري خارجي في أي موضوع متعلق بالشركة على ألا يكون هناك تعارض مصالح كأن تكون الشركة الاستشارية تابعة لاحد الأعضاء أو له علاقة بها (قانون 518 من المادة رقم (3) وقرار مجلس إدارة الهيئة من المادة رقم (20)).

وكما نشهد في الكثير من الشركات والمؤسسات وجود قواعد وسياسات خاصة بالحوكمة والرقابة والإشراف على تطبيقها بما لا يتعارض مع أحكام قرار (518)، وهنا يظهر لنا جليا مواكبة مؤسسات الدولة لتوجهات الحكومة، وحرصها على تطبيقها لضمان تطبيق ناجح للحوكمة. وكل عضو أو رئيس في الشركة له مهام قد أقرت في القرار الوزاري رقم (518) وقرار مجلس إدارة الهيئة، فرئيس مجلس الإدارة يضمن عمل مجلس الإدارة بطريقة فعالة وإنجازه للمسؤوليات المنوطة عليه كمناقشة كافة القضايا واتخاذ الحلول المناسبة لها، وأيضا يضع ويعتمد الرئيس جدول أعمال كل اجتماع لمجلس الإدارة مع تشجيعه لكافة الأعضاء على المشاركة الفعالة والكاملة لضمان المشاركة والمساواة في التعامل بين جميع الأعضاء بما يضمن أن يكون تصرف مجلس الإدارة تبعا لأفضل مصالح الشركة. ويعمل أيضا على بناء علاقات بناءة وفاعلة بين الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين وذلك لتسهيل المساهمة الفعالة لجميع الأعضاء في مجلس الإدارة (القرار 518 من المادة رقم 4، وقرار مجلس إدارة الهيئة من المادة رقم 42).

ولزيادة فاعلية عمل المجلس لابد أن تلتزم الإدارة بتوفير المعلومات الكافية بشكل كامل وموثق في الوقت المناسب لمجلس الإدارة واللجان التابعة عنه لاتخاذ القرارات على أسس صحيحة و أداء مسؤولياته و واجباتها على أكمل وجه، ويحق لمجلس الإدارة اتخاذ جميع السبل والطرق للحصول على المعلومات التي تساعد على اتخاذ قراراته على أسس سليمة وصحيحة المادة (القرار (518) من المادة الرابعة)، توفر المعلومة وسهولة تداولها لأصحاب القرار تساعد بشكل كبير في

التوصل إلى الوصول إلى قرارات من شأنها مساعدة الشركة على السير على الخطط المعدة لها وبذلك تعود بالفائدة على المساهمين وأصحاب المصالح على الإدارة.

تعريف أعضاء مجلس الإدارة المعينين حديثا بكافة إدارات واقسام الشركة، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لضمان فهمهم الصحيح لنشاط وعمل الشركة ومسؤولياتهم التي يجب عليهم القيام بها وفقا للقوانين والتشريعات وسياسة الشركة وفي ذلك عمل بالشفافية التي تعتبر أحد ركائز الحوكمة الرئيسية، فلا بد أن يكون كل عضو على قدر كاف من العلم والمعرفة بمسؤولياته والقوانين والتشريعات والمتطلبات التنظيمية، حتى يستطيع تأدية الدور المنوط به، وتتم مساءلته في حالة التقصير، لذلك فالشفافية هي وجه آخر للمساءلة، فإذا العضو ألم بمسؤولياته وتزود بالمعلومات الضرورية الخاصة بعمله بكل شفافية، فأى تقصير يبدر من هذا العضو وجب مساءلته لتبين الخلل أو الخطأ الذي وقع فيه.

وأیضا تلتزم الإدارة بتزويد المجلس بكافة المعلومات الموثقة في الوقت المطلوب حتى يتم على إثرها اتخاذ القرارات على أسس صحيحة وسليمة، وذلك أيضا ينطوي تحت مبدأ الشفافية. و من المهام المنوطة بالأعضاء غير التنفيذيين هي المشاركة في اجتماعات مجلس الإدارة وتوفير الآراء المستقلة بخصوص المسائل الهامة والشركة كالاتراتيجية والسياسة والأداء والمحاسبة في الشركة وأيضا التعينات ومعايير العمل، بجانب مراعاة وضع مصالح الشركة ومساهمتها في المقام الأول عند حصول أي تعارض في المصالح، ومن مهامهم المشاركة في لجان التدقيق ومتابعة أداء الشركة تكون الأغلبية للأعضاء غير التنفيذيين، وذلك لتمتعهم بخبرات ومهارات فنية تعود بالفائدة على الشركة وأيضا هم يمثلون الجانب الأقوى في تصويت مجلس الإدارة حيث أن الأغلبية ضمن الأعضاء غير التنفيذيين وبذلك يكون لهم تأثير جوهري في القرارات والتصويت، لما يتمتعون به من خبرات ومهارات فنية (المادة 3، قانون 518).

ومن ضمن المهام التي يضطلع عليها أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين كما ذكرنا سابقا المشاركة في اجتماعات مجلس الإدارة وتوفيرهم رأيا مستقلا على المسائل الاستراتيجية والأداء وسياسة الشركة وأيضا معايير العمل مما يساعد في تحقيق الأهداف والاستراتيجيات التي تساعد الشركة في رعاية مصالح مساهمتها وذوي المصالح، بجانب ذلك مشاركتهم في لجان التدقيق بالشركة وأن تكون مصلحة الشركة ومساهمتها هي أولوية بالنسبة لهم عند نشوء أي نوع من تعارض المصالح.

ولضمان مراعاة العضو لمصلحة الشركة وأهدافها فيجب على كل عضو أن يصرح عن طبيعية المناصب التي يشغلها في المؤسسات والشركات وغيرها من الالتزامات المناطة عليه عند استلامه عضوية في مجلس الإدارة حتى يتم الكشف عن أي تعارض للمصالح في حال نشوئه، وذلك أيضا سيساعد المجلس من التأكد بأن العضو سيوفر الوقت والمجهود لخدمة الشركة، فإذا كانت لديه مسؤوليات كبيرة مع جهات أخرى فالعضو لن يستطيع التنسيق في عمله أو حتى توفير الوقت اللازم للشركة وذلك قد يؤدي إلى خلل في عمل العضو مما يوضح أهمية إفصاح العضو على عضويته والتزاماته فور تسلمه المنصب (قانون (518) من المادة رقم 5، قرار مجلس إدارة الهيئة من المادة رقم 44).

هناك العديد من اللجان الدائمة المنبثقة في مجلس الإدارة كلجنة التدقيق التي يجب أن يكون أعضاءها من المستقلين ومن بينهم أحد الخبراء في الشؤون المحاسبية والمالية، وتتابع وتراقب هذه اللجنة استقلالية مدققي الحسابات الخارجيين ومدى موضوعيتهم والمعايير التي يستخدمونها في التدقيق إذا ما كانت متوافقة مع المعايير المعتمدة، بجانب ذلك يراقبون سلامة وصحة البيانات المالية للشركة وتقاريرها، وذلك مع التنسيق مع مجلس إدارة الشركة والإدارة التنفيذية والمدير المالي أو القائم بنفس المهام في الشركة، وجود هذه اللجنة يساعد على تدقيق الحسابات والقوائم المالية للشركة

وإبراز وضع الشركة الحالي، حتى تتخذ الإجراءات والسياسات اللازمة في حال ظهور أي خلل أو تلاعب بالقوائم المالية قد يؤدي إلى الاضرار بالشركة.

ولتطبيق الشفافية ونفي تعارض المصالح فيحظر على أي شريك سابق في مكتب التدقيق الخارجي الذي كلف سابقا في تدقيق حسابات الشركة أن يكون عضوا في لجنة التدقيق وذلك خلال سنه من تاريخ انتهاء صفته كشريك، وذلك حتى لا يكون هناك مجال للتواطؤ بينهم وبين مكتب التدقيق الخارجي وبالذات إذا كانت هناك مصلحة مالية له في مكتب التدقيق، وهذه اللجنة يجب أن تتأكد من وجود تنسيق دائم بين مدقق الحسابات الداخلي والخارجي وتوفير جميع المواد والموارد اللازمة لجهاز التدقيق الداخلي وذلك مع مراقبة فاعلية هذا الجهاز. للخروج بنتائج سليمة ودقيقة عن القوائم المالية وأداء الشركة مما يساعد في اتخاذ الإجراءات والسياسات المناسبة، وبالمناسبة أيضا تكلف هذه اللجنة بوضع ضوابط التي تساعد في تمكين موظفي الشركة من الإبلاغ في حال وجود أي مخالفات محتملة على الرقابة الداخلية أو التقارير المالية أو مسائل أخرى بشكل سرى يساعد على إجراء تحقيقات مستقلة وعادلة لتلك المخالفات وهذه السرية ستساعد في حماية الموظفين وطمأنتهم في حال علمهم بأي مخالفات أن يبلغوا اللجنة عنها لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

وطبعا في حال اتخذت لجنة التدقيق قرار بتعيين أو فصل مدقق الحسابات الخارجي، ولم يوافق مجلس الإدارة على توصيات اللجنة، فيجب على المجلس تضمين شرح لتوصيات لجنة التدقيق والأسباب التي أسهمت في رفض مجلس الإدارة الأخذ بهذه التوصيات في تقرير الحوكمة. وهنا يتم توضيح القرار وحيثياته للمساهمين وأصحاب المصالح مما يساعد في وجود الشفافية بين إدارة الشركة وأصحاب المصالح (قرار (518) من المادة 9) و(قرار مجلس إدارة الهيئة من المادة 48، (49).

ومن المواد الهامة التي ذكرت في القانونين، كيفية وشروط اختيار مدقق الحسابات الخارجي، لما لدوره من أهمية وأيضا حفاظا على نفي أي صورة من صور تعارض المصالح أو الإضرار في

مصالح الشركة وزيادة الشفافية في التقارير المالية التي يعدها مكتب التدقيق الخارجي، يتم اختياره بناء على تزكية من لجنة التدقيق، ويتم تحديد الاتعاب بناء على قرار من الجمعية العمومية للشركة. ومن أهم الشروط الواجب توفرها في مدقق الحسابات الخارجي هي الكفاءة والسمعة والخبرة، واستقلالية المدقق الخارجي عن الشركة ومجلس إدارتها، ولا يجوز أن يكون شريكا أو وكيلًا لأحد مؤسسي الشركة أو أحد أعضائها وأيضا لا يكون قريبا لأي من السالف ذكرهم حتى الدرجة الرابعة، وذلك حرصا على شفافية البيانات والقوائم المالية ونفي أي صورة من صور استغلال السلطة أو تعارض المصالح، وهناك الكثير من الخدمات والأعمال سواء الفنية أو الإدارية أو الاستشارية التي يحظر على مدقق الحسابات الخارجي القيام بها طوال فترة عمله مع الشركة مما قد يؤثر أيضا فالقرارات التي قد يصدرها مجلس الإدارة بناء على توصيات المدقق الخارجي ولكن يستثنى في هذه الاستشارات المقدمة، خدمات المحاسبة الروتينية التي يقدمها المدقق لشركة تابعة للشركة التي يقوم بتدقيق حساباتها وذلك ضمن عدد من الشروط، منها أن الخدمة التي سيقدمها المدقق لا تتطلب إصدار أحكام، وأن تكون الشركة التابعة غير جوهرية للشركة التي يدقق المدقق الخارجي حساباتها، وأيضا حجم الخدمات يجب أن تكون ضئيل بالنسبة للشركة التابعة والمدقق.

وأيضا يحظر على المدقق تقديم أي خدمات تدقيق داخلية عن طريق التعاقد من الباطن، وذلك لما فيه من انتفاء للشفافية ووجود تعارض في المصالح يصعب تعقبه أو مراقبته، والتعاقد من الباطن هو عبارة عن عقد فرعي يعطي لشركة ما حاصلة على عقد رئيسي ثم ابرامه مع جهة (لشركة التي يتم تدقيق حساباتها) بتكليف شركة أخرى (المدقق الخارجي)، وأيضا من ضمن الأمور التي يتم حظرها تقديم أية استشارات مع استثناء الاستشارات الاستثمارية كاستشارات إعادة هيكلة رأس المال، خدمة التدقيق والمراجعة للشركات التي ينوى العميل شراءها، وأيضا مساعدة العميل في دراسات الجدوى والخطط الاستراتيجية، على أن تقوم لجنة التدقيق في هذه الحالات الاستثنائية بوضع سياسات تمنع اتخاذ المدقق أي قرار يتعلق بالشركة وأن موظفي مكتب التدقيق الذين شاركوا في الأعمال المذكورة سابقا لا يشاركون في عملية التدقيق، والأهم ألا تكون الخدمة أو الاستشارة

المقدمة ذا قيمة أو تأثير على القوائم والبيانات المالية للشركة المدقق حساباتها لدى مكتب التدقيق، وكل ذلك يساعد على الحفاظ على سير عملية التدقيق الخارجي بما ينفي أي تعارض قد يؤثر على شفافية النتائج المقدمة من مكتب التدقيق، والمدقق الخارجي يلتزم بحضور اجتماعات الجمعيات العمومية وذكر تقريره على المساهمين، موضحا وجود أي معوقات أو تدخلات قد واجهها من مجلس الإدارة أثناء تأدية عمله، وذكر المركز المالي للشركة وبذلك يجب أن يتسم هذا التقرير بالحيادية والاستقلالية، وبجانب ذلك يلتزم مدقق الحسابات الخارجي في وجود أي مخالفات أو معوقات جوهرية بإبلاغ الجهات الرقابية في حال عدم وجود تعاون أو قرار مناسب من قبل مجلس الإدارة (القرار (518) من المادة 10، قرار مجلس الهيئة من الماد 39،38،37).

ومن ناحية حقوق المساهمين فيجب اثبات حقوق المساهمين في الأسهم، وبالأخص الحق في الحصول على جزء من الأرباح التي يتقرر توزيعها، وأيضا الحصول على جزء من موجودات الشركة في حال تصفيتها وحق حضور الجمعيات العمومية والمشاركة في التصويت على القرارات وأيضا الاطلاع على القوائم والتقارير المالية للشركة، وكل ذلك يساعد على تعزيز الشفافية و المساءلة وبالذات عندما تكون بيانات الشركة مطروحة ومتوفرة لجميع المساهمين، بالإضافة إلى ذلك يجب أن ينص النظام واللوائح الداخلية في أي شركة على إجراءات ونظم تضمن أن يمارس جميع المساهمين حقوقهم النظامية، كتوفير جميع المعلومات التي تساعد وتمكن المساهمين من ممارسة حقوقهم دون تمييز بينهم، والحرص على معرفتهم بالقواعد والنظم التي تحكم اجتماعات الجمعية العمومية وكيفية التصويت، وتقديم المعلومات التي تتعلق بخطط الشركة قبل التصويت عليها، وأيضا ضمان حق المداولة والنقاش في جميع الموضوعات المدرجة على جدول أعمال الاجتماع وتوجيه الأسئلة لأعضاء مجلس الإدارة ومدقق الحسابات الخارجي، وعليهم الإجابة على الأسئلة بالقدر الذي لن يعرض مصالح الشركة للضرر ويجب توفير معلومات ونبذة تعريفية عن الأشخاص الذين سيتم ترشيحهم لعضوية مجلس الإدارة قبل أن يتم التصويت حتى تتوفر فكرة واضحة للمساهمين عن مؤهلات وخبرات المرشحين العملية والعلمية على أن يتم التصويت بنظام



التصويت التراكمي. ومن الأمور التي تساعد على تمثيل أعلى وذو تأثير للمساهمين بأنه لا يجوز لأعضاء مجلس الإدارة تحصيل توكيلات من المساهمين للحضور بالوكالة عوضاً عنهم في اجتماعات الجمعية العمومية (قانون (518) من المادة 12، قرار مجلس الهيئة من المادة رقم 32، (33).

ووفقاً للمادة 11 من القانون (518) وقرار رئيس مجلس الهيئة من المادة التاسعة، فإن مجلس الإدارة يحق له تفويض أحد أعضائه في بعض المسائل الإدارية التي يكون له صلاحية اتخاذ القرار فيه ولكن لا يتم ذلك إلا عن طريق تحديد الصلاحيات للعضو المفوض واتخاذ الموافقة المسبقة لمجلس الإدارة على هذا التفويض، ولأجل ألا يساء استخدام مثل هذا التفويض فيحدد موضوع التفويض والمدة الزمنية لسريانه مع ضمان عرض نتائجه على المجلس التنفيذي.

### ثالثاً: أمثلة على الحوكمة في القطاع العام في دولة الامارات العربية المتحدة

كما ذكرنا سلفاً فإن مفهوم الحوكمة وتطبيقاتها شغلت حيزاً كبيراً من اهتمام حكومة دولة الامارات العربية المتحدة وذلك برز في العديد من الفعاليات كالمقمة الحكومية التي تعقد سنوياً ويجتمع بها العديد من قادة العالم بجانب القادة المحليين وتلقى فيها العديد من الندوات و المحاضرات التي تناقش الكثير من تجارب و آليات الحوكمة الناجحة في مختلف أنحاء العالم، و أيضاً قد استحدثت دولة الامارات العديد من الوزارات التي لا يوجد لها نظير في بقية الدول المتقدمة كوزارة السعادة ووزارة الذكاء الاصطناعي، وكل ذلك سعياً إلى استشراف المستقبل و الوصول بالمواطن إلى أفضل الخدمات التي تقدم مقارنة مع بقية دول العالم الأول، ولكل مؤسسة في دولة الامارات سياسات وقرارات خاصة بالحوكمة بجانب السياسات العامة التي تطرح كقرارات وزارية. ولذلك اعتمدت في عرض أمثلة الحوكمة على مثالين أحدهم دليل أفضل الممارسات في ديوان المحاسبة لعام 2009 ودليل الحوكمة في إمارة أبو ظبي.

بادئ ذي بدء اعتمدت الحكومة الاتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة أفضل الممارسات لمساعدة المؤسسات الحكومية في تحسين إدارة المال العام بما يزيد من ثقة المتعاملين بأن الحكومة تسعى جاهدة في حماية الأموال العامة وحسن إدارتها. وقد أعد دليل ديوان المحاسبة (5) اعتماداً على أفضل الممارسات العالمية حتى ينفذ من قبل مؤسسات الحكومة الاتحادية التي لها مجالس إدارة ومستثنى في ذلك المؤسسات العامة الهادفة للربح وأيضاً الوزارات. ويوضح هذا الدليل ما هو مجلس الإدارة ومهامه وكيفية تقييم المجلس.

فمجلس الإدارة: هو عبارة عن مجموعة من الأعضاء يمتلكون مهارات وقدرات مختلفة يعملون معاً لأجل القيام بالواجبات المنوطة بالمؤسسة، وتحديد المسار والأهداف المستقبلية للمؤسسة. وللمجلس الإدارة أربعة مهام رئيسية:

1- التمثيل: يمثل المجلس آراء أصحاب العلاقة الرئيسيين وضمان حصولهم (الحكومة الاتحادية والوزراء) على ما يريدونه وقت حاجتهم إليه.

2- صناعة القرارات والقيادة: يركز المجلس الاستراتيجيات والمهام طويلة الأجل بدلاً من قصيرة الأجل وأيضاً يعمل على اتخاذ قرارات هامة له تأثير واضح بدلاً من اتخاذ قرارات تؤدي إلى آثار بسيطة.

3- تحمل المسؤولية: يتحمل مسؤولية أصحاب العلاقة الرئيسيين عوضاً عن تحمل الموظفين المسؤولية فقط وأيضاً يتحمل مسؤولية أداء المؤسسة، وهنا عندما يتحمل الجميع المسؤولية فستكون درجة المساءلة والمراجعة عالية مما يضمن حقوق أصحاب المصالح.

4- التواصل والإفصاح: يجب على المجلس تبني سياسة واضحة حول المعلومات التي يتوجب الإفصاح عنها وتوقيت الإفصاح ولمن يجب أن يتم هذا الإفصاح. والمجلس كما ذكرنا سابقاً هو المسؤول عن أداء المؤسسة وهو من يضع أهداف للمؤسسة ويوكل مسؤولية كل مؤسسة

إلى المدير العام الذي يتولى بدوره الصلاحية لإدارة عمل المؤسسة واستخدام المواد كالموظفين والأموال والأصول بطريقة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة ويتألف مجلس الإدارة من رئيس مجلس إدارة مستقل، ومن مهام رئيس مجلس الإدارة متابعة الاداء للمجلس ومساعدة الأعضاء في مجلس الإدارة للقيام بمهامهم، مراجعة التزام الأعضاء بالمواعيد ومراجعة وإعداد التقارير حول أداء مجلس الإدارة، وذلك في سعي دائم إلى تطوير عمل المجلس و اظهار المشاكل التي قد تعرقل عجلة السير و النجاح للمؤسسة.

وهناك مديرون غير تنفيذيين: لا يتم تعيينهم عن طريق الرئيس وتعيينهم المؤسسة يكون لفترة محددة فقط حفاظاً على استقلاليتهم، من الاستمرار بالمنصب لفترة طويلة، والمدير التنفيذي هو موظف لدى المؤسسة لذلك فهو غير مستقل.

والأعضاء في المجلس يعينون لأجل ضمان مواصلة بناء المعرفة المؤسسية خلال فترات مختلفة، ويجب تحديد سنوات خدمة العضو في المجلس وأيضاً ألا يتمتع أي عضو بنفوذ أكبر مقارنة ببقية الأعضاء، حتى لا يستغل هذا النفوذ بما يخدم مصالحه بعيداً عن مصلحة المؤسسة وذوي المصالح، وأن يتم أيضاً تعيينهم على أساس فهم لطبيعية عمل المؤسسة وليس على خبرتهم الإدارية. هناك عدة مسؤوليات منوطة بمجلس الإدارة سنتطرق لبعض منها:

1- العمل لصالح أصحاب العلاقة الرئيسيين (الجمهور والحكومة الاتحادية)

2- مراجعة ومراقبة الاستراتيجية والموازنات السنوية وخطط العمل للمؤسسة ووضع أهداف المؤسسة مع تحديد مقاييس الأداء.

3- التأكد من سلامة النظم المالية وتوفير إدارة للمخاطر وأنظمة تدقيق ومراقبة داخل المؤسسة تتسم بالفعالية.

4- مراقبة تطبيق الحوكمة المؤسسية بفعالية.

5- مراقبة وإدارة أي تعارض للمصالح في المؤسسة، والجدير بالذكر هنا بأن منصبى رئيس مجلس الإدارة والمدير العام يجب أن لا يشغلهم نفس الشخص، وذلك لنفي أي نوع من أنواع تعارض المصالح و تعزيز المساءلة، ولا يجب تعيين عضو في مجلس الإدارة سبق أن كان مدير عام إلا بعد انقضاء ثلاث سنوات على تركه منصبه والمؤسسة التي عمل بها، ووضع " سجل المصالح " وهو عبارة عن ملف يسجل فيه مصالح أعضاء المجلس (لإدارة الأمور، غير المتعلقة بالمؤسسة كعضوية في مجالس إدارة المؤسسات أخرى أو تولى مناصب إدارية في مؤسسات تجارية أو شركات وهذا السجل يساعد على دراسة ومراجعة أي علاقات أو ظروف قد تؤثر سلباً على استقلالية رأي عضو المجلس وتؤدي إلى تعارض المصالح).

6- تعيين متابعة وعزل المدير العام أو أي عضو من أعضاء الإدارة العليا، والتصرف ضمن حدود صلاحياته واتخاذ القرارات بعد دراسة كافية.

7- التأكيد من الالتزام بالنظم والقوانين، يجب أن يتوفر لدى مجلس الإدارة " قواعد سلوك " تتضمن معلومات وقواعد حول المؤسسة وقيمها، أهمية السلوك الأخلاقي وتعارض المصالح، وأن توقع نسخة من وثيقة قواعد السلوك من جميع أعضاء مجلس الإدارة دليلاً على موافقتهم والتزامهم بها، ويجب أيضاً توفر هذه الوثيقة للجميع بحيث يتم تداوله على الانترنت في قسم الحكومة المؤسسية. ولا بد من تقييم سنوي لمجلس الإدارة والهدف منه فهم احتياجات المجلس وتنقيف أعضاء المجلس وترتيب الأنشطة بحسب الأولوية مع تقييم نقاط القوة ونقاط الضعف، ويتم التقييم بعدة أساليب كالتقييم الذاتي أو إنشاء لجنة فرعية في المجلس أو الاستعانة بجهة استشارية خارجية (دليل افضل الممارسات في ديوان المحاسبة، 2009، ص3-17).

وبجانب ذلك وضعت حكومة أبو ظبي دليلا للحكومة ورضا المتعاملين (6) لإيمانها بأن موظفو خدمة المتعاملين هم واجهة حكومة أبو ظبي ولا بد من وضع ممارسات وإجراءات توحد عمل موظفو الخدمة وتعزز كفاءة وجودة عملهم من خلال الخدمات المقدمة من خلال حكومة أبو ظبي. فاهتمت الحكومة بالخدمات التي تقدمها لجمهور المتعاملين.

والخدمات هي مجموعة من العمليات والاجراءات والأنشطة التي تلبي حاجة وتوقع المتعامل من خلال الجهات الحكومية أو من ينوب عنها. والخدمات نوعين إما إجرائية وهي مرتبطة بوقت محدد كالتجديد وتسجيل المركبات الخ..، أو خدمات مدى الحياة وهي تقدم خلال حياة المتعامل مثل التقاعد والبحث عن وظيفة أو التعليم الخ...

وتسعى حكومة أبو ظبي لتطوير وتعزيز جودة الخدمات المقدمة لمتعاملها فرؤيتها تتمحور حول مركزية المتعامل وذلك سعيا منها لبلوغ المستويات العالمية في خدمة المتعاملين. حددت حكومة أبو ظبي هدفا مستقبليا لتحقيق رضا المتعاملين من خلال الخدمات المقدمة على نحو غير مكلف وكفاء ويتم ذلك بعد توفير المتطلبات الرئيسية كجاهزية الجهة، من حيث الموظفين، عمليات تقديم الخدمة والهيكل كالعامل على توحيد معايير العمليات وفقا لإطار واحد من الاجراءات، ومرجع قائمة الخدمات يتوفر به كافة الخدمات والقنوات التي تقدم هذه الخدمات بالإضافة للشروط والمتطلبات حتى يحصل المتعامل على الخدمة المطلوبة. ثانيا الدراسات والأبحاث حول المتعاملين ويتم ذلك من خلال بحث محركات الرضا وسلوك المتعاملين بعد توفير المتطلبات الرئيسية، ووجب تحديد وتوفير حملة من الأدوات التي تمكن الجهات الحكومية من تعزيز القدرات والكفاءات للانتقال إلى جهة متمركزة حول المتعامل من خلال:

1- الأفراد: ويتم ذلك من خلال تدريب موظفي الخدمة لتطوير مهاراتهم وتزويدهم بالمعارف

حتى يستطيعوا رفع مستوى رضا المتعامل، فموظف خدمة المتعاملين يعتبر حلقة الوصل

الرئيسية بين الحكومة والمتعامل.

2- البنية التحتية: من خلال توفير الأصول كالمبنى والأفرع مضافا عليها التكنولوجيا لتأسيس بوابة الكترونية للحكومة.

3- الحوكمة: مثال على ذلك السياسات ومتابعة مستوى جودة الخدمات.

وعلى هذا الأساس وضعت الحكومة أربعة عوامل لقياس مستوى النجاح في تقديم الخدمة المستقبلية:

1- فهم احتياجات المتعاملين، كفهم السلوك العام للمتعامل والخدمات التي يحتاجها.

2- تقديم الخدمات من خلال قنوات تتوافق مع احتياجات المتعاملين، والقنوات التي يفضل

العمل التعامل من خلالها سواءا الكترونيا أو بشكل شخصي.

3- دمج وربط الخدمات المعروضة، والمقصود هنا تكامل خدمات متعددة مع بعضها البعض.

4- إدارة العلاقات مع المتعاملين بأسلوب استباقي، وذلك من خلال عدة أنظمة كالنظام الإلكتروني ونظام الشكاوى والاقتراحات.

### ميثاق خدمة المتعاملين

من خلال ميثاق خدمة المتعاملين الذي وضعته حكومة أبو ظبي تسعى من خلاله لتحديد وتوضيح مسؤولية كل من موظف خدمة المتعاملين والمتعامل للارتقاء بالخدمات المقدمة وذلك سيتم عن طريق قيم ومعايير موظف خدمة العملاء والعمل على المتوقع منه وأيضا واجبات ومطالب لا بد للمتعامل ان يقف عليها حتى يكون هناك تميز في الخدمة المقدمة له.

يجب على موظف الخدمة أولا التركيز على التعامل من حيث المعاملة باحترام وانصاف، ومحاولة تقديم خدمة فريدة للمتعامل. ثانيا السعي للمصداقية والتمكين من خلال تطويره المستمر لقدراته حتى يستجيب لاحتياجات المتعامل والحرص بأن يكون التعامل قائم على الشفافية والوضوح

ودقة المعلومات بينه وبين المتعامل. ثالثا التعاون والعمل الجماعي بين الموظف وزملائه لإيجاد بيئة محفزة للعمل وذلك سيعمل بشكل طردي على خدمة المتعاملين وتلبية احتياجاتهم في الوقت المحدد. رابعا على الموظف الاستمرار في محاولة تحسين وتطوير تجربة العميل من خلال اكتشاف ودعم الفرص الداعمة للتطوير.

والمتعامل دائما ما ينتظر من موظفي الخدمة التعامل بلطف عند أي مشكلة يواجهها بسرية وخصوصية تامة، وأن تكون الاستجابة والرد على المتعامل في الوقت المناسب وتحديد مواعيد الإنجاز لكل خدمة بالإضافة إلى تسهيل عملية التواصل، وأيضا الموثوقية والسهولة حيث سيتم التركيز على تقديم خدمات بطريقة ناجعة وشفافة وسيفلص عدد الاجراءات لتوفير خدمة سريعة وسلسة مع توفير القنوات والخدمات في الأوقات الملائمة للمتعامل وأداء تلك الخدمات بجودة عالية.

وبما أن عملية الخدمة هي عملية تكاملية في جميع الأطراف فلا بد أيضا للمتعامل من أن يقدر جهود الموظفين ويتعامل معهم باحترام وتقدير متبادل، وأن يوفر جميع الوثائق والمستندات ببسر وبوقت قصير حتى يتسنى للموظفين العمل بسهولة وسرعة وأيضا الترحيب بأي استفسارات من الموظفين، ويقاس النجاح من خلال التأكد من الخدمات المقدمة ومدى تلائمها مع المعايير المقررة بدليل خدمة المتعاملين، والسعي إلى الارتقاء بالتوقعات بأنجح الأساليب الممكنة.

الجدير بالذكر بان هذا الدليل قد احتوى على فصل خاص بفئات المتعاملين وتم تقسيم المتعاملين إلى فئات كالأفراد والفئات الفرعية والمؤسسات وقد حدد نهج التعامل وتقديم الخدمة بمستويات عالمية وعدم الانحياز لعرق أو دين أو جنس أو لون، وهذا تطبيق لأحد لمبدأ المساواة في الحوكمة، وأيضا تخصيص مرافق للأفراد المعاقين بهدف تقديم الخدمات بما يتلاءم مع احتياجاتهم. وقد صنف أيضا ذوي الاحتياجات سواءاً من ذوي الإعاقة البصرية أو السمعية أو اللفظية أو البدنية أو العقلية وحدد الطرق الملائمة لخدمتهم.

وأيضاً يجب على الجهات الحكومية إرسال المراسلات لفئة المتعاملين (المكفوفين) باستخدام لغة برايل، وبجانب ذلك يجب أن يكون لدى موظف الخدمة القدرة على فهم الحد الأدنى من متطلبات لغة الإشارة إذا كان المتعامل من ذوي الإعاقة السمعية، علاوة على ذلك يجب على الجهات الحكومية توفير منافذ للخدمة وذلك بمراعاة تقليص وقت الانتظار للمعاقين، ومن ضروري تأمين مواقف كافية للمعاقين، وجاهزية الجهة بتوفير كراسي للمعاقين في حال تم طلبهم حتى يضمنوا تسهيل تنقل المتعامل من فئة المعاقين.

ولتحقيق الهدف الحكومي فيجب وضع مؤشرات عالمية تقيس أداء خدمة المتعاملين وقد تم إعداد اتفاقية مستوى الخدمة وهي مؤشرات أعدت عن طريق مقارنة القطاع العام في كل من المملكة المتحدة وكندا وأستراليا والولايات المتحدة الأمريكية، ووجب على جميع الجهات الحكومية الالتزام بمؤشر الأداء والفئات التابعة له. والجدول التالي يوضح مؤشرات الاداء الرئيسية وطرق التواصل.



## جدول 3-1: مؤشرات الاداء الرئيسية وطرق التواصل

مؤشر الأداء الرئيسي	شخصيا	الهاتف	البريد الالكتروني	البريد أو الفاكس	الموقع الالكتروني	الدردشة الالكترونية	حارس المدينة
معالجة الشكوى: الوقت الذي يتم من خلاله معالجة شكوى بها متعامل كما هو متفق عليه في اتفاقيات الخدمة بين مركز الاتصال و الجهة			*الشكوى الروتينية=10يوم الدرجة=30 يوم المعقدة=60 يوم أيام عمل				
تأكيد استلام الشكوى و الاقتراحات، الوقت المستغرق لتأكيد استلام الشكوى أو المقترح من المتعامل	في نفس الوقت.	90% من الحالات تسجل في النظام ويتم ارسالها للجهة المختصة خلال ساعتين، مع الاخذ بالاعتبار أن مركز الاتصال يعمل على مدار الساعة	90% من الحالات تسجل في النظام ويتم ارسالها للجهة المختصة خلال ساعتين، مع الاخذ بالاعتبار أن مركز الاتصال يعمل على مدار الساعة	90% من الحالات تسجل في النظام ويتم ارسالها للجهة المختصة خلال ساعتين، مع الاخذ بالاعتبار أن مركز الاتصال يعمل على مدار الساعة	90% من الحالات تسجل في النظام ويتم ارسالها للجهة المختصة خلال ساعتين، مع الاخذ بالاعتبار أن مركز الاتصال يعمل على مدار الساعة	90% من الحالات تسجل في النظام ويتم ارسالها للجهة المختصة خلال ساعتين، مع الاخذ بالاعتبار أن مركز الاتصال يعمل على مدار الساعة	90% من الحالات تسجل في النظام ويتم ارسالها للجهة المختصة خلال ساعتين، مع الاخذ بالاعتبار أن مركز الاتصال يعمل على مدار الساعة
فترة الاستجابة: الفترة الزمنية المستغرقة للرد على رسالة بريد أو فاكس أو بريد الكتروني		كما هو مبين في مؤشرات الأداء على نوع الحالة.	كما هو مبين في مؤشرات الأداء يعتمد على نوع الحالة	كما هو مبين في مؤشرات الأداء يعتمد على نوع الحالة			
محاولات الرد: عدد المرات التي يجب على موظف خدمة المتعاملين القيام بها للوصول إلى المتعامل		مرة واحدة تتبعها رسالة نصية مطلوب بها معاودة الاتصال من جهة العميل	مرة واحدة	مرة واحدة			مرة واحدة
الحل عند أول اتصال: والمقصود بها نسبة طلبات واستفسارات العملاء التي تعالج خلال أول اتصال		90% من الحالات المستلمة من معلومات	90% من الحالات المستلمة من معلومات	90% من الحالات المستلمة من معلومات		90% من الحالات المستلمة من معلومات	
وقت الانتظار: المقصود بها فترة انتظار قبل حصوله على الخدمة من قبل ممثل مكتب الاستقبال	في غضون 10 دقائق	60 ثانية					

مؤشر الأداء الرئيسي	شخصيا	الهاتف	البريد الإلكتروني	البريد أو الفاكس	الموقع الإلكتروني	الردشة الإلكترونية	حارس المدينة
الإحالة: عدد الموظفين الذين يجب للمتعامل التعامل كحد أقصى قبل الحصول على الخدمة	2	لا يوجد تحويل					
متوسط سرعة الرد: الفترة التي يستغرقها موظف خدمة المتعاملين للرد على اتصال العميل هاتفيا		90% للرد في 20 ثانية					
معدل الانصراف: نسبة المتعاملين الذين يضطرون لإعادة الاتصال حتى يتسنى لهم الحديث إلى موظف خدمة المتعاملين		5%					
توفر الموقع الإلكتروني: معدل توفر الموقع الإلكتروني للجهة المعنية للمتعاملين					99%		
طلب الدعم عبر الموقع الإلكتروني: عدد مرات الضغط قبل أن يتسنى للمتعامل طلب الحصول على الدعم					الضغط مرة واحدة قبل الحصول على الدعم		
تحديث المعلومات في المواقع الإلكترونية: يعتبر المؤشر مهم ومراجعه من قبل مركز أبوظبي للأنظمة و المعلومات					يتم تحديث المعلومات بعد الحصول على موافقة الجهة		

(حكومة أبو ظبي | دليل خدمة المتعاملين، 2015، ص24-25)

في هذا المؤشر وضعت معايير عالمية لتلقي استفسارات أو شكاوى العملاء، وطرق استقبالها، وكل طريقة كم الفترة الواجبة حتى يتم الرد على المتعامل أو المشتكي، ومن الهام أن يكون العملاء على علم بهذه المؤشرات حتى يعلمون بالمدة المتطلبة للرد على طلبهم أو مقترحهم أو شكواهم.

## رابعاً: مثال على تطبيق الحوكمة في القطاع الخاص (حوكمة المصارف)

وكما تم ذكره سابقاً فإن حوكمة الشركات اكتسبت أهمية كبيرة نظراً للدور الذي يمكن أن تلعبه في حماية مصالح أصحاب المصلحة، وسيتم القاء الضوء على حوكمة الشركات في البنوك كمثال للحوكمة في القطاع الخاص في دولة الإمارات العربية المتحدة، فباستطاعتنا إذا تم تطبيق الحوكمة بشكل رشيد في البنوك أن نحصل على أداء مؤسسي أفضل والحصول على أرباح وعوائد استثمارية أعلى من السابق، بالإضافة إلى أن التطبيق السليم للحوكمة سيساعد في تطوير وزيادة ربحية البنوك مع زيادة نمو الاقتصاد المحلي.

وفي حالة الخدمات المصرفية ونظراً لشكلها التعاقدية الفريد، فمن الضروري أن يتم أخذ رؤية أوسع لحوكمة الشركات والتي تعالج مخاوف المساهمين وكذلك العملاء. والعمل المصرفي هو نشاط خاص يتطلب رؤية أوسع كحوكمة الشركات إلى جانب البنك المركزي النشط وتدخل الحكومة من أجل كبح سلوك إدارة البنك من خلال متطلبات الامتثال ومن الضروري أيضاً تنظيم أنشطة القطاع المصرفي كحماية المودعين وكذلك النظام المالي العام.

أي تأثير سلبي على قطاع البنوك سيؤدي إلى تأثير سلبي على اقتصاد البلد، فالبنوك هي أحد القطاعات الاقتصادية الحيوية في اقتصاد البلد. وللمصارف دور هام في أي اقتصاد، من خلال توفير التمويل للشركات، فالبنوك تساعد في تنمية الاقتصادات المحلية التي تعمل فيها، علاوة على ذلك فإنها توفر الخدمات المالية الأساسية للسكان كالإيداع التمويل والاستثمار، ودورها في الاقتصاديات الوطنية، فهي صناعة منظمة عالمياً وتحميها الحكومة.

ومن الأمور المهمة والحاسمة لتحسين سير النظام المالي هو ثقة الجمهور و المتعاملين في النظام المصرفي، ويمكن ذلك عن طريق ممارسة الحوكمة الفعالة، أما في حال سوء إدارة الشركات قد تؤدي إلى فشل مصرفي مما يؤدي بدوره إلى تكاليف و عواقب كبيرة ستأثر بشكل جوهري على الاقتصاد الكلي للبلد، ومن وجهة نظر مصرفية فإن حوكمة الشركات هي أساساً كيفية إدارة الأنشطة

التجارية العامة للبنك من قبل مجلس إدارتها وهي شاملة للاستراتيجيات و الأهداف التي يضعها البنك، و تحديد حجم المخاطر التي يجب أن يتخذها البنك، و أيضا إدارة أعمال على أساس يومي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ووضع الخطط اليومية للموظفين لأجل القيام بمهامهم اليومية، مما يساهم في حماية مصالح المودعين و أصحاب المصلحة الآخرين و الوفاء بالتزامات المساهمين.

وفي دراسة (Martin Hvidt, 2006) جرت عام 2012 في أحد البنوك الإماراتية وضمن 30 موظف 25 منهم أتموا الاستبانة، وكان موضوع البحث دراسة تحليل ممارسات ومعايير حوكمة الشركات في القطاع المصرفي في الإمارات وكانت أعمار المشاركين من 21-50 سنة، وأعلى نسبة للمشاركين كانت بين عمر 41 إلى 50 عاما بنسبة 48% أي اثني عشر مشاركا وهذا يدل على أن النسبة الأكبر من المشاركين من ذوي الخبرة المصرفية الكبيرة، أما من ناحية الجنس فقد شارك 19 مشاركا من الذكور بما نسبته 78% من العينة. والأقسام التي يعمل بها المشاركون تنوعت بين قسم حوكمة الشركات والامتثال وإدارة المخاطر، فكان النصيب الأعلى من المشاركين في قسم المخاطر بنسبة 64% أي ستة عشر مشاركا تلاها العاملين بقسم حوكمة الشركات بنسبة 20% أي خمسة مشاركين من العينة.

وتم التركيز على المجالات التي تمثلها وتغطيها مبادئ بازل 2 لحوكمة الشركات بمجلس الإدارة (كانتخابهم، واجباتهم، مؤهلاتهم، تضارب المصالح)، المساهمين (المشاركة في الاجتماعات العامة وحقوق التصويت والمعاملة المتساوية لجميع المساهمين).

وكانت التساؤلات المطروحة حول ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة من قبل المساهمين، فكان للمساهمين أثر إيجابي على الحوكمة من حيث مشاركتهم في انتخاب وترشيح أعضاء مجلس الإدارة، وهذا الاختيار يساعد على سماع صوت المساهمين حيث أن الأعضاء المنتخبين يعملون كممثلين للمساهمين. بجانب ذلك تم الإجابة على أن مجلس الإدارة يتكون من أعضاء مستقلين وغير تنفيذيين مستقلين، يتوفر ذلك في مجلس الإدارة وتعد هذه علامة جيدة وتتماشى مع إرشادات بازل 2، حيث

أنه يمكن للأعضاء غير التنفيذيين أن يناقشوا بفعالية القرارات التنفيذية، ويؤدي ذلك في نهاية المطاف إلى اتخاذ قرارات أفضل لصالح المؤسسة.

و أيضا في بنك الدراسة فإن الازدواجية بحيث يكون الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة هو نفس الشخص، غير موجودة وذلك يساعد بشكل كبير في الحوكمة بحيث ينفي تضارب المصالح لأنه في حال كان الرئيس التنفيذي هو نفسه رئيس مجلس الإدارة هنا سيحدث تضارب مصالح بشكل جلي بحيث سيصبح مجلس الإدارة فقط يوقع ويمرر أهداف ومخططات المدير التنفيذي ورئيس المجلس، ومن ضمن التساؤلات التي أوضحت ضعف الحوكمة في بنك الدراسة هو أنه لا وجود لمشاركة فعالة من قبل مجلس الإدارة للمدراء التنفيذيين وهو أمر مثير للقلق، بحيث أنه بدون تنفيذ الاشراف الفعال للسياسات المتعلقة بحوكمة الشركات وإدارة المخاطر، هنا ستكون فقط سياسات على ورق فنحن بحاجة حقيقية للإشراف بجانب التشريع وإقرار السياسات الداعمة للحوكمة.

في أغلب البنوك في دولة الامارات توجد بها قواعد سلوكية راسخة وسياسات للممارسة الأخلاقية التي توافق عليها مجالس الإدارة، ولكن لا بد من ربط هذه القواعد والسياسات بالإشراف والمراجعة من قبل المجلس التنفيذي حتى تصبح قيد التنفيذ الفعلي والمحاسبة في حال التغافل أو عدم الالتزام بها.

وبالعودة لبنك الدراسة فالبنك يضمن أن جميع المساهمين على دراية جيدة بالاجتماعات العامة وجدول الأعمال المرسل إليهم مقدما وأحد الجوانب البارزة هو أن للمساهمين الحق في التصويت ولكن حقوقهم في التصويت تستند إلى حجمها، مما يعطي ميزة غير عادلة للمساهمين الصغار، فالمساهمين الكبار يوافقون ويقررون بعض السياسات والقرارات التي تكون في صالحهم على حساب المساهمين الصغار.

ولذلك يتعين تصحيح هذا الوضع لأن حقوق مساهمي الأقلية ينبغي حمايتها وأن يكون لهم الراي في إدارة المنظمة أو المؤسسة، ويجب الأخذ بعين الاعتبار أن معظم المؤسسات المالية

المدرجة والبنوك لديها الملايين من صغار المساهمين، ولذلك فإن منحهم الحق في الحصول على رأي في إدارة المنظمة أمر بالغ الأهمية لمواصلة مشاركتهم ونشر المساواة بين المساهمين.

وطبقاً لدراسة الحالة فإن 70% من المشاركين أقرروا أن المساهمين ليس لهم الحق في التأثير على حوكمة الشركات. ومن وجهة التعويض التنفيذي فهو لا ينطوي على خيارات الأسهم لأن بعض البنوك إما مملوكة جزئياً من الحكومة أو تسيطر عليها الشركات العائلية، ويعتقد المطلعون بأن مبلغ التعويض التنفيذي يتم الإفصاح عنه للمساهمين عندما تتم مناقشة تفاصيل نهاية الخدمة بشكل علني، وتشير نتائج دراسة حالة البنك بأن المساهمون لا يصوتون على المقدم إلى المدراء التنفيذيين. وذلك أيضاً لا يخدم مبدأ المساءلة والشفافية فيما يخص الأمور المالية المقدمة للمدراء التنفيذيين، بجانب ذلك لا نستطيع منح صورة عامة على الوضع في البنوك الإماراتية بناء على دراسة تمت على أحد البنوك بل نحن بحاجة للعديد من الدراسات التي توضح فعلياً الإجراءات التطبيقية للحوكمة على البنوك الإماراتية.

كما ذكرنا سابقاً بأن البنك المركزي الإماراتي يعتبر المشرع الأساسي وواضع السياسات للبنوك العاملة في الدولة والمؤسسات المالية وأيضاً جهة إشراف ورقابة وهنا سنناقش أحد القوانين التي وضعها البنك المركزي "إرشادات حوكمة الشركات لمديري البنوك الإماراتية".

وبدءاً سنناقش كيفية تعيين المدراء غير التنفيذيين. يتم تعيين المدراء غير التنفيذيين من قبل مجموعات المساهمين والتي تشمل الحكومة أو عائلات تسيطر على نسب ملكية في البنك، ومع ذلك فإن مجلس الإدارة هو المسؤول أمام جميع مساهمي البنك الذين يملكون الشركة وليست المسؤولية تقع على عاتق أي مجموعة من المساهمين، لذلك يجب على المدراء أن يعملوا كقادة على النشاط الاقتصادي نيابة عن جميع المساهمين كما هو مطلوب بموجب منشور البنك المركزي رقم 00/23، وبما أن العديد من المديرين في المصارف الإماراتية يمثلون مساهمين محددين، فمن الهام أن تنظر مجالس الإدارة في البنوك بتعيين مديرين مستقلين، حتى يضمن المديرين المستقلين أن يكون لدى

مجلس الإدارة أعضاء يستطيعون ممارسة حكم جيد ورشيد لا يخيم أو يطغى عليه تضارب المصالح، ويتمتعون هؤلاء الأشخاص بعقلية مستقلة وآرائهم تسند إلى الحقائق الموجودة والمثبتة، ويجب على البنوك تحديد المديرين المستقلين في تقاريرهم السنوية على أنهم أشخاص لا تربطهم أي علاقة جوهرية مع إدارة البنك.

وكمدير غير تنفيذي يجب عليه ترك الإدارة التشغيلية للبنك للمديرين التنفيذيين، ويتعين على المدراء أن يكونوا على دراية جيدة بأعمال البنك وسياساته والقضايا التي يواجهها، كقراءة تقارير البنك ومحاضر مجلس الإدارة وتقارير السماسرة ووسائل الإعلام، وقيل كل ذلك التحدث إلى الزملاء التنفيذيين، وإذا كان يشعر المدير بأنه لم يحصل على معلومات كافية أو لم يتم تخصيص وقت كاف للنظر إلى الاقتراح فيجب عليه التحدث إلى مجلس الإدارة وطلب اتخاذ قرار في ذلك، يجب أن يكون المدير مشاركاً نشطاً في الاجتماعات وبمجرد اتخاذ مجلس الإدارة قراراً يتقاسم جميع المدراء المسؤولية عن هذا القرار، وأن يدعموا القرار إلا في حال رفض أحد المدراء فيجب عليه ذكر السبب، وإذا لم يتم قبول وجهة نظره، فيمكنه أن يطلب تسجيل ذلك الخلاف، يجب اتخاذ تسجيلها رسمياً.

ومن غير المقبول سلوك بعض المجموعات من المديرين للسعي لاتخاذ قرارات بين اجتماعات مجلس الإدارة، لأن هذه القرارات ستقوض من مفهوم وحدة مجلس الإدارة الذي يعمل على أساس جماعي وتتخذ قراراته من خلال جميع أعضائه، وليس بناء على مصالح مجموعة من الأعضاء بما لا يخدم مصالح العمل، والمجالس المجزأة هي سبب العديد من حالات فشل الشركات، فلا بد أن يتذكر المدراء بأنهم في هذه المجالس لخدمة مصالح جميع المساهمين وليس مجموعة عن مجموعة أخرى من المساهمين، المدراء المستقلون عن الإدارة يجب أن يكونوا مستقلين في حكمهم وأن يراعوا القواعد والمعايير التي تطبق على إدارة تضارب المصالح والمعاملات مع الأطراف ذات الصلة. وهنا وجب التنويه بأنه يجب أن تخضع المصالح الفردية أو مصالح المساهمين الفرديين

لمصالح البنك وجميع مساهميه. وليس مصالح فئة على حساب أخرى من المساهمين، وهنا يبرز أحد المبادئ الأساسية في الحوكمة ألا وهو المساواة.

يتم انتخاب جميع أعضاء مجلس الإدارة من قبل المساهمين لمدة ثلاث سنوات، ثم يتم إعادة انتخابهم مرة أخرى بعد هذه الفترة. ومن المفترض والواجب على الرئيس تخصيص وقت للتحدث مع المدراء والاعضاء الجدد عن هيكل حوكمة البنك، ودور المدير والرئيس في مجلس الإدارة، وايضا ينبغي على الرئيس والمدير التنفيذي شرح استراتيجية البنك والتحدث عن بعض القضايا الحالية، مع قيام الرئيس التنفيذي باطلاع المدير على نظام إدارة المعلومات الخاص بالمصرف وعلى إدارة الاداء، وكل ذلك في سبيل توعية المدير الجديد وتسهيل قيامة بمهامه المنوطة عليه وذلك في سبيل تعزيز الشفافية بين أعضاء المجلس.

يتمثل دور المجلس في تشجيع قيادة وريادة الاعمال في البنك ضمن إطار من الضوابط الحكيمة والفعالة التي تمكن من تقييم المخاطر وإدارتها. المجلس مسؤول عن التوجيه الاستراتيجي، والإشراف الإداري ووضع الضوابط الكافية مع الهدف النهائي لتعزيز نجاح وقيمة البنك على المدى الطويل.

ويجب على مجلس إدارة البنك التأكد من أن الإدارة توازن بين تعزيز النمو على المدى الطويل وبين تحقيق الاهداف قصيرة الأجل. ويجب ان يكون مجلس الإدارة واضحا بشأن هدف البنك ويحدد قيمه ومعايير الأخلاقية، مع ضمان أن تتصرف الإدارة بنزاهة حول التزامات البنك اتجاه المساهمين وذوي المصالح الأخرى وأن تكون مفهومة وواضحة.

إن ممارسات البنك المتوافقة مع المعايير الأخلاقية العالية ستعزز مصداقية البنك، وبالتأكيد فإن نزاهة الإدارة يعتبر أمرا ضروريا لبناء علاقة الثقة مع العملاء والموردين والموظفين والهيئات التنظيمية والمستثمرين. وبالإضافة لذلك فمجلس الإدارة ملزم بتوفير نظام للرقابة الداخلية يوفر ضمانا للعمليات الفعالة والضوابط المالية الداخلية والامتثال للقوانين واللوائح.



ويجب فتح المجال وتوفير قنوات آمنة وشفافة للموظفين في البنك حتى يصبوا قادرين على نقل المخاوف المتعلقة بالممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية أو الممارسات التي قد تؤثر سلبا على سمعة البنك، وأن يتم ذلك من خلال لجنة تدقيق تابعه للمجلس وأن تكون لها إجراءات للإبلاغ عن المخالفات، وبذلك يتم تطبيق مبادئ من مبادئ الحوكمة الرئيسية ألا وهو المساءلة وذلك بتوفير الطرق والسبل الكفيلة بتسهيل وضمان هذه العملية من خلال المؤسسة.

على مجلس الإدارة أن يتبنى سياسات وإجراءات محاسبية تعرض البيانات المالية للبنك وذلك مع وجهة نظر حقيقية وعادلة لمركزه المالي. حتى يتسنى للمستثمرين أن يبنوا قراراتهم في بيع أو شراء أو الاحتفاظ بالأوراق المالية الخاصة بالبنك على أساس بيانات مالية حقيقية ودقيقة، هذه الشفافية تساعد بشكل كبير على وضوح السوق بالنسبة للمستثمرين وبذلك توجد فرص عادلة سواء للمستثمرين الصغار أو الكبار أو حتى من يرغب في دخول السوق والاستثمار فيه.

بالعودة لمجلس الإدارة فهو في الواقع هيئة صنع القرار لجميع الامور الهامة للبنك، ويتمتع مجلس الإدارة بسلطة مطلقة للبت في جميع القضايا باستثناء تلك التي يحفظها القانون أو النظام الأساسي لسلطة المساهمين في الاجتماع العام. من المحتمل أن يقوم مجلس الإدارة بتفويض بعض سلطاته في مجالات محددة للإدارة أو لجان المجلس، ويتزامن مع ذلك يجب تحديد نطاق ومدى السلطات والصلاحيات التي تم تفويضها من قبل مجلس الإدارة بوضوح في دليل المنظمة الذي يجب أن يكون متاحا لجميع الموظفين، إذا تبين أو اعتقد المجلس بأن الإدارة فشلت في تنفيذ صلاحياتها المفوضة بشكل مرض، فيجب أن يستعيد المجلس هذه الصلاحيات. ومن الهام أن يفهم المديرون دور مجلس الإدارة وحدود سلطتهم، حتى لا يحدث لغط في الصلاحيات والمهام.

تجدر الإشارة إلى ان جميع تقارير اللجان وعملها يعرض على مجلس الإدارة ويتم تعميم محاضرها على جميع أعضاء مجلس الإدارة. وتقدم اللجان توصيات إلى مجلس الإدارة والتي تبقى السلطة النهائية لاتخاذ القرار. بالإضافة إلى ذلك، يجب على مجلس الإدارة إنشاء لجنة المخاطر

على مستوى الإدارة العليا للإشراف على إدارة الائتمان، سيولة السوق، المخاطر التشغيلية والقانونية وغيرها.

وبناء على التعميم رقم 00/23 فإنه يشغل مناصب رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي / المدير العام أشخاص مختلفون حتى ينتفي تعارض المصالح وتكون المساءلة حاضرة في حال تجاوز أحد المسؤولين بالأعلى صلاحياته ومن المهام الواقعة على عاتق الرئيس تعزيز أعلى معايير حوكمة الشركات وضمان أن يقوم مجلس الإدارة بواجباته وأن يلتزم بالقوانين والمتطلبات التنظيمية ذات الصلة، ومن الهام أيضا أن ينشئ الرئيس علاقة ثقة وثيقة مع المدير التنفيذي. وبالتعاون مع الرئيس التنفيذي، يجب على رئيس مجلس الإدارة تطوير سياسة الاتصالات الخاصة بالبنك. وأيضا من الضروري ألا يتجاوز الرئيس سلطته بالسعي إلى اتخاذ قرارات أو اصدار تعليمات من تلقاء نفسه دون اتفاق مع المجلس بالكامل.

للأسف، يتمتع المديرون بحقوق قليلة ولكنهم يتحملون العديد من المسؤوليات، وفي حال كان لا يوافق على قرار من قرارات المجلس، فلا بد من أن تسجل معارضتك في محضر الاجتماع، وتكمن أهمية ذلك التسجيل في تجنب أي مسؤولية في حال كان ذلك القرار يتضمن خرق للقانون أو سوء استخدام صلاحيات مجلس الإدارة، مع أنه من الأفضل التعامل جميع اختلافات المجتمعين في الاجتماع من خلال المناقشة على أمل التوصل إلى اجماع أو قرار الاغلبية ومن الأمور الأساسية التعامل بشكل عادل وبطريقة متساوية مع جميع موظفي البنك والموردين والزبائن والمنافسين، ويجب أن لا يحصل أي شخص على أي ميزة غير منصفة من خلال التلاعب أو الإخفاء أو إساءة استخدام المعلومات المميزة أو التحريف أو أي ممارسات أخرى غير عادلة، وأي قرارات تصدر يجب أن تأخذ في الاعتبار تأثيرها على الموظفين والعملاء والموردين.

ويجب على المدراء الالتزام بمدونة قواعد السلوك الخاصة ببنوكهم دائما حتى يتصرفوا دائما من اجل دعم سمعة البنك. ويجب ان لا يأخذ المدراء الفرص لأنفسهم كالثي تنشأ عن استخدام

الممتلكات المصرفية أو المعلومات أو وضع السوق دون موافقة المجلس. ويجب أن يكشف المدراء للمجلس عن أي دعاوى قضائية تتعلق بهم شخصياً والتي قد تؤثر على سمعة البنك، مثل هذه الأمور قد تؤثر على ثقة المتعاملين والمستثمرين بالبنك مما قد يؤدي إلى الإضرار بمكانة البنك المالية في السوق.

يجب المحافظة على سرية جميع معلومات البنك طالما لم يتم الإعلان عن هذه المعلومات ولم يتطلب إفصاحها. ويجب على المدراء استخدام ممتلكات البنك لأغراض تجارية مشروعة، ولا يجوز أيضاً استخدام المعلومات التي تتلقاها كمدير من أجل الحصول على منفعة شخصية مثل شراء أو بيع الأوراق المالية التي تتعلق بالمعلومات التي حصلت عليها.

وعلى المدراء عدم قبول أن يكونوا مدراء لأكثر من البنك حتى لا يحدث ضرر لأي البنوك التي سيعملون فيها أو تسريب معلومات قد تضر بالوضع المالي لأحد البنوك. وبموجب قانون دولة الإمارات العربية المتحدة لا يمكنك قبول أكثر من 5 إدارات أخرى أو أن تكون رئيساً أو نائب رئيساً لأكثر من شركتين، قد تكون فقط الرئيس التنفيذي لشركة واحدة.

نستخلص من هذا الفصل اهتمام وسعي دولة الإمارات العربية المتحدة لتطبيق الحوكمة ومبادئها في كلا قطاعها العام والخاص، وكل قانون أو تشريع وضع كان يحاكي ويطبق مبدأ من مبادئ الحوكمة كما تم تفصيله في الفصل، وسنلقي الضوء في الفصل التالي على دراسة ميدانية حول تأثير مبادئ الحوكمة على المتعاملين في البنوك الإماراتية، وهذه الدراسة ستعتمد بشكل كبير على العملاء ورأيهم بما يقدم لهم من خدمات من مصارفهم العاملة بالدولة.

## الفصل الرابع: منهجية الدراسة وإجراءاتها

### تمهيد:

يتناول هذا الفصل إيضاحاً لمنهج الدراسة، وتفصيلاً لمحدداتها الموضوعية والبشرية والزمنية والمكانية، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة، ووصفاً لعينة الدراسة وطريقة اختيارها، والأدوات التي تم استخدامها لجمع بيانات الدراسة، ثم إيجازاً لإجراءات تطبيق الجانب الميداني منها، وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة، وذلك حسب التفصيل التالي.

### أولاً: منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة

انطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى (عبيدات، وآخرون، 2012م: 80). كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح (العساف، 2003م: 193). وقد استخدمت الباحثة في دراستها المدخل المسحي (كأحد مداخل المنهج الوصفي)، والذي يقصد به مدخل المسح الاجتماعي، حيث تم من خلاله استطلاع آراء المبحوثين وصولاً إلى معطيات عامة توضح مشكلة البحث وكيفية مواجهته.

كما استعانت الباحثة بمصادر مكتبية (بحثية) كثيرة من أهمها المراجع والدوريات العلمية، والرسائل والأبحاث العلمية، والإحصاءات والتقارير الصادرة عن الأجهزة الحكومية ذات العلاقة بالدراسة.

## ثانياً: حدود الدراسة

وتعني الحدود الموضوعية والبشرية والمكانية والزمانية التي نفذت فيها الدراسة، وقد تحددت

الدراسة بالمجالات (الحدود) التالية:

**المجال الموضوعي:** انحصرت الدراسة في تحديد مستويات رضا المتعاملين عن الخدمات المصرفية

الشخصية في البنوك العامة في إمارة أبو ظبي ودور الحوكمة في تحقيق الأهداف المنشودة.

**المجال البشري:** اقتصرت الدراسة على المتعاملين الذين لديهم حسابات في المصارف والبنوك

العاملة بإمارة أبو ظبي.

**المجال المكاني:** إمارة أبو ظبي في دولة الامارات العربية المتحدة.

**المجال الزمني:** طبقت الدراسة الميدانية المسحية خلال العام الدراسي (2018).

## ثالثاً: أداة الدراسة وإجراءاتها

نظراً للطبيعة الوصفية للدراسة، ونظراً للوقت المسموح لها، والإمكانيات المادية المتاحة، فقد

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

وقد قامت الباحثة بإعداد أداة هذه الدراسة (الاستبانة) وإخضاعها للأسس العلمية في البناء

واختبارات الصدق والثبات وفق المراحل التالية:

### المرحلة الأولى: بناء أداة الدراسة

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة وبنائها انطلاقاً من موضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها،

وطبيعة البيانات والمعلومات المرغوب في الحصول عليها، وذلك بعد القراءة المتأنية لما أتيج لها

من الأدبيات – كتب وبحوث ودراسات علمية ورسائل جامعية-في مجال الدراسة الحالية، وقد

اشتملت الاستبانة (انظر الملحق رقم 1) على ما يلي:

أ- الجزء الأول: وشمل بعض البيانات (المتغيرات) الأولية عن أفراد عينة الدراسة

وهي متغيرات مستقلة تم وضعها في مستوى قياس "أسمى Nominal أو رتبي Ordinal"، وشملت على بعض البيانات الأولية (الخصائص الشخصية) عن أفراد عينة الدراسة وهي (الجنس، الجنسية، التصنيف البنكي للعميل، فئات العمر، المستوى التعليمي).

ب- الجزء الثاني: وشمل على عناصر الحوكمة المختلفة

وهي متغيرات مستقلة أيضا تم وضعها في مستوى قياس "فئوي Interval"، وتكونت من (24) عبارة أو عنصر، وموزعة على (6) محاور أو عناصر رئيسة للحوكمة، وهي (الشفافية، المساواة، المسؤولية، المساواة، التوعوية، سهولة وتوفير الخدمات).

ت- الجزء الثالث: وشمل على المتغير الأساسي في الدراسة "رضا المتعاملين أو العملاء"

وهو المتغير التابع في الدراسة، وتكون من (3) متغيرات أو عبارات فرعية تم وضعها في مستوى قياس "فئوي Interval".

وقد تم قياس جميع المتغيرات (العبارات) في الأجزاء (الثاني، والثالث)، وفقاً مقياس فئوي متدرج على الصورة: (1) = لا أوافق بشدة، (2) = لا أوافق، (3) = محايد، (4) = موافق، (5) = موافق بشدة.

**المرحلة الثانية: التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)**

تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، على النحو التالي:

### **1) التحقق من صدق الاستبانة:**

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 2003م، ص

429)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من

ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات 2012م، ص 280). وللتحقق من صدق الاستبانة أجريت اختبارات الصدق التالية:

### **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):**

للتأكد من الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)، قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين في جامعة الامارات، وذلك للتأكد من مدى سلامة بناء الاستبانة، إذ تم سؤالهم عن (مدى وضوح صياغة العبارة، ومدى مناسبة العبارة للمحور، ومدى أهمية العبارة)، وما يرونه من حيث الحذف أو الإضافة، وقد أعاد المحكمون الاستبانة إلى الباحثة بعد أن دونوا عليها ملاحظاتهم ومقترحاتهم، كالتعديل على بعض النقاط ومنها عمر المشترك حيث قمنا بوضع أحد الاختيارات عمر العميل أقل من 30 سنة فتم طلب تغيير الاختيار إلى العمر 18-30، لأن عبارة أقل من ثلاثين عام قد تشمل مشتركين أعمارهم أقل من الثامنة عشر وهنا سنكون بحاجة لموافقة أولياء أمورهم، لذلك عدل هذا الخيار للمشاركين، وأيضا قامت الباحثة بأخذ جميع ملاحظاتهم في الحسبان.

### **صدق العناصر (الصدق البنائي):**

يشير (كيرلنجر Kerlinger) إلى أن "هناك طرقاً عدة للتعرف على الصدق البنائي لأدوات القياس، منها حساب درجة ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية، ودرجة الارتباط ستكون المحك للحكم على مدى صدق كل فقرة في قياس السمة التي تسعى الدرجة الكلية إلى قياسها" (أبراش، 2009م: 143)، ولمزيد من الاطمئنان على سلامة أداة الدراسة وصدقها البنائي قامت الباحثة بتطبيقها في صورتها النهائية (بعد إدخال تعديلات المحكمين) على العينة الكلية للدراسة، ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون Pearson بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا المحور الذي تنتمي إليه تلك العبارة، وذلك لكل محور من محاور الدراسة كما يلي.

جدول 4-1: معاملات الارتباط بين درجات المحور الأول (الشفافية) مع الدرجة الكلية لهذا المحور

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.832	5	**0.727	3	**0.753	1
**0.824	6	**0.797	4	**0.781	2

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01).

جدول 4-2: معاملات الارتباط بين درجات المحور الثاني (المساءلة) مع الدرجة الكلية لهذا المحور

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.792	9	**0.823	8	**0.833	7

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01).

جدول 4-3: معاملات الارتباط بين درجات المحور الثالث (المسؤولية) مع الدرجة الكلية لهذا المحور

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.805	12	**0.817	11	**0.833	10

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01).

جدول 4-4: معاملات الارتباط بين درجات المحور الرابع (المساواة) مع الدرجة الكلية لهذا المحور

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.522	17	**0.771	15	**0.758	13
		**0.584	16	**0.797	14

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01).



جدول 4-5: معاملات الارتباط بين درجات المحور الخامس (التوعية) مع الدرجة الكلية لهذا المحور

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.883	20	**0.877	19	**0.843	18

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01).

جدول 4-6: معاملات الارتباط بين درجات المحور السادس (سهولة وتوفير الخدمات) مع الدرجة الكلية لهذا المحور

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.857	23	**0.778	22	**0.738	21
				**0.788	24

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01).

جدول 4-7: معاملات الارتباط بين درجات المحور السابع (رضا العملاء) مع الدرجة الكلية لهذا المحور

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**0.916	26	**0.916	26	**0.827	25

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01).

يتضح من الجداول السابقة أن العبارات ترتبط بالمحاور التي تنتمي إليها ارتباطاً يتراوح ما بين (0.522 & 0.916)، وفي الدراسات السلوكية يُعد الارتباط متوسطاً إذا زاد عن (0.30)، ويعتد قوياً إذا زاد عن (0.50) (أبراش، 2009م: 145)، كما أن جميع معاملات الارتباط الواردة في الجداول دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى الصدق البنائي لأداة الدراسة وبالتالي الاطمئنان إلى النتائج.

## (2) تقدير ثبات الاستبانة

يُشير الثبات إلى إمكانية الحصول على النتائج نفسها لو أعيد تطبيق الأداة على نفس الأفراد، ويُقصد به: " إلى أي درجة يُعطي المقياس قراءات مُتقاربة عند كل مرة يستخدم فيها؟ أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة" (القحطاني وآخرون، 1421هـ: 215). أما طرق تقدير ثبات أداة الدراسة فأبرزها طريقة الاتساق الداخلي بين بنود الأداة، وهذه الطريقة تعتمد على تطبيق الأداة مرة واحدة على مجموعة معينة من الأفراد، ثم تقدير الثبات باستخدام إحدى المعادلات الإحصائية (عطيفة، 1996م: 268). ومن أشهر المعادلات المستخدمة لقياس الثبات الداخلي للأداة معامل الاتساق الداخلي لكرو نباخ ( Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )). وللوقوف على ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الاتساق الداخلي لكرو نباخ.

### ثبات العناصر:

ويعتمد ثبات الاختبار ككل اعتماداً مباشراً على ثبات عناصره (مفرداته)، ولعل أول من أهتم بهذا المفهوم هو "هولزنجر Holzinger" (غنيم، 2000م: 269)، وهناك عدة طرق لقياس ثبات العناصر منها حساب قيمة ثبات المقياس ككل في حالة حذف درجة هذا العنصر، فإذا كانت قيمة معامل الثبات بطريقة ألفا (مثلاً) في حالة حذف درجة العنصر أكبر من قيمة معامل الثبات (ألفا) للمقياس ككل، فذلك يعني أن وجود هذا العنصر يقلل أو يضعف ثبات المقياس بدليل أن حذفها كان له تأثير إيجابي على قيمة معامل الثبات، وفي هذه الحالة فإن حذف هذا العنصر أفضل من بقاءه في ضمن عناصر المقياس (غنيم، 2000م: 273). وقد قام الباحث بإيجاد معامل ألفا في حالة حذف درجة العنصر لكل محور من محاور الدراسة على حدة، وذلك على النحو التالي:

جدول 4-8: معاملات ثبات العناصر باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الأول	
معامل ألفا إذا حذف العنصر	رقم العنصر	معامل ألفا إذا حذف العنصر	رقم العنصر	معامل ألفا إذا حذف العنصر	رقم العنصر
0.609	10	0.630	7	0.851	1
0.677	11	0.669	8	0.854	2
0.719	12	0.695	9	0.865	3
				0.851	4
				0.844	5
				0.849	6
معامل ألفا للمحور ككل = 0.750		معامل ألفا للمحور ككل = 0.749		معامل ألفا للمحور ككل = 0.875	

تابع جدول 4-8: معاملات ثبات العناصر باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المحور السابع		المحور السادس		المحور الخامس		المحور الرابع	
معامل ألفا إذا حذف العنصر	رقم العنصر	معامل ألفا إذا حذف العنصر	رقم العنصر	معامل ألفا إذا حذف العنصر	رقم العنصر	معامل ألفا إذا حذف العنصر	رقم العنصر
0.892	25	0.782	21	0.797	18	0.640	13
0.765	26	0.750	22	0.745	19	0.614	14
0.752	27	0.702	23	0.768	20	0.630	15
		0.756	24			0.719	16
						0.757	17
معامل ألفا للمحور ككل = 0.864		معامل ألفا للمحور ككل = 0.800		معامل ألفا للمحور ككل = 0.835		معامل ألفا للمحور ككل = 0.724	

ويتضح من الجدول السابق (جدول 4-8) أن جميع العناصر (في جميع المحاور) كان معامل الثبات (ألفا) في حالة حذفها أقل من قيمة ألفا للمحور لكل (فيما عدا العنصرين رقم 17، 25 حيث كانت معامل ألفا إذا حذف العنصر لهما أكثر بقليل من معامل ألفا للمحور ككل، إلا أن معامل ألفا للمحور ككل مرتفع بدرجة كافية، لإبقاء العنصرين 17 و25)، مما يعني أن جميع العناصر (داخل المحاور المختلفة) هامة وغيابها عن المحور يؤثر سلباً على مقياس المحور، أي أنه عنصر ثابت ويؤثر في ثبات المحور ككل وبالتالي الاستبانة ككل. كما بلغت قيم معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول (0.875)، وللمحور الثاني (0.749)، وللمحور الثالث (0.750)، وللمحور الرابع (0.757)، وللمحور الخامس (0.835)، وللمحور السادس (0.800)، وللمحور السابع (0.864)، وللأداة ككل (0.926)، وهذه القيم تُعد مرتفعة ومُطمئنة جداً لمدى ثبات أداة الدراسة، حيث يرى كثير من المختصين أن المحك للحكم على كفاية معامل ألفا كرونباخ هو (0.700) (فهمي، 2005م: 59)، الأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها.

ونستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة القياس (الاستبانة)، صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة جيدة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

#### رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

بناءً على موضوع الدراسة وأهدافها فقد تحدد المجتمع المستهدف على أنه يتكون من جميع المتعاملين الذين لديهم حسابات في المصارف والبنوك العاملة بإمارة أبوظبي، وحيث إنه من الصعوبة معرفة عدد هؤلاء المتعاملين، ومن ثم صعوبة تكوين إطار المجتمع الذي يستخدم في سحب العينات، لذا فقد قامت الباحثة بالاعتماد على العينة المناسبة (Convenience Sample)، إذ قامت الباحثة بتوزيع استبانة الدراسة على زملاء للباحثة يعملون في عدة جهات، بعضهم يعمل في

مدارس وأحدهم في شركة العين للتوزيع، حيث شرحت لهم موضوع البحث والمحاور الرئيسية وأسئلة الاستبانة، وهم قاموا بتوزيعها على العاملين معهم وتوضيح الهدف من الاستبانة وأجابوا عن أي تسائل للمشاركين وأيضا تواصلوا مع الباحثة هاتفيا في حال رغبتهم لأي توضيح في أسئلة الاستبانة لأي مشترك.

ووفقا لما ذكر بالأعلى فقد تحدد مجتمع الدراسة على موظفين وعاملين في مؤسسات إمارة أبو ظبي وقد تم توزيع الاستبانة على بعض العاملات والمعلمات في بعض المدارس في إمارة أبو ظبي وأيضا بعض موظفي شركة العين للتوزيع، واستهدفت هذه الدراسة أشخاص عاملين. وبلغت عينة الدراسة ٢٠٠ لفئات عمرية متباينة ومستويات تعليمية مختلفة ومواطنين ومقيمين بنين وبنات وشملت على تحليل للبيانات الديموغرافية، وعناصر الحوكمة ورضا المتعاملين(العملاء) على التعاملات والخدمات البنكية من أجل قياس رضا العملاء عن الخدمات البنكية المختلفة.

### خامساً: خطوات تطبيق الدراسة الميدانية

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، تم إعدادها في صورتها النهائية، وتم تطبيقها ميدانيا على أفراد عينة الدراسة من المتعاملين الذين لديهم حسابات في المصارف والبنوك العاملة بإمارة أبو ظبي، (كما سبق وأن تم الايضاح)، وتم وفق الإجراءات (الخطوات) التالية:

- قامت الباحثة (بمساعدة مجموعة من موظفي الجهات السابق الاشارة إليها في عينة الدراسة) بتوزيع عدد كبير من الاستبيانات على الموظفين، وانتظرت ما يقرب من شهرين من المتابعة والاتصال حتى استطاعت استرداد (200) استبانة مكتملة البيانات وصالحة للتحليل، وقد كان معدل الاستجابة 86.9 % حيث أنه تم توزيع 230 استبانة وقد تم استرجاع 200 استبانة.
- قامت الباحثة بتفريغ استبيانات العينة التي تم جمعها على برنامج Excel، ثم قامت الباحثة وتحويل بترميز البيانات إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical

Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، تمهيداً

لأجراء التحليل الإحصائي، ومن ثم تحقيق أهداف الدراسة.

- كما قامت الباحثة باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة والموجودة في هذا البرنامج.

### سادساً: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

قامت الباحثة باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة والموجودة في

برنامج (SPSS)، وذلك على النحو التالي:

#### الأساليب التي استخدمت في تقدير الثبات والصدق:

1. تم استخدام معامل ارتباط بيرسون " ر " (Pearson Correlation Coefficient) في

حساب درجة ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الصدق

البنائي.

2. تم استخدام معامل ارتباط " ألفا كرونباخ Alpha Cronbach "؛ لقياس ثبات أداة الدراسة.

#### الأساليب التي استخدمت في الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها:

3. تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، للتعرف على البيانات الأولية لمفردات عينة الدراسة،

ولتحديد آراء (أو استجابات) أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

4. تم حساب المتوسط الحسابي Mean، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد عينة

الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية إلى جانب المحاور الرئيسية،

مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.

5. تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى تشتت آراء

أفراد الدراسة تجاه لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة عن متوسطها الحسابي، فكلما

اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الآراء وانخفض تشتتها بين المقياس، أما إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيح أو أعلى فيعني عدم تركز الاتجاهات وتشتتها)، علماً بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي.

6. تم استخدام فترة الثقة لمتوسط المجتمع ( $\mu$ )، لتحديد مستوى رضا المتعاملين إلى جانب مدى توفر عناصر الحوكمة في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي.

7. تم استخدام اختبار (ت) للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين (Independent Samples Test)، وذلك لدراسة الاختلافات الإحصائية في متوسط درجة رضا المتعاملين باختلاف المتغيرات المستقلة ذو وجهين فقط، مع توافر شرط الاعتدالية (Normality) والذي يتحقق تلقائياً إذا كانت احجام العينات في جميع مجموعات المقارنة حجم كبير (على الأقل 25 مفردة).

8. تم استخدام (ف) أو تحليل التباين الأحادي (ONE-WAY ANOVA)، لبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة رضا المتعاملين باختلاف المتغيرات المستقلة ذو أكثر من وجهين، وفي نفس الوقت لابد من توافر شرط الاعتدالية (Normality) والذي يتحقق تلقائياً إذا كانت احجام العينات في جميع مجموعات المقارنة حجم كبير (على الأقل 20 مفردة).

9. تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe البعدي لتحديد صالح الفروق ذات الدلالة الإحصائية لأي فئة من فئات المتغيرات الأولية (الشخصية والوظيفية) لأفراد الدراسة في آرائهم عن متغيرات الدراسة الأساسية، وذلك إذا تبين من اختبار تحليل التباين أن هناك فروقاً معنوية، أما إذا لم يتبين من اختبار تحليل التباين يوجد فروقات معنوية فلا داعي لاستخدام هذا الاختبار (فهومي، 2005م: 294).

10. تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Whalis)، لبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو محاورها المختلفة باختلاف المتغيرات الأولية

(المستقلة) ذو أكثر من وجهين، ونفس الوقت كانت احجام العينات في بعض مجموعات المقارنة صغير. ويجدر الإشارة إلى أن هذا الاختبار هو البديل اللامعلمي لاختبار (ف) أو تحليل التباين الأحادي (ONE-WAY ANOVA)، ولكن يستخدم في حال كانت احجام العينات صغيرة (أو شرط الاعتدالية ليس متحقق).

11. تم استخدام معامل ارتباط بيرسون " ر " (Pearson Correlation Coefficient) في حساب علاقات الارتباط بين توفر عناصر الحوكمة في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي وبين رضا المتعاملين مع هذه البنوك.

12. تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise Regression، وذلك لتحديد أكثر عناصر الحوكمة (المتغيرات المستقلة) تأثيراً على درجة رضا المتعاملين.

وتجدر الإشارة إلى أنه لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في الاستبانة، تم حساب المدى  $(4=5-1)$ ، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي  $(0.80 = 4/5)$  بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا يستطيع البحث تفسير النتائج كما يلي (بدران العمر، 2004م، ص 127):

■ إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ما بين (1 إلى أقل من 1.80) فإن هذا يعني أن مستوى رضا المتعاملين أو مستوى توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة هو مستوى **ضعيف جداً**. (قيمة الحد الأدنى لفترة الثقة أكبر من 1 وليس أكبر من 1.8).

■ أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ما بين (1.80 إلى أقل من 2.60) فإن هذا يعني أن مستوى رضا المتعاملين أو مستوى توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة هو مستوى **ضعيف**. (قيمة الحد الأدنى لفترة الثقة أكبر من 1.8 وليس أكبر من 2.6).



- وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ما بين (2.60 إلى أقل من 3.40) فإن هذا يعني أن مستوى رضا المتعاملين أو مستوى توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة هو مستوى متوسط. (قيمة الحد الأدنى لفترة الثقة أكبر من 2.6 وليس أكبر من 3.4) .
- وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ما بين (3.40 إلى أقل من 4.20) فإن هذا يعني أن مستوى رضا المتعاملين أو مستوى توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة هو مستوى مرتفع إلى حد ما. (قيمة الحد الأدنى لفترة الثقة أكبر من 3.4 وليس أكبر من 4.2) .
- وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تقع ما بين (4.20 إلى 5) فإن هذا يعني أن مستوى رضا المتعاملين أو مستوى توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة هو مستوى مرتفع جداً. (قيمة الحد الأدنى لفترة الثقة أكبر من 4.2).

## الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

يتناول هذا الفصل تحليل بيانات العينة وعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتحليلها وتفسيرها من خلال التعرف على مدى توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي، إلى جانب التعرف على مستوى رضا المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي عن الخدمات البنكية المقدمة لهم بشكل عام (التساؤل الأول والثاني من تساؤلات الدراسة)، وقد قامت الباحثة في سبيل تحقيق ذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، حدي الثقة لمتوسط المجتمع ( $\mu$ ).

ويتناول هذا الفصل أيضا دراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في محاور الدراسة الرئيسية (مدى توفر أو تطبيق عناصر الحوكمة في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي، درجة رضا المتعاملين مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي عن الخدمات البنكية المقدمة لهم بشكل عام) - باختلاف خصائصهم الشخصية (التساؤل الثالث والرابع من تساؤلات الدراسة)، وقد قامت الباحثة في سبيل تحقيق ذلك باستخدام اختبار (ت) للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين (Independent Samples Test)، إلى جانب اختبار تحليل التباين (ANOVA) للمقارنة بين عدة مجموعات مستقلة في حالة، والبديل اللامعلمي له وهو اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Whalis) للمقارنة بين عدة مجموعات مستقلة في حالة العينات الصغيرة.

كما تتناول هذا الفصل أيضا التعرف على طبيعة العلاقة بين مدى توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي وبين درجة رضا المتعاملين (العملاء) مع هذه البنوك (التساؤل الخامس من تساؤلات الدراسة)، وقد قامت الباحثة في سبيل تحقيق ذلك باستخدام معامل الارتباط الخطي البسيط (معامل بيرسون للارتباط Pearson Correlation Coefficient) لدراسة العلاقة بين المتغيرين.

وأخيراً تناول هذا الفصل تحديد عناصر الحوكمة الأكثر تأثيراً على رضا المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي (التساؤل السادس من تساؤلات الدراسة). وقد قامت الباحثة في سبيل تحقيق ذلك باستخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise Regression.

### أولاً: تحليل بيانات العينة

وفيما يلي سيتم تحليل بيانات العينة وفقاً للخصائص الشخصية يليها تحليل إجابات عينة الدراسة على محاور الاستبانة (الشفافية والمساءلة والمسؤولية والمساواة والتوعية وسهولة وتوفير الخدمات والرضا)، ففي الجدول رقم (5-1) تحليل بيانات العينة بحسب بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لهم كما يلي:

جدول 5-1: التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد الدراسة بحسب الخصائص الأولية

المتغير	أوجه المتغير	عدد أفراد عينة الدراسة (التكرارات)	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	68	34.0%
	أنثى	132	66.0%
	المجموع	200	100.0%
الجنسية	مواطن	146	73.0%
	مقيم	54	27.0%
	المجموع	200	100.0%
التصنيف البنكي للمتعامل (العميل)	عميل عادي	144	72.0%
	عميل مميز	35	17.5%
	لا يعلم	21	10.5%
	المجموع	200	100.0%
فئات العمر	من 18 إلى أقل من 30	71	35.5%
	من 30 إلى أقل من 40	79	39.5%
	من 40 إلى أقل من 50	38	19.0%
	من 50 فأكثر	12	6.0%
	المجموع	200	100.0%
المستوى التعليمي	المرحلة الأساسية	9	4.5%
	المرحلة الثانوية	56	28.0%
	المرحلة الجامعية	111	55.5%
	دراسات عليا	24	12.0%
	المجموع	200	100.0%

يتضح من الجدول السابق (جدول رقم 5-1) ما يلي:

- مثَّلت "الإناث" ما نسبته (66.0%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من المتعاملين، في حين مثَّل "الذكور" ما نسبته (34.0%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من المتعاملين.
- النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة من المتعاملين (تحديداً ما نسبته 73.0%) كانوا من "المواطنين"، في حين مثَّل "المُقيمين" ما نسبته (27.0%) من إجمالي المُجيبين.
- النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة من المتعاملين (تحديداً ما نسبته 72.0%) كانوا من "العملاء العاديين"، في حين مثَّل "العملاء المميزين" ما نسبته (17.5%)، كما كان هناك نسبة (10.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من المتعاملين "لا يعلمون تصنيفهم البنكي".
- الفئة العمرية الشائعة بين أفراد عينة الدراسة من المتعاملين هي "من 30 إلى أقل من 40" بنسبة (39.5%) من الإجمالي، يليها الفئة "من 18 إلى أقل من 30" بنسبة (35.5%)، أما أقل الفئات العمرية تمثلاً في عينة الدراسة فكانت الفئة "من 50 سنة فأكثر" بنسبة (6.0%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من المتعاملين.
- المستوى التعليمي الشائع بين أفراد عينة الدراسة من المتعاملين هو المستوى "الجامعي" بنسبة (55.0%) من الإجمالي، يليه مستوى "الثانوي" بنسبة (28.5%)، ثم مستوى "الدراسات العليا" بنسبة (12.0%)، وأخيراً المرحلة الأساسية بنسبة (4.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من المتعاملين.

#### تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه جميع محاور الدراسة كما ورد في الاستبانة:

ستتم دراسة جميع المحاور على حسب اجابات أفراد العينة على كل محور من المحاور

المذكورة في الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت كالتالي:

## أولاً: تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور (عناصر) الحوكمة

### (1) محور الشفافية:

يتضح من الجدول (جدول رقم 5-2) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة الموافقة على توفر عناصر "الشفافية" في البنوك العامة بإمارة أبوظبي (من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المتعاملين مع هذه البنوك) بلغ (3.347) درجة بانحراف معياري بلغ (0.812) درجة مما يدل على عدم وجود تباين كبير في آراء أفراد عينة الدراسة نحو هذه العناصر.

جدول 5-2: آراء (استجابات) أفراد عينة الدراسة تجاه مجموعة من العبارات التي توضح مستوى الشفافية في البنوك العامة بإمارة أبوظبي والتي يتعاملون معها

الترتيب وفقاً لقيمة المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق إطلاقاً (1)	العدد	العبارة
4	1.010	3.435	13	114	31	31	11	العدد	1) أعلم بالرسوم الخاصة بمعاملاتي البنكية
			6.5	57.0	15.5	15.5	5.5	%	
1	0.925	3.590	22	106	47	18	7	العدد	2) يتم إعلامي بالمدة اللازمة لمعاملاتي البنكية
			11.0	53.0	23.5	9.0	3.5	%	
2	0.971	3.450	14	106	47	22	11	العدد	3) انجاز معاملاتي متوافق مع مدة الإجراء التي تم إعلامي بها
			7.0	53.0	23.5	11.0	5.5	%	
3	0.986	3.450	19	95	53	23	10	العدد	4) يعرض المنتج بكافة مزاياه من قبل موظف الخدمة
			9.5	47.5	26.5	11.5	5.0	%	
6	1.101	3.060	10	72	63	30	25	العدد	5) يتم إيضاح أي مخاطرة متعلقة بالمنتج من قبل موظف خدمة العملاء علي.
			5.0	36.0	31.5	15.0	12.5	%	
5	1.193	3.095	17	74	47	35	27	العدد	6) يوضح موظف خدمة العملاء جميع المخاطر المتعلقة بالمنتج الذي يعرضه علي.
			8.5	37.0	23.5	17.5	13.5	%	
	0.812	3.347							محور الشفافية بشكل عام

كما تبين أيضا من الجدول السابق (الجدول رقم 5-2) أنه من الممكن ترتيب عناصر الشفافية والمندرجة تحت هذا المحور ترتيباً تنازلياً من الأكثر موافقة على توافرها إلى الأقل موافقة على توافرها، وذلك كما يلي:

- جاء العنصر الخاص بـ " يتم إعلامي بالمدة اللازمة لمعاملاتي البنكية " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على توافرها (وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة)، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على توفر هذا العنصر (3.590 درجة) بانحراف معياري صغير بلغ (0.925 درجة)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة لتوفر هذا العنصر (درجة الموافقة كانت أوافق بشدة، أوافق) هي (53.0% + 11.0% = 64.0%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
- وهكذا جاء العنصر الخاص بـ " يتم إيضاح أي مخاطرة متعلقة بالمنتج من قبل موظف خدمة العملاء على " في الترتيب السادس والأخير هنا بمتوسط حسابي (3.060 درجة) وانحراف معياري (1.101 درجة)، وكانت نسبة الموافقة هي (36.0% + 5.0% = 41.0%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

## (2) محور المساءلة:

يتضح من الجدول (جدول رقم 5-3) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة الموافقة على توفر عناصر "المساءلة" في البنوك العامة بإمارة أبوظبي (من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المتعاملين مع هذه البنوك) بلغ (3.337) درجة بانحراف معياري صغير بلغ (0.849) درجة مما يدل على عدم وجود تباين كبير في آراء أفراد عينة الدراسة نحو هذه العناصر.

جدول 5-3: آراء (استجابات) أفراد عينة الدراسة تجاه مجموعة من العبارات التي توضح مستوى المساءلة في البنوك العامة بإمارة أبوظبي والتي يتعاملون معها

الترتيب وفقاً لقيمة المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق إطلاقاً (1)	العبارات
3	1.048	3.305	12	99	41	34	14	لعدد
			6.0	49.5	20.5	17.0	7.0	%
1	1.080	3.360	17	99	38	31	15	لعدد
			8.5	49.5	19.0	15.5	7.5	%
2	0.990	3.345	15	88	59	27	11	لعدد
			7.5	44.0	29.5	13.5	5.5	%
	0.849	3.337	محور المساءلة بشكل عام					

كما تبين أيضاً من الجدول السابق (جدول رقم 5-3) أنه من الممكن ترتيب عناصر المساءلة والمندرجة تحت هذا المحور ترتيباً تنازلياً من الأكثر موافقة على توفرها إلى الأقل موافقة على توفرها، وذلك كما يلي:

■ جاء العنصر الخاص بـ "يتم تصعيد مشكلتك إلى مستوى أعلى في حال عدم قدرة موظف خدمة العملاء حلها" في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على توفرها (وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة)، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على توفر هذا العنصر (3.360 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.080 درجة)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة لتوفر هذا العنصر (درجة الموافقة كانت أوافق بشدة، أوافق) هي (58.0% = 8.5% + 49.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

■ وهكذا جاء العنصر الخاص بـ "هناك وضوح بالتسلسل والاجراءات المتعلقة بحل المشاكل التي تواجهك في بنكك" في الترتيب الثالث والأخير هنا بمتوسط حسابي (3.305 درجة) وانحراف

معياري (1.048 درجة)، وكانت نسبة الموافقة هي (49.5% + 6.0% = 55.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

### 10) محور المسؤولية:

يتضح من الجدول (جدول رقم 5-4) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة الموافقة على توفر عناصر "المسؤولية" في البنوك العامة بإمارة أبوظبي (من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المتعاملين مع هذه البنوك) بلغ (3.352) درجة بانحراف معياري صغير بلغ (0.850) درجة مما يدل على عدم وجود تباين كبير في آراء أفراد عينة الدراسة نحو هذه العناصر.

جدول 5-4: آراء (استجابات) أفراد عينة الدراسة تجاه مجموعة من العبارات التي توضح مستوى المسؤولية في البنوك العامة بإمارة أبوظبي والتي يتعاملون معها

الترتيب وفقاً لقيمة المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق إطلاقاً (1)	العدد	العبارات
2	0.960	3.385	15	92	56	29	8	العدد	11) وجود مصداقية عالية لموظف خدمة العملاء في عرض المنتجات البنكية والخدمة
			7.5	46.0	28.0	14.5	4.0	%	
3	1.066	2.990	10	57	79	29	25	العدد	12) يتحمل المصرف أي خسائر قد أتعرض لها وذلك في حال التقصير أو الإهمال من طرف المصرف
			5.0	28.5	39.5	14.5	12.5	%	
1	1.093	3.680	43	93	32	21	11	العدد	13) يتعامل المصرف بسرية تامة مع معلوماتي الشخصية والمالية
			21.5	46.5	16.0	10.5	5.5	%	
	0.850	3.352	محور المسؤولية بشكل عام						

كما تبين أيضاً أنه من الممكن ترتيب عناصر المسؤولية والمندرجة تحت هذا المحور ترتيباً

تتنازلياً من الأكثر موافقة على توافرها إلى الأقل موافقة على توافرها، وذلك كما يلي:



- جاء العنصر الخاص بـ " يتعامل المصرف بسرية تامة مع معلوماتي " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على توفرها (وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة)، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على توفر هذا العنصر (3.680 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.093 درجة)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة لتوفر هذا العنصر (درجة الموافقة كانت أوافق بشدة، أوافق) هي (46.5% + 21.5% = 68.0%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
- وهكذا جاء العنصر الخاص بـ " يتحمل المصرف أي خسائر قد أتعرض لها وذلك في حال التقصير أو الإهمال من طرف المصرف " في الترتيب الثالث والأخير هنا بمتوسط حسابي (2.990 درجة) وانحراف معياري (1.066 درجة)، وكانت نسبة الموافقة هي (28.5% + 5.0% = 33.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

### (3) محور المساواة:

يتضح من الجدول (جدول رقم 5-5) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة الموافقة على توفر عناصر " المساواة " في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي (من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المتعاملين مع هذه البنوك) بلغ (3.227) درجة بانحراف معياري صغير بلغ (0.680) درجة مما يدل على عدم وجود تباين كبير في آراء أفراد عينة الدراسة نحو هذه العناصر.

جدول 5-5: آراء (استجابات) أفراد عينة الدراسة تجاه مجموعة من العبارات التي توضح مستوى المساواة في البنوك العامة بإمارة أبوظبي والتي يتعاملون معها

الترتيب وفقاً لقيمة المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مواضع					غير موافق إطلاقاً (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)	العبارات
			موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق إطلاقاً (1)						
1	1.020	3.315	16	86	54	33	11	العدد	14) أتلقى نفس المعاملة مقارنة ببقية العملاء في البنك				
			8.0	43.0	27.0	16.5	5.5	%					
3	1.032	3.235	17	74	58	41	10	العدد	15) وقت الإجراءات نفسه لجميع المتعاملين				
			8.5	37.0	29.0	20.5	5.0	%					
5	1.004	3.145	16	58	76	39	11	العدد	16) وجود نفس العروض والامتيازات والخدمة لجميع العملاء				
			8.0	29.0	38.0	19.5	5.5	%					
4	0.897	3.170	14	49	103	25	9	العدد	17) معاملة ذوي الاحتياجات الخاصة بالطريقة نفسها التي يعامل بها بقية العملاء				
			7.0	24.5	51.5	12.5	4.5	%					
2	0.970	3.270	25	44	100	22	9	العدد	18) لا يعجبني عدم وجود طريقة خاصة لمعاملة ذوي الاحتياجات في بنكي				
			12.5	22.0	50.0	11.0	4.5	%					
	0.680	3.227	محور المساواة بشكل عام										

كما تبين أيضاً أنه من الممكن ترتيب عناصر المساواة والمندرجة تحت هذا المحور ترتيباً

تنازلياً من الأكثر موافقة على توافرها إلى الأقل موافقة على توافرها، وذلك كما يلي:

- جاء العنصر الخاص بـ " أتلقى نفس المعاملة مقارنة ببقية العملاء في البنك " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على توافرها (وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة)، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على توفر هذا العنصر (3.315 درجة) بانحراف معياري بلغ (1.020 درجة)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة لتوفر هذا العنصر (درجة الموافقة كانت أوافق بشدة، أوافق) هي (51.5% = 8.5% + 43.0%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

■ وهكذا جاء العنصر الخاص بـ " وجود نفس العروض والامتيازات والخدمة لجميع العملاء " في الترتيب الخامس والأخير هنا بمتوسط حسابي (3.145 درجة) وانحراف معياري (1.004 درجة)، وكانت نسبة الموافقة هي (29.0% + 8.0% = 37.0%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

#### (4) محور التوعية:

يتضح من الجدول (جدول رقم 5-6) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة الموافقة على توفر عناصر "التوعية" في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي (من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المتعاملين مع هذه البنوك) بلغ (3.442) درجة بانحراف معياري صغير بلغ (0.823) درجة مما يدل على عدم تباين كبير في آراء أفراد عينة الدراسة نحو هذه العناصر.

جدول 5-6: آراء (استجابات) أفراد عينة الدراسة تجاه مجموعة من العبارات التي توضح مستوى التوعية في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي والتي يتعاملون معها

الترتيب وفقاً لقيمة المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مواضيع					العدد	العبارات
			موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق إطلاقاً (1)		
1	0.881	3.585	15	121	34	26	4	19) يوفر بنكي جميع المعلومات المفيدة المتعلقة بأنشطته ومنتجاته	
			7.5	60.5	17.0	13.0	2.0		%
2	0.929	3.395	12	96	60	23	9	20) لدي العلم بالخطوات والإجراءات اللازمة لأرفع شكوى عن خدمة أو منتج	
			6.0	48.0	30.0	11.5	4.5		%
3	1.030	3.345	16	91	52	28	13	21) لدي علم بسير أي شكوى أقدمها لحين حلها	
			8.0	45.5	26.0	14.0	6.5		%
	0.823	3.442	محور التوعية بشكل عام						

كما تبين أيضاً أنه من الممكن ترتيب عناصر التوعية والمندرجة تحت هذا المحور ترتيباً

تتنازلياً من الأكثر موافقة على توافرها إلى الأقل موافقة على توافرها، وذلك كما يلي:

■ جاء العنصر الخاص بـ " يوفر بنكي جميع المعلومات المفيدة المتعلقة بأنشطته ومنتجاته " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على توفرها (وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة)، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على توفر هذا العنصر (3.585 درجة) بانحراف معياري بلغ (0.881 درجة)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة لتوفر هذا العنصر (درجة الموافقة كانت أوافق بشدة، أوافق) هي (60.5% + 7.5% = 68.0%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

■ وهكذا جاء العنصر الخاص بـ " لدي علم بسير أي شكوى أقدمها لحين حلها " في الترتيب الثالث والأخير هنا بمتوسط حسابي (3.345 درجة) وانحراف معياري (1.030 درجة)، وكانت نسبة الموافقة هي (45.5% + 8.0% = 53.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

#### محور سهولة وتوفر الخدمات:

يتضح من الجدول (جدول رقم 5- 7) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة الموافقة على توفر عناصر " سهولة وتوفر الخدمات " في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي (من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المتعاملين مع هذه البنوك) بلغ (3.695) درجة بانحراف معياري صغير بلغ (0.853) درجة مما يدل على عدم وجود تباين كبير في آراء أفراد عينة الدراسة نحو هذه العناصر.

جدول 5-7: آراء (استجابات) أفراد عينة الدراسة تجاه مجموعة من العبارات التي توضح مستوى سهولة وتوفر الخدمات في البنوك العامة بإمارة أبوظبي والتي يتعاملون معها

الترتيب وفقاً لقيمة المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق إطلاقاً (1)	العبارات		
2	1.036	3.730	43	97	30	23	7	العدد	22) توفر أجهزة الصراف الآلي أحد الأسباب الهامة لاختياري بنكي	
			21.5	48.5	15.0	11.5	3.5	%		
1	0.974	3.795	44	99	35	16	6	العدد	23) سهولة استخدام الخدمات المصرفية على الشبكة العنكبوتية من المميزات الهامة لبنكي	
			22.0	49.5	17.5	8.0	3.0	%		
4	1.183	3.590	44	85	32	23	16	العدد	24) من الأمور المميزة في بنكي خدمة الرقم المجاني (مركز الاتصال) وسرعة الرد على اتصالاتي	
			22.0	42.5	16.0	11.5	8.0	%		
3	1.113	3.665	46	86	33	25	10	العدد	25) خدمة مركز الاتصال ترد بسرعة على جميع استفساراتي البنكية بسرعة وفعالية	
			23.0	43.0	16.5	12.5	5.0	%		
	0.853	3.695	محور سهولة وتوفر الخدمات بشكل عام							

كما تبين أيضاً أنه من الممكن ترتيب عناصر سهولة وتوفر الخدمات والمندرجة تحت هذا المحور ترتيباً تنازلياً من الأكثر موافقة على توافرها إلى الأقل موافقة على توافرها، وذلك كما يلي:

- جاء العنصر الخاص بـ " سهولة استخدام الخدمات المصرفية على الشبكة العنكبوتية من المميزات الهامة لبنكي" في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة على توافرها (وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة)، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على توافرها هذا العنصر (3.795 درجة) بانحراف معياري بلغ (0.974 درجة)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة لتوفر هذا العنصر (درجة الموافقة كانت أوافق بشدة، أوافق) هي (49.5% + 22.0% = 71.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

- وهكذا جاء العنصر الخاص بـ " من الأمور المميزة في بنكي خدمة الرقم المجاني (مركز الاتصال) وسرعة الرد على اتصالاتي " في الترتيب الرابع والأخير هنا بمتوسط حسابي (3.590 درجة) وانحراف معياري (1.183 درجة)، وكانت نسبة الموافقة هي (42.5%+22.0%=64.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

### ثانياً: تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محور رضا العملاء

يتضح من الجدول (جدول رقم 5- 8) أن المتوسط الحسابي العام لدرجة الموافقة على العناصر المتعلقة بـ "رضا العملاء أو المتعاملين" مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي (من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المتعاملين مع هذه البنوك) بلغ (3.798) درجة بانحراف معياري صغير بلغ (0.894) درجة مما يدل على عدم وجود تباين كبير في آراء أفراد عينة الدراسة نحو هذه العناصر.

وقد تم طرح تم ثلاثة أسئلة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 5-8: آراء (استجابات) أفراد عينة الدراسة تجاه مجموعة من العبارات التي توضح مستوى رضا العملاء مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي عن الخدمات البنكية المقدمة لهم

الترتيب وفقاً لقيمة المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق إطلاقاً (1)	العدد	العبارات
1	0.940	3.925	54	100	27	15	4	العدد	26) سألني في بنكي السنة الأشهر التالية
			27.0	50.0	13.5	7.5	2.0	%	
3	1.075	3.675	45	84	41	21	9	العدد	27) سألني معارفي ببنكي الحالي
			22.5	42.0	20.5	10.5	4.5	%	
2	1.005	3.790	46	98	30	20	6	العدد	28) أنا راض بالخدمات التي يقدمها بنكي
			23.0	49.0	15.0	10.0	3.0	%	
	0.894	3.798	محور رضا العملاء (المتعاملين) بشكل عام						

كما تبين أيضا أنه من الممكن ترتيب العناصر المتعلقة بـ "رضا العملاء أو المتعاملين" ترتيباً تنازلياً من الأكثر موافقة عليها إلى الأقل موافقة عليها، وذلك كما يلي:

- جاء العنصر الخاص بـ " سابقى في بنكي الستة الأشهر التالية " في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة عليها (وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة)، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (3.925 درجة) بانحراف معياري صغير بلغ (0.940 درجة)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة على هذا العنصر (درجة الموافقة كانت أوافق بشدة، أوافق) هي (50.0% + 27.0% = 77.0%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.
- وهكذا جاء العنصر الخاص بـ " سأنصح معارفى ببنكى الحالى " في الترتيب السادس والأخير هنا بمتوسط حسابي (3.675 درجة) وانحراف معياري (1.075 درجة)، وكانت نسبة الموافقة هي (42.0% + 22.5% = 64.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

### ثانياً: اختبار الفرضيات: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

**الفرضية الأولى: المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبوظبي يرون عدم توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة في هذه البنوك**

يتناول هذا الجزء الاجابة على التساؤل الأول واختبار الفرضية الأولى، والمتعلقين بالتعرف على اراء المتعاملين (العملاء) في البنوك العامة بإمارة أبوظبي حول مدى توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة في البنوك التي يتعاملون معها، وقد قامت الباحثة في سبيل تحقيق ذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة المختلفة في البنوك العامة التي يتعاملون معها (متوسط درجة التوفر)، إلى جانب فترة الثقة لمتوسط درجة الموافقة على توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة المختلفة بشكل عام في البنوك العامة في إمارة أبوظبي. وسيتم أولاً التعرف على مدى توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة الرئيسية بشكل عام، ثم ننتقل

إلى التعرف على مدى توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة الفرعية المندرجة تحت عناصر الحوكمة الرئيسية (لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في هذه العناصر)، وذلك على النحو الآتي:

### 1) مدى توفر عناصر الحوكمة الرئيسية بشكل عام في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي:

جدول 5-9: مستوى توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة الرئيسية بشكل عام في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي

مستوى التوفر (التطبيق)	فترة الثقة لمتوسط درجة توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة الرئيسية *		درجة توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة الرئيسية من وجهة أفراد الدراسة		عناصر الحوكمة الرئيسية مرتباً تنازلياً وفقاً لدرجة توفرها (تطبيقها)
	الحد الأعلى	الحد الأدنى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفع إلى حد ما	3.814	3.576	0.853	3.695	سهولة وتوفير الخدمات
متوسط	3.556	3.327	0.823	3.442	التوعية
متوسط	3.470	3.233	0.850	3.352	المسؤولية
متوسط	3.460	3.233	0.812	3.347	الشفافية
متوسط	3.455	3.218	0.849	3.337	المساءلة
متوسط	3.322	3.132	0.680	3.227	المساواة
متوسط	<b>3.484</b>	<b>3.316</b>	<b>0.602</b>	<b>3.400</b>	بشكل عام

\* تم إيجاد فترة الثقة للمتوسط عند مستوى معنوية (مستوى دلالة نظري) محدد مسبقاً ( $\alpha = 0.05$ )

يبين الجدول السابق (جدول رقم 5-9) ما يلي:

1) بالنظر إلى فترة الثقة لمتوسط درجة توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة المختلفة بشكل عام في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي ( $\mu$ )، تبين أن مستوى توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة المختلفة بشكل عام في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي (من وجهة نظر المتعاملين مع هذه البنوك) هو مستوى متوسط (قيمة الحد الأدنى لفترة الثقة أكبر من 2.6 وليس أكبر من 3.4).



(2) وبالنظر إلى فترات الثقة لمتوسط درجة توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة الرئيسية في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي ( $\mu$ )، تبين أن مستوى توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة الرئيسية في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي (من وجهة نظر المتعاملين مع هذه البنوك) قد تراوح ما بين المستوى المتوسط والمستوى المرتفع إلى حد ما.

(3) عناصر الحوكمة الرئيسية الأكثر توفراً (تطبيقاً) في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي (من وجهة نظر المتعاملين مع هذه البنوك)، هي على الترتيب:

- "سهولة وتوفر الخدمات"، بمتوسط درجة توفر (3.695 من 5 درجات).
- "التوعية"، بمتوسط درجة توفر (3.442 من 5 درجات).

(4) عناصر الحوكمة الرئيسية الأقل توفراً (تطبيقاً) في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي (من وجهة نظر المتعاملين مع هذه البنوك)، هي على الترتيب:

- "المساواة"، بمتوسط درجة توفر (3.227 من 5 درجات).
- "المساءلة"، بمتوسط درجة توفر (3.337 من 5 درجات).
- "الشفافية"، بمتوسط درجة توفر (3.347 من 5 درجات).
- "المسؤولية"، بمتوسط درجة توفر (3.352 من 5 درجات).

(2) مدى توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة الفرعية المندرجة تحت عناصر الحوكمة الرئيسية في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي:

فيما يلي ترتيب عناصر الحوكمة الفرعية من الأعلى إلى الأقل توفراً (تطبيقاً) في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي (من وجهة نظر المتعاملين مع هذه البنوك):

جدول 5-10: مدى توفر عناصر الحوكمة الفرعية المندرجة تحت عناصر الحوكمة الرئيسية في البنوك العامة

العنصر الرئيس	درجة التوفر (التطبيق)		عناصر الحوكمة الفرعية (من الأعلى إلى الأقل توفراً أو تطبيقاً)
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
سهولة وتوفير الخدمات	0.974	3.795	سهولة استخدام الخدمات المصرفية على الشبكة العنكبوتية من المميزات الهامة لبنكي
سهولة وتوفير الخدمات	1.036	3.730	توفر أجهزة الصراف الآلي أحد الأسباب الهامة لاختياري بنكي
المسؤولية	1.093	3.680	يتعامل المصرف بسرية تامة مع معلوماتي الشخصية والمالية
سهولة وتوفير الخدمات	1.113	3.665	خدمة مركز الاتصال ترد بسرعة على جميع استفساراتي البنكية بسرعة وفعالية
الشفافية	0.925	3.590	يتم إعلامي بالمدة اللازمة لمعاملاتي البنكية.
سهولة وتوفير الخدمات	1.183	3.590	من الأمور المميزة في بنكي خدمة الرقم المجاني (مركز الاتصال) وسرعة الرد على اتصالاتي
التوعية	0.881	3.585	يوفر بنكي جميع المعلومات المفيدة المتعلقة بأنشطته ومنتجاته
الشفافية	0.971	3.450	انجاز معاملاتي متوافق مع مدة الإجراء التي تم إعلامي بها
الشفافية	0.986	3.450	يعرض المنتج بكافة مزاياه من قبل موظف الخدمة
الشفافية	1.010	3.435	أعلم بالرسوم الخاصة بمعاملاتي البنكية
التوعية	0.929	3.395	لدي العلم بالخطوات والإجراءات اللازمة لأرفع شكوى عن خدمة أو منتج
المسؤولية	0.960	3.385	وجود مصداقية عالية لموظف خدمة العملاء في عرض المنتجات البنكية والخدمة
المساءلة	1.080	3.360	يتم تصعيد مشكلتك إلى مستوى أعلى في حال عدم قدرة موظف خدمة العملاء حلها
المساءلة	0.990	3.345	وجود جهة مختصة تلجأ إليها في حال وقوع إشكال مع البنك الذي تتعامل معه

العنصر الرئيس	درجة التوفر (التطبيق)		عناصر الحوكمة الفرعية (من الأعلى إلى الأقل توفراً أو تطبيقاً)
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
التوعية	1.030	3.345	لدي علم بسير أي شكوى أقدمها لحين حلها
المساواة	1.020	3.315	أتلقي نفس المعاملة مقارنة ببقية العملاء في البنك
المساءلة	1.048	3.305	هناك وضوح بالتسلسل والاجراءات المتعلقة بحل المشاكل التي تواجهك في بنكك
المساواة	0.970	3.270	لا يعجبني عدم وجود طريقة خاصة لمعاملة ذوي الاحتياجات في بنكي
المساواة	1.032	3.235	وقت الإجراءات نفسه لجميع المتعاملين
المساواة	0.897	3.170	معاملة ذوي الاحتياجات الخاصة بالطريقة نفسها التي يعامل بها بقية العملاء
المساواة	1.004	3.145	وجود نفس العروض والامتيازات والخدمة لجميع العملاء.
الشفافية	1.193	3.095	يوضح موظف خدمة العملاء جميع المخاطر المتعلقة بالمنتج الذي يعرضه علي
الشفافية	1.101	3.060	يتم إيضاح أي مخاطرة متعلقة بالمنتج من قبل موظف خدمة العملاء علي
المسؤولية	1.066	2.990	يتحمل المصرف أي خسائر قد أتعرض لها وذلك في حال التقصير أو الإهمال من طرف المصرف

يتضح من الجدول السابق (جدول رقم 5-10) ما يلي:

1) عناصر الحوكمة الفرعية الأكثر توفراً (تطبيقاً) في البنوك العامة بإمارة أبوظبي (من وجهة

نظر المتعاملين مع هذه البنوك)، هي على الترتيب (من الأعلى إلى الأقل):

- سهولة استخدام الخدمات المصرفية على الشبكة العنكبوتية، بمتوسط درجة توفر (3.795 من 5 درجات).

- توفر أجهزة الصراف الآلي، بمتوسط درجة توفر (3.730 من 5 درجات).

- تعامل المصرف بسرية تامة مع المعلومات الشخصية والمالية، بمتوسط درجة توفر (3.680 من 5 درجات).
  - خدمة مركز الاتصال ترد بسرعة على جميع الاستفسارات البنكية بسرعة وفعالية، بمتوسط درجة توفر (3.665 من 5 درجات).
  - 2) عناصر الحوكمة الفرعية الأقل توفراً (تطبيقاً) في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي (من وجهة نظر المتعاملين مع هذه البنوك)، هي على الترتيب (من الأقل إلى الأعلى):
  - يتحمل المصرف أي خسائر يعرض العميل لها وذلك في حال التقصير أو الإهمال من طرف المصرف، بمتوسط درجة توفر (2.990 من 5 درجات).
  - إيضاح أي مخاطرة متعلقة بالمنتج من قبل موظف خدمة العملاء، بمتوسط درجة توفر (3.060 من 5 درجات).
  - يوضح موظف خدمة العملاء جميع المخاطر المتعلقة بالمنتج، بمتوسط درجة توفر (3.095 من 5 درجات).
  - وجود نفس العروض والامتيازات والخدمة لجميع العملاء، بمتوسط درجة توفر (3.145 من 5 درجات).
- من النتيجة أعلاه تعتبر الفرضية الأولى مرفوضة، حيث أن المتعاملين مع البنوك يرون أن توفر (تطبيق الحوكمة) عناصر الحوكمة في هذه البنوك بين مرتفع إلى حد ما ومتوسط، فبالتالي هناك تطبيق لعناصر الحوكمة في البنوك العامة في إمارة أبو ظبي من وجهة نظر المتعاملين(العملاء).

**الفرضية الثانية: المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي غير راضين بشكل عام عن الخدمات البنكية المقدمة لهم بشكل عام**

يتناول هذا الجزء الاجابة على التساؤل الثاني واختبار الفرضية الثانية، والمتعلقين بالتعرف على مستوى رضا المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي عن الخدمات البنكية المقدمة لهم بشكل عام، وقد قامت الباحثة في سبيل تحقيق ذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على بعض العبارات المتعلقة بالرضا عن الخدمات المقدمة لهم في البنوك التي يتعاملون معها، إلى جانب فترة الثقة لمتوسط لدرجة الموافقة على هذه العبارات في البنوك العامة في إمارة أبو ظبي (أي من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة)، وذلك على النحو الآتي:

جدول 5-11: مستوى رضا المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي عن الخدمات البنكية المقدمة لهم

مستوى رضا المتعاملين	فترة الثقة لمتوسط درجة الرضا عن الخدمات المقدمة البنوك العامة في إمارة أبو ظبي (أي من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة) *		درجة رضا أفراد عينة الدراسة عن الخدمات البنكية التي يتلقونها		العبارات
	الحد الأدنى	الحد الأعلى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفع إلى حد ما	3.794	4.056	0.940	3.925	سأبقى في بنكي الستة الأشهر التالية
مرتفع إلى حد ما	3.525	3.825	1.075	3.680	سأصح معارفي ببنكي الحالي
مرتفع إلى حد ما	3.650	3.930	1.005	3.790	أنا راض بالخدمات التي يقدمها بنكي
مرتفع إلى حد ما	3.672	3.921	0.894	3.798	رضا المتعاملين (العملاء) بشكل عام

\* تم إيجاد فترة الثقة للمتوسط عند مستوى معنوية (مستوى دلالة نظري) محدد مسبقاً ( $\alpha = 0.05$ )

يبين الجدول السابق (جدول رقم 5-11) ما يلي:

1) بالنظر إلى فترة الثقة لمتوسط درجة رضا المتعاملين (العملاء) بشكل عام مع البنوك العامة في إمارة أبو ظبي عن الخدمات المقدمة لهم (أي من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة) ( $\mu$ )، تبين أن مستوى رضا المتعاملين (العملاء) بشكل عام مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي عن الخدمات البنكية المقدمة لهم هو مستوى مرتفع إلى حدّ ما (قيمة الحد الأدنى لفترة الثقة أكبر من 3.4 وليس أكبر من 4.2).

2) وبالنظر إلى فترات الثقة لمتوسط درجة رضا المتعاملين (العملاء) تجاه جميع العبارات الدالة على الرضا عن الخدمات البنكية المقدمة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة ( $\mu$ )، تبين أن مستوى رضا المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي تجاه جميع هذه العبارات هو مستوى مرتفع إلى حدّ ما (قيم الحد الأدنى لجميع فترات الثقة أكبر من 3.4 وليس أكبر من 4.2).

3) أكثر العبارات الدالة على رضا المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي، هي:

- سألقي في بنكي الستة الأشهر التالية، بمتوسط درجة رضا (3.925 من 5 درجات).
- أنا راض بالخدمات التي يقدمها بنكي، بمتوسط درجة رضا (3.790 من 5 درجات).
- سأنصح معارفي ببنكي الحالي، بمتوسط درجة رضا (3.680 من 5 درجات).

تم رفض الفرضية الثانية القائلة بأن المتعاملين (العملاء) غير راضين بشكل عام عن الخدمات البنكية المقدمة لهم بشكل عام، لأن مستوى الرضا عن جميع الأسئلة المتعلقة برضا المتعاملين كان مرتفع إلى حد ما.

الفرضية الثالثة: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة 0.05) في متوسط درجة رضا المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي عن الخدمات البنكية المقدمة لهم بشكل عام - باختلاف بعض خصائصهم الشخصية (الجنس، الجنسية، التصنيف البنكي للعميل، المستوى التعليمي، فئات العمر)

يسعى هذا الجزء إلى الاجابة على التساؤل الثالث واختبار الفرضية الثالثة، والمتعلقين بالتعرف على الاختلافات (الفروقات) ذات الدلالة الإحصائية في محور الدراسة الرئيسية (درجة رضا المتعاملين مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي عن الخدمات البنكية المقدمة لهم بشكل عام) - باختلاف خصائصهم الشخصية (الجنس، الجنسية، المستوى التعليمي، العمر، التصنيف البنكي للعميل)، وتستخدم الباحثة عدة أساليب إحصائية سيتم تكرارها أيضا لاختبار الفرضية الرابعة وهي كالتالي:

1. تم استخدام اختبار (ت) للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين (Independent Samples Test)، وذلك لدراسة الاختلافات الإحصائية في متوسط درجة رضا المتعاملين باختلاف المتغيرات المستقلة ذو وجهين فقط، مع توافر شرط الاعتدالية (Normality) والذي يتحقق تلقائياً إذا كانت احجام العينات في جميع مجموعات المقارنة حجم كبير (على الاقل 25 مفردة).
2. تم استخدام (ف) أو تحليل التباين الأحادي (ONE-WAY ANOVA)، لبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة رضا المتعاملين باختلاف المتغيرات المستقلة ذو أكثر من وجهين، وفي نفس الوقت لا بد من توافر شرط الاعتدالية (Normality) والذي يتحقق تلقائياً إذا كانت احجام العينات في جميع مجموعات المقارنة حجم كبير (على الاقل 20 مفردة).
3. تم استخدام اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Whalis)، لبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة نحو محاورها المختلفة باختلاف المتغيرات الأولية (المستقلة) ذو أكثر من وجهين، ونفس الوقت كانت احجام العينات في بعض مجموعات المقارنة صغير. ويجدر الإشارة إلى أن هذا الاختبار هو البديل اللامعلمي لاختبار (ف) أو تحليل التباين

الأحادي (ONE-WAY ANOVA)، ولكن يستخدم في حال كانت احجام العينات صغيرة (أو شرط الاعتدالية ليس متحقق).

دراسة الفرضية الثالثة بحسب الخصائص الشخصية لأفراد الدراسة كما يلي:

### 1) باختلاف الجنس (النوع):

نظراً لكبر أحجام العينات في كلاً من مجموعات المقارنة (أكبر من 20 لأي منهم) هنا وهي (ذكر/ أنثى)، فقد استخدمت الباحثة اختبار (ت) للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين (Independent Samples Test) والذي يفضل استخدامه في حال تحقق شرط الاعتدالية (وهو متحقق هنا تلقائياً كون كبر حجم العينة 20 فأكثر لكل مجموعة من مجموعات المقارنة)، وفيما يلي عرض لهذه النتائج وتحليلها وتفسيرها:

جدول 5-12: نتائج اختبار (ت) لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في محور الدراسة الرئيسية (رضا العملاء) باختلاف الجنس

الاختلافات ذات الدلالة	مستوى الدلالة المحسوب P-value	قيمة (T) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الجنس	محاور الدراسة الرئيسية
لا يوجد	0.718	0.362	0.895	3.813	132	أنثى	درجة رضا المتعاملين
			0.898	3.765	68	ذكر	(العملاء) عن الخدمات

\* يوجد اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

يتضح من الجدول السابق (جدول رقم 5-12) ما يلي:

- لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجة رضا المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي عن الخدمات البنكية المقدمة لهم بشكل عام - باختلاف الجنس، إذ كانت قيمة



مستوى الدلالة المحسوب (وهي 0.718) أكبر من قيمة مستوى الدلالة النظري المفترض مسبقاً من الباحثة (مستوى المعنوية وهو هنا  $\alpha = 0.05$ ).

## (2) باختلاف الجنسية:

وبالمثل، ونظراً لكبر أحجام العينات في كلاً من مجموعات المقارنة (أكبر من 20 لأي منهم) هنا وهي (مواطن/ غير مواطن)، فقد استخدمت الباحثة اختبار (ت) للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين (Independent Samples Test) والذي يفضل استخدامه في حال تحقق شرط الاعتدالية (وهو متحقق هنا تلقائياً كون كبر حجم العينة 20 فأكثر لكل مجموعة من مجموعات المقارنة)، وفيما يلي عرض لهذه النتائج وتحليلها وتفسيرها:

جدول 5-13: نتائج اختبار (ت) لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في محور الدراسة الرئيسية (رضا العملاء) باختلاف الجنسية

الاختلافات ذات الدلالة	مستوى الدلالة المحسوب P-value	قيمة (T) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الجنسية	محاور الدراسة الرئيسية
لا يوجد	0.339	-0.960	0.959	3.765	146	مواطن	درجة رضا المتعاملين (العملاء) عن الخدمات
			0.689	3.883	54	مقيم	

\* يوجد اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

يتضح من الجدول السابق (جدول رقم 5-13) ما يلي:

- لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجة رضا المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبوظبي عن الخدمات البنكية المقدمة لهم بشكل عام - باختلاف جنسيتهم، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب (وهي 0.339) أكبر من قيمة مستوى الدلالة النظري المفترض مسبقاً من الباحثة (مستوى المعنوية وهو هنا  $\alpha = 0.05$ ).

### 3) باختلاف فئات الاعمار:

نظراً لصغر أحجام العينات في مجموعات المقارنة هنا وهي الحالات الاجتماعية المختلفة، فقد استخدمت الباحثة اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Whalis) -وهو البديل اللامعلمي لاختبار تحليل التباين (ANOVA)- لدراسة هذه الاختلافات (الفروقات)، وذلك على النحو التالي:

جدول 5-14: نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Whalis) لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في محور الدراسة الرئيسية (رضا العملاء)- باختلاف فئات العمر

الاختلافات ذات الدلالة	مستوى الدلالة المحسوب P-value	مربع كاي	متوسط الرتب	حجم العينة	فئات الاعمار (بالسنوات)	محاور الدراسة الرئيسية
لا يوجد	0.284	3.796	102.7	71	من 18-أقل من 30	درجة رضا
			101.2	80	من 30-أقل من 40	المتعاملين
			87.6	37	من 40-أقل من 50	(العملاء)ع
			122.3	12	من 50 سنة فأكثر	ن الخدمات

\* يوجد اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

يتضح من الجدول السابق (جدول رقم 5-14) ما يلي:

- لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجة رضا المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي عن الخدمات البنكية المقدمة لهم بشكل عام -باختلاف أعمارهم، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب (وهي 0.284) أكبر من قيمة مستوى الدلالة النظري المفترض مسبقاً من الباحثة (مستوى المعنوية وهو هنا  $\alpha = 0.05$ ).

### 4) باختلاف المستوى التعليمي:

نظراً لصغر أحجام العينات في مجموعات المقارنة هنا وهي المستويات التعليمية المختلفة، فقد استخدمت الباحثة اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Whalis) -وهو البديل اللامعلمي لاختبار تحليل التباين (ANOVA)- لدراسة هذه الاختلافات (الفروقات)، وذلك على النحو التالي:

جدول 5-15: نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Whalis) لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في درجة رضا المتعاملين - باختلاف المستوى التعليمي

الاختلافات ذات الدلالة	مستوى الدلالة المحسوب P-value	مربع كاي	متوسط الرتب	حجم العينة	المستويات التعليمية المختلفة	محاور الدراسة الرئيسية
لا يوجد	0.173	4.989	117.4	9	المرحلة الأساسية	درجة رضا المتعاملين (العملاء) ع ن الخدمات
			86.9	57	المرحلة الثانوية	
			105.2	110	المرحلة الجامعية	
			104.9	24	مرحلة الدراسات العليا	

\* يوجد اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

يتضح من الجدول السابق جدول رقم (5-15) ما يلي:

- لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجة رضا المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي عن الخدمات البنكية المقدمة لهم بشكل عام - باختلاف مستواهم التعليمي، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب (وهي 0.173) أكبر من قيمة مستوى الدلالة النظري المفترض مسبقاً من الباحثة (مستوى المعنوية وهو هنا  $\alpha = 0.05$ ).

#### 5) باختلاف التصنيف البنكي للعميل:

نظراً لكبر أحجام العينات في كلاً من مجموعات المقارنة (أكبر من 20 لأي منهم) وهي هنا عدد سنوات العمل في الجهة، فقد استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين (ANOVA)، والذي يستخدم في 'جاء المقارنة بين أكثر من مجموعتين مستقلتين في حال تحقق شرط الاعتدالية (وهو متحقق هنا تلقائياً كون كبر حجم العينة 20 فأكثر لكل مجموعة من مجموعات المقارنة)، وفيما يلي عرض لهذه النتائج وتحليلها وتفسيرها:

جدول 5-16: نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) لدراسة الاختلافات في درجة الرضا لأفراد مجتمع الدراسة عن الخدمات المصرفية باختلاف التصنيف البنكي

الدلالة المحسوبة	إحصاء (F)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	التصنيف البنكي للعميل	محاور الدراسة الرئيسية
*0.021	3.945	0.822	3.877	144	(1) عميل عادي	درجة رضا المتعاملين (العملاء) عن الخدمات
		1.104	3.762	35	(2) عميل مميز	
		0.862	3.302	21	(3) عميل لا يعرف	

\* يوجد اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية (دلالة) نظري مفترضاً مسبقاً (0.05).

يتضح من الجدول السابق (جدول رقم 5-16) ما يلي:

- توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجة رضا المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبوظبي عن الخدمات البنكية المقدمة لهم بشكل عام - باختلاف تصنيفهم البنكي، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب (وهي 0.021) أقل من قيمة مستوى الدلالة النظري المفترض مسبقاً من الباحثة (مستوى المعنوية وهو هنا  $\alpha = 0.05$ )، إذ تبين أن متوسط درجة رضا المتعاملين (العملاء) المتميزين أقل بشكل ذي دلالة إحصائية من متوسط درجة رضا المتعاملين (العملاء) العاديين.

ويتضح مما سبق ما يلي:

- لا توجد اختلافات (فروقات) ذات دلالة إحصائية في محور الدراسة الرئيسية (درجة رضا المتعاملين مع البنوك العامة بإمارة أبوظبي عن الخدمات البنكية المقدمة لهم بشكل عام) - باختلاف جميع خصائصهم الشخصية، فيما عدا التصنيف البنكي للعميل، إذ أن العملاء المتميزين أقل رضاءً من العملاء العاديين بشأن الخدمات البنكية المقدمة لهم في البنوك التي يتعاملون معها.
- يوجد اتجاه عام (اتفاق) واضح بين المتعاملين مع البنوك العامة بإمارة أبوظبي بأن: مستوى رضاهم بشكل عام مع هذه البنوك هو مستوى مرتفع إلى حد ما.

وبهذه النتيجة يتم رفض وعدم القبول بالفرضية الثالثة لعدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في متوسط رضا العملاء مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي عن الخدمات المقدمة لهم بشكل عام، باختلاف خصائصهم الشخصية.

**الفرضية الرابعة:** هناك فروقات ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة 0.05) في متوسط درجة موافقة المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي تجاه توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة في البنوك التي يتعاملون معها- باختلاف بعض خصائصهم الشخصية (الجنس، الجنسية، التصنيف البنكي للعميل، المستوى التعليمي، فئات العمر)

يسعى هذا الجزء إلى الاجابة على التساؤل الرابع واختبار الفرضية الرابعة، والمتعلق بالتعرف على الاختلافات (الفروقات) ذات الدلالة الإحصائية في محور الدراسة الرئيسية (مدى توفر أو تطبيق عناصر الحوكمة في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي) - باختلاف خصائصهم الشخصية (الجنس، الجنسية، المستوى التعليمي، العمر، التصنيف البنكي للعميل)، وذلك على النحو التالي:

### **(1) الجنس (النوع):**

نظراً لكبر أحجام العينات في كلاً من مجموعات المقارنة (أكبر من 20 لأي منهم) هنا وهي (ذكراً أنثى)، فقد استخدمت الباحثة اختبار (ت) للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين (Independent Samples Test) والذي يفضل استخدامه في حال تحقق شرط الاعتدالية (وهو متحقق هنا تلقائياً كون كبر حجم العينة 20 فأكثر لكل مجموعة من مجموعات المقارنة)، وفيما يلي عرض لهذه النتائج وتحليلها وتفسيرها:

جدول 5-17: نتائج اختبار (ت) لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في محور الدراسة الرئيسية (توفر) تطبيق عناصر الحوكمة في البنوك باختلاف الجنس

الاختلافات ذات الدلالة	مستوى الدلالة المحسوب P-value	قيمة (T) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الجنس	محاور الدراسة الرئيسية
لا يوجد	0.540	0.614	0.618	3.419	132	أنثى	درجة توفر أو تطبيق عناصر
			0.571	3.363	68	ذكر	الحوكمة

\* يوجد اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

يتضح من الجدول السابق (جدول رقم 5-17) ما يلي:

- لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في آراء المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبوظبي تجاه درجة توفر أو تطبيق عناصر الحوكمة بشكل عام في هذه البنوك - باختلاف الجنس، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب (وهي 0.540) أكبر من قيمة مستوى الدلالة النظري المفترض مسبقاً من الباحثة (مستوى المعنوية وهو هنا  $\alpha = 0.05$ ).

## 2) باختلاف الجنسية:

وبالمثل، ونظراً لكبر أحجام العينات في كلاً من مجموعات المقارنة (أكبر من 20 لأي منهم) هنا وهي (مواطن/ غير مواطن)، فقد استخدمت الباحثة اختبار (ت) للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين (Independent Samples Test) والذي يفضل استخدامه في حال تحقق شرط الاعتدالية (وهو متحقق هنا تلقائياً كون كبر حجم العينة 20 فأكثر لكل مجموعة من مجموعات المقارنة)، وفيما يلي عرض لهذه النتائج وتحليلها وتفسيرها:

جدول 5-18: نتائج اختبار (ت) لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في محور الدراسة الرئيسية (توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة) في البنوك باختلاف الجنسية

الاختلافات ذات الدلالة	مستوى الدلالة المحسوب P-value	قيمة (T) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الجنسية	محاور الدراسة الرئيسية
لا يوجد	0.107	-1.620	0.630	3.358	146	مواطن	درجة توفر أو تطبيق عناصر
			0.505	3.513	54	مقيم	الحوكمة

\* يوجد اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

يتضح من الجدول السابق (جدول رقم 5-18) ما يلي:

- لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في آراء المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبوظبي تجاه درجة توفر أو تطبيق عناصر الحوكمة بشكل عام في هذه البنوك باختلاف جنسيتهم، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب (وهي 0.107) أكبر من قيمة مستوى الدلالة النظري المفترض مسبقاً من الباحثة (مستوى المعنوية وهو هنا  $\alpha = 0.05$ ).

### 3) باختلاف فئات الاعمار:

نظراً لصغر أحجام العينات في مجموعات المقارنة هنا وهي الحالات الاجتماعية المختلفة، فقد استخدمت الباحثة اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Whalis) -وهو البديل اللامعلمي لاختبار تحليل التباين (ANOVA)- لدراسة هذه الاختلافات (الفروقات)، وذلك على النحو التالي:

جدول 5-19: نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Whalis) لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في محور الدراسة الرئيسية (توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة) في البنوك - باختلاف فئات العمر

الاختلافات ذات الدلالة	مستوى الدلالة المحسوب P-value	مربع كاي	متوسط الرتب	حجم العينة	فئات الاعمار (بالسنوات)	محاور الدراسة الرئيسية
لا يوجد	0.061	7.380	112.7	71	من 18-أقل من 30	درجة توفر أو تطبيق عناصر الحوكمة
			97.1	80	من 30-أقل من 40	
			82.1	37	من 40-أقل من 50	
			108.0	12	من 50 سنة فأكثر	

\* يوجد اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

يتضح من الجدول السابق (جدول رقم 5-19) ما يلي:

- لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في آراء المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبوظبي تجاه درجة توفر أو تطبيق عناصر الحوكمة بشكل عام في هذه البنوك باختلاف أعمارهم، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب (وهي 0.061) أكبر من قيمة مستوى الدلالة النظري المفترض مسبقاً من الباحثة (مستوى المعنوية وهو هنا  $\alpha = 0.05$ ).

#### 4) باختلاف المستوى التعليمي:

نظراً لصغر أحجام العينات في مجموعات المقارنة هنا وهي المستويات التعليمية المختلفة، فقد استخدمت الباحثة اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Whalis) -وهو البديل اللامعلمي لاختبار تحليل التباين (ANOVA)- لدراسة هذه الاختلافات (الفروقات)، وذلك على النحو التالي:



جدول 5-20: نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal-Whalis) لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في (توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة) في البنوك - باختلاف المستوى التعليمي

الاختلافات ذات الدلالة	مستوى الدلالة المحسوب P-value	مربع كاي	متوسط الرتب	حجم العينة	المستويات التعليمية المختلفة	محاور الدراسة الرئيسية
لا يوجد	0.883	0.658	109.7	9	المرحلة الأساسية	درجة توفر
			95.9	57	المرحلة الثانوية	أو تطبيق
			101.7	110	المرحلة الجامعية	عناصر
			102.6	24	مرحلة الدراسات العليا	الحوكمة

\* يوجد اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05).

يتضح من الجدول السابق جدول رقم (5-20) ما يلي:

- لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في آراء المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي تجاه درجة توفر أو تطبيق عناصر الحوكمة بشكل عام في هذه البنوك - باختلاف مستواهم التعليمي، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب (وهي 0.883) أكبر من قيمة مستوى الدلالة النظري المفترض مسبقاً من الباحثة (مستوى المعنوية وهو هنا  $\alpha = 0.05$ ).

#### 5) باختلاف التصنيف البنكي للعميل:

نظراً لكبر أحجام العينات في كلاً من مجموعات المقارنة (أكبر من 20 لأي منهم) وهي هنا التصنيف البنكي للعميل، فقد استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين (ANOVA)، والذي يستخدم في 'جاء المقارنة بين أكثر من مجموعتين مستقلتين في حال تحقق شرط الاعتدالية (وهو متحقق هنا تلقائياً كون كبر حجم العينة 20 فأكثر لكل مجموعة من مجموعات المقارنة)، وفيما يلي عرض لهذه النتائج وتحليلها وتفسيرها:

جدول 5-21: نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) لدراسة الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في (توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة) في البنوك - باختلاف التصنيف البنكي

الدلالة المحسوبة	إحصاء (F)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	التصنيف البنكي للعميل	محاوير الدراسة الرئيسية
*0.001	7.203	0.548	3.475	144	(1) عميل عادي	درجة توفر أو تطبيق عناصر الحوكمة
		0.691	3.352	35	(2) عميل مميز	
		0.631	2.962	21	(3) عميل لا يعرف	

\* يوجد اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية (دلالة) نظري مفترضاً مسبقاً (0.05).

يتضح من الجدول السابق (جدول رقم 5-21) ما يلي:

- توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في آراء المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبوظبي تجاه درجة توفر أو تطبيق عناصر الحوكمة بشكل عام في هذه البنوك - باختلاف تصنيفهم البنكي، إذ كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب (وهي 0.001) أقل من قيمة مستوى الدلالة النظري المفترض مسبقاً من الباحثة (مستوى المعنوية وهو هنا  $\alpha = 0.05$ )، إذ تبين أن متوسط درجة تطبيق عناصر الحوكمة بشكل عام من وجهة نظر المتعاملين (العملاء) المتميزين أقل بشكل ذي دلالة إحصائية من متوسط درجة تطبيق عناصر الحوكمة بشكل عام من وجهة نظر المتعاملين (العملاء) العاديين.

ويتضح مما سبق ما يلي:

- لا توجد اختلافات (فروقات) ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة الرئيسية (مدى توفر أو تطبيق عناصر الحوكمة في البنوك العامة بإمارة أبوظبي) - باختلاف جميع خصائصهم الشخصية، فيما عدا التصنيف البنكي للعميل، إذ أن العملاء المتميزين يرون أقل من العملاء العاديين تطبيق عناصر الحوكمة في البنوك التي يتعاملون معها.

- يوجد اتجاه عام (اتفاق) واضح بين المتعاملين مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي بأن: (مستوى توفر أو تطبيق عناصر الحوكمة المختلفة بشكل عام في البنوك التي يتعاملون بها هو مستوى متوسط).

من النتائج المذكورة أعلاه تم رفض وعدم قبول الفرضية الرابعة.

**الفرضية الخامسة:** هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة 0.05) بين درجة توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي وبين درجة رضا المتعاملين مع هذه البنوك

يتناول هذا الجزء الاجابة على التساؤل الخامس واختبار الفرضية الخامسة، والمتعلقين بالتعرف على طبيعة العلاقة بين مدى توفر عناصر الحوكمة في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي وبين درجة رضا المتعاملين (العملاء) مع هذه البنوك، وقد قامت الباحثة في سبيل تحقيق ذلك باستخدام معامل الارتباط الخطي البسيط (معامل بيرسون للارتباط Pearson correlation) بين درجة توفر عناصر الحوكمة بشكل عام وبين درجة رضا المتعاملين (العملاء) بشكل عام، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول 5-22: العلاقة بين درجة توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة بشكل عام وبين درجة رضا المتعاملين (العملاء) بشكل عام

درجة رضا المتعاملين (العملاء) بشكل عام		درجة توفر عناصر الحوكمة بشكل عام
0.642	قيمة معامل الارتباط الخطي البسيط	
**0.000	قيمة مستوى الدلالة المحسوبة	

\*\* يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.01$ )

يُتضح من خلال الجدول السابق جدول رقم (5-22) أن قيمة معامل الارتباط الخطي البسيط (معامل بيرسون للارتباط Pearson correlation) بين درجة توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة بشكل عام وبين درجة رضا المتعاملين (العملاء) بشكل عام، قد بلغت (0.642)، مما يدل على

وجود علاقة طردية وقوية<sup>1</sup> وذات دلالة إحصائية<sup>2</sup> بين درجة توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة بشكل عام وبين درجة رضا المتعاملين (العملاء) بشكل عام، بمعنى أن كلما زادت "أو انخفضت" درجة توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة في البنوك العامة بإمارة أبوظبي كلما زادت "أو انخفضت" درجة رضا المتعاملين (العملاء) مع هذه البنوك.

وبذلك يتم قبول الفرضية الخامسة لوجود العلاقة الطردية بين توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة بشكل عام وبين درجة رضا المتعاملين (العملاء) بشكل عام.

**الفرضية السادسة:** هناك تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة 0.05) لدرجة توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة المختلفة (الشفافية، المساءلة، المسؤولية، المساواة، التوعية، سهولة وتوفر الخدمات) على درجة رضا المتعاملين مع البنوك العامة بإمارة أبوظبي

يتناول هذا الجزء الاجابة على التساؤل السادس واختبار الفرضية السادسة، والمتعلقين بالتعرف على عناصر الحوكمة الأكثر تأثيراً على مستوى رضا المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبوظبي، وقد قامت الباحثة في سبيل تحقيق ذلك باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise Regression، وذلك لتحديد أكثر عناصر الحوكمة (المتغيرات المستقلة) تأثيراً على درجة رضا المتعاملين.

إذ تمّ اعتبار متغير درجة رضا المتعاملين (العملاء) بشكل عام كمتغير أساسي أو رئيس (المتغير التابع y)، وعناصر الحوكمة الرئيسية كمتغيرات مستقلة (الشفافية m1، المساءلة m2، المسؤولية m3، المساواة m4، التوعية m5، سهولة وتوفر الخدمات m6)، وذلك لتحديد أكثر هذه العناصر (المتغيرات المستقلة) تأثيراً على مستوى رضا المتعاملين (العملاء) بشكل عام y، وقبل

<sup>1</sup> لأن قيمة معامل الارتباط هنا موجبة وأكبر من 0.60 (فهيمى، 2006: 425).

<sup>2</sup> لأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل من قيمة مستوى الدلالة النظري ( $\alpha = 0.05$ ).

إجراء الاختبار تمّ التأكد من عدم وجود علاقة ارتباط شديدة بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، إذ تمّ حساب معاملات الارتباط بين جميع المتغيرات المستقلة وكانت جميعها أقل من (0.70)، كما تم حساب عوامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة وكانت جميعها أقل من (10)، مما يؤكّد عدم وجود علاقة ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة تؤدي إلى نتائج مضللة لتحليل الانحدار (فهومي، 2006: 423)، وقد أظهرت النتائج ما يلي:

جدول 5-23: نتائج تحليل الانحدار المتعدّد (المتدرج) لتحديد عناصر الحوكمة المؤثرة على مستوى رضا المتعاملين (العلاء) بشكل عام

عوامل تضخم التباين VIF	مستوى الدلالة المحسوب Sig.	معامل بيتا Standardized Coefficients Beta	معاملات الانحدار Coefficients	جوانب العمل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي العام
	*0.022		0.556	(Constant)
1.235	**0.000	0.490	0.513	1) سهولة وتوفير الخدمات m6
1.620	**0.002	0.200	0.220	2) الشفافية m1
1.634	**0.009	0.173	0.182	3) المساءلة m2
معامل التحديد المصحح Adjusted R Square = 48.5%، ومستوى الدلالة المحسوب للنموذج ككل = **0.000				

\* يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ )  
 \*\* يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.01$ )

يتضح من الجدول السابق جدول (5-23) أن هناك (3) عناصر رئيسة للحوكمة تؤثر تأثيراً معنوية (ذات دلالة إحصائية)<sup>1</sup> وطردياً (بناء على إشارة قيمة بيتا المعيارية) على مستوى رضا المتعاملين (العلاء) بشكل عام، وفيما يلي ترتيب هذه العناصر الرئيسية من حيث قوة التأثير (بناء على قيمة بيتا المعيارية):

<sup>1</sup> لأن قيم مستوى الدلالة المحسوبة أقل من قيمة مستوى الدلالة النظري ( $\alpha = 0.05$ )

■ يأتي العنصر الرئيس المتعلق بـ "سهولة وتوفير الخدمات، مثل: توفر أجهزة الصراف الآلي، سهولة استخدام الخدمات المصرفية على الشبكة العنكبوتية، خدمة مركز الاتصال " كأحد عناصر الحوكمة الرئيسة في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير على مستوى رضا المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي (بيتا= موجب 0.490 ومستوي دلالة=0.000 أقل من 0.01).

■ ثم يأتي العنصر الرئيس المتعلق بـ "الشفافية، مثل: العلم بالرسوم الخاصة بالمعاملات البنكية، العلم بالمدة اللازمة للمعاملات البنكية، عرض المنتج بكافة مزاياه من قبل موظف الخدمة، إيضاح أي مخاطرة متعلقة بالمنتج من قبل موظف خدمة العملاء، توضيح موظف خدمة العملاء جميع المخاطر المتعلقة بالمنتج المعروف " كأحد عناصر الحوكمة الرئيسة في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير على مستوى رضا المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي (بيتا= موجب 0.200 ومستوي دلالة=0.002 أقل من 0.01).

■ ويأتي العنصر الرئيس المتعلق بـ "المساءلة، مثل: وضوح التسلسل والاجراءات المتعلقة بحل المشاكل التي تواجه المتعاملين، يتم تصعيد المشكلة إلى مستوى أعلى في حال عدم قدرة موظف خدمة العملاء حلها، وجود جهة مختصة تلجأ في حال وقوع إشكال مع البنك " كأحد عناصر الحوكمة الرئيسة في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير على مستوى رضا المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي (بيتا= موجب 0.173 ومستوي دلالة=0.009 أقل من 0.01).

وُشير النتائج أيضا إلى أن هذه العناصر الثلاث مجتمعة تفسر (48.5%) من التغير في مستوى رضا المتعاملين (العملاء) بشكل عام (معامل التحديد المصحح = 48.5%). كما تُشير النتائج إلى أنه من الممكن وضع شكل للعلاقة الرياضية التي تربط بين متغير رضا المتعاملين (العملاء) بشكل عام (المتغير التابع y) وبين عناصر الحوكمة الرئيسة (الشفافية m1، المساءلة m2، سهولة وتوفير الخدمات m6) والمؤثرة على المتغير التابع تأثيراً معنوياً ذات دلالة إحصائية، وذلك على النحو التالي:

$$Y = 0.556 + 0.220 * m1 + 0.182 * m2 + 0.513 * m6$$

اعتقد أن نيل عناصر الحوكمة الثلاثة أعلى نسبة في رضا المتعاملين منطقي، فالعملاء يبحثون حالياً على سهولة وتوفير الخدمات المصرفية، فالعميل يرغب بإنجاز الكثير من معاملاته وهو في مكتبه أثناء العمل أو في منزله وذلك ما توفره الخدمة المصرفية البنكية على الشبكة العنكبوتية، وبذلك اختصر العميل الكثير من الجهد والوقت.

ومن الأمور الهامة لدى المتعامل الوضوح والشفافية في المنتجات المعروضة له، كمثال لذلك في حالة إقدام العميل على الاشتراك باستثمار مصرفي، فمن الأكد أن العميل يرغب بشكل قاطع بالحصول على المعلومات صحيحة وواضحة عن مميزات الاستثمار و نسبة حفظ رأس المال و المخاطرة التي سيتعرض لها في حال لم يؤد الاستثمار النتائج المتوقعة، أي تضليل او عدم وضوح قد يفقد العميل رضاه وثقته بالبنك الذي يتعامل معه، والمساءلة وجه آخر للشفافية فحينما تكون المساءلة عالية على موظفي المصرف في الأمور المتعلقة بخدمة المتعاملين سنجد اهتمام من قبل الموظفين ووضوح و شفافية في التعامل وإنجاز المعاملات للمتعاملين، لذلك هذه العناصر الثلاث لها أهمية عالية لنيل وزيادة رضا المتعاملون في البنوك.

على إثر النتائج المذكورة بالأعلى فقد تم قبول الفرضية السادسة التي توضح وجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية بين توفر (تطبيق) ثلاثة من عناصر الحوكمة ودرجة رضا المتعاملين(العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبوظبي.

## الفصل السادس: خلاصة الدراسة وأهم نتائجها وتوصياتها

في هذا الفصل سيتم عرض ملخص لمحتوى الدراسة وأهم النتائج التي توصلت إليها إلى جانب مجموعة من التوصيات التي توصي بها الباحثة من خلال هذه النتائج، وذلك على النحو التالي:

### أولاً: خلاصة الدراسة

#### احتوت هذه الدراسة على خمسة فصول:

شمل الفصل الأول الإطار العام للدراسة كمدخل للدراسة ليناقدش مشكلة الدراسة، وأهمية الدراسة، وأهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، ومفاهيم ومصطلحات الدراسة.

وأوضحت الباحثة في هذا الفصل أن هناك تساؤلات حول ثقافة الحوكمة لدى الكثير من العاملين في المصارف العامة بإمارة أبو ظبي بالإضافة إلى انخفاض الوعي لدى شريحة من عملاء هذه المصارف بحقوقهم وقنوات التواصل مع الجهات الحاكمة المعنية بالإشراف على المصارف وتنظيم عملها مثل: مصرف الإمارات المركزي من اجل ضمان تحقيق الأهداف المرجوة من أنظمة الحوكمة الموجودة في القطاع المصرفي. وعليه فإن الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على آراء المتعاملين مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي حول مدى توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة (كالشفافية والمساءلة والمسؤولية والمساواة والتوعية وسهولة وتوفير الخدمات) في البنوك التي يتعاملون معها، إلى جانب قياس مدى رضاهم عن الخدمات المصرفية التي تقدمها هذه البنوك، ويتحقق هذا الغرض من خلال إجابة الدراسة على التساؤلات والفرضيات التي تم وضعها.

أما الفصل الثاني فقد شمل على الإطار النظري للدراسة كعرض الدراسات السابقة بالإضافة إلى استعراض الحوكمة في القطاع العام والخاص على الصعيد العالمي وتمت مناقشة نظرية الوكالة وفروضها وأيضاً تم ذكر الازمات الاقتصادية التي حدثت على النطاق العالمي وبعض الإجراءات المتخذة لتلافي تكرارها كإنشاء لجنة بازل وما انبثق منها من اتفاقيات.



وبحثنا في الفصل الثالث حول أسباب اهتمام دولة الامارات بالحوكمة وتطبيقها في القطاعين العام والخاص وتم ذكر أمثلة لكلا القطاعين، يدعم اهتمام دولة الامارات بتطبيق الحوكمة.

وتناول الفصل الرابع الإطار المنهجي للدراسة (منهجية الدراسة وإجراءاتها) وفيه أوضحت الباحثة أنها استخدمت في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (أو ما يسمى بالمسح الاجتماعي) الذي يعد أنسب المناهج لاستطلاع آراء المبحوثين وصولاً إلى معطيات عامة توضح مشكلة البحث وكيفية مواجهتها. واستعرضت الباحثة مجتمع الدراسة الذي يمثل جميع المتعاملين الذين لديهم حسابات في المصارف والبنوك العاملة بإمارة أبوظبي، وقد اعتمدت الباحثة على العينة المناسبة (Convenient Sample)، إذ قامت بتوزيع استبانة الدراسة على زملاء لها يعملون في عدة جهات، بعضهم يعمل في مدارس وأحدهم في شركة العين للتوزيع، حيث شرحت لهم موضوع البحث والمحاور الرئيسية وأسئلة الاستبانة، وهم قاموا بتوزيعها على العاملين معهم وتوضيح الهدف من الاستبانة وأجابوا عن أي تساءل للمشاركين وأيضاً تواصلوا مع الباحثة هاتفياً في حال رغبتهم لأي توضيح في أسئلة الاستبانة لاي مشترك. وبعد عدة محاولات واتصالات تمكنت الباحثة باسترداد (200) استبانة صالحة للتحليل، وهو ما تم اعتباره حجم عينة الدراسة.

وأوضحت الباحثة في هذا الفصل أيضاً أنها اعتمدت بشكل أساسي (عند تصميمها لاستبانة الدراسة) على الاستبانات التي تم تلخيصها في فصل الاطار النظري إلى جانب النظريات والمعايير التي حصرتها الباحثة والمختصة بالحوكمة في القطاع العام أو الخاص، وشملت هذه الاستبانة (الى جانب بعض الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة) على جزئين رئيسيين هما (متغيرات أو عبارات تتعلق بعناصر الحوكمة المختلفة، متغيرات أو عبارات تتعلق برضا المتعاملين عن الخدمات البنكية) يغطيان جميع أبعاد الدراسة، ويُجيبان عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

وبينت الباحثة في هذا الفصل أيضاً إجراءات صدق الاستبانة والذي تم قياسه من خلال ما يسمى بصدق المحكمين حيث قامت الباحثة بعرضها في صورتها الأولية على المحكمين في جامعة الامارات، إلى جانب الصدق البنائي لعناصر الاستبانة.

وفي هذا الفصل أيضاً قامت الباحثة بقياس ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )) لمحاور الدراسة المختلف، وقد تراوحت قيم هذه المعاملات لمحاور الدراسة ما بين (0.93 & 0.75) لأداة الدراسة، وفي نهاية هذا الجزء توصلت إلى الاستبانة في صورتها النهائية تعد استبانة صادقة فيما أعدته لقياسه وثابتة بدرجة عالية، مما أمكن الباحثة من تطبيقها بثقة عالية.

أما الفصل الخامس فقد تناول عرض بيانات العينة وتحليل وتفسير نتائج الفرضيات والدراسة تحليلياً وصفيًا وتحليلًا استدلالياً باستخدام الطرق الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة المتغيرات في هذه الدراسة.

وفي الفصل السادس من هذه الدراسة قامت الباحثة بتلخيص، وعرض أهم نتائجها واقتراح توصياتها.

## ثانياً: أهم نتائج الدراسة

لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج عن مدى توفر عناصر الحوكمة في البنوك العامة بإمارة أبوظبي، وعن مستوى رضا المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبوظبي عن الخدمات البنكية المقدمة لهم بشكل عام، وعن أهم الاختلافات (أو الفروقات) ذات الدلالة الإحصائية في درجة رضا المتعاملين (العملاء) باختلاف خصائصهم الشخصية، وعن طبيعة العلاقة بين مدى توفر عناصر الحوكمة في البنوك العامة بإمارة أبوظبي وبين درجة رضا المتعاملين

(العملاء) مع هذه البنوك ومن، وعن أهم عناصر الحوكمة الأكثر تأثيراً على رضا المتعاملين

(العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبوظبي، ومن أهم تلك النتائج التي تم الحصول عليها ما يلي:

### 1) النتائج الخاصة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة من المتعاملين الذين لديهم حسابات في المصارف والبنوك العاملة بإمارة أبوظبي

أظهرت النتائج ما يلي:

- مثَّلت "الإناث" ما نسبته (66.0%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من المتعاملين، في حين مثَّلت "الذكور" ما نسبته (34.0%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من المتعاملين.
- النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة من المتعاملين (تحديداً ما نسبته 73.0%) كانوا من "المواطنين"، في حين مثَّلت "المُقيمين" ما نسبته (27.0%) من إجمالي المُجيبين.
- النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة من المتعاملين (تحديداً ما نسبته 72.0%) كانوا من "العملاء العاديين"، في حين مثَّلت "العملاء المميزين" ما نسبته (17.5%)، كما كان هناك نسبة (10.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من المتعاملين "لا يعلمون تصنيفهم البنكي".
- الفئة العمرية الشائعة بين أفراد عينة الدراسة من المتعاملين هي "من 30 إلى أقل من 40" بنسبة (39.5%) من الإجمالي، يليها الفئة "من 18 إلى أقل من 30" بنسبة (35.5%)، أما أقل الفئات العمرية تمثلاً في عينة الدراسة فكانت الفئة "من 50 سنة فأكثر" بنسبة (6.0%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من المتعاملين.
- المستوى التعليمي الشائع بين أفراد عينة الدراسة من المتعاملين هو المستوى "الجامعي" بنسبة (55.0%) من الإجمالي، يليه مستوى "الثانوي" بنسبة (28.5%)، ثم مستوى "الدراسات العليا" بنسبة (12.0%)، وأخيراً المرحلة الأساسية بنسبة (4.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من المتعاملين.

## 2) النتائج الخاصة بمدى توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة الرئيسية في البنوك العامة بإمارة أبوظبي

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- مستوى توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة المختلفة بشكل عام في البنوك العامة بإمارة أبوظبي (من وجهة نظر المتعاملين مع هذه البنوك) هو مستوى متوسط.
- مستوى توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة الرئيسية في البنوك العامة بإمارة أبوظبي (من وجهة نظر المتعاملين مع هذه البنوك) قد تراوح ما بين المستوى المتوسط والمرتفع إلى حد ما).
- عناصر الحوكمة الرئيسية الأكثر توفراً (تطبيقاً) في البنوك العامة بإمارة أبوظبي (من وجهة نظر المتعاملين مع هذه البنوك)، هي على الترتيب: ("سهولة وتوفر الخدمات"، بمتوسط درجة توفر 3.695، "التوعية"، بمتوسط درجة توفر 3.442).
- عناصر الحوكمة الرئيسية الأقل توفراً (تطبيقاً) في البنوك العامة بإمارة أبوظبي (من وجهة نظر المتعاملين مع هذه البنوك)، هي على الترتيب: ("المساواة"، بمتوسط درجة توفر 3.227، "المساءلة"، بمتوسط درجة توفر 3.337، "الشفافية"، بمتوسط درجة توفر 3.347، "المسؤولية"، بمتوسط درجة توفر 3.352).
- عناصر الحوكمة الفرعية الأكثر توفراً (تطبيقاً) في البنوك العامة بإمارة أبوظبي (من وجهة نظر المتعاملين مع هذه البنوك)، هي على الترتيب: ("سهولة استخدام الخدمات المصرفية على الشبكة العنكبوتية"، بمتوسط درجة توفر 3.795، "توفر أجهزة الصراف الآلي"، بمتوسط درجة توفر 3.730، "تعامل المصرف بسرية تامة مع المعلومات الشخصية والمالية"، بمتوسط درجة توفر 3.680، "خدمة مركز الاتصال ترد بسرعة على جميع الاستفسارات البنكية بسرعة وفعالية"، بمتوسط درجة توفر 3.665).

- عناصر الحوكمة الفرعية الأقل توفراً (تطبيقاً) في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي (من وجهة نظر المتعاملين مع هذه البنوك)، هي على الترتيب (يتحمل المصرف أي خسائر يعرض العميل لها وذلك في حال التقصير أو الإهمال من طرف المصرف، بمتوسط درجة توفر 2.990، إيضاح أي مخاطرة متعلقة بالمنتج من قبل موظف خدمة العملاء، بمتوسط درجة توفر 3.060، يوضح موظف خدمة العملاء جميع المخاطر المتعلقة بالمنتج، بمتوسط درجة توفر 3.095، وجود نفس العروض والامتيازات والخدمة لجميع العملاء، بمتوسط درجة توفر 3.145).

### 3) النتائج الخاصة بمستوى رضا المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي عن الخدمات البنكية المقدمة لهم بشكل عام

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- مستوى رضا المتعاملين (العملاء) بشكل عام مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي عن الخدمات البنكية المقدمة لهم هو مستوى مرتفع إلى حدّ ما.
- مستوى رضا المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي تجاه جميع هذه العبارات هو مستوى مرتفع إلى حدّ ما.
- أكثر العبارات الدالة على رضا المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي، هي: (سابقى في بنكي الستة الأشهر التالية، بمتوسط درجة رضا 3.925، أنا راض بالخدمات التي يقدمها بنكي، بمتوسط درجة رضا 3.790، سأنصح معارفي ببنكي الحالي، بمتوسط درجة رضا 3.680).

**4) الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في محاور الدراسة الرئيسية (مدى توفر أو تطبيق عناصر الحوكمة في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي، درجة رضا المتعاملين مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي عن الخدمات البنكية المقدمة لهم بشكل عام) - باختلاف خصائصهم الشخصية (الجنس، الجنسية، المستوى التعليمي، العمر، التصنيف البنكي للعميل)**

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- لا توجد اختلافات (فروقات) ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة الرئيسية (مدى توفر أو تطبيق عناصر الحوكمة في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي، درجة رضا المتعاملين مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي عن الخدمات البنكية المقدمة لهم بشكل عام) - باختلاف جميع خصائصهم الشخصية، فيما عدا التصنيف البنكي للعميل، إذ أن العملاء المتميزين يرون أقل من العملاء العاديين تطبيق عناصر الحوكمة في البنوك التي يتعاملون معها، كما أن العملاء المتميزين أقل رضاً من العملاء العاديين بشأن الخدمات البنكية المقدمة لهم في البنوك التي يتعاملون معها.
- يوجد اتجاه عام (اتفاق) واضح بين المتعاملين مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي بأن: (مستوى توفر أو تطبيق عناصر الحوكمة المختلفة بشكل عام في البنوك التي يتعاملون بها هو مستوى متوسط، وأن مستوى رضاهم بشكل عام مع هذه البنوك هو مستوى مرتفع إلى حدّ ما).

**5) النتائج الخاصة بطبيعة العلاقة بين مدى توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي وبين درجة رضا المتعاملين (العملاء) مع هذه البنوك**

- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية وقوية وذات دلالة إحصائية بين درجة توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة بشكل عام وبين درجة رضا المتعاملين (العملاء) بشكل عام، بمعنى أن كلما زادت "أو انخفضت" درجة توفر (تطبيق) عناصر الحوكمة في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي كلما زادت "أو انخفضت" درجة رضا المتعاملين (العملاء) مع هذه البنوك.

## 6) النتائج الخاصة بأهم عناصر الحوكمة الأكثر تأثيراً على رضا المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك (3) عناصر رئيسة للحوكمة تؤثر تأثيراً معنوية (ذات دلالة إحصائية) وطردياً (بناء على إشارة قيمة بيتا المعيارية) على مستوى رضا المتعاملين (العملاء) بشكل عام، وفيما يلي ترتيب هذه العناصر الرئيسية من حيث قوة التأثير (بناء على قيمة بيتا المعيارية):

- جاء العنصر الرئيس المتعلق بـ "سهولة وتوفير الخدمات، مثل: توفر أجهزة الصراف الآلي، سهولة استخدام الخدمات المصرفية على الشبكة العنكبوتية، خدمة مركز الاتصال " كأحد عناصر الحوكمة الرئيسية في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير على مستوى رضا المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي. ففي الدراسة السابقة التي جاءت تحت عنوان "تحليل ميداني لتوضيح السمات المؤثرة على خيارات العملاء لاختيار البنك في دولة الامارات: دبي"، أكدت نتائجها أن العملاء يختارون بنوكهم وفقاً لقراب وتوفر أجهزة الصراف الآلي وتوفر سبل الراحة في الخدمات. وبذلك يتضح اهتمام المتعاملين بهذا العنصر بشكل رئيسي. وأيضاً في الدراسة الثالثة في الدراسات السابقة قد اشتكوا المتعاملين من قلة المنتجات البنكية في البنوك الإسلامية وسبل التواصل الحديثة مثل مواقع البنوك على الشبكة العنكبوتية، وتدل الدراسات السابقة على أهمية توفر الخدمات لجذب المتعاملين وهي أحد النقاط التي تمت دراستها في استبانة البحث.

- ثم جاء العنصر الرئيس المتعلق بـ "الشفافية، مثل: العلم بالرسوم الخاصة بالمعاملات البنكية، العلم بالمدة اللازمة للمعاملات البنكية، عرض المنتج بكافة مزاياه من قبل موظف الخدمة، إيضاح أي مخاطرة متعلقة بالمنتج من قبل موظف خدمة العملاء، توضيح موظف خدمة العملاء جميع المخاطر المتعلقة بالمنتج المعروف " كأحد عناصر الحوكمة الرئيسية في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير على مستوى رضا المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي.

■ وجاء العنصر الرئيس المتعلق بـ " المساءلة، مثل: وضوح التسلسل والاجراءات المتعلقة بحل المشاكل التي تواجه المتعاملين، يتم تصعيد المشكلة إلى مستوى أعلى في حال عدم قدرة موظف خدمة العملاء حلها، وجود جهة مختصة تلجأ في حال وقوع إشكال مع البنك " كأحد عناصر الحوكمة الرئيسية في المرتبة الثاني من حيث قوة التأثير على مستوى رضا المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي.

واشارات النتائج أيضا إلى أن هذه العناصر الثلاث مجتمعة تفسر (48.5%) من التغير في مستوى رضا المتعاملين (العملاء) بشكل عام (معامل التحديد المصحح = 48.5%). كما اشارات النتائج إلى أنه من الممكن وضع شكل للعلاقة الرياضية التي تربط بين متغير رضا المتعاملين (العملاء) بشكل عام (المتغير التابع y) وبين عناصر الحوكمة الرئيسية (الشفافية m1، المساءلة m2، سهولة وتوفر الخدمات m6) والمؤثرة على المتغير التابع تأثيراً معنوياً ذات دلالة إحصائية، وذلك على النحو التالي:

$$Y = 0.556 + 0.220 * m1 + 0.182 * m2 + 0.513 * m6$$

### ثالثاً: توصيات الدراسة

بعد الاطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فإننا نستخلص عدد من التوصيات التي نرى أنها قد تسهم في زيادة مستويات تطبيق عناصر الحوكمة ومستويات رضا المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبو ظبي، ومن أهم تلك التوصيات هي:

1) العمل على تفعيل تطبيق (أو توفير) عناصر الحوكمة التي اظهرت نتائج الدراسة أنها الأقل توفراً (تطبيقاً) في البنوك العامة بإمارة أبو ظبي، وهي على الترتيب:

■ تحمل المصرف أي خسائر يتعرض العميل لها وذلك في حال التقصير أو الإهمال من طرف المصرف.



- توضيح أي مخاطرة متعلقة بالمنتج من قبل موظف خدمة العملاء.
  - قيام موظف خدمة العملاء بتوضيح جميع المخاطر المتعلقة بالمنتج.
  - المساواة بين العملاء فيما يتعلق بالعروض والامتيازات.
  - معاملة ذوي الاحتياجات الخاصة بالطريقة نفسها التي يعامل بها بقية العملاء.
  - توحيد وقت الإجراءات لجميع المتعاملين.
  - وضوح الاجراءات المتعلقة بحل المشاكل التي تواجه المتعاملين في البنك.
- (2) العمل على تطوير عناصر الحوكمة الرئيسية التي اظهرت نتائج الدراسة انها تؤثر تأثيراً طردياً ذات دلالة إحصائية وطردياً على مستوى رضا المتعاملين (العملاء) مع البنوك العامة بإمارة أبوظبي، وهذه العناصر هي:
- "سهولة وتوفر الخدمات، مثل: توفر أجهزة الصراف الآلي، سهولة استخدام الخدمات المصرفية على الشبكة العنكبوتية، خدمة مركز الاتصال".
  - "الشفافية، مثل: العلم بالرسوم الخاصة بالمعاملات البنكية، العلم بالمدة اللازمة للمعاملات البنكية، عرض المنتج بكافة مزاياه من قبل موظف الخدمة، إيضاح أي مخاطرة متعلقة بالمنتج من قبل موظف خدمة العملاء، توضيح موظف خدمة العملاء جميع المخاطر المتعلقة بالمنتج المعروف".
  - "المساءلة"، مثل: وضوح التسلسل والاجراءات المتعلقة بحل المشاكل التي تواجه المتعاملين، يتم تصعيد المشكلة إلى مستوى أعلى في حال عدم قدرة موظف خدمة العملاء حلها، وجود جهة مختصة تلجأ في حال وقوع إشكال مع البنك".

(3) كما أن هناك عدد من التوصيات العامة التي تم استخلاصها من نتائج الدراسة، وهي:

- يجب توعية موظفي المصرف بمبادئ الشفافية ووضع قياس خاص بذلك حتى يستطيعون تنفيذه وفهم الغاية منه، لأن العملاء بشكل عام قد يجهلون أمور عدة، فلذلك توعية موظف الخدمة سواء بدورات تدريبية أو توعية إدارية مستمرة، سيكون له نتائج واضح على مستوى رضا المتعاملين على الخدمات مما سيؤدي بشكل تلقائي إلى زيادة ربحية البنك.
- يجب توعية العميل أيضا بطرق تقديم شكواه في حال تعرض لأي مشكلة بنكية، وذلك عن طريق موظفي المصرف أو حتى لجوءه للمصرف المركزي، والتوعية تتم عن طريق البنوك والحملات الإعلامية التوعوية.
- يجب تشديد إجراءات وسياسات المصرف المركزي التابعة لضوابط الحوكمة الخاصة بالأفراد، مثال على ذلك عند عرض بعض المنتجات الاستثمارية يجب أن تعرض من قبل أشخاص مخولين لبيع هذه الاستثمارات كحصولهم على شهادة في الاستثمارات تخولهم أن يعرضوا المنتجات على العملاء، حتى يستطيعوا عرضها بشكل صحيح وسليم للعملاء وتوضيح المزايا والمخاطر، فعليا هناك بعض المنتجات تعرض من قبل أشخاص مخولين لذلك ولكن يجب تعميم ذلك على بقية المنتجات الاستثمارية.
- يجب تفعيل الخدمات الالكترونية والهاتفية لإعلام العميل بجميع الخطوات الجارية على طلبه، من إنشاء الطلب والموافقة عليه أو رفضه بجانب أن يعلمه موظف الخدمة أيضا، وهناك بعض البنوك طبقت هذا الاجراء، ولكن يجب تعميمه على جميع البنوك في الدولة.
- يجب على المصرف المركزي وضع لجنة رقابة مختصة بأمور الحوكمة، فمثلا بعض البنوك تضع قسم خاص قبل إجراء أي عملية بيع وبالأخص في المنتجات الاستثمارية، وذلك للتأكد من أن العميل على دراية بالمزايا والمخاطر للمنتج ومعلومات المنتج بشكل عام وذلك بعد أن قابل العميل موظف البنك وقام بتوقيع العقود و الأوراق الخاصة بالمنتج، فإذا كانت المعلومات التي

لدى العميل مطابقة لما تلقاه من موظف البنك يوافق على تكملة الإجراءات وإذا كان مختلف بعض الشيء يستطيع العميل التراجع حتى بعد توقيع العقود، وبذلك نعزز من الشفافية والمسؤولية للبنك، ولكن كما نعلم بأن كلا القسمين قسم المبيعات وقسم التحقق هي أقسام موجودة في البنك فلربما يحدث تواطئ أو خلل ما لذلك لا بد من أن تكون هناك لجنة من المصرف المركزي تراقب مثل هذه العمليات وطريقة سيرها.

4) يجب القيام ببحوث عديدة حول رضا المتعاملين وارتباطها بعناصر الحوكمة، وأيضاً بحوث تدرس مدى تطبيق وإدراك العاملين في المجال المصرفي لمفهوم وعناصر الحوكمة السليمة، لوجود نقص وقلة أبحاث في هذا المجال.

5) يجب وضع قانون اتحادي للضمان العقاري والمعاملات والإجراءات العقارية عوضاً عن القوانين المحلية، لما سيكون له من أثر تسهيل وتوحيد الإجراءات لكل الإمارات والابتعاد عن التكرار والتنشئت القانوني التي تخلقه القوانين المحلية في هذا القطاع الحيوي والهام بالإضافة إلى انشاء جهة اتحادية تشرف على العمليات وضبط سير هذه القوانين ضمن إجراءات وسياسات واضحة.

## المراجع العربية

- 1- أبراش، إبراهيم. (2009). المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية. مصر: دار الشروق للنشر و التوزيع.
- 2- اتفاقية بازل الثالثة. (12، 2012). إضاءات، الصفحات 1-4. تم الاسترداد من [http://www.kibs.edu.kw/upload/EDAAT\\_Dec\\_2012\\_Basel\\_III\\_404.pdf](http://www.kibs.edu.kw/upload/EDAAT_Dec_2012_Basel_III_404.pdf)
- 3- أحمد الرفاعي و آخرون غنيم. (2000). تعلم بنفسك التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام SPSS. القاهرة: دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع.
- 4- الامارات، اتحاد مصارف. (10، 9، 2018). دور البنوك في الامارات العربية المتحدة. تم الاسترداد من اتحاد مصارف الامارات: <https://uaebf.ae/Arabic/RoleofBanks.php>
- 5- الحوكمة. (10، 2010). اضاءات (معهد الدراسات المصرفية)، صفحة 2.
- 6- أهداف المصرف المركزي. (19، 10، 2018). تم الاسترداد من مصرف الامارات العربية المتحدة المركزي: [vie&https://www.centralbank.ae/index.php?option=com\\_content&Itemid=397&id=68&w=article](https://www.centralbank.ae/index.php?option=com_content&Itemid=397&id=68&w=article)
- 7- بازل الأولى و الثانية. (11، 2012). إضاءات، الصفحات 1-4. تم الاسترداد من [http://www.kibs.edu.kw/upload/EDAAT\\_Nov\\_2012\\_403.pdf](http://www.kibs.edu.kw/upload/EDAAT_Nov_2012_403.pdf)
- 8- بدران بن عبدالرحمن العمر. (2004). التحليل الاحصائي للبيانات في البحث العلمي باستخدام SPSS. الرياض.
- 9- جاناثان شارخام. (2003). عمليات مجالس الادارة وأنماط سلوكها، حوكمة الشركات في القرن الواحد و العشرون. مركز المشروعات الدولية الخاة، صفحة 130.
- 10- جهلول، حبيب، د.عمار. (2011). تأليف جهلول، حبيب، د.عمار، النظام القانوني لحوكمة الشركات (صفحة 24). القاهرة: دار شتات للنشر و الطباعة.
- 11- حبار عبدالرزاق. (بلا تاريخ). الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لارساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي - جالة دول شمال أفريقيا. مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، صفحة 84.
- 12- حمد صالح العساف. (2003). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: شركة العبيكان للطباعة و النشر.

- 13- حمدي أبو الفتوح عطيفة. (1996). منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية و النفسية. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- 14- د. طارق، عبالعال، حماد. (2009). تأليف حوكمة الشركات و الازمة العالمية (الصفحات 497-511). الاسكندرية: الدار الجامعية.
- 15- د. محمد البلتاجي. (2007). حوكمة المؤسسات المالية الاسلامية. مركز أبحاث فقه المعاملات، 1-2.
- 16- د. محمد مصطفى سليمان. (2008). حوكمة الشركات. الاسكندرية: الدار الجامعية - الاسكندرية.
- 17- د. طارق عبدالعال حماد. (2009). حوكمة الشركات و الازمة المالية العالمية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- 18- د. طارق عبدالعال حماد. (2009). حوكمة الشركات و الازمة المالية العالمية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- 19- د. عبدالرزاق و دشعبان. (2013). دور الحوكمة المصرفية في صياغة سياسة فعالة لادارة المخاطر في القطاع المصرفي. مؤتمر إدارة المخاطر المالية و انعكاساتها على اقتصاديات دول العالم (صفحة 4). الجزائر: جامعة العقيد أكلي محند أولحاج.
- 20- دليل أفضل الممارسات، مجالس الادارة في المؤسسات الحكومية. (2009). أبوظبي: ديوان المحاسبة. تم الاسترداد من <http://saiuae.gov.ae/ar/Publications> دليل 20% أفضل 20% الممارسات 20%م جلس 20% الادارة 20% في 20% المؤسسات 20% الحكومية.pdf
- 21- ديار حمزة. (2012-2013). انعكاسات الازمة المالية العالمية على الامن الغذائي في الوطن العربي. بسكرة: جامعة محمد خضير.
- 22- سالم وآخرون القحطاني. (2000). منهج البحث في العلوم السلوكية (مع تطبيقات على SPSS). الرياض: المطابع الوطنية الحديثة.
- 23- طارق عبدالعال حماد. (2005). حوكمة الشركات. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- 24- عباس حميد يحيى التميمي. (2008). أثر نظرية الوكالة في التطبيقات المحاسبية و الحوكمة في الشركات المملوكة للدولة. بغداد: جامعة بغداد.
- 25- عبيدات وآخرون. (2015). البحث العلمي: مفهومه وأدواته و أساليبه. عمان: دار الفكر.
- 26- قرار رئيس مجلس إدارة الهيئة رقم (7/ر.م) لسنة 2016 بشأن معايير الانضباط المؤسسي و حوكمة الشركات المساهمة العامة. (2016). أبوظبي.

- 27- قرار وزاري(518) لسنة 2009 بشأن ضوابط الحوكمة ومعايير الانضباط المؤسسي. (2009). أبوظبي: المجلس التنفيذي .
- 28- محمد سالم، عبدالوهاب، رجوان. (1 4، 2016). أثر تطبيق اتفاقيات بازل على البنوك المركزية في البنوك النامية. مجلة الدراسات العليا - جامعة النيلين، الصفحات 69-84.
- 29- محمد شامل فهمي. (2005). (الإحصاء بلامعناه: المفاهيم و التطبيقات باستخدام برنامج SPSS). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 30- محمد عبدالحى. (2015). تطبيق قانون التنظيم العقاري في أبوظبي يناير 2016. البيان. تم الاسترداد من <https://www.albayan.ae/supplements/cityscape/2015-09-09-1.2454986>
- 31- مشرف علي حيدر. (2008). ("البيان الاقتصادي" ينفرد بنشر اللائحة التنفيذية لقانون الضمان العقاري و أسماء 250 مشروعا فتحت حساب ثقة). البيان. تم الاسترداد من <https://www.albayan.ae/economy/2008-03-16-1.625804>
- 32- مقدم، طراد. (2015-2016). أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفق مقررات بازل. الجزائر: جامعة العربي التبسي.
- 33- نبيل عبدالرؤوف إبراهيم. (2012). أثر نماذج وقواعد الافصاح المحاسبي المستحدثة على كفاءة سوق الاوراق المالية المصرية. مصر: المعهد العالي للحاسبات و تكنولوجيا المعلومات.
- 34- نصيف جاسم محمد الجبوري. (1999). مفاهيم نظرية الوكالة وانعكاساتها على نظم قياس الأداء و الحوافز في بعض الشركات المساهمة العراقية. بغداد: جامعة بغداد.
- 35- نوال، صبايحي. (2013). واقع الحوكمة في دول مختارة - مع التركيز على التجربة الجزائرية - . دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات و الاقتصاديات (الصفحات 3-17). الجزائر: وزارة التعليم العالي و البحث العلمي.
- 36- وثيقة السلوك المصرفي. (2018). تم الاسترداد من اتحاد مصارف الامارات: <https://www.uaebf.ae/Arabic/CodeofConduct.php>

## المراجع الأجنبية

- Aklee, H. (1997). The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A critical Reassessment and Model Development. *Psychology & Marketing*, pp. 737-764.
- Corporate governance guidelines for UAE bank directors. (2006). Abu Dhabi: UAE Central Bank. تم الاسترداد من <https://www.centralbank.ae/pdf/Draft-CGGuidelines.pdf>
- Eiton & Gruber. (1995). *Modern portfolio, Theory and Investment Analysis*. New York: John Wiley and sons.
- Gregory Jackson. (2010). Understanding Corporate Governance in the United States. Retrieved from Arbeitspapier 223: [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_arbp\\_223.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_arbp_223.pdf)
- Higgins, R. (2001). *Analysis for financial management*. America: MCGraw.
- Ibrahim, A. (2013). Effects of Gender and Personality Traits of Front - Desk Employees on Customers' Assessment of Service Quality: Evidence from Islamic Banks in the UAE. *International Journal of Business and Management*, 8(15), 11-19.
- Jensen & Meckling. (1976). Theory of the firm: managerial behaviour agency costs and capital structure. *Journal of Financial Economics*, 15, 308-316.
- Khaitbaeva, S., Al-Subaiey, A. A., & Enyinda, C. I. (2014). An Empirical Analysis of Attributes Influencing Bank Selection Choices by Customers in the UAE: The Dubai Context. *Proceeding of the first Middle East Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking*, (pp. 1-16). Dubai.
- Kim, M. K., Park, M. C., & Jeong, D. H. (2004). The effects of customer satisfaction and switching barrier on customer loyalty in Korean mobile telecommunication services. *Telecommunications policy*, 28(2), 145-159.

- Martin Hvidt. (2006). Governance in Dubai: The emergence of political and economic ties between the public and private sector. Center of Contemporary Middle East Studies.
- Mr. Yap, K. S. (n.d.). What is Good Governance. Retrieved from United Nation Economic and Social Commission for Asia and the Pacific: [www.unescap.org/pdd](http://www.unescap.org/pdd)
- Othman, A. (2014). Service Quality Evaluation of Islamic Banks in UAE: An Importance Performance Analysis Approach. *Journal of Islamic Economics Banking and Finance*, 54, 103 - 113.
- Rao, R. (1992). *Financial Management- Concept, and Application*. Macmillan Publishing Company.
- Soderlund, M., & Rosengren, S. (2008). Revisiting the smiling service worker and customer satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, 19(5), 552-574.
- Souiden, K. (2007). Customer Retention Measurement in the UAE banking sector. *Journal of Financial Services Marketing*, 12, 217-228.
- Tuoma, L. (2011). Agency theory and ownership - Estimating the effect of ownership structure on firm performance.
- Wilton, T. a. (1988). Models of consumer satisfaction formation: An Extension. *Journal of Marketing Research*, 11, 204-212.
- World Retail Banking Report. (2012, April 26). Retrieved from Capgemini: <https://www.capgemini.com/resources/world-retail-banking-report-2012/>



## الملاحق

### الملحق (1): الاستبانة

أنا الطالبة صالحة مبارك الصيعري، طالبة ماجستير في جامعة الامارات العربية المتحدة. أدعوكم إلى المشاركة في دراسة أكاديمية معنونه تحت اسم "قياس مدى رضا المتعاملين في بنوك إمارة أبو ظبي وتحليل دور الحوكمة في تحقيق الأهداف المنشودة". تستغرق الاستبانة قرابة 15 دقيقة. المشاركة في الدراسة تبقى تطوعية ويحق للمشارك الانسحاب متى شاء. تسعى هذه الدراسة إلى المساهمة في تطوير الثقافة والمعرفة البنكية في مجال الخدمات البنكية المقدمة للمتعاملين في إمارة أبو ظبي حسب قيم الحوكمة. تخضع جميع محتويات الدراسة ببياناتها وآرائها للسرية التامة. سيتم جمع كل البيانات لغرض الدراسة ولن يتم الكشف عن أي طرف شارك في الدراسة.

للتواصل مع الباحث الرجاء استخدام البريد المذكور أدناه

البريد الالكتروني: 200414675@uaeu.ac.ae

اسم الباحث: صالحة الصيعري

أعلم وأقر-----

في حال الموافقة على المشاركة في هذه الدراسة (X) رجاء ضع إشارة

أوافق على المشاركة في الاستبانة -----

ضع دائرة حول إجابتك على الأسئلة التالية:

ما هو مستواك التعليمي؟

المرحلة الأساسية	المرحلة الثانوية	المرحلة الجامعية	دراسات عليا
العمر: 18-30	40-30	50-40	فوق 50 عاما

هل أنت مواطن أم مقيم؟ مواطن

مقيم

ما هو جنسك؟ أنثى

ذكر

فئة تصنيفك البنكية؟ وإذا كنت لا تعلم تصنيفك البنكي وضح ذلك.

لا أعلم

عميل مميز

عميل عادي

ما هو اسم البنك الذي تتعامل معه؟ وفي حال تعاملك مع أكثر من بنك فالرجاء ذكر أفضل بنك

تعاملت معه من وجهة نظرك؟

الاستبيان التالي عن مدى رضاك على الخدمات المصرفية الشخصية المقدمة لك:

1-لا أوافق بشدة 2-لا أوافق 3- محايد (لا أعرف) 4-أوافق 5-أوافق بشدة

ما عليك سوى وضع علامة (صح) أمام كل عبارة تحت خيار واحد

## المتغير (الشفافية)

أوافق بشدة	أوافق	محايد (لا أعرف)	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الأسئلة
					أعلم بالرسوم الخاصة بمعاملاتي البنكية
					يتم إعلامي بالمدة اللازمة لمعاملاتي البنكية
					انجاز معاملاتي متوافق مع مدة الإجراء التي تم إعلامي بها
					يعرض المنتج بكافة مزاياه من قبل موظف الخدمة
					يتم إيضاح أي مخاطرة متعلقة بالمنتج من قبل موظف خدمة العملاء علي
					يوضح موظف خدمة العملاء جميع المخاطر المتعلقة بالمنتج الذي يعرضه علي

## المتغير (المساءلة)

أوافق بشدة	أوافق	محايد (لا أعرف)	أوافق	لا أوافق بشدة	الأسئلة
					هناك وضوح بالتسلسل والاجراءات المتعلقة بحل المشاكل التي تواجهك في بنكك
					يتم تصعيد مشكلتك إلى مستوى أعلى في حال عدم قدرة موظف خدمة العملاء حلها
					وجود جهة مختصة تلجأ إليها في حال وقوع إشكال مع البنك الذي تتعامل معه

## المتغير (المسؤولية)

أوافق بشدة	أوافق	محايد (لا أعرف)	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الأسئلة
					وجود مصداقية عالية لموظف خدمة العملاء في عرض المنتجات البنكية والخدمة
					يتحمل المصرف أي خسائر قد أتعرض لها وذلك في حال التقصير أو الإهمال من طرف المصرف
					يتعامل المصرف بسرية تامة مع معلوماتي الشخصية والمالية

## المتغير (المساواة)

أوافق بشدة	أوافق	محايد (لا أعرف)	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الأسئلة
					أنتلقى نفس المعاملة مقارنة ببقية العملاء في البنك
					وقت الإجراءات نفسه لجميع المتعاملين
					وجود نفس العروض والامتيازات والخدمة لجميع العملاء
					معاملة ذوي الاحتياجات الخاصة بالطريقة نفسها التي يعامل بها بقية العملاء
					لا يعجبني عدم وجود طريقة خاصة لمعاملة ذوي الاحتياجات في بنكي

## المتغير (التوعية)

أوافق بشدة	أوافق	محايد (لا أعرف)	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الأسئلة
					يوفر بنكي جميع المعلومات المفيدة المتعلقة بأنشطته ومنتجاته
					لدي العلم بالخطوات والإجراءات اللازمة لأرفع شكوى عن خدمة أو منتج
					لدي علم بسير أي شكوى أقدمها لحين حلها

## المتغير (حول سهولة وتوفير الخدمات)

أوافق بشدة	أوافق	محايد (لا أعرف)	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الأسئلة
					توفر أجهزة الصراف الآلي أحد الأسباب الهامة لاختياري بنكي
					سهولة استخدام الخدمات المصرفية على الشبكة العنكبوتية من المميزات الهامة لبنكي
					من الأمور المميزة في بنكي خدمة الرقم المجاني (مركز الاتصال) وسرعة الرد على اتصالاتي
					خدمة مركز الاتصال ترد بسرعة على جميع استفساراتي البنكية بسرعة وفعالية

## رضا العملاء

أوافق بشدة	أوافق	محايد (لا أعرف)	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الأسئلة
					سأبقى في بنكي الستة الأشهر التالية
					سأنصح معارف في بنكي الحالي
					أنا راض بالخدمات التي يقدمها بنكي

أشكر مشاركتكم في هذه الدراسة

## Social Sciences Research Ethics Committee -Approval-

---

Proposal number: ERS\_2016\_5485

Title of Project: Measuring The Customer's Satisfaction In Personal Bank Serving In AUH Banks, Analyzing Studies For The Role Of Government In Order To Achieve The Required Goals

PI: Saleha Al Sayari

Co-PI: \_\_\_\_\_

The above proposal has been reviewed by:

- one member of the Social Sciences REC  
 two members of the *Social Sciences REC*

And the decision is:

- Favourable  
 Favourable with Additional Conditions  
 Provisional Opinion  
 Unfavourable Opinion  
 No Opinion (Proportionate Review\* only)

Reason:

After evaluating this proposal, we see no major ethical concerns. Therefore, the proposal is approved for the duration of the research study.

Name Clara Morgan  
 (Chair or designee): \_\_\_\_\_

*Clara Morgan*

Signature

January 25, 2017

Date