



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة البحوث الإدارية

Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُدكّمة - دورية ربع سنوية

للسنة
الثانية والأربعين

Vol. 42, No.3; Jul. 2024

عدد يوليو 2024



jso.journals.ekb.eg

رئيس مجلس الإدارة
أ.د. محمد حسن عبد العظيم
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير
أ.د. أنور محمود النقيب
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بحوكمة البنوك - دراسة ميدانية

اعداد الباحث:

مصطفى محمد عبد العظيم الحميلي

مقدمة

يعتبر مجلس الإدارة هو النقطة المشتركة بين الموارد البشرية وحوكمة الشركات وإذ توجد علاقة تكاملية بينهما فكل منهما يؤثر على الآخر حيث أن الموارد البشرية تتأثر بحوكمة الشركات فيما يتعلق بنظم التعويضات والمسئولية المجتمعية بالإضافة الى أن الإدارة التنفيذية تتحسن أدائها فيما يتعلق باتخاذ قراراتها الاستراتيجية من خلال الدور الاستشاري لمواردها البشرية¹. وفي دراسة نقلاً عن بحث بواسطة شركة ماكينزي العالمية أوضحت عدة دروس من الازمة المالية العالمية عام ٢٠٠٨ وتابعيتها والتي يجب أن تكون جزء لا يتجزأ من حوكمة الشركات، منها أنه يوجد حاجة شديدة لتطوير نهج أكثر فاعلية من الناحية الاستراتيجية للتعامل مع ردود الأفعال الفوضوية للبنوك، والتعديلات في حينها وردود الفعل المفطرة الضارة وردود الفعل المشوهة على اللوائح قصيرة الأجل وغيرها من الأحداث².

لذا حرصت العديد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة وعلى رأس هذه المؤسسات كل من صندوق النقد الدولي (IMF) والبنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي أصدرت مبادئ حوكمة الشركات وتحديثاتها وايضاً مقررات لجنة بازل وتعديلاتها وصولاً لمبادئ حوكمة البنوك فضلاً عن تعليمات البنك المركزي المصري بشأن حوكمة البنوك مما أثار اهتمام العديد من الاقتصاديين والمحليلين والخبراء إلى أهمية ومدى تأثير مفهوم الحوكمة في العديد من النواحي الاقتصادية والقانونية والاجتماعية الهادفة إلى صالح الأفراد والمؤسسات والمجتمعات ككل وذلك بالإضافة إلى ما توفره الحوكمة من شفافية وإفصاح تساعد أصحاب المصالح للتعرف على مدى تحقيق مصالحهم في ظل المناخ الملائم لاتخاذ القرارات الرشيدة. ومن هنا جاء حافز الباحث لدراسة دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية ومساهمته في تعزيز ممارسات الحوكمة بالبنوك.

¹ Bouziane Athmen & Belhadeh Samia.2017, The Importance of Human Resources in Corporate Governance, Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol 8 No 4 PP. 161-164.

² ALENAZI, SAMIA, MOHAMMAD, WALID, SALEM (2016) The Role of Corporate Governance in Enhancing Performance and Reducing Corporate Risk: The Case of the UK Banking Sector, Durham theses, Durham University. Available at Durham E-Theses Online: <http://etheses.dur.ac.uk/12005/>

أولاً: الدراسات السابقة

تم تقسيم الدراسات السابقة الى محورين رئيسيين:

المحور الأول: دراسات تناولت حوكمة البنوك.

المحور الثاني: دراسات ركزت على طبيعة دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية وأهميته.

وفيما يلي عرض لأهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها عدد من الدراسات السابقة وفقاً للتقسيم

السابق.

١. المحور الأول: دراسات تناولت حوكمة البنوك

دراسة دليل مقارنة على نتائج حوكمة الشركات في دول مجموعة العشرين^١. هدفت الدراسة الى الاختلافات بين الدول المتقدمة بشأن مخرجات حوكمة الشركات على المستوى الإجمالي تم جمع البيانات من قاعدة بيانات الوكالة المالية "ريفينيف"^٢ وتم إختيار العينة بناءً على معيارين الأول هو وجود درجات الحوكمة للعام المالي ٢٠٢١ والثاني تسجيل الشركات في أي دولة من دول مجموعة العشرين ودول الاتحاد الأوروبي حيث تم دراسة الحوكمة بأبعادها; إستقلالية مجلس الإدارة، التنوع بمجلس الإدارة، مهارات مجلس الإدارة وفترة عمل المدقق وهي أول مساهمة اختارت عينة متداخلة على مستوى دولي - على حد تعبير الباحث.

دراسة حوكمة الشركات والاستقرار المالي حالة البنوك التجارية في فيتنام^٣ هدفت الدراسة بحث تأثير الحوكمة على استقرار البنوك التجارية في فيتنام خلال الفترة من ٢٠٠٩ حتى ٢٠٢٠م، تكونت عينة الدراسة من البيانات المالية لعدد ٢٥ بنك. واعتمدت الدراسة أبعاد; حجم مجلس الإدارة، عضوية المرأة في المجلس، تعليم أعضاء المجلس، استقلالية المجلس وعضوية الأجنبي في مجلس الإدارة كأبعاد لحوكمة البنوك. وأشارت النتائج وجود علاقة بين حوكمة الشركات واستقرار البنك.

¹ Dragomir, V.D. Comparative Evidence on Corporate Governance Outcomes in the G20 Countries. World 2022, 3, 993–1008. <https://doi.org/10.3390/world3040056>.

² Refinitiv, an LSEG (London Stock Exchange Group) business, is one of the world's largest providers of financial markets data and infrastructure.

³ Nguyen, Thi Nhu Quynh, Duc Trung Nguyen, Hoang Anh Le, and Dinh Luan Le. 2022. Corporate Governance and Financial Stability: The Case of Commercial Banks in Vietnam. Journal of Risk and Financial Management 14: 514. <https://doi.org/10.3390/jrfm15110514>

دراسة حوكمة الشركات وأداء البنوك في البرتغال¹ هدفت الدراسة الى تحليل تأثير المتغيرات المرتبطة بالحوكمة والهيكل والاقتصاد على الأداء الاقتصادي والمالي للبنوك البرتغالية بأبعاد الحوكمة; عدد الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة، عدد الأعضاء التنفيذيين والغير تنفيذيين في مجلس الإدارة، ازدواجية دور الرئيس التنفيذي، نسبة ملكية الأسهم لأعضاء مجلس الإدارة، نسبة الأسهم المملوكة للأجانب وتحديد المراجع الخارجي. أُجريت الدراسة على عدد عشرة بنوك وأظهرت النتائج أنه يوجد تأثير للحوكمة والاستقلال المالي والعائد على متوسط الأصول ومعدل التضخم وتغير معدل الناتج المحلي الإجمالي على أداء البنوك.

كما هدفت دراسة دور الحوكمة في جودة أصول البنوك² لمقارنة أثر محددات حوكمة الشركات على جودة الأصول بين بنوك القطاع العام والخاص في الهند وأي منهم يستخدم بشكل أفضل باستخدام الابعاد; حجم مجلس الإدارة، عدد مرات انعقاد مجلس الإدارة، اجتماعات لجنة المراجعة، تركيز الملكية، ازدواجية دور الرئيس التنفيذي، التنوع بمجلس الإدارة واستقلالية مجلس الإدارة. تم جمع البيانات من خلال المواقع الالكترونية لعدد ٢١ بنك قطاع عام وعدد ٢٤ بنك قطاع خاص وجاءت النتائج أنه هناك فرق ملحوظ بين القطاعين في جودة الأصول بسبب محددات الحوكمة حيث أن حجم مجلس الإدارة الأثر الأكبر في بنوك القطاع الخاص بينما لاستقلالية المجلس الأثر الأقل بالإضافة الى أن التنوع يساهم في تقليل الأصول غير المتداولة في بنوك القطاع الخاص وأن بنوك القطاع العام تستخدم اجتماعات لجنة المراجعة بشكل أفضل بينما بنوك القطاع الخاص أفضل في ممارسات اجتماعات مجلس الإدارة ازدواجية الرئيس التنفيذي وتركز الملكية.

٢. المحور الثاني: دراسات تناولت دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية

جاءت دراسة سياسات وممارسات الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي³ وقد اعتمدت الدراسة في قياس الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية; أربعة أبعاد الشريك الاستراتيجي، الخبير الإداري، الداعم العاملين، وكيل التغيير. هدفت الدراسة الى إظهار العلاقة بين دور للموارد البشرية والتغيير الفعال من خلال دراسة حالة عدد ثلاث شركات مختلفة الحجم كبيرة ومتوسطة وصغيرة في دولة الامارات العربية المتحدة،

¹ Pereira, A. A., & Vaz, Â. (2022). Corporate Governance and banking performance in Portugal: The impact of variable - RAC_IMP (Impairments). Journal of Information Systems Engineering and Management, 7(4), 18121. <https://doi.org/10.55267/iadt.07.12548>

² Gupta, Prashant Kumar, 2022., Role of corporate governance in asset quality of banks: comparison between government-owned and private banks, © Emerald Publishing Limited ,ISSN: 0307-4358.

³ Sher. Saqlain & Others, Strategic role of Human resource Management Policies and Practices in Organizational Change, Indian Journal of economics and Business Vol. 20 No 4, 2021, PP. 275-294.

وأظهرت النتائج أنه توجد علاقة مباشرة بين الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية كوكيل للتغيير وبين جودة التغيير التنظيمي.

هدفت دراسة نموذج الدور الاستراتيجي مقابل الدور التشغيلي للموارد البشرية¹ لدراسة الأدوار الأربعة للعاملين بالموارد البشرية في شركات البناء والتشييد في الهند. وقد تم استخدام الابعاد; الشريك الاستراتيجي، الخبير الإداري، الداعم للعاملين، ووكيل التغيير بنموذج أولريك لأدوار الموارد البشرية. حيث تم إجراء الدراسة وجمع البيانات من خلال عدد (31) من العاملين بالموارد البشرية. وقد أظهرت النتائج أن دور الداعم للعاملين هو الدور الأكثر ممارسة بين الأدوار الأربعة من قبل العاملين بالموارد البشرية كما أظهرت علاقة الارتباط وجود علاقة إيجابية بين جميع الأدوار الأربعة ولكن هناك علاقة ذات مستوى عالٍ بين دوري الخبير الإداري ووكيل التغيير بالإضافة الى أنه اثبت تحليل الانحدار أن دوري الشريك الاستراتيجي ووكيل التغيير هما اللذين يركزان على الأدوار الاستراتيجية طويلة الاجل بينما دوري الخبير الاداري والداعم للعالمين هما اللذين يتنبأان بالدور التشغيلي قصير المدى.

دراسة تقييم الدور الاستراتيجي للعاملين بالموارد البشرية في تطوير النظام المصرفي الالكتروني بالقطاع المصرفي في أوزبكستان² وقد أجريت الدراسة باستقصاء عدد 147 من العاملين بالموارد البشرية بالبنوك وذلك باستخدام نموذج أولريك بأبعاده; الشريك الاستراتيجي، الداعم للعاملين، الخبير الإداري، وكيل التغيير) وأظهرت النتائج عدم قدرة العاملين بالموارد البشرية على موازنة استراتيجيات الموارد البشرية لتحسين خدمات النظام المصرفي الالكتروني.

دراسة هل حقاً تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً إستراتيجياً - دراسة في سياق التغيير التنظيمي³ وقد تم إجراء الدراسة على أحد البنوك الدولية في هولندا، حيث هدفت الدراسة الى تحليل دور إدارة الموارد البشرية أثناء فترة التغيير باستخدام نموذج اولريك لتحليل دور وكيل التغيير كدور استراتيجي لإدارة الموارد البشرية. أشارت

¹ Mary Metilda & Others, Strategic Vs Operational Human Resource Role Model: An Empirical Study, Journal of Xi'an Shiyu University, ISSN:1673-064X, May 2021.

² Sanjar Bakhodirovich & others, ASSESSMENT OF THE STRATEGIC ROLES OF HR PROFESSIONALS IN THE DEVELOPMENT OF THE E-BANKING SYSTEM IN THE BANKING SECTOR OF UZBEKISTAN, ICFNDS, Dubai, United Arab Emirates, ISBN 978-1-4503-8734-7/21/12, PP. 769-774. Available <https://doi.org/10.1145/3508072.3508221>

³ Neil Samuel Rupidara, 2019, Does Human Resource Management Really Play A Strategic Role? A Study in the Context of Organizational Change. PP. 1-23.

النتائج أنه بالرغم من تغير دور إدارة الموارد البشرية لتلعب الدور الاستراتيجي، إلا أنه توجد الكثير من المعوقات تجاه ذلك.

وقد تم البحث في الأدبيات السابقة عن دراسات تناولت العلاقة بين دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية وحوكمة البنوك، حيث تبين للباحث أنه لم تتطرق الدراسات السابقة - على حد علم الباحث - لبيان تلك العلاقة وهو ما قام بتحفيز الباحث الى تركيز الدراسة الحالية بشكل ميداني على دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية باعتباره مدخلاً لتحسين تطبيق ممارسات الحوكمة في البنوك كأحد المتطلبات الأساسية للالتزام والمنافسة في القطاع المصرفي المصري باعتباره النمط الذي يجب أن تسعى منظمات القطاع المصرفي إلى تعزيزه وفقاً لأحدث الممارسات والمستجدات سواء على الصعيدين الإقليمي أوالدولي، وبالتالي تأتي هذه الدراسة كمحاولة لدراسة العلاقة بين دور وكيل إدارة الموارد البشرية من جهة، وتطبيق ممارسات الحوكمة من جهة أخرى وذلك في القطاع المصرفي المصري.

ثانياً مشكلة الدراسة:

في إطار سعي البنك المركزي المصري - المنظم للقطاع المصرفي والجهة الرقابية له - نحو تطوير الجهاز المصرفي والحفاظ على سلامته من خلال قيام البنوك بتطبيق أفضل الممارسات الدولية وفي ضوء ما أظهرته الازمات المتتالية الأخيرة ضرورة تدعيم نظم الحوكمة والرقابة الداخلية بالبنوك وتعزيز دور الجهات الرقابية، وتحديد مسؤوليات مجالس إدارات البنوك ومنها اعتماد التوجهات الاستراتيجية والاهداف الرئيسية للبنك والاشراف على تنفيذها وتحديد الأسلوب الأمثل لتطبيق الحوكمة وفقاً لحجم أنشطة البنك ومدى تعقيدها وكما يتعين على مجلس الإدارة أن يقوم أولاً بإرساء ثقافة الحوكمة بحيث يشمل هذا وضع ميثاق لسلوكيات العاملين والإدارة العليا والذي يعتبر أداة توجيه للعاملين والإدارة العليا أثناء قيامهم بمهامهم اليومية أخذاً في الاعتبار مصلحة المساهمين والمودعين واتخاذ الخطوات اللازمة لنشر الأهداف والسلوك المهني الواجب إتباعه. بالإضافة الى ضرورة إتاحة العديد من الطرق وقنوات الاتصال التي يمكن من خلالها تداول المعلومات، على سبيل المثال لا الحصر، الموقع الالكتروني للبنك، تقارير الجهات الرقابية^(١).

ومن ناحية أخرى فبناء القدرات عبر تنمية الموارد البشري يركز على محاولة زيادة قدرات الأفراد للقيام بواجباتهم المهنية ومسئولياتهم الفنية وكذلك خلق ثقافة تنظيمية تعمل على درء المخاطر المختلفة التي تحيط بمجتمع

^١ تعليمات البنك المركزي المصري بشأن حوكمة البنوك المبلّغة لجميع البنوك الخاضعة لرقابته وإشرافه بتاريخ ٢٣/٠٨/٢٠١١م.

الأعمال لاسيما القطاع المصرفي وبمعنى آخر ضرورة العمل على الاستخدام الأمثل للمعارف والمهارات والقدرات الابتكارية والمواهب والاتجاهات الخاصة بموظفي المنظمة بغرض العمل على التنمية المستمرة لقدرات الأفراد والجماعات من خلال استراتيجيات تدريبية تهدف لإمدادها بالمعارف الفنية والإدارية التي لها تأثير إيجابي على المنظمة. ولعل تلك النظرة تتفق مع توصيات البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة والرأي الذي يعتبر التدريب هو أفضل اختيار استراتيجي لتنمية الموارد البشرية، حيث إن تنمية العنصر البشري يجب أن تترجم إلى تقوية لقدرات ومقدرات المنظمة على المدى الطويل^(١).

وفي ضوء ما تقدم تم تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما هي طبيعة العلاقة بين دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية وحوكمة البنوك؟

ثالثاً أهمية الدراسة:

١. الأهمية العلمية:

١. تضيف الدراسة الى الأدبيات التي تناولت علاقة دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية بممارسات الحوكمة بالقطاع المصرفي المصري.
٢. تقديم إطار أو نموذج للعلاقة بين المتغيرات المكونة لكل من دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بممارسات حوكمة البنوك.

٢. الأهمية العملية:

١. تحسين أداء الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالقطاع المصرفي المصري.
٢. تقديم توصيات تنفيذية بشأن ممارسات الحوكمة بالقطاع المصرفي المصري.

رابعاً: أهداف الدراسة:

١. إبراز دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف مؤسسات القطاع المصرفي المصري.
٢. دراسة علاقة دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية في ممارسات حوكمة البنوك.

^١ على، وائل عمران، بناء القدرات المجتمعية كآلية للتدخل الاستراتيجي الداعم لتحقيق العدالة الاجتماعية والحوكمة المجتمعية، المجلة العربية للإدارة، مج ٣٨، ع ٣، ٢٠١٨، ص ١٠.

٣. تقديم برنامج عمل تنفيذي مقترح لمساهمة دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية في تطبيق ممارسات حوكمة البنوك.

خامساً فروض الدراسة:

تركز الدراسة على فرض رئيسي هو:

ف١-١: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية لدور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية لحوكمة البنوك.

وينبثق من هذا الفرض عدة فروض فرعية هي:

ف١-١-١: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية لدور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية وبُعد حجم مجلس الإدارة.

ف١-١-٢: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية لدور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية وبُعد استقلالية مجلس الإدارة.

ف١-١-٣: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية لدور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية وبُعد نظام الحوكمة في البنوك.

ف١-١-٤: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية لدور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية وبُعد خبرات ومهارات المجلس.

ف١-١-٥: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية لدور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية بأبعاده وبُعد لجان المجلس.

ف١-١-٦: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية لدور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية بأبعاده وبُعد التنوع بين أعضاء مجلس الإدارة.

ف١-١-٧: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية لدور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية بأبعاده وبُعد نظم التعويضات.

ف١-١-٨: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية لدور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية بأبعاده وبُعد الإفصاح والشفافية.

سادساً منهج الدراسة:

أعتمد الباحث في سبيل إتمام هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، اذ يهدف المنهج الوصفي الى تحديد مستويات الظاهرة موضوع الدراسة في البنوك مجتمع البحث وتحليل الظواهر والمشاهدات، كذلك تم استخدام المنهج الارتباطي والذي يهدف الى تحديد تأثير المتغير المستقل - دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية - على المتغير التابع - حوكمة البنوك.

تم الاستفادة من هذا المنهج في جمع كافة البيانات والمعلومات التي تساعد في دراسة العلاقة بين دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية وحوكمة البنوك، وذلك من خلال اجراء زيارات ميدانية لعدد من بنوك القطاع المصرفي المصري واجراء مقابلات مع المسؤولين والعاملين لاستطلاع آرائهم حول دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية ومدى قناعتهم بذلك في ممارسات حوكمة البنوك ومدى توافر بيئة داعمة للتطبيق، بالإضافة إلى التوصل إلى محاولة بيان العلاقة بين دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية وحوكمة البنوك.

١. متغيرات الدراسة والمصطلحات الرئيسية

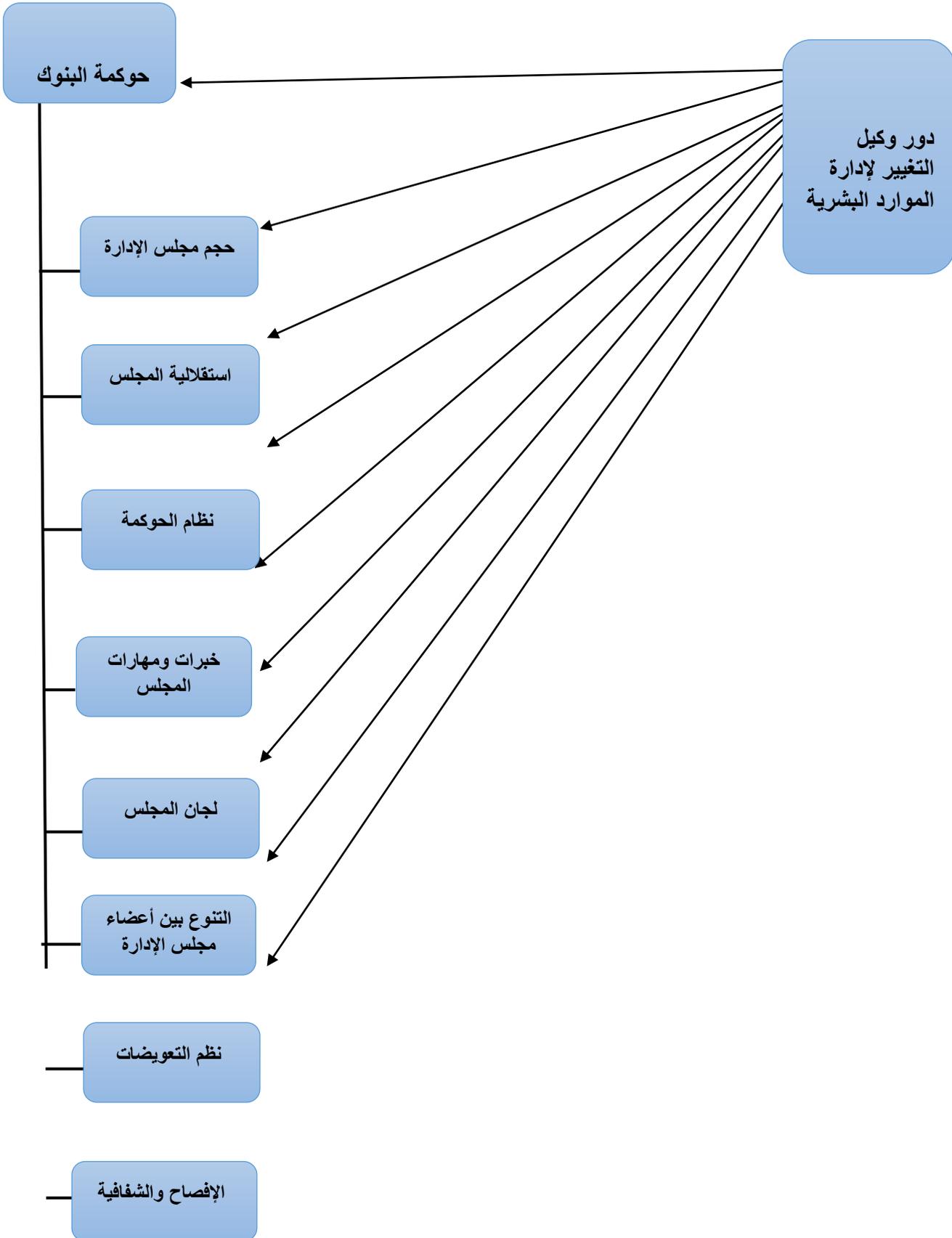
تقوم الدراسة على متغيرين تستخدم ابعادهما في اختبار فروضها وهما:

المتغير المستقل: دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية، ويقصد به مساعدة المنظمة في بناء قدراتها للتغيير.

المتغير التابع: حوكمة البنوك، هي مجموعة العلاقات بين إدارة البنك ومجلس إدارته وحملة الأسهم به وأصحاب المصالح الأخرى، مع تحديد واضح للسلطات والمسئوليات لكل منهم.

٢. نموذج الدراسة:

ويمكن التعبير عن متغيرات الدراسة وابعادهما بالشكل رقم (١) التالي كنموذج للدراسة:



المصدر: من إعداد الباحث

٣. مجال التطبيق ومجتمع وعينة الدراسة:

فيما يلي الجدول رقم (١) يوضح النمو في حقوق الملكية بنهاية عام ٢٠٢٢ م مرتب تنازلياً:

الترتيب	البنك	نسبة النمو %
١	بنك قطر الاهلي - مصر	٥٤,٠٩
٢	البنك التجاري الدولي	٥٢,١٧
٣	بنك فيصل الاسلامي المصري	٢١,٩٦
٤	بنك التعمير والاسكان	١٢,٥١
٥	بنك تنمية الصادرات	٩,٩٦
٦	بنك كريدي اجريكول	٩,٩١
٧	بنك ابوظبي الاسلامي	٨,٩٠
٨	بنك المؤسسة العربية المصرفية	٨,٤٦
٩	بنك البركة مصر	٧,٥٩
١٠	بنك قناة السويس	٥,٥٠

المصدر: القوائم المالية المجمعة للبنوك.

مجتمع الدراسة هو أعلى ثلاث بنوك في نسبة النمو في حقوق الملكية بنهاية العام المالي ٢٠٢٢ م وهي بنوك (بنك قطر الأهلي - البنك التجاري الدولي - بنك فيصل الاسلامي المصري) وذلك كونهم من أكبر البنوك العاملة في القطاع المصرفي المصري، فضلاً عن إمكانية وصول الباحث واستقصاءه داخل تلك البنوك عن غيرها، وتم اختيار مفردات العينة بطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة.

فيما يلي الجدول رقم (٢) يوضح أعداد العاملين بمجتمع البحث

م	أسم البنك	عدد الموظفين
١	بنك قطر الاهلي	٧٢٣٠
٢	البنك التجاري الدولي	6900

1820	بنك فيصل الاسلامي المصري	٣
15950 موظف	الإجمالي	

المصدر: المواقع الالكترونية للبنوك.

الجدول رقم (٣) يوضح عينة الدراسة ويبلغ عددها ٣٨٤ مفردة وتوزيعها بمجتمع البحث:

م	البنك	نسبة العينة	عدد العينة
١	بنك قطر الاهلي	%٤٥	١٧٢
٢	البنك التجاري الدولي	%٤٣	١٦٥
٣	بنك فيصل الاسلامي المصري	%١٢	٤٧
	الاجمالي	%١٠٠	٣٨٤ مفردة

المصدر: من إعداد الباحث

٤ . أساليب جمع البيانات والمعلومات:

اعتمد الباحث في جمع البيانات والمعلومات التي ساعدته في الوصول إلى نتائج واستنتاجات البحث على الأساليب الآتية:

١. الاستعانة بالمصادر العربية والأجنبية فضلاً عن الدوريات والرسائل العلمية وشبكة المعلومات الدولية (الانترنت) والتي لها علاقة بموضوع البحث لتغطية الجانب النظري من البحث ودعم الجانب الميداني به.
٢. استمارة الاستبيان للحصول على بيانات ومعلومات تتعلق بالجانب الميداني للبحث تم إعداد استمارة الاستبيان في ضوء الرؤية العلمية المتحققة من خلال استطلاع المصادر العلمية والعملية ذات العلاقة بموضوع البحث. حيث تم تصميم الاستبيان بالرجوع إلى الأدبيات النظرية حول موضوع الدراسة، وتعليمات حوكمة البنوك الصادرة عن البنك المركزي، وانقسمت الى ثلاث أقسام يستخدمها الباحث كمقاييس للدراسة:

أ. **القسم الأول:** ويتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من ٤ محاور (النوع ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)

ب. **القسم الثاني:** يتناول دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية وفقاً لنموذج Ulrich¹ ودراسة (Sanjar Bakhodirovich,2021).

- دور وكيل التغيير: ويتكون من ١٠ عبارات بحثية.

ج. **القسم الثالث:** يتناول تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك ويتكون من ٨ محاور وفقاً لما جاء بالأدبيات السابقة وبالرجوع الى تعليمات الحوكمة الصادرة عن البنك المركزي المصري، وحيث ان البنوك العاملة بجمهورية مصر العربية ملتزمة بما يصدر من تعليمات عن البنك المركزي تم بناء أداة جمع البيانات باستقاء العبارات من تعليمات حوكمة البنوك الصادرة عن البنك المركزي المصري عامي ٢٠١١ - ٢٠٢١، وهي:

- حجم مجلس الإدارة: عبارة واحدة.
- استقلالية مجلس الإدارة: ٣ عبارات.
- نظام الحوكمة: ٣ عبارات.
- خبرات ومهارات المجلس: عبارتين.
- لجان المجلس: ١١ عبارة.
- التنوع بين أعضاء مجلس الإدارة: عبارة واحدة.
- نظم التعويضات: عبارتين.
- الإفصاح والشفافية: ١٠ عبارات.

سابعاً نتائج الدراسة الميدانية

٤-١ تحليل البيانات الديموغرافية Demographic Data Analysis

تم عرض البيانات الديموغرافية في جدول (٤-١)، علماً بأنه تم ترميز عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) برقم (١) وعدد سنوات (من ٥ لأقل من ١٠ سنوات خبرة) برقم (٢) وعدد سنوات (من ١١ سنة لأقل من ٢٥ سنة خبرة) برقم (٣) وعدد (سنوات أكثر من ٢٥ سنة خبرة) برقم (٤) حيث توضح النتائج أن نسبة الذكور كانت الأعلى بنسبة ٦٣٪ ونسبة الإناث ٣٧٪. فيما يخص المؤهل العلمي، كانت غالبية المستجيبين تحصلوا علي

¹ Ulrich, D., (1997). Human resource champions. The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business School Press, Boston, MA.

درجة البكالوريوس بنسبة (٨٤٪)، يليهم حملة دبلوم الدراسات العليا (٩٪) وأخيرا حملة الماجستير فأعلي بنسبة (٧٪).

الجدول رقم (٤-١): البيانات الديموغرافية

%	N		
37.2%	143	أنثى	النوع
62.8%	241	ذكر	
83.6%	321	بكالوريوس / ليسانس	المؤهل
9.1%	35	دبلوم دراسات عليا	
7.3%	28	ماجستير فأعلي	
3.1%	12	1	سنوات الخبرة
12.5%	48	2	
71.1%	273	3	
13.3%	51	4	
11.5%	44	ادارة تنفيذية	المستوى الوظيفي
14.1%	54	ادارة عليا	
74.5%	286	ادارة وسطى	

فيما يتعلق بسنوات الخبرة، كانت نسبة رقم (١) ٣٪ ورقم (٢) بنسبة ١٣٪ ورقم (٣) بنسبة ٧١٪ ورقم (٤) بنسبة ١٣٪. وأخيرا، فيما يخص المستوى الوظيفي كانت غالبية العينة في الإدارات الوسطى بنسبة ٧٥٪، تليها الإدارات العليا بنسبة ١٤٪، ثم الإدارات التنفيذية بنسبة ١٢٪.

الإحصاءات الوصفية لمحاوَر الإستبيان Descriptive Statistics

بعد التأكد من مطابقة نموذج القياس، تم حساب الإحصاءات الوصفية لمحاوَر الدراسة وهي المتوسط Mean (M) والانحراف المعياري (SD) ومعامل الإختلاف Coefficient of Variation (CV)، وذلك للتعرف علي خصائصها من ناحية بعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت لهذه المتغيرات. من جدول (٤-٨) نجد أن المتغير التابع " حوكمة البنوك " هو الأعلى في المتوسط والأقل في التشتت ($M = 4.511, SD = 0.358, CV = 7.94\%$) مقارنة بالمتغير المستقل "دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية" ($M = 4.344, SD = 0.383, CV = 8.82\%$). من بين أبعاد المتغير التابع " حوكمة البنوك " نجد أن بعد " التنوع بين أعضاء المجلس " ($M = 4.792, SD = 0.455, CV = 9.50\%$) هو الأعلى في المتوسط.

الجدول رقم (٤-٢): الإحصاءات الوصفية لمحاوَر الدراسة

المحور	N	Mean	SD	CV
دور وكيل التغيير	384	4.396	0.385	8.76%
حجم مجلس الإدارة	384	4.362	0.580	13.29%
استقلالية مجلس الإدارة	384	4.611	0.453	9.82%
نظام الحوكمة	384	4.458	0.442	9.92%
خبرات ومهارات المجلس	384	4.327	0.520	12.03%
لجان المجلس	384	4.675	0.397	8.50%
التنوع بين أعضاء المجلس	384	4.792	0.455	9.50%
نظام التعويضات	384	4.259	0.643	15.10%
الافصاح والشفافية	384	4.604	0.393	8.55%
الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	384	4.344	0.383	8.82%
حوكمة البنوك	384	4.511	0.358	7.94%

٤-٣-٥ تحليل الارتباط Correlation Analysis

لقياس العلاقات بين متغيرات الدراسة، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation بين متغيرات الدراسة. وتشير النتائج بين 0.3 ± 0 إلى ارتباط ضعيف، وبين 0.7 ± 0.3 إلى ارتباط متوسط، وبين 1 ± 0.7 إلى ارتباط قوي، أيضا تشير الارتباطات الموجبة إلى علاقات طردية والارتباطات السالبة إلى علاقات سالبة.

الجدول رقم (٤-٩): ارتباط بيرسون بين دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية وأبعاده

دور وكيل التغيير		
.878**	ارتباط بيرسون	دور وكيل التغيير
<.001	الدلالة	
384	العدد	

فيما يخص المعنوية الإحصائية، إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من ٠.٠٥ فإن هذا يدل على عدم معنوية العلاقات أي ليست ذا دلالة إحصائية، وإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من ٠.٠٥ فإن هذا يدل على دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٥٪، وإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من ٠.٠١ فإن هذا يدل على دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩٪، وإذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من ٠.٠٠١ فإن هذا يدل على دلالة إحصائية عند مستوى ثقة ٩٩.٩٪. تظهر النتائج الموضحة في جدول (٤-٩) أن جميع الارتباطات بين عبارات دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية طردية وذات دلالة إحصائية قوية عند ٠.٠٠١، و جاء الارتباط (٠.٨٧٨).

الجدول رقم (٤-١٠): ارتباط بيرسون بين حوكمة البنوك وأبعادها

حوكمة البنوك	الافصاح والشفافية	نظام التعويضات	التنوع بين أعضاء المجلس	لجان المجلس	مهارات وخبرات المجلس	نظام الحوكمة	مجلس الادارة	مجلس الادارة	حجم مجلس الادارة	الارتباط	حجم مجلس الادارة
								--		الارتباط	حجم مجلس الادارة
								384		العدد	حجم مجلس الادارة
								--		الارتباط	استقلالية مجلس الادارة
								.524**		الدلالة	استقلالية مجلس الادارة
								<.001		العدد	استقلالية مجلس الادارة
							384	384		العدد	استقلالية مجلس الادارة
								--		الارتباط	نظام الحوكمة
								.575**		الدلالة	نظام الحوكمة
								<.001		العدد	نظام الحوكمة
							384	384		العدد	نظام الحوكمة
								--		الارتباط	مهارات وخبرات المجلس
								.496**		الدلالة	مهارات وخبرات المجلس
								<.001		العدد	مهارات وخبرات المجلس
							384	384		العدد	مهارات وخبرات المجلس
								.573**		الارتباط	لجان المجلس
								<.001		الدلالة	لجان المجلس
								.590**		العدد	لجان المجلس
								.685**		الارتباط	لجان المجلس
								<.001		الدلالة	لجان المجلس
							384	384		العدد	لجان المجلس
								--		الارتباط	التنوع بين أعضاء المجلس
								.591**		الدلالة	التنوع بين أعضاء المجلس
								<.001		العدد	التنوع بين أعضاء المجلس
							384	384		العدد	التنوع بين أعضاء المجلس
								.506**		الارتباط	نظام التعويضات
								.636**		الدلالة	نظام التعويضات
								<.001		العدد	نظام التعويضات
							384	384		العدد	نظام التعويضات
								--		الارتباط	الافصاح والشفافية
								.751**		الدلالة	الافصاح والشفافية
								.646**		العدد	الافصاح والشفافية
								<.001		العدد	الافصاح والشفافية
							384	384		العدد	الافصاح والشفافية
								--		الارتباط	حوكمة البنوك
								.861**		الدلالة	حوكمة البنوك
								.749**		العدد	حوكمة البنوك
								.671**		العدد	حوكمة البنوك
								.862**		العدد	حوكمة البنوك
								.683**		العدد	حوكمة البنوك
								.726**		العدد	حوكمة البنوك
								.813**		العدد	حوكمة البنوك
								.606**		العدد	حوكمة البنوك
								<.001		العدد	حوكمة البنوك
								<.001		العدد	حوكمة البنوك
								384		العدد	حوكمة البنوك

تظهر النتائج الموضحة في جدول (٤-١٠) أن جميع الارتباطات بين حوكمة البنوك وأبعادها طردية وذات دلالة إحصائية قوية عند ٠.٠٠١، وتراوحت هذه الارتباطات بين (0.247) و(0.683). حيث نلاحظ أن جميع الارتباطات المعنوية طردية وذات دلالة إحصائية ٠.٠٠١، وتراوحت هذه الارتباطات بين ضعيفة (0.25) وقوية

(٠.٩٧). وهو ما يتفق مع العديد من الدراسات السابقة السالف ذكرها في الدراسة الحالية بينما تختلف في بُعد التنوع بين أعضاء مجلس الإدارة (Gender Diversity) حيث جاء الارتباط ضعيف، حيث أشارت الدراسات السابقة أن وجود أعضاء من الجنسين في مجلس الإدارة يزيد من جودة آليات الحوكمة. أما فيما يخص العلاقة بين المحورين الرئيسيين، نستنتج أن هناك ارتباطا طرديا قويا ذا دلالة إحصائية بين دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية وحوكمة البنوك حيث كان معامل الارتباط والدلالة كما يلي $r(384) = .743, P < .001$.

المسارات واختبار الفرضيات الرئيسية Paths and Main Hypothesis Testing

تم الحصول على تقديرات للعلاقات للنموذج الهيكلي (أي معاملات المسار)، والتي تمثل العلاقات المفترضة بين المتغيرات. معاملات المسار لها قيم موحدة تقريبا بين -1 و $+1$ حيث تمثل معاملات المسار المقدر الأقرب من $+1$ علاقة إيجابية قوية (والعكس بالعكس للقيم السالبة) وتكون عادة ذات دلالة إحصائية. وكلما كانت المعاملات المقدر أقرب إلى الصفر، كلما كانت العلاقات أضعف. والقيم المنخفضة جدا القريبة من الصفر عادة لا تكون ذات دلالة إحصائية. تكون العلاقة معنوية وذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة P-value الخاصة بمعامل التقدير الخاص بهذه العلاقة أقل من 0.05 . نلاحظ من خلال نتائج اختبارات الفروض عن طريق نمذجة المعادلات البنائية باستخدام طريقة SEM-PLS في جدول (٤-١٢) أن هناك تأثيرا إيجابيا ذا دلالة إحصائية لدور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية علي حوكمة البنوك حيث أن $\beta = 0.707, t = 18.197, P < .001$ ، وعلية فإنه يتم قبول $95\% \text{ CI for } \beta = [0.622, 0.772], 0.001$ ، وحيث أن قيمة الدلالة أقل من 0.05 ، وعليه فإنه يتم قبول

الفرض الرئيسي للدراس

الجدول رقم (٤-١٢): اختبار فرضيات الدراسة

القرار	فترات الثقة عند ٪٩٥		P- value	t-value	قيمة B	المسار
	الحد الأعلى	الحد الأدنى				
قبول	0.772	0.622	<.001	18.197	0.707	فا١: دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية -> حوكمة البنوك
قبول	0.525	0.325	<.001	8.379	0.431	فا١-١: دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية -> حجم مجلس الإدارة
قبول	0.718	0.551	<.001	14.998	0.644	فا١-٢: دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية -> استقلالية مجلس الإدارة
قبول	0.668	0.508	<.001	14.528	0.6	فا١-٣: دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية -> نظام الحوكمة
قبول	0.732	0.604	<.001	20.196	0.673	فا١-٤: دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية -> خبرات ومهارات المجلس
قبول	0.666	0.502	<.001	14.341	0.594	فا١-٥: دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية -> لجان المجلس
قبول	0.488	0.26	<.001	6.459	0.382	فا١-٦: دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية -> التنوع بين أعضاء المجلس
قبول	0.607	0.421	<.001	10.769	0.521	فا١-٧: دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية -> نظام التعويضات
قبول	0.748	0.619	<.001	20.668	0.691	فا١-٨: دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية -> الافصاح والشفافية

فيما يخص الفرضيات المتفرعة عن الفرض الرئيسي نجد أن جميعها مقبولة من الناحية الإحصائية وكانت كالتالي:

- نجد أن دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية له تأثير موجب علي بعد حجم مجلس الإدارة حيث $(\beta = 0.431, P < 0.001)$ ، وحيث أنه قيمة الدلالة أقل من ٠.٠٥ فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الأول.
- أيضاً، نجد أن دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية له تأثير موجب علي بعد استقلالية مجلس الإدارة حيث $(\beta = 0.644, P < 0.001)$ ، وحيث أنه قيمة الدلالة أقل من ٠.٠٥ فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الثاني.

- بالإضافة إلي أن دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية له تأثير موجب علي بعد نظام الحوكمة حيث $(\beta = 0.6, P < 0.001)$ ، وحيث أنه قيمة الدلالة أقل من ٠.٠٥ فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الثالث.
- أيضا، نجد أن دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية له تأثير موجب علي بعد خبرات ومهارات المجلس حيث $(\beta = 0.673, P < 0.001)$ ، وحيث أنه قيمة الدلالة أقل من ٠.٠٥ فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الرابع.
- بالمثل، نجد أن دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية له تأثير موجب علي بعد لجان المجلس حيث $(\beta = 0.594, P < 0.001)$ ، وحيث أنه قيمة الدلالة أقل من ٠.٠٥ فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الخامس.
- نجد أن دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية له تأثير موجب علي بعد التنوع بين أعضاء المجلس حيث $(\beta = 0.382, P < 0.001)$ ، وحيث أنه قيمة الدلالة أقل من ٠.٠٥ فإنه يتم قبول الفرض الفرعي السادس.
- علي نفس النتيجة، نجد أن دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية له تأثير موجب علي بعد نظام التعويضات حيث $(\beta = 0.521, P < 0.001)$ ، وحيث أنه قيمة الدلالة أقل من ٠.٠٥ فإنه يتم قبول الفرض الفرعي السابع.
- أخيرا، نجد أن دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية له تأثير موجب علي بعد الإفصاح والشفافية حيث $(\beta = 0.691, P < 0.001)$ ، وحيث أنه قيمة الدلالة أقل من ٠.٠٥ فإنه يتم قبول الفرض الفرعي الثامن والأخير.

معامل التحديد R-Square

معامل التحديد هو مقياسا للقوة التفسيرية للنموذج ويحسب على أنه الترابط التربيعي بين القيم الفعلية والمقدرة الخاصة بالبناء الداخلي، حيث يمثل التأثيرات المتراكمة الكامنة للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع. وهذا يعني أن هذا المعامل يمثل مقدار التباين في التركيبات التابعة التي أوضحتها جميع التركيبات المستقلة المرتبطة به. وعلى هذا النحو، يمكن النظر الي هذا المعامل على أنه يمثل مقياسا

للتنبؤ داخل العينة. وأوضح (Hair et al., 2017) أن قيمة معامل التحديد يجب أن تكون أكبر من ٠.١٠ حتى تكون قيمة مقبولة. من خلال نتائج جدول (٤-١٣)، نلاحظ بأن معاملات R^2 مقبولة احصائياً، حيث أن قيم جميع معاملات R-square أكبر من ٠.١٠.

الجدول رقم (٤-١٣): معامل التحديد R Square

النتيجة	R Square Adjusted	R Square	المتغير
متوسطة	0.499	0.5	حوكمة البنوك
متوسطة	0.413	0.414	استقلالية مجلس الإدارة
متوسطة	0.477	0.478	الافصاح والشفافية
ضعيفة	0.144	0.146	التنوع بين أعضاء المجلس
ضعيفة	0.183	0.186	حجم مجلس الإدارة
متوسطة	0.451	0.453	خبرات ومهارات المجلس
متوسطة	0.351	0.353	لجان المجلس
ضعيفة	0.27	0.271	نظام التعويضات
متوسطة	0.359	0.36	نظام الحوكمة

وتحدد مستويات التفسير حسب قيمة R^2 علي النحو التالي (Hair et al., 2021):^{١٥}

- إذا كانت قيمة معامل التحديد أقل من ٠.٣٣، فهو يعبر عن قدرة تفسيرية ضعيفة
 - إذا كانت قيمة معامل التحديد بين ٠.٣٣ الي ٠.٦٧، فهو يعبر عن قدرة تفسيرية متوسطة
 - إذا كانت قيمة معامل التحديد أكبر من ٠.٦٧، فهو يعبر عن قدرة تفسيرية عالية
- من خلال نتائج جدول (٤-١٣)، نلاحظ بأن معاملات R^2 جميعها مقبولة احصائياً، حيث كانت قدرة معاملات التحديد لها ضعيفة إلي متوسطة. وكانت قيمة R-square لمتغير حوكمة البنوك يساوي ٠.٥، أي أن ٥٠٪ من التغيرات في حوكمة البنوك ترجع إلي دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية.

¹⁵ Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R. Springer eBooks. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>

معامل حجم الأثر Effect Size

بالإضافة إلى تقييم النموذج من خلال قيم R^2 لجميع المتغيرات التابعة، يمكن استخدام التغير في قيمة R^2 عند حذف متغير مستقل محدد من النموذج لتقييم ما إذا كان المبنية المحذوفة تأثير جوهري على النموذج.

الجدول رقم (٤-١٤): معاملات حجم الأثر Effect Size (F2)

النتيجة	Effect Size	العلاقة
كبير	1	دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية -> حوكمة البنوك
كبير	0.708	دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية -> استقلالية مجلس الإدارة
كبير	0.916	دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية -> الإفصاح والشفافية
متوسط	0.171	دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية -> التنوع بين أعضاء المجلس
متوسط	0.228	دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية -> حجم مجلس الإدارة
كبير	0.827	دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية -> خبرات ومهارات المجلس
كبير	0.546	دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية -> لجان المجلس
كبير	0.373	دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية -> نظام التعويضات
كبير	0.563	دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية -> نظام الحوكمة

ويشار إلى هذا الإجراء على أنه معامل حجم الأثر f^2 ، كما حدد (Cohen 2013)¹⁶ مستويات حجم الأثر علي النحو التالي:

- ❖ إذا كانت قيمة معامل $f^2 > 0.02$ ، فهو يعبر على عدم وجود أثر
- ❖ إذا كانت قيمة معامل $0.02 \leq f^2 < 0.15$ ، فهو يعبر عن وجود أثر ضعيف
- ❖ إذا كانت قيمة معامل $0.15 \leq f^2 < 0.35$ ، فهو يعبر عن وجود أثر متوسط
- ❖ إذا كانت قيمة معامل $f^2 \geq 0.35$ ، فهو يعبر عن وجود أثر كبير

¹⁶ Cohen, J. (2013). Statistical power analysis for the behavioral sciences. Academic press.

ويتضح من جدول (٤-١٤) أن معاملات الأثر مقبولة وذات أثر كبير وهي الخاصة بتأثير دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية علي كل من:

- حوكمة البنوك ($f^2 = 1.00$).
- استقلالية مجلس الإدارة ($f^2 = 0.708$).
- الإفصاح والشفافية ($f^2 = 0.916$).
- خبرات ومهارات المجلس ($f^2 = 0.827$).
- لجان المجلس ($f^2 = 0.546$).
- نظام التعويضات ($f^2 = 0.373$).
- نظام الحوكمة ($f^2 = 0.563$).

ومعاملات الأثر المتوسطة الخاصة بتأثير دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية علي كل من:

- حجم مجلس الإدارة ($f^2 = 0.228$).
- التنوع بين أعضاء المجلس ($f^2 = 0.171$).

ثامناً الخاتمة: النتائج والتوصيات: أظهرت نتائج الدراسة مايلي:

١. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية وحوكمة البنوك.
٢. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية وُبعد حجم مجلس الإدارة.
٣. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية وُبعد استقلالية مجلس الإدارة.
٤. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية وُبعد نظام الحوكمة في البنوك.

٥. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية وُعد خبرات ومهارات المجلس.
٦. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية وُعد لجان المجلس.
٧. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية وُعد التنوع بين أعضاء مجلس الإدارة.
٨. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية وُعد نظم التعويضات.
٩. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية وُعد الإفصاح والشفافية.
١٠. أظهرت النتائج تأثير كبير للمتغير المستقل دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية بأبعاده على المتغير التابع حوكمة البنوك بأبعاده المتخلفة فيما عدا بُعدي (حجم مجلس الإدارة - والتنوع بين أعضاء المجلس) حيث جاء التأثير متوسط.
١١. أظهرت النتائج وجود ارتباطاً طردياً قوياً بين دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية وحوكمة البنوك.

التوصيات

في إطار نتائج الدراسة الميدانية للبنوك محل الدراسة ودلالات نتائجها، حيث تظهر النتائج الموضحة في جدول (٤-٩) أن جميع الارتباطات بين دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية وأبعاده طردية وذات دلالة إحصائية قوية عند ٠.٠٠١، وجاء الارتباط (٠.٨٧٨)، كذلك تظهر النتائج الموضحة في جدول (٤-١٠) أن جميع الارتباطات بين حوكمة البنوك وأبعادها طردية وذات دلالة إحصائية قوية عند ٠.٠٠١، وتراوحت هذه الارتباطات بين (٠.247) و(٠.683) تبين الارتباطات بين جميع المحاور

والأبعاد في الدراسة، حيث نلاحظ أن جميع الإرتباطات المعنوية طردية وذات دلالة إحصائية (٠.٠٠١)، لذا يقترح الباحث فيما يلي التوصيات الخاصة بالدراسة في شكل خطة عمل تنفيذية من شأنها تعزيز الدور الاستراتيجي في مما يؤثر بالتبعية على جودة ممارسات الحوكمة في البنوك، وهي:

م	التوصية	مسئولية التنفيذ	مسئولية المتابعة والتحقق
١	دعم الادارات العليا في البنوك لإدارات الموارد البشرية لتعزيز دورها كوكيل للتغيير.	الادارات العليا التنفيذية بالبنوك	مجالس إدارات البنوك ضمن نطاقها الرقابي والإشرافي
٢	قيام فرق المراجعة الداخلية بالبنوك عند قيامهم بالمراجعة الميدانية لمدى تناسب سياسات الأجور والحوافز مع مستويات المخاطر التي يتعرض لها البنوك	قطاعات المراجعة الداخلية بالبنوك	لجان المراجعة ولجان المرتبات والمكافآت بالبنوك.
٣	قيام فرق المراجعة الخارجية بالبنوك عند قيامهم بالمراجعة الميدانية لمدى تناسب سياسات الأجور والحوافز مع مستويات المخاطر التي يتعرض لها البنوك	فرق تفتيش البنك المركزي المصري	قطاع الرقابة والإشراف بالبنك المركزي المصري
٤	تشديد البنك المركزي المصري على تعزيز وزيادة	لجان الحوكمة	الجمعيات العامة

	تمثيل المرأة بمجالس إدارات البنوك بما يساهم في زيادة جودة أداء تلك المجالس.	والترشيحات بالبنوك	للبنوك فضلاً عن مراقبة البنك المركزي المصري
٥	مراعاة عمليات التطوير المهني لأعضاء مجالس إدارات البنوك ولاسيما للأعضاء الذين ليس لهم خلفية مالية أو إقتصادية سواء من الناحية العلمية أو المهنية مع قطاع الرقابة والإشراف بالبنك المركزي المصري بما تم في هذا الشأن سنوياً.	رؤساء مجالس إدارات البنوك عند إجراء عمليات تقييم أداء المجلس.	لجان المراجعة والمخاطر بالبنوك فضلاً عن متابعة البنك المركزي المصري عند اعتماد الميزانيات السنوية للبنوك.
٦	قيام إدارة الموارد البشرية من وضع آليات لتوضيح إستراتيجيات الأعمال المختلفة للعاملين بمختلف القطاعات بالبنوك، على سبيل المثال - عقد لقاءات وورش عمل دورية تستهدف ذلك على أن يتم إتاحة نفس المواد على المكتبات الإلكترونية أو منصات التعلم الداخلية بالبنوك	إدارات الموارد البشرية بالبنوك	مجالس إدارات البنوك ضمن نطاقها الرقابي والإشرافي
٧	أن تكون مساعدة إدارة الموارد البشرية في تحقيق	الإدارة العليا	مجالس إدارات البنوك

أهداف الاستراتيجية ضمن محاور قياس فعاليتها وتقييم أداءها.	التنفيذية	ضمن نطاقها الرقابي والإشرافي	
٨	عمل إدارة الموارد البشرية على تطوير آليات تساعد على التوقع والتكيف مع القضايا المستقبلية سواء من النواحي الفنية والمهارية أو السلوكية كذلك آليات المشاركة في تشكيل وتكوين ثقافة الحوكمة داخل البنوك، فضلاً عن خطط وسيناريوهات إستمرارية الأعمال بالتنسيق مع قطاعات المخاطر بالبنوك.	ادارات التدريب بالبنوك بالتنسيق مع قطاعات التطوير المؤسسي.	مجالس إدارات البنوك ممثلة في لجان المخاطر
٩	قيام إدارة الموارد البشرية بالتأكد من وضوح وفهم جميع العاملين بالبنوك لمواثيق سلوكيات العاملين بالبنوك وسياسات تجنب تعارض المصالح والابلاغ عن الممارسات المخالفة وغير المشروعة مع توفير الحماية والسرية التامة للمبلغين	إدارة الموارد البشرية مع قطاعات الالتزام بالبنوك.	مجالس إدارات البنوك ممثلة في لجان المراجعة.
١٠	قيام إدارة الموارد البشرية بشرح وتوضيح مدى تناسب السياسات الخاصة بالتعويضات مع مستوى المخاطر التي يتعرض لها البنك، مع	ادارات الموارد البشرية مع إدارات	مجالس إدارات البنوك ممثلة في لجان

المخاطر	الإتصال الداخلي بقطاعات الإتصال المؤسسي وقطاعات المخاطر بالبنوك.	تطوير نظم حوافز خاصة للعاملين بالوظائف الرقابية.
---------	--	---

حدود البحث والبحوث المستقبلية

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال ٢٠٢٣م ويقترح إجراء دراسة مقارنة في فترة زمنية لاحقة.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على بنك قطر الوطني الأهلي - البنك التجاري الدولي - بنك فيصل الاسلامي المصري ويقترح إجراء الدراسة في بنوك أخرى.

الحدود البشرية: تتكون من العاملين بالبنوك سالفه الذكر ويقترح إجراء دراسة مقارنة بإستخدام العينة الطبقية.

الحدود الموضوعية: تم دراسة دور وكيل التغيير لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بحوكمة البنوك.

قائمة المراجع:

1. ALENAZI, SAMIA, MOHMMAD, WALID, SALEM (2016) The Role of Corporate Governance in Enhancing Performance and Reducing Corporate Risk: The Case of the UK Banking Sector , Durham theses, Durham University. Available at Durham E-Theses Online: <http://etheses.dur.ac.uk/12005/>
2. Bouziane Athmen & Belhade Samia. 2017, The Importance of Human Resources in Corporate Governance, Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol 8 No 4 PP. 161-164.
3. Dragomir, V.D. Comparative Evidence on Corporate Governance Outcomes in the G20 Countries. World 2022, 3, 993–1008. <https://doi.org/10.3390/world3040056>.
4. Guidelines CG principles for Banks, Bank for international settlements, Basel Committee on Banking Supervision, , July 2015, P.4 .
5. Gupta, Prashant Kumar, 2022., Role of corporate governance in asset quality of banks: comparison between government-owned and private banks, © Emerald Publishing Limited ,ISSN: 0307-4358.
6. Mary Metilda & Others, Strategic Vs Operational Human Resource Role Model: An Empirical Study, Journal of Xi'an Shiyu University, ISSN:1673-064X, May 2021.
7. Neil Samuel Rupidara, 2019, Does Human Resource Management Really Play A Strategic Role? A Study in the Context of Organizational Change. PP. 1-23.
8. Nguyen, Thi Nhu Quynh, Duc Trung Nguyen, Hoang Anh Le, and Dinh Luan Le. 2022. Corporate Governance and Financial Stability: The Case of Commercial Banks in Vietnam. Journal of Risk and Financial Management 14: 514. <https://doi.org/10.3390/jrfm15110514>
9. Pereira, A. A., & Vaz, Â. (2022). Corporate Governance and banking performance in Portugal: The impact of variable - RAC_IMP (Impairments). Journal of Information Systems Engineering and Management, 7(4), 18121. <https://doi.org/10.55267/iadt.07.12548>
10. Refinitiv, an LSEG (London Stock Exchange Group) business, is one of the world's largest providers of financial markets data and infrastructure.
11. Sanjar Bakhodirovich & others, ASSESSMENT OF THE STRATEGIC ROLES OF HR PROFESSIONALS IN THE DEVELOPMENT OF THE E-BANKING SYSTEM IN THE BANKING SECTOR OF UZBEKISTAN, ICFNDS, Dubai, United Arab Emirates, ISBN 978-1-4503-8734-7/21/12, PP. 769-774. Available <https://doi.org/10.1145/3508072.3508221>
12. Sher. Saqlain & Others, Strategic role of Human resource Management Policies and Practices in Organizational Change, Indian Journal of economics and Business Vol. 20 No 4, 2021, PP. 275-294.
13. Ulrich Model on Practices of Human Recourses Strategic Roles, Journal of Engineering and applied Sciences 12(6) ISSN: 1816-949x, 2017. PP.1657-1661.
14. Ulrich, D., (1997). Human resource champions. The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business School Press, Boston, MA.