

**أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على التدريب – دراسة تحليلية في قطاع البنوك  
في المملكة العربية السعودية**

**The impact of applying guidance principles on training - an  
analytical study in the banking sectors in the Kingdom of  
Saudi Arabia**

**أسم الطالب**

**عبير عبدالله المطيري**

**الرقم الجامعي**

**2021203677**

**مشروع تخرج- 2**

**كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن**

**إشراف**

**د. منى مصطفى العشري**

**عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن**

**الفصل الدراسي الأول- 2024**

## الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم الحمد لله الذي مانحننا وماعلوننا ولا تفوقنا إلا برضاه الحمد لله الذي ما اجتزنا إلا بفضلله وإليه ينسب الفضل والكمال والإكمال .

من قال انا لها " نالها"

وانا لها وإن أبت رغباً عنها أتيثُ بها ، نلتها وعانقت اليوم مجداً عظيماً فعلتها بعد أن كانت مستحيلة ، كانت دروباً قاسية ، وطرقاً صعبه ولكني " وصلت"

الحمد لله حباً وشكراً وإمتناناً الحمد لله الذي بفضلله أدركت اسمى الغايات ، انظر لنفسي ولنجاحي وتخرجي كالذي ينظر إلى معجزته ، الى الحلم الذي طال انتظاره وتحقق بفضل من الله واصبح واقعاً افتخر به

﴿وَأَجْزُ دَعَوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾

ها قد شارفت مرحلة البكالوريوس على الانتهاء بعد تعب ومشقة واجتهاد دامت لسنوات في سبيل الحلم والعلم حملت في طياتها امنيات الليالي وأصبح عنائي اليوم للعين قرّة

ها انا اليوم أقف على عتبة تخرجي اقطف ثمار تعبى وارفع قبعتي بكل فخر ...

## الإهداء

بكل حُب اهدي ثمرة نجاحي وتخرجي :

إلى الذي زين أسمى بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، داعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي وملاذي بعد الله

"والدي"

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، واحتضني قلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى القلب الحنون والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات ، سر قوتي ونجاحي جنّتي

"والدتي"

إلى من ساندني بكل حب عند ضعفي وازاح عن طريقي المتاعب ممهداً لي الطريق زارعاً الثقة والإصرار بداخلي، أرضي الصلبة وجداري المتين إلى من مُدت يديه في أوقات ضعفي الذي لم يحبطني وأمن بمقدرتي مهما ضعفت وارتخيت نور دربي وقوة أيامي :

"شريك عمري وشمعة قلبي"

إلى من رزقني الله بهم لأعرف من خلالهم طعم الحياة الجميلة والسعيدة جمال أيامي وحياتي والسند والقوة في حياتي

"أخواني وأخواتي"

ولا أنسى رُفقاء الروح الذين شاركوني خطوات هذا الطريق ومن هونوا تعب الطريق وشجعوني على المثابرة وإكمال الطريق

"إلى رفقاء السنين ممتنه لكم "

واخيراً من قال "أنا لها" وأنا لها إن أبت رغماً عنها أتيت بها، ماكنت لأفعل لولا توفيق من الله لم تكن الرحلة قصيرة ولم تكن الأمور ميسره، ولكن بعون الله فعلتها..

## المستخلص باللغة العربية:

**الهدف من الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على جودة وفعالية التدريب في قطاع البنوك السعودي. تأتي هذه الدراسة في سياق الحاجة المتزايدة لفهم كيفية تأثير الحوكمة على تحسين الأداء المؤسسي، مع التركيز على أبعاد الحوكمة مثل الشفافية والمساءلة والعدالة، وكيفية تأثيرها على برامج التدريب وتطوير الموظفين.

**منهج الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. تم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على عينة مكونة من 24 موظفًا يعملون في البنوك السعودية، شملت موظفي خدمة العملاء، ومعالجة المعاملات، والائتمان والتمويل، والرقابة والامتثال، والدعم. تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات إحصائية متقدمة لفهم العلاقة بين المتغيرات.

**نتائج الدراسة:** أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين جودة التدريب. تم تصنيف تأثير الشفافية والمساءلة على التدريب كمستوى مرتفع، مما يشير إلى أن المؤسسات التي تتبنى هذه المبادئ تحقق تحسينات ملحوظة في كفاءة برامجها التدريبية. كما أظهر البحث أن دمج مبادئ الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي يعزز من فعالية التدريب، مما يبرز أهمية التخطيط والتنفيذ الجيدين في تحقيق الأهداف المؤسسية.

**المساهمة النظرية:** تساهم هذه الدراسة في الأدبيات من خلال تقديم فهم أعمق للعلاقة بين مبادئ الحوكمة وجودة التدريب في القطاع المالي. تضيف الدراسة معرفة جديدة حول كيفية تأثير الحوكمة على تحسين الكفاءة والفعالية في بيئات العمل، مما يساهم في تطوير نماذج نظرية أكثر شمولاً في هذا المجال.

**التطبيقات العملية:** تقدم الدراسة توصيات عملية للمؤسسات المالية حول أهمية تبني مبادئ الحوكمة الفعالة كجزء من استراتيجياتها التدريبية. يُنصح المؤسسات بالاستثمار في تطوير سياسات حوكمة قوية لتعزيز جودة التدريب، مما يرفع من مستوى الأداء التنظيمي ويعزز من قدرتها على المنافسة في السوق. كما يمكن أن يساعد هذا النهج في تحسين رضا الموظفين وزيادة التزامهم المؤسسي.

**الكلمات المفتاحية:** مبادئ الحوكمة، جودة التدريب، البنوك السعودية، الشفافية، المساءلة، التخطيط الاستراتيجي.

## المستخلص باللغة الانجليزية:

**Objective of the Study:** This study aims to explore the impact of applying governance principles on the quality and effectiveness of training in the Saudi banking sector. The study addresses the growing need to understand how governance affects institutional performance, focusing on governance dimensions such as transparency, accountability, and fairness, and their impact on training programs and employee development.

**Methodology:** To achieve the study's objectives, the researcher employed a descriptive analytical approach. Data were collected through questionnaires distributed to a sample of 24 employees working in Saudi banks, including customer service, transaction processing, credit and finance, compliance and control, and support staff. The data were analyzed using advanced statistical techniques to understand the relationship between the variables.

**Results:** The results showed a strong positive relationship between the application of governance principles and the improvement of training quality. The impact of transparency and accountability on training was classified as high, indicating that institutions adopting these principles achieve significant improvements in the efficiency of their training programs. The research also demonstrated that integrating governance principles into strategic planning enhances training effectiveness, highlighting the importance of good planning and execution in achieving institutional goals.

**Theoretical Contribution:** This study contributes to the literature by providing a deeper understanding of the relationship between governance principles and training quality in the financial sector. It adds new knowledge on how governance influences efficiency and effectiveness in work environments, contributing to the development of more comprehensive theoretical models in this field.

**Practical Applications:** The study offers practical recommendations for financial institutions on the importance of adopting effective governance principles as part of their training strategies. Institutions are advised to invest in developing strong governance policies to enhance training quality, which elevates organizational performance and enhances competitiveness in the

market. This approach can also help improve employee satisfaction and increase their institutional commitment.

**Keywords:** Governance principles, training quality, Saudi banks, transparency, accountability, strategic planning.

|         |                                                         |
|---------|---------------------------------------------------------|
| 10..... | 1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                     |
| 10..... | 1.1 مقدمة الدراسة                                       |
| 10..... | 1.2 مشكلة الدراسة                                       |
| 10..... | 1.3 أهمية الدراسة                                       |
| 11..... | 1.4 أسئلة الدراسة                                       |
| 11..... | 1.5 أهداف الدراسة                                       |
| 11..... | 1.6 فرضيات الدراسة                                      |
| 12..... | 1.7 نموذج الدراسة                                       |
| 12..... | 1.8 منهجية الدراسة                                      |
| 13..... | 1.9 الدراسة الميدانية                                   |
| 14..... | 2 الفصل الثاني: الدراسة النظرية                         |
| 14..... | 2.1 أولاً: الحوكمة:                                     |
| 17..... | 2.2 ثانياً: التدريب :                                   |
| 22..... | 3 الفصل الثالث: الدراسة المنهجية                        |
| 22..... | 3.1 المقدمة                                             |
| 22..... | 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث                  |
| 22..... | 3.3 تصميم البحث                                         |
| 24..... | 3.4 طريقة وتقنيات أخذ العينة                            |
| 25..... | 3.5 أنواع البيانات                                      |
| 25..... | 3.5.1 البيانات الثانوية:                                |
| 25..... | 3.5.2 البيانات الأولية:                                 |
| 26..... | 3.6 المعالجة الإحصائية للبيانات:                        |
| 26..... | 3.6.1 تحليل وصفي للعينة:                                |
| 26..... | 3.6.2 اختبارات الصدق والثبات:                           |
| 27..... | 4 الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة         |
| 28..... | 4.1 المقدمة                                             |
| 28..... | 4.2 خصائص عينة الدراسة                                  |
| 28..... | 4.2.1 وصف أسئلة الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة |
| 29..... | 4.2.2 الجدول الوصفي لعينة الدراسة                       |

|       |                                            |    |
|-------|--------------------------------------------|----|
| 4.3   | قياس صدق وثبات عينة الدراسة                | 32 |
| 4.3.1 | صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة          | 33 |
| 4.3.2 | ثبات الأداة                                | 35 |
| 4.4   | التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة            | 37 |
| 4.5   | معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة | 39 |
| 4.6   | نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة            | 41 |
| 4.7   | الخاتمة                                    | 43 |
| 5     | الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات  | 44 |
| 5.1   | المقدمة                                    | 44 |
| 5.2   | المساهمة النظرية                           | 44 |
| 5.3   | المساهمة العملية                           | 44 |
| 5.4   | التوصيات                                   | 44 |
| 5.5   | حدود الدراسة                               | 45 |
| 5.5.1 | الحدود الموضوعية                           | 45 |
| 5.5.2 | الحدود البشرية                             | 45 |
| 5.5.3 | الحدود المكانية                            | 45 |
| 5.5.4 | الحدود الزمنية                             | 46 |
| 5.6   | الدراسات المستقبلية                        | 46 |
| 5.7   | الخاتمة                                    | 46 |

## قائمة الجداول:

|         |                                               |
|---------|-----------------------------------------------|
| 23..... | جدول 1: مجتمع البحث (المصدر: الباحث 2024)     |
| 24..... | جدول 2: عينة البحث                            |
| 24..... | جدول 3: المتغير المستقل                       |
| 25..... | جدول 4: المتغير التابع                        |
| 29..... | جدول 5: الجدول الوصفي لعينة الدراسة           |
| 33..... | جدول 6: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة     |
| 35..... | جدول 7: ثبات أداة الدراسة                     |
| 37..... | جدول 8: جدول دلالة المتوسطات الحسابية         |
| 37..... | جدول 9: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة       |
| 39..... | جدول 10: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة |
| 41..... | جدول 11: اختبار الانحدار الخطي للفرضية الأولى |

## 1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1 مقدمة الدراسة

تعد الحوكمة من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق الشفافية والمساءلة والفعالية في الأداء. في ظل التغيرات الاقتصادية والتحديات العالمية، أصبح تطبيق مبادئ الحوكمة ضرورة ملحة لضمان استدامة المؤسسات، خاصة في القطاعات الحيوية مثل قطاع البنوك. في المملكة العربية السعودية، يشهد القطاع المصرفي تطوراً ملحوظاً في ظل رؤية 2030، التي تسعى إلى تعزيز الكفاءة والابتكار في مختلف القطاعات. تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وبرامج التدريب في البنوك السعودية، حيث تعتبر الحوكمة أداة استراتيجية لتحسين جودة التدريب ورفع مستوى الكفاءات البشرية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

### 1.2 مشكلة الدراسة

على الرغم من الأهمية المتزايدة للحوكمة في تعزيز الأداء المؤسسي، إلا أن الأبحاث التي تتناول تأثيرها المباشر على التدريب في قطاع البنوك السعودي ما زالت محدودة. تتجلى مشكلة الدراسة في الحاجة إلى استكشاف مدى تأثير مبادئ الحوكمة على جودة وفعالية برامج التدريب في البنوك، وما إذا كانت هذه المبادئ تسهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وزيادة الكفاءة المؤسسية. تهدف الدراسة إلى تقديم فهم أعمق لكيفية تفاعل الحوكمة مع التدريب، وتحديد العوامل التي تعزز هذا التأثير.

### 1.3 أهمية الدراسة

#### الأهمية العلمية

تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية حول العلاقة بين الحوكمة والتدريب، خاصة في سياق قطاع البنوك السعودي. من خلال تحليل البيانات واختبار الفرضيات، تسعى الدراسة إلى تقديم رؤى نظرية جديدة حول كيفية تأثير مبادئ الحوكمة على تطوير الكفاءات البشرية. كما تسهم في سد الفجوة البحثية في هذا المجال، وتوفير أساس علمي يمكن للباحثين المستقبليين البناء عليه لدراسة تأثير الحوكمة في قطاعات أخرى أو في سياقات دولية مختلفة.

## الأهمية التطبيقية

من الناحية التطبيقية، تقدم الدراسة توصيات عملية يمكن للبنوك السعودية الاستفادة منها لتحسين سياساتها التدريبية. من خلال فهم تأثير الحوكمة على التدريب، يمكن للمؤسسات المالية تعزيز برامجها التدريبية بما يتماشى مع أفضل الممارسات العالمية، مما يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وزيادة القدرة التنافسية. كما تساعد الدراسة أصحاب القرار في القطاع المصرفي على تبني استراتيجيات حوكمة فعالة تدعم تطوير الموارد البشرية وتحقيق الأهداف المؤسسية.

### 1.4 أسئلة الدراسة

1. ما هو تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على جودة برامج التدريب في قطاع البنوك في المملكة العربية السعودية؟
2. كيف تساهم مبادئ الحوكمة في تحسين الكفاءة الوظيفية للعاملين في البنوك؟
3. ما هي العوامل المحددة التي تعزز من تأثير الحوكمة على التدريب في البنوك السعودية؟
4. هل هناك اختلافات في تأثير مبادئ الحوكمة على التدريب بين البنوك المختلفة في المملكة؟

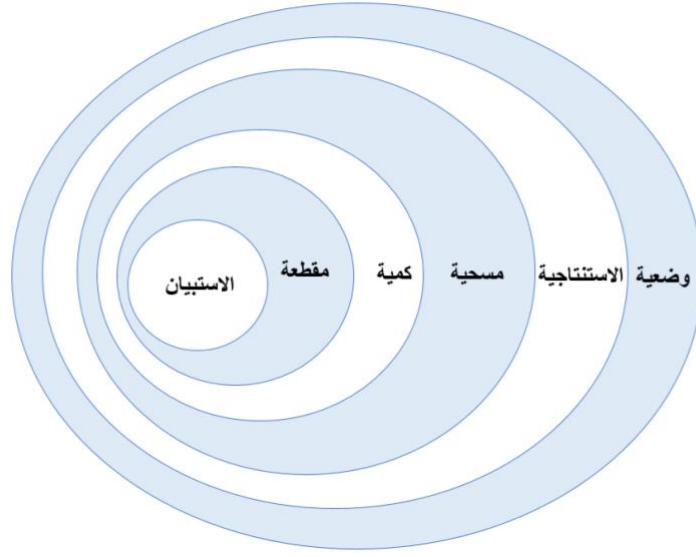
### 1.5 أهداف الدراسة

1. تحليل تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على جودة وفعالية برامج التدريب في قطاع البنوك السعودي.
2. تقييم دور الحوكمة في تحسين الكفاءة الوظيفية للعاملين في البنوك.
3. تحديد العوامل المحددة التي تعزز من تأثير الحوكمة على التدريب.
4. تقديم توصيات عملية للبنوك السعودية لتحسين سياساتها التدريبية من خلال تبني مبادئ الحوكمة.

### 1.6 فرضيات الدراسة

1. هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة على جودة برامج التدريب في البنوك السعودية.

## 1.7 نموذج الدراسة



## 1.8 منهجية الدراسة

تعد منهجية الدراسة من العناصر الأساسية التي تحدد كيفية جمع البيانات وتحليلها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها. في هذه الدراسة، سيتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يجمع بين الوصف الدقيق للظاهرة وتحليل البيانات لفهم العلاقة بين متغيرات الدراسة.

### - تصميم الدراسة

تم تصميم الدراسة لاستكشاف تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على التدريب في قطاع البنوك في المملكة العربية السعودية. ستستخدم الدراسة نهجًا كميًا يعتمد على جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات.

### - عينة الدراسة

ستشمل عينة الدراسة مجموعة من البنوك في المملكة العربية السعودية، حيث سيتم اختيار عدد من الموظفين والمديرين من مختلف المستويات الوظيفية. سيتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية بشكل مناسب.

### - أدوات جمع البيانات

-الاستبيانات: سيتم تصميم استبيان يضم مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة لقياس تأثير مبادئ الحوكمة على التدريب. سيتضمن الاستبيان أسئلة حول جودة التدريب، الكفاءة الوظيفية، ومدى تطبيق مبادئ الحوكمة.

-المقابلات: سٌجرى مقابلات مع عدد من المديرين للحصول على رؤى أعمق حول تأثير الحوكمة على سياسات التدريب في البنوك.

- تحليل البيانات

سيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل:

-التحليل الوصفي: لتقديم ملخص للبيانات الديموغرافية ونتائج الاستبيانات.

-الانحدار الخطي البسيط: لقياس تأثير مبادئ الحوكمة على التدريب.

-اختبارات التباين: (ANOVA) لتحديد الفروق بين البنوك المختلفة في تأثير الحوكمة على

التدريب.

## 1.9 الدراسة الميدانية

تتضمن الدراسة الميدانية جمع البيانات من مجموعة من البنوك في المملكة العربية السعودية باستخدام استبيانات ومقابلات مع الموظفين والمديرين. سيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل الانحدار الخطي البسيط واختبارات التباين لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة. تهدف الدراسة الميدانية إلى توفير فهم عملي وواقعي لتأثير مبادئ الحوكمة على التدريب، مما يساهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها.

## 2 الفصل الثاني: الدراسة النظرية

### 2.1 أولاً: الحوكمة:

#### مفهوم الحوكمة:

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) حوكمة الشركات بأنها مجموعة من العلاقات بين مختلف الجهات الفاعلة المؤسسية: الإدارة، ومجلس الإدارة، والمساهمون، وأصحاب المصلحة. جوهر حوكمة الشركات من وجهة نظر المساهمين حول كيفية ضمان أن المديرين، الذين يقررون لصالح المساهمين، يستوعبون الآثار الخارجية لقراراتهم لصالح المساهمين. وبالمثل، يعرفونها يباحثون آخرون على أنها حماية مصالح المساهمين.

يمكن تصور حوكمة الشركات على أنها مجموعة من العمليات والعادات والسياسات والقوانين والمؤسسات التي تؤثر على الطريقة التي يتم بها توجيه الشركة أو إدارتها أو التحكم فيها، والغرض منها هو التأثير بشكل مباشر أو غير مباشر على سلوك المنظمة تجاه أصحاب المصلحة. إنها معنية بواجبات ومسؤوليات مجلس إدارة الشركة لقيادة الشركة بنجاح، وعلاقتها بمساهميها ومجموعات أصحاب المصلحة الآخرين. (عزة، 2016)

#### أبعاد حوكمة الموارد البشرية:

تم تحديد أبعاد حوكمة الموارد البشرية للدراسة الحالية من خلال خمسة اتجاهات بناءً وهي: (سليمان، 2009)

### 1- الإفصاح والشفافية:

ركيزة مهمة لضمان الثقة والنزاهة والعدالة في إجراءات إدارة المنظمة وموظفيها. إلى جانب اتخاذ قرارات حكيمة. تضمن هذه القاعدة الوصول إلى المعلومات بشكل كامل وواضح لجميع الأطراف ذات الصلة المهمة بنشاط المنظمة، مما يسهل تحليل عمليات المنظمة وتحديد المعلومات المالية وغير المالية. يمثل الإفصاح الصادق والشفافية أحد المبادئ والركائز الأساسية التي أقيمت الحكم الصالح.

يعتبر وجود نظام إفصاح قوي يشجع على الشفافية الحقيقية احد الملامح المحورية للإشراف على الشركات القائم على أساس السوق، والذي يعتبر أمراً رئيسياً لقدرة المساهمين على ممارسة

حقوق ملكياتهم على أسس مدروسة، وتظهر التجارب في الدول ذات أسواق الأسهم الضخمة والنشطة، ان الإفصاح يمكن أيضاً ان يكون أداة قوية للتأثير على سلوك الشركات وحماية المستثمرين. ويمكن لنظام الإفصاح القوي ان يساعد على اجتذاب رأس المال والمحافظة على الثقة في أسواق رأس المال، وعلى النقيض فأن ضعف الإفصاح والممارسات غير الشفافة يمكن ان يسهم في السلوك غير الأخلاقي وفي ضياع نزاهة السوق وبتكلفة منخفضة ليست بالنسبة للشركة ومساهميها فحسب بل وللاقتصاد في مجموعة أيضاً. ويطلب المساهمون والمستثمرون الاحتماليون الوصول إلى معلومات منتظمة موثوق بها وقابلة للمقارنة بتفصيلات كافية عنها كي يقيموا مدى إشراف الإدارة بهذا ويمكنهم اتخاذ قرارات مدروسة عن تقييم الشركة والملكية وتصويت الأسهم، ويؤدي عدم كفاية المعلومات أو عدم وضوحها إلى إعاقة قدرة الأسواق على العمل وزيادة تكلفة رأس المال (سليمان، 2009: 59).

## 2- العدالة:

هي المصادقة على حقوق جميع الأطراف المعنية واحترامها بطريقة تضمن العدالة، وتهتم منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بحماية حقوق ومصالح مساهمي الأقلية من خلال إنشاء أنظمة تمنع الموظفين داخل المنظمة أو الشركة، بما في ذلك المديرين وأعضاء مجلس الإدارة، من الاستفادة من مناصبهم في المنظمة. تم تعريف العدالة أيضاً على أنها النهج العادل الذي يستخدمه المدير التعامل مع الموظفين على المستويين العملي والإنساني، حيث أن النتائج المرتفعة أو المنخفضة لأداء الموظفين تعتمد على وعي العمال بمستوى العدالة، أي معاملة العمال بإنصاف وتشجيعهم على بذل قصارى جهدهم للعمل و تحسين أدائهم في موقع العمل.

كما تم تعريف العدالة التنظيمية على أنه المصطلح المستخدم لوصف دور العدالة من حيث ارتباطها المباشر بمكان العمل. تهتم العدالة التنظيمية بالطرائق التي يحدد بها الموظفون ما إذا كانوا قد عوملوا بشكل عادل في بيئة عملهم والطرق التي تؤثر بها هذه المحددات على الأنشطة الأخرى المتعلقة بالعمل. في الأدب، تم تصور العدالة التنظيمية على أساس ثلاثة أبعاد، وهي العدالة الإجرائية والتوزيعية والتفاعلية. (Vuuren, et al., 2016)

## 3- الاستقلالية : Independence

هي القاعدة التي تقلل أو تلغي تضارب المصالح مثل هيمنة الرئيس التنفيذي على شركة أو مساهم رئيسي على مجلس الإدارة. تبدأ القاعدة من كيفية تشكيل المجالس وتعيين اللجان وحتى تعيين المدقق بطريقة لا تسمح لأي سلطة بالتأثير على قرارات الإدارة أو أعمال الشركة (Khoury, 2003). يظهر الاستقلالية أنه لا توجد آثار غير ضرورية نتيجة للضغط، والذي يزيل أو يقلل إلى

حد كبير تضارب المصالح بين الأطراف المشاركة (مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المدققون، الملاك، أصحاب المصلحة الآخرون) (Alwale, 2014). كان فيرنون (1984) Vernon (1984) من أوائل الباحثين عن معنى الاستقلالية في وضع الشركات المملوكة للدولة. تحت عنوان "ربط المديرين بالوزراء"، أظهر أن التبعية هي طريق ذو اتجاهين. من ناحية، هناك اعتماد على المديرين من الدولة، ولكن من ناحية أخرى، يسعى وكلاء الدولة إلى الشركات المملوكة للدولة كمنظمات تابعة، وقد أدت المزيد من الأبحاث إلى تضيق هذا النطاق. ركز الكثير من العمل اللاحق على أعضاء المجالس التنفيذية وغير التنفيذية للشركات المملوكة للدولة. طرحت منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بعد مقارنة عالمية، أربع أفكار رئيسية مع تداعيات على السياسات.

#### 4-المسؤولية الاجتماعية:

تعتبر المؤسسة مكانًا جيدًا لرفع الوعي الاجتماعي بمستوى عالٍ من السلوك والقيم المثالية لموظفيها. المسؤولية الاجتماعية هي إحدى القيم الأساسية لمفهوم الحكم.

وتعني مسؤولية مجلس الإدارة تجاه جميع الأطراف التي تتعامل مع المنظمة وكذلك مساعدة الموظفين على التعرف على العمل المطلوب منهم ومحاسبتهم. يتعلق بشكل أساسي بالمساءلة في شروط الإجراء التصحيحي أو عقوبة سوء الإدارة والمدرجة ضمن تفويض السلطات في المنظمات، حيث تساعد المسؤولية في تنفيذ العمليات بشكل أكمل عندما يؤدي العاملون العمل المطلوب، ومكافأة الأفضل ومحاسبة الخطأ. كما تحدد المهام المطلوبة بشكل كبير ودقيق وكذلك إقامة حالة متوازنة في تقسيم المسؤولية حسب المهام المحددة المطلوبة.

تعد المسؤولية الاجتماعية للشركات أداة إستراتيجية لتحسين حوكمة الموارد البشرية، تتضمن برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات، على سبيل المثال، الاستثمارات في التوازن بين العمل والحياة (رعاية الأطفال، والوقت المرن، والصحة والسلامة، ومشاركة الموظفين) .

#### 5-النزاهة: Integrity

تركز الحوكمة الفعالة على وجود النزاهة المالية والمعنوية كأساس للحوكمة والبنود المتعلقة بالشؤون الداخلية والخارجية. وتعد المراقبة أيضًا من الأمور المهمة التي تسعى الشركة أو المنظمة

من خلالها إلى ضمان نزاهتها اللازمة لتحقيق الاستدامة، فالنزاهة هي التزام بفعل كل شيء وفقاً للمبادئ الصحيحة والأخلاقية، وفقاً للقيم والأعراف، وهناك اتساق لمواصلة تقديم هذه الالتزامات في كل موقف دون رؤية أي فرصة أو الإكراه على الخروج عن المبدأ (Rahma & Syamsir, 2020).

كما أن تعريف النزاهة على أنها أفكار ومشاعر وكلمات وأفعال متسقة ومستقرة طوال الوقت وفي كل موقف، وفي الوقت نفسه، يشمل نطاق النزاهة المسؤولية والهوية الأخلاقية. تتضمن المسؤولية رغبات والالتزامات ومشاعر الأفراد تجاه مجموعة من القواعد والعلاقات مع الآخرين. يتم تعريف الهوية الأخلاقية على أنها وحدة القيم والالتزامات التي توحد في الذات. كلاهما يخلق اتساقاً بين المشاعر والأفكار بالأفعال واتساق الكلام والسلوك في جميع المواقف. وبالتالي، تنشأ النزاهة عندما يتم دمج القيم الأخلاقية في الذات بحيث يكون هناك تماسك بين القيم الأخلاقية التي يتم فهمها من خلال المعتقدات والأفعال والالتزامات والكلمات. لا توجد إرشادات حول متى أو في أي سن يتم ضمان الدمج. ومع ذلك، عندما يحدث، فإنه يستقر في الفرد لأنه أصبح هوية توجه كل شعور وكلمة وفعل. النزاهة موجّهة ذاتياً. كما أنه لا يوجد اعتبار للربح والخسارة لنفسه على أنه التزام أخلاقي غير مشروط. هذا هو جوهر فهم النزاهة. الأفراد الذين يتمتعون بالنزاهة لديهم مجموعة من الأهداف والقواعد والمعايير حول الصواب والخطأ التي توجه مواقفهم وأسباب العمل. أهداف الحياة ومعاييرها حول الصواب والخطأ تجعل الأفراد يتمتعون بالصدق والتصميم. (Rahma & Syamsir, 2020).

## 2.2 ثانياً: التدريب :

أولاً: عمليات التدريب:

يعد التدريب والتطوير وسيلة فعالة يمكن للمنظمات استخدامها لتحقيق التغيير، حيث تمتلك المنظمة موارد قوية وقدرات متاحة للعاملين بها. ومن المهم أن نفهم تحديات إدارة الموارد البشرية الحديثة، مثل العولمة الاقتصادية، والاقتصاد المعرفي، والتكنولوجيا المتقدمة، والتنوع، وتحجيم الأعمال، والجودة الشاملة، والمنظمات المتعلمة، والأخلاقيات المهنية. هذه التحديات أدت إلى التركيز على تدريب وتطوير الموارد البشرية لتعزيز الإبداع والابتكار والتجديد وتمكين الموظفين، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة. تواجه إدارة المنظمة العديد من البدائل في مجال تدريب وتطوير الموارد البشرية، وبالتالي يتطلب اتخاذ قرارات صائبة بشأنها.

مفهوم التدريب:

يعتبر التدريب جزءًا حيويًا في تطوير الموارد البشرية، حيث يلعب دورًا هامًا في مواجهة التحولات التكنولوجية المستمرة وزيادة المنافسة، وتزايد توقعات العملاء بجودة الخدمة، فضلاً عن الحاجة المستمرة لتقليل التكاليف. يُعد التدريب جزءًا أساسيًا من وظائف إدارة الموارد البشرية، وتعتبر معظم المنظمات التدريب والتطوير جزءًا لا يتجزأ من استراتيجية تطوير الموارد البشرية. شهدت المنظمات على مستوى العالم تزايدًا في التركيز على هذا الجانب خلال بداية القرن الحالي. لقد فرضت العديد من المنظمات ساعات تدريب سنوية للموظفين، نظرًا لأن التكنولوجيا تؤدي إلى تقليل عدد الموظفين بشكل سريع جدًا. يشمل التدريب تغيير المواقف أو المهارات أو المعرفة للأفراد، مما ينتج عنه تحسين في سلوكهم. لكي يكون التدريب فعالًا، يجب أن يكون نشاطًا مخططًا يتم تنفيذه بعد إجراء تحليل شامل للاحتياجات وتحديد الكفاءات المستهدفة، والأهم من ذلك، يجب أن يتم تنفيذه في بيئة تعليمية. (Ravikant، 2019).

### مراحل تنفيذ العملية التدريبية:

1. تحديد الاحتياجات: تبدأ عملية التدريب بتحديد الاحتياجات التدريبية الملائمة لتحقيق أهداف المنظمة. يتم ذلك من خلال تحليل الوظائف وتقييم الكفاءات المطلوبة وتحديد المهارات والمعرفة التي يحتاجها الموظفون لتحقيق الأداء المطلوب.
  2. تصميم البرنامج: بناءً على الاحتياجات المحددة، يتم تصميم برنامج التدريب الذي يتضمن المواضيع والمحتوى المناسبين. يتم اختيار أساليب التدريب المناسبة مثل الورش العمل والتدريب التفاعلي والدروس العملية. يجب أيضًا تحديد الجدول الزمني والموارد المطلوبة لتنفيذ البرنامج.
  3. تنفيذ البرنامج: يتم تنفيذ برنامج التدريب من خلال تقديم المحتوى التدريبي والتفاعل مع المشاركين. يتم استخدام أساليب التدريب المختلفة والأدوات التعليمية لنقل المعرفة وتطوير المهارات وتغيير السلوك. يجب أن يتم مراقبة وتقييم تقدم المشاركين وتوفير الدعم والملاحظات اللازمة.
  4. التقييم: بعد انتهاء البرنامج التدريبي، يجب تقييم فعالية التدريب وقياس تأثيره على الأداء والأهداف المحددة. يمكن استخدام أدوات التقييم مثل استبيانات رضا المشاركين ومراجعات الأداء لتقييم النتائج. يتم استخدام هذه التقييمات لتحسين البرامج المستقبلية وتعديل الخطط التدريبية.
- من خلال اتباع هذه المراحل، يمكن للمنظمات تحقيق فعالية التدريب وتحقيق الأهداف المرجوة في تطوير الموارد البشرية وتعزيز التدريب والتطوير.

## تحديد احتياجات التدريب:

تعد عملية تحديد احتياجات التدريب أمرًا ضروريًا لضمان أداء المهمة بشكل فعال، وتوفير المعلومات الأساسية التي تساعد في اختيار أساليب التدريب المناسبة. على سبيل المثال، يمكن استخدام المحاضرات البسيطة في الفصول لنقل المعرفة الأساسية حول مبادئ خدمة العملاء ومعرفة المنتج، بينما يمكن استخدام الأدوار المسرحية كأسلوب فعال لتمكين المتدربين من تطبيق المعرفة الأساسية وربطها بالمهارات اللازمة لأداء مهام مندوب خدمة العملاء بشكل فعال.

ووفقًا لكاهنة وكاهنة (2019)، يعد تقييم احتياجات التدريب التنظيمي مرحلة تشخيصية هامة في إعداد خطة التدريب. يتضمن تقييم الاحتياجات تحديد سبب الحاجة إلى أنشطة تدريبية محددة وتحديد السياق التنظيمي المناسب لتنفيذ التدريب. وقد لوحظ أن تحليل احتياجات التدريب هو عملية أساسية يجب أن تستمر من أجل تحديد أنواع التدريب التي يمكن أن تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها. بدون تحليل الاحتياجات، قد يؤدي التدريب إلى إضاعة الوقت والموارد. يهدف تحليل احتياجات التدريب إلى تحديد أي تناقضات أو فجوات في المعرفة والمهارات والقدرات الحالية وتلك المطلوبة في الوقت الحاضر (حمود، 2017).

## المرحلة الأولى: تحليل احتياجات التدريب:

يشمل تقييم احتياجات التدريب ثلاثة مستويات مختلفة من التحليل: التحليل التنظيمي، التحليل المهمة/الوظيفة، والتحليل الفردي/الشخصي (Noe et al., 2010).

### أ) التحليل التنظيمي:

يتم تحديد احتياجات التدريب من خلال تحليل النتائج التنظيمية ومراعاة الاحتياجات التنظيمية المستقبلية. يعني ذلك تحديد المهارات والمعرفة والقدرات التي ستكون مطلوبة في المملكة العربية السعودية في المستقبل لأغراض الوظائف والتنظيم.

## المرحلة الثانية: تصميم التدريب:

بعد تحديد أهداف وإجراءات التدريب، يأتي دور تصميم التدريب. سواء كان التدريب موجّهًا لوظيفة محددة أو ذو طابع عام، يجب تصميمه بطريقة تعالج الأهداف المحددة. يجب أن يكون محتوى التدريب

ذا صلة ومفيد لتحقيق أهدافه. ووفقاً لنوي وآخرين (2010)، يتزايد الدافع للتعلم عندما يكون التدريب مرتبطاً بمساعدة المتعلم في أداء مهام وظيفته الحالية، أو في حل المشكلات، أو تطوير المهارات، أو التعامل مع تغييرات في الوظيفة أو المنظمة. كما يجب أن يكون سياق التدريب مشابهاً لبيئة العمل الفعلية.

بناءً على تحليل احتياجات التدريب، يمكن تصميم الأنشطة التدريبية بطرق مختلفة، مثل المحاضرات، وورش العمل، والمناقشات الجماعية، والدروس التفاعلية، والتدريب العملي. يجب أيضاً مراعاة استخدام تقنيات التعلم الحديثة، مثل المحاكاة والواقع الافتراضي، لتعزيز تجربة التدريب وتحقيق أقصى استفادة منه.

بعد تصميم التدريب، يمكن وضع خطة تنفيذية تحدد المواعيد والمكان والمدة والموارد المطلوبة لتنفيذ الأنشطة التدريبية. يجب أيضاً توفير آليات لتقييم فعالية التدريب وقياس تحقيق الأهداف المحددة. يمكن استخدام استبيانات ما قبل وبعد التدريب، واختبارات المعرفة، ومراقبة أداء المتدربين لتقييم فعالية التدريب وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

في النهاية، يعتبر تصميم التدريب خطوة أساسية لضمان تنفيذ فعال للتدريب وتحقيق النتائج المرجوة في تطوير المعرفة والمهارات وتحسين الأداء في الوظيفة.  
إعادة صياغة:

### المرحلة الثالثة تنفيذ التدريب:

بعد تصميم التدريب، يمكن البدء في تنفيذه عملياً. بغض النظر عن نوع التدريب المقدم، يمكن استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب والطرق لتوصيل التدريب. المفتاح لنجاح التدريب هو اختيار الأسلوب الأنسب لتحقيق أهداف التدريب (Noe et al ، 2010).

### المرحلة الرابعة: تقييم التدريب:

يهدف تقييم التدريب إلى مقارنة نتائج التدريب بأهدافه الأولية للمدربين والمديرين والمتدربين. يشمل تقييم التدريب طرقاتاً تهدف إلى تقييم فعالية التدريب، وعادة ما يشمل تعليقات من الموظفين والمدراء. يساعد فحص نتائج البرنامج في تقييم فعاليته، ويجب أن تكون هذه النتائج مرتبطة بأهداف البرنامج. تشمل أهداف عملية التقييم التعرف على نقاط القوة والضعف في البرنامج، وتقييم مدى تحقيق البرنامج

لأهداف التعلم ونقل المعرفة إلى العمل، وتحديد الفوائد المالية والتكاليف المرتبطة بالبرنامج، ومقارنة تكاليف وفوائد برامج التدريب المختلفة لاتخاذ القرار المناسب (Noe et al ، 2010).

العلاقة بين الحوكمة والتدريب:

العلاقة بين التدريب والحوكمة في الشركات تتمثل في الدور الذي يلعبه التدريب في تعزيز وتعزيز ممارسات الحوكمة الجيدة في الشركات. يمكن للتدريب أن يزود أعضاء مجلس الإدارة والمسؤولين التنفيذيين والموظفين بالمعرفة والمهارات اللازمة لفهم مفاهيم الحوكمة وممارساتها الجيدة. يمكن أن يشمل التدريب مواضيع مثل دور مجلس الإدارة، وواجبات الإشراف، والتقارير المالية، وأخلاقيات الأعمال، والمسؤولية الاجتماعية للشركات، وغيرها من المفاهيم المرتبطة بالحوكمة.

ويمكن للتدريب أن يساهم في بناء قدرات الأعضاء الرئيسيين في مجلس الإدارة والمسؤولين التنفيذيين في مجالات مثل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، والمراجعة الداخلية، والامتثال، والتقييم والمراجعة. هذا يساعد على تحسين أداء الشركة وتعزيز نظام الحوكمة الداخلي.

من خلال التدريب، يمكن تعزيز الوعي بأهمية المساءلة والشفافية في الشركات. يمكن توفير التدريب حول آليات التقارير والمراقبة والرقابة التي تعزز ممارسات الحوكمة الجيدة. يمكن أن يشمل التدريب أيضاً القوانين واللوائح المتعلقة بالحوكمة والمساءلة في البيئة التشريعية المحلية والدولية.

كما يساعد التدريب في بناء ثقة المساهمين والمستثمرين وأصحاب المصلحة الآخرين في الشركة من خلال زيادة شفافية العمليات والإفصاحات والتقارير المالية. يمكن للتدريب أيضاً تعزيز الثقافة التنظيمية التي تؤمن بأهمية الحوكمة وتشجع على الممارسات الأخلاقية والمسؤولية.

بشكل عام، يمكن أن يساهم التدريب في بناء نظام قوي للحوكمة في الشركة من خلال تعزيز المعرفة والمهارات وتعزيز الوعي بأهمية الحوكمة وتطبيق الممارسات الجيدة. يساعد التدريب أيضاً في تعزيز الثقة والشفافية وتعزيز المساءلة، مما يساهم في تحسين أداء الشركة وبناء علاقات أقوى مع جميع أصحاب المصلحة.

### 3 الفصل الثالث: الدراسة المنهجية

#### 3.1 المقدمة

يعرض هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في التحقيق (أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على التدريب – دراسة تحليلية في قطاع البنوك في المملكة العربية السعودية). وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات.

#### 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

في الدراسات البحثية، تعد التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. يصف التعريف الإجرائي كيفية قياس متغير أو ملاحظته أو التلاعب به. ويساعد الباحثين على ضمان اتساق دراساتهم وموثوقيتها وصالحيتها.

تطبيق مبادئ الحوكمة (المتغير المستقل): هو عملية تنفيذ وتفعيل مجموعة من المبادئ والممارسات التي تهدف إلى ضمان الإدارة الرشيدة والشفافية والمساءلة في المؤسسات. يشمل ذلك تطبيق آليات لضمان الضوابط الداخلية، تعزيز الشفافية والإفصاح، تحسين عملية صنع القرار، وضمان حقوق أصحاب المصلحة. يتم قياس هذا المتغير من خلال مدى التزام المؤسسة بتطبيق مبادئ الحوكمة الرئيسية مثل المساءلة، الشفافية، العدالة، والمسؤولية.

التدريب في قطاع البنوك (المتغير التابع): هو مجموعة البرامج والأنشطة التعليمية والتطويرية التي تقدمها البنوك لموظفيها بهدف تحسين مهاراتهم ومعارفهم المتعلقة بالعمليات المصرفية وتطبيق مبادئ الحوكمة. يمكن قياس هذا المتغير من خلال عدة مؤشرات مثل عدد الدورات التدريبية المقدمة، ساعات التدريب لكل موظف، نسبة الموظفين المدربين على مبادئ الحوكمة، وتقييم أثر التدريب على أداء الموظفين وفهمهم لمبادئ الحوكمة.

#### 3.3 تصميم البحث

- فلسفة البحث: الوضعية
- منهج البحث: استنتاجي
- استراتيجيات البحث: دراسة الحالة
- اختيار البحث: الطريقة الأحادية
- الأفق الزمني: مستعرضة

- تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات



مجتمع البحث:

جدول 1: مجتمع البحث (المصدر: الباحث 2024)

| عدد الموظفين                         | التصنيفات             | أسم الشركة      |
|--------------------------------------|-----------------------|-----------------|
| أكثر من 5000 عامل في البنوك السعودية | موظف خدمة العملاء     | البنوك السعودية |
|                                      | موظف معالجة المعاملات |                 |
|                                      | موظف ائتمان وتمويل    |                 |
|                                      | موظف رقابة وامثال     |                 |
|                                      | موظف دعم              |                 |

## عينة البحث

جدول 2: عينة البحث

| عينة البحث                                          | حجم العينة |
|-----------------------------------------------------|------------|
| تستهدف العاملين في مختلف الوظائف في البنوك السعودية | 60         |

### 3.4 طريقة وتقنيات أخذ العينة

طريقة أخذ العينات هي الاحتمالية وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة.

### طرق جمع البيانات

سيتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان وسيتم توزيعه إلكترونياً. سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً. يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة. سيساعد هذا المنهج على دراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على التدريب في البنوك السعودية.

### المتغير المستقل: مبادئ الحوكمة

اعتمد الباحث على الاستبيان المصمم في دراسة سليمان ومحمد مصطفى (2009) حيث تضمن محور مبادئ الحوكمة مجموعة من الأبعاد هي العدالة والاستقلالية والمسؤولية الاجتماعية والنزاهة والإفصاح والشفافية. تضمن كل بعد خمسة عبارات اعتمدت على مقياس ليكرت الخماسي من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة.

جدول 3: المتغير المستقل

| المتغير       | الأبعاد              | عدد العبارات | المصدر                                                                          |
|---------------|----------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| مبادئ الحوكمة | العدالة              | 5            | سليمان، محمد مصطفى، (2009)، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري. |
|               | الاستقلالية          | 5            |                                                                                 |
|               | المسؤولية الاجتماعية | 4            |                                                                                 |
|               | النزاهة              | 3            |                                                                                 |
|               | الإفصاح والشفافية    | 4            |                                                                                 |

## المتغير التابع: التدريب

اعتمد الباحث على دراسة كاهنة وكاهنة (2019) في تصميم محور التدريب وتضمن 7 عبارات تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة.

**جدول 4: المتغير التابع**

| المتغير | عدد العبارات | المصدر                                       |
|---------|--------------|----------------------------------------------|
| التدريب | 4            | كاهنة، مصايد وكاهنة، خابر.                   |
|         | 3            | (2019). دور التدريب في تنمية الموارد البشرية |

## 3.5 أنواع البيانات

### 3.5.1 البيانات الثانوية:

البيانات الثانوية هي تلك البيانات التي تم جمعها من قبل باحثين آخرين وتم تحليلها وتفسيرها مسبقاً. في سياق دراسة وصفية تعتمد على الاستبيان، البيانات الثانوية قد تشمل:

- تحليلات ودراسات سابقة حول موضوع الدراسة
- إحصاءات ومؤشرات منشورة من جهات رسمية أو مؤسسات متخصصة
- معلومات وبيانات متوفرة في المصادر الثانوية كالتقارير والمنشورات.

### 3.5.2 البيانات الأولية:

البيانات الأولية هي تلك البيانات التي يتم جمعها للمرة الأولى من المصادر الأصلية من خلال أدوات البحث العلمي مثل الاستبيان. في هذه الدراسة الوصفية، البيانات الأولية ستتم جمعها من خلال:

- تصميم استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة التي يتم توجيهها إلى عينة من المستجيبين
- إرسال الاستبيان إلى المستجيبين عبر الطرق المناسبة كالبريد الإلكتروني أو المقابلات الشخصية
- الحصول على إجابات المستجيبين على الأسئلة الواردة في الاستبيان

بهذا، تشكل البيانات الأولية المجموعة من خلال الاستبيان المصدر الرئيسي للمعلومات في هذه الدراسة الوصفية، بينما تساهم البيانات الثانوية في إثراء الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة.

### 3.6 المعالجة الإحصائية للبيانات:

#### 3.6.1 تحليل وصفي للعينة:

سيتم إجراء تحليل وصفي للبيانات المجمعة من خلال الاستبيان لفهم خصائص مجتمع العينة بشكل أفضل. هذا التحليل الوصفي ساعد الباحثين على استكشاف التركيبة السكانية للمشاركين، تفضيلاتهم، وأي معلومات أخرى ذات صلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

#### 3.6.2 اختبارات الصدق والثبات:

تم إجراء اختبارات الصدق والثبات للتأكد من دقة البيانات المجمعة واتساقها:

- اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث (الاستبيان) تقيس بالفعل ما كانت تهدف إلى قياسه.

- اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) لتقييم مدى ثبات النتائج عبر الوقت.

هذه الاختبارات الإحصائية ضرورية لضمان جودة البيانات المجمعة واستخلاص استنتاجات ذات معنى من خلالها. كما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 28 لتحليل البيانات.

#### 4 الفصل الرابع :التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة

## 4.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها احصائياً باستخدام البرامج الإحصائية Spss الإصدار 28 وبرنامج إكسل 2016. الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS الإصدار 28 اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية، من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط.

## 4.2 خصائص عينة الدراسة

### 4.2.1 وصف أسئلة الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

• تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لـ: الجنس - العمر - الشهادة العلمية - عدد سنوات الخدمة - المسمى الوظيفي.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:

- الجنس يشمل (ذكر، أنثى)
- الفئة العمرية تشمل: (أقل من 30 سنة، 30 - 40 سنة، 41 - 50 سنة، 51 - 60 سنة، أكثر من 61 سنة).
- الشهادة العلمية وتشمل: (بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه)
- عدد سنوات الخدمة: (أقل من 5 سنوات، من 6 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 15 سنة، من 16 إلى 20 سنة، أكثر من 21 سنة).
- المسمى الوظيفي: - مدير، - محاسب، - مطور أفراد، - موظف خدمة عملاء.

## 4.2.2 الجدول الوصفي لعينة الدراسة

جدول 5: الجدول الوصفي لعينة الدراسة

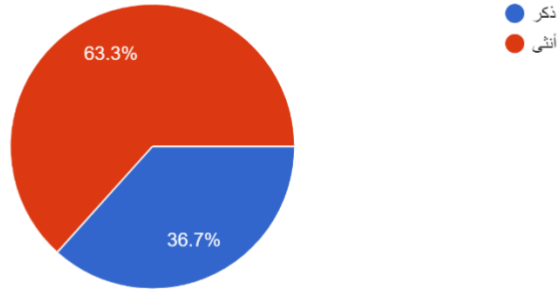
| المتغير          | فئات المتغير      | العدد | نسبة العينة الإجمالية |
|------------------|-------------------|-------|-----------------------|
| الجنس            | ذكر               | 11    | 36.7                  |
|                  | أنثى              | 19    | 63.3                  |
|                  | الإجمالي          | 30    | 100                   |
| الفئة العمرية    | أقل من 30 سنة     | 20    | 66.7                  |
|                  | 30 - 40 سنة       | 7     | 23.3                  |
|                  | 41 - 50 سنة       | 2     | 7.3                   |
|                  | 51 - 60 سنة       | 1     | 4.7                   |
|                  | أكثر من 61 سنة    | 0     | 0                     |
|                  | الإجمالي          | 30    | 100                   |
|                  | بكالوريوس         | 25    | 83.3                  |
| الشهادة العلمية  | دبلوم عالي        | 3     | 10                    |
|                  | ماجستير           | 1     | 3.3                   |
|                  | دكتوراه           | 1     | 3.3                   |
|                  | الإجمالي          | 30    | 100                   |
| عدد سنوات الخدمة | أقل من 5 سنوات    | 18    | 60                    |
|                  | من 6 إلى 10 سنوات | 5     | 16.7                  |
|                  | من 11 إلى 15 سنة  | 3     | 10                    |
|                  | من 16 إلى 20 سنة  | 0     | 0                     |
|                  | أكثر من 21 سنة    | 4     | 13.3                  |
|                  | الإجمالي          | 30    | 100                   |
| المسمى الوظيفي   | مدير              | 8     | 26.7                  |
|                  | محاسب             | 4     | 13.3                  |
|                  | مطور أفراد        | 6     | 20                    |
|                  | موظف خدمة عملاء   | 12    | 40                    |
|                  | الإجمالي          | 30    | 100                   |

- توزعت العينة بين الذكور والإناث، حيث بلغ عدد المشاركين 30 فرداً. كانت نسبة الذكور 36.7% (11 فرداً)، بينما كانت نسبة الإناث 63.3% (19 فرداً).
- الفئة العمرية: شملت فئات العمر خمس فئات مختلفة. كان العدد الإجمالي للمشاركين 30 فرداً، حيث كانت النسبة الأعلى من المشاركين في فئة "أقل من 30 سنة" بنسبة 66.7% (20 فرداً). تلتها فئة "30-40 سنة" بنسبة 23.3% (7 أفراد). أما الفئات الأقل تمثيلاً، فقد كانت "41-50 سنة" بنسبة 6.7% (2 فردين)، و"51-60 سنة" بنسبة 3.3% (فرد واحد).
- الشهادة العلمية: توزعت المشاركين في العينة حسب المستوى التعليمي إلى أربع فئات. كان العدد الإجمالي للمشاركين 30 فرداً، حيث كانت النسبة الأعلى من حاملي شهادة البكالوريوس، والتي بلغت 83.3% (25 فرداً). بينما كانت نسبة حاملي دبلوم عالي 10% (3 أفراد)، وحاملي ماجستير 3.3% (فرد واحد)، وحاملي دكتوراه 3.3% (فرد واحد).
- عدد سنوات الخدمة: شملت العينة خمس فئات لعدد سنوات الخدمة. كان العدد الإجمالي للمشاركين 30 فرداً، حيث كانت النسبة الأعلى من المشاركين في فئة "أقل من 5 سنوات" بنسبة 60% (18 فرداً). تلتها فئة "6-10 سنوات" بنسبة 16.7% (5 أفراد). أما الفئات الأقل تمثيلاً، فقد كانت "11-15 سنة" بنسبة 10% (3 أفراد)، و"16-20 سنة" بنسبة 0% (0 فرد)، و"أكثر من 21 سنة" بنسبة 13.3% (4 أفراد).
- المسمى الوظيفي: توزعت المشاركين في العينة حسب الموقع الإداري إلى أربع فئات. كان العدد الإجمالي للمشاركين 30 فرداً، حيث كانت النسبة الأعلى في فئة "موظف خدمة عملاء" بنسبة 40% (12 فرداً). تلتها فئة "مدير" بنسبة 26.7% (8 أفراد)، وفئة "مطور أفراد" بنسبة 20% (6 أفراد)، وأخيراً فئة "محاسب" بنسبة 13.3% (4 أفراد).

## رسم توضيحي لكل فقرة من الأسئلة الشخصية لعينة الدراسة

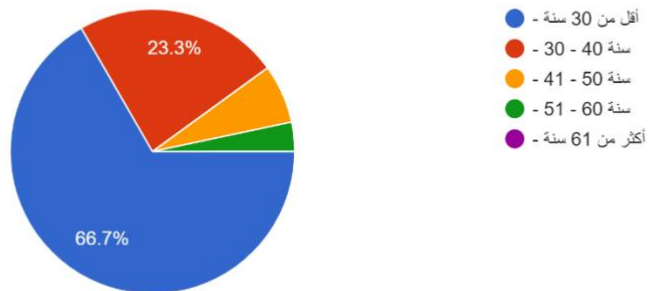
الجنس

30 responses



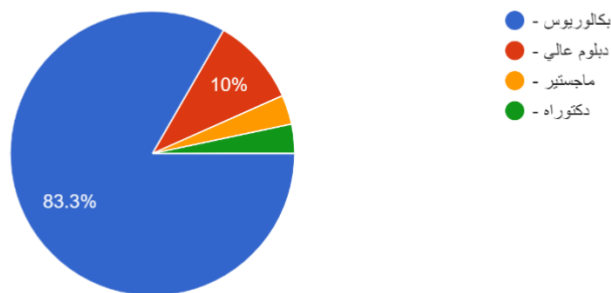
العمر

30 responses

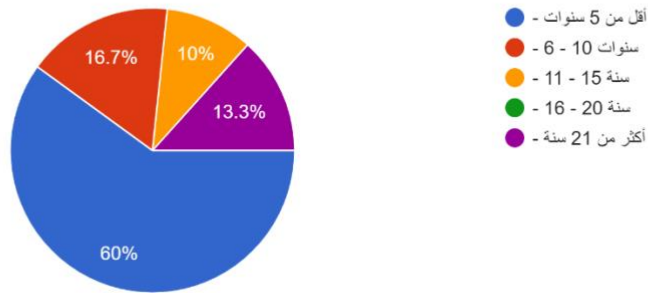


الشهادة العلمية

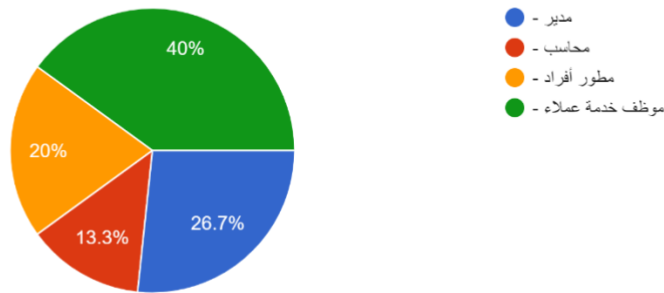
30 responses



عدد سنوات الخدمة  
30 responses



المسمى الوظيفي  
30 responses



شكل 1: توصيف أفراد العينة

### 4.3 قياس صدق وثبات عينة الدراسة

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة، تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (AVE) (Average Variance Extracted).

بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، من خلال نموذج المعادلة البنائية (Structural equation modeling)، (SEM) باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار 28 الفقرات والجداول التالية توضح ذلك:

### 4.3.1 صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط (Average Variance Extracted) التباين المستخرج.

صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقا لدراسة (Kaiser 1974) معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.

الصدق التقاربي Convergent Validity: يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE , التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من 0.5 وفقا لـ (Hair et al. 2006).

الجدول التالية توضح النتائج الاحصائية الخاصة بـ (معاملات الارتباط، الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة P value بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانات. كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS بالإصدار 28 كما يلي:

جدول 6: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

| متوسط التباين<br>المستخرج |      | P<br>Values | الانحراف<br>المعياري | معامل<br>الارتباط | KMO   | العبارا<br>ت | المتغير     |                  |
|---------------------------|------|-------------|----------------------|-------------------|-------|--------------|-------------|------------------|
| 4.98                      | 3.98 | 0.01        | 1.08                 | 0.73              | 0.479 | A1           | العدالة     | مبادئ<br>الحوكمة |
|                           |      | 0.01        | 1.15                 | 0.68              |       | A2           |             |                  |
|                           |      | 0.01        | 1.15                 | 0.61              |       | A3           |             |                  |
|                           |      | 0.01        | 0.98                 | 0.74              |       | A4           |             |                  |
|                           |      | 0.01        | 1.01                 | 0.66              |       | A5           |             |                  |
|                           | 4.23 | 0.01        | 0.85                 | 0.79              |       | B1           | الاستقلالية |                  |
|                           |      | 0.01        | 0.72                 | 0.67              |       | B2           |             |                  |
|                           |      | 0.01        | 1.06                 | -0.57             |       | B3           |             |                  |
|                           |      | 0.01        | 0.76                 | 0.57              |       | B4           |             |                  |
|                           |      | 0.01        | 1.03                 | -0.53             |       | B5           |             |                  |
|                           | 4.08 | 0.01        | 0.94                 | 0.83              |       | C1           |             |                  |

|      |      |      |      |      |    |                  |                         |  |    |                  |         |
|------|------|------|------|------|----|------------------|-------------------------|--|----|------------------|---------|
|      |      | 0.01 | 0.91 | 0.84 |    | C2               | المسؤولية<br>الاجتماعية |  |    |                  |         |
|      |      | 0.01 | 0.85 | 0.89 |    | C3               |                         |  |    |                  |         |
|      |      | 0.01 | 1.02 | 0.82 |    | C4               |                         |  |    |                  |         |
|      | 3.64 | 0.01 | 1.35 | 0.65 |    | D1               | النزاهة                 |  |    |                  |         |
|      |      | 0.01 | 1.11 | 0.63 |    | D2               |                         |  |    |                  |         |
|      |      | 0.01 | 1.21 | 0.53 |    | D3               |                         |  |    |                  |         |
|      | 3.99 | 0.01 | 1.06 | 0.57 |    | E1               | الإفصاح<br>والشفافية    |  |    |                  |         |
|      |      | 0.01 | 0.98 | 0.54 |    | E2               |                         |  |    |                  |         |
|      |      | 0.01 | 0.93 | 0.59 |    | E3               |                         |  |    |                  |         |
|      |      | 0.01 | 0.65 | 0.66 |    | E4               |                         |  |    |                  |         |
|      | 4.02 | 4.06 | 0.01 | 0.78 |    | 0.92             | 0.829                   |  | F1 | تنفيذ<br>التدريب | التدريب |
|      |      |      | 0.01 | 0.88 |    | 0.90             |                         |  | F2 |                  |         |
| 0.01 |      |      | 1.00 | 0.90 | F3 |                  |                         |  |    |                  |         |
| 0.01 |      |      | 1.02 | 0.79 | F4 |                  |                         |  |    |                  |         |
| 4.39 |      | 0.01 | 1.12 | 0.76 | G1 | تقييم<br>التدريب |                         |  |    |                  |         |
|      |      | 0.01 | 1.04 | 0.65 | G2 |                  |                         |  |    |                  |         |
|      |      | 0.01 | 0.91 | 0.51 | G3 |                  |                         |  |    |                  |         |

يتضح من الجدول أعلاه:

مقياس مبادئ الحوكمة (المتغير المستقل):

- معظم معاملات الارتباط للعبارات ترتبط ارتباطاً متوسطاً إلى قوي مع الأبعاد التابعة لها، حيث تتراوح القيم بين 0.53 و 0.89.

- جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، مما يشير إلى تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس.

- قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) لأبعاد الحوكمة تتراوح بين 3.64 و 4.98، وهي جميعها أكبر من 0.5، مما يدل على تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

مقياس التدريب:

- معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس أبعاد التدريب قوية، حيث تتراوح بين 0.51 و 0.92.

- جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01.

- قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) لأبعاد التدريب هي 4.02 و 4.39، وهي أكبر من 0.5، مما يشير إلى تحقق الصدق التقاربي.

بالإضافة إلى ذلك:

- قيمة KMO لمبادئ الحوكمة (0.479) تشير إلى أن حجم العينة قد يكون غير كافٍ للتحليل الإحصائي لهذا المتغير.

- قيمة KMO للتدريب (0.829) تدل على كفاية حجم العينة وملاءمتها للتحليل الإحصائي لهذا المتغير.

الانحرافات المعيارية للعبارات تتراوح بين 0.65 و 1.35، مما يشير إلى تباين مقبول في الاستجابات.

بشكل عام، تظهر النتائج صدق وثبات مقبولين لأدوات القياس المستخدمة في الدراسة، مع ضرورة الانتباه إلى قيمة KMO المنخفضة لمتغير مبادئ الحوكمة.

### 4.3.2 ثبات الأداة

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ بواسطة SPSS الإصدار 28 وفقاً لـ (Hair et al, 2010) يجب أن تكون القيمة أكبر من 0.7 حتى يتحقق الثبات للمقياس.

جدول 7: ثبات أداة الدراسة

| Cronbach's alpha |       | عدد العبارات | المتغير              |               |
|------------------|-------|--------------|----------------------|---------------|
| 0.928            | 0.769 | 5            | العدالة              | مبادئ الحوكمة |
|                  | 0.697 | 5            | الاستقلالية          |               |
|                  | 0.913 | 4            | المسؤولية الاجتماعية |               |
|                  | 0.814 | 3            | النزاهة              |               |
|                  | 0.667 | 4            | الإفصاح والشفافية    |               |
| 0.887            | 0.914 | 4            | تنفيذ التدريب        | التدريب       |

|  |       |   |               |  |
|--|-------|---|---------------|--|
|  | 0.515 | 3 | تنفيذ التدريب |  |
|--|-------|---|---------------|--|

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

مقياس مبادئ الحوكمة (المتغير المستقل):

- يتكون هذا المقياس من خمسة أبعاد رئيسية: العدالة، الاستقلالية، المسؤولية الاجتماعية، النزاهة، والإفصاح والشفافية.

- بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل 0.928، وهي قيمة مرتفعة جداً تشير إلى ثبات عالٍ للمقياس.

على مستوى الأبعاد:

- العدالة (5 عبارات): قيمة ألفا كرونباخ 0.769
- الاستقلالية (5 عبارات): قيمة ألفا كرونباخ 0.697
- المسؤولية الاجتماعية (4 عبارات): قيمة ألفا كرونباخ 0.913
- النزاهة (3 عبارات): قيمة ألفا كرونباخ 0.814
- الإفصاح والشفافية (4 عبارات): قيمة ألفا كرونباخ 0.667

معظم الأبعاد تتمتع بدرجة جيدة إلى ممتازة من الاتساق الداخلي، باستثناء بُعد الإفصاح والشفافية الذي يظهر اتساقاً داخلياً مقبولاً.

مقياس التدريب:

- يتكون هذا المقياس من بعدين: تنفيذ التدريب وتقييم التدريب.

- بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل 0.887، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى ثبات جيد للمقياس.

على مستوى الأبعاد:

- \* تنفيذ التدريب (4 عبارات): قيمة ألفا كرونباخ 0.914
- \* تقييم التدريب (3 عبارات): قيمة ألفا كرونباخ 0.515

- بُعد تنفيذ التدريب يتمتع باتساق داخلي ممتاز، بينما يظهر بُعد تقييم التدريب اتساقاً داخلياً ضعيفاً نسبياً.

وفقاً لهذه النتائج، يمكن القول إن مقياس مبادئ الحوكمة يتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات والاتساق الداخلي ككل، مع تفاوت في الاتساق الداخلي لأبعاده. أما مقياس التدريب، فيظهر ثباتاً جيداً ككل، لكن مع ضعف في الاتساق الداخلي لُبعد تقييم التدريب.

بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن الاستبانة المستخدمة في الدراسة موثوقة إلى حد كبير، مع ضرورة الانتباه إلى بعض الأبعاد التي قد تحتاج إلى مراجعة أو تحسين، خاصة بُعد تقييم التدريب في مقياس التدريب.

#### 4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في  $100 \div 5$  حيث أن 5 هي المقياس الخماسي، وإنشاء جدول لتوضيح دلالة المتوسطات الحسابية

**جدول 8: جدول دلالة المتوسطات الحسابية**

| قيمة المتوسط الحسابي    | النتيجة (الاتجاه العام) | الوزن النسبي (%)      | مستوى (درجة) الممارسة\الأهمية |
|-------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------------|
| من 1 إلى أقل من 1.80    | غير موافق بشدة          | من 20 إلى أقل من 36%  | منخفض جداً                    |
| من 1.80 إلى أقل من 2.60 | غير موافق               | من 36 إلى أقل من 52%  | منخفض                         |
| من 2.60 إلى أقل من 3.40 | محايد                   | من 52 إلى أقل من 68%  | متوسط                         |
| من 3.40 إلى أقل من 4.20 | موافق                   | من 68 إلى أقل من 84%  | مرتفع                         |
| من 4.20 إلى أقل من 5    | موافق بشدة              | من 84 إلى أقل من 100% | مرتفع جداً                    |

**جدول 9: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة**

| المتغير       |             | المتوسط الحسابي |      | الانحراف المعياري |      | الاتجاه العام |       | مستوى الأهمية |       |
|---------------|-------------|-----------------|------|-------------------|------|---------------|-------|---------------|-------|
| مبادئ الحوكمة | العدالة     | 3.98            | 3.98 | 1.07              | 1.00 | موافق         | موافق | مرتفع         | مرتفع |
|               | الاستقلالية | 4.23            |      | 0.88              |      | موافق         |       | مرتفع         |       |
|               |             |                 |      |                   |      | بشدة          |       | جداً          |       |

|       |       |       |       |      |      |      |      |                      |         |
|-------|-------|-------|-------|------|------|------|------|----------------------|---------|
|       | مرتفع |       | موافق |      | 0.93 |      | 4.08 | المسؤولية الاجتماعية |         |
|       | مرتفع |       | موافق |      | 1.22 |      | 3.64 | النزاهة              |         |
|       | مرتفع |       | موافق |      | 0.90 |      | 3.99 | الإفصاح والشفافية    |         |
| مرتفع | مرتفع | موافق | موافق | 0.97 | 0.92 | 4.02 | 4.06 | تنفيذ التدريب        | التدريب |
|       | مرتفع |       | موافق |      | 1.02 |      | 3.99 | تقييم التدريب        |         |

يتضح من الجدول أعلاه:

مقياس مبادئ الحوكمة (المتغير المستقل):

العدالة: بلغ المتوسط الحسابي 3.98 والانحراف المعياري 1.07، مما يشير إلى أن الاتجاه العام هو "موافق" ومستوى الأهمية "مرتفع".

الاستقلالية: بلغ المتوسط الحسابي 4.23 والانحراف المعياري 0.88، مما يشير إلى أن الاتجاه العام هو "موافق بشدة" ومستوى الأهمية "مرتفع جداً".

المسؤولية الاجتماعية: بلغ المتوسط الحسابي 4.08 والانحراف المعياري 0.93، مما يشير إلى أن الاتجاه العام هو "موافق" ومستوى الأهمية "مرتفع".

النزاهة: بلغ المتوسط الحسابي 3.64 والانحراف المعياري 1.22، مما يشير إلى أن الاتجاه العام هو "موافق" ومستوى الأهمية "مرتفع".

الإفصاح والشفافية: بلغ المتوسط الحسابي 3.99 والانحراف المعياري 0.90، مما يشير إلى أن الاتجاه العام هو "موافق" ومستوى الأهمية "مرتفع".

المتوسط العام لمبادئ الحوكمة بلغ 3.98 بانحراف معياري 1.00، مما يشير إلى اتجاه عام "موافق" ومستوى أهمية "مرتفع".

مقياس التدريب:

تنفيذ التدريب: بلغ المتوسط الحسابي 4.06 والانحراف المعياري 0.92، مما يشير إلى أن الاتجاه العام هو "موافق" ومستوى الأهمية "مرتفع".

تقييم التدريب: بلغ المتوسط الحسابي 3.99 والانحراف المعياري 1.02، مما يشير إلى أن الاتجاه العام هو "موافق" ومستوى الأهمية "مرتفع".

المتوسط العام للتدريب بلغ 4.02 بانحراف معياري 0.97، مما يشير إلى اتجاه عام "موافق" ومستوى أهمية "مرتفع".

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن جميع أبعاد مبادئ الحوكمة والتدريب تتمتع بمستويات مرتفعة من الأهمية والاتفاق بين المشاركين. يبرز بُعد الاستقلالية كأعلى الأبعاد من حيث المتوسط الحسابي، مما يشير إلى أهميته الخاصة في نظر المشاركين. كما يلاحظ أن جميع الأبعاد حصلت على تقييم "موافق" أو أعلى، مما يعكس توافقاً كبيراً بين أفراد العينة حول أهمية هذه المتغيرات في سياق الدراسة.

## 4.5 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

جدول 10: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

| العدالة              | الاستقلالية | المسؤولية الاجتماعية | النزاهة | الإفصاح والشفافية | تنفيذ التدريب | تقييم التدريب |
|----------------------|-------------|----------------------|---------|-------------------|---------------|---------------|
| العدالة              | 0.749**     | 0.888**              | 0.565** | 0.651**           | 0.474*        | 0.392         |
| الاستقلالية          | 1           | 0.709**              | 0.327   | 0.485*            | 0.386         | 0.428*        |
| المسؤولية الاجتماعية | 0.888**     | 1                    | 0.619** | 0.607**           | 0.591**       | 0.473*        |
| النزاهة              | 0.565**     | 0.327                | 1       | 0.771**           | 0.705**       | 0.465*        |
| الإفصاح والشفافية    | 0.651**     | 0.485*               | 0.607** | 1                 | 0.824**       | 0.648**       |
| تنفيذ التدريب        | 0.474*      | 0.386                | 0.591** | 0.705**           | 1             | 0.811**       |
| تقييم التدريب        | 0.392       | 0.428*               | 0.473*  | 0.465*            | 0.648**       | 1             |

بناءً على الجدول المقدم لمعاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة، يمكن تفسير النتائج كما يلي:

#### العلاقات بين أبعاد مبادئ الحوكمة:

توجد ارتباطات قوية وإيجابية بين معظم أبعاد الحوكمة، خاصة بين العدالة والمسؤولية الاجتماعية (0.888).

الارتباط بين النزاهة والاستقلالية هو الأضعف (0.327) وغير دال إحصائياً.

#### العلاقات بين أبعاد التدريب:

يوجد ارتباط قوي وإيجابي بين تنفيذ التدريب وتقييم التدريب (0.811).

#### العلاقات بين مبادئ الحوكمة والتدريب:

الإفصاح والشفافية يظهر أقوى ارتباط مع تنفيذ التدريب (0.824) وتقييم التدريب (0.648).

النزاهة ترتبط بشكل قوي مع تنفيذ التدريب (0.705).

العدالة والاستقلالية تظهران ارتباطات أضعف نسبياً مع أبعاد التدريب.

قوة العلاقات:

معظم الارتباطات متوسطة إلى قوية، مع معاملات ارتباط تتراوح بين 0.4 و0.9.

أقوى علاقة ملحوظة هي بين العدالة والمسؤولية الاجتماعية (0.888).

الدلالة الإحصائية:

العلامة \*\* تشير إلى أن هذه الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01.

العلامة \* تشير إلى الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية 0.05.

بعض العلاقات غير دالة إحصائياً، مثل العلاقة بين العدالة وتقييم التدريب (0.392).

هذه النتائج تقدم دعماً للعلاقات الإيجابية بين معظم أبعاد مبادئ الحوكمة وبين أبعاد التدريب. كما تشير إلى أن بعض أبعاد الحوكمة، خاصة الإفصاح والشفافية والنزاهة، قد تكون أكثر ارتباطاً بممارسات التدريب في المنظمة. ومع ذلك، فإن بعض العلاقات، خاصة تلك المتعلقة بالاستقلالية، تظهر ارتباطات أضعف وتحتاج إلى مزيد من التحقيق.

#### 4.6 نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة على التدريب  
لاختبار الفرضية جرى استخدام معامل الانحدار الخطي البسيط والجداول التالية توضح النتائج:

جدول 11: اختبار الانحدار الخطي للفرضية الأولى

| Model Summary                            |                   |             |                   |                |            |
|------------------------------------------|-------------------|-------------|-------------------|----------------|------------|
| Std. Error of the Estimate               | Adjusted R Square | R Square    | R                 | Model          |            |
| 1.11353                                  | .436              | .460        | .678 <sup>a</sup> | 1              |            |
| a. Predictors: (Constant), الحوكمة مبادئ |                   |             |                   |                |            |
| ANOVA <sup>a</sup>                       |                   |             |                   |                |            |
| Sig.                                     | F                 | Mean Square | df                | Sum of Squares | Model      |
| .000 <sup>b</sup>                        | 18.749            | 23.248      | 1                 | 23.248         | Regression |
|                                          |                   | 1.240       | 27                | 27.279         | Residual   |
|                                          |                   |             | 28                | 50.527         | Total      |

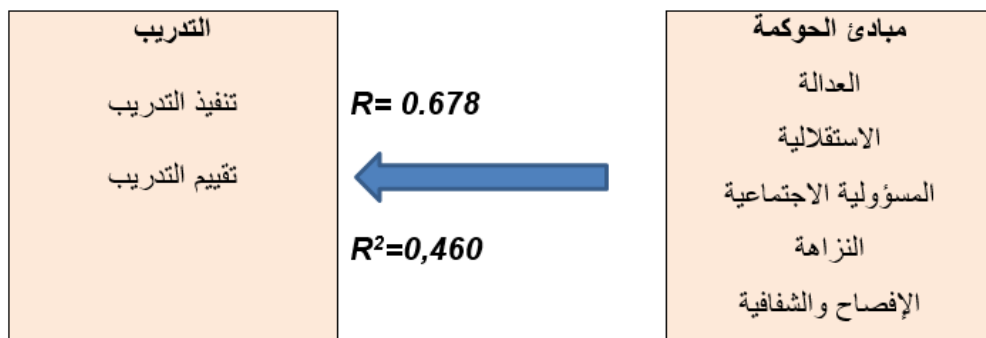
a. Dependent Variable: التدريب

b. Predictors: (Constant), الحوكمة مبادئ

| Coefficients <sup>a</sup> |       |                                |                                        |       |               |
|---------------------------|-------|--------------------------------|----------------------------------------|-------|---------------|
| Sig.                      | t     | Standardized Coefficients Beta | Unstandardized Coefficients Std. Error | B     | Model         |
| .177                      | 1.394 |                                | 1.420                                  | 1.979 | (Constant) 1  |
| .000                      | 4.330 | .678                           | .070                                   | .305  | مبادئ الحوكمة |

a. Dependent Variable: التدريب

- معامل الارتباط: (R) القيمة 0.678 تشير إلى وجود علاقة متوسطة إلى قوية بين مبادئ الحوكمة والتدريب.
  - معامل التحديد: (R Square) القيمة 0.460 تعني أن 46% من التباين في التدريب يمكن تفسيره من خلال مبادئ الحوكمة.
  - الخطأ المعياري للتقدير: (Std. Error of the Estimate) القيمة 1.11353 تشير إلى مدى تشتت القيم الفعلية عن القيم المتوقعة.
  - قيمة F: القيمة 18.749 تشير إلى أن النموذج الإحصائي مهم.
  - القيمة الاحتمالية: (Sig.) القيمة 0.000 (أقل من 0.05) تشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية.
  - الثابت: (Constant) القيمة 1.979 مع قيمة احتمالية 0.177 تشير إلى أن الثابت ليس ذا دلالة إحصائية.
  - مبادئ الحوكمة: معامل الانحدار 0.305 مع قيمة احتمالية 0.000 تشير إلى أن لمبادئ الحوكمة تأثير ذو دلالة إحصائية على التدريب.
- بالنظر إلى النتائج أعلاه، يمكن رفض الفرضية القائلة بأنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة على التدريب". النتائج تشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمبادئ الحوكمة على التدريب، حيث أن القيم الاحتمالية (Sig.) أقل من 0.05 لكل من اختبار ANOVA ومعامل مبادئ الحوكمة، مما يدل على أهمية النموذج وتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.



شكل 2: نموذج الدراسة

## 4.7 الخاتمة

بعد تحليل البيانات واختبار الفرضية باستخدام الانحدار الخطي البسيط، توصلنا إلى أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة على التدريب. النتائج أظهرت أن مبادئ الحوكمة تفسر نسبة كبيرة من التباين في مستوى التدريب، مما يعكس أهمية هذه المبادئ في تحسين جودة وفعالية برامج التدريب.

التحليل أظهر أن معامل الارتباط يشير إلى وجود علاقة متوسطة إلى قوية بين المتغيرين، وأن النموذج الإحصائي ذو دلالة إحصائية، مما يدعم رفض الفرضية الصفرية. بناءً على هذه النتائج، يمكن للمنظمات تعزيز برامج التدريب الخاصة بها من خلال تبني مبادئ الحوكمة بشكل فعال، مما قد يؤدي إلى تحسين الأداء العام وزيادة الكفاءة.

نوصي بإجراء المزيد من الدراسات لتحديد الجوانب المحددة لمبادئ الحوكمة التي تساهم بشكل أكبر في تحسين التدريب، بالإضافة إلى استكشاف تأثير هذه المبادئ في سياقات مختلفة أو قطاعات أخرى.

## 5 الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات

### 5.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل المساهمة النظرية والتطبيقات العملية للدراسة، بالإضافة إلى التوصيات وحدود الدراسة، والدراسات المستقبلية، والخاتمة، على النحو التالي:

### 5.2 المساهمة النظرية

- تم اختيار متغيرات البحث بناءً على الحاجة إلى فهم أعمق للعلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة والتدريب في قطاع البنوك السعودي. تفتقر الأدبيات السابقة إلى دراسات شاملة تربط بين هذه المتغيرات، مما يعكس ضرورة البحث في هذا المجال لتعزيز الفهم الأكاديمي.
- من خلال الدراسة الحالية، تمكن الباحث من بناء إطار نظري يعزز المعرفة النظرية بمتغيرات الدراسة. كما تم تحديد أبعاد هذه المتغيرات بدقة، واختيار المنهجية الأنسب لتحقيق أهداف البحث، حيث تم استخدام الاستبيانات كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

### 5.3 المساهمة العملية

- تكمن أهمية هذا البحث في تطبيقه العملي على قطاع البنوك في السعودية، حيث يمكن للبنوك الاستفادة من نتائج البحث في تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين برامج التدريب وتعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة.
- بالإضافة إلى ذلك، يمكن للبنوك الاستثمار في تقنيات حديثة لتحسين عمليات التدريب، مما يساهم في تعزيز الكفاءة وتقليل التكاليف.
- كما يمكن للبنوك إقامة شراكات مع مؤسسات تعليمية أو شركات ناشئة في مجال التكنولوجيا لتبني أحدث التقنيات، مما يعزز من قدرتها التنافسية في السوق ويؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة.

### 5.4 التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

- تعزيز مبادئ الحوكمة كاستراتيجية أساسية: يجب على المؤسسات المالية التركيز على تطبيق مبادئ الحوكمة لتعزيز جودة وفعالية برامج التدريب، مما يساهم في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة في العمليات المصرفية.

- دمج مبادئ الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي: ينبغي على المديرين دمج مبادئ الحوكمة كجزء من عملية التخطيط الاستراتيجي، مما يعزز من فعالية التدريب ويضمن تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أكبر.
- توفير التدريب والتطوير المستمر: يجب على المؤسسات الاستثمار في برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز مهارات الموظفين في تطبيق مبادئ الحوكمة، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.
- إجراء تقييم دوري للأداء: يُوصى بإجراء تقييم دوري للأداء بناءً على تطبيق مبادئ الحوكمة، حيث يساعد ذلك في تحديد نقاط القوة والضعف، وتكييف الاستراتيجيات وفقاً للتغيرات في البيئة التنظيمية.

## 5.5 حدود الدراسة

### 5.5.1 الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على التدريب في قطاع البنوك السعودي، حيث سيتم التركيز على المتغيرات المتعلقة بمبادئ الحوكمة مثل الشفافية والمساءلة والعدالة. كما ستتناول الدراسة أبعاد التدريب مثل جودة البرامج التدريبية وكفاءتها، مع توضيح العلاقة بين هذه المتغيرات.

### 5.5.2 الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على عينة من العاملين في البنوك السعودية، حيث تشمل العينة موظفين من مختلف المستويات الوظيفية، بما في ذلك موظفي خدمة العملاء، ومعالجة المعاملات، والائتمان والتمويل، والرقابة والامتثال، والدعم.

### 5.5.3 الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على النطاق الجغرافي للبنوك في المملكة العربية السعودية، مما يتيح التركيز على الخصائص والاحتياجات الخاصة بهذا القطاع، بالإضافة إلى التحديات والفرص المتاحة في السوق المحلي.

#### 5.5.4 الحدود الزمنية

سيتم إجراء الدراسة خلال العام 2024، مما يسمح بجمع البيانات وتحليلها في فترة زمنية محددة، مما يعزز من دقة النتائج وموثوقيتها. كما أن هذا الإطار الزمني يساعد في تقييم تأثير مبادئ الحوكمة على التدريب في سياق زمني محدد.

#### 5.6 الدراسات المستقبلية

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، والتي أظهرت التأثير الكبير لتطبيق مبادئ الحوكمة على جودة وفعالية التدريب في قطاع البنوك السعودي، يوصى الباحثون الآخرون الذين يرغبون في مواصلة الدراسات حول نفس الموضوعات بتوسيع نطاق البحث ليشمل قطاعات أخرى مثل التأمين والاستثمار، أو المؤسسات المالية غير المصرفية. كما يُفضل التركيز على أحد أبعاد مبادئ الحوكمة بشكل أعمق، مثل دراسة تأثير الشفافية أو المساءلة بشكل منفرد، وربطه بمتغيرات تدريب محددة كالكفاءة أو التحفيز.

يمكن أن تسهم هذه الدراسات المستقبلية في تعزيز الفهم العميق لأثر مبادئ الحوكمة على التدريب، مما يساعد على تطوير استراتيجيات تدريبية وإدارية أكثر فعالية في القطاع المالي. كما يمكن للباحثين دراسة تأثير عوامل أخرى مثل الثقافة التنظيمية أو الابتكار التكنولوجي على العلاقة بين مبادئ الحوكمة والتدريب، للوصول إلى نماذج تفسيرية أشمل.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن إجراء دراسات مقارنة بين البنوك الرائدة والناشئة في هذا المجال، للوقوف على أفضل الممارسات والاستراتيجيات المتبعة في كل فئة. كما يمكن توسيع نطاق البحث ليشمل دراسة تأثير مبادئ الحوكمة على التدريب في بيئات ثقافية واقتصادية مختلفة، للوصول إلى نتائج أكثر تعميمًا.

#### 5.7 الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على جودة وفعالية التدريب في قطاع البنوك السعودي. تم التركيز على أبعاد رئيسية لمبادئ الحوكمة، مثل الشفافية والمساءلة والعدالة، وكيفية تأثيرها على برامج التدريب. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين جودة التدريب، مما يؤكد على أهمية هذه المبادئ في تعزيز الأداء والكفاءة.

كما أظهر البحث أن تبني مبادئ الحوكمة يعد عاملاً حاسماً في تحسين جودة التدريب، حيث يساهم بشكل كبير في تعزيز الشفافية والمسؤولية داخل المؤسسات المالية. وقد أظهرت النتائج أن البنوك التي تعتمد على استراتيجيات حوكمة فعالة تتمكن من تحقيق نتائج أفضل في تحسين كفاءة الموظفين وأداء المؤسسة بشكل عام. بالإضافة إلى ذلك، تبين أن دمج مبادئ الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي يعزز من فعالية التدريب، مما يبرز أهمية التخطيط الجيد والتنفيذ الفعال. وأخيراً، أكدت النتائج على ضرورة تقييم الأداء بشكل دوري كجزء لا يتجزأ من عملية الإدارة لضمان التحسين المستمر.

بناءً على هذه النتائج، يُوصى بأن تستثمر المؤسسات المالية بشكل أكبر في تطوير استراتيجيات حوكمة فعالة تعزز من جودة التدريب وتلبي احتياجات السوق. يجب أن تكون هذه الاستراتيجيات مصممة بعناية لتتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يساهم في تحسين الأداء العام وزيادة القدرة التنافسية. من الضروري أيضاً أن تتبنى المؤسسات ثقافة الابتكار والتكيف مع التغيرات السريعة في السوق، حيث أن القدرة على التكيف تعتبر من العوامل الأساسية لنجاح المؤسسات.

كما يُقترح إجراء دراسات مستقبلية لتقييم تأثير العوامل الخارجية مثل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية على العلاقة بين مبادئ الحوكمة والتدريب. يمكن أن تساهم هذه الدراسات في تقديم رؤى جديدة حول كيفية تحسين استراتيجيات الإدارة والتدريب، وتكييفها لتلبية احتياجات السوق المتغيرة. علاوة على ذلك، يُنصح بدراسة تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية على تطبيق مبادئ الحوكمة، حيث أن فهم هذه العوامل يمكن أن يساعد المؤسسات في تصميم استراتيجيات أكثر فعالية تلبي احتياجات الموظفين بشكل أفضل.

بذلك، يساهم هذا البحث في إلقاء الضوء على أهمية مبادئ الحوكمة كأداة حيوية لتحسين جودة التدريب، ويؤكد على ضرورة تطوير استراتيجيات فعالة تتماشى مع التحديات الحالية والمستقبلية في هذا القطاع. إن تعزيز مبادئ الحوكمة ليس فقط وسيلة لتحسين الأداء، بل هو أيضاً مفتاح لتحقيق الاستدامة والنمو في بيئة الأعمال التنافسية.

## المراجع:

1. H.J. Van Vuuren, M. Dhurup, And P. Joubert, (2016), Justice In The Workplace: The Influence Of Procedural, Distributive And Interactional Justice On Organizational Citizenship Behavior Among Employees In The Police Service, International Journal Of Economics And Finance Studies, Vol 8, No 1, 2016 ISSN: 1309-8055 (Online), P.177-191.
2. Noe, Raymond A. / Hollenbeck, John R. / Gerhart, Barry / Wright, Patrick M. (2011): Fundamentals of Human Resource Management (4th edition). New York: McGraw-Hill Irwin.
3. Rahma Sri Wahyuni, And Syamsir, (2020), The Influence Of Integrity And Human Resource Management Towards Employee Performance, International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR) [www.ijrar.org](http://www.ijrar.org), Volume 7, Issue 1, P.780-785.
4. Ravikant Sangurde, (2019), Training And Development: Process, Types and Impact.
5. Scott A. Snell, and Shad S. Morris, (2019), Managing Human Resources, 18th Edition, CENGAGE.
6. حمود، لجين. (2017). دور التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات – دراسة مرجعية. مشروع تخرج لنيل البكالوريوس. الجامعة العربية السورية، كلية إدارة الأعمال.
7. سليمان، محمد مصطفى، (2009)، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري"، الدار الجامعية-الإسكندرية، الطبعة الثانية، ص:29-32.
8. عزة، حجازي محمد، (2016)، أثر الحوكمة الجيدة على التنمية البشرية في الدول النامية (حالة الدول العربية)، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، المجلد 12، العدد15، ص1-30.
9. كاهنة، مصايد وكاهنة، خابر. (2019). دور التدريب في تنمية الموارد البشرية - دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة. مذكرة لنيل الماجستير. جامعة أكلي محند أولحاج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

10. هلالى، حسام الدين رمضان عبد الحميد. (2018). فعالية برامج التدريب في تنمية الموارد البشرية لتطوير الأداء الجامعي – دراسة ميدانية بجامعة المنصورة. رسالة لنيل الماجستير. كلية الآداب. جامعة المنصورة.

## فصل الملاحق

## مقدمة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة،

شكرًا لكم على مشاركتكم في هذه الدراسة التي تهدف للتعرف على دور الحوكمة في التدريب. يتضمن الاستبيان معلومات عن مبادئ الحوكمة وجزء عن التدريب. محاور الاستبيان:

الجزء الأول: مبادئ الحوكمة

- الإفصاح والشفافية.
- المسؤولية الاجتماعية
- العدالة
- الاستقلالية
- النزاهة

الجزء الثاني: التدريب.

نؤكد لكم أن جميع البيانات التي ستقدمونها في هذا الاستبيان ستظل سرية تمامًا. وسيتم استخدامها فقط لأغراض البحث العلمي، ولن يتم الكشف عن هوية أي مشارك في الاستبيان تحت أي ظرف من الظروف.

نقدر مساهمتكم القيّمة في هذا البحث، ونأمل أن تستغرقوا بعض الوقت للإجابة على أسئلتنا بدقة وصدق.

مع خالص الشكر والتقدير،

الباحث

اسم الجامعة

## الأسئلة الشخصية للاستبيان

### 1- الجنس

- ذكر
- أنثى

### 2- العمر

- أقل من 30 سنة
- 30 - 40 سنة
- 41 - 50 سنة
- 51 - 60 سنة
- أكثر من 61 سنة

### 3- الشهادة العلمية

- بكالوريوس
- دبلوم عالي
- ماجستير
- دكتوراه

### 5- عدد سنوات الخدمة

- أقل من 5 سنوات
- 6 - 10 سنوات
- 11 - 15 سنة
- 16 - 20 سنة
- أكثر من 21 سنة

### 6- المسمى الوظيفي

- مدير
- محاسب
- مطور أفراد
- موظف خدمة عملاء

| المتغير |               | عدد العبارات | المصدر                                       |
|---------|---------------|--------------|----------------------------------------------|
| التدريب | تنفيذ التدريب | 4            | كاهنة، مصايد وكاهنة، خابر.                   |
|         | تقييم التدريب | 3            | (2019). دور التدريب في تنمية الموارد البشرية |

### عبارات محور التدريب

#### تنفيذ التدريب

1. يتم تنفيذ برامج تدريب منتظمة لموظفي البنك.
2. يتم توفير التدريب اللازم للموظفين الجدد في البنك.
3. يتم تدريب الموظفين على المهارات اللازمة للعمل في مجالات محددة مثل التمويل، أو الخدمات المصرفية الاستثمارية.
4. يتم توفير فرص التدريب المستمر للموظفين الحاليين في البنك لتطوير مهاراتهم ومعرفتهم المصرفية.

#### تقييم التدريب

5. يتم تقييم فعالية برامج التدريب في البنك.
6. تحرص البنك على تدريب موظفيه وتطوير مهاراتهم بشكل دوري.
7. يساعد التدريب في بناء ثقة المساهمين والمستثمرين وأصحاب المصلحة

| المتغير       | الأبعاد              | عدد العبارات | المصدر                                                                          |
|---------------|----------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| مبادئ الحوكمة | العدالة              | 5            | سليمان، محمد مصطفى، (2009)، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري. |
|               | الاستقلالية          | 5            |                                                                                 |
|               | المسؤولية الاجتماعية | 4            |                                                                                 |
|               | النزاهة              | 3            |                                                                                 |
|               | الإفصاح والشفافية    | 4            |                                                                                 |

#### المبدأ الأول: العدالة

- تطبيق الأنظمة واللوائح الخاصة بتوظيف وتقييم وتحفيز الموظفين.
- يتبع البنك قواعد موضوعية في ترشيح الكادر للدورات التدريبية.
- يتبع البنك قواعد تمنع الموظفين والمديرين من الاستفادة من وظائفهم.
- توجد أنظمة عادلة لمكافأة الإدارة التنفيذية.
- تلتزم الإدارة بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية.

#### المبدأ الثاني: الاستقلالية

1. يمنح البنك صلاحيات تتلاءم والمهام المطلوبة.
2. دعم موقف البنك وارتباطه بمجلس الوزراء استقلاليته في تنفيذ عمله الرقابي.
3. يتمتع البنك بشخصية معنوية تؤهله لاتخاذ قرارات تخدم أصحاب المصلحة بموضوعية.
4. ان الصلاحيات المخولة للبنك في التعيين والترقية كافية لضمان الحيادية في الأداء وعدم تدخل الآخرين.

5. يتمتع البنك باستقلال إداري ومالي كافٍ دون أي تأثير من السلطات العليا للدولة.

#### المبدأ الثالث: المسؤولية الاجتماعية

6. تحرص البنك على توفير المعلومات الحديثة عن المهنة للموظفين.
7. توفير دليل كتابي يتضمن أخلاقيات المهنة وسلوكها.
8. تطبيق إجراءات ومفاهيم والتأكد من التزام الموظفين بأخلاقيات المهنة.
9. منح إجازة بنك من قبل البنك لموظفيه لزيادة مهاراتهم الرقابية.

#### المبدأ الرابع: النزاهة

10. توجد ادوار واضحة ومهام محددة بدقة.
  11. توجد رؤية ورسالة واضحة للجميع ويمكن تحقيقها.
  12. توجد استراتيجيات وأهداف واضحة للجميع.
- المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية**
13. تمتاز اللوائح والقواعد التنظيمية التي تحكم وتنظم الأنشطة المختلفة وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات بالوضوح لجميع المستويات التنظيمية .
  14. يوجد دليل ووصف وظيفي لكل وظيفة توضح الإجراءات وحدود الاختصاص في البنك.
  15. يلتزم البنك بإصدار التقارير المالية بانتظام وعدم إخفاء أي معلومات.
  16. يمتلك البنك موقع الكتروني به معلومات ويتم تحديث المعلومات مباشرة وبشكل مستمر.

| مبادئ الحوكمة              |               |                |               |  |                                                                                                  |
|----------------------------|---------------|----------------|---------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المبدأ الأول: العدالة      |               |                |               |  | لا تتحقق                                                                                         |
| درجة<br>كبيرة<br>جداً      | درجة<br>كبيرة | درجة<br>متوسطة | درجة<br>ضعيفة |  |                                                                                                  |
|                            |               |                |               |  | تطبيق الأنظمة واللوائح الخاصة بتوظيف وتقييم وتحفيز الموظفين.                                     |
|                            |               |                |               |  | يتبع البنك قواعد موضوعية في ترشيح الكادر للدورات التدريبية.                                      |
|                            |               |                |               |  | يتبع البنك قواعد تمنع الموظفين والمديرين من الاستفادة من وظائفهم.                                |
|                            |               |                |               |  | توجد أنظمة عادلة لمكافأة الإدارة التنفيذية.                                                      |
|                            |               |                |               |  | تلتزم الإدارة بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية.                                                  |
| المبدأ الثاني: الاستقلالية |               |                |               |  | لا تتحقق                                                                                         |
| درجة<br>كبيرة<br>جداً      | درجة<br>كبيرة | درجة<br>متوسطة | درجة<br>ضعيفة |  |                                                                                                  |
|                            |               |                |               |  | يمنح البنك صلاحيات تتلاءم والمهام المطلوبة.                                                      |
|                            |               |                |               |  | دعم موقف البنك وارتباطه بمجلس الوزراء استقلاليته في تنفيذ عمله الرقابي.                          |
|                            |               |                |               |  | يتمتع البنك بشخصية معنوية تؤهله لاتخاذ قرارات تخدم أصحاب المصلحة بموضوعية.                       |
|                            |               |                |               |  | ان الصلاحيات المخولة للبنك في التعيين والترقية كافية لضمان الحيادية في الأداء وعدم تدخل الآخرين. |

|          |            |             |            |                 |                                                                                                                                    |
|----------|------------|-------------|------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          |            |             |            |                 | يتمتع البنك باستقلال إداري ومالي كافٍ دون أي تأثير من السلطات العليا للدولة.                                                       |
| لا تتحقق | درجة ضعيفة | درجة متوسطة | درجة كبيرة | درجة كبيرة جدًا | <b>المبدأ الثالث: المسؤولية الاجتماعية</b>                                                                                         |
|          |            |             |            |                 | تحرص البنك على توفير المعلومات الحديثة عن المهنة للموظفين.                                                                         |
|          |            |             |            |                 | توفير دليل كتابي يتضمن أخلاقيات المهنة وسلوكها.                                                                                    |
|          |            |             |            |                 | تطبيق إجراءات ومفاهيم والتأكد من التزام الموظفين بأخلاقيات المهنة.                                                                 |
|          |            |             |            |                 | منح إجازة بنك من قبل البنك لموظفيه لزيادة مهاراتهم الرقابية.                                                                       |
| لا تتحقق | درجة ضعيفة | درجة متوسطة | درجة كبيرة | درجة كبيرة جدًا | <b>المبدأ الرابع: النزاهة</b>                                                                                                      |
|          |            |             |            |                 | توجد ادوار واضحة ومهام محددة بدقة.                                                                                                 |
|          |            |             |            |                 | توجد رؤية ورسالة واضحة للجميع ويمكن تحقيقها.                                                                                       |
|          |            |             |            |                 | توجد استراتيجية وأهداف واضحة للجميع.                                                                                               |
| لا تتحقق | درجة ضعيفة | درجة متوسطة | درجة كبيرة | درجة كبيرة جدًا | <b>المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية</b>                                                                                            |
|          |            |             |            |                 | تمتاز اللوائح والقواعد التنظيمية التي تحكم وتنظم الأنشطة المختلفة وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات بالوضوح لجميع المستويات التنظيمية . |

|                 |               |                |               |                       |                                                                                                                      |
|-----------------|---------------|----------------|---------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 |               |                |               |                       | يوجد دليل ووصف وظيفي لكل وظيفة<br>توضح الإجراءات وحدود الاختصاص في<br>البنك.                                         |
|                 |               |                |               |                       | يلتزم البنك بإصدار التقارير المالية بانتظام<br>وعدم إخفاء أي معلومات.                                                |
|                 |               |                |               |                       | يملك البنك موقع الكتروني به معلومات<br>ويتم تحديث المعلومات مباشرة وبشكل<br>مستمر.                                   |
| محور التدريب    |               |                |               |                       |                                                                                                                      |
| تنفيذ التدريب   |               |                |               |                       |                                                                                                                      |
| لا تتحقق        | درجة<br>ضعيفة | درجة<br>متوسطة | درجة<br>كبيرة | درجة<br>كبيرة<br>جداً |                                                                                                                      |
|                 |               |                |               |                       | يتم تنفيذ برامج تدريب منتظمة لموظفي<br>البنك.                                                                        |
|                 |               |                |               |                       | يتم توفير التدريب اللازم للموظفين الجدد<br>في البنك.                                                                 |
|                 |               |                |               |                       | يتم تدريب الموظفين على المهارات<br>اللازمة للعمل في مجالات محددة مثل<br>التمويل، أو الخدمات المصرفية<br>الاستثمارية. |
|                 |               |                |               |                       | يتم توفير فرص التدريب المستمر<br>للموظفين الحاليين في البنك لتطوير<br>مهاراتهم ومعرفتهم المصرفية.                    |
| لا اتفق<br>بشدة | لا اتفق       | محايد          | اتفق          | اتفق<br>بشدة          | تقييم التدريب                                                                                                        |
|                 |               |                |               |                       | يتم تقييم فعالية برامج التدريب في البنك.                                                                             |
|                 |               |                |               |                       | تحرص البنك على تدريب موظفيه وتطوير<br>مهاراتهم بشكل دوري.                                                            |

|  |  |  |  |  |                                                                   |
|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | يساعد التدريب في بناء ثقة المساهمين<br>والمستثمرين وأصحاب المصلحة |
|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------|