



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة عبد الحفيظ بوصوف ميله
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: الإدارة المالية

مذكرة مكمله لنيل شهادة الماستر بعنوان:

أثر الحوكمة المؤسسية على جودة الخدمات المصرفية
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-ميلة-

المشرف	اعداد الطلبة	
د. هولي رشيد	بوشلوخ رستم	1
	إيدامي محمد أصيل	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	جامعة عبد الحفيظ بوصوف ميله	د. رحيم ابراهيم
مشرفا ومقررا	جامعة عبد الحفيظ بوصوف ميله	د. هولي رشيد
ممتحنا	جامعة عبد الحفيظ بوصوف ميله	د. خلوفي سفيان

السنة الجامعية: 2026/2025



شكروعرفان:

نحمد ونشكر الله الواحد الأحد الذي أنعم علينا بنعمة العلم والعقل وأمدنا بالعزيمة والإرادة لإتمام هذا العمل .

أتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ الدكتور " هولي رشيد"،

على ما قدمه من توجيهات علمية قيّمة ونصائح بناءة خلال مساري الدراسي.

كما أود أن أعبر عن امتناني لجهوده في المتابعة والتأطير، وما أبداه من صبر

وحرص على توجيهي نحو الأفضل، مما كان له أثر كبير في إنجاز هذا العمل

وإخراجه في صورته النهائية.

له مني كل الاحترام والتقدير، مع خالص الدعاء له بالتوفيق والنجاح الدائم.

والشكر مسبقاً لأعضاء اللجنة الموقرة.



اهداء:

-(وأخردعواهم أن الحمد لله ربي العالمين)-

قبل كل إهداء أشكر الله عز وجل على كل نجاح حققته وعلى توفيقني في هذا العمل فالحمد لله دائماً وأبداً . الحمد لله الذي وفّقني لإتمام هذا العمل، أهديه بكل حب وامتنان إلى من كانوا سبباً في دعمي وتشجيعي طوال هذه الرحلة.

أهدي ثمرة نجاحي إلى من أوصاني الله ببرهما "أمي وأبي"

إلى أمي وأبي العزيزين،

أنتم السند والدعاء والقوة التي أنارت لي الطريق، فكل نجاح أصل إليه هو ثمرة تعبكم ومحبتكم اللامحدودة.

جزاكم الله عني خير الجزاء، وأدامكم نعمة في حياتي.

إلى أخواني وأخواتي الغاليات،

كنتن دائماً مصدر فرح ودعم، وبقربكنّ كانت الأيام أخف وأجمل، فشكراً لكل لحظة تشجيع ومحبة.

إلى أصدقائي الأعزاء،

شكراً لوجودكم بجاني، ولمساندتكم الدائمة، ولكل ذكرى جميلة صنعت البسمة وسط التعب والاجتهاد.

أهديكم هذه المذكرة عربون محبة وامتنان، وأسأل الله أن يجعل فيها الخير والنفع،

وأن يوفقنا جميعاً لما يحب ويرضى.

- رستم



اهداء:

قال الله تعالى :- (وقل ربي زدني علما)

صدق الله العظيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي وفقني لأبلغ هذه اللحظة التي طالما حلمت بها،
وجعل بعد كل تعب نجاحًا، وبعد كل صبر فرحًا، وبعد كل دعاء تحقيقًا للأمنيات.

أهدي هذا العمل المتواضع أولاً إلى نفسي، إلى تلك الروح التي أمنت بحلمها، وصبرت في وجه
الصعوبات، وتمسك بالأمل حتى وصلت إلى هذه المحطة التي تمثل بداية جديدة نحو مستقبل
أفضل.

إلى عائلتي العزيزة، مصدر الحب والطمأنينة، وسندي الأول في هذه الحياة، الذين كانوا دائماً إلى
جانبي بدعواتهم الصادقة، وتشجيعهم المستمر، ومحبتهم التي منحتني القوة لأواصل الطريق
وأتجاوز كل التحديات. أنتم أجمل نعمة أنعم الله بها عليّ، وبفضلكم تعلمت أن النجاح لا يُقاس
بما حققه فقط، بل بمن يشاركوننا هذا الإنجاز بمحبة وفخر.

إلى كل من ساندني بكلمة طيبة أو دعوة صادقة أو موقف نبيل كان له أثر في إتمام هذا العمل
إلى أصدقائي الأعزاء الذين شاركوني لحظات الاجتهاد والتعب، وجعلوا هذه الرحلة أكثر جمالاً
وذكريات لا تنسى.

إلى أساتذتي الأفاضل الذين أناروا لي طريق العلم والمعرفة، وكان لهم الفضل في تكوين هذا
المسار الأكاديمي.

أهدي ثمرة جهدي هذه بكل حب وامتنان، وأسأل الله أن يجعلها بداية موفقة لمستقبل مليء
بالنجاح والعطاء.

إلى عائلتي، وإلى كل من أحيمهم ويحبون لي الخير، أهدي هذا العمل بكل فخر واعتزاز.

- محمد أصيل



الصفحة	العنوان
I	البسمة
II	الشكر والعرفان
III	الإهداءات
V	فهرس المحتويات
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الملاحق
XI	الملخص
أ - د	المقدمة العامة
	الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة المؤسسية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: عموميات حول الحوكمة المؤسسية
03	المطلب الأول: تعريف وخصائص الحوكمة المؤسسية
07	المطلب الثاني: نشأة الحوكمة المؤسسية
09	المطلب الثالث : أهمية وأهداف الحوكمة المؤسسية.
12	المبحث الثاني: ركائز الحوكمة المؤسسية ومحدداتها والأطراف المسؤولة عنها
12	المطلب الأول: ركائز الحوكمة المؤسسية.
15	المطلب الثاني: محددات الحوكمة المؤسسية.
18	المطلب الثالث: الأطراف المسؤولة عن تطبيق الحوكمة في المؤسسة
20	المبحث الثالث: مبادئ الحوكمة المؤسسية

20	المطلب الأول: مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD)
24	المطلب الثاني: مبادئ البنك والنقد الدوليين
26	المطلب الثالث : مبادئ لجنة بازل
28	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار النظري لجودة الخدمات المصرفية
30	تمهيد
31	المبحث الأول: عموميات حول جودة الخدمات
31	المطلب الأول: مفهوم الخدمة
34	المطلب الثاني: مفهوم الجودة
35	المطلب الثالث: مفهوم جودة الخدمة
37	المبحث الثاني: ماهية الخدمة المصرفية
37	المطلب الأول: مفهوم الخدمة المصرفية وخصائصها
39	المطلب الثاني: دورة حياة الخدمة المصرفية
40	المطلب الثالث: تصنيف ومميزات الخدمة المصرفية
42	المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات المصرفية
42	المطلب الأول: مفهوم وأهمية جودة الخدمات المصرفية
43	المطلب الثاني: أبعاد ومستويات جودة الخدمة المصرفية
45	المطلب الثالث: قياس جودة الخدمات المصرفية
46	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة
48	تمهيد
49	المبحث الأول: لمحة عامة لبنك التنمية والفلاحة الريفية BADR

49	المطلب الأول: مفهوم البنك
51	المطلب الثاني: وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومهامها
53	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبنك وأهدافه
55	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
55	المطلب الأول: نموذج الدراسة الإفتراضي وتحديد المتغيرات
57	المطلب الثاني: أداة جمع البيانات ،مجتمع وعينة الدراسة
58	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المعتمدة وميزان القياس
62	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشتها
62	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة
68	المطلب الثاني: وصف وتحليل متوسطات إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة
76	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات وتفسير النتائج
86	خلاصة الفصل
88	الخاتمة
94	قائمة المراجع
100	الملاحق

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	خصائص الحوكمة المؤسسية	01
15	ركائز الحوكمة المؤسسية	02
17	المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة	03
19	أطراف الحوكمة	04
23	مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD)	05
40	دورة حياة الخدمة المصرفية	06
53	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	07
56	نموذج الدراسة الافتراضي للعلاقة بين متغيرات الدراسة	08
63	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس.	09
64	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن.	10
66	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	11
67	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي.	12

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مراحل نشأة وتطور الحوكمة	08
02	وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة	52
03	حدود تقييم فئات المتوسط الحسابي المرجح والأهمية النسبية	58
04	معاملات الارتباط لأبعاد الحوكمة مع الدرجة الكلية (X)	59
05	مقياس ثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق الذاتي لمحاور الدراسة (N=50)	60
06	توزيع مفردات العينة حسب الجنس.	62
07	توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية.	63
08	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي.	65
09	توزيع مفردات العينة حسب المسمى الوظيفي.	66
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة التعامل مع البنك	68
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد ضمان وجود أساس فعال لحوكمة الشركات	69
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد ضمان حماية حقوق المساهمين	70
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المعاملة العادلة للمساهمين	71
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد دور الأطراف ذات المصلحة	72

قائمة الجداول

73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الإفصاح والشفافية	15
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير جودة الخدمات المصرفية	16
76	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموغوروف - سمرنوف	17
77	نتائج تحليل إختبار بين "بعد ضمان وجود أساس فعال لحوكمة الشركات" وجودة الخدمات المصرفية	18
78	نتائج اختبار تحليل الانحدار بين "بعد ضمان حماية حقوق المساهمين (المودعين)" وجودة الخدمات المصرفية	19
80	نتائج اختبار تحليل الانحدار بين "بعد المعاملة العادلة للمساهمين (الزبائن)" وجودة الخدمات المصرفية	20
81	نتائج إختبار تحليل الانحدار بين "بعد دور الأطراف ذات المصلحة في حوكمة الشركات" وجودة الخدمات المصرفية	21
82	نتائج اختبار تحليل الانحدار بين "بعد الإفصاح والشفافية" وجودة الخدمات المصرفية	22
83	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفرضية الرئيسية	23
84	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الحوكمة المؤسسية الإجمالية في جودة الخدمات المصرفية	24

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	أساتذة التحكيم	100
02	الإستبيان	101
03	مخرجات SPSS	105

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها الخمسة (ضمان وجود أساس فعال لحوكمة الشركات، ضمان حماية حقوق الزبائن، المعاملة العادلة للزبائن، دور الأطراف ذات المصلحة في حوكمة الشركات، الإفصاح والشفافية) في جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتتمية الريفية (BADR) وكالة ميلة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الشق النظري، وأسلوب دراسة الحالة في الشق التطبيقي؛ حيث تم تصميم استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتوزيعه على عينة قصدية شملت (50) زبونا وإطاراً بالبنك محل الدراسة. تمت معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً بالاستعانة ببرنامج (SPSS v.27) .

وقد خلصت الدراسة في نتائجها المحورية الإجمالية إلى قبول الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية الإجمالية في جودة الخدمات المصرفية ببنك بدر وكالة ميلة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؛ حيث بلغت قيمة F المحسوبة للنموذج الإجمالي (12.902) وهي أكبر من الجدولية (4.043)، وقيمة t المحسوبة للأثر الإجمالي بلغت (3.592) وهي أكبر من الجدولية (2.011) عند مستوى دلالة إحصائية $\text{Sig} = 0.001$ وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.315)، مما يعني أن الحوكمة المؤسسية الإجمالية كحزمة متكاملة تفسر ما نسبته (31.5%) من التغيرات والتطورات الحاصلة في جودة الخدمات المصرفية بالوكالة.

وفي ضوء هذه النتيجة، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الالتزام الصارم بمبادئ الحوكمة المؤسسية، وتطوير قنوات الإفصاح والشفافية، والتركيز المستمر على متطلبات الأطراف ذات المصلحة والزبائن لمواكبة استراتيجيات عصرنة وتطوير المنظومة المصرفية في الجزائر .

الكلمات المفتاحية: حوكمة ، مبادئ ، خدمة ، جودة ، المصرفية، بنك، بدر ، وكالة ميلة.

Abstract:

This study aimed to measure and analyze the impact of corporate governance across its five dimensions (ensuring the basis for an effective corporate governance framework, the rights of shareholders and key ownership functions, the equitable treatment of shareholders, the role of stakeholders in corporate governance, and disclosure and transparency) on the quality of banking services at the Bank of Agriculture and Rural Development (BADR), Mila branch. To achieve the study's objectives, a descriptive-analytical approach was adopted for the theoretical framework, while a case study method was applied to the practical part. A questionnaire was designed as the primary data collection tool and distributed to a purposive sample of (50) employees and officials within the bank under study. The collected data were statistically processed and analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS v.27).

The study's primary and overall finding revealed the acceptance of the hypothesis stating that there is a statistically significant impact of overall corporate governance on the quality of banking services at BADR Bank, Mila branch, at a significance level of ($\alpha \leq 0.05$). This was indicated by a calculated F-value for the overall model of (12.902), which is greater than the tabular value (4.043), and a calculated t-value for the overall impact of (3.592), which is greater than the tabular value (2.011), at a significance level of Sig = 0.001, which is lower than the approved significance level of 0.05. Furthermore, the coefficient of determination (R^2) reached a value of (0.315), which means that overall corporate governance as an integrated package accounts for (31.5%) of the variance and developments in the quality of banking services at the branch.

In light of this core result, the study recommended the necessity of strengthening strict commitment to corporate governance principles, developing disclosure and transparency channels, and continuously focusing on the requirements of stakeholders and customers to keep pace with the modernization and development strategies of the banking sector in Algeria.

Keywords: Governance, Principles, Banking Service, Quality Services, BADR Bank Mila Branch.



المقدمة



تعد الحوكمة المؤسسية من أبرز التحولات الهيكلية والتنظيمية التي أعادت تشكيل المشهد الإداري والمالي العالمي في العصر الراهن، إذ لم يعد الاعتماد على الأطر الرقابية والمعايير التنظيمية الحديثة مجرد خيار تنظيمي بديل أو ترف إداري، بل أضحي معياراً استراتيجياً حتماً يقيس مدى تطور وعصرنة الأنظمة المؤسسية والعمومية. ومن خلال توجه المنظمات نحو تبني حلول الشفافية، وإعادة هندسة العمليات، واعتماد مبادئ الإفصاح والمساءلة، تستطيع المؤسسات الارتقاء بكفاءة معاملاتها، وتحقيق الشفافية، والحد من البيروقراطية والمخاطر التشغيلية، مما ينعكس بشكل مباشر وعميق على جودة التسيير وصناعة القرارات الاستراتيجية.

وفي هذا السياق، شهدت المنظومة الإدارية والمالية في الجزائر توجهاً متسارعاً نحو التطبيق الشامل لقواعد الحوكمة وعصرنة المرفق العام، لا سيما مع دخول الإصلاحات النقدية والبنكية الحديثة حيز التنفيذ، الأمر الذي جعل من تطوير وتحديث أساليب العمل الإداري والمصرفي ضرورة ملحة لمواكبة هذه التحولات السريعة. وتأتي المؤسسات المالية، وعلى رأسها البنوك باعتبارها النواة الأساسية لتقريب الخدمات المالية والاستثمارية من المواطن، في مقدمة الهيئات المعنية برهان الحوكمة؛ حيث بات نجاحها واستمراريتها مرهوناً بمدى قدرتها على إدماج أبعاد ومبادئ الحوكمة المؤسسية (ضمان وجود أساس فعال لحوكمة الشركات، ضمان حماية حقوق المساهمين، المعاملة العادلة للمساهمين، دور الأطراف ذات المصلحة بالنسبة للقواعد المنظمة للحوكمة، والإفصاح والشفافية) في تسيير عملياتها، وعلى رأسها "جودة الخدمات المصرفية"، باعتبارها الأداة التنافسية والجاذبة الحاكمة للتنمية الاقتصادية والمحلية.

ومن هذا المنطلق، يبرز التحدي الميداني في تتبع مدى مساهمة الآليات الرقابية ومبادئ الشفافية المستحدثة في تجويد عمليات تقديم وتطوير الخدمات المصرفية وتلبية تطلعات المتعاملين على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة ميلة، والوقوف على طبيعة الروابط الإحصائية بين هذه المتغيرات.

ومن خلال ما سبق، يتمحور الإشكال الرئيسي لهذه الدراسة حول التساؤل الجوهري التالي:

• ما مدى مساهمة الحوكمة المؤسسية في جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية

الريفية (BADR) وكالة ميلة؟

ومن هذا الإشكال الرئيسي تنبثق التساؤلات الفرعية التالية:



- **السؤال الفرعي 01 :** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "ضمان وجود أساس فعال لحوكمة الشركات" في جودة الخدمات المصرفية بالبنك محل الدراسة؟
- **السؤال الفرعي 02 :** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "ضمان حماية حقوق الزبائن" في جودة الخدمات المصرفية بالبنك محل الدراسة؟
- **السؤال الفرعي 03 :** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "المعاملة العادلة للزبائن" في جودة الخدمات المصرفية بالبنك محل الدراسة؟
- **السؤال الفرعي 04 :** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "دور الأطراف ذات المصلحة بالنسبة للقواعد المنظمة للحوكمة" في جودة الخدمات المصرفية بالبنك محل الدراسة؟
- **السؤال الفرعي 05 :** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "الإفصاح والشفافية" في جودة الخدمات المصرفية بالبنك محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

لإيجاد إجابات علمية مؤقتة للإشكالية المطروحة، تم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية:

1 - الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للحوكمة المؤسسية في جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة ميلة محل الدراسة.

2. الفرضيات الفرعية:

• الفرضية الفرعية الأولى:

○ H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "ضمان وجود أساس فعال لحوكمة المؤسسات"

في جودة الخدمات المصرفية ببنك بدر وكالة ميلة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

○ H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "ضمان وجود أساس فعال لحوكمة

المؤسسات" في جودة الخدمات المصرفية ببنك بدر وكالة ميلة عند مستوى دلالة $(\alpha$

$\leq 0.05)$.

• الفرضية الفرعية الثانية:

○ H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "ضمان حماية حقوق الزبائن" في جودة

الخدمات المصرفية ببنك بدر وكالة ميلة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.



○ H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد "ضمان حماية حقوق الزبائن" في جودة الخدمات المصرفية ببنك بدر وكالة ميله عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

• الفرضية الفرعية الثالثة:

○ H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد "المعاملة العادلة الزبائن" في جودة الخدمات المصرفية ببنك بدر وكالة ميله عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

○ H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد "المعاملة العادلة الزبائن" في جودة الخدمات المصرفية ببنك بدر وكالة ميله عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

• الفرضية الفرعية الرابعة:

○ H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد "دور الأطراف ذات المصلحة بالنسبة للقواعد المنظمة للحوكمة" في جودة الخدمات المصرفية ببنك بدر وكالة ميله عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

○ H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد "دور الأطراف ذات المصلحة بالنسبة للقواعد المنظمة للحوكمة" في جودة الخدمات المصرفية ببنك بدر وكالة ميله عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

• الفرضية الفرعية الخامسة:

○ H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد "الإفصاح والشفافية" في جودة الخدمات المصرفية ببنك بدر وكالة ميله عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

○ H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد "الإفصاح والشفافية" في جودة الخدمات المصرفية ببنك بدر وكالة ميله عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة أساساً إلى تحقيق جملة من الأهداف، أبرزها:

- تشخيص واقع تطبيق وتسيير آليات الحوكمة المؤسسية في المصالح الإدارية والمالية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة ميله.

- تحديد وقياس حجم الأثر المنفرد لكل بعد من أبعاد الحوكمة (ضمان وجود أساس فعال، ضمان حماية حقوق المساهمين، المعاملة العادلة للمساهمين، دور الأطراف ذات المصلحة، والإفصاح والشفافية) على مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن.
- تقديم نموذج تفسيري مقياس إحصائياً يوضح طبيعة مساهمة الحوكمة التنظيمية والشفافية في تحسين مخرجات الخدمة البنكية وضمان دقتها ونيل رضا العملاء.

أهمية الدراسة:

تنطوي أهمية هذه الدراسة على جوانب معرفية وعملية عدة:

- **الأهمية النظرية:** إثراء المكتبة الجامعية والبحثية بدراسة ميدانية حديثة تربط بين متغيرين حيويين في البيئة المصرفية والتشريعية الجزائرية المعاصرة (الحوكمة المؤسسية وجودة الخدمات المصرفية).
- **الأهمية التطبيقية:** تزويد صناع القرار بالبنك محل الدراسة والوكالات المصرفية المجاورة بتوصيات ومؤشرات إحصائية علمية مستخلصة ميدانياً تساهم في رفع كفاءة وعصرنة المعاملات المصرفية وتعزيز تنافسيتها لتطوير جودة الخدمات لولاية ميلة.

منهجية الدراسة:

انسجماً مع طبيعة الموضوع، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتغطية وتأسيس المفاهيم والأطر النظرية للمتغيرات، بينما تم استخدام أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة ميلة. وقد جُمعت البيانات الأولية من الميدان بالاعتماد على أداة الاستبيان التي وزعت على العينة المستهدفة من زبائن البنك، لتمت معالجتها وتحليلها استدلالياً وقياسياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS / v.27 بهدف اختبار الفرضيات والوصول إلى النتائج النهائية وتفسيرها.

حدود الدراسة:

ارتكزت الدراسة على محددات واضحة تضمن دقة مخرجاتها:

- **الحدود المكانية:** المصالح الإدارية والمالية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة ميلة، ولاية ميلة، الجزائر.
- **الحدود الزمانية:** تم إجراء وتنفيذ الدراسة الميدانية التطبيقية خلال سنة 2026.

- **الحدود الموضوعية:** ركز البحث على قياس أثر أبعاد الحوكمة المؤسسية كمتغير مستقل (ضمان وجود أساس فعال لحوكمة الشركات، ضمان حماية حقوق المساهمين، المعاملة العادلة للمساهمين، دور الأطراف ذات المصلحة بالنسبة للقواعد المنظمة للحوكمة، الإفصاح والشفافية) على مستوى جودة الخدمات المصرفية كمتغير تابع.

الدراسات السابقة:

تم الإطلاع على العديد من الدراسات والأبحاث العلمية التي ترتبط بإحدى متغيرات موضوع الدراسة الحالية، وقد تم الإعتماد عليها والإستعانة بها أثناء إنجاز الجانب النظري وصياغة عبارات الإستبيان، ومن أهم هذه الدراسات:

الدراسة 01 : قطاف عقبة، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الإقتصادية-جامعة محمد خيضر-بسكرة- سنة 2019،

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي مع الاستعانة بالأسلوب التحليلي، وتم استخدام الإنحدار الخطي البسيط كأداة لدراسة العلاقة بين أبعاد كل من المتغير التابع الأداء و من نتائج اختبار الفرضيات الجزئية والفرعية خلصت الدراسة إلى عدم تحقق الفرضية الرئيسية، أي لم يكن لحوكمة الشركات دور في تحسين أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر ، وكانت نتائج العلاقة بين حوكمة الشركات وتحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر

الدراسة 02 : بوزيدة نعيمة، مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في الذكاء الإقتصادي والتنمية المستدامة،-جامعة باجي مختار -عنابة- سنة 2018/2017

هدف هذه الدراسة الى توضيح اثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين اداء المؤسسة، و لتحقيق اهداف الدراسة، اعتمدت الطالبة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للدراسة بالإضافة الى المنهج القياسي لتغطية الجانب التطبيقي من اجل اجراء دراسة مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تم استخدام عينة مكونة من ثلاث مؤسسات اقتصادية هي مؤسسة فرتيال، مؤسسة صيدال، و مؤسسة سونلغاز ولقياس اهداف الدراسة تم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات حيث قامت



الطالبة بتوزيع استمارات على عينة من مسؤولي المؤسسات ومن ثم تم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الاحصائية spss، وقد خلص هذا الجزء من الدراسة الى ان هذه المؤسسات تستخدم مضمون ما جاء به مبادئ الحكم الراشد.

الدراسة 03 : مشقة بومدين، الحوكمة المحلية كألية لتحسين تسيير ميزانية الجماعات الإقليمية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الميزانية، جامعة الجزائر 3، سنة 2022-2023

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات مكونات الفواعل المحلية في ميدان الدراسة نحو واقع تطبيق الحوكمة المحلية، و أثرها على تسيير ميزانية ولاية برج بوعرييج، وكذا اختبار الفروق في إجاباتهم وميولاتهم تبعاً لاختلاف فئاتهم ومستواهم التعليمي.

ولتحقيق أهداف الدراسة أجرى الباحث مسحاً ميدانياً على مكونات فواعل الحوكمة الثالث (الدولة، المجتمع المدني، القطاع الخاص) على مستوى إقليم الولاية، وهذا من خلال تصميم استبيان وزع على عينة بلغ عددها 194 والتي تمثل أكثر من 80 بالمئة من مجتمع الدراسة، من خلالها تم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها تأثير كل أبعاد الحوكمة منفردة على تسيير ميزانية الولاية، إلى أن تأثيرها مجتمعة يعود إلى بعدين فقط هما: سيادة القانون والرؤية الإستراتيجية، وبصورة أكبر بعد سيادة القانون، كما تبين وجود اختلاف في درجات الموافقة على توفر أبعاد الحوكمة المحلية بميدان الدراسة حسب كل مكون من مكونات الفواعل المحلية، وأظهرت مصالح الدولة القبول الأكبر ودرجات أعلى لتوفر غالبية المبادئ.

-العربي حسيبة، جودة الخدمات المصرفية في الجزائر من وجهة نظر الزبون، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص: تسويق العمليات المالية والمصرفية، جامعة الجزائر 3، سنة 2015-2016

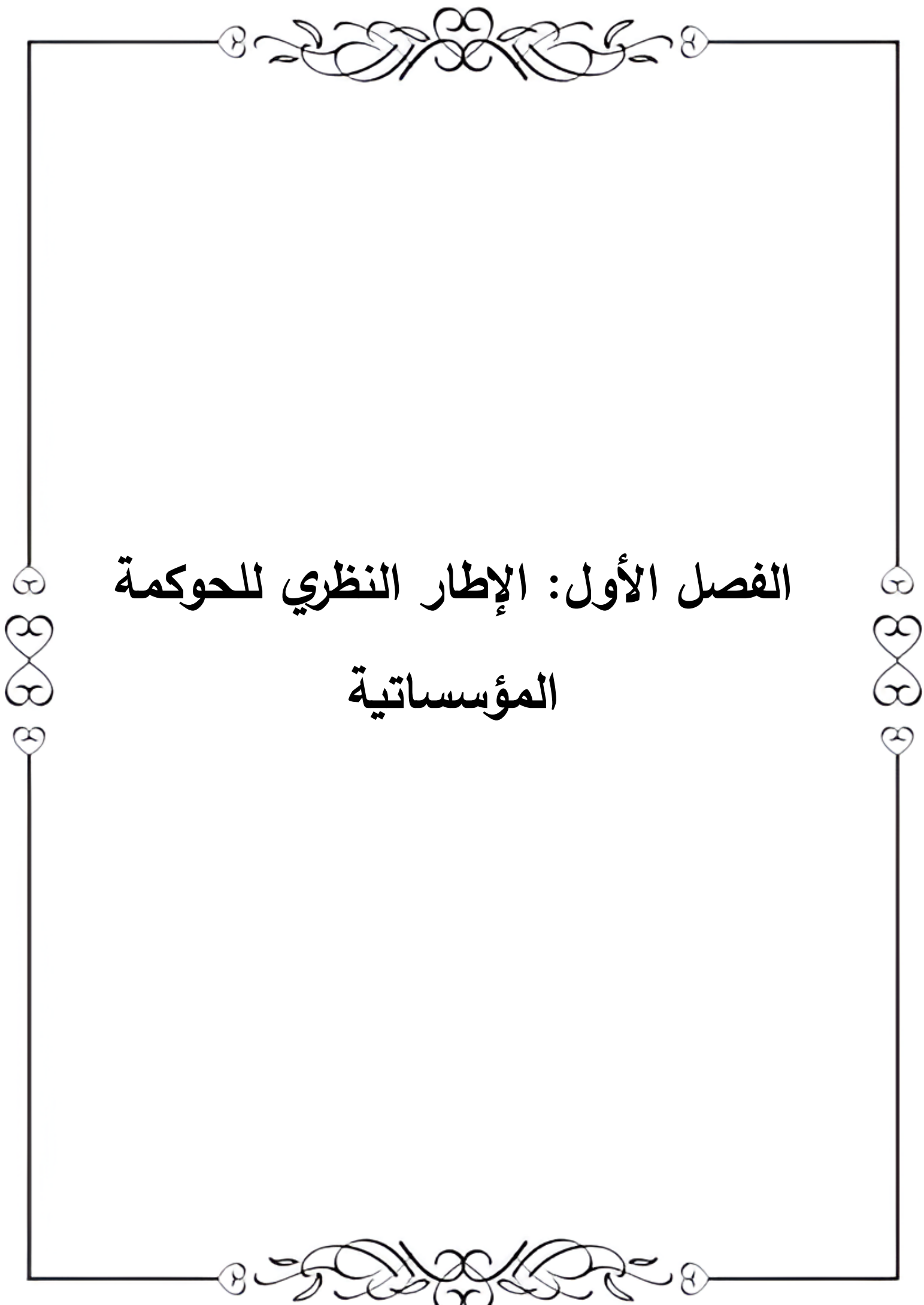
هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى تقييم الزبون الجزائري لجودة الخدمات المصرفية المقدمة من طرف المصارف الجزائرية، وقد اعتمدنا في دراستنا على أخذ عينة من ثلاثة مصارف تكون ممثلة لجميع المصارف العاملة في الجزائر، وهذه المصارف الثلاثة هي: لبنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري والبنك الخارجي الجزائري، وقد بلغ عدد الاستثمارات المعالجة 100 استمارة، شملت الزبائن الأفراد التابعين لثلاث وكالات متواجدة على مستوى الجزائر العاصمة اختيرت من بين العدد الكلي

لوكالات هذه المصارف الثلاثة، وقد اعتمدنا في قياس الجودة على مقياس نموذج الأداء الفعلي للخدمة والمعروف بـ SERVPERF.

هيكل الدراسة:

للإلمام بجميع الجوانب المتعلقة بالموضوع ومعالجة الإشكالية المطروحة والفرضيات المنبثقة عنها، تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول متكاملة، تسبقهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة، وذلك وفق الترتيب المنهجي التالي:

- **الفصل الأول (الحوكمة المؤسسية):** وخصص لتأصيل المتغير المستقل، حيث تناول المبحث الأول الإطار النظري للحوكمة المؤسسية من حيث تعريفها وخصائصها ونشأتها وتطورها وأهميتها وأهدافها. وجاء المبحث الثاني ليوضح ركائز الحوكمة ومحدداتها والأطراف المسؤولة عنها، بينما ركز المبحث الثالث على دراسة وتحليل مبادئ الحوكمة المؤسسية حسب المنظمات والمؤسسات الدولية ولجنة بازل.
- **الفصل الثاني (الإطار النظري لجودة الخدمات المصرفية):** وخصص لتأصيل المتغير التابع، حيث تناول المبحث الأول ماهية جودة الخدمات من حيث مفهوم الخدمة ومفهوم الجودة ومفهوم جودة الخدمة وأهميتها. وجاء المبحث الثاني ليستعرض ماهية الخدمة المصرفية من حيث مفهومها وخصائصها ودورة حياتها وتصنيفاتها ومميزاتها، في حين ركز المبحث الثالث على المفاهيم الأساسية حول جودة الخدمات المصرفية وأبعادها ومميزاتها ونماذج قياسها.
- **الفصل الثالث (الإطار التطبيقي للدراسة):** ويمثل جوهر الدراسة الميدانية، حيث استعرض المبحث الأول إطاراً تقديمية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة ميلة وهيكله التنظيمي. وتناول المبحث الثاني الإجراءات المنهجية المتبعة من تحديد للنموذج الافتراضي، وأداة جمع البيانات، والعينة المستهدفة من الزبائن، والأساليب الإحصائية المعتمدة والاختبارات الصدق والثبات. أما المبحث الثالث فقد خُصص بالكامل لعرض وتحليل البيانات الميدانية، ووصف العينة، وتحليل اتجاه إجابات المبحوثين، وصولاً إلى اختبار الفرضيات، ونمذجة الأثر، وتفسير ومناقشة النتائج المتوصل إليها.



الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة المؤسسية

تمهيد:

تعد الحوكمة المؤسسية COROPRATE COVERNANCE من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الأوساط الاقتصادية والإدارية والقانونية، خاصة بعد الأزمات المالية والانهيئات التي شهدتها العديد من الشركات العالمية خلال العقود الأخيرة. وقد برزت الحاجة إلى وضع إطار تنظيمي ورقابي يضمن حسن إدارة المؤسسات، ويحافظ على حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، ويعزز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة.

تشير الحوكمة المؤسسية إلى مجموعة القواعد والآليات والإجراءات التي تُنظم العلاقة بين إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة والمساهمين وبقية الأطراف ذات العلاقة، بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية وضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الاستدامة.

ومن خلال هذا الفصل سنتناول:

- **المبحث الأول:** الإطار النظري للحوكمة المؤسسية.
- **المبحث الثاني:** ركائز الحوكمة المؤسسية ومحدداتها والأطراف المسؤولة عنها.
- **المبحث الثالث:** مبادئ الحوكمة المؤسسية

المبحث الأول: الإطار النظري للحوكمة المؤسسية

تعد الحوكمة المؤسسية من المفاهيم الحديثة التي برزت مع تطور بيئة الأعمال وزيادة الحاجة إلى إدارة فعالة وشفافة داخل المؤسسات. فهي تمثل مجموعة من القواعد والآليات التي تنظم العلاقة بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، بهدف تحقيق التوازن بين المصالح وضمان حسن التسيير، مما يعزز الثقة ويرفع من كفاءة الأداء.

المطلب الأول: تعريف وخصائص الحوكمة المؤسسية

سنتناول في هذا الجزء تعريف الحوكمة بالإضافة إلى خصائصها:

"بداية من عام 1990 أخذت الحوكمة البعد المعياري حيث طرح البنك الدولي مجموعة من معايير تبين نوعية الحوكمة لتقييم معايير وممارسات الحكومات والمنظمات، استخدمت المعايير لبلوغ أهداف برنامج البنك الدولي والتقييم بعض طلبات تمويل الدول فقدمت مؤسسة البنك الدولي ستة مؤشرات معيارية تمثلت في الإستماع و المساءلة، الإستقرار السياسي و غياب العنف فاعلية الحكومة، نوعية التنظيم، سيادة القانون السيطرة على الفساد وضعت هذه المعايير أساسا لفائدة البلدان النامية، فطبيعة المعايير هي كغطاء واق أو شروط الوكالات الثنائية والمتعددة الأطراف لتعزيز التعاون الإنمائي وتشجيع إقتصاد السوق المنظم".¹

وقد تعددت تعريفات الحوكمة نظرا لأهميتها في شتى المجالات ومن أهم هذه التعريفات أنها هي : "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال ملموسة و مراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها و الالتزام بالمعايير اللازمة للنزاهة والمسؤولية والشفافية".²

¹ - سردوك بلحول، الحوكمة، الاستثمار الأجنبي المباشر والنمو الاقتصادي في الدول الناشئة، أطروحة دكتوراه، تخصص استراتيجيات التنمية والسياسات الاقتصادية، قسم علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطيمبولي-معسكر، الجزائر، 2018/2019، ص13

² - شيماء خالد شعبان، محمد خالد سيد مرزوق، حوكمة الجامعات مفهومها وأهدافها ومبادئها، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، عدد1، مجلد11،

سنة2024، ص317

"مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح الانجليزي GOVERNANCE أما الترجمة العملية لهذا المصطلح والتي تم الاتفاق عليه فهي أسلوب ممارسة سلطات الادارة الرشيدة".¹ انطلاقاً من التعاريف الثلاثة، يمكن الاستنتاج أن الحوكمة تمثل إطاراً متكاملًا لممارسة السلطة وإدارة الموارد، يقوم على توجيه الأعمال ومراقبتها بشكل رشيد، مع ضمان الشفافية والمساءلة والنزاهة، بهدف تحقيق الأهداف بكفاءة وتعزيز الثقة في أداء المؤسسات. فهي لا تقتصر على الإدارة فقط، بل تشمل أسلوباً منظماً لممارسة السلطة يربط بين صنع القرار، الرقابة، والمسؤولية.

1-تعريف الحوكمة المؤسسية:

"وعرفت على انها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسات، وبمعنى آخر فإن الحوكمة تعني النظام أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسؤولية".² عرف pastre حوكمة الشركات بأنها "مجموعة من القواعد التنظيمية والرقابية التي تنظم وتوجه حياة المؤسسة".³

"هو اصطلاح يعني عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، وتشير كتب أخرى إلى أنها كلمة مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة، ويرى اخرون انها كلمة تعني لغويا نظام ومراقبة بصورة متكاملة وعلمية تدعيا للشفافية والموضوعية والمسؤولية".⁴

¹ - هاني خميس حمد، حوكمة الشركات: التعريف ووجهات النظر والمقارنات العالمية، الجزء الأول، متاح عبر موقع <https://www.noor-book.com>

book.com, تاريخ الاطلاع 8 فيفري 2026، الساعة 18:20، ص11

² - حساني رقية، مروة كرام، حمزة فاطمة، ملتقى حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الاداري مداخلة حول أليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والاداري المنعقد يوم 06-07 ماي 2012، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص5

³ قطاف عقبة، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019، ص10

⁴ ليلي غضبان، مبادئ حوكمة الشركات دراسة حالة الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية والقانونية، العدد 2، المجلد 5، سنة 2022، ص283

المقصود بحوكمة الشركات : "هي الادارة الرشيدة للشركات لتقييم وتحسين الاطار القانوني و المؤسسي والتنظيمي للشركات من خلال توفير الارشادات والاقتراحات لبورصات الاوراق المالية والمستثمرين والشركات والاطراف الاخرى".¹

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص التعريف التالي : " حوكمة الشركات هي مجموعة من القوانين والأنظمة التي تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال تنظيم العلاقات بين الأطراف المعنية وضمان الشفافية والمساءلة. تعزز الحوكمة من اتخاذ قرارات رشيدة، وتساعد في تحقيق الاستدامة على المدى الطويل من خلال إطار قانوني وتنظيمي سليم. كما تساهم في تعزيز الثقة بين المستثمرين والإدارة وتضمن حماية مصالح كافة الأطراف. في النهاية، تعتبر الحوكمة أداة أساسية لضمان نجاح الشركات وتكيفها مع المتغيرات الاقتصادية والبيئية".

2-خصائص الحوكمة المؤسسية :

الحوكمة هي النظام الذي من خلاله يتم توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسئولية والنزاهة والشفافية أو هي نظام بمقتضاه تدار الوحدات وتراقب كل حقوق المواطنين وأصحاب المصالح ومسئوليات مجالس الإدارات بهدف حماية المصالح وترتكز الحوكمة على الخصائص التالية²:

أ-**السلوك الأخلاقي**: أي ضمان الالتزام السلوكي من الالتزام بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالوحدة والشفافية عند عرض المعلومات المالية.

ب-**تفعيل دور أصحاب المصالح**: من مواطنين ومساهمين... الخ للإشراف والرقابة على أعمال الوحدة.

ج-**إدارة المخاطر** وذلك بالتركيز على النقاط التالية:

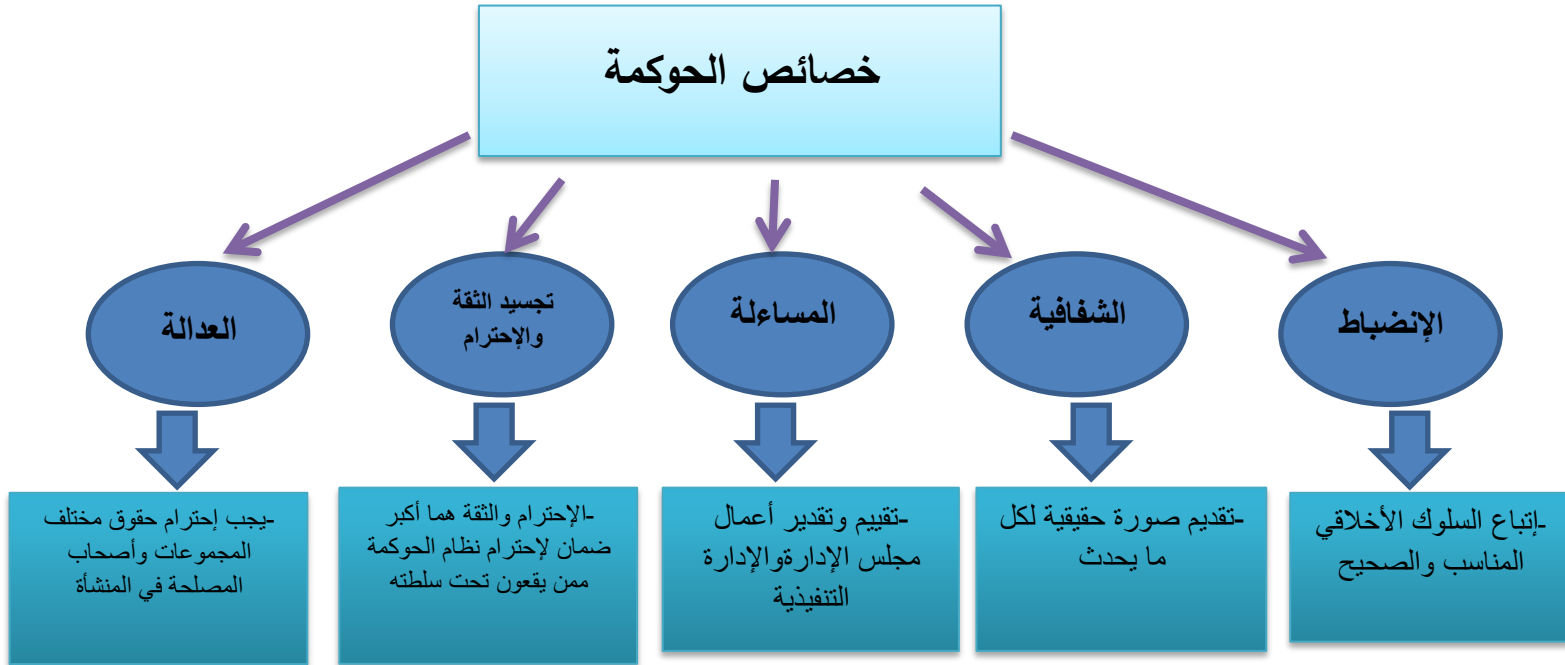
- **الانضباط**: وإتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- **الشفافية**: تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
- **الاستقلالية**: لا توجد تأثيرات وضغوط غري لازمة للعمل.
- **المساءلة**: إمكانية تقييم وتقدير أعمال الإدارة الإشرافية والتنفيذية
- **المسئولية**: وجود مسئولية أمام جميع الأطراف داخل الوحدة الإدارية .

¹ أحمد على خضر ، الافصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، 2012، ص9

² مدحت محمد أبو النصر، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2015، ص46

- العدالة: احترام حقوق مختلف المجموعات المتعاملة مع الوحدة .
- المسؤولية الاجتماعية: النظر إلى الوحدة كمواطن جيد.

الشكل (1): خصائص الحوكمة المؤسسية



المصدر: تحريشي جمانة، محاضرات حول حوكمة الشركات، جامعة طاهري محمد، بشار، 2024/2025، ص 27.

يوضح الشكل أعلاه أهم الخصائص التي تميز الحوكمة عن غيرها من المفاهيم في أدبيات التنمية ولعل من أهميتها لا بد من التفصيل فيها كما يلي :

الانضباط : يعني الانضباط إتباع أخلاقيات الأعمال التي تكمن أهميتها سواء بالنسبة للمؤسسة أو الافراد الذين ينتمون إليها أو الاطراف ذات المصلحة في أنها تعد مهما في تقوية مدى الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصائب، وبالتالي فإن الانضباط يسهل عملية ترسيخ ثقافة الحوكمة لدى الافراد في المؤسسة.

الشفافية: الشفافية هي ظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة. فهي تتيح لمن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن قد يكون لها دور حاسم في الكشف عن المساوئ وفي حماية مصالحهم. وتمتلك الانظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد

العام، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجمهور.¹

¹ تحريشي جمانة، محاضرات حول حوكمة الشركات، جامعة طاهري محمد، بشار، 2024/2025، ص 27

المطلب الثاني: نشأة وتطور الحوكمة المؤسسية :

ظهر الحديث عن الحوكمة بوضوح مع بداية عام 1999 بعد تراكمات من نتائج دراسات حول إخفاق الشركات والمؤسسات العملاقة ، ولقد ساهم حدوث الأزمات والانحيار الاقتصادي لدول جنوب شرق آسيا وروسيا وأميركا اللاتينية وغيرها في تزايد الاهتمام بالحوكمة .

حيث سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تقديم النشأة والتطور التاريخي لحوكمة المؤسسات وهذا من خلال نشأة وتطور ، الأسباب ودوافع ظهور حوكمة المؤسسات ، والأطراف المعنية بحكومتها .

1-نشأة وتطور الحوكمة المؤسسية

تطورت حوكمة الشركات ومرت بالعديد من المراحل التي أثرت عليها وكانت بدايتها الغير مباشرة بتبؤات سميث 1776 التي ذكرها في كتابه ثروة الأمم حيث قال فيه : "انه من غير المتوقع من مديري الشركات هم أنفسهم أصحابها وذلك لأن المديرين يقومون بإدارة أموال غيرهم وليس أموالهم الشخصية ومن المتوقع أن يكون هناك اهمال بشكل او بآخر في ادارة شؤون هذه الشركات و مراجعة الحسابات والفساد المحاسبي بتواطؤ من مكاتب المحاسبة مع الادارة التنفيذية لاختفاء انحرافاتها بالتلاعب والفساد في الحسابات" وبعد ذلك اتى الاستئذان في جامعة هارفارد عام 1932 وتناولو فصل الملكية عن الادارة وتم توضيح المشكلة الاساسية للادارة التي تتجم عن الفصل بين الوظائف والتي من الممكن حدوثها بين مديري ومالكي الشركة واستمر بعد ذلك التطوير والتعديل عليها الى ان وصل الى اقرار قانون منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والتي بالكاد تجمع عليه العديد من دول العالم وتستمد منه قوانين وأطر الحوكمة الخاصة بهذه الدول.¹

كما يلخص الجدول :مراحل نشأة وتطور الحوكمة عالميا .

¹ عمر عيسى فلاح المناصير 2013، اثر تطبيق حوكمة الشركات على اداء شركات الخدمات المساهمة العامة الاردنية، مذكرة ماجستير، الجامعة الهاشمية الزرقاء، ص-ص 22-23

الجدول (1): مراحل نشأة وتطور الحوكمة

العام	الجهة	الإصدار
1992	Cadbury	صدور القواعد البريطانية لحوكمة الشركات بتقرير Sir Adrian Cadbury في عام 1992 حيث ألزم الشركات بالإفصاح عن الالتزام بقواعد الحوكمة مع تقديم تفسير عن ما لم يتم الالتزام به (Cadbury, 1992, p.16).
1995	Greenbury	صدور تقرير لجنة Greenbury الذي ركز على مكافآت أعضاء مجلس الإدارة، والذي أوصى بالإفصاح الكامل عن المدفوعات للإدارة من رواتب ومكافآت (Greenbury, 1995, p.7).
1998	Hampel	صدور تقرير Hampel الذي عني بحوكمة الشركات وجاء ليعيد النظر في نظام حوكمة الشركات في المملكة المتحدة من خلال شمول القانونين السابقين Cadbury (1992) و Greenbury (1995) في هذا التقرير. (Hampel, 1998, p.5).
1999	OECD	صدور مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD لحوكمة الشركات في عام 1999 والتي أصبحت حجر الأساس ومعيّاراً دولياً لوضعي السياسات والمستثمرين والشركات والآخرين أصحاب المصالح مع الشركات في جميع أنحاء العالم (OECD, 2004, p.3).
2002	Sarbanes-Oxley Act	استجابة للالتزامات التي حدثت في العديد من الشركات الأمريكية صدر قانون Sarbanes-Oxley بعدما اقراه الكونغرس الأمريكي كتشريع وتم فيه تحديد متطلبات جديدة بما في ذلك حوكمة تكوين لجان التدقيق وتحديد مسؤولياتها (Zhang, 2007, p.74).
2004	OECD	إصدار نسخة 2004 من معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD واشتملت على مراجعة النسخة السابقة لمراعاة التطورات الأخيرة والخبرات في دول المنظمة وخارجها (OECD, 2004, p.3).
2008	OECD	إصدار نسخة 2008 من معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD وتضمنت على القواعد السابقة مدموجة بالخبرات العملية المشتركة التي تدعو جميع الأطراف للاضطلاع بمسؤولياتهم (OECD, 2008, p.11).

المصدر: عمر عيسى فلاح المناصير 2013، أثر تطبيق حوكمة الشركات على أداء شركات خدمات المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية الزرقاء، الأردن، ص23

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الحوكمة المؤسسية

تُعد الحوكمة المؤسسية عنصراً أساسياً في نجاح واستدامة المؤسسات و هي نظام يهدف إلى تنظيم إدارة المؤسسة بطريقة تضمن الشفافية، المساءلة، والعدالة. تكمن أهميتها في تحسين اتخاذ القرار، الحد من الفساد، وجذب الاستثمارات. أما أهدافها فتتمثل في حماية حقوق المساهمين، تعزيز الرقابة، تحسين الأداء، وضمان الالتزام بالقوانين، مما يساهم في تحقيق استدامة المؤسسة ونجاحها.

1-أهمية الحوكمة المؤسسية :

اكتسبت الحوكمة المؤسسية أهمية كبيرة برزت أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة والتي منيت بها العديد من الشركات العالمية بخسائر فادحة خاصة ماحدث بأسواق عدد من دول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية نتيجة لحالات الفشل الإداري والتلاعب بالقوائم المالية وتعظيم ارباح تلك الشركات بنسب مبالغ بها ر المالي لشركات عملاقة تضرر فيها الكثير من المستثمرين. كل هذا استرعى الاهتمام بموضوع الحوكمة المؤسسية وتأكيد أهميته التي برزت آثاره واضحة من خلال تحقيقه للمنافع الآتية:

- تجنب الشركات حالات الفشل الإداري والتعرض للإفلاس والتعثر المالي فضلاً عن دورها في تعظيم قيمة الشركة في السوق وضمان بقائها ونموها واستمرارها في عالم الأعمال على المستوى الدولي أو الإقليمي أو المحلي أو عند العمل في بيئة تنافسية
- تحديد مصير الشركات فضلاً عن مصير اقتصاديات الدول في العصر الحالي المسمى بعصر العولمة، لان قواعد الحوكمة والالتزام بها أصبحت أداة قوية لخلق سوق تمتاز بالشفافية والإفصاح عن المعلومات المحاسبية من خلال أدوات رقابية فعالة مسلطة على مجالس إدارات الشركات والتزامها بإعادة هيكلة هذه المجالس وتفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين داخل مجلس الإدارة.
- تبرز أهمية الحوكمة المؤسسية لشركات القطاعين العام والخاص بنفس الأهمية، وقد بدت الجهود المبذولة لغرس الحوكمة في مؤسسات القطاع العام، أو عندما تعمل تلك الدول على إعداد مؤسسات القطاع العام للخصخصة من خلال توافر الشفافية والوضوح والدقة في القوائم المالية

والعمل بطريقة ديمقراطية شفافة كي يتمكن أصحاب المصالح من اتخاذ قرارات صائبة للحصول على عائد من الموجودات وهذه الاجراءات هي لب وجوهر الحوكمة المؤسسية.¹

كما يمكن التمييز بين أهمية الحوكمة بالنسبة للشركة وبالنسبة للمساهمين من خلال ما يلي:²

أ- **أهمية الحوكمة بالنسبة للمنشأة:** وضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين مما يؤدي إلى وضوح حقوق وواجبات كل طرف يسمح باستغلال الإمكانيات المتاحة أحسن استغلال مما يرفع الكفاءة الاقتصادية للشركة والعمل على وضع إطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها عبر توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق تلك الأهداف التي تراعي مصلحة المساهمين حيث تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين لتمويل المشاريع التوسعية و تطبيق قواعد الحوكمة يزيد من ثقة المستثمرين لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم .

ب- **أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين:** تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، وحق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل والإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه الشركات.

ج- **أهمية الحوكمة في توليد القيمة:** تهدف الحوكمة حسب التعاريف السابقة أساسا لضمان اتباع المديرين أهداف توليد الثروة المحددة من طرف المساهمين، كما أن المديرين يتلقون أجورا بقدر ما يقدمونه، بمعنى القيمة الفعلية للخدمات المقدمة، وتهتم الحوكمة بدرجة كبيرة بعلاقة المديرين والمساهمين، لأن هؤلاء فقط الذين لا تتوفر لديهم عقود تسمح لهم بضمان مصالحهم .

2-أهداف الحوكمة المؤسسية :

ويمكن تحديد أهم الأهداف التي يمكن تحقيقها نتيجة تطبيق نظم حوكمة الشركات بما يأتي³:

¹ طالب علاء فرحان، إيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص33

² شوقي عاشور بورقية، عبد الحليم عمار غربي، أثر تطبيق حوكمة الشركات في أداء المصارف الإسلامية: حالة دول منطقة الخليج، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العدد 3، سنة 2015، ص-ص 133-134

³ محمد حشماوي، دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي، مجلة المناجير، العدد 02، الجزائر، جوان 2015، ص80.

- تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد تهدف التحقيق الشفافية والعدالة.
 - إيجاد ضوابط وقواعد وهياكل إدارية لمحاربة الفساد وتمنح حق مساءلة إدارة الشركة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين في الشركة.
 - تحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية وزيادة قيمتها.
 - تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مؤسسات الدولة المختلفة والحد من استغلال السلطة في تفضيل المصلحة العامة.
 - العمل على تنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة.
 - زيادة الثقة في إدارة الاقتصاد القومي بما يساهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة في الدخل القومي.
 - العمل على تحفيز الأيدي العاملة في الشركة وتحسين معدلات إنتاجهم، وتعميق ثقتهم بالشركة.
- في هذا الإطار تساهم أيضا في المحافظة ليس فقط على مصالح المساهمين، ولكن أيضا مجموع أصحاب المصالح. وينتهي هذا بالسماح بالمرور من حوكمة تأديبية إلى حوكمة ايجابية كمصدر لخلق القيمة. وفي هذا الإطار يمكن ترتيب زمني لأهداف الحوكمة كما يلي¹:
- ضمان تسيير أمثل لأصول المساهمين.
 - مراقبة الإدارة
 - الحد من المخاطر.
 - تأمين استمرارية المؤسسة.
 - مساعدة الادارة.
 - حماية المصلحة الاجتماعية وأصحاب المصالح.
 - خلق القيمة للمؤسسة.

¹ عائشة طاسين، دور الحوكمة المؤسسية في خلق القيمة في المؤسسة-دراسة عينة من المؤسسات-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، سنة 2017-2018، ص 39

المبحث الثاني: ركائز الحوكمة المؤسسية وركائزها والأطراف المسؤولة عنها

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال، أصبحت الحوكمة المؤسسية ضرورة أساسية لضمان حسن تسيير المؤسسات وتحقيق الاستدامة. ولا تقتصر الحوكمة على مجرد قواعد تنظيمية، بل تقوم على مجموعة من الركائز الأساسية مثل الشفافية، المساءلة، العدالة، والمسؤولية، والتي تشكل الإطار الذي يحكم عمل المؤسسة ويوجه قراراتها. كما تعتمد الحوكمة على تفاعل مجموعة من الأطراف الرئيسية، على غرار مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المساهمين، وأصحاب المصالح، حيث يتحمل كل طرف دورًا محددًا في ضمان تطبيق مبادئ الحوكمة وتحقيق الأهداف المرجوة. ومن خلال هذا التكامل بين الركائز والأطراف المسؤولة، تتمكن المؤسسة من تعزيز الثقة، تحسين الأداء، والحد من المخاطر.

المطلب الأول: ركائز الحوكمة المؤسسية

من أجل أن يؤدي مفهوم الحوكمة دوره المشار إليه لابد من توافر مجموعة من الركائز التي تسهم في تعزيز هذا النظام في الشركات عموماً والمصارف بشكل خاص ومن أهم الركائز التي تناولها الباحثون والمحللون في ثلاثة منها يظهرها الشكل وهناك من حددها في ستة ركائز أساسية من خلال إضافة ثلاثة أخرى هي: الكفاءات والمهارات، الهيكل التنظيمي، التشريعات والأنظمة القانونية وفيما يلي توضيح لهذه الركائز¹:

أ- **سلوك الأخلاقي**: ينبغي على مجلس الإدارة في المؤسسة أن يضمن الالتزام بالسلوك الرشيد من خلال التقيد بالأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالشركة وإتباع أسلوب الشفافية في عرض المعلومات المالية، و نظراً لأهمية السلوك الأخلاقي داخل الشركات ودوره في تفعيل الدور الرقابي داخل الشركات، فإن أغلب الهيئات المهنية المتخصصة تطالب بضرورة أن يتواجد بالشركة دليل للسلوك الأخلاقي والمهني.

ب- **الرقابة والمساءلة**: يتحتم وجود نظام فاعل للتقارير المالية لكي تكتمل أحكام الرقابة الفاعلة على أداء المصارف، على أن يتسم هذا النظام بالشفافية والافصاح وبقدر يكفل توفير المعلومات المناسبة، وتوافر هذا المرتكز يضمن الدور الفاعل للسلطات .

¹ ريدي أحمد، فعالية الإفصاح والشفافية في إطار حوكمة الشركات ودورها في إستقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD، شعبة العلوم المالية والمحاسبية، تخصص مالية مؤسسة، جامعة تيسمسيلت، ص22، سنة 2022

ج- ادارة المخاطر: برزت الحاجة الملحة إلى الاعتناء بإدارة المخاطر بسبب التطورات السريعة في الأسواق المالية وعولمة التدفقات المالية فضلاً عن التقدم التكنولوجي السريع والتحرر من القيود التشريعية اللذين أديا إلى ضغوط تنافسية بين المؤسسات المالية وغير المالية على السواء، ففي أواخر الثمانينات قد أخذت الأعمال المصرفية التقليدية بالنقصان وقد أتاح نمو الأسواق المالية الدولية والتنوع الكبير في الأدوات المالية للمصارف الدخول على مزيد من الأموال مما أتاح لهذه المصارف تقديم خدمات أكثر تطوراً إضافة إلى استخدام أساليب فنية جديدة، وهكذا أصبحت الممارسة المصرفية للأعمال التقليدية - على أساس تلقي الودائع ومنع القروض - هي فقط جزء من أعمال المصرف الأساسية وغالباً ما تكون الأقل ربحية له. واليوم على أساس المعلومات والتعاملات في الأسواق المالية فضلاً عن الابتكارات المالية وتسويق الموجودات من خلال طرح مفاهيم جديدة مثل مبيعات ومبادلات القروض وتوريق الموجودات كل ذلك أصبح من المصادر الرئيسية لربحية المصرف، لكن ذلك أدى إلى ارتفاع تقلبات العائد والتعرض لدرجات مخاطرة عالية في ذات الوقت. مما دعا إلى ضرورة تشكيل إدارة للمخاطر التي يتعرض لها المصرف والتي تعد من أهم ركائز الحوكمة المؤسسية، لأن تقليل المخاطر هو أحد الأهداف المهمة لنظام الحوكمة. فيحاول الباحثون تحديد الغرض من إدارة المخاطر بالآتي¹ :

- التعرف على الأحداث المرتقبة والمخاطر المحتملة وقياس تلك المخاطر وتقدير الخسائر التي يمكن ان تتأتى عنها، وإدارتها من أجل المحافظة على هذه المخاطر عند مستوى معين يمكن للمصرف تحملها ومن ثم مساعدة الإدارة العامة في اختيار النشاطات والأعمال المصرفية المراد القيام بها .
 - المحافظة على الموجودات الحماية مصالح المودعين الدائنين والمستثمرين .
 - إحكام الرقابة والسيطرة على الأنشطة التي ترتبط بموجوداتها بالمخاطر كالقروض والسندات والتسهيلات الائتمانية وغيرها من أدوات الاستثمار .
- وركائز حوكمة الشركات رغم التعاريف المختلفة للحوكمة وزاوية النظر إليها إلا أنها تشترك في الركائز التي تبنى عليها، وتتمثل هذه الركائز والمتطلبات في:²

¹ علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، مرجع سابق تم ذكره، ص51

² حسام الدين غضبان، مساهمة ركائز حوكمة الشركات في خلق القيمة للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة العمومية لأشغال الطباعة بابتة-الجزائر -، مجلة الحقيقة-جامعة أدرار -، جامعة بسكرة، العدد 25، ص-ص: 157-162

أ- **الإدارة بالقيمة:** الإدارة بالقيمة وحوكمة المؤسسات تقريبا وجهان لعملة واحدة، يكمن الاختلاف بينهما في كون الأولى تهدف إلى خدمة المساهمين بتنظيم العلاقة بين المساهمين والمسيرين، والثانية أي الحوكمة

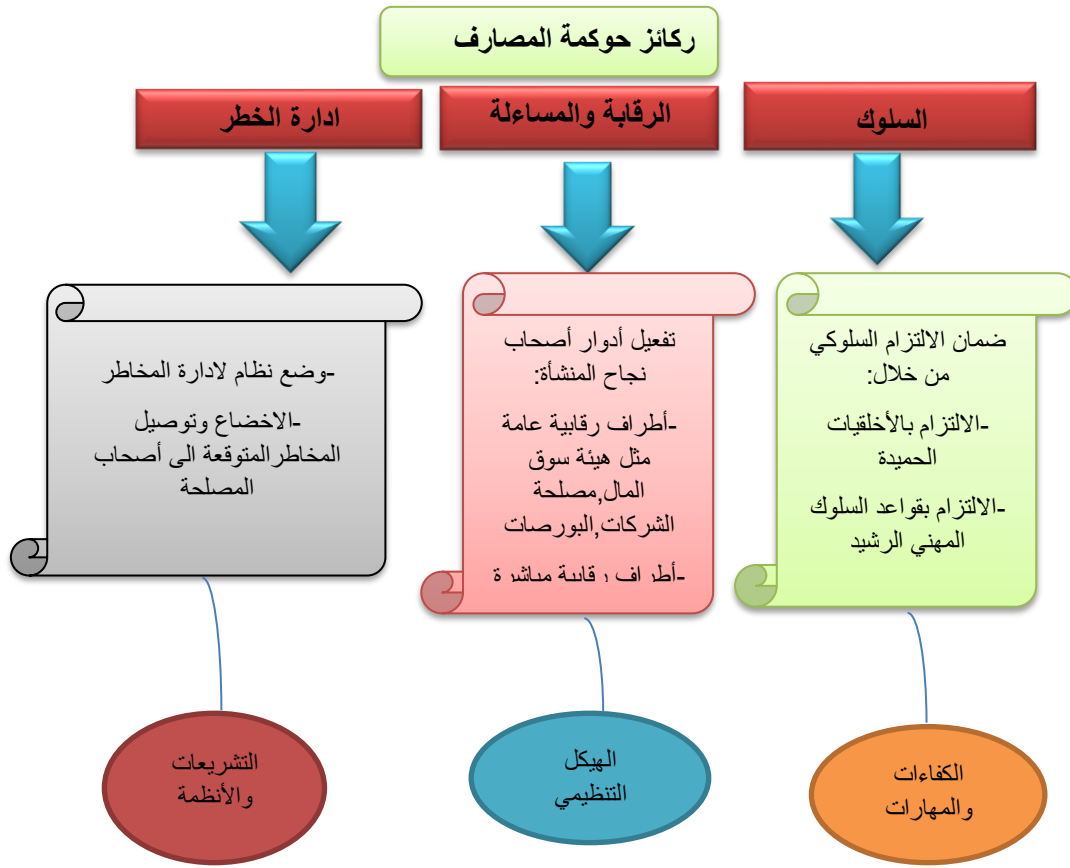
تهدف إلى خدمة المساهمين بتنظيم العلاقة بين المساهمين ومختلف الأطراف الأخذ. ولقد لقيت فكرة الاجارة بالقيمة قبولا كبيرا خاصة في السنوات الأخيرة على اثر الفضائح التي طالت المؤسسات الكبيرة.

ب- **الثقة:** ظهرت الأبحاث المهمة بمفهوم الثقة بعد العديد من الدراسات التي أجريت من اجل البحث عن نظريات جديدة في تسيير المؤسسات، كإقتصاد المؤسسة الذي شكل أرضا خصبة لاستخدام المفهوم على الرغم من أن معالمه مازالت غامضة وملتبسة المحتوى، ولكن رغم كل هذا اتفق معظم الباحثين على أهمية الثقة في فهم العلاقات الاقتصادية خاصة من خلال التعاقدات (المعاملات) التي تجري بين المؤسسة والأعوان الاقتصاديين. من أهم الدراسات التي تناولت موضوع الثقة في الآونة الأخيرة نجد دراسة من أهم الدراسات التي تناولت موضوع الثقة في الآونة الأخيرة نجد دراسة Fakyama التي نشرها في كتابه الذي حقق أعلى المبيعات سنة 1995 والذي عنوانه ب: "الثقة : الفضائل الاجتماعية وخلق الرخاء.

ج- **الشفافية:** تعتبر الشفافية أداة هامة لمحاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسات فهي ببساطة عبارة عن تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة عن طريق توفير إجراءات واضحة لكيفية صنع القرارات في المؤسسة.

د- **المسؤولية الاجتماعية:** لم يكن مفهوم المسؤولية الاجتماعية في النصف الأول من القرن العشرين معروفا بشكل واضح ، ولحد الآن لم يتم تعريف المسؤولية الاجتماعية بشكل محدود وقاطع يكتسب صفة القبول، فقد تعددت المبادرات في محاولة تحديد تعريف دقيق للمسؤولية الاجتماعية، وهذا الاختلاف راجع لطبيعة البيئة المحيطة بالمؤسسة وكذا نطاق نشاطها ورأسمالها، فهذه المسؤولية بطبيعتها ديناميكية تتصف بالتطور المستمر كي تتلاءم بسرعة ومتطلبات المؤسسة بالإضافة إلى متطلبات المجتمع حسب التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

الشكل (2): يمثل ركائز الحوكمة المؤسسية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مما سبق

المطلب الثاني: محددات الحوكمة المؤسسية:

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر و مستوى جودة مجموعتين من المحددات الخارجية وتلك الداخلية ونعرض فيما يلي لهاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي:¹

أ- **المحددات الخارجية:** وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات،

¹ محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها، متاح عبر موقع <https://www.nib.gov.eg>، تاريخ الاطلاع 09-02-2026، الساعة

ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها) بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية.

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضم حس إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص .

ب-المحددات الداخلية: تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المنظمة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة¹

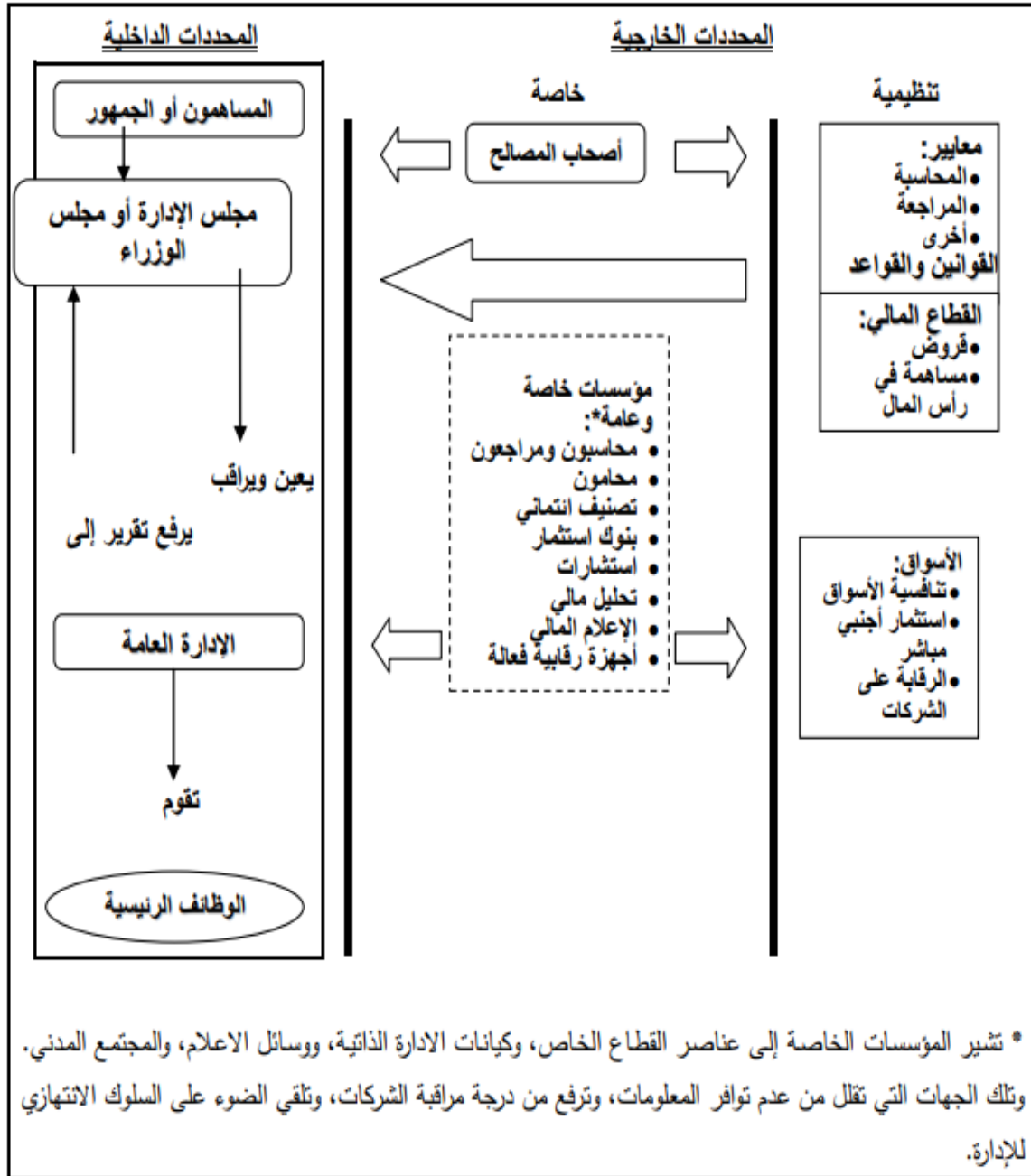
ويجدر بنا أن نلاحظ أن هذه المحددات سواء كانت داخلية أو خارجية، فهي بدورها تتأثر بالعوامل المرتبطة بثقافة الدولة، النظام السياسي، مستوى التعليم، والوعي لدى الأفراد. فحوكمة الشركات ليست سوى مجرد محيط إقتصادي أكثر تنظيماً تعمل في نطاقه الشركات، بل يعتمد إطار الحوكمة أيضاً على المحددات القانونية والتنظيمية، إضافة إلى عوامل أخرى كالكفاءات، ومدى إدراك الشركات للظروف البيئية والاجتماعية للمجتمعات التي تعمل بها والتي قد تؤثر على سمعتها ونجاحها في الأجل الطويل.²

¹ محمد ياسين غادر، ملقنى حول محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الادارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان طرابلس-

لبنان-، 15-17 ديسمبر 2012، ص17

² محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري دراسة مقارنة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص24

الشكل (3): المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة



المصدر: Iskander, M. and N. Chamlou. (2002). Corporate Governance: A Framework for Implementation. P: 122, Fig. 6.1. Published in: Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank.

المطلب الثالث: الأطراف المسؤولة عن تطبيق الحوكمة في المؤسسة:

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتأثر في تطبيق السليم لقواعد حوكمة المؤسسات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وهذه الأطراف وهي:

أ-المساهمون: هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة المؤسسة على المدى البعيد مما يحدد مدي استمراريته مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم و يملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم وبالمقابل عدم تحقيق الأرباح المجدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطه المؤسسة مما يؤثر على مستقبل المؤسسة. و يمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة المؤسسة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة.

ب-مجلس الادارة: بصفتهم من يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة، وبرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، قد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما:¹

-واجب العناية اللازمة

-واجب الاخلاص في العمل

ج-الادارة: وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الادارة , وتعتبر إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

د-أصحاب المصالح²: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين , وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان .ويتأثر مفهوم حوكمة المؤسسات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف على وشحاته, هذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة في المؤسسة، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد المؤسسة على الإنتاج

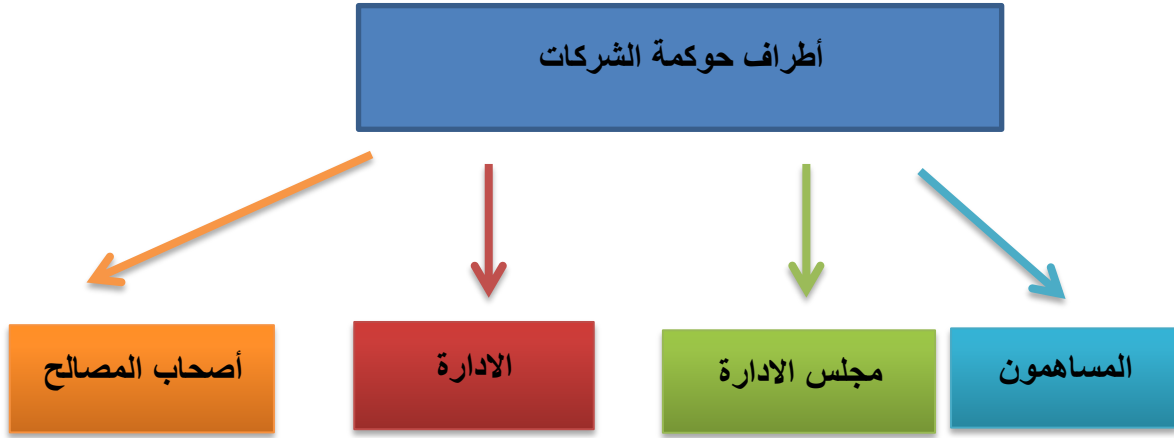
¹ محمد عبد البشير بن عمر، عبد الغاني دادن، حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة

الوادي، العدد السابع، المجلد الأول، 31

2

وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة.¹

الشكل (4): أطراف الحوكمة



المصدر : من اعداد الطالبين بالإعتماد على ما سبق

¹ محمد بوزيط ، محمد بدر خلافة، الحوكمة المؤسسية وتطبيقاتها في البنوك الإسلامية:دراسة حالة البنوك الإسلامية العاملة في الجزائر،مذكرة ماجستير،جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل-،ص20

المبحث الثالث: مبادئ حوكمة المؤسسات

هي القواعد والمعايير التي تنظم كيفية إدارة المؤسسة وتوجيهها والرقابة عليها، بهدف تحقيق الشفافية والكفاءة وحماية حقوق أصحاب المصلحة. وتستند غالبًا إلى إرشادات دولية مثل مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

المطلب الأول : مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD)

تتكون المبادئ المعدة من طرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والمعدلة سنة 2015 من ستة مبادئ تقوم أساسا على توفير الأطر القانونية اللازمة في التسيير وحماية حقوق جميع الأطراف ذات المصلحة في الشركة عن طريق رفع مستويات الإفصاح والشفافية

أ-ضمان وجود أساس فعال لحوكمة الشركات يجب على إطار حوكمة الشركات أن يكون متناغما ومتوافقا مع البيئة المحيطة به، توافق القوانين والتشريعات، توزيع المسؤوليات و المهام بكل وضوح و دقة بين مختلف الجهات المسؤولة عن الحوكمة (الإشرافية، التنفيذية، الرقابية، التوجيهية) ، كذلك على أسواق المال تعزيز الحوكمة من خلال لوائحها وقوانينها¹

ب-ضمان حماية حقوق المساهمين ينبغي أن يضمن تطبيق حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين والتي يمكن تقسيمها إلى قسمين كما يلي :

-الحقوق الأساسية: تدرج ضمن هذا الإطار مجموعة من الحقوق المتعلقة أساسا بملكية الأسهم وهي كما يلي : حماية ملكية الأسهم وضمان الحرية في نقل أو تحويل هذه الملكية؛ توفير أساليب تسجيل ملكية الأسهم المشاركة وحق التصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين؛ الحق في الانتخاب لاختيار أعضاء مجلس الإدارة الحصول على نصيب من أرباح الشركة كما هو محدد قانونا؛ التعرف على الوضع المالي الحقيقي للشركة عن طريق الحصول على المعلومات المالية الموثوقة في الوقت المناسب

-حقوق المشاركة: يجب ضمان حقوق المساهمين في المشاركة فيما يلي:

التصويت على القرارات المتعلقة بمستقبل الشركة من بيع أو تعديل رأس مال وأصول الشركة أو الاندماج على سبيل المثال؛

¹ حسين س. ط. "دور التدقيق الجبائي في تعزيز حوكمة الشركات في الجزائر، دراسة تطبيقية على مجموعة من الشركات الاقتصادية في الجزائر" ضمن مواضيع المحور المالي". مجلة جامعة فزان العلمية، عدد خاص، يوليو 2025، ص712

الحصول على المعلومات المتعلقة بالتغيرات التي تحدث في الشركة .

يجب على إدارة الشركة تطبيق القوانين والتشريعات فيما يتعلق بضمان العدالة في المعاملة وتكافؤ الفرص بين المساهمين داخل كل فئة فيما يتعلق بالحقوق التي يتمتعون بها، خاصة الحق في الحصول على المعلومات بالنسبة لكل مساهم مهما كانت الفئة التي ينتمي إليه.¹

ج-المعاملة العادلة للمساهمين: تعتبر المساواة في معاملة جميع المساهمين من أهم ضوابط الحوكمة بما في ذلك حقوق الأقليات وحقوق المساهمين الأجانب، كما يجب أن يحصل المساهمين على تعويضات كافية في حالة تعرض حقوقهم للمخاطر وذلك من خلال مراعاة ما يلي:معاملة جميع المساهمين من نفس الفئة بالتساوي، وعبر توفير حقوق التصويت المتساوية لهم داخل كل فئة، مع إخضاع التغيرات في حقوق التصويت التي تؤثر سلباً على بعض فئات المساهمين لموافقتهم، ومراعاة حماية حقوق الأقلية من المساهمين من الممارسات الاستغلالية من قبل المساهمين المسيطرين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مع توفير آليات ووسائل تعويضية فعالة حظر الاتجار أو التداول لحساب المطلعين على المعلومات الداخلية، ويمنع التداول بين الداخليين في الشركة والتداول الشخصي الصوري ويجب على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين الإفصاح عن تعاملاتهم الخاصة بالصفقات أو الأمور التي لها تأثير على الشركة سواء بأسلوب مباشر أو غير مباشر أو نيابة عن أطراف أخرى.

د-دور الأطراف ذات المصلحة بالنسبة للقواعد المنظمة للحوكمة: للوقوف على دور أصحاب المصالح لمساهمتهم في إيجاد طرق مختلفة بتأمين تدفق رأس المال الخارجي والداخلي إلى الشركات سواء في شكل حقوق ملكية أو انتمان، وكذلك الدور الفعال بين أصحاب المصالح والشركة لاستمراريتها ماليا وإداريا، ويتم ذلك من خلال احترام حقوق أصحاب المصالح كما هي محددة في القوانين الداخلية والخارجية للشركات وشجع التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصالح بالشركة لخلق الوظائف وتوفير الاستمرارية للشركات السليمة ماليا، وفقا للآتي :

- ضرورة احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
- إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب عن انتهاك حقوقهم.
- العمل على تطوير آليات مشاركة العاملين في تحسين الأداء.
- توفير المعلومات ذات الصلة وبالقدر المناسب لها بأسلوب دوري ومنظم وفي التوقيت المناسب .

¹ لمين تغليسية،مساهمة مبادئ حوكمة الشركات في الإفصاح عن معلومات مالية ذات جودة ،أطروحة دكتوراه،تخصص محاسبة،مراجعة وتدقيق،جامعة الجزائر 3،سنة 2017/2018،ص51

- السماح لذوي المصالح، بالاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات غير القانونية والمنافية لأخلاقيات المهنة.

- تصميم هيكل فعال كفاء للحماية من الإعسار والتطبيق الفعال لحقوق الدائنين¹.

م-الإفصاح والشفافية: يجب أن يضمن إطار الحوكمة المؤسسية الإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب حول كل الموضوعات الهامة المرتبطة بالمؤسسة وينص المبدأ الخامس على "ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية وحوكمة الشركات بما في ذلك الوضعية المالية، الأداء، حقوق الملكية وحوكمة المؤسسة

- النتائج المالية ونتائج عملية الشركة وأهدافها المسطرة

- الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت

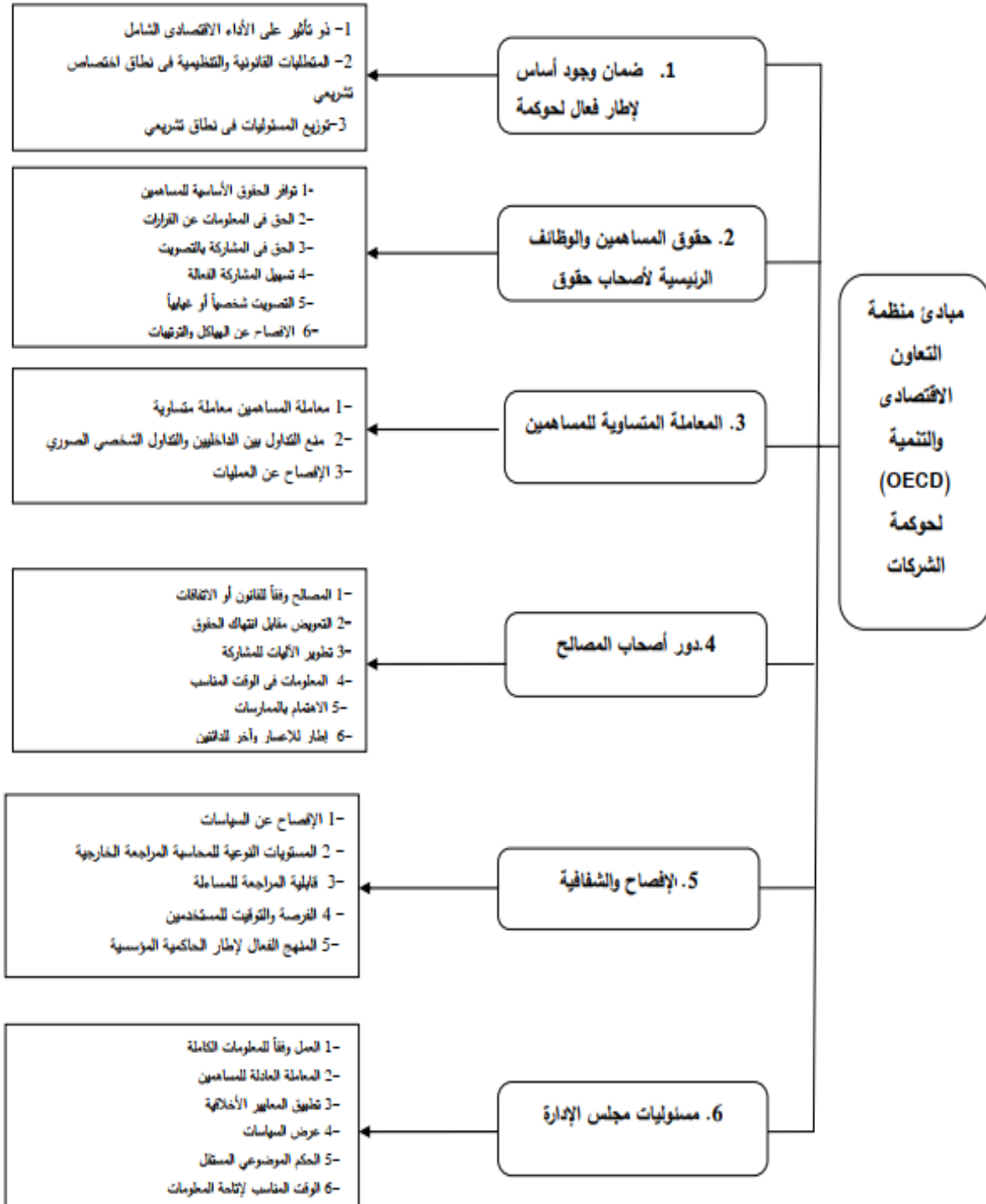
- سياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين

ه-مسؤوليات مجلس الإدارة: يجب أن يؤكد الإطار العام لحوكمة الشركات على مسؤولية مجلس الإدارة في تقييم وتشغيل نظم رقابة فعالة مع التأكيد على مسؤولية مجلس الإدارة أمام المساهمين وجميع أصحاب المصلحة في الشركة. ويجب أن يتخذ مجلس الإدارة القرارات السليمة التي تحقق أفضل مصلحة للشركة وللمساهمين وكافة الأطراف ذات المصلحة، ويجب أن يطبق مجلس الإدارة معايير أخلاقية تراعي المساهمين وأن يلتزم بالقوانين واللوائح ذات الصلة، وبالرغم من أن مجلس الإدارة يتكون من ممثلين تم اختيارهم من مجموعات مختلفة من المساهمين، إلا أنه متى تم تعيين عضو مجلس الإدارة فيجب عليه أن يعتبر نفسه ممثلاً لكافة المساهمين وملتزماً بالقيام بما يحقق مصلحة الشركة عموماً وليس ما يحقق مصالح المجموعة التي يمثلها أو التي قامت بالتصويت على تعيينه في المجلس فقط².

¹ ماجد إسماعيل أبو حمام، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، جامعة الإسلامية- غزة، -فلسطين، 2009، ص 17

² حليلة السعدي زغدي، تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الخزينة العمومية، رسالة ماجستير، تخصص مالية وحاكمة المؤسسات، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2015/2016، صص 21-22

شكل رقم (5): مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD)



المصدر: ماجد اسماعيل ابو حمام، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية،

رسالة ماجستير في المحاسبة و التسيير، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين، 2009، ص 17.

المطلب الثاني: مبادئ البنك والنقد الدوليين

1- حسب البنك الدولي:

على الرغم من البنك الدولي يشجع دائما الدول النامية على تبني أفضل الممارسات الدولية و القيام بالإصلاحات القانونية والتشريعية إلا انه يعمل في مجال وضع المعايير أو تحديد القواعد، ذلك انه يعطي .الدعم المناسب على المستوى المحلي والعالمي¹:

أ- على المستوى المحلي:

قام البنك الدولي بتدعيم مجموعة من التقويمات التي تقوم بها الدولة بنفسها، والتي تحدد على أساسها مواطن الضعف والقوة فيما يخص إدارة الشركات، مما يساعد تلك الدول على ترتيب أولوياتها، والهدف منها التقويم ودعم الإصلاح التشريعي، وفي الوقت ذاته تبني الأعمال التطوعية من القطاع الخاص في هذا المجال العام. وهو الأمر الذي يتفق مع إطار البنك الدولي لتنمية الشاملة الذي يؤكد على الحوكمة الجيدة للمؤسسات كعامل أساسي في التنمية.

ب- على المستوى العالمي:

فقد عمل البنك مع منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية لتوسيع دائرة حوكمة المؤسسات خارج نطاق دول المنظمة، وقد وقع البنك العالمي معها مذكرة في 1999 وذلك برعاية المنتدى الدولي لقواعد الحوكمة الشركات والتي كان الهدف منو هو مساعدة الدول ذات الدخول المنخفضة والمتوسطة على تحسين المعايير التي تستعملها إدارات الشركات لتشجيع المساءلة في الإدارة والعدل، الشفافية وتحمل المسؤولية.

وقد توصل البنك الدولي بعد المشاورات مع المنظمات الأخرى إلى وضع نموذج لتقويم نظم إدارة الشركات في الدول النامية، وصممه بحيث يتيح الفرصة لتقويم نقاط الضعف والقوة في مختلف الأسواق وقد أكد البنك الدولي على أهمية أن تتضمن قواعد وأسس حوكمة الشركات ما يلي:

ج- الإعسار وحقوق الدائنين:

في محاولة تحسين استقرار النظام المالي بعد أزمة جنوب شرق آسيا قام البنك الدولي بمبادرة لتحديد الأسس والخطوط الإرشادية للوصول إلى نظام فعال للإعسار ودعم الحقوق الخاصة بالعلاقة بين الدائنين والمدنيين في الأسواق الناشئة، حيث أتاحت نظم الإعسار للمقرضين الحصول على تقرير أكثر

¹ صالح حسن، البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال -معايير حوكمة المؤسسات المالية-، الطبعة الأولى ، دار الكتاب الحديث، القاهرة :مصر، سنة 2010 ،ص- 65-66

دقة عن مخاطر السعر وشجعت على أن يكون الإقراض في صورة تدفق للأموال بدل من أن تكون عملية للإقراض توجهها العلاقات والسياسات.

د- الشفافية في النظم المحاسبية والمراجعة:

من أجل الحصول على التقارير المالية للشركة التي تضمن توفر الشفافية وتقديم في الوقت المناسب وتكون صالحة للإعتماد عليها ، يقوم البنك الدولي بمراجعة مدى الإلتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة في عدد من الدول ويهدف هذا العمل إلى وضع أساس لمقارنة الأساليب المتبعة في الدول موضوع البحث التي يتم مراجعتها على أساس المعايير المحمية والدولية والتي ستؤدي بدورها إلى تسهيل عمليات المقارنة عبر البلاد وتصميم البرامج لدعم طريقة تقديم التقارير المالية للمؤسسات ويمكن القول بأن مبادئ الحوكمة المؤسسية التي وضعها صندوق النقد الدولي والبنك العالمي مستوفاة من المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون و التنمية الإقتصادية، إلى أنها تختلف من بعضها البعض في كون

كل منظمة حاولت التركيز على جانب معين من جوانب حوكمة المؤسسات

2-حسب النقد الدولي :

وضع صندوق النقد الدولي قواعد الممارسات الجيدة الخاصة من أجل شفافية السياسة المالية والنقدية الحكومية، وذلك بإصدار قانون السياسات المالية وقانون الممارسات الجيدة وهي كما يلي :

أ- **قانون السياسات المالية:** تؤكد مدونة هذا القانون على ضرورة توضيح مسؤوليات الحكومة وكيفية إعداد الميزانية وتنفيذها، كما يجب على الحكومة توفير المعلومات الخاصة بأنشطتها للمواطنين وأن تتبع المعلومات المالية معايير الجودة المتفق عليها وأن تخضع لنظام تأكيد النزاهة، وفيما يلي الموضوعات الأساسية التي تؤكد عليها المدونة:

ب- وضوح الأدوار والمسؤوليات: ويتم من خلال :

- التمييز بين القطاع الحكومي واليئات التابعة له ولسائر قطاعات الإقتصاد، ويجب أن تكون أدوار السياسة والإدارة في القطاع العام واضحة ويفصح عنها علانية.
- ضرورة وجود إطار قانوني وإداري واضح للإدارة المالية في مؤسسات القطاع العام.
- توافر المعلومات للجماهير حول الأنشطة المالية الحكومية الماضية، الحالية والمتوقعة.
- إعداد الميزانيات وتنفيذها وتقديم التقارير عنها بطريقة واضحة وذلك من خلال :
- يجب أن تحدد وثائق الميزانية أهداف السياسة المالية وأسس إعداد الميزانية

- يجب تقديم تقارير مالية دورية للهيئة التشريعية والمواطنين

ج-تأكيد النزاهة: وذلك من خلال :

- توافق البيانات المالية مع معايير جودة البيانات المتفق عليها

- المعلومات المالية يجب أن تخضع لمفحص المستقل

د-قانون الممارسات الجيدة حول شفافية السياسات المالية والنقدية: حيث تم إضافة إجراءات الشفافية

إلى مدونة السياسة المالية على أساسين، فأولهما أن السياسات النقدية والمالية من الممكن أن تصبح

أكثر فعالية إذا ما عرف المواطنون أهداف السياستين وأدواتها وثانيهما أن مبادئ الإدارة الجيدة تدعو

لأن تكون البنوك المركزية والهيئات المالية خاضعة لمساءلة خاصة عندما تعطى لسلطات النقدية والمالية

درجة عالية من الإستقلالية، فصندوق النقد الدولي قام بتبني هذا المبدأ في 1998 .

المطلب الثالث: مبادئ لجنة بازل

لقد أصدرت لجنة بازل ورقة بعنوان تأكيدات عن الحوكمة في البنوك، وقد ركزت اللجنة على أهمية فعالية تطبيق الحوكمة في البنوك، وينبغي على الجهات المنوط بها الإشراف والتأكد من ذلك. وأضافت اللجنة في ورقتها بأن تطبيق الحوكمة بطريقة سليمة سينعكس أيضا على وجود تعاون فعال بين الجهات المنوط بها الإشراف وإدارة البنك، وقد أكدت اللجنة على أهمية قيام كل بنك بتحديد إستراتيجية واضحة لعملياته بالإضافة إلى ضرورة توافر المعلومات المناسبة لأصحاب المصالح حتى يمكنهم من إتخاذ قراراتهم¹.

وأصدرت لجنة بازل تقارير عن تعزيز الحوكمة في المصارف سنة 1998 وسنة 1999 وأصدرت نسخة معدلة عنها عام 2005 ثم في شهر فيفري سنة 2006 أصدرت نسخة جديدة ومحدثة وعليها أساسيا فإن مبادئ الحوكمة في المصارف تتمثل في² :

المبدأ الأول: ينبغي أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين حسب المناصب التي يشغلونها ، ولديهم فهم واضح عن دورهم في حوكمة الشركات.

المبدأ الثاني: على مجلس المديرين المصادقة والإشراف على الأهداف الإستراتيجية للمصرف وعلى قيمه.

المبدأ الثالث: ينبغي على مجلس المديرين وضع الخطوط للمسؤولية والمساءلة

المبدأ الرابع: على المجلس ضمان إشراف ملائم من الإدارة العليا يوافق سياسته

المبدأ الخامس: ينبغي على المجلس والإدارة العليا، إستعمال الأعمال التي تقوم بها وظيفة المراجعة الداخلية والمراجعين الخارجيين ووظائف الرقابة الداخلية

المبدأ السادس: على المصرف ضمان ملائمة ممارسات وسياسات المكافآت مع ثقافة المؤسسات المصرفية ومع الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل وكذلك محيط الرقابة

المبدأ السابع: ينبغي إدارة المصرف وفق أسلوب شفاف

المبدأ الثامن: ينبغي على المجلس والإدارة العليا فهم الهيكل التشغيلي للمصرف من خلال مدى الإلتزام بالعمل وفق بيئة قانونية معينة.

¹ حواس صلاح، بن سعيد أمين، مطبوعة بعنوان حوكمة ومحاسبة، جامعة الجزائر 3، ص13، سنة 2018/2019

² مريني محمد، حديدي آدم، تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية حسب متطلبات لجنة بازل ودوره في تفعيل الرقابة الداخلية، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، المجلد 16، العدد 01، سنة 2022، الجزائر، ص169

خلاصة :

في الختام، تُعد الحوكمة المؤسسية إطاراً أساسياً لضمان حسن تسيير المؤسسات وتحقيق الشفافية والنزاهة في مختلف أنشطتها. فهي تمثل منظومة متكاملة من المبادئ والقواعد التي تنظم العلاقات بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة وخارجها، بما يحقق التوازن بين مصالحها. كما أن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يسهم في تحسين الأداء، وتعزيز الرقابة، وتقليل المخاطر، مما ينعكس إيجاباً على استقرار المؤسسات واستدامتها. لذلك أصبحت الحوكمة المؤسسية ضرورة ملحة في مختلف القطاعات، وخاصة القطاع المصرفي، لما لها من دور فعال في تحقيق التنمية والثقة.



الفصل الثاني: الإطار النظري لجودة الخدمات المصرفية

تمهيد:

تعد جودة الخدمات المصرفية من أهم العوامل التي تعتمد عليها البنوك الحديثة لتحقيق رضا العملاء والمحافظة عليهم في ظل المنافسة المتزايدة في القطاع المالي. فلم تعد الخدمات المصرفية تقتصر على تقديم العمليات التقليدية كالإيداع والسحب والتحويل، بل أصبحت تشمل مجموعة متكاملة من الخدمات الإلكترونية والاستشارية التي تهدف إلى تلبية احتياجات العملاء بكفاءة وسرعة وأمان..

وتشير جودة الخدمات المصرفية إلى قدرة البنك على تقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تتجاوزها، من خلال الاعتماد على عناصر أساسية مثل سرعة الأداء، الدقة، الأمان، حسن المعاملة، سهولة الوصول إلى الخدمات، واستخدام التكنولوجيا الحديثة. كما تُعدّ الجودة أداة استراتيجية تساعد المؤسسات المصرفية على تعزيز ثقة العملاء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة..

وقد ازدادت أهمية جودة الخدمات المصرفية مع التطور التكنولوجي وانتشار الخدمات البنكية الرقمية، حيث أصبح العميل أكثر وعياً ومقارنةً بين البنوك من حيث مستوى الخدمة المقدمة. لذلك تسعى البنوك إلى تحسين جودة خدماتها باستمرار من خلال تدريب الموظفين، تطوير الأنظمة الإلكترونية، والاهتمام بتجربة العميل. ومنه قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- **المبحث الأول:** ماهية جودة الخدمة .
- **المبحث الثاني:** ماهية الخدمة المصرفية .
- **المبحث الثالث:** ماهية جودة الخدمات المصرفية .

المبحث الأول: ماهية جودة الخدمات.

في ظل المنافسة المتزايدة بين المؤسسات، أصبحت جودة الخدمات عنصراً حاسماً في تحقيق التميز وكسب رضا العملاء. فلم يعد نجاح المؤسسة يعتمد فقط على تقديم الخدمة، بل على مدى جودتها وقدرتها على تلبية توقعات الزبائن. لذلك، تسعى المؤسسات إلى تحسين خدماتها باستمرار من خلال التركيز على الكفاءة، سرعة الأداء، وحسن التعامل، مما يجعل جودة الخدمات عاملاً أساسياً في تعزيز الثقة وضمان الاستمرارية.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة.

1-تعريف الخدمة.

الخدمة هي: "عملية أو نشاط يتم خلاله تقديم فوائد ومنافع ما بشكل غير ملموس بحيث تكون الخدمة هي المنفعة في حد ذاتها ومن هذا التعريف يمكننا استنتاج أن التسويق الخدمي يحمل في طياته العديد من الأنشطة الغير ملموسة في مختلف المجالات الاقتصادية والقانونية أو الصحية .. إلخ"¹

-تعرف الخدمة حسب تعريف جمعية التسويق الأمريكية بأنها " منتج غير ملموس يقدم منفعة للزبون من خلال استخدامه جهداً بشرياً أو آلياً على أشخاص أو أشياء محددة ولا يمكنه حيازة شيء مادي الخدمة النشاطات أو المنافع معينة ، التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة".

- اما تعريف Kotler & Armstrong : " نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أية ملكية فتقديم الخدمة قد يكون مرتبط بمنتج مادي أو لا يكون "².

-وعرفت الخدمات كذلك على "أنها نشاط أو تتابع من الأنشطة بمدة وموضع (محل) محددين تنجز بفضل الوسائل البشرية والمادية لغرض تقديم منفعة إلى الزبون، وفقا لتطورات وسلوكيات محددة مسبقا " .

- وقد عرفت الخدمة أيضا على " أنها عبارة عن تجارب زمنية صادرة من قبل الزبون حين تفاعله مع أفراد المؤسسة الخدمية أو الدعم المادي."³

¹ طارق إلياس،التسويق الفعال لمواجهة تحديات السوق، الطبعة الأولى ،المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة،2020،ص168.

² سالم محمد عبود،أحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي، دراسات وأبحاث في جودة تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى ، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية ، بغداد ، 2016،ص 12.

³ بشير بودية، طارق قندوز، اصول ومضامين تسويق الخدمات، الطبعة الأولى،دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2016 ، ص ص 122_123.

2 - أهمية الخدمات.

" أصبح الاهتمام بقطاع الخدمات من الظواهر الحديثة في الاقتصاديات العالمية بعد أن كان الاهتمام منصبا على القطاعات السلعية الزراعية و الصناعية، و التي كان ينظر إليها على أنها القطاعات الجديرة بالاهتمام التي تشكل الأساس السليم للتطور، كما كانت النظرة الى مؤسسات الخدمات على أنها هامشية لذلك لم تحظى بالاهتمام الكافي، الا أنه و في ظل اقتصاد المعرفة و عصر العولمة فقد تزايد دور الخدمات في التنمية الاقتصادية من خلال خلق فرص العمل، زيادة الدخل القومي، المساهمة في إعادة توزيع الثروة، خلق قطاعات اقتصادية متعددة ... الخ

التغيرات الحاصلة في بيئة منظمات الأعمال وكذلك المستهلك الأخير زادت من أهمية الخدمات في الوقت الحاضر عما كان عليه الأمر في السابق. بالإضافة إلى أهمية أخرى تظهر فيما يلي:

-الخدمات أصبحت تحتل دورا مهما في حياة المجتمع وتساهم في رفاهيتهم واستقرارهم، فما من شك أن الجميع يحتاج و يعتمد على الخدمات بشكل أو بآخر في الحياة اليومية، من صحة و كهرباء و مواصلات و بريد و تعليم و خدمات مالية و غيرها.

-على المستوى القومي و الدولي ازداد الدور الذي تلعبه صناعة الخدمات و خاصة فيما يتعلق بمدى مساهمتها في إجمالي الدخل القومي و عدد الأفراد والعاملين في هذه الصناعة، فبينما انخفضت مساهمة القطاع الصناعي في الدخل القومي، فهناك زيادة سريعة من جانب الخدمات بالإضافة إلى ما توفره المنظمات المختلفة في القطاع الخدمي سواء حكومي أو الأعمال من فرص عمل عديدة و متنوعة.

-تنوع هيكل قطاع الخدمات فهو عام و خاص و غير مرتبط بالقطاع الصناعي.

-المنظمات غير الربحية، هذا الاختلاف في طبيعة و هيكل قطاع الخدمات جعل مساهمته في اقتصاديات الدول يختلف باختلاف هيكله، فنجد الخدمات المالية ترتب أولا ثم الخدمات المرتبطة -بالتجارة عموما فيما ترتب الهيئات الحكومية في الأخير لارتباطها الكبير بالخدمات غير الربحية.¹

3 - خصائص الخدمات.

أ- عدم ملموسية الخدمات: الخدمات غير ملموسة، بمعنى يستحيل لمس الذوق، الإحساس الاستماع، ورؤية الخدمة قبل شرائها فالمريض في عيادة الطبيب أو الزبون في محل الحلالة لا يمكنهما معرفة النتيجة مسبقا.

¹ عثمان ليلي ، مدخل للخدمات ، مطبوعة موجهة لطلاب السنة أولى ماستر ، تخصص تسويق الخدمات ، 2023، ص ص 7-8.

وبسبب هذه الصفة فإن أغلب الخدمات أصبحت تنتج وتستهلك في آن واحد، وبسبب كونها غير مادية فإنه لا يمكن تخزينها، لذلك فالمشاكل والمزايا المرتبطة بالتخزين، وأيضا بمفهوم تسيير المخزون لا يمكن أن تتواجد أبدا.

ب- قابلية الخدمة للتلف: قابلية الخدمة للتلف نابعة من عدم قدرتها على التخزين لذلك فإن الكميات غير المستخدمة خلال فترة العرض ستختفي للأبد، تذكرة السينما التي لا تباع هي تذكرة مفقودة للأبد، ومقعد في الطائرة يستحيل تعويضه إذا لم يشتري. لذلك غالبا ما تفرض شركة الطيران عقوبات على المسافرين عند تأجيل رحلاتهم، لأنها تدرك أن الكميات غير المستخدمة أثناء عرض الخدمة هي كميات ضائعة لا تعوض وربما قد تكلفها أعلى من الكميات المستخدمة.

ج- عدم تماثل الخدمة: الخدمة متغيرة حسب أوقات وظروف تحققها، لذلك في غالب الأحيان يستحيل تنميط إنتاج الخدمة وجعلها متماثلة، لأن الخدمة تعتمد على من يقدمها، وعلى كيفية تقديمها، وعلى ظروف تقديمها. وفي الحقيقة يصعب الحصول على كفاءات وظروف مماثلة في هذا الشأن.

د- عدم انفصالية الخدمات: الخدمات غير قابلة للانفصال على من يقدمها، فإذا مرض الفنان في آخر لحظة فلا يمكن تعويضه بمغني آخر، وهذا يعني أن قدرة الإنتاج محددة في قدرات هذا الفنان فقط. وأيضا فإن زمان ومكان إنتاج الخدمة واستهلاكها لا يمكن فصلهما في أي حال من الأحوال. ومن هنا تتبع مشاكل عديدة، تتعلق في أغلبها بمشكلة تخزين الخدمات، وتكييف العرض مع الطلب، ولذلك في مجال الخدمات يجب أن يكون المكان والزمان (صالحان) للإنتاج والبيع والاستهلاك معا.

هـ- لا مركزية إنتاج الخدمات: قطاع الخدمات يتميز في مجمله بصناعة غير مركزية أو ضعيفة التمرکز "فأغلب هذه المؤسسات هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم، تعتمد خاصة على الموظفين، وتتميز بقلة رؤوس الأموال المستثمرة وإذا حدث وأن كانت هذه المؤسسات كبرى ومسيطر على السوق فيتعلق الأمر بمؤسسات للخدمات العمومية التابعة لمراقبة الدولة والتي لها إستراتيجية تسويقية جد متأثرة بتنظيمات

السلطة، وكمثال على ذلك فإن قطاع البريد والاتصالات أو قطاع النقل لا يمكنهما الرفع من تعريفاتهما أو حجم استثمارتهما إلا في الحدود المسموحة من قبل السلطات الرسمية .

م-ضعف معدل إنتاجية الخدمات: يتميز قطاع الخدمات بضعف معتبر في معدل إنتاجيته مقارنة بالقطاع الصناعي، فالعديد من المختصين يحددون أرباح الإنتاجية في ميدان الخدمات في حدود النصف بالمقارنة مع تلك الخاصة بقطاع الإنتاج الصناعي.¹

¹ براينيس عبد القادر ، كبير هادية ، خصائص الخدمات و أثرها على سلوك المستعملين، مجلة الاستراتيجية والتنمية، مستغانم، العدد 06، 2014، ص ص 333-338.

المطلب الثاني: مفهوم الجودة.

1-تعريف الجودة

إن للجودة معان كثيرة وقد يختلف مفهومها من شخص لآخر وليس بالضرورة أن تعني الأفضل أو الأحسن، فالجودة بالنسبة للمصمم تتعلق بالتوصل إلى المواصفات الفنية التي تمكنه من تصنيع المنتج على نحو يؤدي معه الغرض المنشود منه وبأقل كلفة ممكنة. أما بالنسبة لمهندس الإنتاج فإن الجودة تعني عدد الوحدات غير المطابقة وحجم الشكاوي من العملاء، وبالنسبة للمفتش فإن الجودة تعني مقارنة الجودة الفعلية للمنتج مع المواصفات المحددة وتحديد مدى المطابقة، وأما بالنسبة للمستهلك فإن الجودة تعني الشكل النهائي للمنتج وسعره ومدى الثقة به أو المعولية (Reliability) عند الاستعمال.

ومن المعروف أنه ليس من السهولة بمكان الاتفاق على معنى واحد للجودة وعليه نجد لها في المراجع العديد من التعاريف نذكر منها على سبيل المثال: مدى ملائمة المنتج للاستعمال، الملائمة للغرض، مطابقة المنتج للمواصفات، المطابقة للمتطلبات مدى تلبية المنتج لرغبات المستهلك. وتعرف المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) الجودة بأنها مجموعة الصفات والخصائص التي تؤثر على مقدرة سلعة أو خدمة على تلبية حاجة معينة.

فالجودة Quality تعني قدرة الإدارة على الوفاء بمطالب المستهلك والمستفيد، وبمعنى آخر معرفة ما يريده العميل، والعمل على تحقيق رغباته بشكل كامل.¹

2-أهمية الجودة.

تتبوأ الجودة أهمية استراتيجية سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع، واخذت هذه الأهمية بالتزايد منذ الخمسينيات ففي عام 1950 صرحت اليابان بأن الجودة هي الهدف الأساسي في بناء الاقتصاد والارتقاء بالإنتاجية والتميز في السوق وبالتالي الحصول على الموقع التنافسي الذي تطمح إليه في الأسواق العالمية، وتكمن أهمية الجودة في:

أ- **شهرة الشركة:** تستمد الشركة شهرتها من مستوى الجودة الذي تنتج به منتجاتها، فهذا يضيف على المنظمة السمعة الحسنة والانتشار الواسع لمنتجاتها، ويترتب على فشل الإدارة في إعطاء الاهتمام الكافي بالجودة الإساءة إلى سمعة المنظمة وربما فقدانها لعدد كبير من زبائنها.

¹ فتحي احمد يحيى العالم،نظام ادارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دار اليازوري العلمية،2011،ص ص 25 ، 159.

ب- **المسؤولية القانونية على المنتج:** ان الشركات او المنظمات التي تقوم بتصميم منتجات معينة تكون مسؤولة قانونا عن كل اذى يحصل نتيجة استخدام المنتج وعليه لابد ان تنتج وتوزع منتجات خالية من العيوب والأخطاء قدر الإمكان لتجنب المسائلة القانونية المترتبة عن ذلك.

ج- **التطبيقات الدولية:** من اجل ان تكون الشركات في وضع تنافسي على المستوى الدولي فإن عليها الاهتمام بمستوى الجودة فالمنتج يجب ان يتوافق وينسجم مع المتطلبات العالمية حتى تضمن المنظمة بقائها في بيئة الأعمال.

د- **التكاليف والحصة السوقية:** إن تحقيق الجودة الجيدة والتحسين المستمر لها سوف يؤدي الى جذب أكبر عدد من الزبائن، ومن ثم زيادة الحصة السوقية وذلك يؤدي الى تخفيض التكاليف ومن ثم زيادة ربحية المنظمة.¹

¹ ساعد بخوش حسينة، محاضرات ماهية الجودة ، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر ، تسويق، 2024 ، ص 18.

المطلب الثالث: مفهوم جودة الخدمة.

1-تعريف جودة الخدمة.

الجودة الخدمة العديد من التعريفات وذلك لاختلاف حاجات وتوقعات العميل واختلاف الحكم عليها وتختلف جودة الخدمة عند الكبار منها لصغار السن ومن هذا يمكن إعطاء التعاريف التالية:

"ويقصد بجودة الخدمة: "جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها الزبائن أو التي يدركونها في الواقع العملي، وهي المحدد الرئيسي لرضا المستهلك أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمؤسسات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها " ¹.

يعرفها Crosby بأنها: مطابقة الخدمة للمواصفات، وعليه سيكون العميل راضيا عندما تكون خصائص الخدمة مطابقة لمتطلباته وفي حالة عدم المطابقة فإن ذلك سوف ينعكس سلبا على مستوى الرضا.

كما يعرف المكتب القومي للتنمية الاقتصادية ببريطانيا NEDO جودة الخدمة بأنها مجموعة العوامل أو الخصائص التي يجب أن تتوفر في منتج أو خدمة معينة بهدف الوفاء بمتطلبات السوق. ²

2-أهمية جودة الخدمة.

يمكننا الإشارة إلى أربعة أسباب أساسية لأهمية جودة الخدمة :

أ- **نمو مجال الخدمة:** إذ تزايدت أعداد المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى ، فعلى سبيل المثال نصف شركات الأعمال التجارية الأمريكية يتعلق نشاطها بالخدمات ، إضافة إلى أن نمو المنظمات المتصلة بالخدمات ما زال مستمرا بالتوسع .

ب- **ازدياد المنافسة:** إذ من المعلوم أن بقاء الشركات والمشاريع يعتمد على حصولها على القدر الكافي من المنافسة . لذلك فإن توفر جودة الخدمة في منتجات هذه المشاريع والخدمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية. ³

ج- **الفهم الأكبر للزبائن:** اهتمت معظم المؤسسات الناجحة بالعمل على معرفة ما هو الشيء الذي يريده الزبائن حتى تضمن استمرار التفوق والنجاح، فلا يكفي تقديم خدمات ذات جودة وسعر معقول بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للزبائن ومرة هذا يرجع، إلى أن الزبائن لا يكونون دائما واعين بكل متطلباتهم، وحتى إن كانوا واعين

¹ مولود حواس، رابح حمودي، أهمية جودة الخدمات في تحقيق ولاء المستهلك، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، العدد 03، 2013، ص148

² بن ساعد فاطنة، جودة الخدمات ودورها في تحسين مستويات رضا الزبون ، مجلة الابتكار والتسويق ، المجلد 10، العدد 01، 2023، ص137.

³ مأمون سليم الدراكة، ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص194.

بها فإنهم لا يعبرون عنها دائما، أما عندما يحددون متطلباتهم فإنهم لا يقدمون عنها دائما معلومات مفصلة، وبهذا تكون المؤسسات التي تتقن متطلبات الزبون الفهم الكامل لمتطلبات الزبائن هي من سيكتب لها البقاء .

د- المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل: يجب أن لا تسعى المؤسسات إلى جذب زبائن جدد فقط، ولكن يجب عليها أيضا أن تحافظ على العملاء الحاليين وتكسب ولاءهم. وفي هذا الصدد، تشير الدراسات إلى أن تكلفة جذب عميل جديد تعادل في المتوسط خمسة أضعاف تكلفة الحفاظ على ولاء عميل واحد.¹

¹ صليحة رقاد، محاضرات في جودة الخدمة، لطلبة السنة الأولى ماستر ،تسويق الخدمات، 2016، ص39.

المبحث الثاني: ماهية الخدمة المصرفية.

تُعَدّ الخدمة المصرفية من أهم الخدمات التي تقدمها المؤسسات المالية، نظرًا لدورها الحيوي في تسهيل المعاملات الاقتصادية وتلبية احتياجات الأفراد والمؤسسات. ومع تطور الأنظمة المالية والتكنولوجية، لم تعد الخدمة المصرفية تقتصر على العمليات التقليدية كالإيداع والسحب، بل أصبحت تشمل مجموعة واسعة من الخدمات الحديثة التي تتسم بالسرعة والدقة والمرونة. لذلك، أصبح فهم ماهية الخدمة المصرفية ضروريًا لإدراك دورها في تحسين تجربة العملاء وتعزيز كفاءة الأداء داخل القطاع المصرفي.

المطلب الأول : مفهوم الخدمة المصرفية وخصائصها:

1 - مفهوم الخدمة المصرفية.

عرفت بأنها: "مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في مجموعة من العناصر الملموسة وغير الملموسة المقدمة من قبل المصرف، والتي يدركها الزبائن من خلال دلالاتها وقيمها المنفعية، والتي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية و المستقبلية، كما تشكل مصدرا لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين"¹

"هيا نشاط او منفعة يؤدي او يوزع من قبل البنك لفرد او مجموعة من الأفراد أو لجهة أخرى يترتب عليه او عليها مخرجات غير ملموسة لا يمتلكها الفرد أو الجهة المؤدى أو الموزع لها"²

وتعرف أيضا : "الخدمات المصرفية هي صناعة مدفوعة بالخدمات تحكمها التفاعلات الشخصية بين العميل والبنك"³

2- خصائص الخدمة المصرفية.

إن علاقة المصرف المزدوجة بين المودعين والمقرضين يكسبه نوعا من الخصوصية وبالتالي تتصف الخدمات التي يقدمها بخصائص تختلف عن باقي القطاعات المقدمة للخدمة، ويمكن إيجازها كما يلي:

¹ العربي حسبية، جودة الخدمات المصرفية في الجزائر من وجهة نظر الزبون، شهادة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر3، سنة 2015/2016، ص19.

² سعاد موساوي، محمد تقيوت، تحديث الخدمات المصرفية في البنوك الجزائرية :دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، المجلد09، العدد02، جوان 2023، ص168.

³ خولة مرسى، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3 ، سنة 2024/2025، ص 25 .

أ- أنها منتجات غير ملموسة : فهي منتجات لا تشغل حيزاً مكانياً كالسلع، وعليه تحتاج المصارف إلى جهود معتبرة لإيصال رسالتها إلى جمهور العملاء القائمين والمحتملين وذلك لشرح وتوضيح المزايا أو المنافع التي تقدمها الخدمة للعميل. إن عدم ملموسية الخدمة يجعل المصارف غير معنية بنشاطات كالنقل وغيرها فتلجأ إلى سياسات التوزيع المباشر بشكل كبير عن طريق فروعها التي تتصل مباشرة بالعميل.

ب- التلازمية (التكاملية): تتصف الخدمة المصرفية بعدم قابليتها للتجزئة فهي كل متكاملة بما أن النشاط التسويقي يهتم بخلق المنافع الزمنية والمكانية فإن البنك يعمل على توفير خدماته في المكان والوقت المناسب بالاهتمام بسياسات البيع الشخصي المناسب كونها قناة التوزيع الأكثر ملاءمة لتسويق الخدمة المصرفية.¹

ج- نظام تسويقي ذو توجه شخصي عالٍ **Highly Individualized Marketing System** : يسعى مسوق السلع، لدى اختياره لقنوات التوزيع، إلى انتهاج نظام تسويقي مؤلف من عدة وسطاء قائمين أصلاً في السوق. وتحكم التعاملات المصرفية في الغالب علاقة وطيدة بين المشتري (العميل) والبائع (المصرف)، وهذه العلاقة تكون واضحة ولملموسة بشكل خاص في تعاملات المصرف مع منشآت الأعمال والشركات، وفي حالات كهذه، لا يوجد خيار أمام المصرف سوى انتهاج سياسة القنوات المباشرة؛ حيث تتوطد العلاقة بين المصرف والعميل لتأخذ أبعاداً شخصية، وعلى مستوى عالٍ. وتعتمد المصارف، إلى حد كبير، على الاتصالات والعلاقة الشخصية المباشرة بين المصرف ممثلاً في شخص القائم بالعمل المصرفي وبين العميل، بل إن قناة العميل واستعداده للتعامل مع المصرف واستمرار تعامله معه يرتبط، بشكل كبير، بالانطباع الشخصي المتكوّن لديه نتيجة التعامل مع موظفي المصرف واحتكاكه المباشر معهم، ومن ثم يقوم التسويق الشخصي المباشر بدور مهم وحيوي في تنمية وتعزيز العمليات المصرفية المتنوعة، بل قد يكون في كثير من الأحيان الأسلوب الوحيد الواجب استخدامه.

د- الانتشار الجغرافي: لكي يحقق المصرف النجاح المنشود فإنه يتعين عليه أن يكون قادراً على الوصول إلى العملاء القائمين والمحتملين، وهذا الغرض لا يتحقق إلا إذا امتلك المصرف شبكة متكاملة من الفروع التي تنتشر جغرافياً بشكل يتلاءم ورغبات واحتياجات العملاء للخدمات والمنتجات المصرفية، فالمنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المصرفية لن تكون لها قيمة مكانية إلا إذا توافرت للعميل في المكان والزمان المطلوبين.²

¹ فيروز قطاف، عبلة بزقاري، جودة الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، دار النشر الأردن-عمان، 2019، ص: 108-109.

² أحمد محمود الزامل، وآخرون، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، دار النشر الأردن، 2012، ص: 59-60.

المطلب الثاني: دورة حياة الخدمة المصرفية.

تمر دورة حياة الخدمة المصرفية بنفس المراحل التي يمر بها أي منتج، ويعبر مفهوم دورة الحياة عن التطور في حجم التعامل بالخدمة عبر الزمن والذي يعد أداة مساعدة في التعرف على الإستراتيجية التسويقية الملائمة لكل مرحلة ودراسة الفرص المتاحة ومنه نجد:

أ- مرحلة تقديم الخدمة للسوق: حيث يتم تقديم الخدمة للسوق المصرفي لأول مرة ليتعرف عليها العملاء وعلى مزاياها، وغالبا ما يكون إدخالها بشكل محدود حيث يركز المصرف على تحديد أنسب وقت لتقديم

الخدمة المصرفية وتهيئة الظروف لذلك وخلق الإدراك بوجود الخدمة والمنافع التي تقدمها للعملاء. تتميز هذه المرحلة ببطء في حركة المبيعات ووجود مؤشر لأرباح سلبية -خسائر - ناتجة عن التكاليف التي تتطلبها عملية تقديم المنتج بحوث السوق، تكاليف البحث والتطوير الخاصة بالمنتج الجديد، تكاليف إنشاء نظام توزيع الخدمة إضافة إلى التركيز على العنصر الترويجي لتشجيع إقبال العملاء على الخدمة.

في هذه المرحلة يكون نمو الطلب على الخدمات المصرفية بطيئا لأن الأفراد لا يملكون المعلومات الكافية عن هذه الخدمة، لذلك يتم التركيز على الإعلان بشكل مكثف بهدف إعلام الزبائن وتعليمهم وإرشادهم إلى كيفية الحصول عليها، وتعتمد المصارف في هذه المرحلة: إستراتيجية المرور السريع، إستراتيجية المرور البطيء أو إستراتيجية التغلغل السريع.

ب- مرحلة النمو: متى نجحت الخدمة في إرضاء رغبات العملاء، ازداد حجم المبيعات نظرا لإقبال العملاء الحاليين على اقتنائها، إضافة إلى كسب عملاء جدد، فترتفع ربحية المصرف، ما يشجع المنافسين الآخرين لتقديم خدمة مماثلة، لذا يجب على البنك إجراءات تحسينات على الخدمة المصرفية من خلال¹:

- إدخال التطوير والتحسين في مواصفات وجودة الخدمة.

- العمل على تخفيض أسعار الخدمة كلما أمكن ذلك بفرض كسب أجزاء متتابعة من سوق العملاء ويجب على البنك توفير نظام معلومات متكامل لتتبع التغيرات التي تحدث في التعامل بالخدمة الجديدة، وكذلك التنبؤ بما سيكون عليه الوضع مستقبلا.

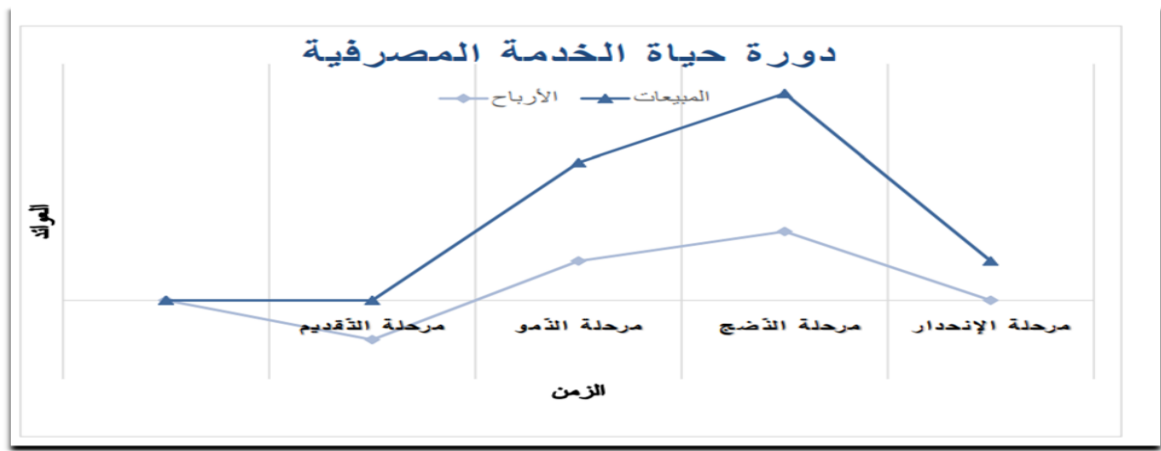
- التركيز على الإعلان ليس بهدف التعريف بالخدمة فقط وإنما لإظهار منافعها وإقناع العملاء بمزاياها مقارنة بغيرها.

¹ فيروز قطاف، عبلة بزراري، مرجع سابق تم ذكره، ص111

ج-مرحلة النضج : في مرحلة النضج، تصل الخدمة إلى تبني واسع وطلب ثابت من العملاء وتصبح مألوفة في السوق. ومع ذلك، خلال هذه المرحلة تواجه البنوك تحديات كبيرة بسبب المنافسة الشرسة وتشبع السوق غالباً ما يتعلق الابتكار في مرحلة النضج بالتميز وارتفاع الفعالية.

د-مرحلة الانحدار: في النهاية، تواجه كل خدمة انحدار لإنخفاض الطلب على الخدمة إما لتحول اهتمامات العملاء إلى خدمات أخرى جديدة أو أنها أصبحت لا تلبي رغبات العملاء أو لوجود طرق التوزيع أو في الكفاءة غالباً ما تعالج البنوك المبتكرة الانحدار بشكل استباقي من خلال إعادة الابتكار.¹

الشكل(06): دورة حياة الخدمة المصرفية.



المصدر: خولة مرسي، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر-3، ص: 27 .

المطلب الثالث: تصنيف ومميزات الخدمة المصرفية.

1-تصنيف الخدمة المصرفية

يمكن تصنيف الخدمات المصرفية إلى ما يأتي:

أ-من حيث الاعتمادية : حيث تتنوع لما اساس اعتمادها على المعدات مثل الصراف الآلي أو اعتمادها على الأفراد (الشبابيك) كما تتنوع الخدمات التي تعتمد على الأفراد حسب ادائها من قبل الأفراد الماهرين أو غير الماهرين

ب-من حيث تواجد حضور الزبون : حيث تتطلب اغلب الخدمات المصرفية حضور الزبون لكي تؤدي الخدمة

ج-من حيث نوع الحاجة : حيث تتباين الخدمات فيما اذا كانت تحقق حاجة شخصية أو حاجة للاعمال التجارية

¹ خولة مرسي، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر-3، ص: 27

د- من حيث اهداف مجهزي الخدمة : حيث يختلف مجهزو الخدمة من حيث أهدافهم الربحية و اللاربحية) أو من حيث الملكية الخاصة أو العامة) أي مصارف تجارية حكومية أو مصارف تجارية خاصة.

2-مميزات الخدمة المصرفية.

يمكننا ذكر أهم مميزات الخدمة المصرفية فيما يلي¹:

- الدورة التوزيعية للخدمة المصرفية تكون واحدة أي من المدخر إلى المصرف ومن ثم إلى المستثمر أو المستهلكين.
- وجود تعامل دائم مع الزبون وعلاقة مستمرة مع المصرفي.
- تؤثر اللوائح والقوانين والتشريعات الحكومية في المؤسسات المالية والمصرفية في تقديم عروضها وتحديد أسعارها.
- المنافسة غير كاملة لوجود قوانين تحدد القدرات المختلفة.
- أماكن الإنتاج هي نفسها أماكن التوزيع والتي تتمثل في نقاط بيع الخدمة المصرفية "

¹ أحمد محمد فهمي البرزنجي وآخرون، التسويق المصرفي ، الطبعة الأولى، مطبعة المنهج للنشر والتوزيع، بغداد، 2019، ص ص: 112-113.

المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول جودة الخدمات المصرفية .

في ظل التطور السريع للقطاع المصرفي واشتداد المنافسة بين البنوك، أصبحت جودة الخدمات المصرفية من العوامل الأساسية التي تحدد مدى نجاح المؤسسة المالية وقدرتها على الاستمرار. ويقتضي فهم هذا المجال الإلمام بجملة من المفاهيم الأساسية المرتبطة بجودة الخدمة، مثل رضا العملاء، الثقة، الاعتمادية، سرعة الاستجابة، والكفاءة. إذ تمثل هذه المفاهيم الإطار الذي يمكن من خلاله تقييم مستوى الخدمات المقدمة وتحسينها، بما يضمن تلبية توقعات العملاء وتعزيز ولائهم في بيئة مصرفية تتسم بالتغير المستمر.

المطلب الأول : مفهوم وأهمية جودة الخدمات المصرفية.

1- مفهوم جودة الخدمة المصرفية.

" من الصعب وضع تعريف محدد لجودة الخدمة المصرفية فالجودة في السلع الملموسة تختلف عن الجودة المدركة في الخدمة المصرفية وذلك لصفات الخدمات المصرفية و التواجد العنصر البشري كمقدم للخدمة ومتلقي للخدمة (عميل للمصرف) وكذلك أن الحكم على جودة الخدمة المصرفية يعتمد على رأي العميل. و تعني جودة الخدمة المصرفية " قدرة المصرف على الاستجابة لتوقعات العملاء و متطلباتهم أو التفوق عليها, فمن خلال الجودة تسعى المصارف لدعم قدرتها التنافسية من خلال تقديم الخدمة الممتازة انتي تعزز موقف المصرف ومكانته في السوق المستهدفة. وتكمن جودة الخدمات المصرفية في ادراكات العملاء عليه فإن الحكم الحقيقي على تقييم مستوى جودة الخدمة هو العميل و ليس المصرف كما تعرف جودة الخدمة المصرفية على أنها « سلسلة من العلاقات بين العملاء والعاملين بالمصرف و يجب العمل على تحسين تلك العلاقة باختيار أفراد قادرين على تقديم خدمة أفضل»¹

" ولقد تعددت تعريفات الباحثين لجودة الخدمة المصرفية كل على حسب وجهة نظره، سنذكر أهم هذه التعريفات: تعرف جودة الخدمات المصرفية على: " أنها ملاءمة ما يتوقعه العملاء من الخدمة المصرفية المقدمة إليهم مع إدراكهم الفعلي للمنفعة التي يحصل عليها العملاء نتيجة حصولهم على الخدمة، لذا فالخدمة الجيدة من وجهة نظر العملاء هي التي تتفق وتتطابق مع توقعاتهم ."²

¹ عمر علي بابكر الطاهر ، نزار بنعبد الله، أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء "دراسة ميدانية: المصارف التجارية بمحافظة الدرب المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للنشر العلمي ،ديسمبر 2019 ،ص:83.

² أمنة قاجة، طيبي رتيبة، تأثير إدارة المعارف في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك العمومية بولاية ميلة، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، سنة 2022، ص:36.

"" وبالأستناد لكل ما سبق يمكن تعريف جودة الخدمة المصرفية بأنها حرص المصرف على إنتاج وتقديم خدمات مصرفية خالية من أي عيب، أو خطأ وتتوافق مع توقعات الزبائن.¹

2- أهمية جودة الخدمات المصرفية.

إن الإيعتماد على الجودة في تقديم الخدمات المصرفية من شأنه توفير جملة من المزايا التنافسية ومنه الحصول على أكبر حصة في السوق تضمن بقاء واستمرار المصرف.

- فهم العملاء بشكل كبير: حيث أن معاملة العملاء بصورة حسنة وخدمتهم تقتضي فهم وإدراك رغباتهم والعمل على تحقيقها.

- جودة الخدمات المصرفية هي سبيل للمحافظة على العملاء الحاليين والعمل على جذب عملاء جدد، إذ أن المدلول الإقتصادي لجودة خدمة العميل هو ليس جذب عملاء جدد وإنما السعي على المحافظة على العملاء الحاليين بشكل يضمن استمرارية التعامل معهم.

تكمن أهمية الجودة في تزايد وتطور مجال الخدمة وهو ما يؤدي إلى الزيادة في تعداد المؤسسات المقدمة للخدمات.²

المطلب الثاني: أبعاد و مستويات جودة الخدمات المصرفية.

1- أبعاد جودة الخدمات المصرفية.

اختلفت آراء الباحثين حول الأبعاد الأساسية لجودة الخدمات المصرفية، حيث حاول العديد منهم وضع مقاييس ونماذج تساعد على قياس جودة الخدمة وتفسيرها. ولقد وصل (prasuroman et al, 1985) إلى تطوير عشر أبعاد أساسية، و فيما يلي سوف نذكر بعضها:

أ-الإيعتمادية: قدرة البنك على إنجاز الخدمة بالشكل الصحيح من المرة الأولى، ومدى وفاء البنك بوعوده التي قطعها على نفسه في تأدية خدماته إلى عملائه في الموعد المحدد وبشكل دقيق ومستقل وبأقل الأخطاء . وتعرف أنها ثبات الأداء وإنجاز الخدمات بشكل سليم وأحسن من المرة الأولى، ويبرز هذا البعد ما بين البنك وتعامله مع عملائه.

¹ رحمانى مريم ، قادري علاء الدين، قياس جودة الخدمة المصرفية دراسة مقارنة بين البنوك العمومية الجزائرية والبنوك الأجنبية، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 11، العدد 02، 2021، ص: 745.

² وليد بوترعة، تأثير أبعاد الصورة الذهنية للبنوك الجزائرية على ولاء العملاء، أطروحة دكتوراه، التسويق البنكي، جامعة قالم، سنة 2025، ص 22

ب-الإستجابة: تعني القدرة على إنجاز الوعود على نحو دقيق وصحيح، ويتضمن هذا البعد أربعة متغيرات هي: اهتمام المنظمة بإعلام زبائنها بوقت تأدية الخدمة، وحرص موظفيها على تقديم الخدمات الفورية لهم، والرغبة الدائمة لموظفيها في معاونتهم، وعدم انشغال الموظفين عن الاستجابة الفورية لطلباتهم.

ج-الأمان: يقصد به خلق الثقة واكتسابها؛ إذ تعد الثقة بوجه عام عنصراً أساسياً ومهماً، ويتمثل الأمان للعلاقات التبادلية الناجحة في الرغبة والاستعداد واعتماد الطرف الآخر في تبادل تجاري معين يضع فيه الزبون ثقته الكاملة.¹

د-كفاءة وقدرة مقدمي الخدمة: والتي تعني امتلاك الأفراد مقدمي الخدمة للقدرات التي تمكنهم من تقديم خدمة متميزة للعملاء.

هـ-إمكانية الوصول: والتي تشير إلى سهولة الوصول إلى مقدمي الخدمة والاتصال بهم عند اللزوم .

م-الإتصال: والتي تعني تبادل المعلومات المتعلقة بالخدمة بين مقدمي الخدمة والعملاء بشكل سهل ومبسط.

ح-المصداقية: وتعني توافر درجة عالية من الثقة في مقدمي الخدمة من خلال مراعاة مصالح واحتياجات العملاء.

خ-الإهتمام والرعاية والعناية: عن طريق بذل كافة الجهود لإشعار العميل بذلك .

ز-الجوانب المادية و البشرية الملموسة: وتشمل المظهر الخارجي للمعدات والأفراد ومواد ووسائل الاتصال.²

2-مستويات جودة الخدمات المصرفية.

هناك خمسة مستويات لجودة الخدمات المصرفية ويمكن تحديدها كالاتي³:

-"" الجودة المتوقعة من قبل عملاء المصرف وتتمثل في الجودة التي يرى العملاء ضرورة وجودها.

الجودة المدركة من قبل إدارة المصرف والتي تختلف من مصرف إلى آخر حسب رؤية ورسالة وأهداف المصرف وقدراته المالية.

¹ محمد محمد صالح العيبي ، أثر التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ألمانيا / برلين، 2025، ص ص: 94-953.

² سميحة خلو، قياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية ، مذكرة ماستر، مالية و بنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، 2016 ، تقرت، الجزائر، ص ص:8-9.

³ أحمد خضير أحمد، جودة الخدمات المصرفية ودورها في تحقيق رضا العملاء في المصارف الخاصة دراسة استطلاعية على عملاء المصارف في مدينة بغداد 2019م، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد01، مارس 2019، ص:434.

-جودة المواصفات والمقاييس وهي الجودة التي تصدر عن هيئات المواصفات والمقاييس المالية والمصرفية.

-الجودة الفعلية وهي الجودة التي تؤدي بها الخدمة الفعلية للعملاء

-جودة الخدمات المصرفية المرجوة للعملاء عبر وسائل الإعلان المختلفة.¹

المطلب الثالث: قياس جودة الخدمات المصرفية

تشير الدراسات إلى وجود مدخلين لقياس جودة الخدمات هما:

- مقياس SERVQUAL الذي طوره Parasuraman, Berry and Zeithmal سنة 1985: وهو الذي يستند إلى توقعات العملاء المستوى الخدمة، وإدراكهم لمستوى أداء الخدمة المقدمة بالفعل، فالركيزة الأساسية في هذا النموذج هي الفجوة بين إدراك العميل لمستوى الأداء الفعلي للخدمة، وتوقعاته حول جودة الخدمة، وهذه الفجوة بدورها تعتمد على طبيعة الخدمة وتصميمها.¹

-مقياس الأداء الفعلي: طور كل من Corin and Taylor (1992) أسلوباً لقياس جودة الخدمات المصرفية سمي بمقياس SERVPERF ويركز هذا المقياس في قياس جودة الخدمات المصرفية على الجودة الفعلية التي يدركها العملاء، عند تعاملهم و المصرف، وهذه الجودة تأخذ مفهوماً اتجاهياً لدى العملاء وهذا الاتجاه يعتمد على عملية تقويم تراكمية بعيدة المدى.

يعتمد هذا المقياس على طريقة أكثر يسر في قياس جودة المصرفية باستخدام اتجاهات العملاء نحو الأداء الفعلي للخدمة المقدمة لهم، ويستبعد فكرة الفجوة بين الإدراكات والتوقعات، ويركز على الأداء الفعلي فقط للخدمة المصرفية المقدمة للعميل في قياس الجودة وقد استخدمه العديد من الباحثين في دراساتهم وأكدت نتائج هذه الدراسات كفاءة هذا المقياس في تقويم الأداء الفعلي الذي يدركه العملاء.²

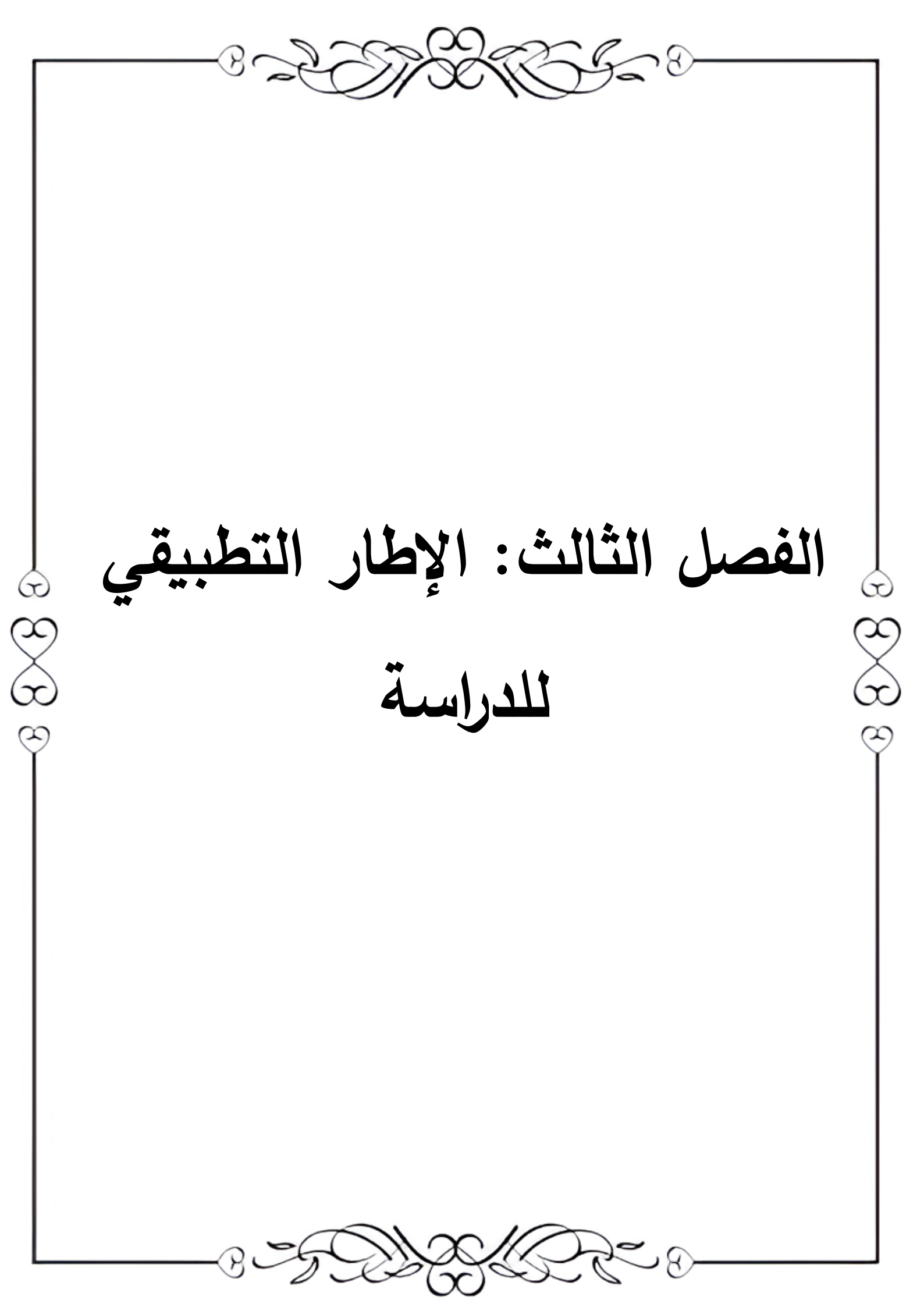
¹ عبد الحميد أحمد دياب، عبد الله عويد طويرش، قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية دراسة تطبيقية على منطقة جدة، المجلة العربية للإدارة، مج 33، ع 2 - ديسمبر (كانون أول) 2013، ص:154.

² يقاوي العربي، قياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية من منظور العملاء - دراسة ميدانية تحليلية - ، مجلة الحقيقة، العدد 36، أكتوبر 2015، ص:370.

خلاصة :

في الختام، تُعد جودة الخدمات المصرفية عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات المالية واستمرارها، إذ تعكس مدى قدرة البنك على تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن بكفاءة وفعالية. فكلما ارتفع مستوى الجودة، زادت ثقة العملاء ورضاهم، وتعززت العلاقة بينهم وبين المؤسسة المصرفية.

كما أن تحسين جودة الخدمات المصرفية يعتمد على التطوير المستمر في الأداء، واعتماد التقنيات الحديثة، والاهتمام بتكوين الموارد البشرية، إضافة إلى تطبيق مبادئ الشفافية والحوكمة. وبالتالي فإن جودة الخدمات المصرفية تُعد عاملاً حاسماً في تعزيز التنافسية واستقرار القطاع المصرفي.



الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لِلدِّرَاسَةِ

تمهيد:

بعد إستعراضنا لفصل الدراسة النظرية الذي تطرقنا فيه إلى الحوكمة المؤسسية وتأثيرها على جودة الخدمات المصرفية سنحاول في هذا الفصل إسقاط أهم النقاط الذي تكلمنا عليها في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، ولهذا أخذنا بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR كميلة كعينة للدراسة، حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- **المبحث الأول:** لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية -ميلة-.
- **المبحث الثاني:** الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
- **المبحث الثالث:** إختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: لمحة عامة للبنك التنمية والفلاحة الريفية BADR

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من أهم البنوك العمومية على الصعيد الوطني، لما له من أهمية وفي هذا المبحث سنتطرق لمفهوم البنك بمختلف عناصره .

المطلب الأول: مفهوم بنك التنمية والفلاحة الريفية (BADR)

1-التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية:

هو مؤسسة مالية تنصب عملياتها الرئيسية على جمع الموارد الفائضة عن حاجة الجمهور والأعوان الاقتصادية لغرض إقراضها لآخرين الذين هم في حاجة إلى التمويل، وينصب نشاطها على تنمية القطاع الفلاحي وإنعاشه وقد وسعت من مجال نشاطها نشاطها ليمس جميع القطاعات الاقتصادية.

تضم شبكتها حاليًا ما يقارب 334 وكالة وأكثر من 7800 موظف وبفضل اتساع شبكتها وأهمية عدد مستخدميها، تُعدّ BADR أول بنك من حيث الشبكة البنكية في الجزائر¹.

2-نشأت بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

أنشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بموجب المرسوم رقم 88/105 بتاريخ 13 مارس 1982، وهو مؤسسة مالية وطنية تنتمي إلى القطاع العمومي. ومع بداية الإصلاحات الاقتصادية سنة 1988، عُدّل وأُكمل بالقانون رقم 88/01 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988، الذي حدّد نهائياً طرق العمل وإجراءات التمويل، ليتحوّل بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى شركة ذات أسهم. وقد سجّل هذا التحويل بعقد رسمي بتاريخ 19 فيفري 1989 لدى مكتب التوثيق «مينداسان» بالجزائر العاصمة.

أنشئ البنك بهدف تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، ويبلغ رقم أعماله اليوم حوالي 33 مليار دينار جزائري.

في بداية نشاطه، كان البنك يتكوّن من 140 وكالة تم التنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري (BNA)، أما اليوم فأصبح يضم 39 مديرية و300 وكالة موزعة عبر التراب الوطني. كما يشغل بنك BADR حوالي 7000 عامل بين إدارات وموظفين، وذلك بفضل كثافة شبكته وأهمية موارده البشرية.

3-تعريف بنك التنمية والفلاحة الريفية (BADR) بميلة:

بعد صدور قانون النقد والقرض في 14 أفريل 1990، والذي منح استقلالية أكبر للبنوك، ألغى بموجبه نظام التخصص، فأصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) يمارس جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية، والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتشجيع عملية الادخار، والمساهمة في التنمية، مع وضع قواعد تنظم عمل البنك وتجعل معاملاته مع الزبائن أقل خطراً.

وبذلك يُعتبر البنك من أهم البنوك في الجزائر، بالنظر إلى امتلاكه شبكة واسعة، كما يشغل ما يفوق 7000 عامل حسب إحصائيات سنة 2001، ويحتل المرتبة 668 عالمياً من بين 4100 بنك مصنّف حسب مجلة «قاموس البنوك».

كما يضم البنك ثماني وكالات موزعة على مستوى ولاية ميلة، وهي كالتالي:

-ميلة (831)

-وادي النجاء (842)

-القرارم قوقة (837)

-فرجيوة (637)

-تاجنانت (843)

-شلغوم العيد (833)

-وادي العثمانية (840)

-تلاغمة (841)

ويُعتبر مجمع بنك الفلاحة والتنمية الريفية بميلة مركز استغلال أنشئ سنة 2003، يقع مقره بحي 500 سكن بمدينة ميلة، ويشرف على تسيير تسع وكالات حالياً موزعة عبر تراب الولاية، بعد أن كان تابعا لمجمع قسنطينة.

قبل سنة 2003، كان مجمع الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بميلة يشكل حلقة وصل بين الوكالات المحلية للاستغلال من جهة، والمديريات من جهة أخرى. وقد بلغ رأس ماله حوالي 33 مليار دينار جزائري.

ويتمثل الدور الرئيسي للمجمع فيما يلي¹:

يُعتبر وسيطاً بين المديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بالجزائر العاصمة والوكالات المحلية للاستغلال؛

-تقديم الدعم التطبيقي واللوجستي للوكالات التي يشرف عليها؛

-القيام بعملية التنسيق بين مختلف الوكالات؛

-الرقابة والمتابعة لضمان تطبيق القوانين والتعليمات التي تنظم العمل البنكي على مستوى الوكالات التابعة له .

ويواجه هذا البنك، كغيره من البنوك الأخرى، منافسة من عدة بنوك عمومية، من بينها :

-القرض الشعبي الجزائري(CPA) ؛

-البنك الوطني الجزائري(BNA) ؛

-الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط .(CNEP)

كما يتعامل البنك مع المؤسسات والأفراد الناشطين في القطاع الفلاحي، ويشرف المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بميلة على 9 وكالات موزعة عبر دوائر الولاية.

المطلب الثاني: وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومهامها :

1-وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

كما أن المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بميلة أصبح يشرف على 9 وكالات موزعة عبر دوائر الولاية كما يلي:

¹ وثائق داخلية مقدمة من قبل المديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة

الجدول (02): وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة

الرقم	الوكالات	رمزها
01	ميلة	834
02	وادي النجاء	842
03	الرواشد	835
04	فرجيوة	673
05	القرارم قوقة	873
06	تاجنانت	843
07	شلفوم العيد	833
08	وادي العثمانية	840
09	التلازمة	841

المصدر: وثائق مقدمة من قبل بنك الفلاحة والتنمية الريفية -ميلة

حيث تتمثل مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) فيما يلي:

2- مهمة البنك:

يتكفل بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بالقيام بالمهام التالية:

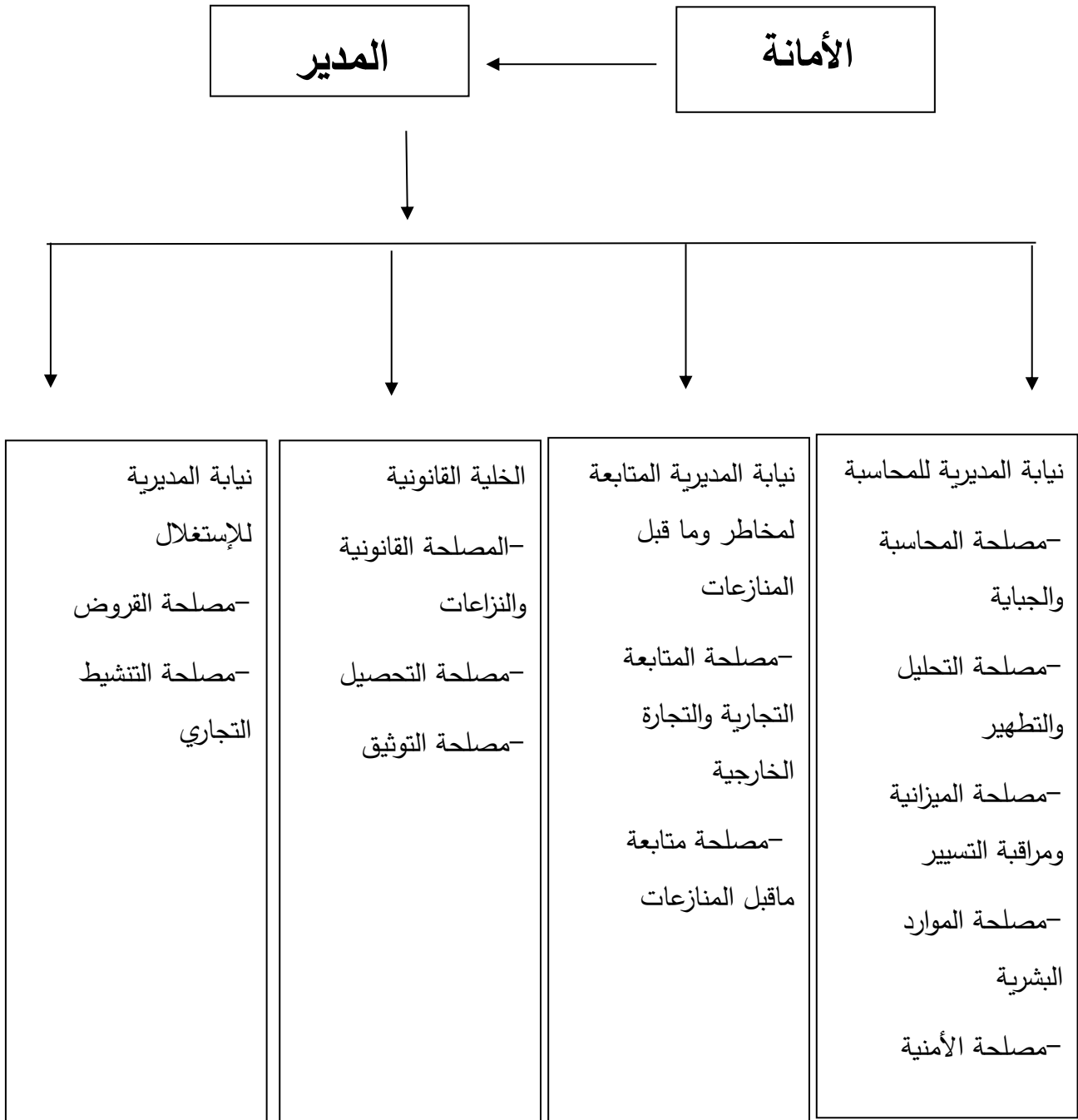
- تنفيذ جميع العمليات المصرفية والاعتمادات المالية بمختلف أشكالها، طبقاً للقوانين والتنظيمات المعمول بها؛
- تنمية موارد البنك واستخداماته من خلال ترقية عمليات الادخار والاستثمار، وإنتاج خدمات مصرفية جديدة، مع تطوير المنتجات والخدمات القائمة؛
- تطوير شبكته ومعاملاته النقدية؛
- توسيع السوق المصرفية والتقرب من أصحاب المهن الحرة، والتجار، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- وتتمثل المهمة الرئيسية للبنك في تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وأهدافه:

1- الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية – وكالة ميلة-

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بميلة.

الشكل (07): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر: وثائق مقدمة من قبل بنك الفلاحة والتنمية الريفية – ميلة – بتاريخ 2026/05/07

يتكون الهيكل التنظيمي للوكالة من عدة مصالح نلخصها فيما يلي :

المدير: هو المسؤول الأعلى في الوكالة و يتولى الإشراف على جميع أنشطة البنك واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

الأمانة: هي المصلحة المسؤولة عن الحفاظ على الأمان والحماية لجميع المعاملات المالية والوثائق الهامة للبنك والعملاء وتشمل مهامها الإحتفاظ بالوسائل والمستندات المالية والمعاملات الهامة للعملاء بصورة أمنة وغيرها من مهام أخرى ...

نيابة المديرية للمحاسبة: هو دور إداري ومحاسبي مركزي، يعني ليست وكالة تتعامل مباشرة مع الزبائن، بل جهة مراقبة ومعالجة داخلية.

نيابة المديرية المتابعة للمخاطر وما قبل المنازعات: هي مصلحة داخلية مهمتها الأساسية حماية البنك من الخسائر والمشاكل القانونية قبل أن تتطور إلى نزاعات رسمية.

الخلية القانونية (Cellule juridique): هي مصلحة مختصة بكل ما يتعلق بالقانون وحماية البنك من الناحية القانونية.

نيابة المديرية للاستغلال (Exploitation): هي مصلحة تشغيلية تعتبر من أهم هياكل تسيير النشاط اليومي للبنك.

2-أهداف البنك:

يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى:

- النهوض بالقطاع الفلاحي وترقية النشاطات الفلاحية، والقيام بمختلف العمليات المصرفية والاعتمادات المالية ومنح القروض؛

- فتح الحسابات بمختلف أنواعها للأشخاص الطبيعيين والمعنويين، ومن أهم هذه الحسابات: الحسابات الجارية، حسابات التوفير، وحسابات الشيك وغيرها؛

- تنظيم جميع العمليات المصرفية في إطارها القانوني؛

- العمل على استقرار وتطوير العلاقات التجارية مع الزبائن.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث وصفاً تفصيلياً للإجراءات والطرق المنهجية التي تم اعتمادها في الدراسة التطبيقية؛ بدءاً بتحديد نموذج الدراسة وبنائه الافتراضي، وتحديد مجتمع البحث وحجم العينة المستهدفة وخصائصها الديمغرافية، مروراً بضبط أداة الدراسة (الاستبيان) وهيكلتها الفنية، وصولاً إلى التحقق من ثباتها وصدقها إحصائياً، واستعراض الأدوات والأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة البيانات عبر برنامج SPSS.

المطلب الأول: نموذج الدراسة الافتراضي وتحديد المتغيرات

بناءً على مضمون الدراسة، أهدافها، وفرضياتها، تم تصميم نموذج فرضي للدراسة يوضح طبيعة العلاقة والأثر بين المتغيرات؛ حيث يربط النموذج بين الحوكمة المؤسسية كمتغير مستقل (X)، وجودة الخدمات المصرفية كمتغير تابع (Y).

أولاً: المتغير المستقل (X): الحوكمة المؤسسية

ويندرج تحت المتغير المستقل خمسة أبعاد رئيسية تم ترتيبها وقياس علاقتها بالمتغير التابع، وهي كالتالي:

1. **البعد الأول (X_1): ضمان وجود أساس فعال لحوكمة الشركات:** ويقاس مدى عمل المصرف وفق

نظام قانوني ورقابي صارم يحمي حقوق الزبائن، وتوفر بيئة عمل منظمة توحى بالكفاءة والمهنية والالتزام باللوائح والتعليمات.

2. **البعد الثاني (X_2): ضمان حماية حقوق المساهمين والمودعين:** ويقاس مدى قدرة السياسات

المتبعة بالمصرف على حماية أموال المودعين والمستثمرين، وتوفير الضمانات الكافية لحماية الحسابات والبيانات الشخصية والمالية.

3. **البعد الثالث (X_3): المعاملة العادلة للمساهمين والزبائن:** ويقاس مدى إنصاف وعدالة المصرف

في التعامل مع جميع الزبائن بغض النظر عن حجم أرصدتهم، وعدم التمييز، وحل الشكاوى والتظلمات بطريقة محايدة ونزيهة.

4. **البعد الرابع (X_4): دور الأطراف ذات المصلحة بالنسبة لقواعد الحوكمة:** ويقاس مدى اهتمام

المصرف ببناء علاقات طويلة الأمد مع زبائنه قائمة على الثقة، وتوفير قنوات مباشرة لتقديم المقترحات وتشجيعهم على تقييم جودة الخدمات.

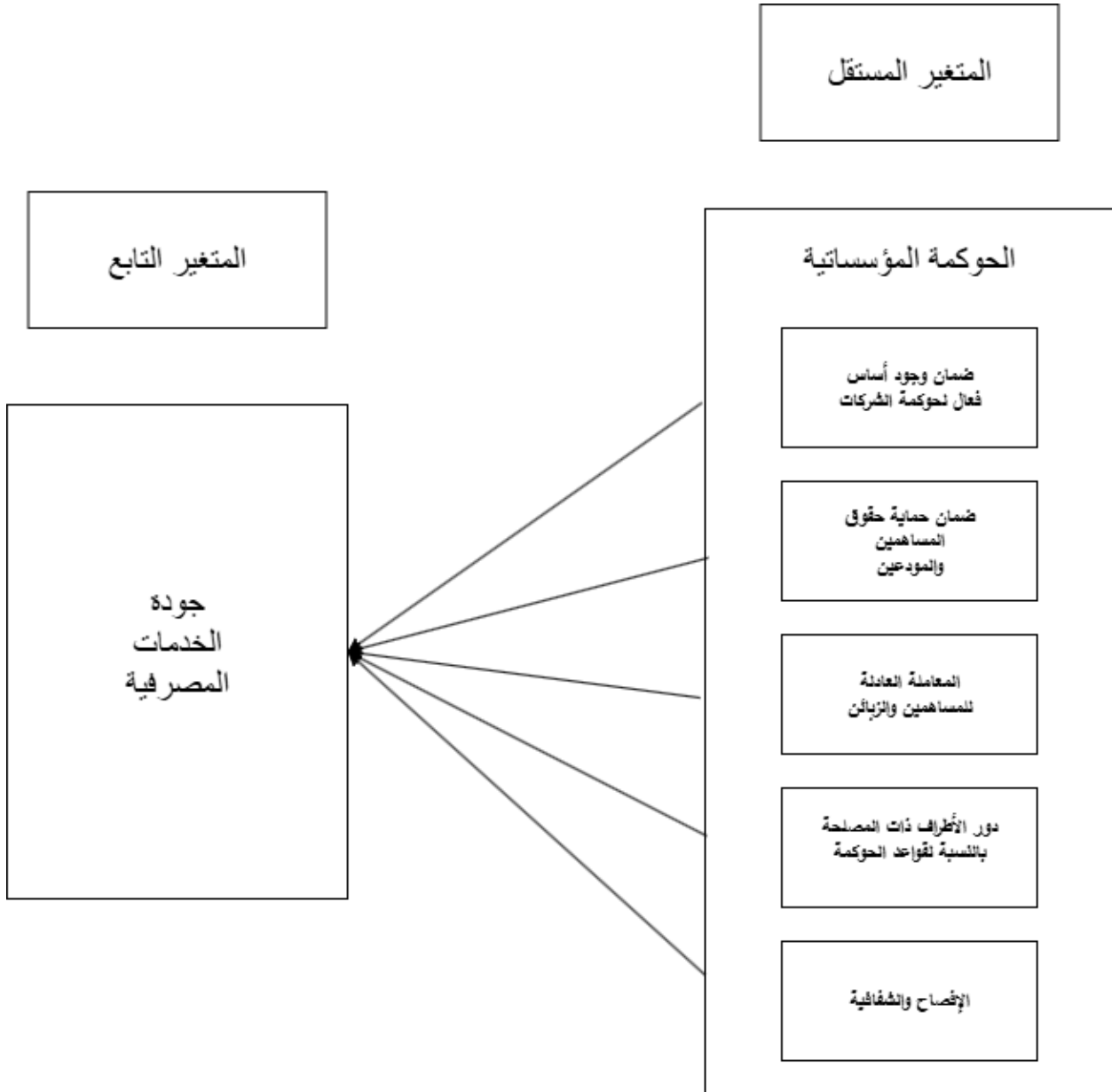
5. **البعد الخامس (X_5): الإفصاح والشفافية:** ويقاس مدى وضوح المصرف في الإفصاح عن أسعار

الفائدة/المرابحة والعمولات، وخلو العقود من الشروط المبهمة، وسهولة الوصول للمعلومات البنكية إلكترونياً.

ثانياً: المتغير التابع (٧): جودة الخدمات المصرفية

ويقيس الأداء الفعلي للخدمات البنكية المقدمة للزبائن عبر أبعاد الجودة الخمسة المدرجة في الاستبيان، وتشمل: توفر التجهيزات التقنية الحديثة، المظهر الاحترافي للموظفين، الالتزام بالمواعيد بدقة، تنفيذ العمليات (سحب، إيداع، تحويل) دون أخطاء، السرعة والتعاطف، والقدرة على الإجابة عن استفسارات الزبائن.

الشكل رقم (08): نموذج الدراسة الافتراضي للعلاقة بين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة.

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة

1- طريقة وأداة جمع البيانات

- أ- المصادر الأولية للبيانات: اعتمدت الدراسة بشكل رئيسي على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من الميدان. وقد صُممت الأداة من خلال الاستفادة من الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي تناولت حوكمة البنوك وجودة الخدمة، وعُرضت على مجموعة من الأساتذة المحكمين لضمان ملاءمتها الصياغية والعملية لطبيعة العمل المصرفي. واستهدفت الأسئلة تقييم أبعاد الحوكمة ببنك بدر (وكالة ميلة) وأثرها على جودة خدماته.
- ب- المصادر الثانوية للبيانات: تمثلت في القوانين والقرارات الصادرة عن بنك الجزائر ووزارة المالية، والكتب، والمجلات العلمية، والبحوث المنشورة ذات الصلة بموضوع الحوكمة المؤسسية وجودة الخدمات المصرفية.

2- مجتمع وعينة الدراسة

- أ- مجتمع الدراسة: يشتمل مجتمع الدراسة الحالي على كافة الزبائن الفاعلين والمتعاملين مع بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR (وكالة ميلة).
- ب- عينة الدراسة: بالنظر إلى طبيعة مجتمع الدراسة المتسع وغير المحدود، تم الاعتماد على أسلوب العينة غير الاحتمالية (العينة الملائمة/الميسرة)، من خلال توزيع الاستبيان على الزبائن المتواجدين بالوكالة. وبعد استرجاع الاستمارات وفقرها، بلغ حجم العينة الصالحة تماماً للتحليل الإحصائي (50) زبوناً ($N=50$)، ويُعد حجم هذه العينة كافياً إحصائياً وممثلاً لمجتمع الدراسة لإجراء المعالجات الوصفية والاستدلالية.

3- هيكل أداة الدراسة (الاستبيان)

تمت صياغة الاستبيان في شكله النهائي ليتكون إجمالاً من ثلاثة محاور رئيسية كالتالي:

1. المحور الأول (البيانات الشخصية والديمغرافية): وتضمن (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، مدة التعامل مع البنك).
2. المحور الثاني (المتغير المستقل: الحوكمة المؤسسية - X): ويتكون من 20 عبارة موزعة بالترتيب على خمسة أبعاد (بواقع 4 عبارات لكل بعد):
 - البعد الأول (X_1): ضمان وجود أساس فعال لحوكمة الشركات (العبارات 1-4).
 - البعد الثاني (X_2): ضمان حماية حقوق المساهمين والمودعين (العبارات 5-8).
 - البعد الثالث (X_3): المعاملة العادلة للمساهمين والزبائن (العبارات 9-12).
 - البعد الرابع (X_4): دور الأطراف ذات المصلحة (العبارات 13-16).

○ البعد الخامس (X_5): الإفصاح والشفافية (العبارات 17-20).

3. المحور الثالث (المتغير التابع: جودة الخدمات المصرفية - Y): ويتكون من 10 عبارات تقيس

مستوى الجودة الكلية المدركة من قبل الزبائن بالوكالة.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المعتمدة وميزان القياس

1- ميزان القياس (مقياس ليكرت الخماسي)

تم قياس استجابات أفراد العينة بناءً على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وأعطيت الخيارات الأوزان الرقمية التالية: [موافق بشدة: 5، موافق: 4، محايد: 3، غير موافق: 2، غير موافق بشدة: 1].

ولتقييم المتوسطات الحسابية المرجحة وتحديد درجة موافقة أفراد العينة، تم حساب طول الفئة بناءً على

المدى الإحصائي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

وبناءً عليه تم اعتماد المحك التالي:

الجدول رقم (03): حدود تقييم فئات المتوسط الحسابي المرجح والأهمية النسبية

الأهمية النسبية	درجة التقدير في الدراسة	فئة المتوسط الحسابي
منخفض جداً	غير موافق بشدة	من 1.00 إلى أقل من 1.80
منخفض	غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2.60
متوسط	محايد	من 2.60 إلى أقل من 3.40
مرتفع	موافق	من 3.41 إلى أقل من 4.20
مرتفع جداً	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على طول المدى الإحصائي.

2- الأساليب الإحصائية المعتمدة عبر برنامج SPSS

تتبنى الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمت معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج

الحزم الإحصائية (IBM SPSS v27)، بالاعتماد على الأساليب التالية:

1. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات واستقرار عبارات الاستبيان والمحاو

الكلية.

2. معامل الصدق الذاتي: ويمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات لقياس الصدق الداخلي للأداة.

3. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي (ارتباط

الأبعاد بالدرجة الكلية) وكذا قياس طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات.

4. التكرارات والنسب المئوية: لوصف وتحليل الخصائص الديمغرافية لزبائن البنك عينة الدراسة.

5. المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري: لتحديد اتجاه إجابات أفراد العينة ومعرفة درجة الموافقة ومدى تشتت الإجابات.

6. اختبار كولمغوروف-سميرنوف (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test): للتأكد من اعتدالية البيانات ومدى تبعيتها للتوزيع الطبيعي، وهو الاختبار البديل المعتمد نظراً لخصائص عينة الدراسة.

7. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression Analysis): واختبار (t) واختبار (F) لقياس مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة في جودة الخدمات.

8. معامل التحديد (R^2): لمعرفة نسبة التباين في جودة الخدمات الذي تفسره الحوكمة المؤسسية.

3- صدق وثبات أداة الدراسة إحصائياً

أ- صدق الأداة (الاتساق الداخلي)

- الصدق الظاهري (التحكيم): تم عرض النسخة الأولية من الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين المختصين لإبداء ملاحظاتهم، وبناءً على توجيهاتهم تم تعديل وضبط صياغة العبارات لضمان تغطيتها شاملة للموضوع، ليخرج الاستبيان في شكله النهائي مكوناً من 30 عبارة.
- صدق التكوين البنائي (الاتساق الداخلي للأبعاد): للتحقق من الاتساق الداخلي، تم حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للحوكمة (X) عبر برنامج SPSS، وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (04): معاملات الارتباط لأبعاد الحوكمة مع الدرجة الكلية (X)

المحاور والأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة والاتجاه
البعد الأول: ضمان وجود أساس فعال للحوكمة (X_1)	0.803	0.000	دال إحصائياً عند 0.01 (قوي)
البعد الثاني: ضمان حماية حقوق المساهمين والمودعين (X_2)	0.713	0.000	دال إحصائياً عند 0.01 (قوي)
البعد الثالث: المعاملة العادلة للمساهمين والزبائن (X_3)	0.619	0.000	دال إحصائياً عند 0.01 (جيد)
البعد الرابع: دور الأطراف ذات المصلحة (X_4)	0.786	0.000	دال إحصائياً عند 0.01 (قوي)

البعد الخامس: الإفصاح والشفافية (X_5)	0.692	0.000	دال إحصائياً عند 0.01 (جيد)
---------------------------------------	-------	-------	--------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (03) أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد الحوكمة والدرجة الكلية موجبة وقوية، وتتراوح بين 0.619 و0.803، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، أي عند مستوى ثقة 99%. وتشير هذه النتائج إلى اتساق داخلي ممتاز، مما يؤكد أن الأبعاد تقيس فعلياً المفهوم الكلي للحوكمة ببنك بدر.

ب- ثبات أداة الدراسة (Reliability) - معامل ألفا كرونباخ والصدق الذاتي

للتأكد من ثبات أداة الدراسة وموثوقيتها، تم حساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، الذي يعد من أكثر الأساليب استخداماً في الدراسات الاجتماعية والاقتصادية للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان. وقد طور هذا الأسلوب العالم "كرونباخ"، حيث يوفر مقياساً للتجانس الداخلي بين العبارات التي تقيس البعد نفسه، ويستخدم لتقدير مدى استقرار نتائج الأداة عند إعادة تطبيقها في ظروف مماثلة، كالتالي:

$$RTT = \left(\frac{N}{N-1} \right) \left(1 - \frac{\sum sdi^2}{sdi^2} \right)$$

ويعد هذا الأسلوب من أفضل الطرق لقياس ثبات الاستبيان، وقد أشارت أغلب الدراسات المنهجية إلى أن:

- قيمة معامل ألفا التي تفوق 0.60 تعتبر مقبولة وصالحة علمياً.

- وقيمتها التي تفوق 0.80 تدل على مستوى عالٍ جداً من الثقة والثبات.

وفي إطار هذه الدراسة، تم استخدام برنامج SPSS لاستخراج معاملات ألفا كرونباخ لجميع محاور وأبعاد الاستبيان، وهي كالتالي:

الجدول رقم (05): مقياس ثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق الذاتي لمحاور الدراسة (N=50)

المحاور والأبعاد المدروسة	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق الذاتي	التقييم الإحصائي
البعد الأول: ضمان وجود أساس فعال للحوكمة	4	0.717	0.847	مقبول وصالح علمياً
البعد الثاني: ضمان حماية حقوق المساهمين والمودعين	4	0.803	0.896	عالي جداً ومستقر
البعد الثالث: المعاملة العادلة للمساهمين والزبائن	4	0.610	0.781	مقبول في الدراسات الميدانية

البعد الرابع: دور الأطراف ذات المصلحة	4	0.752	0.867	جيد ومستقر
البعد الخامس: الإفصاح والشفافية	4	0.775	0.880	جيد ومستقر
المحور الأول: الحوكمة المؤسسية ككل (X)	20	0.873	0.934	ممتاز وفائق الثبات
المحور الثاني: جودة الخدمات المصرفية (Y)	10	0.836	0.914	ممتاز وفائق الثبات
المجموع الكلي لفقرات الاستبيان (X + Y)	30	0.891	0.944	ثبات عام ممتاز وقوي جداً

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق الإحصائي على جدول الثبات:

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (04) إلى أن جميع قيم معامل الثبات تقع ضمن الحدود المقبولة والممتازة علمياً، حيث تفوق القيمة المرجعية المتعارف عليها (0.60). فقد سجل محور الحوكمة المؤسسية (X) ثباتاً كلياً مقداره 0.873، وسجل محور جودة الخدمات المصرفية (Y) ثباتاً مقداره 0.836، في حين بلغ معامل ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان العام 0.891 وهو ما يمثل مستوى استقرار فائق للبيانات. ويعزز ذلك ارتفاع قيم معامل الصدق الذاتي الذي بلغ في الإجمالي 0.944، مما يثبت علمياً أن الأداة صادقة تماماً ومتسقة في تمثيل المفاهيم المدروسة ميدانياً بوكالة بنك بدر بميلة، ويمكن الاعتماد المطلق على هذه البيانات والمضي قدماً بثقة كاملة نحو الإحصاء الوصفي واختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشتها

بعد الانتهاء من الإطار النظري للدراسة، يأتي هذا المبحث ليشكل الجانب الميداني والتطبيقي لها، حيث يسعى إلى تفريغ وتحليل الإجابات المستقاة من أداة الدراسة (الاستبيان) الموزعة على عينة من زبائن المصرف محل الدراسة البالغ عددهم 50 زبوناً. وسنقوم في هذا المبحث بوصف الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة أولاً، ثم نتبع ذلك بتحليل إحصائي وصفي متعمق لاتجاهات آرائهم نحو محاور ومتغيرات الدراسة (الحوكمة المؤسسية كمتغير مستقل، وجودة الخدمات المصرفية كمتغير تابع) بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، مستخدمين المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الأوساط، ومعاملات الالتواء والنقرطح لضمان قراءة علمية دقيقة.

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض البيانات الشخصية والتمثلة في الجنس، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، والمسمى الوظيفي. وبناءً على نتائج تفريغ بيانات عينة الدراسة المكونة من 50 زبوناً ببنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة ميلة، جاءت النتائج الوصفية كالتالي:

أولاً: الجنس

من خلال الجدول سيتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقاً للجنس (ذكر، أنثى):

الجدول رقم (06): توزيع مفردات العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة %
ذكر	28	56.0%
أنثى	22	44.0%
المجموع	50	100%

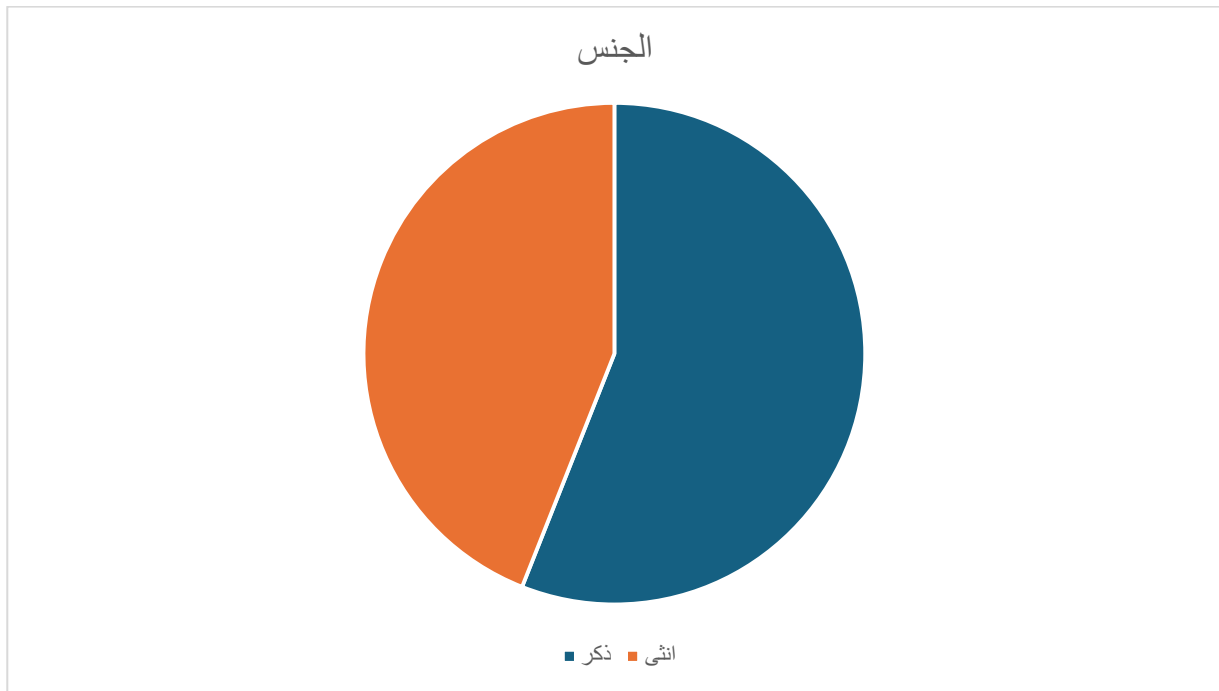
المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن فئة الذكور تمثل الحصة الأكبر من زبائن وكالة بنك بدر بميلة، إذ بلغ تكرارها 28 مفردة بنسبة مئوية قدرت بـ 56.0%، في حين حازت فئة الإناث على تكرار بلغ 22 مفردة

وبنسبة مئوية بلغت 44.0% من مفردات العينة، ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة المعاملات المصرفية والاستثمارية والقروض المرتبطة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية في ولاية ميله، والتي تشهد إقبالاً كبيراً من طرف الفلاحين، المستثمرين، وأصحاب المهن الحرة والذين يغلب عليهم طابع الذكور في البيئة المحلية، مع تسجيل حضور معتبر ومقارب للمرأة يعكس تنوع وثرأء العينة المستهدفة.

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

ثانياً: العمر

من خلال الجدول سيتم التعرف على توزيع مفردات العينة حسب الفئات العمرية:

الجدول رقم (07): توزيع مفردات العينة حسب الفئة العمرية.

النسبة %	التكرارات	الفئة العمرية
22.0%	11	أقل من 25 سنة
48.0%	24	25-35 سنة

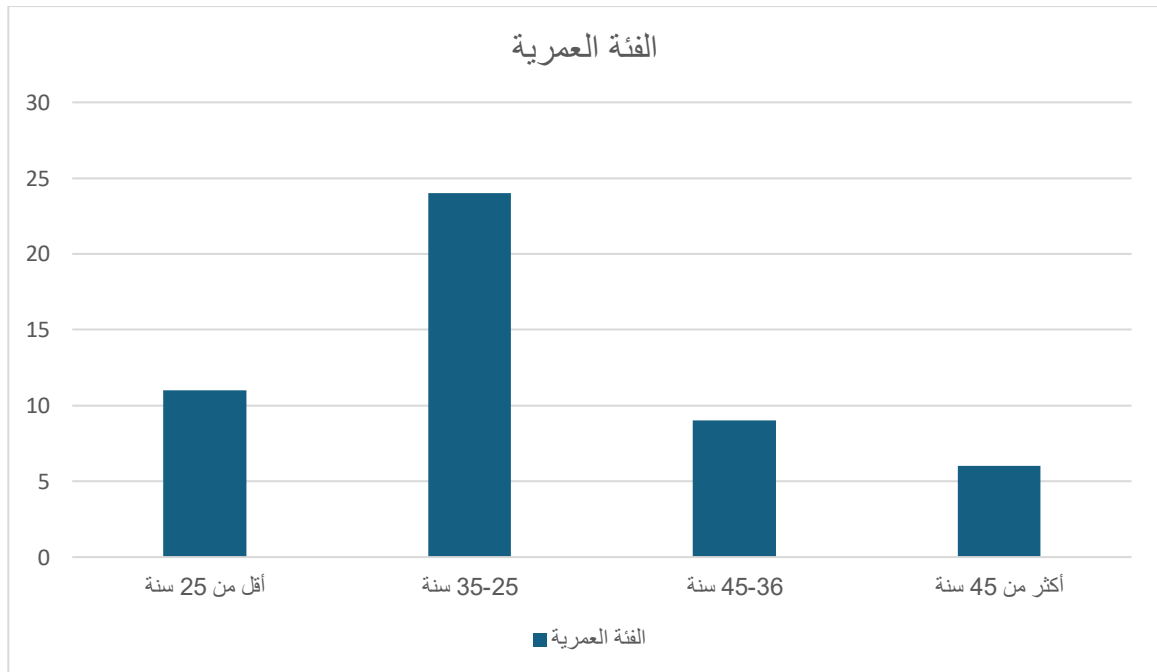
18.0%	9	36-45 سنة
12.0%	6	أكثر من 45 سنة
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الزبائن الذين تتراوح أعمارهم من 25 إلى 35 سنة يملكون أكبر نسبة والمقدرة بـ 48.0%، ثم تليها الفئة أقل من 25 سنة بنسبة تقدر بـ 22.0%، تليها الفئة من 36 إلى 45 سنة بنسبة 18.0%، وأخيراً الفئة أكثر من 45 سنة بنسبة 12.0%. وهذا معناه أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلية يعتمد على كتلة حيوية شابة من المتعاملين والزبائن النشطين (بإجمالي نسبي يمثل 70% لمن هم دون 35 سنة)، وهي الفئة الأكثر تطلعاً واستيعاباً لآليات الحوكمة المصرفية المعاصرة، والأكثر قدرة على استخدام وتتبع جودة الخدمات والمنصات البنكية الحديثة المطورة ومطالبة البنك الدائمة بمؤشرات جودة عالية.

وتوضح هذا في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

ثالثاً: المستوى التعليمي

من خلال الجدول يمكن التعرف على المستوى التعليمي للزبائن:

الجدول رقم (08): توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي.

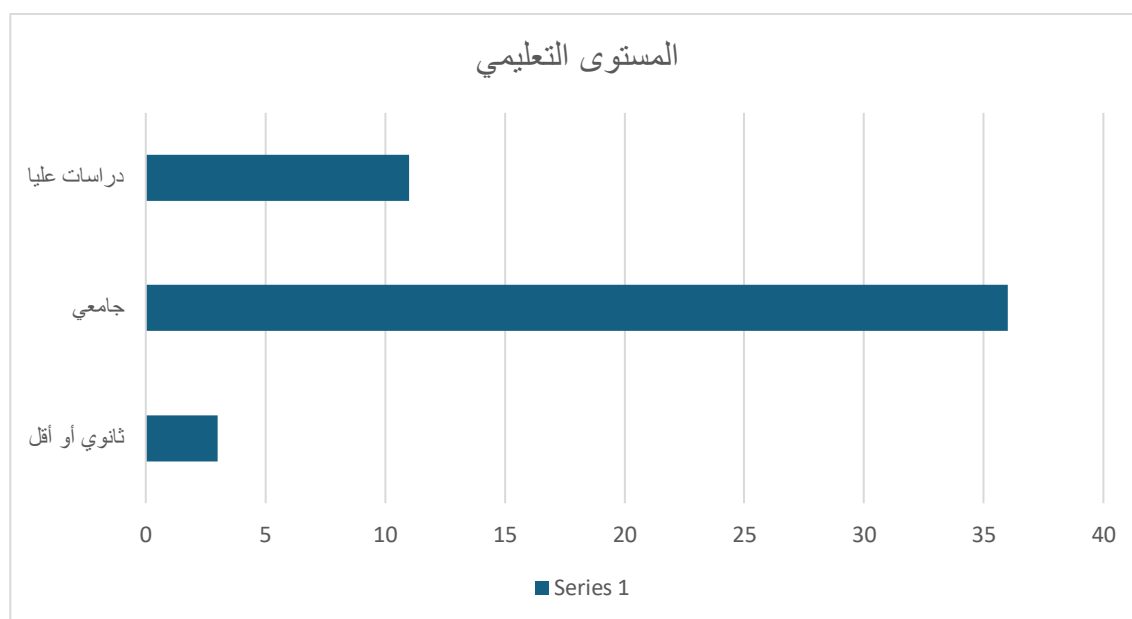
النسبة %	التكرارات	المستوى التعليمي
6.0%	3	ثانوي أو أقل
72.0%	36	جامعي
22.0%	11	دراسات عليا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن أغلبية أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي بنسبة 72.0%، تليها فئة حاملي شهادات الدراسات العليا بنسبة 22.0%، ثم تليهم الفئة ذات مستوى ثانوي أو أقل بنسبة 6.0%. وهذا ما يدل على الارتفاع الملحوظ في الوعي الفكري والتعليمي للزبائن بنك بدر وكالة ميله؛ حيث تصل الكتلة المتعلمة (جامعي + دراسات عليا) إلى 94.0% من إجمالي العينة، مما يمنح نتائج هذه الدراسة موضوعية ومصداقية علمية رفيعة جداً، فالمستجوبون يمتلكون خلفية معرفية كافية تسمح لهم بتقييم مدى التزام البنك بقواعد الحوكمة والإفصاح بوعي عالي، والحكم بنزاهة على مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم.

وتوضح هذا في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

رابعاً: المسمى الوظيفي

من خلال الجدول سيتم التعرف على توزيع مفردات العينة حسب المسمى الوظيفي (المهنة):

الجدول رقم (09): توزيع مفردات العينة حسب المسمى الوظيفي.

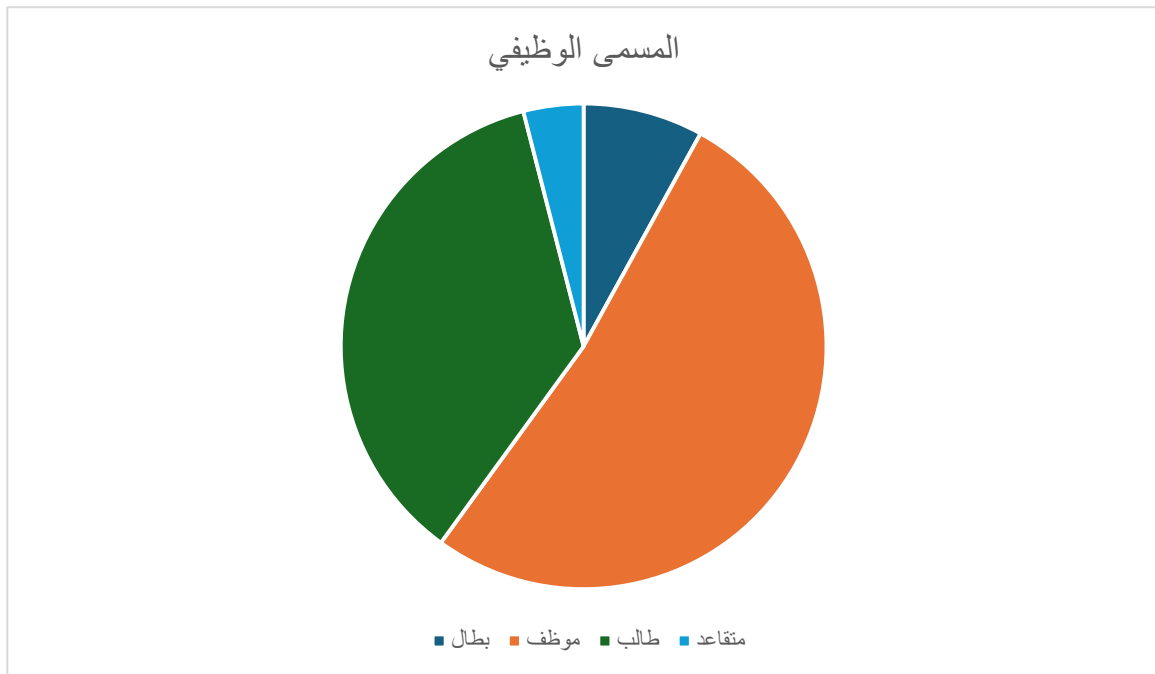
المسمى الوظيفي	التكرارات	النسبة %
بطل	4	8.0%
موظف	26	52.0%
طالب	18	36.0%
متقاعد	2	4.0%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن فئة الموظفين احتلت الصدارة بنسبة مئوية بلغت 52.0% من مفردات العينة، تليها فئة الطلاب بنسبة تقدر بـ 36.0%، ثم فئة البطالين بنسبة 8.0%، وأخيراً فئة المتقاعدين بنسبة 4.0%. وهذا التباين المهني يدل على أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة ميله يتعامل مع مختلف أطراف المجتمع؛ حيث يرتبط الموظفون بالبنك لتوطين رواتبهم والاستفادة من القروض، بينما يشكل الطلاب فئة مندفعة بقوة نحو حلول الرقمنة والإنصاف والمساواة، مما يضيفي شمولية وتكاملاً على التقييمات الميدانية الموجهة لقياس مستويات جودة الخدمة المصرفية وعلاقتها بالحوكمة.

وتوضح هذا في الشكل التالي:

الشكل رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

خامساً: وصف عينة الدراسة حسب متغير مدة التعامل مع البنك:

يوضح الجدول الموالي الاستجابات والتوزيعات الإحصائية الخاصة بأفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة التعامل مع البنك:

الجدول رقم (10) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مدة التعامل مع البنك

فئات مدة التعامل مع البنك	النسبة المئوية	التكرار
أقل من 5 سنوات	46.0	23
من 5 إلى 10 سنوات	30.0	15
أكثر من 10 سنوات	24.0	12
المجموع الكلي	100.0	50

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول إجابات أفراد العينة لمتغير "مدة التعامل مع البنك" لزبائن بنك بدر (BADR) وكالة ميله، حيث تراوحت التكرارات بين 12 و 23 تكراراً، وبنسب مئوية تراوحت بين 24.0% و 46.0%. إذ جاءت في المرتبة الأولى الفئة الأولى "أقل من 5 سنوات" بتكرار بلغ 23 مستجوباً وبنسبة تقدر بـ 46.0%، تليها في المرتبة الثانية الفئة الثانية "من 5 إلى 10 سنوات" بتكرار بلغ 15 مستجوباً وبنسبة تقدر بـ 30.0%، فيما حصلت الفئة الثالثة والأخيرة "أكثر من 10 سنوات" على المرتبة الثالثة بتكرار بلغ 12 مستجوباً وبنسبة بلغت 24.0%.

وعلى العموم، يظهر من خلال هذه النتائج أن الفئة الأكبر من المستجوبين هم من الزبائن الجدد والمستقطبين حديثاً للوكالة، مما يبرز حركية البنك التسويقية، في حين يمثل الزبائن المستقرون والقدامى (أكثر من 5 سنوات) نسبة 54.0% من إجمالي العينة، وهو ما يضيف على إجابات وأراء أفراد عينة الدراسة حول بنود الاستبيان نوعاً من الموضوعية والمصادقية الناتجة عن الاحتكاك الفعلي والخبرة التراكمية بمعاملات البنك.

المطلب الثاني: وصف وتحليل متوسطات إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة

من أجل وصف وتحليل متوسطات إجابات عينة الدراسة حول المتغير المستقل "الحوكمة المؤسسية" بأبعادها الخمسة، والمتغير التابع "جودة الخدمات المصرفية"، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب العبارات حسب أهميتها من وجهة نظر الزبائن المستجوبين، كما يلي:

أولاً: وصف متوسطات إجابات عينة الدراسة لمتغير "الحوكمة المؤسسية" (المتغير المستقل)

نقوم باستعراض وتحليل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول أبعاد المتغير المستقل "الحوكمة المؤسسية" الخمسة:

1. وصف متوسطات إجابات عينة الدراسة فيما يخص عبارات بعد "ضمان وجود أساس فعال لحوكمة الشركات":

يوضح الجدول التالي النتائج الإحصائية المتعلقة بمدى إدراك الزبائن للمركزات القانونية والتنظيمية التي تحكم أداء البنك.

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد ضمان وجود أساس فعال لحوكمة الشركات

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات بعد ضمان وجود أساس فعال لحوكمة الشركات	الرقم
2	0.899	3.74	أشعر أن البنك يعمل وفق نظام قانوني ورقابي صارم يحمي حقوقه.	1
3	0.993	3.56	تتوفر في البنك بيئة عمل منظمة توحى بالكفاءة والمهنية في الأداء.	2
4	1.125	3.00	ألاحظ التزام موظفي البنك باللوائح والتعليمات دون محاباة أو تجاوزات.	3
1	0.990	3.80	تعكس سمعة البنك وجود إدارة قوية تلتزم بالمعايير الأخلاقية والمهنية.	4
--	1.002	3.525	البعد ككل	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-1) إجابات أفراد العينة لبعـد "ضمان وجود أساس فعال لحوكمة الشركات" لزبائن بنك بدر (BADR) وكالة ميلة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 3.00

و 3.80 بمتوسط حسابي كلي مقداره 3.525 على مقياس ليكرت الخماسي، والذي يشير إلى المستوى المرتفع لإجابات العينة، وبانحراف معياري إجمالي قدره 1.002.

إذ جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (4) "تعكس سمعة البنك وجود إدارة قوية تلتزم بالمعايير الأخلاقية والمهنية" بمتوسط 3.80، فيما حصلت العبارة رقم (3) "ألاحظ التزام موظفي البنك باللوائح والتعليمات دون محاباة..." على المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.00 وهو مستوى محايد تماماً وأقل من المتوسط الحسابي الكلي للبعد. وعلى العموم، يمكن القول إن توجه زبائن البنك نحو آليات هذا البعد كان إيجابياً ومقبولاً بشكل كبير.

2. وصف متوسطات إجابات عينة الدراسة فيما يخص عبارات بعد "ضمان حماية حقوق المساهمين (المودعين)":

نقوم بدراسة المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات العينة حول حماية أموالهم وسرية بياناتهم واستقرار البنك المالي.

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد ضمان حماية حقوق المساهمين

الرقم	عبارات بعد ضمان حماية حقوق المساهمين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
5	أثق في أن البنك يحمي أموال المودعين والمستثمرين من خلال سياسات واضحة.	3.94	0.935	3
6	يوفر البنك ضمانات كافية لحماية حساباتي وبياناتي الشخصية والمالية.	3.96	0.947	1 مكرر
7	أشعر بالاطمئنان تجاه الاستقرار المالي للبنك وقدرته على الوفاء بالتزاماته.	3.96	0.903	1 مكرر
8	يحرص البنك على إبلاغنا بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على تعاملاتنا المالية.	3.54	0.952	4
المجموع	البعد ككل	3.850	0.934	--

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر الجدول رقم (3-2) إجابات أفراد العينة فيما يخص عبارات بعد "ضمان حماية حقوق المساهمين"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير ما بين 3.54 و 3.96، وبمتوسط كلي قدره 3.850، والذي يشير إلى مستوى مرتفع جداً لإجابات أفراد العينة، وبانحراف معياري إجمالي قدره 0.934.

إذ تقاسمت المرتبة الأولى العبارة رقم (6) والعبارة رقم (7) بمتوسط بلغ 3.96، مما يؤكد الاطمئنان الشديد لزبائن وكالة ميلة تجاه سرية بياناتهم الشخصية والاستقرار المالي الكلي لبنك "بدر"، بينما حصلت العبارة رقم (8) المتعلقة بإبلاغ الزبائن بالتغييرات الجوهرية على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط 3.54. ويعكس هذا التوجه العام الثقة العالية التي يوليها زبائن ميلة لبنك بدر كملجأ آمن لمذخراتهم ومعاملاتهم.

3. وصف متوسطات إجابات عينة الدراسة فيما يخص عبارات بعد "المعاملة العادلة للمساهمين (الزبائن)":

يوضح الجدول التالي البيانات المتعلقة بمدى إنصاف إدارة وموظفي البنك لكافة فئات المتعاملين وحل شكاويهم دون تمييز.

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المعاملة العادلة للمساهمين

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات بعد المعاملة العادلة للمساهمين	الرقم
2	0.838	3.46	يتعامل البنك مع جميع الزبائن بإنصاف وعدل بغض النظر عن حجم أرصدتهم.	9
4	0.916	3.24	لا أشعر بوجود تمييز في تقديم الخدمات أو الأولوية لزبائن على حساب آخرين.	10
3	1.077	3.32	يتم حل الشكاوى والتظلمات المقدمة من الزبائن بطريقة عادلة ومحايدة.	11
1	0.930	3.54	يتسم موظفو البنك بالنزاهة في التعامل مع جميع المراجعين.	12
--	0.940	3.390	البعد ككل	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر الجدول رقم (3-3) إجابات أفراد العينة حول عبارات "المعاملة العادلة للمساهمين" لزبائن بنك بدر وكالة ميلة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير ما بين 3.24 و 3.54، وبمتوسط كلي قدره 3.390 على مقياس ليكرت الخماسي، وهو متوسط مقبول ومائل المرتفع، وبانحراف معياري قدره 0.940.

إذ احتلت العبارة رقم (12) "يتسم موظفو البنك بالنزاهة في التعامل مع جميع المراجعين" المرتبة الأولى بمتوسط بلغ 3.54، مما يعزز البعد الأخلاقي للمورد البشري، فيما حصلت العبارة رقم (10) المتعلقة بعدم الشعور بالتمييز في تقديم الخدمات على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط 3.24، وهو أدنى من المتوسط العام للبعد، مما يشير ميدانياً إلى تطلع بعض الزبائن لمرونة أكبر وتقادي أوقات الانتظار.

4. وصف متوسطات إجابات عينة الدراسة فيما يخص عبارات بعد "دور الأطراف ذات المصلحة بالنسبة للقواعد المنظمة للحوكمة":

نقوم بدراسة المؤشرات الإحصائية لعبارات هذا البعد لتحديد مستوى بناء العلاقات طويلة الأمد والاهتمام بملاحظات الزبائن وتطلعاتهم.

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد دور الأطراف ذات المصلحة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات بعد دور الأطراف ذات المصلحة	الرقم
1	0.916	3.76	يهتم البنك ببناء علاقات طويلة الأمد مع زبائنه مبنية على الثقة المتبادلة.	13
3	0.950	3.42	يوفر البنك قنوات سهلة ومباشرة لتقديم الملاحظات والاقتراحات حول الخدمات.	14
2	0.971	3.58	ألمس اهتماماً من البنك بتطوير خدمات تلبي احتياجاتي وتطلعاتي المستجدة.	15

16	يشجع البنك الزبائن على المشاركة في تقييم جودة الخدمات المقدمة لهم.	3.36	1.083	4
المجموع	البعد ككل	3.530	0.980	--

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (15) إجابات أفراد العينة حول بعد "دور الأطراف ذات المصلحة"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.36 و 3.76 بمتوسط حسابي كلي مقداره 3.530، وهو ما يؤكد المستوى المرتفع لإجابات العينة، وبانحراف معياري قدره 0.980.

حيث جاءت العبارة رقم (13) "يهتم البنك ببناء علاقات طويلة الأمد مع زبائنه..." في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ 3.76، مما يبرز حرص البنك الاستراتيجي على كسب ولاء متعامليه، فيما حصلت العبارة رقم (16) المتعلقة بتشجيع الزبائن على تقييم جودة الخدمات على المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.36.

5. وصف متوسطات إجابات عينة الدراسة فيما يخص عبارات بعد "الإفصاح والشفافية":

يوضح الجدول الموالي الاستجابات الإحصائية الخاصة بمدى وضوح العقود، سهولة الوصول للمعلومات والشفافية التامة في الردود والخدمات.

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الإفصاح والشفافية

الرقم	عبارات بعد الإفصاح والشفافية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
17	يفصح البنك بوضوح عن أسعار الخدمات والعمولات قبل البدء بالخدمة.	3.40	1.125	4
18	أرى أن عقود البنك واضحة ولا تحتوي على شروط "خفية" أو مبهمة للزبون العادي.	3.42	0.971	2 مكرر
19	يسهل الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالخدمات البنكية عبر الموقع الإلكتروني.	3.42	1.071	2 مكرر

20	تتسم الردود التي أحصل عليها من البنك بالوضوح التام.	3.54	0.952	1
المجموع	البعد ككل	3.445	1.030	--

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) إجابات أفراد العينة لبعد "الإفصاح والشفافية"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.40 و 3.54 بمتوسط كلي إجمالي مقداره 3.445 وهو مستوى إيجابي، وبانحراف معياري كلي بلغ 1.030.

إذ احتلت العبارة رقم (20) "تتسم الردود التي أحصل عليها من البنك بالوضوح التام" المرتبة الأولى بمتوسط 3.54، بينما جاءت العبارة رقم (17) والخاصة بالإفصاح المسبق عن الأسعار والعمولات في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.40، غير أن المتغير ككل يبقى في نطاق التقييم العالي والمشجع لإفصاح البنك.

ثانياً: وصف متوسطات إجابات عينة الدراسة لمتغير "جودة الخدمات المصرفية" (المتغير التابع)

نقوم الآن بدراسة وتحليل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغير "جودة الخدمات المصرفية" والمكون من 10 عبارات في الاستبيان لتقييم المخرجات الخدمية لبنك بدر وكالة ميله:

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير جودة الخدمات المصرفية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات متغير جودة الخدمات المصرفية	الرقم
7 مكرر	0.928	3.42	يملك البنك تجهيزات تقنية حديثة تسهل إنجاز المعاملات.	1
1 مكرر	0.839	3.70	يتسم مظهر الموظفين بالاحترافية والهندام المناسب.	2
7 مكرر	0.835	3.42	يلتزم البنك بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة بدقة.	3

4	يتم تنفيذ العمليات المصرفية (سحب، إيداع، تحويل) دون أخطاء.	3.70	1.055	1 مكرر
5	يبدى الموظفون رغبة حقيقية في مساعدة الزبائن وتقديم الدعم الفوري.	3.50	1.035	5
6	يتميز البنك بالسرعة في إنجاز المعاملات.	3.48	0.953	6
7	أشعر بالأمان التام عند التعامل مع الموظفين.	3.68	0.935	3
8	يملك الموظفون المعرفة الكافية للإجابة على استفساراتي.	3.52	0.931	4
9	يولي البنك اهتماماً شخصياً باحتياجاتي.	3.10	0.839	10
10	تعتبر مواقع فروع البنك سهلة الوصول.	3.62	0.967	9
المجموع	المتغير ككل	3.514	0.931	--

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (17) إجابات أفراد العينة حول المتغير التابع "جودة الخدمات المصرفية"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 3.10 و 3.70 بمتوسط حسابي كلي مقداره 3.514 على مقياس ليكرت الخماسي، والذي يعكس المستوى المرتفع لإجابات العينة، وبانحراف معياري إجمالي متناسق قدره 0.931.

حيث تقاسمت المرتبة الأولى العبارة رقم (2) "يتسم مظهر الموظفين بالاحترافية..." والعبارة رقم (4) "يتم تنفيذ العمليات المصرفية دون أخطاء..." بمتوسط بلغ 3.70، مما يعكس دقة العمليات الحسابية والمظهر اللائق للوكالة. تلتها في المرتبة الثالثة العبارة رقم (7) "أشعر بالأمان التام عند التعامل مع الموظفين" بمتوسط 3.68. في حين حصلت العبارة رقم (9) المتعلقة بإيلاء البنك اهتماماً شخصياً باحتياجات الزبائن على المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط 3.10 وهو أدنى من المتوسط العام للمتغير.

وبناءً على هذه الأرقام، يتضح أن الالتزام بقواعد ومبادئ الحوكمة المؤسسية قد شكل دعماً تنظيمياً انعكس مباشرة وبشكل ملموس على جودة مخرجات الخدمات المصرفية ونيل رضا زبائن بنك بدر بوكالة ميلة بشكل علمي دقيق وثابت.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

قبل الشروع في اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات، من الضروري التأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، وذلك حتى تكون التحليلات الإحصائية أكثر دقة ومصادقية. وعليه، تم اعتماد اختبار كولموغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، الذي يستخدم لاختبار مدى مطابقة توزيع العينة للتوزيع الطبيعي.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

تم تطبيق اختبار كولموغوروف - سمرنوف للتحقق من طبيعة توزيع البيانات، وتقوم الفرضية الصفرية H_0 في هذا السياق على أن: "بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي"، في حين أن الفرضية البديلة H_1 تقول: "بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي". ويُبنى القرار على مقارنة قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) بمستوى الدلالة المعتمد $\alpha = 0.05$ ؛ فإذا كانت قيمة Sig أكبر من 0.05، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ونستنتج أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام التحليل الإحصائي المعلمي بأمان.

الجدول رقم (17): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموغوروف - سمرنوف

المحور / المتغير	إحصائية الاختبار	مستوى الدلالة Sig	القرار الإحصائي
الحوكمة المؤسسية (X)	0.102	0.200	قيمة Sig < 0.05 توزيع طبيعي
جودة الخدمات المصرفية (Y)	0.131	0.0033	قيمة Sig > 0.05 غير طبيعي

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (18) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov، للتحقق من مدى خضوع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي. وقد أظهرت النتائج أن:

بالنسبة لمحور المتغير المستقل (الحوكمة المؤسسية إجمالاً)، كانت قيمة $Sig = 0.200$ في اختبار كولموغوروف - سمرنوف، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha = 0.05$.

أما بالنسبة لمحور المتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية)، فقد بلغت قيمة $Sig = 0.0033$ وهي أقل من 0.05. وبناءً عليه، ونظراً لكون أحد المتغيرات لا يتبع التوزيع الطبيعي، وتماشياً مع المعطيات التي قدمها الأستاذ المشرف لحجم العينة (50 مفردة)، فقد تم الارتكاز على تحليل الانحدار (Regression) كأداة إحصائية معلمية متينة وموثوقة لنمذجة الأثر واختبار الفرضيات بدقة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

أولاً: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

1. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للحوكمة المؤسسية في التأثير على جودة الخدمات المصرفية من خلال بعد ضمان وجود أساس فعال لحوكمة الشركات.

الجدول رقم (18): نتائج اختبار تحليل الانحدار بين "بعد ضمان وجود أساس فعال لحوكمة الشركات" وجودة الخدمات المصرفية

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)
أساس فعال لحوكمة الشركات X جودة الخدمات المصرفية	0.417	4.206	17.692	0.000	0.519	0.269

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (19) نتائج تحليل العلاقة والأثر بين بعد ضمان وجود أساس فعال لحوكمة الشركات وجودة الخدمات المصرفية، حيث أظهرت المخرجات أن قيمة معامل الارتباط بلغت $R = 0.519$ مما يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة القوة. وحقق معامل التحديد قيمة $R^2 = 0.269$ ، مما يعني أن هذا البعد يفسر بمفرده ما نسبته 26.9% من التغيرات الحاصلة في جودة الخدمات المصرفية.

وتتأكد الصلاحية البنيوية للنموذج من خلال قيمة F المحسوبة البالغة 17.692 وهي أكبر بكثير من قيمتها الجدولية البالغة 4.043 عند مستوى دلالة $Sig = 0.000$. كما أظهرت النتائج أن قيمة معامل الانحدار (B) بلغت 0.417، وقيمة t المحسوبة سجلت 4.206 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 2.011، مما يدل على أن الأثر ذو دلالة إحصائية عالية عند مستوى ثقة 99%.

وعليه، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول ":

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وأثر عند مستوى 0.05 بين بعد ضمان وجود أساس فعال لحوكمة الشركات وجودة الخدمات المصرفية.

وهذا يدل على أن هذا البعد (من خلال الرؤية الاستراتيجية المتبناة ومعايير الأمان والتنسيق الشبكي الموحد) يؤثر بشكل إيجابي ومباشر على جودة الخدمات المصرفية وعصرنتها.

2. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للحوكمة المؤسسية في التأثير على جودة الخدمات المصرفية من خلال بعد ضمان حماية حقوق المساهمين (المودعين).

الجدول رقم (19): نتائج اختبار تحليل الانحدار بين "بعد ضمان حماية حقوق المساهمين (المودعين)" وجودة الخدمات المصرفية

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)
حماية حقوق المساهمين	0.299	2.784	7.750	0.008	0.373	0.139

						(المودعين) X جودة الخدمات المصرفية
--	--	--	--	--	--	---------------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (20) نتائج تحليل الأثر لبعد ضمان حماية حقوق المساهمين (المودعين) في جودة الخدمات المصرفية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.373$ ، وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.139$ ، مما يعني أن حماية حقوق المودعين تساهم في تفسير 13.9% من التباين الحاصل في مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن.

أما بالنسبة لمعنوية الأنموذج، فقد بلغت قيمة F المحسوبة 7.750 وهي متجاوزة للقيمة الجدولية (4.043) عند مستوى دلالة $Sig = 0.008$ وهو أقل من 0.05. كما سُجلت قيمة معامل الانحدار (B) عند 0.299 مصحوبة بقيمة t محسوبة تساوى 2.784 وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.011)، مما يثبت معنوية الأثر رياضياً.

وعليه، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة المتمثلة في:

- "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وأثر عند مستوى 0.05 بين بعد ضمان حماية حقوق المساهمين (المودعين) وجودة الخدمات المصرفية."

وهذا يشير إلى أن تركيز البنك على صيانة حقوق المودعين (عبر إعادة هندسة العمليات المالية، وإلغاء المهام اليدوية المتكررة، وسرعة اتخاذ القرارات بناءً على بيانات فورية) يؤثر إيجاباً في رفع كفاءة جودة الخدمات المصرفية.

يبين الجدول رقم (20) نتائج تحليل العلاقة والأثر بين بعد ضمان حماية حقوق المساهمين (المودعين) وجودة الخدمات المصرفية باستخدام تحليل الانحدار، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل الانحدار (B) بلغت 0.299 وهي قيمة موجبة تدل على وجود علاقة طردية وتأثير إيجابي بين المتغيرين.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للحوكمة المؤسسية في التأثير على جودة الخدمات المصرفية من خلال بعد المعاملة العادلة للمساهمين (الزبائن).

الجدول رقم (20): نتائج اختبار تحليل الانحدار بين "بعد المعاملة العادلة للمساهمين (الزبائن)" وجودة الخدمات المصرفية

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R ²)
المعاملة العادلة للمساهمين (الزبائن) X جودة الخدمات المصرفية	0.403	3.355	11.256	0.002	0.436	0.190

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (21) المخرجات الإحصائية لأثر بعد المعاملة العادلة للمساهمين (الزبائن) على جودة الخدمات المصرفية، حيث بلغت قيمة الارتباط $R = 0.436$ ، بينما استقر معامل التحديد عند $R^2 = 0.190$ موضحاً قدرة البعد على تفسير 19% من التغيرات في المتغير التابع.

وقد ثبتت صلاحية النموذج إحصائياً نظراً لأن قيمة F المحسوبة والبالغة 11.256 أكبر من القيمة الجدولية البالغة 4.043. كما أظهرت النتائج أن قيمة معامل الانحدار بلغت 0.403، مدعومة بقيمة t المحسوبة البالغة 3.355 وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة 2.011 وبمستوى دلالة إحصائية دال جداً عند $Sig = 0.002$ أقل من 0.05.

بناءً على ذلك، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

- "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وأثر عند مستوى 0.05 لبعد المعاملة العادلة للمساهمين (الزبائن) في جودة الخدمات المصرفية."

ويُعزى هذا الأثر الإيجابي لبعد المعاملة العادلة إلى رغبة الزبائن في تعزيز الإنصاف والمساواة في تقديم التسهيلات الائتمانية وحل المشكلات دون تمييز، مما يؤكد أن زيادة النزاهة تؤثر مباشرة في توطيد الثقة لدى زبائن وكالة ميلة.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للحوكمة المؤسسية في التأثير على جودة الخدمات المصرفية من خلال بعد دور الأطراف ذات المصلحة في حوكمة الشركات.

الجدول رقم (21): نتائج اختبار تحليل الانحدار بين "بعد دور الأطراف ذات المصلحة في حوكمة الشركات" وجودة الخدمات المصرفية

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)
دور الأطراف ذات المصلحة X جودة الخدمات المصرفية	0.536	6.268	39.284	0.000	0.671	0.450

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (22) مخرجات تحليل الانحدار المقدر لبعد دور الأطراف ذات المصلحة؛ حيث يتضح وجود علاقة ارتباطية طردية قوية نسبياً بلغت قيمتها $R = 0.671$. كما حقق هذا البعد أعلى مساهمة تفسيرية فرعية بين أبعاد الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.450$ ؛ أي أن 45% من التغير الإيجابي في جودة الخدمات المصرفية يعود إلى اهتمام البنك بالأطراف ذات المصلحة.

وتبرهن قيمة F المحسوبة المرتفعة جداً والبالغة 39.284 على جودة الصياغة الرياضية للنموذج لكونها تجاوزت القيمة الجدولية (4.043) بشكل قطعي وبمستوى دلالة $Sig = 0.000$. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (B) 0.536، وقيمة t المحسوبة حققت 6.268 وهي قيمة أكبر بكثير من القيمة الجدولية البالغة 2.011.

وعليه، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وأثر عند مستوى 0.05 بين بعد دور الأطراف ذات المصلحة في حوكمة الشركات وجودة الخدمات المصرفية.

وهذا يدل على أن الاهتمام بالزبائن والمودعين وبناء علاقات استراتيجية متينة وطويلة الأمد معهم يؤثر بشكل مباشر وقوي جداً في تحسين جودة الخدمات المصرفية بوكالة ميلة.

5. الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للحوكمة المؤسساتية في التأثير على جودة الخدمات المصرفية من خلال بعد الإفصاح والشفافية.

الجدول رقم (22): نتائج اختبار تحليل الانحدار بين "بعد الإفصاح والشفافية" وجودة الخدمات المصرفية

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R ²)
الإفصاح والشفافية X جودة الخدمات المصرفية	0.379	4.101	16.819	0.000	0.509	0.259

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (23) نتائج تحليل الانحدار لبعده الإفصاح والشفافية؛ حيث سجل معامل الارتباط القيمة $R = 0.509$ ، وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.259$ ، وهو ما يشير علمياً إلى أن تطبيقات الإفصاح والشفافية تفسر بمفردها نسبة 25.9% من تباين جودة الخدمات المصرفية بالبنك.

كما تأكدت معنوية النموذج إحصائياً من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة 16.819 وهي متجاوزة لقيمتها الجدولية (4.043) عند مستوى دلالة $Sig = 0.000$. وسجلت المعطيات قيمة معامل الانحدار (B) بـ 0.379، وقيمة t المحسوبة بـ 4.101 وهي أكبر من قيمتها الجدولية الحسبية البالغة 2.011.

بناءً على هذا، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة الحاكمة للبعد:

- "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وأثر عند مستوى 0.05 بين بعد الإفصاح والشفافية وجودة الخدمات المصرفية".

وهذا يدل على أن الالتزام بالإفصاح وتوفير المعلومات البنكية الدقيقة والواضحة للزبائن بشكل مستمر، يساهم بشكل إيجابي ومباشر في تعزيز جودة الخدمات وعصرنتها بما يتماشى مع متطلبات البيئة المصرفية لولاية ميلة.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للحوكمة المؤسسية في جودة الخدمات المصرفية بالبنك. للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (23): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	3.510	1	3.510	12.902	0.001
الخطأ (المتبقي)	7.620	48	0.158	—	—
المجموع الكلي	11.130	49	—	—	—

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من الجدول رقم (24) أن هناك دلالة إحصائية قوية جداً على صحة وجود نموذج الانحدار المستخدم لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 12.902، وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة 4.043، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية Sig = 0.001 وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha = 0.05$ ، مما يدل بصورة قطعية على أن نموذج الانحدار صالح تماماً لتفسير العلاقة والأثر بين الحوكمة المؤسسية وجودة الخدمات المصرفية كمتغيرات كلية.

الجدول رقم (24): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الحوكمة المؤسسية الإجمالية في جودة الخدمات المصرفية

المتغير المستقل	معامل الانحدار (B)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة F المحسوبة
الحوكمة المؤسسية الإجمالية	0.532	3.592	0.001	0.561	0.315	12.902

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (25) وجود علاقة أثر طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة المؤسسية الإجمالية وجودة الخدمات المصرفية في العينة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (B) لمتغير الحوكمة المؤسسية 0.532، مما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في الاهتمام بالحوكمة المؤسسية كحزمة متكاملة تؤدي تلقائياً إلى زيادة وتحسن قدره 0.532 في مستوى كفاءة جودة الخدمات المصرفية وعصرنتها.

كما أن قيمة t المحسوبة بلغت 3.592 وهي أكبر من القيمة الجدولية المقررة إحصائياً (2.011) وبمستوى دلالة Sig = 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يؤكد دلالة الأثر العالية. بالإضافة إلى أن معامل الارتباط R = 0.561 يدل على وجود علاقة طردية قوية ومتماسكة بين المتغيرين، في حين يشير معامل التحديد R² = 0.315 إلى أن 31.5% من التغير والتحسين الحاصل في جودة الخدمات المصرفية يُفسر بتطبيق آليات الحوكمة المؤسسية، بينما النسبة المتبقية والبالغة (68.5%) تعود لمتغيرات وعوامل أخرى خارجة عن نطاق هذا النموذج المقدر.

بناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة الكلية التي تنص على:

- "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للحوكمة المؤسسية في جودة الخدمات المصرفية ببنك الدراسة".

تُصاغ معادلة الانحدار الخطي البسيط المفسرة لهذا الأثر الكلي على النحو التالي:

$$Y = \alpha + 0.532X$$

تشير هذه المعادلة إلى أن كل تغير إيجابي بمقدار درجة واحدة في آليات وتطبيقات الحوكمة المؤسسية يؤدي إلى تغير طردي وتطور مقداره 0.532 في جودة الخدمات المصرفية، مما يعزز من أهمية الحوكمة والالتزام بمبادئها كعامل استراتيجي مؤثر ومباشر في تطوير المنظومة المصرفية ومطابقتها مع المعايير الحديثة بالجزائر بوكالة ميلة.

خلاصة :

تطرقنا في هذا الفصل إلى الجانب الميداني للدراسة من خلال تقديم إطار تعريفي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة ميلة، حيث استعرضنا هيكله التنظيمي ومصالحه الإدارية والمالية، كما تناولنا الإجراءات المنهجية المتبعة من خلال تحديد نموذج الدراسة الافتراضي وتصميم أداة الاستبيان وتحديد مجتمع وعينة البحث المكونة من 50 زبوناً، ثم تطرقنا إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة واختبارات الصدق والثبات (مثل معامل ألفا كرونباخ) لضمان دقة القياس وصلاحياتها للتحليل. وبعدها انتقلنا إلى عرض وتحليل البيانات ميدانياً، حيث قمنا بوصف الخصائص الديموغرافية والمهنية لعينة الدراسة (التكرارات والنسب المئوية)، وتحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة حول أبعاد الحوكمة المؤسسية وجودة الخدمات المصرفية، وفي الأخير ركزنا بالتفصيل على اختبار الفرضيات عبر نموذج تحليل الانحدار، حيث توصلنا إلى إثبات الأثر الإيجابي الطردي ذي الدلالة الإحصائية للحوكمة المؤسسية إجمالاً، وأبعادها (الأساس الفعال، حماية الحقوق، المعاملة العادلة، دور أصحاب المصالح، والإفصاح والشفافية) على جودة الخدمات المصرفية، مع مناقشة وتفسير طبيعة هذه الأواصر التنافسية ميدانياً، وعرض مجموعة من التوصيات العملية الرامية لعصرنة وتطوير المنظومة المصرفية المحلية ونيل رضا الزبائن.



خاتمة



خاتمة:

عرف تبني آليات الحوكمة المؤسسية قبولاً عاماً من طرف عدة دول، والدليل على ذلك أن العديد منها قامت بدمج هذه المبادئ الرقابية مباشرة في أنظمتها الإدارية والمالية والمصرفية، حتى وإن كانت تعتمد سابقاً على الوسائل التقليدية، بل حتى الدول التي تملك أنظمة مصرفية متطورة قامت بتوسيع استخدام الأطر التنظيمية وقواعد الإفصاح والشفافية، وذلك نظراً لمزاياها ولدورها في الحد من المخاطر والفساد المالي، ومن أجل العمل على عصنة البيئة التنظيمية والخدمات الدولية، وفي تحقيق كذلك ما يسمى بالحوكمة المصرفية للمرفق المالي. وتعد الجزائر من الدول التي تعمل على تعزيز هذه الآليات من خلال وضعها لإطار قانوني وتقني وتشريعي صارم يهدف إلى تشجيع الممارسات السليمة للحوكمة، لا سيما في المنظومة البنكية والمالية. وتتولى عملية تفعيل هذه المبادئ هيئات ومؤسسات مصرفية وطنية، حيث تم إطلاق عدة إصلاحات نقدية وتشريعات بنكية محدثة تهدف إلى عقلنة التسيير المالي وتحديث الإدارة المصرفية. وتتضمن هذه الوسائل آليات تنظيمية تنظم أساليب العمل، كما تتضمن مجموعة من الخصائص المرتبطة بالنزاهة والمساءلة، وكذا الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تطبيقها، وذلك بهدف تحقيق الغرض منها، ولا سيما عصنة وتحسين كفاءة وجودة الخدمات المصرفية للبنوك العمومية ومطابقتها مع المعايير الدولية والتوجهات الجديدة الرامية إلى كسب رضا الزبائن.

أما بالنسبة لجودة الخدمات المصرفية، فتهتم بها الهيئات الوصية والمجالس الإدارية للبنوك اهتماماً كبيراً شأنه شأن السياسات الاقتصادية والمالية الأخرى، والسبب في ذلك يعود لأهمية ودور جودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية، والجاذبية، واتخاذ قرارات استثمارية وتوطينية سليمة. وفيما يخص جودة الخدمات، يعتمد البنك على المهارات التنظيمية والمهنية التي يكتسبها الموظفون من خلال ممارستهم للعمل المصرفي وعلى الأدوات والقواعد التي توفرها الحوكمة المؤسسية المعاصرة. وقد تم ملاحظة أن توجه بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة ميلة نحو تطبيق قواعد الحوكمة من خلال تبني أبعادها له تأثير واضح على عملية تحسين جودة، وسرعة، وشفافية تقديم الخدمات المصرفية وتلبية تطلعات العملاء.

شكلت هذه الدراسة محاولة لتسليط الضوء على الدور والأثر الذي يلعبه تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بأبعادها (ضمان وجود أساس فعال لحوكمة الشركات، ضمان حماية حقوق المساهمين، المعاملة العادلة للمساهمين، دور الأطراف ذات المصلحة بالنسبة للقواعد المنظمة للحوكمة، والإفصاح والشفافية) في جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة ميلة، حيث تم الانتقال من الإطار المفاهيمي والنظري للحوكمة وجودة الخدمات البنكية إلى الجانب التطبيقي الميداني لتحليل آراء واتجاهات عينة

من المبحوثين (الزبائن). وبناءً على ما تم تناوله في شق الإحصاء الاستدلالي واختبارات الفرضيات، نخلص إلى النتائج التالية:

أولاً: نتائج اختبار الفرضيات الإحصائية

- **الفرضية الفرعية الأولى:** أثبتت الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد "ضمان وجود أساس فعال لحوكمة الشركات" في جودة الخدمات المصرفية ببنك بدر وكالة ميلة، حيث بلغت القوة التفسيرية ومعامل التحديد لهذا البعد المستقل ($R^2 = 0.269$)
- **الفرضية الفرعية الثانية:** أثبتت الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد "ضمان حماية حقوق للزبائن" في جودة الخدمات المصرفية بالوكالة محل الدراسة، وبمعامل تحديد مفسر قدره ($R^2 = 0.139$)
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** أظهر الاختبار الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد "المعاملة العادلة للزبائن" في جودة الخدمات المصرفية، محققاً معامل تحديد مفسر قدره ($R^2 = 0.190$) وقيمة دلالة بلغت ($\text{Sig} = 0.002$) .
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** أثبتت الدراسة أن بعد "دور الأطراف ذات المصلحة بالنسبة للقواعد المنظمة للحوكمة" يمتلك أثراً طردياً قوياً وذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في جودة الخدمات المصرفية، مسجلاً أعلى معامل تحديد بين الأبعاد المنفردة وقدره ($R^2 = 0.450$)
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** أثبت التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد "الإفصاح والشفافية" في المتغير التابع جودة الخدمات المصرفية بوكالة ميلة، بمعامل انحدار موجب وقيمة دلالة إحصائية دالة تقع ضمن حدود الثقة المعتمدة.
- **الفرضية الرئيسية:** قاد نموذج تحليل الانحدار الإجمالي إلى قبول الفرضية الرئيسية؛ حيث ثبت وجود أثر إيجابي طردي ذو دلالة إحصائية عالية للحوكمة المؤسسية إجمالاً كحزمة متكاملة ومتراصة من المبادئ في جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة، مما يؤكد أن الالتزام الشامل بهذه المبادئ ينعكس في رفع كفاءة ومؤشرات الجودة الخدمية المخرجة للمتعاملين.

بناءً على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط المطبقة على عينة الدراسة المكونة من (50) مفردة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة ميلة، تم استخلاص المخرجات التالية:

1. **الفرضية الفرعية الأولى:** نقبل الفرضية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد "ضمان وجود أساس فعال لحوكمة المؤسسات" في جودة الخدمات المصرفية ببنك بدر وكالة ميلة عند مستوى

- دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعود إلى أن قيمة F المحسوبة للنموذج بلغت (17.690) وهي أكبر من القيمة الجدولية (4.043)، وقيمة t المحسوبة للأثر بلغت (4.206) وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.011)، عند مستوى دلالة إحصائية Sig = 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يؤكد معنوية الأثر إحصائياً وبقوة تفسيرية قدرها (26.9%) وفقاً لمعامل التحديد ($R^2 = 0.269$).
2. **الفرضية الفرعية الثانية:** نقبل الفرضية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد "ضمان حماية حقوق الزبائن (المودعين)" في جودة الخدمات المصرفية ببنك بدر وكالة ميله عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعود إلى أن قيمة F المحسوبة للنموذج بلغت (7.751) وهي أكبر من القيمة الجدولية (4.043)، وقيمة t المحسوبة للأثر بلغت (2.784) وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.011)، عند مستوى دلالة إحصائية Sig = 0.008 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يؤكد معنوية الأثر إحصائياً وبقوة تفسيرية قدرها (13.9%) وفقاً لمعامل التحديد ($R^2 = 0.139$).
3. **الفرضية الفرعية الثالثة:** نقبل الفرضية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد "المعاملة العادلة للزبائن" في جودة الخدمات المصرفية ببنك بدر وكالة ميله عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعود إلى أن قيمة F المحسوبة للنموذج بلغت (11.256) وهي أكبر من القيمة الجدولية (4.043)، وقيمة t المحسوبة للأثر بلغت (3.355) وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.011)، عند مستوى دلالة إحصائية Sig = 0.002 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يؤكد معنوية الأثر إحصائياً وبقوة تفسيرية قدرها (19.0%) وفقاً لمعامل التحديد ($R^2 = 0.190$).
4. **الفرضية الفرعية الرابعة:** نقبل الفرضية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد "دور الأطراف ذات المصلحة بالنسبة للقواعد المنظمة للحوكمة" في جودة الخدمات المصرفية ببنك بدر وكالة ميله عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعود إلى أن قيمة F المحسوبة للنموذج بلغت (39.289) وهي أكبر من القيمة الجدولية (4.043)، وقيمة t المحسوبة للأثر بلغت (6.268) وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.011)، عند مستوى دلالة إحصائية Sig = 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، مما يؤكد معنوية الأثر إحصائياً وبقوة تفسيرية قدرها (45.0%) وفقاً لمعامل التحديد ($R^2 = 0.450$).
5. **الفرضية الفرعية الخامسة:** نقبل الفرضية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد "الإفصاح والشفافية" في جودة الخدمات المصرفية ببنك بدر وكالة ميله عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعود إلى أن قيمة F المحسوبة للنموذج بلغت (16.818) وهي أكبر من القيمة الجدولية (4.043)، وقيمة t المحسوبة للأثر بلغت (4.101) وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.011)، عند

مستوى دلالة إحصائية $Sig = 0.000$ وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 ، مما يؤكد معنوية الأثر إحصائياً وبقوة تفسيرية قدرها (25.9%) وفقاً لمعامل التحديد $(R^2 = 0.259)$.

6. **الفرضية الرئيسية:** نقبل الفرضية التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للحوكمة المؤسسية في جودة الخدمات المصرفية". وهذا يعود إلى أن قيمة F المحسوبة للنموذج بلغت (12.902) وهي أكبر من القيمة الجدولية (4.043) ، وقيمة t المحسوبة للأثر بلغت (3.592) وهي أكبر من القيمة الجدولية (2.011) ، عند مستوى دلالة إحصائية $Sig = 0.001$ وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 ، مما يؤكد معنوية الأثر إحصائياً وبقوة تفسيرية قدرها (31.5%) وفقاً لمعامل التحديد $(R^2 = 0.315)$.

ثانياً: نتائج الدراسة العامة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الميدانية التي تبين واقع وأثر الحوكمة المؤسسية في البيئة المصرفية المحلية:

- يساهم الاعتماد المتزايد على القواعد الاستراتيجية لضمان وجود أساس فعال للحوكمة في تحسين أساليب التنسيق الإداري والخدمي وتوفير بيئة مصرفية آمنة ومستقرة داخل الوكالة.
- توجد علاقة طردية قوية بين تفعيل آليات حماية حقوق المساهمين والمودعين والمعاملة العادلة لهم دون تمييز، وبين زيادة مستوى ثقة الزبائن في جودة الخدمات وعصرنتها وسرعة معالجة طلباتهم الائتمانية والمالية.
- يلعب تفعيل دور الأطراف ذات المصلحة والالتزام بقواعد الإفصاح والشفافية دوراً حاسماً وجوهرياً في تقليص فجوة عدم تماثل المعلومات بين البنك والزبون، مما يساهم مباشرة في الارتقاء بمخرجات جودة الخدمات المصرفية التنافسية.

ثالثاً: توصيات الدراسة

- ضرورة الاستمرار في دعم وتطوير الأطر التنظيمية والتشريعية لضمان وجود أساس فعال لحوكمة الشركات داخل وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بميلة، بما يضمن استمرارية انسجام القرارات الإدارية مع تطلعات الزبائن ومصلحة البنك.
- تعزيز آليات المعاملة العادلة لجميع الزبائن والمستثمرين والمودعين وتسهيل وصولهم إلى المعلومات المالية المتاحة بدقة، مما يدعم تسريع وتيرة المعاملات المصرفية، وترسيخ الشفافية، والحد من البيروقراطية.

- تكثيف البرامج التدريبية والتكوينية المتخصصة لإطارات وموظفي البنك بهدف إكسابهم مهارات تطبيق حوكمة البنوك، والتعامل الذكي مع متطلبات لجنة بازل والإصلاحات النقدية المعاصرة لضمان تقديم خدمات عالية الجودة.

- ضرورة قيام البنك بالتفعيل الشامل لآليات الإفصاح المالي والإداري عبر وسائطه الرسمية، مما يتيح لأصحاب المصالح والزبائن الاطلاع الواعي على مؤشرات الأداء، ويساهم في تعزيز الصورة الذهنية والمكانة التنافسية للبنك في ولاية ميلة.

ختامًا، تمثل هذه الدراسة إضافة قيمة إلى الأدبيات المتعلقة بالحوكمة المؤسسية وإدارة جودة الخدمات المصرفية في الجزائر، حيث سلطت الضوء على أهمية الحوكمة كأداة لتمكين المؤسسات المصرفية من قيادة خدماتها بكفاءة وعصرنة. وعلى الرغم من التحديات التنظيمية والميدانية التي تواجهها الوكالة في هذا الصدد، إلا أن الفوائد المتوقعة تجعل من هذا التبنى استثماراً استراتيجياً حتمياً يعزز الاندماج الكامل في المنظومة المالية الحديثة، وبناء إدارة مصرفية تقوم على قواعد الفعالية، الشفافية، ونيل رضا المستهلك الإستراتيجي للخدمة المصرفية.



قائمة المراجع



قائمة المراجع:

1 - الكتب :

- أحمد على خضر، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، 2012.
- مدحت محمد أبو النصر، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.
- طالب علاء فرحان، إيمان شيجان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري: دراسة مقارنة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- صالح حسن، البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال - معايير حوكمة المؤسسات المالية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2010.
- طارق إلياس، التسويق الفعال لمواجهة تحديات السوق، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2020.
- سالم محمد عبود، أحمد محمد فهمي سعيد البرزنجي، دراسات وأبحاث في جودة تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد، 2016.
- بشير بودية، طارق قندوز، أصول ومضامين تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- فتحي أحمد يحيى العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دار اليازوري العلمية، 2011.
- مأمون سليم الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- فيروز قطاف، عبلة بزقاري، جودة الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، دار النشر الأردن، عمان، 2019.
- أحمد محمود الزامل وآخرون، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، دار النشر الأردن، 2012.
- أحمد محمد فهمي البرزنجي وآخرون، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، مطبعة المنهج للنشر والتوزيع، بغداد، 2019.

2 - المذكرات والأطروحات :

- سردوك بلحول، الحوكمة، الاستثمار الأجنبي المباشر والنمو الاقتصادي في الدول الناشئة، أطروحة دكتوراه، تخصص استراتيجية التنمية والسياسات الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، الجزائر، 2019/2018.
- قطاف عقبة، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.
- عمر عيسى فلاح المناصير، أثر تطبيق حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية، مذكرة ماجستير، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، 2013.
- عائشة طاسين، دور الحوكمة المؤسسية في خلق القيمة في المؤسسة - دراسة عينة من المؤسسات -، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2018/2017.
- ريدي أحمد، فعالية الإفصاح والشفافية في إطار حوكمة الشركات ودورها في استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، أطروحة دكتوراه الطور الثالث LMD، شعبة العلوم المالية والمحاسبية، تخصص مالية مؤسسة، جامعة تيسمسيلت، 2022.
- محمد بوزيط، محمد بدر خلافة، الحوكمة المؤسساتية وتطبيقاتها في البنوك الإسلامية: دراسة حالة البنوك الإسلامية العاملة في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل.
- لمين تغليسية، مساهمة مبادئ حوكمة الشركات في الإفصاح عن معلومات مالية ذات جودة، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة، مراجعة وتدقيق، جامعة الجزائر 3، 2018/2017.
- ماجد إسماعيل أبو حمام، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- حليلة السعدي زغيدي، تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الخزينة العمومية، رسالة ماجستير، تخصص مالية وحاكمية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.
- العربي حسيبة، جودة الخدمات المصرفية في الجزائر من وجهة نظر الزبون، شهادة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2016/2015.
- خولة مرسي، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2025/2024.

• وليد بوترعة، تأثير أبعاد الصورة الذهنية للبنوك الجزائرية على ولاء العملاء، أطروحة دكتوراه، تخصص التسويق البنكي، جامعة قالمة، 2025.

• سميحة خلو، قياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية، مذكرة ماستر، تخصص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، تقرت، الجزائر، 2016.

3 - المجلات:

• شيماء خالد شعبان، محمد خالد سيد مرزوق، "حوكمة الجامعات مفهوما وأهدافها ومبادئها"، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، العدد 1، المجلد 11، 2024.

• ليلي غضبان، "مبادئ حوكمة الشركات دراسة حالة الجزائر"، مجلة الدراسات الاقتصادية والقانونية، العدد 2، المجلد 5، 2022.

• شوقي عاشور بورقبة، عبد الحليم عمار غربي، "أثر تطبيق حوكمة الشركات في أداء المصارف الإسلامية: حالة دول منطقة الخليج"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العدد 3، 2015.

• محمد حشماوي، "دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي"، مجلة المناجير، العدد 02، الجزائر، جوان 2015.

• حسام الدين غضبان، "مساهمة ركائز حوكمة الشركات في خلق القيمة للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة العمومية لأشغال الطباعة باتنة - الجزائر"، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، العدد 25.

• محمد عبد البشير بن عمر، عبد الغاني دادن، "حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد السابع، المجلد الأول.

• حسين س. ط.، "دور التدقيق الجبائي في تعزيز حوكمة الشركات في الجزائر: دراسة تطبيقية على مجموعة من الشركات الاقتصادية في الجزائر"، مجلة جامعة فزان العلمية، عدد خاص، يوليو 2025.

• مريني محمد، حديدي آدم، "تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية حسب متطلبات لجنة بازل ودوره في تفعيل الرقابة الداخلية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 16، العدد 01، الجزائر، 2022.

• براينيس عبد القادر، كبير هادية، "خصائص الخدمات وأثرها على سلوك المستعملين"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، مستغانم، العدد 06، 2014.

• مولود حواس، رايح حمودي، "أهمية جودة الخدمات في تحقيق ولاء المستهلك"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 03، 2013.

• بن ساعد فاطنة، "جودة الخدمات ودورها في تحسين مستويات رضا الزبون"، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 10، العدد 01، 2023.

- سعاد موساوي، محمد تقرورت، "تحديث الخدمات المصرفية في البنوك الجزائرية: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 09، العدد 02، جوان 2023.
- عمر علي بابكر الطاهر، نزار بنعبد الله، "أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء: دراسة ميدانية بالمصارف التجارية بمحافظة الدرب بالمملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للنشر العلمي، ديسمبر 2019.
- محمد محمد صالح العيطي، "أثر التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة البنك اليمني للإنشاء والتعمير (YBRD)"، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، برلين، 2025.
- أمينة قاجة، طيبي رتيبة، "تأثير إدارة المعارف في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك العمومية بولاية ميلة"، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، 2022.
- رحمان مريم، قادري علاء الدين، "قياس جودة الخدمة المصرفية: دراسة مقارنة بين البنوك العمومية الجزائرية والبنوك الأجنبية"، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 11، العدد 02، 2021.
- أحمد خضير أحمد، "جودة الخدمات المصرفية ودورها في تحقيق رضا العملاء في المصارف الخاصة: دراسة استطلاعية على عملاء المصارف في مدينة بغداد"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 01، مارس 2019.
- عبد الحميد أحمد دياب، عبد الله عويد طويرش، "قياس جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية: دراسة تطبيقية على منطقة جدة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 33، العدد 2، ديسمبر 2013.
- يقاوي العربي، "قياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الجزائرية من منظور العملاء - دراسة ميدانية تحليلية -"، مجلة الحقيقة، العدد 36، أكتوبر 2015.

4 - الملتقيات:

- حساني رقية، مروة كرامة، حمزة فاطمة، ملتقى حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة بعنوان "آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 06-07 ماي 2012.
- محمد ياسين غادر، ملتقى حول محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.

5 - المحاضرات والمطبوعات

- تحريشي جمانة، محاضرات حول حوكمة الشركات، جامعة طاهري محمد، بشار، 2025/2024.
- حواس صلاح، بن سعيد أمين، مطبوعة بعنوان حوكمة ومحاسبة، جامعة الجزائر 3، 2019/2018.
- عثمان ليلي، مدخل للخدمات، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص تسويق الخدمات، 2023.
- ساعد بخوش حسينة، محاضرات ماهية الجودة، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص تسويق، 2024.
- صليحة رقاد، محاضرات في جودة الخدمة، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص تسويق الخدمات، 2016.

6 - المواقع الإلكترونية:

- هاني خميس حمد، حوكمة الشركات: التعريف ووجهات النظر والمقارنات العالمية، الجزء الأول، متاح عبر موقع: <https://www.noor-book.com>، تاريخ الاطلاع: 08 فيفري 2026، الساعة 18:20.
- محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها، متاح عبر موقع: <https://www.nib.gov.eg>، تاريخ الاطلاع: 09 فيفري 2026، الساعة 17:52، 2007.



الملاحق



ملحق 1: المحكمين لأساتذة الإشتبيان

الرتبة	الأستاذ
أستاذ محاضر أ	هولي فرحات
أستاذ محاضر أ	مشري فريد
أستاذ محاضر أ	ركيمة فارس
أستاذ محاضر أ	لوافي حمزة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحفظ بوالصوف - ميله -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

السنة الثانية ماستر

تخصص : إدارة مالية

استمارة حول :

أثر الحوكمة المؤسسية على جودة الخدمات المصرفية

دراسة حالة عينة من زبائن بنك بدر BADR - ميله -

لنا عظيم الشرف ان نضع هذه الاستمارة، والتي صممت لجمع المعلومات اللازم للدراسة من أجل الحصول على شهادة الماستر، راجيين الإجابة عليها بتمعن وذلك لأجل الحصول على إجابات دقيقة والخروج بالنتائج والاقتراحات المرجوة، علما أن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمية في الأخير تقبلوا منا فائق الشكر والاحترام والتقدير على تعاونكم.

أسماء الطلبة :

تحت اشراف :

- بوشلوخ رستم

- هولي رشيد

- ايدامي اصيل

القسم الأول: المعلومات الشخصية

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للمستجوبين، اذا نرجو منكم التكرم بوضع علامة (x) امام العبارة المناسبة :

الجنس: ☐ ذكر ☐ انثى

العمر: ☐ أقل من 25 سنة ☐ 25 - 35 سنة ☐ 36 - 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة

المستوى التعليمي: ☐ ثانوي او اقل ☐ جامعي ☐ دراسات عليا

المسمى الوظيفي: ☐ بطل ☐ موظف ☐ طالب ☐ متقاعد

مدة التعامل مع البنك : ☐ أقل من سنة ☐ من سنة الى 5 سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات

القسم الثاني : الحوكمة المؤسسية

الرجاء الإجابة على العبارات بوضع (x) في الخانة المناسبة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	البعد الأول : ضمان وجود اساس فعال لحوكمة الشركات					
1	أشعر أن المصرف يعمل وفق نظام قانوني ورقابي صارم يحمي حقوقي.					
2	تتوفر في المصرف بيئة عمل منظمة توجي بالكفاءة والمهنية في الأداء.					
3	ألاحظ التزام موظفي المصرف باللوائح والتعليمات دون محاباة أو تجاوزات.					
4	تعكس سمعة المصرف وجود إدارة قوية تلتزم بالمعايير الأخلاقية والمهنية.					
	البعد الثاني : ضمان حماية حقوق المساهمين					
5	أثق في أن المصرف يحمي أموال المودعين والمستثمرين من خلال سياسات واضحة.					
6	يوفر المصرف ضمانات كافية لحماية حساباتي وبياناتي الشخصية والمالية.					
7	أشعر بالاطمئنان تجاه الاستقرار المالي للمصرف وقدرته على الوفاء بالتزاماته.					
8	يحرص المصرف على إبلاغنا بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على تعاملاتنا المالية.					

					البعد الثالث : المعاملة العادلة للمساهمين	
					يتعامل المصرف مع جميع الزبائن بإنصاف وعدل بغض النظر عن حجم أرصدتهم.	9
					لا أشعر بوجود تمييز في تقديم الخدمات أو الأولوية لزبائن على حساب آخرين.	10
					يتم حل الشكاوى والتظلمات المقدمة من الزبائن بطريقة عادلة ومحايدة.	11
					يتسم موظفو المصرف بالنزاهة في التعامل مع جميع المراجعين.	12
					البعد الرابع : دور الأطراف ذات المصلحة بالنسبة للقواعد المنظمة للحوكمة	
					يهتم المصرف ببناء علاقات طويلة الأمد مع زبائنه مبنية على الثقة المتبادلة.	13
					يوفر المصرف قنوات سهلة ومباشرة لتقديم الملاحظات والاقتراحات حول الخدمات.	14
					ألمس اهتماماً من المصرف بتطوير خدمات تلبي احتياجاتي وتطلعاتي المستجدة.	15
					يشجع المصرف الزبائن على المشاركة في تقييم جودة الخدمات المقدمة لهم.	16
					البعد الخامس : الإفصاح والشفافية	
					يفصح المصرف بوضوح عن أسعار الفائدة/المربحة والعمولات قبل البدء بالخدمة.	17
					أرى أن عقود المصرف واضحة ولا تحتوي على شروط "خفية" أو مبهمه للزبون العادي.	18
					يسهل الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالخدمات البنكية عبر الموقع الإلكتروني.	19
					تتسم الردود التي أحصل عليها من المصرف بالوضوح التام.	20

القسم الثالث : جودة الخدمات المصرفية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يملك المصرف تجهيزات تقنية حديثة تسهل إنجاز المعاملات.					
2	يتسم مظهر الموظفين بالاحترافية والهدام المناسب.					
3	يلتزم المصرف بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة بدقة.					
4	يتم تنفيذ العمليات المصرفية (سحب، إيداع، تحويل) دون أخطاء.					
5	يبدى الموظفون رغبة حقيقية في مساعدة الزبائن وتقديم الدعم الفوري.					
6	يتميز المصرف بالسرعة في إنجاز المعاملات.					
7	أشعر بالأمان التام عند التعامل مع الموظفين.					
8	يملك الموظفون المعرفة الكافية للإجابة على استفساراتي.					
9	يولي المصرف اهتماماً شخصياً باحتياجاتي.					
10	تعتبر مواقع فروع المصرف سهلة الوصول.					

نشكر لكم تعاونكم

Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue		12-MAY-2026 02:53:54
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=Gender Age Education job Bank_Duration /STATISTICS=MINIMUM MAXIMUM /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.00

Statistiques						
		الجنس	العمر	المستوى التعليمي	المسمى الوظيفي	مدة التعامل مع البنك
N	Valide	50	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0	0
Minimum		1	1	1	1	1
Maximum		2	4	3	4	3

Table de fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	28	56.0	56.0	56.0
	أنثى	22	44.0	44.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25	11	22.0	22.0	22.0
	25-35	24	48.0	48.0	70.0
	36-45	9	18.0	18.0	88.0
	أكثر من 45	6	12.0	12.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

		المستوى التعليمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي أو أقل	3	6.0	6.0	6.0
	جامعي	36	72.0	72.0	78.0
	دراسات عليا	11	22.0	22.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

		المسمى الوظيفي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بطل	4	8.0	8.0	8.0
	موظف	26	52.0	52.0	60.0
	طالب	18	36.0	36.0	96.0

	متقاعد	2	4.0	4.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

		مدة التعامل مع البنك			Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	
Valide	1	23	46.0	46.0	46.0
	2	15	30.0	30.0	76.0
	3	12	24.0	24.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

* لضمان صلاحية الأداة (Alpha de Cronbach) اختبار الثبات 5.
RELIABILITY /VARIABLES=GOV_D1_Q1 TO GOV_D5_Q4 /SCALE('الحوكمة') ALL /MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques		
Sortie obtenue		12-MAY-2026 02:53:54
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées		Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=GOV_D1_Q1 TO GOV_D5_Q4 /SCALE('الحكومة') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.00

Echelle : الحوكمة

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	50	100.0
	Exclu ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.873	20

RELIABILITY /VARIABLES=QS_Q1 TO QS_Q10 /SCALE('الجودة') ALL /MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		12-MAY-2026 02:53:54
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=QS_Q1 TO QS_Q10 /SCALE(ال جودة) ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.00

Echelle : الجودة

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	50	100.0
	Exclu ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.836	10

*(هنا Sig لفحص قوة واتجاه العلاقة - ابحث عن) معامل الارتباط بيرسون 6. *

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=GOV_Total_Score QS_Score
/PRINT=TWOTAIL SIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		12-MAY-2026 02:53:54
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=GOV_Total_Score QS_Score /PRINT=TWOTAIL SIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.01

Corrélations			
		GOV_Total_Score	QS_Score
GOV_Total_Score	Corrélation de Pearson	1	.695
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	50	50
QS_Score	Corrélation de Pearson	.695	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	50	50

* 7. تحليل الانحدار البسيط (لقياس أثر الحوكمة في جودة الخدمات).

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT QS_Score
  /METHOD=ENTER GOV_Total_Score.
```

Régression

Remarques		
Sortie obtenue		12-MAY-2026 02:53:54
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT QS_Score /METHOD=ENTER GOV_Total_Score.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.01
	Mémoire requise	4080 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	GOV_Total_Score ^b	.	Introduire

- a. Variable dépendante : QS_Score
- b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.695 ^a	.483	.472	.43130

- a. Prédicteurs : (Constante), GOV_Total_Score

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8.331	1	8.331	44.789	.000 ^b
	de Student	8.929	48	.186		
	Total	17.260	49			

- a. Variable dépendante : QS_Score

b. Prédicteurs : (Constante), GOV_Total_Score

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.758	.416	1.821	.075
	GOV_Total_Score	.777	.116	.695	.000

a. Variable dépendante : QS_Score

* 8. لمعرفة تأثير المتغيرات الشخصية (T-Test & ANOVA) اختبارات الفروق.
T-TEST GROUPS=Gender(1 2) /VARIABLES=GOV_Total_Score QS_Score.

Test T

Remarques		
Sortie obtenue		12-MAY-2026 02:53:54
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu de données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.

Syntaxe		T-TEST GROUPS=Gender(1 2) /VARIABLES=GOV_Total_Score QS_Score.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.01

Statistiques de groupe					
	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
GOV_Total_Score	ذكر	28	3.5839	.50736	.09588
	أنثى	22	3.5023	.56810	.12112
QS_Score	ذكر	28	3.6143	.41874	.07913
	أنثى	22	3.3864	.75233	.16040

Test des échantillons indépendants										
Test de Levene sur l'égalité des variances				Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Std. standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
GOV_Total_Score	Hypothèse de variances égales	.251	.619	.536	48	.594	.08166	.15236	-.22469	.38800
	Hypothèse de variances inégales			.529	42.566	.600	.08166	.15448	-.22997	.39328
QS_Score	Hypothèse de variances égales	6.594	.013	1.360	48	.180	.22792	.16765	-.10915	.56500
	Hypothèse de variances inégales			1.274	31.037	.212	.22792	.17886	-.13684	.59268

Tailles d'effet pour échantillons indépendants					
		Standardisation ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
GOV_Total_Score	d de Cohen	.53478	.153	-.407	.711
	Correction de Hedges	.54332	.150	-.401	.700
	Delta de Glass	.56810	.144	-.418	.702
QS_Score	d de Cohen	.58843	.387	-.178	.949
	Correction de Hedges	.59783	.381	-.176	.934
	Delta de Glass	.75233	.303	-.266	.865

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.

Le d de Cohen utilise l'écart type combiné.

La correction de Hedges utilise l'écart type combiné, plus un facteur de correction.

Le delta de Glass utilise l'écart type échantillon du groupe de contrôle.

```
ONEWAY GOV_Total_Score QS_Score BY Education /STATISTICS DESCRIPTIVES /PLOT MEANS.
```

Unidirectionnel

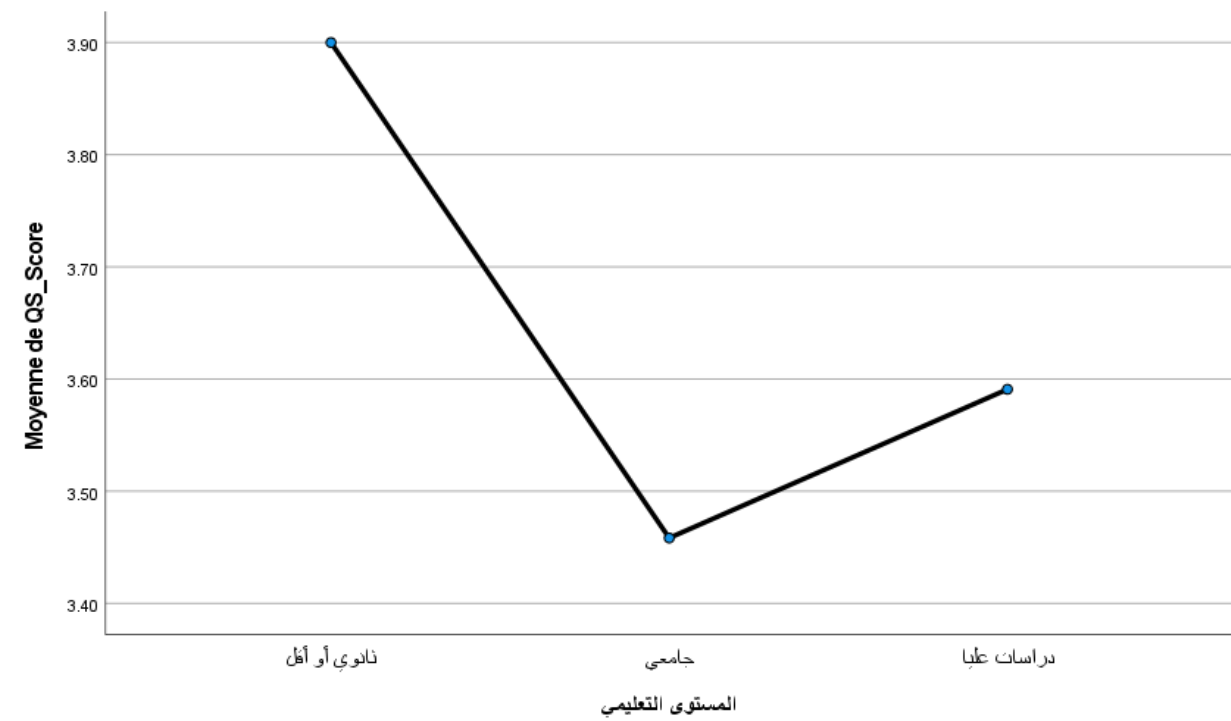
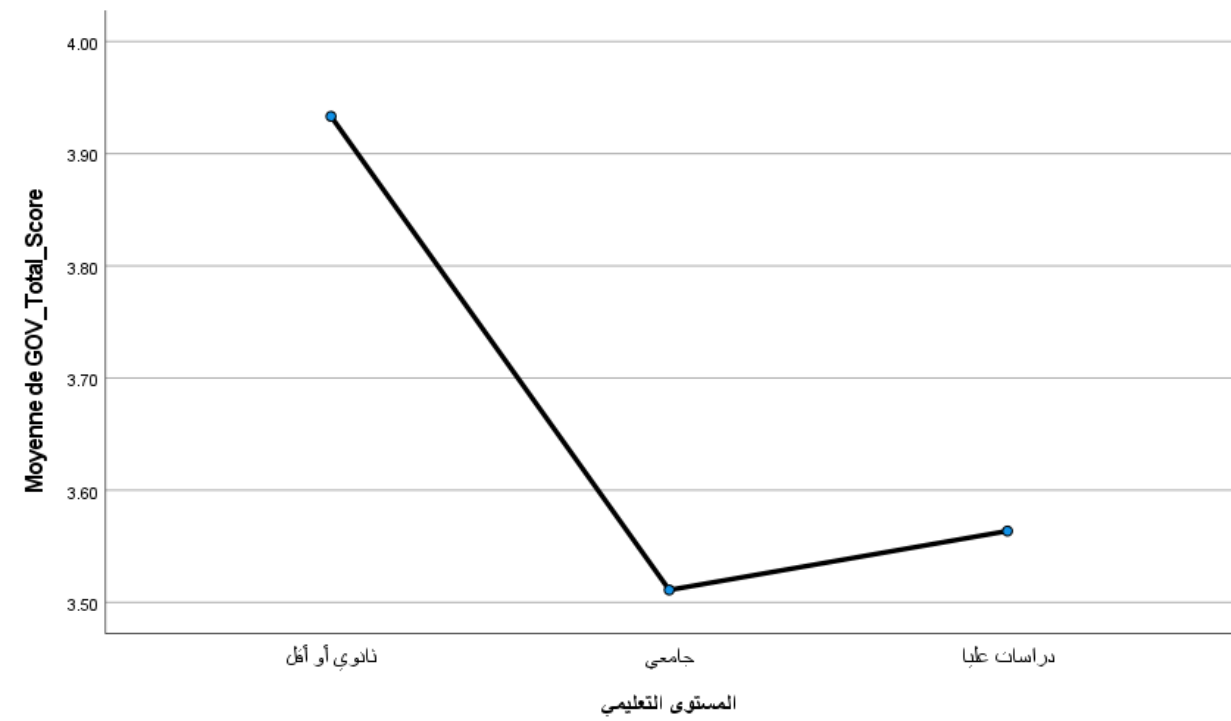
Remarques		
Sortie obtenue		12-MAY-2026 02:53:54
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu de données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations dépourvues de données manquantes dans les variables de l'analyse.
Syntaxe		ONEWAY GOV_Total_Score QS_Score BY Education /STATISTICS DESCRIPTIVES /PLOT MEANS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.27
	Temps écoulé	00:00:00.18

Descriptives

						Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne			
		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Borne inférieure	Borne supérieure	Minimum	Maximum
GOV_Total_Score	ثانوي أو أقل	3	3.9333	.07638	.04410	3.7436	4.1231	3.85	4.00
	جامعي	36	3.5111	.53373	.08896	3.3305	3.6917	2.45	4.55
	دراسات عليا	11	3.5636	.57710	.17400	3.1759	3.9513	2.35	4.35
	Total	50	3.5480	.53088	.07508	3.3971	3.6989	2.35	4.55
QS_Score	ثانوي أو أقل	3	3.9000	.17321	.10000	3.4697	4.3303	3.70	4.00
	جامعي	36	3.4583	.63713	.10619	3.2428	3.6739	1.00	4.40
	دراسات عليا	11	3.5909	.48673	.14676	3.2639	3.9179	2.90	4.30
	Total	50	3.5140	.59351	.08393	3.3453	3.6827	1.00	4.40

		ANOVA				
		Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
GOV_Total_Score	Entre groupes	.497	2	.249	.878	.423
	Intra-groupes	13.313	47	.283		
	Total	13.810	49			
QS_Score	Entre groupes	.624	2	.312	.881	.421
	Intra-groupes	16.637	47	.354		
	Total	17.260	49			

Tracés des moyennes



ONEWAY GOV_Total_Score QS_Score BY job /STATISTICS DESCRIPTIVES /PLOT MEANS.

Unidirectionnel

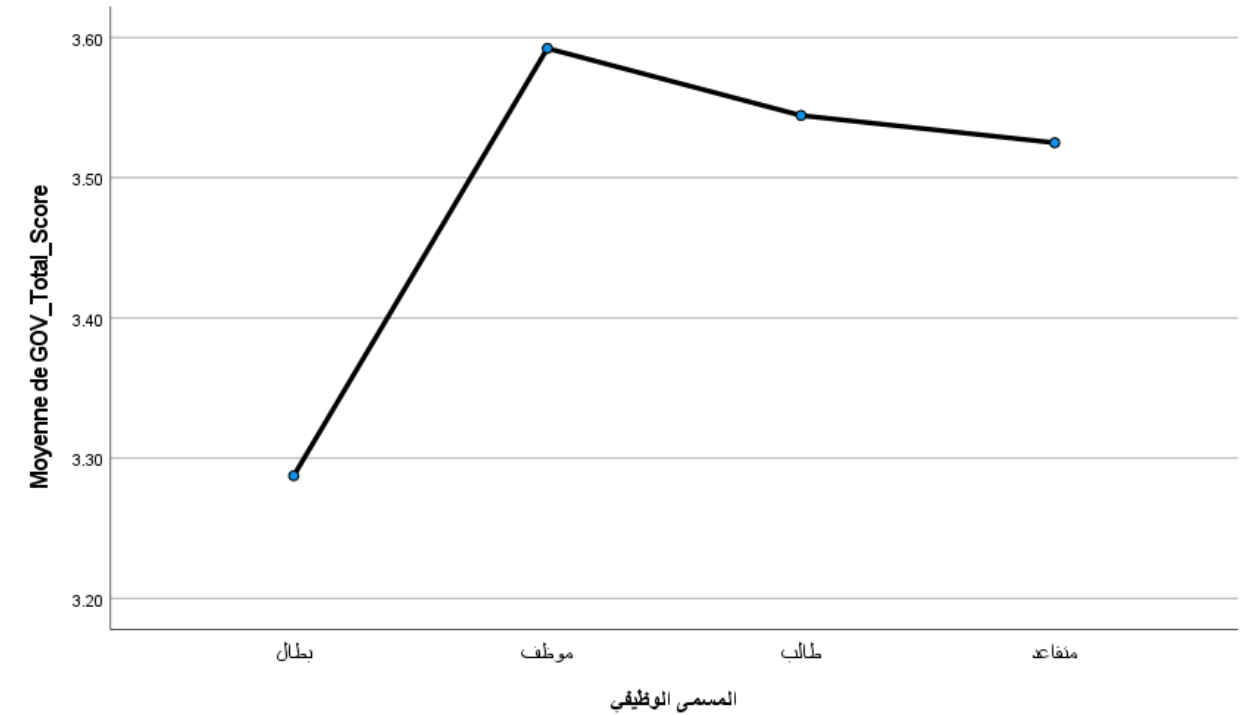
Remarques		
Sortie obtenue		12-MAY-2026 02:53:54
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations dépourvues de données manquantes dans les variables de l'analyse.
Syntaxe		ONEWAY GOV_Total_Score QS_Score BY job /STATISTICS DESCRIPTIVES /PLOT MEANS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.28
	Temps écoulé	00:00:00.21

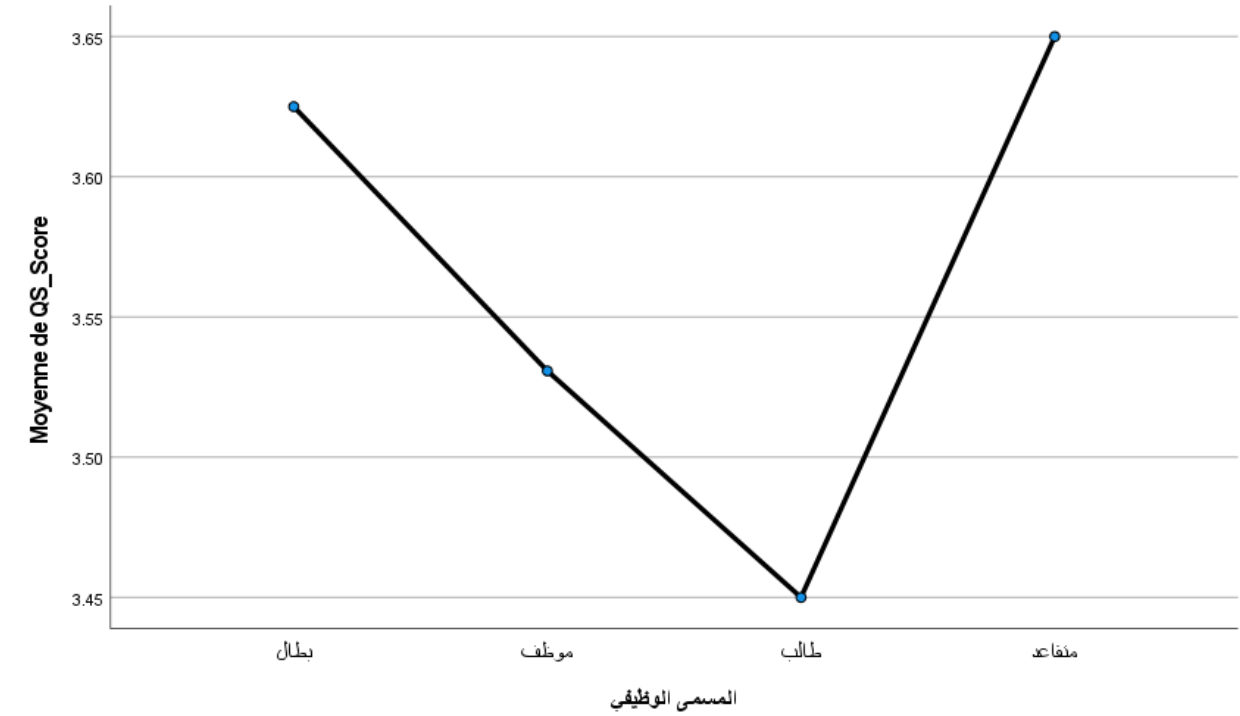
Descriptives									
		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
GOV_Total_Score	بطل	4	3.2875	.75650	.37825	2.0837	4.4913	2.35	3.95
	موظف	26	3.5923	.47848	.09384	3.3990	3.7856	2.60	4.35
	طالب	18	3.5444	.59579	.14043	3.2482	3.8407	2.45	4.55
	متقاعد	2	3.5250	.10607	.07500	2.5720	4.4780	3.45	3.60
	Total	50	3.5480	.53088	.07508	3.3971	3.6989	2.35	4.55

QS_Score	بطل	4	3.6250	.33040	.16520	3.0993	4.1507	3.20	4.00
	موظف	26	3.5308	.47730	.09361	3.3380	3.7236	2.60	4.30
	طالب	18	3.4500	.80677	.19016	3.0488	3.8512	1.00	4.40
	متقاعد	2	3.6500	.07071	.05000	3.0147	4.2853	3.60	3.70
	Total	50	3.5140	.59351	.08393	3.3453	3.6827	1.00	4.40

ANOVA						
		Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
GOV_Total_Score	Entre groupes	.324	3	.108	.368	.776
	Intra-groupes	13.486	46	.293		
	Total	13.810	49			
QS_Score	Entre groupes	.167	3	.056	.150	.929
	Intra-groupes	17.093	46	.372		
	Total	17.260	49			

Tracés des moyennes





Statistiques				
	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
نظام قانوني ورقابي صارم	50	0	3.74	.899
بيئة عمل منظمة	50	0	3.56	.993
التزام بالقواعد واللوائح	50	0	3.00	1.125
سمعة المصرف والمعايير الأخلاقية	50	0	3.80	.990
حماية الأموال والاستثمارات	50	0	3.94	.935
حماية البيانات الشخصية	50	0	3.96	.947
الاستقرار المالي	50	0	3.96	.903
إبلاغ التغييرات الجوهرية	50	0	3.54	.952
الإنصاف والعدل	50	0	3.46	.838
عدم التمييز	50	0	3.24	.916
حل الشكاوى	50	0	3.32	1.077
النزاهة	50	0	3.54	.930
بناء علاقات طويلة الأمد	50	0	3.76	.916
قنوات تقديم الملاحظات	50	0	3.42	.950
تطوير الخدمات	50	0	3.58	.971

المشاركة في التقييم	50	0	3.36	1.083
أسعار الفائدة والعمولات	50	0	3.40	1.125
وضوح العقود	50	0	3.42	.971
سهولة الوصول للمعلومات	50	0	3.42	1.071
وضوح الردود	50	0	3.54	.952
التجهيزات التقنية	50	0	3.42	.928
احترافية الموظفين	50	0	3.70	.839
الالتزام بالمواعيد	50	0	3.42	.835
عدم الأخطاء	50	0	3.70	1.055
رغبة الموظفين في المساعدة	50	0	3.50	1.035
السرعة في الإنجاز	50	0	3.48	.953
الأمان في التعامل	50	0	3.68	.935
معرفة الموظفين	50	0	3.52	.931
الاهتمام الشخصي	50	0	3.10	.839
سهولة الوصول	50	0	3.62	.967

* -----
 * تعديل: تحليل الانحدار البسيط لكل بُعد من أبعاد الحوكمة على حدة
 * -----

* [الفرضية الفرعية الأولى]: أثر البعد الأول (النظام الرقابي) في جودة الخدمات *
 REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /DEPENDENT=QS_Score
 /METHOD=ENTER GOV_D1_Score.

Régression

Remarques		
Sortie obtenue	17-MAY-2026 00:20:58	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\ENIGMA\Desktop\مذكرات sav.ماستر 2025 قيد الانجازرستمإرستووم

	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /DEPENDENT=QS_Score /METHOD=ENTER GOV_D1_Score.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.01
	Mémoire requise	4080 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	درجة البعد الأول: أساس ١فعال للحوكمة	.	Introduire

- a. Variable dépendante : QS_Score
- b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.519 ^a	.269	.254	.51259

a. Prédicteurs : (Constante), درجة البعد الأول: أساس فعال للحوكمة

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4.648	1	4.648	17.692	.000 ^b
	de Student	12.612	48	.263		
	Total	17.260	49			

a. Variable dépendante : QS_Score

b. Prédicteurs : (Constante), درجة البعد الأول: أساس فعال للحوكمة

Coefficients ^a					
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	2.045	.357		.000
	درجة البعد الأول: أساس فعال للحوكمة	.417	.099	.519	.000

a. Variable dépendante : QS_Score

. [الفرضية الفرعية الثانية]: أثر البعد الثاني (حماية الحقوق) في جودة الخدمات *

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05)  POUT(.10)
  /DEPENDENT=QS_Score
  /METHOD=ENTER GOV_D2_Score.
```

Régression

Remarques	
Sortie obtenue	17-MAY-2026 00:20:58

Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\ENIGMA\Desktop\منكرات ماستر 2025 قيد الانجاز رستمارستووم.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /DEPENDENT=QS_Score /METHOD=ENTER GOV_D2_Score.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.01
	Mémoire requise	4080 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	درجة البعد الثاني: حماية حقوق المساهمين ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : QS_Score

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.373 ^a	.139	.121	.55642

a. Prédicteurs : (Constante), درجة البعد الثاني: حماية حقوق المساهمين

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.399	1	2.399	7.750	.008 ^b
	de Student	14.861	48	.310		
	Total	17.260	49			

a. Variable dépendante : QS_Score

b. Prédicteurs : (Constante), درجة البعد الثاني: حماية حقوق المساهمين

Coefficients ^a					
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	2.364	.421		.000
	درجة البعد الثاني: حماية حقوق المساهمين	.299	.107	.373	.008

a. Variable dépendante : QS_Score

. [الفرضية الفرعية الثالثة]: أثر البعد الثالث (الإنصاف والعدل) في جودة الخدمات *

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /DEPENDENT=QS_Score
  /METHOD=ENTER GOV_D3_Score.
```

Régression

Remarques		
Sortie obtenue		17-MAY-2026 00:20:58
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\ENIGMA\Desktop\منكرات ماستر 2025 قيد الانجاز رستم رستموم.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /DEPENDENT=QS_Score /METHOD=ENTER GOV_D3_Score.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.01
	Mémoire requise	4080 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode

1	درجة البعد الثالث: معاملة عادلة ^b	.	Introduire
---	--	---	------------

- a. Variable dépendante : QS_Score
- b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.436 ^a	.190	.173	.53971

- a. Prédicteurs : (Constante), درجة البعد الثالث: معاملة عادلة

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3.279	1	3.279	11.256	.002 ^b
	de Student	13.982	48	.291		
	Total	17.260	49			

- a. Variable dépendante : QS_Score
- b. Prédicteurs : (Constante), درجة البعد الثالث: معاملة عادلة

Coefficients ^a					
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	2.146	.415		.000
	درجة البعد الثالث: معاملة عادلة	.403	.120	.436	.002

- a. Variable dépendante : QS_Score

.[الفرضية الفرعية الرابعة]: أثر البعد الرابع (العلاقات مع الزبائن) في جودة الخدمات *

REGRESSION

 /MISSING LISTWISE

 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

 /DEPENDENT=QS_Score

 /METHOD=ENTER GOV_D4_Score.

Régression

Remarques		
Sortie obtenue		17-MAY-2026 00:20:58
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\ENIGMA\Desktop\منكرات ماسنر 2025 قيد الانجاز رستمارستووم.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /DEPENDENT=QS_Score /METHOD=ENTER GOV_D4_Score.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.01
	Mémoire requise	4080 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	درجة البعد الرابع: دور الأطراف ^b	.	Introduire

- a. Variable dépendante : QS_Score
- b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.671 ^a	.450	.439	.44469

- a. Prédicteurs : (Constante), درجة البعد الرابع: دور الأطراف

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7.768	1	7.768	39.284	.000 ^b
	de Student	9.492	48	.198		
	Total	17.260	49			

- a. Variable dépendante : QS_Score
- b. Prédicteurs : (Constante), درجة البعد الرابع: دور الأطراف

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.623	.308		5.268	.000
	درجة البعد الرابع: دور الأطراف	.536	.085	.671	6.268	.000

- a. Variable dépendante : QS_Score

. [الفرضية الفرعية الخامسة]: أثر البعد الخامس (الشفافية والوضوح) في جودة الخدمات *

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/DEPENDENT=QS_Score
/METHOD=ENTER GOV_D5_Score.

Régression

Remarques		
Sortie obtenue		17-MAY-2026 00:20:58
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\ENIGMA\Desktop\منكرات ماسنر 2025 قيد الانجاز رستمار ستووم.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /DEPENDENT=QS_Score /METHOD=ENTER GOV_D5_Score.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.03
	Temps écoulé	00:00:00.01
	Mémoire requise	4080 octets

	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets
--	--	----------

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	درجة البعد الخامس: الإفصاح والشفافية ^b	.	Introduire

- a. Variable dépendante : QS_Score
- b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.509 ^a	.259	.244	.51603

- a. Prédicteurs : (Constante), الإفصاح والشفافية, درجة البعد الخامس:

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4.479	1	4.479	16.819	.000 ^b
	de Student	12.782	48	.266		
	Total	17.260	49			

- a. Variable dépendante : QS_Score
- b. Prédicteurs : (Constante), الإفصاح والشفافية, درجة البعد الخامس:

Coefficients ^a					
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	2.208	.327		.000
	درجة البعد الخامس: الإفصاح والشفافية	.379	.092	.509	.000

- a. Variable dépendante : QS_Score

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		GOV_Total_Score	QS_Score
N		50	50
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3.5480	3.5140
	Ecart type	.53088	.59351
Différences les plus extrêmes	Absolu	.102	.131
	Positif	.055	.073
	Négatif	-.102	-.131
Statistiques de test		.102	.131
Sig. asymptotique (bilatérale) ^c		.200 ^d	.033
Sig. Monte Carlo (bilatérale) ^e	Sig.	.202	.033
	99% Intervalle de confiance		
	Borne inférieure	.191	.029
	Borne supérieure	.212	.038

- a. La distribution du test est Normale.
- b. Calculée à partir des données.
- c. Correction de signification de Lilliefors.
- d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.
- e. Méthode de Lilliefors basée sur 10000 échantillons de Monte Carlo avec valeur de départ 126474071.