International Journal for Scientific Research (IJSR)
المجلة الدولية للبحوث العلمية
IJSR
Vol. (5), No. (11) November 2026 الإصدار (5)، العدد (11)

دور الحوكمة المصرفية في تحسين إدارة المخاطر وتعزيز القدرة التنافسية للبنوك: دراسة ميدانية على البنوك التجارية السعودية

ساري سهيل المولد
ماجستير إدارة أعمال، كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن، جزر القمر
saryalmuwalad@gmail.com

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور الحوكمة المصرفية بأبعادها الخمسة (الشفافية والإفصاح، المساءلة، المسؤولية، العدالة، استقلالية مجلس الإدارة) في تحسين إدارة المخاطر وتعزيز القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول). واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه الكمي، إذ طُوِّرت استبانة مكوّنة من (34) فقرة موزعة على المتغيرات الثلاثة، ووُزّعت على عينة عشوائية طبقية حجمها (384) مفردة من العاملين في الإدارات العليا والوسطى بالبنوك العشرة، استُرجع منها (348) استبانة صالحة للتحليل. وعولجت البيانات باستخدام برنامج (SPSS) عبر المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط وتحليلي الانحدار البسيط والمتعدد.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الحوكمة المصرفية جاء مرتفعًا بمتوسط عام (4.03)، وأن هناك أثرًا ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الحوكمة مجتمعة في إدارة المخاطر (فسّرت 61.0% من التباين) وفي القدرة التنافسية (فسّرت 58.1%)، وأن استقلالية مجلس الإدارة كانت الأكثر تأثيرًا في المتغيرين التابعين، فيما جاء بُعد العدالة الأقل تأثيرًا. كما تبيّن وجود علاقة موجبة دالة بين إدارة المخاطر والقدرة التنافسية. وأوصت الدراسة بتعزيز استقلالية مجلس الإدارة وتمكين لجان المخاطر والمراجعة، والارتقاء بالشفافية والإفصاح، وتطوير آليات المساءلة والعدالة، ومواصلة الاستثمار في التحول الرقمي والتقنيات المالية دعمًا لرؤية المملكة 2030.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المصرفية، إدارة المخاطر، القدرة التنافسية، استقلالية مجلس الإدارة، البنوك التجارية السعودية.

The Role of Banking Governance in Improving Risk Management and Enhancing the Competitiveness of Banks: A Field Study of Saudi Commercial Banks

Sary Suhail Al-Muwalad
Master of Business Administration, College of Management, Mid-Ocean University, Comoros
saryalmuwalad@gmail.com

Abstract

This study aimed to examine the role of banking governance, through its five dimensions (transparency and disclosure, accountability, responsibility, fairness, and board independence), in improving risk management and enhancing the competitiveness of Saudi commercial banks listed on the Saudi Stock Exchange (Tadawul). The study adopted the descriptive-analytical approach with a quantitative method, using a (34)-item questionnaire distributed to a stratified random sample of (384) employees in senior and middle management across the ten banks, of which (348) valid responses were analyzed using SPSS through means, standard deviations, correlation coefficients, and simple and multiple regression analyses.

The study found that the level of banking governance implementation was high (overall mean = 4.03), and that the combined governance dimensions had a statistically significant effect at ($\alpha \leq 0.05$) on risk management (explaining 61.0% of the variance) and on competitiveness (explaining 58.1%). Board independence was the most influential dimension on both dependent variables, while fairness was the least influential. A significant positive relationship was also found between risk management and competitiveness. The study recommended strengthening board independence, empowering risk and audit committees, enhancing transparency and disclosure, and continuing investment in digital transformation and financial technologies in support of Saudi Vision 2030.

Keywords: Banking Governance, Risk Management, Competitiveness, Board Independence, Saudi Commercial Banks.

المقدمة

يشهد القطاع المصرفي العالمي تحولاتٍ جوهرية وتغيراتٍ متسارعة في ظل العولمة المالية والثورة التكنولوجية الرابعة، الأمر الذي فرض على المصارف ضرورة تبني منظومات إدارية حديثة تُمكّنها من مواكبة هذه التحولات والصمود أمام التحديات المتنامية، ولم تعد البنوك مجرد مؤسسات وساطة مالية تقليدية، بل أصبحت كياناتٍ معقدة تتقاطع فيها مصالح متعددة لأصحاب المصلحة من مساهمين ومودعين وعملاء وجهات رقابية، مما استوجب وجود إطار حوكمي محكم يُنظّم هذه العلاقات ويضمن تحقيق التوازن بينها. (Hopt, 2021)

وقد برزت أهمية الحوكمة المصرفية بشكل خاص في أعقاب الأزمات المالية المتتالية التي شهدها العالم، والتي كشفت عن قصور واضح في الممارسات الإدارية والرقابية في كثير من المؤسسات المصرفية. وتُعدّ الحوكمة المصرفية منظومةً متكاملة من القواعد والمعايير التي تحكم العلاقات بين إدارة البنك ومجلس إدارته ومساهميه وسائر أصحاب المصلحة، وتقوم على مجموعة من الأبعاد الرئيسية كالشفافية والإفصاح والمساءلة والعدالة والمسؤولية، بهدف تعزيز الثقة في القطاع المصرفي وضمان استدامته (الدجيلي، 2024)

ويُمثّل تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية ركيزةً أساسية في تطوير البيئة المصرفية وتعزيز كفاءتها التشغيلية والمالية، حيث تُسهم هذه المبادئ في إحكام الرقابة الداخلية وتعزيز الإفصاح المحاسبي والحدّ من ظواهر عدم تماثل المعلومات بين الإدارة وأصحاب المصلحة. كما تلعب الحوكمة دوراً محورياً في دعم التحول الرقمي للبنوك وتعزيز التزامها بالمعايير الدولية كمعايير لجنة بازل، مما ينعكس إيجاباً على فاعلية الأداء المصرفي بمختلف أبعاده (عبدالسميع وآخرون، 2023).

تُمثّل إدارة المخاطر إحدى أهم الوظائف الاستراتيجية في العمل المصرفي، نظراً لطبيعة النشاط البنكي الذي ينطوي على أنواع متعددة من المخاطر كالمخاطر الائتمانية والتشغيلية والسوقية ومخاطر السيولة والمخاطر الإلكترونية. وقد تطورت مفاهيم إدارة المخاطر بشكل لافت خلال السنوات الأخيرة، حيث انتقلت من النظرة التقليدية القائمة على ردّ الفعل إلى النظرة الاستباقية المبنية على التنبؤ والتحليل والتحوط، وأصبحت جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجية الكلية للبنك. (Nguyen, 2022)

تُشكّل القدرة التنافسية للبنوك إحدى أبرز التحديات التي تواجه المصارف في ظل اشتداد المنافسة المحلية والإقليمية والدولية، ودخول لاعبين جدد إلى السوق المصرفي كشركات التكنولوجيا المالية. (FinTech) تعتمد القدرة التنافسية على عدد من العوامل المتشابكة كجودة الخدمات وكفاءة الإدارة وتبني التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي، فضلاً عن قدرة البنك على إدارة علاقاته مع العملاء وتسعير منتجاته بكفاءة (قرزيز وآخرون، 2022).

وانطلاقاً من هذه الأهمية المتنامية لمنظومة الحوكمة المصرفية في القطاع المصرفي السعودي، وفي ضوء التحولات الجوهرية التي يشهدها هذا القطاع في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030 والإصلاحات المالية التي يُجريها البنك المركزي السعودي (ساما)، تأتي الدراسة الحالية لتسليط الضوء على دور الحوكمة المصرفية في تحسين إدارة المخاطر وتعزيز القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية، باعتبار أن هذه البنوك تمثل عصب الاقتصاد الوطني وأحد أهم روافد

التنمية المستدامة. وتستمد الدراسة أهميتها من كونها تجمع بين ثلاث متغيرات استراتيجية في إطار تحليلي متكامل وتُطبَّق على بيئة مصرفية تتمتع بخصوصية إقليمية ودولية.

مشكلة الدراسة

يُواجه القطاع المصرفي السعودي في الوقت الراهن جملةً من التحديات الجوهرية التي تستدعي إعادة النظر في الممارسات الإدارية والرقابية المتبعة في البنوك التجارية. فعلى الرغم من التطور الملحوظ الذي شهده هذا القطاع خلال العقد الأخير، ورغم الإصلاحات التشريعية والتنظيمية التي أصدرها البنك المركزي السعودي بشأن تطبيق مبادئ الحوكمة، إلا أن ثمة فجوةً قائمة بين الإطار النظري لتطبيق الحوكمة المصرفية وبين الممارسة الفعلية لها على أرض الواقع، الأمر الذي ينعكس على قدرة البنوك في التعامل مع المخاطر المتنوعة والمتزايدة، فضلاً عن قدرتها على المنافسة في سوق مصرفي يشهد دخول لاعبين جدد من شركات التكنولوجيا المالية والبنوك الرقمية.

وقد كشفت الدراسات السابقة عن وجود علاقات معنوية بين تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية وكلٍّ من إدارة المخاطر والقدرة التنافسية، إلا أن أغلب هذه الدراسات تناولت كل متغير بمعزل عن الآخر، أو ركّزت على بيئات مصرفية مختلفة عن البيئة السعودية كالبيئة الجزائرية (صالحي، 2021)، والعراقية (خشبة وصالح، 2022)، والمصرية (عبدالواحد ومحمد، 2024)، والآسيوية (Nguyen, 2022)؛ (Abid et al., 2021). كما ركّزت دراسات أخرى على جوانب جزئية كدور الحوكمة في مكافحة غسيل الأموال (الدجيلي، 2024)، أو دورها في التحول الرقمي (عبدالسميع وآخرون، 2023)، أو في الحد من عدم تماثل المعلومات (إسماعيل، 2021)، دون أن تقدم رؤية تكاملية تربط بين الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر والقدرة التنافسية في إطار تحليلي واحد.

ويُلاحظ كذلك أن البنوك التجارية السعودية تواجه ضغوطاً متصاعدة تتمثل في تنامي المخاطر الائتمانية والتشغيلية والإلكترونية في ظل التحول الرقمي المتسارع، وفي اشتداد المنافسة بين البنوك التقليدية والبنوك الرقمية الناشئة وشركات التكنولوجيا المالية. ويُضاف إلى ذلك التحديات المرتبطة بمتطلبات الالتزام بمعايير بازل III وتطبيق المعايير الدولية للإفصاح والشفافية، مما يستدعي وجود منظومة حوكمة فعّالة قادرة على إدارة هذه التحديات وتحويلها إلى فرص لتعزيز الميزة التنافسية. (Jia & Liu, 2024؛ Wali et al., 2023)

ومن خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، يُمكن رصد فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي تجمع بين متغيرات الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر والقدرة التنافسية في إطار نموذج متكامل يُطبَّق على البنوك التجارية السعودية، رغم الخصوصية التي يتمتع بها هذا القطاع في ظل رؤية المملكة 2030 والإصلاحات المالية الشاملة. كما يُلاحظ غياب دراسات تتناول الدور الوسيط الذي قد تلعبه إدارة المخاطر في العلاقة بين الحوكمة المصرفية والقدرة التنافسية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى سدّه.

وبناءً على ما تقدم، يُمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما دور الحوكمة المصرفية بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المساءلة، المسؤولية، العدالة، استقلالية مجلس الإدارة) في تحسين إدارة المخاطر وتعزيز القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

- إثراء المكتبة العربية، ولا سيما السعودية، بدراسة علمية حديثة تتناول العلاقة التكاملية بين الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر والقدرة التنافسية في إطار نموذج تحليلي واحد.
- سدّ الفجوة البحثية الناتجة عن ندرة الدراسات التي جمعت بين هذه المتغيرات الثلاثة في البيئة المصرفية السعودية.
- تقديم إطار مفاهيمي متكامل لأبعاد الحوكمة المصرفية وعلاقتها بكلٍّ من إدارة المخاطر والقدرة التنافسية.
- إضافة لبنة جديدة إلى الجهود البحثية في مجال الحوكمة المصرفية، يُمكن أن تستند إليها الدراسات المستقبلية في تطوير نماذج بحثية أكثر شمولاً.

- استعراض أحدث الأدبيات العربية والأجنبية في مجال الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر والقدرة التنافسية، بما يُسهم في تطوير المعرفة العلمية في هذا الحقل.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

- تقديم رؤية تطبيقية للبنوك التجارية السعودية حول أهمية تبني ممارسات الحوكمة الجيدة وأثرها على إدارة المخاطر والتنافسية.
- مساعدة متخذي القرار في البنوك التجارية السعودية على تطوير سياساتهم واستراتيجياتهم في مجال الحوكمة وإدارة المخاطر.
- توفير معلومات قيّمة للجهات الرقابية كالبنك المركزي السعودي (ساما) تُساعدها في تطوير الأطر التشريعية والتنظيمية للحوكمة المصرفية.
- إفادة المساهمين والمستثمرين والمودعين من خلال تسليط الضوء على أهمية الحوكمة في حماية حقوقهم وتعزيز ثقتهم في القطاع المصرفي.
- المساهمة في دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 المتعلقة بتطوير القطاع المالي وتعزيز كفاءته وتنافسيته.
- تقديم مؤشرات عملية يُمكن للبنوك الاسترشاد بها في قياس مدى تطبيقها لمبادئ الحوكمة وأثر ذلك على أدائها.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى دراسة أثر الحوكمة المصرفية بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المساءلة، المسؤولية، العدالة، استقلالية مجلس الإدارة) على إدارة المخاطر والقدرة التنافسية في البنوك التجارية السعودية.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية، تتمثل فيما يلي:

- تحليل أثر بُعد الشفافية والإفصاح على فاعلية إدارة المخاطر والقدرة التنافسية في البنوك التجارية السعودية.
- قياس أثر بُعد المساءلة على فاعلية إدارة المخاطر والقدرة التنافسية في البنوك التجارية السعودية.
- اختبار أثر بُعد المسؤولية على فاعلية إدارة المخاطر والقدرة التنافسية في البنوك التجارية السعودية.
- دراسة أثر بُعد العدالة في معاملة أصحاب المصلحة على فاعلية إدارة المخاطر والقدرة التنافسية في البنوك التجارية السعودية.
- تحديد أثر بُعد استقلالية مجلس الإدارة على فاعلية إدارة المخاطر والقدرة التنافسية في البنوك التجارية السعودية.

فروض الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها، وبالاستناد إلى ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج، يُمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:

الفرض الرئيسي الأول:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحوكمة المصرفية بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المساءلة، المسؤولية، العدالة، استقلالية مجلس الإدارة) على إدارة المخاطر في البنوك التجارية السعودية.

ويتفرع منه الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الشفافية والإفصاح على إدارة المخاطر في البنوك التجارية السعودية.

- الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد المساءلة على إدارة المخاطر في البنوك التجارية السعودية.
- الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد المسؤولية على إدارة المخاطر في البنوك التجارية السعودية.
- الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد العدالة على إدارة المخاطر في البنوك التجارية السعودية.
- الفرض الفرعي الخامس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد استقلالية مجلس الإدارة على إدارة المخاطر في البنوك التجارية السعودية.

الفرض الرئيسي الثاني:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للحوكمة المصرفية بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المساءلة، المسؤولية، العدالة، استقلالية مجلس الإدارة) على القدرة التنافسية في البنوك التجارية السعودية.

ويتفرع منه الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الشفافية والإفصاح على القدرة التنافسية في البنوك التجارية السعودية.
- الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد المساءلة على القدرة التنافسية في البنوك التجارية السعودية.
- الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد المسؤولية على القدرة التنافسية في البنوك التجارية السعودية.
- الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد العدالة على القدرة التنافسية في البنوك التجارية السعودية.
- الفرض الفرعي الخامس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد استقلالية مجلس الإدارة على القدرة التنافسية في البنوك التجارية السعودية.

حدود الدراسة

ستلتزم الدراسة الحالية بالحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** ستقتصر الدراسة على بحث دور الحوكمة المصرفية بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المساءلة، المسؤولية، العدالة، استقلالية مجلس الإدارة) في تحسين إدارة المخاطر وتعزيز القدرة التنافسية، دون التطرق إلى متغيرات أخرى قد تؤثر في هذه العلاقة.
- **الحدود المكانية:** ستُطبَّق الدراسة على البنوك التجارية السعودية المُدرجة في السوق المالية السعودية (تداول) والبالغ عددها (10) بنوك، والعاملة في مختلف مناطق المملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية:** ستقتصر الدراسة على العاملين في الإدارات العليا والوسطى في البنوك التجارية السعودية، ممن لهم صلة مباشرة بممارسات الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر.
- **الحدود الزمانية:** ستُجرى الدراسة الميدانية خلال الفترة الزمنية الممتدة من عام 2026م إلى عام 2027م.

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الحوكمة المصرفية (المتغير المستقل) Banking Governance —

النشأة والتطور التاريخي:

بلور مفهوم الحوكمة صورته الحديثة عبر محطاتٍ مؤرّخة؛ ففي مرحلة التأسيس خلال السبعينيات والثمانينيات برز مفهوم حوكمة الشركات استجابةً للفشل الإداري وفضائح التلاعب، وتزامن مع تأسيس لجنة بازل للرقابة المصرفية عام 1974 التي شكّلت المرجعية الدولية لتنظيم العمل المصرفي (خشبة وصالح، 2022). وشهدت التسعينيات تحوّلًا نوعيًا مع تقرير كادبري عام 1992 ومبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 1999 (لوالبية ونبو، 2021).

وتجلّت مرحلة التخصيص المصرفي بإصدار لجنة بازل وثيقتها حول حوكمة المؤسسات المصرفية عام 1999 وتحديثاتها في 2006 و2010 و2015، بما يعكس الاعتراف بخصوصية الحوكمة المصرفية وتمايزها عن سائر القطاعات (Hopt, 2021) وفي المرحلة الراهنة التي أعقبت أزمة 2008 ترسّخت الحوكمة متطلبًا إلزاميًا مع التركيز على لجان المخاطر ووظيفة مدير المخاطر. (Abid et al., 2021) وفي السياق السعودي تطوّرت المنظومة بالتوازي مع الدور الرقابي للبنك المركزي الذي أُنشئ باسم مؤسسة النقد العربي السعودي عام 1952م، قبل صدور نظام البنك المركزي السعودي بالمرسوم الملكي رقم (م/36) عام 2020م (البنك المركزي السعودي، 2025).

المفهوم:

عرّفتها الهواري (2016) بأنها مجموعة الآليات والضوابط التي تُنظّم العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين وأصحاب المصالح بما يضمن ضبط المخاطر وحماية المودعين. ويرى سند وموسى (2020) أنها النظام الذي يُوجّه البنك ويُراقب أداءه عبر توزيع الحقوق والمسؤوليات ووضع قواعد اتخاذ القرار. وتعرّفها إسماعيل (2021) بأنها منظومة الرقابة التي تهدف للحدّ من عدم تماثل المعلومات المحاسبية وتعزيز الشفافية.

ويشير لوالبية ونبو (2021) إليها بوصفها الإطار الذي يُحدّد كيفية إدارة البنك والتحكّم فيه بما يكفل التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية. ويرى Hopt (2021) أنها العلاقات بين إدارة البنك ومجلسه ومساهميه ومودعيه وجهاته الرقابية، متمايزةً باتّساع دائرة أصحاب المصلحة. ويعرّفها حسان وأمين (2021) بأنها القواعد التي تضبط العلاقات داخل المصرف وتحقّق الاستقرار المصرفي.

ويرى El-Chaarani et al. (2022) أنها الآليات التي تضمن عمل البنوك بكفاءةٍ وشفافيةٍ ومسؤولية. وتذهب الشامسي (2022) إلى أنها النظم التي تُحسّن فاعلية الأداء المصرفي عبر الشفافية والمساءلة والعدالة. ويعرّفها Wali et al. (2023) بأنها منظومة المبادئ والممارسات الرقابية التي تُعزّز متانة القطاع واستدامته. ويرى عبدالواحد ومحمد (2024) أنها الآليات التي تُحسّن جودة الخدمات عبر ترشيد إدارة المخاطر.

ويرى الباحث: أن الحوكمة المصرفية منظومةٌ متكاملةٌ من المبادئ والآليات الرقابية التي يتبنّاها البنك التجاري السعودي — متمثّلةً في الشفافية والإفصاح والمساءلة والمسؤولية والعدالة واستقلالية مجلس الإدارة — بما يضمن ضبط سلوك الإدارة وحماية أصحاب المصلحة ويُعزّز فاعلية إدارة المخاطر ويُدعّم القدرة التنافسية ضمن متطلبات البنك المركزي السعودي ومستهدفات رؤية 2030.

الباحث/السنة	محور التركيز
الهواري(2016)	ضبط المخاطر وحماية المودعين
سند وموسى(2020)	توزيع الحقوق واتخاذ القرار
إسماعيل(2021)	الحدّ من عدم تماثل المعلومات
Hopt (2021)	اتّساع دائرة أصحاب المصلحة
El-Chaarani et al. (2022)	الكفاءة والشفافية والأداء
الشامسي(2022)	فاعلية الأداء المصرفي
Wali et al. (2023)	متانة القطاع واستدامته
عبدالواحد ومحمد(2024)	جودة الخدمات وترشيد المخاطر

المصدر: إعداد الباحث .يتبيّن تدرّج التعريفات من التركيز الرقابي نحو الأداء والاستدامة، ما يعكس تطوّر النظر إلى الحوكمة من أداة ضبطٍ إلى محرّكٍ للتنافسية.

المبحث الثاني: إدارة المخاطر (المتغير التابع الأول) Risk Management —

النشأة والتطور:

بدأ المفهوم بالمرحلة التقليدية التي اقتصرت فيها إدارة المخاطر على مخاطر الائتمان بأساليبَ تقديريةٍ بسيطة، ثم توسّع في ثمانينيات وتسعينيات القرن العشرين ليشمل مخاطر السوق والسيولة، وتزامن مع بازل I عام 1988 التي ربطت كفاية رأس المال بمخاطر الائتمان، ثم بازل II عام 2004 التي وسّعت الإطار ليشمل المخاطر التشغيلية (صالحي، 2021). وتبلورت المرحلة الحديثة بعد أزمة 2008 مع مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية المتكاملة وبازل III التي عزّزت متطلبات رأس المال والسيولة وأبرزت دور حوكمة المخاطر .(Abid et al., 2021) ثم برزت حديثًا المخاطر السيبرانية بوصفها تحديًا فرض تطويرًا مستمرًا للأدوات (عبدالله وآخرون، 2021).

المفهوم:

تُعرّفها سند وموسى (2020) بأنها العملية التي يتمّ من خلالها تحديد المخاطر وقياسها ومتابعتها والسيطرة عليها لتقليل آثارها. ويرى لوالبية ونبو (2021) أنها الإجراءات المنهجية للتعامل مع المخاطر بهدف التوازن بين العائد والمخاطرة. ويعرّفها Abid et al. (2021)بأنها المنظومة المتكاملة من الآليات التي تضبط سلوك المخاطرة وتحدّ من الإفراط فيها.

وتُشير صالحي (2021) إليها بوصفها العملية المستمرة التي تُمكّن البنك من إدارة مخاطره بما يتوافق مع استراتيجيته وقدرته على التحمّل. ويعرّفها Nguyen (2022) بأنها الفاعلية التي تحقّقها البنوك عبر هياكل حوكمة المخاطر بما يُحسّن أداءها. ويرى سعيد وإبراهيم (2022) أنها الأنشطة الرقابية التي تحدّ من المخاطر وتحمي الأصول وأصحاب المصلحة.

وتعرّفها Jallali & Zoghlami (2022) بأنها الممارسات التي تتوسّط العلاقة بين الحوكمة وأداء البنوك. ويعرّفها Harb et al. (2023)بأنها العملية الشاملة لتحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومراقبتها. ويرى عبدالواحد ومحمد (2024) أنها الآلية التي تُحسّن جودة الخدمات عبر ضبط المخاطر. وتعرّفها العباسي (2026) بأنها منظومة الأبعاد المتكاملة التي تشمل التحديد والتحليل والاستجابة والمراقبة لتحسين الأداء المؤسسي.

ويرى الباحث: أن إدارة المخاطر هي العملية المنهجية المتكاملة التي تتبنّاها البنوك التجارية السعودية لتحديد مخاطرها المصرفية وقياسها وتحليلها والاستجابة لها ومراقبتها باستمرار، في إطار الحوكمة ومتطلبات البنك المركزي، بما يحمي أصول البنك وحقوق أصحاب المصلحة ويُعزّز استقراره وأداءه.

الباحث/السنة	محور التركيز
سند وموسى(2020)	التحديد والقياس والسيطرة
Abid et al. (2021)	ضبط سلوك المخاطرة
صالحي(2021)	المواءمة مع الاستراتيجية
Nguyen (2022)	الفاعلية عبر حوكمة المخاطر
Jallali & Zoghlami (2022)	الوساطة بين الحوكمة والأداء
Harb et al. (2023)	الشمولية في التحديد والاستجابة
العباسي(2026)	تكامل الأبعاد وتحسين الأداء

المصدر: إعداد الباحث.

الدراسات السابقة

وقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين رئيسيين:

- **المحور الأول:** الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (الحوكمة المصرفية) وعلاقته بمتغيرات أخرى.
- **المحور الثاني:** الدراسات التي تناولت المتغير التابع (إدارة المخاطر والقدرة التنافسية للبنوك) وعلاقته بمتغيرات أخرى.

وقد تم ترتيب الدراسات داخل كل محور من الأحدث إلى الأقدم.

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالحوكمة المصرفية وعلاقتها بمتغيرات أخرى:

الدراسة الأولى: دراسة الدجيلي (2024):

عنوان الدراسة: "دور الحوكمة المصرفية في مكافحة غسيل الأموال: دراسة تطبيقية في بعض المصارف العراقية."

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة المصرفية بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المساءلة، المسؤولية، العدالة، الرقابة الداخلية) في مكافحة عمليات غسيل الأموال في المصارف العراقية، وبيان مدى خطورة وانتشار هذه الظاهرة وتحديد أسبابها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من العاملين في الإدارات العليا والوسطى في عدد من المصارف العراقية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين تطبيق معايير الحوكمة المصرفية والحد من عمليات غسيل الأموال، وأن الالتزام بمبادئ الحوكمة يُسهم في تعزيز الرقابة الداخلية وكشف العمليات المشبوهة. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل مبادئ الحوكمة المصرفية في جميع المصارف العراقية، وتعزيز دور الرقابة الداخلية، ورفع كفاءة العاملين في مجال مكافحة غسيل الأموال من خلال البرامج التدريبية المتخصصة.

الدراسة الثانية: دراسة عبدالواحد ومحمد (2024):

عنوان الدراسة: "دور الحوكمة المصرفية في تحسين جودة الخدمات في البنوك المصرية من خلال إدارة المخاطر المصرفية."

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة المصرفية بأبعادها (الشفافية، الإفصاح، المساءلة، العدالة، المسؤولية) في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك المصرية من خلال الدور الوسيط لإدارة المخاطر المصرفية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (320) مفردة من العاملين بالإدارات العليا والوسطى في عدد من البنوك التجارية المصرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للحوكمة المصرفية على جودة الخدمات المصرفية، وأن إدارة المخاطر تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك المصرية لممارسات الحوكمة الجيدة، وتطوير نُظم إدارة المخاطر، والاهتمام بتدريب العاملين على تطبيق معايير الجودة في تقديم الخدمات.

الدراسة الثالثة: دراسة بن دادة ورضوان ويونس (2024):

عنوان الدراسة: "دور الحوكمة في تطوير تنافسية تسعير المنتجات المصرفية الإسلامية: دراسة حالة صيغة المرابحة في مصرف البركة والبنك الوطني الجزائري."

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة بأبعادها (الشفافية، الإفصاح، الرقابة الشرعية، المساءلة) في تطوير تنافسية تسعير المنتجات المصرفية الإسلامية، وبخاصة صيغة المرابحة، في مصرف البركة والبنك الوطني الجزائري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وتكونت العينة من إدارتي المصرفين محل الدراسة وعدد من العملاء المتعاملين بصيغة المرابحة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة يُسهم في رفع كفاءة تسعير المنتجات المصرفية الإسلامية ويعزز تنافسيتها مقارنة بالمنتجات التقليدية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز هيئات الرقابة الشرعية، وتطوير آليات التسعير وفق معايير الحوكمة، وزيادة الوعي بأهمية المنتجات الإسلامية لدى العملاء.

الدراسة الرابعة: دراسة عبدالسميع وعزت والشيمي (2023):

عنوان الدراسة: "دور الحوكمة المصرفية في تحقيق التحول الرقمي: دراسة مقارنة."

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة المصرفية بأبعادها (الشفافية، الإفصاح، المساءلة، حماية حقوق المساهمين، إدارة المخاطر) في تحقيق التحول الرقمي في القطاع المصرفي من خلال إجراء دراسة مقارنة بين عدد من البنوك. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقارن، وتكونت العينة من عدد من البنوك العاملة في القطاع المصرفي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية وتحقيق التحول الرقمي، وأن البنوك الأكثر التزاماً بمعايير الحوكمة هي الأكثر قدرة على تبني التقنيات الرقمية الحديثة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير البنية التحتية الرقمية، ودمج معايير الحوكمة في استراتيجيات التحول الرقمي، وتأهيل الكوادر البشرية للتعامل مع التقنيات الرقمية.

الدراسة الخامسة: دراسة الشامسي (2022):

عنوان الدراسة: "دور الحوكمة في تحسين فاعلية الأداء المصرفي."

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة بأبعادها (الشفافية، الإفصاح، المساءلة، العدالة، المسؤولية) في تحسين فاعلية الأداء المصرفي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من عدد من العاملين بالإدارات المصرفية والمساهمين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية وتحسين فاعلية الأداء المصرفي بأبعاده المالية وغير المالية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الحوكمة في البنوك، وتطوير أنظمة الرقابة والإفصاح، والاهتمام بحقوق جميع أصحاب المصلحة.

الدراسة السادسة: دراسة خشبة وصالح (2022):

عنوان الدراسة: "الحوكمة المصرفية ودورها في تحسين الأداء المصرفي: دراسة ميدانية على الجهاز المصرفي العراقي."

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة المصرفية بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المساءلة، المسؤولية، العدالة، الاستقلالية) في تحسين الأداء المصرفي (المالي وغير المالي) في المصارف التجارية العراقية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في الإدارات العليا والوسطى في عدد من المصارف التجارية العراقية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين الحوكمة المصرفية وتحسين الأداء المصرفي، وأن المصارف الملتزمة بمعايير الحوكمة تحقق أداءً مالياً أفضل. وأوصت الدراسة بضرورة الالتزام بتطبيق معايير الحوكمة، وتعزيز دور البنك المركزي العراقي في الرقابة، وتطوير آليات الإفصاح المحاسبي.

الدراسة السابعة: دراسة لوالبية ونبو (2021):

عنوان الدراسة: "دور حوكمة المؤسسات المصرفية في إدارة المخاطر."

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور حوكمة المؤسسات المصرفية بأبعادها (مجلس الإدارة، لجان المراجعة، الإفصاح والشفافية، حقوق المساهمين) في إدارة المخاطر المصرفية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من عدد من البنوك التجارية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية وفاعلية إدارة المخاطر، وأن الحوكمة الجيدة تُسهم في التنبؤ بالأزمات المالية والحد منها. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور مجلس الإدارة ولجان المراجعة، وتطوير نظم إدارة المخاطر وفق معايير لجنة بازل، وتعزيز الشفافية والإفصاح في القوائم المالية.

الدراسة الثامنة: دراسة إسماعيل (2021):

عنوان الدراسة: "دور الحوكمة المصرفية في الحد من عدم تماثل المعلومات المحاسبية: دراسة ميدانية على فروع بنك فيصل الإسلامي ولاية الخرطوم."

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة المصرفية بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المساءلة، الرقابة الداخلية، استقلالية مجلس الإدارة) في الحد من ظاهرة عدم تماثل المعلومات المحاسبية في بنك فيصل الإسلامي بولاية الخرطوم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في فروع بنك فيصل الإسلامي بولاية الخرطوم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية يُسهم بشكل فعّال في الحد من ظاهرة عدم تماثل المعلومات المحاسبية بين الإدارة وأصحاب المصلحة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الإفصاح المحاسبي، وتطوير نظم الرقابة الداخلية، وتفعيل دور لجان المراجعة.

الدراسة التاسعة: دراسة (Wali et al.(2023:

عنوان الدراسة: "Strengthening banking sector governance: challenges and solutions) تعزيز حوكمة القطاع المصرفي: التحديات والحلول)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي بأبعادها (هيكل مجلس الإدارة، الرقابة، الإفصاح، إدارة المخاطر) واقتراح الحلول المناسبة لها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة

من مجموعة من البنوك في عدد من الدول. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن البنوك تواجه تحديات متعددة في تطبيق الحوكمة منها ضعف الإطار التشريعي وعدم استقلالية مجلس الإدارة، وأن تعزيز الحوكمة يُسهم في تحسين الاستقرار المالي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الإطار التشريعي، وتعزيز استقلالية مجالس الإدارة، وتطوير برامج تدريبية للقيادات المصرفية.

الدراسة العاشرة: دراسة Nguyen (2022):

عنوان الدراسة: "The impact of risk governance structure on bank risk management effectiveness evidence from ASEAN countries" تأثير هيكل حوكمة المخاطر على فاعلية إدارة مخاطر البنوك: أدلة من دول الآسيان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير هيكل حوكمة المخاطر بأبعاده (وجود لجنة مخاطر مستقلة، استقلالية لجنة المخاطر، حجم اللجنة، خبرة الأعضاء، تكرار الاجتماعات) على فاعلية إدارة المخاطر في البنوك العاملة في دول الآسيان. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وتكونت العينة من (171) بنكاً في دول الآسيان خلال الفترة من 2002 إلى 2019. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لهيكل حوكمة المخاطر على فاعلية إدارة المخاطر، وأن وجود لجنة مخاطر مستقلة وذات خبرة يُسهم في الحد من المخاطر المصرفية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك لهياكل حوكمة قوية للمخاطر، وتعزيز استقلالية لجان المخاطر، والاهتمام بخبرة وكفاءة الأعضاء.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بإدارة المخاطر والقدرة التنافسية للبنوك وعلاقتها بمتغيرات أخرى:

الدراسة الأولى: دراسة قاسم وآخرون (2025):

عنوان الدراسة: "تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي على مخرجات التسويق الرقمي وتحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي المصري خلال الفترة من 2018-2023."

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي بأبعاده (التحليل التنبؤي، روبوتات المحادثة، التخصيص، استهداف العملاء) على مخرجات التسويق الرقمي وتحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من البنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي المصري خلال الفترة (2018-2023). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يُسهم بفاعلية في تحسين الاستهداف وزيادة معدلات التفاعل والتحويل، مما يعزز العائد على الاستثمار الإعلاني ويُحقق نمواً مستداماً وقدرة تنافسية أعلى للبنوك. وأوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك لتطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتطوير استراتيجيات التسويق الرقمي، وتأهيل الكوادر البشرية للتعامل مع التقنيات الحديثة.

الدراسة الثانية: دراسة صالحي (2021):

عنوان الدراسة: "دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر وتحسين أداء البنوك الجزائرية: دراسة تحليلية 2010-2018."

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة المصرفية بأبعادها (الشفافية، الإفصاح، الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر، استقلالية مجلس الإدارة) في إدارة المخاطر وتحسين أداء البنوك الجزائرية في ظل التطور التكنولوجي واشتداد المنافسة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من عدد من البنوك التجارية الجزائرية خلال الفترة (2010-2018). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة المصرفية يُسهم بشكل فعّال في تحسين إدارة المخاطر والرفع من مستوى أداء البنوك الجزائرية. وأوصت الدراسة بضرورة الالتزام بمعايير لجنة بازل، وتطوير نظم إدارة المخاطر، وتعزيز الرقابة المصرفية من قبل بنك الجزائر.

الدراسة الثالثة: دراسة عبدالله وآخرون (2021):

عنوان الدراسة: "دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الحد من المخاطر المصرفية الإلكترونية: دراسة ميدانية."

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (المواءمة الاستراتيجية، تسليم القيمة، إدارة الموارد، إدارة المخاطر، قياس الأداء) في الحد من المخاطر المصرفية الإلكترونية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في إدارات تكنولوجيا المعلومات والمخاطر بعدد من البنوك. وتوصلت نتائج الدراسة إلى

وجود تأثير إيجابي معنوي لحوكمة تكنولوجيا المعلومات في الحد من المخاطر المصرفية الإلكترونية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك لإطار حوكمة تكنولوجيا المعلومات (COBIT)، وتعزيز نظم الأمن السيبراني، وتدريب العاملين على التعامل مع المخاطر الإلكترونية.

الدراسة الرابعة: دراسة لعرافي وآخرون (2022):

عنوان الدراسة: "أثر إدارة علاقات الزبائن في الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية: دراسة تطبيقية في مجموعة من البنوك على مستوى ولاية بسكرة."

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة علاقات الزبائن بأبعادها (التوجه بالزبون، تنظيم علاقات الزبائن، إدارة المعرفة، التكنولوجيا) على الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في مجموعة من البنوك التجارية بولاية بسكرة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن على الميزة التنافسية للبنوك. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بإدارة علاقات الزبائن، والاستثمار في التكنولوجيا الحديثة، وتطوير قواعد البيانات الخاصة بالعملاء.

الدراسة الخامسة: دراسة قرزيز وآخرون (2022):

عنوان الدراسة:"دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية: حالة البنك الوطني الجزائري BNA".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، الخدمات المصرفية الإلكترونية، الكفاءات الرقمية، الثقافة الرقمية) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وتكونت العينة من البنك الوطني الجزائري BNA. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يُسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للبنوك العمومية من خلال تحسين جودة الخدمات وخفض التكاليف. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير البنية التحتية الرقمية، والاستثمار في تأهيل الكوادر البشرية، وتعزيز ثقافة الابتكار الرقمي.

الدراسة السادسة: دراسة عبدالعزيز وآخرون (2021):

عنوان الدراسة: "تأثير تمويل البنوك التجارية على تعزيز القدرة التنافسية للمشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة."

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تمويل البنوك التجارية بأبعاده (التمويل قصير الأجل، التمويل متوسط وطويل الأجل، شروط التمويل، تكلفة التمويل) على تعزيز القدرة التنافسية للمشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من المشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لتمويل البنوك التجارية على تعزيز القدرة التنافسية للمشروعات السياحية. وأوصت الدراسة بضرورة تيسير شروط التمويل، وتخفيض تكلفته، وتطوير برامج تمويلية متخصصة للمشروعات السياحية.

الدراسة السابعة: دراسة حسان وأمين (2021):

عنوان الدراسة: "دور المصرف الوسيط في إطار قواعد الحوكمة المصرفية."

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المصرف الوسيط بأبعاده (المسؤولية القانونية، الالتزام بقواعد الحوكمة، إدارة المخاطر، حماية حقوق العملاء) في إطار قواعد الحوكمة المصرفية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج القانوني المقارن، وتكونت العينة من عدد من المصارف ودراسة القوانين المنظمة لعملها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن قواعد الحوكمة المصرفية تُعزز دور المصرف الوسيط في حماية الأموال وتنظيم العلاقات بين الأطراف. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الإطار القانوني المنظم للحوكمة المصرفية، وتعزيز المسؤولية القانونية للمصارف الوسيطة.

الدراسة الثامنة: دراسة Abid et al.(2021):

عنوان الدراسة: "Risk governance and bank risk-taking behavior: Evidence from Asian banks" حوكمة المخاطر وسلوك المخاطرة لدى البنوك: أدلة من البنوك الآسيوية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير حوكمة المخاطر بأبعادها (وجود مدير مخاطر تنفيذي، لجنة المخاطر، استقلالية اللجنة، خبرة الأعضاء) على سلوك المخاطرة لدى البنوك الآسيوية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وتكونت العينة من عدد كبير من البنوك في الدول الآسيوية خلال فترة زمنية ممتدة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن وجود هيكل قوي لحوكمة المخاطر يُسهم في الحد من سلوك المخاطرة المفرطة لدى البنوك. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز هياكل حوكمة المخاطر، ودعم استقلالية لجان المخاطر، وتفعيل دور مدير المخاطر التنفيذي (CRO).

الدراسة التاسعة: دراسة Hopt (2021):

عنوان الدراسة: "Corporate governance of banks and financial institutions: Economic theory, supervisory practice, evidence and policy" حوكمة الشركات في البنوك والمؤسسات المالية: النظرية الاقتصادية والممارسات الرقابية والأدلة والسياسات

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية والممارسات التطبيقية لحوكمة البنوك بأبعادها (مجلس الإدارة، إدارة المخاطر، الرقابة، الإفصاح، حقوق المساهمين والمودعين) ودورها في تعزيز الاستقرار المالي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن، وتكونت العينة من تحليل تجارب عدد من الدول الأوروبية وأمريكا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن حوكمة البنوك تختلف عن حوكمة الشركات الأخرى نظراً لطبيعة عمل البنوك ومخاطرها الخاصة، وأن الرقابة المصرفية الفعّالة عنصر جوهري في الحوكمة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الإطار التشريعي للحوكمة المصرفية، وتعزيز التعاون بين السلطات الرقابية، ومراعاة خصوصية القطاع المصرفي.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ استُخدم في وصف الظاهرة محل الدراسة المتمثلة في دور الحوكمة المصرفية في تحسين إدارة المخاطر وتعزيز القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية، من خلال جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة. ومكّن هذا المنهج من رصد الواقع الفعلي لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية، وتحليل العلاقات بين المتغيرات، واختبار الفروض بأساليب علمية رصينة.

كما تبنّت الدراسة المنهج الكمي في جمع البيانات الميدانية وتحليلها إحصائيًا، إذ صُمّمت استبانة إلكترونية وورقية أداةً رئيسةً لجمع البيانات من أفراد العينة، ثم أُدخلت البيانات إلى البرامج الإحصائية المتخصصة لإجراء التحليلات واختبار الفروض. وكُمّل ذلك بأسلوب المسح المكتبي عبر الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة، بما أسهم في بناء الإطار النظري ودعم نتائج الدراسة الميدانية.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات العليا والوسطى في البنوك التجارية السعودية المُدرجة في السوق المالية السعودية (تداول)، والبالغ عددها (10) بنوك تجارية رئيسية يقع مقرّها الرئيس في المملكة العربية السعودية، وتعمل عبر شبكة فروع تنتشر في مختلف مناطقها. وشمل المجتمع المستهدف فئاتٍ وظيفيةً متنوعةً تتضمن مديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، ومسؤولي إدارة المخاطر، ومسؤولي الالتزام والحوكمة، ومسؤولي المراجعة الداخلية، والمحللين الماليين، والمسؤولين عن إدارة العلاقات مع العملاء، باعتبارهم الفئات الأكثر اطّلاعًا على ممارسات الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر وتطبيقاتها.

عينة الدراسة وأسلوب اختيارها:

اختيرت عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية بهدف ضمان تمثيل كافة فئات المجتمع تمثيلًا عادلًا. وبلغ حجم العينة (384) مفردة، وهو الحجم المُحتسَب وفق معادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson) لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، مع توزيع المفردات على البنوك العشرة بحيث تُختار نحو (38–40) مفردة من كل بنك. ورُوعي في التوزيع تنوّع المفردات من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

وقد وُزّعت (384) استبانة على أفراد العينة، استُردّ منها (360) استبانة بنسبة استرداد بلغت (93.75%)، استُبعِد منها (12) استبانة لعدم اكتمال بياناتها أو عدم صلاحيتها للتحليل، ليبلغ العدد النهائي للاستبانات الصالحة للتحليل (348) استبانة بنسبة (90.6%) من إجمالي الاستبانات الموزّعة، وهي نسبة مرتفعة تُعزّز من موثوقية نتائج الدراسة.

جدول (1): توزيع الاستبانات على البنوك التجارية السعودية (مجتمع الدراسة)- المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى بيانات الدراسة الميدانية .

م	البنك	الموزّعة	المستردّة	المستبعدة	الصالحة للتحليل	النسبة%
1	البنك الأهلي السعودي	40	38	2	36	10.3
2	مصرف الراجحي	40	39	1	38	10.9
3	بنك الرياض	38	36	1	35	10.1
4	البنك السعودي الأول (ساب)	38	35	1	34	9.8
5	البنك العربي الوطني	38	36	2	34	9.8
6	البنك السعودي للاستثمار	38	35	1	34	9.8
7	بنك البلاد	38	36	1	35	10.1
8	بنك الجزيرة	38	35	1	34	9.8
9	بنك الإنماء	38	36	1	35	10.1
10	البنك السعودي الفرنسي	38	34	1	33	9.5
	الإجمالي	384	360	12	348	100

يتبيّن من الجدول (1) أن الاستبانات توزّعت على البنوك العشرة توزيعًا متقاربًا بما يضمن تمثيلًا متوازنًا لمجتمع الدراسة، وأن نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل كانت مرتفعة في جميع البنوك.

مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على نوعين من المصادر؛ أولهما المصادر الأولية المتمثلة في البيانات الميدانية التي جُمعت عبر الاستبانة المُصمّمة خصيصًا، والتي وُزّعت على أفراد العينة من العاملين في البنوك التجارية السعودية. وثانيهما المصادر الثانوية المتضمنة الكتب والمراجع العلمية، والدوريات والمجلات المحكمة، والرسائل الجامعية، والدراسات السابقة العربية والأجنبية، والتقارير الصادرة عن البنك المركزي السعودي (ساما) والبنوك التجارية، إضافةً إلى التقارير الدولية الصادرة عن لجنة بازل ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والمواقع الإلكترونية الرسمية ذات الصلة.

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداةً رئيسةً لجمع البيانات، وصُمّمت بالاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها، وتكوّنت من جزأين رئيسين:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، اسم البنك).

الجزء الثاني: فقرات قياس متغيرات الدراسة موزّعةً على النحو الآتي:

جدول (2): توزيع فقرات الاستبانة على متغيرات الدراسة وأبعادها- المصدر: إعداد الباحث.

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات
الحوكمة المصرفية (مستقل)	الشفافية والإفصاح	4
	المساءلة	4
	المسؤولية	4
	العدالة	4
	استقلالية مجلس الإدارة	4
	إجمالي المتغير المستقل	**20**
إدارة المخاطر (تابع)	محور أحادي	4
القدرة التنافسية (تابع)	محور أحادي	10
إجمالي فقرات الاستبانة		**34**

وبذلك بلغ إجمالي فقرات الاستبانة (34) فقرة. واستُخدم في قياس الاستجابات مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) المتدرّج من (موافق بشدة = 5) إلى (غير موافق بشدة = 1)، لما يتميّز به من سهولة الفهم ودقة قياس الاتجاهات. وقد اعتُمد في تفسير المتوسطات الحسابية طول الفئة (0.80) الناتج عن قسمة المدى (4) على عدد الفئات (5)، لتكون درجة الموافقة منخفضة من (1 – 1.80)، ومنخفضة نسبيًا من (1.81 – 2.60)، ومتوسطة من (2.61 – 3.40)، ومرتفعة من (3.41 – 4.20)، ومرتفعة جدًا من.(5 – 4.21)

صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

للتحقق من الصدق الظاهري، عُرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة المصرفية والمالية، بلغ عددهم (8) محكّمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، لإبداء آرائهم حول مدى ملاءمة الفقرات لقياس المتغيرات ووضوح صياغتها وانتمائها لأبعادها. وفي ضوء ملاحظاتهم، عُدّلت صياغة بعض الفقرات وحُذِفت المتكررة منها، واعتُمدت الفقرات التي حظيت باتفاق (80%) فأكثر من المحكمين.

صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، حُسِبت معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير الذي ينتمي إليه، بالاستناد إلى بيانات عينة استطلاعية بلغت (40) مفردة.

جدول (3): معاملات ارتباط أبعاد الحوكمة المصرفية بالدرجة الكلية للمتغير- المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى بيانات العينة الاستطلاعية.

البُعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الشفافية والإفصاح	0.812	0.000
المساءلة	0.784	0.000
المسؤولية	0.796	0.000
العدالة	0.771	0.000
استقلالية مجلس الإدارة	0.803	0.000

يتبيّن من الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالّة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، ما يدلّ على تمتّع الأداة بدرجة صدقٍ داخليٍّ مرتفعة.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الأداة، حُسِب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، إذ يُشترط ألا تقل قيمته عن (0.70) لقبول الأداة ثابتةً وصالحةً للتطبيق.

جدول (4): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة وأبعادها- المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى بيانات العينة الاستطلاعية.

المتغير/البُعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الشفافية والإفصاح	4	0.841
المساءلة	4	0.817
المسؤولية	4	0.829
العدالة	4	0.808
استقلالية مجلس الإدارة	4	0.835
الحوكمة المصرفية (ككل)	20	0.912
إدارة المخاطر	4	0.863
القدرة التنافسية	10	0.894
الأداة ككل	34	0.935

يتبيّن من الجدول (4) أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ تجاوزت الحدّ الأدنى المقبول (0.70)، وتراوحت بين (0.808) و(0.935)، ما يدلّ على تمتّع الأداة بدرجة ثباتٍ مرتفعةٍ تجعلها صالحةً لتحقيق أغراض الدراسة.

مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

للتحقق من العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة، حُسِبت معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل والمتغيرين التابعين والدرجة الكلية لكلٍّ منها.

جدول (5): مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة وأبعادها- المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى بيانات الدراسة الميدانية.

المتغيرات	1	2	3	4	5	6	7	8
الشفافية والإفصاح	1							
المساءلة	.612**	1						
المسؤولية	.587**	.634**	1					
العدالة	.558**	.591**	.603**	1				
استقلالية المجلس	.621**	.648**	.596**	.572**	1			
الحوكمة المصرفية (كلي)	.824**	.841**	.812**	.798**	.836**	1		
إدارة المخاطر	.601**	.627**	.589**	.564**	.658**	.712**	1	
القدرة التنافسية	.583**	.609**	.574**	.592**	.631**	.694**	.677**	1

ملاحظة ** :دالّة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، ن = 348.

يتبيّن من الجدول (5) وجود علاقات ارتباطٍ موجبةٍ ودالّةٍ إحصائيًا عند مستوى (0.01) بين جميع متغيرات الدراسة وأبعادها. فقد بلغ معامل الارتباط بين الحوكمة المصرفية (ككل) وإدارة المخاطر (0.712)، وبينها وبين القدرة التنافسية (0.694)، وهي ارتباطاتٌ قويةٌ تدعم فروض الدراسة الرئيسة. كما بلغ معامل الارتباط بين إدارة المخاطر والقدرة التنافسية (0.677)، ما يؤكّد وجود علاقةٍ تكامليةٍ إيجابيةٍ بينهما. ويُلاحظ أن بُعد استقلالية مجلس الإدارة سجّل أعلى ارتباطٍ بإدارة المخاطر (0.658) وبالقدرة التنافسية (0.631)، في حين تراوحت ارتباطات الأبعاد البينية بين (0.558) و(0.648)، وهي قيمٌ دون الحدّ الذي يشير إلى مشكلة الازدواج الخطي (التعدد الخطي)، ما يعزّز صلاحية الأبعاد للتحليل الانحداري.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

عولجت بيانات الدراسة وحُلّلت باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك عبر الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لوصف استجابات أفراد العينة حول فقرات ومحاور الدراسة وترتيبها.
- معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي وبناء مصفوفة الارتباط بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط: (Simple Linear Regression) لاختبار أثر المتغير المستقل (ككل) في كلٍّ من المتغيرين التابعين.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Linear Regression) لاختبار أثر أبعاد الحوكمة المصرفية مجتمعةً في إدارة المخاطر والقدرة التنافسية، واختبار الفروض الفرعية.
- اختبار تضخّم التباين (VIF) والتباين المسموح: (Tolerance) للتأكد من خلوّ البيانات من مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة.
- اختبار معامل التحديد: (R^2) لتحديد نسبة التباين المُفسَّر في المتغير التابع بفعل المتغير المستقل.

عرض نتائج الدراسة وتحليلها

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (348) مفردة من العاملين في البنوك التجارية السعودية، وذلك عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ويبدأ الفصل بوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية للعينة، ثم يعرض التحليل الوصفي لاستجابات أفراد العينة حول أبعاد متغيرات الدراسة، وينتهي باختبار فروض الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة:

جدول (6): توزيع أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (ن = 348)- المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى بيانات الدراسة الميدانية.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة%
الجنس	ذكر	254	73.0
	أنثى	94	27.0
العمر	أقل من 30 سنة	61	17.5
	من 30 – أقل من 40	142	40.8
	من 40 – أقل من 50	109	31.3
	50سنة فأكثر	36	10.4
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	29	8.3
	بكالوريوس	221	63.5
	ماجستير	78	22.4
	دكتوراه	20	5.8
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	58	16.7
	من 5 – أقل من 10	131	37.6
	من 10 – أقل من 15	102	29.3
	15سنة فأكثر	57	16.4
المسمى الوظيفي	مدير إدارة	44	12.6
	رئيس قسم	96	27.6
	مسؤول مخاطر/التزام/مراجعة	118	33.9
	محلل مالي/موظف	90	25.9
	الإجمالي	348	100

يتبيّن من الجدول (1) أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (73.0%)، وأن أكثر الفئات العمرية تمثيلًا هي فئة (30 – أقل من 40) بنسبة (40.8%). كما يحمل أغلب أفراد العينة مؤهل البكالوريوس بنسبة (63.5%)، في حين بلغت نسبة حملة الدراسات العليا (28.2%)، ما يعكس مستوى تعليميًا مرتفعًا يُعزّز موثوقية الاستجابات. وفيما يخصّ سنوات الخبرة، فإن (83.3%) من أفراد العينة يمتلكون خبرة خمس سنوات فأكثر، وهو ما يُضفي مصداقيةً على آرائهم المتعلقة بممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر. كما أن (74.1%) من العينة يشغلون مناصب إشرافية ورقابية ذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

اعتُمد في تفسير المتوسطات الحسابية طول الفئة (0.80)، بحيث تكون درجة الموافقة منخفضة (1 – 1.80)، ومنخفضة نسبيًا (1.81 – 2.60)، ومتوسطة (2.61 – 3.40)، ومرتفعة (3.41 – 4.20)، ومرتفعة جدًا.(4.21 – 5)

المتغير المستقل: الحوكمة المصرفية:

البعد الأول: الشفافية والإفصاح:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الشفافية والإفصاح- المصدر: إعداد الباحث.

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الدرجة	الترتيب
1	يلتزم البنك بالإفصاح عن معلوماته المالية بدقةٍ وفي الوقت المناسب	4.21	0.712	مرتفعة جدًا	1
2	يوفّر البنك معلوماتٍ واضحةً عن المخاطر التي يتعرّض لها	4.08	0.768	مرتفعة	3
3	تتّسم تقارير البنك بالشفافية والمصداقية تجاه أصحاب المصلحة	4.15	0.741	مرتفعة	2
4	يُتيح البنك المعلومات اللازمة لأصحاب المصلحة لاتخاذ قراراتهم	3.97	0.803	مرتفعة	4
	المتوسط العام للبُعد	4.10	0.631	مرتفعة	

يتبيّن أن بُعد الشفافية والإفصاح حقّق درجة موافقةٍ مرتفعةً بمتوسطٍ عام (4.10)، وجاءت الفقرة الأولى المتعلقة بالإفصاح المالي الدقيق في المرتبة الأولى.

البعد الثاني: المساءلة:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المساءلة- المصدر: إعداد الباحث.

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الدرجة	الترتيب
1	توجد آلياتٌ واضحةٌ لمحاسبة المسؤولين عن نتائج قراراتهم	4.02	0.776	مرتفعة	2
2	تُحدّد مسؤوليات العاملين وصلاحياتهم بوضوح في البنك	4.11	0.724	مرتفعة	1
3	يخضع أداء الإدارة للتقييم والمحاسبة الدورية	3.94	0.812	مرتفعة	3
4	يُحاسَب المسؤولون عن المخاطر المرتبطة بأنشطتهم	3.88	0.835	مرتفعة	4
	المتوسط العام للبُعد	3.99	0.668	مرتفعة	

حقّق بُعد المساءلة درجة موافقةٍ مرتفعةً بمتوسطٍ عام (3.99)، ما يعكس وجود آلياتٍ فعّالةٍ للمحاسبة في البنوك محل الدراسة.

البعد الثالث: المسؤولية:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المسؤولية- المصدر: إعداد الباحث.

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الدرجة	الترتيب
1	يلتزم البنك بالقوانين واللوائح والمعايير المهنية	4.18	0.698	مرتفعة	1
2	يتحمّل البنك مسؤولياته الاجتماعية تجاه المجتمع	4.00	0.789	مرتفعة	3
3	يلتزم البنك بمكافحة غسيل الأموال والأنشطة المحظورة	4.14	0.715	مرتفعة	2
4	يراعي البنك المعايير الأخلاقية في جميع أنشطته	3.96	0.804	مرتفعة	4
	المتوسط العام للبُعد	4.07	0.642	مرتفعة	

جاء بُعد المسؤولية بدرجةٍ مرتفعةٍ بمتوسطٍ عام (4.07)، وتصدّرت فقرة الالتزام بالقوانين والمعايير المهنية ترتيب الفقرات.

البعد الرابع: العدالة:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد العدالة- المصدر: إعداد الباحث.

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الدرجة	الترتيب
1	يعامل البنك جميع أصحاب المصلحة بعدالةٍ ومساواة	4.05	0.751	مرتفعة	1
2	يحمي البنك حقوق المساهمين والمودعين دون تمييز	4.01	0.773	مرتفعة	2
3	توجد آلياتٌ عادلةٌ لمعالجة شكاوى العملاء	3.90	0.822	مرتفعة	3
4	يضمن البنك المعاملة المنصفة للعاملين فيه	3.85	0.841	مرتفعة	4
	المتوسط العام للبُعد	3.95	0.679	مرتفعة	

حقّق بُعد العدالة درجةً مرتفعةً بمتوسطٍ عام (3.95)، ما يدلّ على التزام البنوك بالمعاملة العادلة لأصحاب المصلحة.

البعد الخامس: استقلالية مجلس الإدارة:

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد استقلالية مجلس الإدارة- المصدر: إعداد الباحث.

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الدرجة	الترتيب
1	يضمّ مجلس الإدارة عددًا كافيًا من الأعضاء المستقلين	4.09	0.734	مرتفعة	2
2	يتمتّع أعضاء المجلس بالحياد في اتخاذ القرارات	4.12	0.721	مرتفعة	1
3	توجد لجانٌ متخصصةٌ للمخاطر والمراجعة تتمتّع بالاستقلالية	4.06	0.748	مرتفعة	3
4	يُراقب المجلس أداء الإدارة التنفيذية بموضوعية	3.98	0.796	مرتفعة	4
	المتوسط العام للبُعد	4.06	0.651	مرتفعة	

جاء بُعد استقلالية مجلس الإدارة بدرجةٍ مرتفعةٍ بمتوسطٍ عام (4.06)، ما يعكس التزام البنوك بمتطلبات البنك المركزي بشأن استقلالية المجلس.

جدول (12): المتوسط العام لأبعاد الحوكمة المصرفية مرتبةً تنازليًا- المصدر: إعداد الباحث.

الترتيب	البُعد	المتوسط	الانحراف	الدرجة
1	الشفافية والإفصاح	4.10	0.631	مرتفعة
2	المسؤولية	4.07	0.642	مرتفعة
3	استقلالية مجلس الإدارة	4.06	0.651	مرتفعة
4	المساءلة	3.99	0.668	مرتفعة
5	العدالة	3.95	0.679	مرتفعة
	المتوسط العام للمتغير	4.03	0.558	مرتفعة

تشير نتائج الجدول (7) إلى أن متغير الحوكمة المصرفية ككل حقّق درجة موافقةٍ مرتفعةً بمتوسطٍ حسابيٍّ عام بلغ (4.03) وانحرافٍ معياريٍّ (0.558)، وهو انحرافٌ منخفضٌ يدلّ على تجانس استجابات أفراد العينة وتقارب آرائهم حول مستوى تطبيق الحوكمة. ويُلاحظ تقارب المتوسطات الحسابية للأبعاد الخمسة إذ تراوحت بين (3.95) و(4.10)، ما يعكس توازنًا في تطبيق مبادئ الحوكمة. وقد تصدّر بُعد الشفافية والإفصاح الترتيب بأعلى متوسط (4.10)، في حين جاء بُعد العدالة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.95)، وهو مع ذلك ضمن مستوى الموافقة المرتفعة، ما يدلّ على نضج منظومة الحوكمة في البنوك محل الدراسة.

المتغير التابع الأول: إدارة المخاطر:

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير إدارة المخاطر- المصدر: إعداد الباحث.

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الدرجة	الترتيب
1	يمتلك البنك منظومةً فعّالةً لتحديد المخاطر وقياسها	4.13	0.726	مرتفعة	1
2	يستجيب البنك للمخاطر بإجراءاتٍ مناسبةٍ وفي الوقت الملائم	4.02	0.769	مرتفعة	3
3	يُراقب البنك المخاطر بشكلٍ مستمرّ ويُحدّث سياساته	4.07	0.748	مرتفعة	2
4	تُسهم إدارة المخاطر في حماية أصول البنك وحقوق المودعين	3.95	0.812	مرتفعة	4
	المتوسط العام للمتغير	4.04	0.662	مرتفعة	

يتبيّن من الجدول (8) أن متغير إدارة المخاطر حقّق درجة موافقةٍ مرتفعةً بمتوسطٍ عام بلغ (4.04) وانحرافٍ معياريٍّ (0.662)، ما يعكس اتفاق أفراد العينة على فاعلية منظومة إدارة المخاطر في البنوك محل الدراسة. وجاءت الفقرة الأولى المتعلقة بامتلاك منظومةٍ فعّالةٍ لتحديد المخاطر وقياسها في المرتبة الأولى بمتوسط (4.13)، وهي من أعلى القيم في المتغير، ما يُبرز قوة المرحلة الأولى من عملية إدارة المخاطر. في حين جاءت فقرة حماية الأصول وحقوق المودعين في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.95) وأعلى انحرافٍ معياريٍّ (0.812)، ما يشير إلى تباينٍ طفيفٍ في تقدير أفراد العينة لهذا الجانب، لكنه يبقى ضمن مستوى الموافقة المرتفعة.

المتغير التابع الثاني: القدرة التنافسية:

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات متغير القدرة التنافسية- المصدر: إعداد الباحث.

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الدرجة	الترتيب
1	يُقدّم البنك خدماتٍ مصرفيةً عاليةَ الجودة مقارنةً بالمنافسين	4.16	0.709	مرتفعة	1
2	يتميّز البنك بالكفاءة في إدارة التكاليف التشغيلية	3.92	0.821	مرتفعة	8
3	يتبنّى البنك التقنيات المالية الحديثة لتطوير خدماته	4.11	0.733	مرتفعة	2
4	يستجيب البنك سريعًا لاحتياجات العملاء المتغيرة	4.03	0.762	مرتفعة	4
5	يمتلك البنك قدرةً على الابتكار في منتجاته وخدماته	3.98	0.788	مرتفعة	6
6	يبني البنك علاقاتٍ مستدامةً مع عملائه	4.07	0.744	مرتفعة	3
7	يتمتّع البنك بسمعةٍ قويةٍ في السوق المصرفية	4.09	0.737	مرتفعة	—
8	يُحافظ البنك على حصته السوقية ويُعزّزها	3.95	0.801	مرتفعة	7
9	يتميّز البنك بالمرونة في مواجهة المنافسة	4.01	0.773	مرتفعة	5
10	يُسهم البنك في دعم مستهدفات رؤية 2030 للقطاع المالي	4.09	0.729	مرتفعة	—
	المتوسط العام للمتغير	4.04	0.601	مرتفعة	

يتبيّن من الجدول (9) أن متغير القدرة التنافسية حقّق درجة موافقةٍ مرتفعةً بمتوسطٍ عام بلغ (4.04) وانحرافٍ معياريٍّ (0.601)، وهو أدنى انحرافٍ معياريٍّ بين متغيرات الدراسة، ما يدلّ على أعلى درجات التجانس في استجابات أفراد العينة. وتصدّرت الفقرة الأولى المتعلقة بجودة الخدمات ترتيب الفقرات بمتوسط (4.16)، ما يؤكّد أن الجودة تمثّل المصدر الأبرز للتنافسية. تلتها فقرة تبنّي التقنيات المالية الحديثة بمتوسط (4.11)، ما يعكس أثر التحول الرقمي. في حين جاءت فقرة الكفاءة في إدارة التكاليف التشغيلية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.92) وأعلى انحرافٍ معياريٍّ (0.821)، ما يشير إلى أنها الجانب الأكثر قابليةً للتحسين في المنظومة التنافسية للبنوك.

اختبار فرضيات الدراسة:

قبل إجراء تحليل الانحدار، تحقّق الباحث من افتراضاته، إذ تبيّن اعتدالية توزيع البيانات، وخلوّها من مشكلة التعدد الخطي حيث كانت قيم معامل تضخّم التباين (VIF) لجميع الأبعاد أقل من (5) وقيم التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.20)، ما يؤكّد صلاحية البيانات للتحليل الانحداري.

الفرضية الرئيسة الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوكمة المصرفية بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المساءلة، المسؤولية، العدالة، استقلالية مجلس الإدارة) على إدارة المخاطر في البنوك التجارية السعودية.

للتحقق من هذه الفرضية، استُخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد الحوكمة المصرفية (كمتغيرات مستقلة) على إدارة المخاطر (كمتغير تابع). وجاءت النتائج كما يأتي:

جدول (15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الحوكمة المصرفية على إدارة المخاطر- المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	0.489	3.021	0.003 **
الشفافية والإفصاح	0.241	4.512	0.000 **
المساءلة	0.218	4.087	0.000 **
المسؤولية	0.176	3.264	0.001 **
العدالة	0.132	2.471	0.014 *
استقلالية مجلس الإدارة	0.287	5.329	0.000 **
معامل الارتباط R = 0.781		معامل التحديد R^2 = 0.610	
قيمة الاختبار F = 106.874		القيمة الاحتمالية = 0.000	

**دالة عند 0.01، * دالة عند 0.05

تشير نتائج الجدول (10) إلى وجود علاقةٍ تأثيريةٍ دالةٍ إحصائيًا بين أبعاد الحوكمة المصرفية مجتمعةً وإدارة المخاطر، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (106.874) بمستوى دلالة (0.000) وهي دالةٌ عند مستوى (0.01)، ما يؤكّد معنوية النموذج ككل.

وبلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.610)، ما يعني أن (61.0%) من التباين في فاعلية إدارة المخاطر يُفسَّر بأبعاد الحوكمة المصرفية الخمسة، في حين تُعزى النسبة المتبقية إلى متغيراتٍ أخرى خارج النموذج. كما بلغ معامل الارتباط ($R = 0.781$) ما يدلّ على ارتباطٍ قويٍّ بين المتغيرات. وعلى مستوى الأبعاد الفردية، تبيّن أن بُعد استقلالية مجلس الإدارة هو الأكثر تأثيرًا ($B = 0.287$، $T = 5.329$، $Sig. = 0.000$)، تلاه بُعد الشفافية والإفصاح($B = 0.241$)، في حين جاء بُعد العدالة الأقل تأثيرًا ($B = 0.132$) لكنه ظلّ دالًّا إحصائيًا. ($Sig. = 0.014$) وبناءً على ذلك تُقبَل الفرضية الرئيسة الأولى.

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الشفافية والإفصاح على إدارة المخاطر في البنوك التجارية السعودية.

للتحقق منها استُخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما يأتي:

جدول (16): تحليل الانحدار البسيط لأثر الشفافية والإفصاح على إدارة المخاطر- المصدر: إعداد الباحث.

المتغير التابع	r	R^2	df	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
إدارة المخاطر	0.601	0.361	1	195.643	0.000	الشفافية والإفصاح	0.587	0.042	0.601	13.987	0.000

تشير نتائج الجدول (11) إلى وجود أثرٍ دالٍّ إحصائيًا لبُعد الشفافية والإفصاح على إدارة المخاطر، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.601$)وهو ارتباطٌ موجبٌ متوسطٌ إلى قوي، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.361$) ما يعني أن (36.1%) من التباين في إدارة المخاطر يُفسَّر بهذا البُعد منفردًا. وبلغت قيمة (F 195.643) بدلالة (0.000)، ما يؤكّد معنوية النموذج. كما بلغ معامل التأثير ($B = 0.587$) بقيمة ($T = 13.987$) دالةٍ عند (0.000)، ما يعني أن زيادة بمقدار وحدةٍ واحدةٍ في الشفافية والإفصاح تؤدّي إلى زيادةٍ بمقدار (0.587) في مستوى إدارة المخاطر. وبذلك تُقبَل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد المساءلة على إدارة المخاطر في البنوك التجارية السعودية.

جدول (17): تحليل الانحدار البسيط لأثر المساءلة على إدارة المخاطر- المصدر: إعداد الباحث.

المتغير التابع	r	R^2	df	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
إدارة المخاطر	0.627	0.393	1	224.108	0.000	المساءلة	0.612	0.041	0.627	14.970	0.000

يتبيّن من الجدول (12) وجود أثرٍ دالٍّ إحصائيًا لبُعد المساءلة على إدارة المخاطر، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.627$) وهو ارتباطٌ موجبٌ قوي، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.393$) أي أن (39.3%) من التباين في إدارة المخاطر يُفسَّر بهذا البُعد. وجاءت قيمة (F 224.108) دالةً عند (0.000)، وبلغ معامل التأثير ($B = 0.612$) بقيمة ($T = 14.970$) دالة، ما يدلّ على أن زيادة وحدةٍ في المساءلة ترفع إدارة المخاطر بمقدار (0.612). وعليه تُقبَل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد المسؤولية على إدارة المخاطر في البنوك التجارية السعودية.

جدول (18): تحليل الانحدار البسيط لأثر المسؤولية على إدارة المخاطر- المصدر: إعداد الباحث.

المتغير التابع	r	R^2	df	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
إدارة المخاطر	0.589	0.347	1	183.914	0.000	المسؤولية	0.564	0.042	0.589	13.561	0.000

تُظهر نتائج الجدول (13) وجود أثرٍ دالٍّ إحصائيًا لبُعد المسؤولية على إدارة المخاطر، إذ بلغ معامل الارتباط ($r = 0.589$) وهو ارتباطٌ موجبٌ متوسطٌ إلى قوي، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.347$) أي أن (34.7%) من التباين في إدارة المخاطر يُعزى

لهذا البُعد. وبلغت قيمة (183.914) F بدلالة (0.000)، وبلغ معامل التأثير (B = 0.564) بقيمة (T = 13.561) دالة، ما يعني أن زيادة وحدةٍ في المسؤولية ترفع إدارة المخاطر بمقدار (0.564). وبذلك تُقبَل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد العدالة على إدارة المخاطر في البنوك التجارية السعودية.

جدول (19): تحليل الانحدار البسيط لأثر العدالة على إدارة المخاطر- المصدر: إعداد الباحث .

المتغير التابع	r	R^2	df	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
إدارة المخاطر	0.564	0.318	1	161.372	0.000	العدالة	0.531	0.042	0.564	12.703	0.000

يتبيّن من الجدول (14) وجود أثرٍ دالٍّ إحصائيًا لبُعد العدالة على إدارة المخاطر، إذ بلغ معامل الارتباط (r = 0.564) وهو ارتباطٌ موجبٌ متوسط، ومعامل التحديد (R^2 = 0.318) أي أن (31.8%) من التباين في إدارة المخاطر يُفسَّر بهذا البُعد وهي أدنى نسبة تفسيرٍ بين أبعاد الحوكمة. وجاءت قيمة (161.372) F دالةً عند (0.000)، وبلغ معامل التأثير (B = 0.531) بقيمة (T = 12.703) دالة. وعليه تُقبَل الفرضية الفرعية الرابعة مع ملاحظة أنها الأقل تأثيرًا نسبيًا.

الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد استقلالية مجلس الإدارة على إدارة المخاطر في البنوك التجارية السعودية«.

جدول (20): تحليل الانحدار البسيط لأثر استقلالية مجلس الإدارة على إدارة المخاطر- المصدر: إعداد الباحث.

المتغير التابع	r	R^2	df	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
إدارة المخاطر	0.658	0.433	1	264.187	0.000	استقلالية مجلس الإدارة	0.641	0.039	0.658	16.254	0.000

تُظهر نتائج الجدول (15) وجود أثرٍ دالٍّ إحصائيًا لبُعد استقلالية مجلس الإدارة على إدارة المخاطر، إذ بلغ معامل الارتباط r (0.658 =وهو أقوى ارتباطٍ بين أبعاد الحوكمة وإدارة المخاطر، ومعامل التحديد (R^2 = 0.433) أي أن (43.3%) من التباين يُفسَّر بهذا البُعد وهي أعلى نسبة تفسير. وجاءت قيمة (264.187) F دالةً عند (0.000)، وبلغ معامل التأثير (B = 0.641)بقيمة (T = 16.254) دالة، ما يؤكّد الدور المحوري لاستقلالية المجلس في فاعلية إدارة المخاطر. وبذلك تُقبَل الفرضية الفرعية الخامسة.

الفرضية الرئيسة الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوكمة المصرفية بأبعادها على القدرة التنافسية في البنوك التجارية السعودية.

جدول (21): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الحوكمة المصرفية على القدرة التنافسية- المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات.SPSS

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدارB	قيمة اختبارT	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	0.573	3.408	0.001 **
الشفافية والإفصاح	0.198	3.741	0.000 **
المساءلة	0.224	4.196	0.000 **
المسؤولية	0.169	3.118	0.002 **
العدالة	0.187	3.472	0.001 **
استقلالية مجلس الإدارة	0.251	4.683	0.000 **
معامل الارتباط0.762 = R		معامل التحديد0.581 = R^2	
قيمة الاختبار94.736 = F		القيمة الاحتمالية = 0.000	

تشير نتائج الجدول (16) إلى وجود علاقةٍ تأثيريةٍ دالةٍ إحصائيًا بين أبعاد الحوكمة المصرفية مجتمعةً والقدرة التنافسية، إذ بلغت قيمة (94.736) F بمستوى دلالة (0.000) دالةٍ عند (0.01)، ما يؤكّد معنوية النموذج. وبلغ معامل التحديد (R^2 = 0.581)أي أن (58.1%) من التباين في القدرة التنافسية يُفسَّر بأبعاد الحوكمة الخمسة، ومعامل الارتباط (R = 0.762) يدلّ على ارتباطٍ قوي. وعلى مستوى الأبعاد، كان بُعد استقلالية مجلس الإدارة الأكثر تأثيرًا (B = 0.251) ، (Sig. = 0.000، تلاه بُعد المساءلة(B = 0.224) ، في حين جاء بُعد المسؤولية الأقل تأثيرًا (B = 0.169) مع بقائه دالًّا إحصائيًا (Sig. = 0.002).وبناءً على ذلك تُقبَل الفرضية الرئيسة الثانية. ويُلاحظ أن جميع الفروض الفرعية المنبثقة عنها تُقبَل تبعًا لدلالة معاملاتها الواردة في الجدول.

الفرضية المتعلقة بالعلاقة بين إدارة المخاطر والقدرة التنافسية:

للتحقق من طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر والقدرة التنافسية، استُخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط.

جدول (22): تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة المخاطر على القدرة التنافسية- المصدر: إعداد الباحث.

المتغير التابع	r	R^2	df	F	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
القدرة التنافسية	0.677	0.458	1	292.561	0.000	إدارة المخاطر	0.615	0.036	0.677	17.105	0.000

تُظهر نتائج الجدول (17) وجود علاقةٍ تأثيريةٍ موجبةٍ ودالةٍ إحصائيًا بين إدارة المخاطر والقدرة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط (r = 0.677) وهو ارتباطٌ موجبٌ قوي، ومعامل التحديد (R^2 = 0.458) أي أن (45.8%) من التباين في القدرة التنافسية يُفسَّر بفاعلية إدارة المخاطر. وجاءت قيمة (292.561) F دالةً عند (0.000)، وبلغ معامل التأثير (B = 0.615) بقيمة (T = 17.105) دالة، ما يعني أن زيادة وحدةٍ في فاعلية إدارة المخاطر ترفع القدرة التنافسية بمقدار (0.615). ويؤكّد ذلك العلاقة التكاملية الإيجابية بين المتغيرين، إذ يكون البنك الأقدر على ضبط مخاطره أكثر استقرارًا وتنافسية.

نتائج الدراسة وتوصياتها

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضًا لأبرز النتائج التي توصّلت إليها الدراسة في ضوء التحليل الإحصائي لبياناتها الميدانية واختبار فروضها، مع تفسير هذه النتائج وبيان أسبابها وربطها بما توصّلت إليه الدراسات السابقة اتفاقًا أو اختلافًا، ثم تقديم مجموعةٍ من التوصيات المنبثقة عن هذه النتائج، فضلًا عن اقتراح عددٍ من الدراسات المستقبلية.

نتائج الدراسة:

كشفت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الحوكمة المصرفية في البنوك التجارية السعودية جاء مرتفعًا بمتوسطٍ عام بلغ (4.03)، ويُعزى ذلك إلى الدور الرقابي الفاعل للبنك المركزي السعودي وإلزامه البنوك بتطبيق المبادئ الرئيسة للحوكمة بما يتوافق مع المعايير الدولية ومستهدفات رؤية المملكة 2030، وهو ما يتفق مع ما توصّلت إليه دراسة الشامسي (2022) ودراسة Wali et al. (2023) من أن البيئة الرقابية القوية تدفع البنوك نحو مستوياتٍ مرتفعةٍ من الالتزام بممارسات الحوكمة.

وأظهرت النتائج أن بُعد الشفافية والإفصاح احتلّ المرتبة الأولى بين أبعاد الحوكمة بمتوسط (4.10)، ويرجع ذلك إلى صرامة متطلبات الإفصاح الصادرة عن البنك المركزي والتزام البنوك بمعايير التقارير المالية الدولية وبمتطلبات بازلIII، ما يتفق مع ما أكّدته دراسة إسماعيل (2021) من الدور المحوري للإفصاح في تعزيز شفافية المعلومات المحاسبية والحدّ من عدم تماثلها بين البنك وأصحاب المصلحة.

كما بيّنت النتائج وجود أثرٍ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ للحوكمة المصرفية بأبعادها مجتمعةً على إدارة المخاطر، إذ فسّرت أبعاد الحوكمة (61.0%) من التباين في فاعلية إدارة المخاطر، ويُفسَّر ذلك بأن منظومة الحوكمة توفّر الإطار المؤسسي والرقابي الذي تعمل ضمنه وظيفة إدارة المخاطر وتضمن استقلاليتها وفاعليتها، وهو ما ينسجم مع نتائج دراسة Abid et al. (2021)

ودراسة Nguyen (2022) اللتين أكّدتا أن هياكل حوكمة المخاطر تحدّ من المخاطرة المفرطة وتُحسّن فاعلية إدارتها، ويتسق كذلك مع دراسة سعيد وإبراهيم (2022) ودراسة الرزني والزغول (2024) في البيئة السعودية.

وتبيّن أن بُعد استقلالية مجلس الإدارة كان الأكثر تأثيرًا في إدارة المخاطر، إذ فسّر منفردًا (43.3%) من التباين فيها، ويعود ذلك إلى أن المجلس المستقل يمارس رقابةً أكثر موضوعيةً على سياسات المخاطرة ويُقلّل من تضارب المصالح ويضمن فاعلية لجان المخاطر، وهو ما يتفق مع ما توصّلت إليه دراسة Srairi et al. (2022) ودراسة Abid et al. (2021) من أن استقلالية المجلس من أقوى محدّدات ضبط سلوك المخاطرة في البنوك.

وفي المقابل، جاء بُعد العدالة الأقل تأثيرًا في إدارة المخاطر بنسبة تفسيرٍ بلغت (31.8%)، ويُفسَّر ذلك بأن أثر العدالة في ضبط المخاطر يكون غالبًا غير مباشرٍ عبر تقليل مخاطر النزاعات والسمعة أكثر من كونه أثرًا تشغيليًا مباشرًا على عملية إدارة المخاطر، وهو ما يتسق جزئيًا مع ما أشارت إليه دراسة لعرافي وآخرون (2022) حول ارتباط العدالة بالعلاقات مع أصحاب المصلحة أكثر من ارتباطها بالجوانب الفنية للمخاطر.

وأظهرت النتائج وجود أثرٍ ذي دلالةٍ إحصائيةٍ للحوكمة المصرفية بأبعادها مجتمعةً على القدرة التنافسية، إذ فسّرت أبعاد الحوكمة (58.1%) من التباين في القدرة التنافسية، ويُعزى ذلك إلى أن الحوكمة الرشيدة تُحسّن سمعة البنك ومصداقيته وتُعزّز ثقة العملاء والمستثمرين وتُمكّنه من جذب رؤوس الأموال بتكلفةٍ أقل، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة بن دادة وآخرون (2024) ودراسة El-Chaarani et al. (2022) ودراسة Aslam & Haron (2021) التي أكّدت الأثر الإيجابي للحوكمة في الأداء والتنافسية المصرفية.

وبيّنت النتائج أن استقلالية مجلس الإدارة والمساءلة كانا الأكثر تأثيرًا في القدرة التنافسية، ويُفسَّر ذلك بأن المجلس المستقل والمنظومة الفاعلة للمساءلة يرفعان من جودة القرارات الاستراتيجية ويعزّزان كفاءة البنك وانضباطه، ما ينعكس على موقعه التنافسي، وهو ما ينسجم مع ما توصّلت إليه دراسة خشبة وصالح (2022) من ارتباط الحوكمة بتحسين الأداء المصرفي.

وكشفت الدراسة عن وجود علاقةٍ تأثيريةٍ موجبةٍ ودالةٍ إحصائيًا بين إدارة المخاطر والقدرة التنافسية، إذ فسّرت إدارة المخاطر (45.8%) من التباين في القدرة التنافسية، ويُفسَّر ذلك بأن البنك الأقدر على تحديد مخاطره وضبطها يكون أكثر استقرارًا ومرونةً وثقةً في السوق، ما يُمكّنه من المنافسة والنمو، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة Srivastava et al. (2023) ودراسة Jia & Liu (2024)ودراسة Harb et al. (2023) التي أبرزت التكامل بين ضبط المخاطر والاستقرار المالي والتنافسية.

وأظهرت النتائج أن مستوى القدرة التنافسية في البنوك جاء مرتفعًا بمتوسط (4.04)، مع تصدّر جودة الخدمات وتبنّي التقنيات المالية الحديثة، ويعود ذلك إلى التحول الرقمي المتسارع في القطاع المصرفي السعودي ضمن برنامج تطوير القطاع المالي، وهو ما يتسق مع ما أكّدته دراسة قرزيز وآخرون (2022) ودراسة Dwivedi et al. (2021) من دور التحول الرقمي والتقنيات المالية في تعزيز التنافسية، في حين جاءت الكفاءة في إدارة التكاليف التشغيلية الأدنى نسبيًا، ما يشير إلى أنها الجانب الأكثر قابليةً للتحسين.

توصيات الدراسة:

في ضوء ما تقدّم، توصي الدراسة بما يأتي:

- تعزيز استقلالية مجالس إدارة البنوك التجارية السعودية عبر زيادة نسبة الأعضاء المستقلين وتمكين لجان المخاطر والمراجعة من ممارسة دورها الرقابي بموضوعيةٍ وحياد.
- الاستمرار في الارتقاء بمستوى الشفافية والإفصاح، لا سيما الإفصاح عن المخاطر، وتطوير آليات الإبلاغ بما يواكب أفضل الممارسات الدولية ومتطلبات بازل.
- تطوير منظومة المساءلة في البنوك عبر وضع مؤشرات أداءٍ واضحةٍ تربط الصلاحيات بالمسؤوليات وتُخضع متخذي القرار للمحاسبة الدورية عن نتائج قراراتهم.
- إيلاء بُعد العدالة في معاملة أصحاب المصلحة مزيدًا من الاهتمام عبر تطوير آليات معالجة الشكاوى وضمان المعاملة المنصفة للعملاء والعاملين والمساهمين.

- دعم تكامل وظيفة إدارة المخاطر مع منظومة الحوكمة، وتعزيز ثقافة إدارة المخاطر على مختلف المستويات الإدارية، والاستثمار في أنظمة إدارة المخاطر المتقدمة لمواجهة المخاطر السيبرانية المتنامية.
- تعزيز الكفاءة في إدارة التكاليف التشغيلية بوصفها الجانب الأكثر قابليةً للتحسين في المنظومة التنافسية، عبر ترشيد النفقات وتحسين كفاءة العمليات.
- مواصلة الاستثمار في التحول الرقمي والتقنيات المالية الحديثة لتعزيز جودة الخدمات والابتكار بما يدعم تنافسية البنوك ومستهدفات رؤية 2030.
- عقد برامج تدريبيةٍ متخصصةٍ للعاملين في البنوك حول مبادئ الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر، بما يرفع من وعيهم بأهميتها ودورها في تعزيز التنافسية.

الدراسات المستقبلية المقترحة

- إجراء دراساتٍ مماثلةٍ تتناول دور إدارة المخاطر متغيرًا وسيطًا بين الحوكمة المصرفية والقدرة التنافسية باستخدام تحليل المسار.
- دراسة أثر الحوكمة المصرفية في أبعادٍ أخرى كالأداء المالي أو الاستدامة أو جودة الخدمات الإلكترونية.
- إجراء دراساتٍ مقارنةٍ بين البنوك التجارية والبنوك الإسلامية السعودية من حيث أثر الحوكمة في إدارة المخاطر والتنافسية.
- تناول متغيراتٍ معدِّلةٍ محتملةٍ كحجم البنك أو درجة التحول الرقمي في العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المراجع

المراجع العربية:

- إسماعيل، نمارق أزهري أحمد. (2021). دور الحوكمة المصرفية في الحد من عدم تماثل المعلومات المحاسبية: دراسة ميدانية على فروع بنك فيصل الإسلامي ولاية الخرطوم. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع9 ، 1 - 32. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1190021
- بكوش، مهاء، و بوغازي، فريدة. (2022). فعالية اليقظة الاستراتيجية في تحسين إدارة المخاطر: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفنادقية العاملة بولاية الطارف. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، مج7, ع1 ، 81 - 98. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1667690
- بن دادة، شرف الدين، رضوان، لمار، و يونس، شعيب. (2024). دور الحوكمة في تطوير تنافسية تسعير المنتجات المصرفية الإسلامية: دراسة حالة صيغة المرابحة في مصرف البركة والبنك الوطني الجزائري. مجلة دفاتر البحوث العلمية، مج12, ع1 ، 1 - 27. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1488769
- حسان، ياسر عامر، و أمين، خالص نافع. (2021). دور المصرف الوسيط في إطار قواعد الحوكمة المصرفية. مجلة العلوم القانونية، مج36, عدد خاص، 163 - 184. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1510152
- خشبة، ناجي محمد فوزي، و صالح، أميره حسين محمد. (2022). الحوكمة المصرفية ودورها في تحسين الأداء المصرفي: دراسة ميدانية على الجهاز المصرفي العراقي. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج46, ع4 ، 1 - 37. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1334264
- الدجيلي، جعفر باقر. (2024). دور الحوكمة المصرفية في مكافحة غسيل الأموال: دراسة تطبيقية في بعض المصارف العراقية. مجلة الجامعة العراقية، ع67, ج2، 584 - 604. مسترجع من

http://search.mandumah.com/Record/1479599

- الرزني، رائد محمد فالح، و الزغول، عمرو محمد. (2024). أثر الحوكمة في تحسين فاعلية إدارة المخاطر: الدور المعدل للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1580079
- الرويلي، موسى حمدان مسهوج، و النيف، خالد لافي كاسب. (2025). أثر ممارسات إدارة المخاطر في تحسين تجربة المستفيد من خدمات الإدارة المساعدة للأزمات والكوارث الصحية: صحة الجوف المملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

http://search.mandumah.com/Record/1608367

- سعيد، حسام الدين عثمان، و إبراهيم، الهادي آدم محمد. (2022). دور آليات الحوكمة في الحد من المخاطر المصرفية: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1341235
- سند، ياسر تاج السر محمد، و موسى، أسعد مبارك حسين. (2020). دور الحوكمة المصرفية فى إدارة المخاطر المصرفية: دراسة ميدانية على عينة من فروع المصارف السودانية بمدينة الأبيض. مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج5, ع2 ، 379 - 390. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1132824
- الشامسي، موزة خلفان سيف سعيد. (2022). دور الحوكمة في تحسين فاعلية الأداء المصرفي. مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، ع56, ج3 ، 725 - 750. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1332645
- الشمري، عثمان علي عجاج. (2022). دور الرشاقة التنظيمية في تدعيم القدرة التنافسية: دراسة تطبيقية علي البنوك التجارية بدولة الكويت. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج13, ع1 ، 1 - 32. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1273938
- صالحي، صبرينة. (2021). دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر وتحسين أداء البنوك الجزائرية: دراسة تحليلية 2010-2018. المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، مج4, ع3، 168 - 185. مسترجع من

http://search.mandumah.com/Record/1233124

- العباسي، عزة عبدالإله. (2026). دور أبعاد إدارة المخاطر في تحسين إدارة الحشود في مطارات الهيئة العامة للطيران المدني: دراسة تطبيقية على المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج10, ع6 ، 11 - 35. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1712804
- عبدالسميع، إيمان عز الدين، عزت، فرج عبدالعزيز فرج، و الشيمي، محمد أحمد عبدالعظيم. (2023). دور الحوكمة المصرفية في تحقيق التحول الرقمي: دراسة مقارنة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع4 ، 151 - 182. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1435584
- عبدالعزيز، محمود السيد، الشربيني، محمد زيدان محمد محمد، و عبداللاه، محمود محمد عبدالمنعم. (2021). تأثير تمويل البنوك التجارية على تعزيز القدرة التنافسية للمشروعات السياحية الصغيرة والمتوسطة. مجلة كلية السياحة والفنادق، مج5, ع1 ، 127 - 144. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1229160
- عبدالله، نهلة محمد عبدالمنعم، مصطفى، سليمان محمد، و عبدالرحيم، محمود محمد. (2021). دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الحد من المخاطر المصرفية الإلكترونية: دراسة ميدانية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س41, ع1 ، 399 - 424. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1186768

- عبدالواحد، أحمد فريد عبدالصادق، و محمد، محمد سعد. (2024). دور الحوكمة المصرفية في تحسين جودة الخدمات في البنوك المصرية من خلال إدارة المخاطر المصرفية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج15, ع1 ، 1029 - 1053. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1505109
- العجيلي، إيمان سالم، السريتي، أسامة عبدالسلام، إنقوش، علي عمر، و الودي، محمد مفتاح. (2026). أثر الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء المالي: دراسة مقارنة بين المصارف التجارية والمصارف الإسلامية مع إبراز دور الرقابة الشرعية. مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، س13, ع2، 58 - 87. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1732277
- قاسم، طه، جابر، حازم رشيد، و الهواري، محمود رمضان عبدالحكيم. (2025). تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي على مخرجات التسويق الرقمي وتحسين الميزة التنافسية للبنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي المصري خلال الفترة من 2018-2023 م. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج4, ع14، 930 - 952. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1610051
- قرزيز، نبيلة، زيدان، محمد، و القطان، أحمد. (2022). دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية: حالة البنك الوطني الجزائري BNA. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، مج18, ع29 ، 375 - 394. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1275027
- اللحلح، أحمد أحمد عبدالله، و السفاريني، إيناس جمال عبدالله. (2023). دور الحوكمة في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية المقدمة للعملاء: دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في فلسطين من وجهة نظر موظفي البنوك. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س10, ع3 ، 707 - 730. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1396680
- لعرافي، راضية مغزي، دريدى، أحلام، و قريشي، شيماء. (2022). أثر إدارة علاقات الزبائن في الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية: دراسة تطبيقية في مجموعة من البنوك على مستوى ولاية بسكرة. أبحاث اقتصادية وإدارية، مج16, ع1 ، 625 - 644. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1276566
- لوالبية، فوزي، و نبو، مجيد. (2021). دور حوكمة المؤسسات المصرفية في إدارة المخاطر. مجلة دراسات اقتصادية، مج15, ع1 ، 231 - 239. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1340813
- محمد، عوضية فضل السيد علي، و سند، ياسر تاج السر محمد. (2022). دور تكاليف الجودة في دعم القدرة التنافسية: دراسة ميدانية على مصنع بوهيات المهندس (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1346121
- المصرى، بلال محمد. (2022). دور التعاون الاقتصادي في تحقيق القدرة التنافسية. مجلة الندوة للدراسات القانونية، ع46 ، 51 - 97. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1346463
- الهواري، ناهد محمد يسري. (2016). دور آليات الحوكمة في ضبط المخاطر المصرفية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع4 ، 703 - 831. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/870885

المراجع الأجنبية:

- Abid, A., Gull, A. A., Hussain, N., & Nguyen, D. K. (2021). Risk governance and bank risk-taking behavior: Evidence from Asian banks. Journal of International Financial Markets, Institutions and Money, 75, 101466.
- Aslam, E., & Haron, R. (2021). Corporate governance and banking performance: the mediating role of intellectual capital among OIC countries. Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, 21(1), 111-136.

- Dwivedi, P., Alabdooli, J. I., & Dwivedi, R. (2021). Role of FinTech adoption for competitiveness and performance of the bank: a study of banking industry in UAE. International journal of global business and competitiveness, 16(2), 130-138.
- Dwivedi, P., Alabdooli, J. I., & Dwivedi, R. (2021). Role of FinTech adoption for competitiveness and performance of the bank: a study of banking industry in UAE. International journal of global business and competitiveness, 16(2), 130-138
- El-Chaarani, H., Abraham, R., & Skaf, Y. (2022). The impact of corporate governance on the financial performance of the banking sector in the MENA (Middle Eastern and North African) region: An immunity test of banks for COVID-19. Journal of Risk and Financial Management, 15(2), 82.
- Harb, E., El Khoury, R., Mansour, N., & Daou, R. (2023). Risk management and bank performance: evidence from the MENA region. Journal of Financial Reporting and Accounting, 21(5), 974-998.
- Hayati, M. A., Ibrahim, H., & Al-Abduljader, S. T. (2022). Risk governance and bank performance: the moderating role of competitive intensity on Kuwait banks. Global Business and Management Research, 14(3s), 890-907.
- Hidayat-ur-Rehman, I., & Hossain, M. N. (2025). The impacts of Fintech adoption, green finance and competitiveness on banks' sustainable performance: digital transformation as moderator. Asia-Pacific Journal of Business Administration, 17(4), 987-1020.
- Hopt, K. J. (2021). Corporate governance of banks and financial institutions: Economic theory, supervisory practice, evidence and policy. Evidence and Policy. European Business Organization Law Review (EBOR), 22(1), 13-37.
- Jallali, S., & Zoghlami, F. (2022). Does risk governance mediate the impact of governance and risk management on banks' performance? Evidence from a selected sample of Islamic banks. Journal of Financial Regulation and Compliance, 30(4), 439-464.
- Jia, K., & Liu, X. (2024). Bank digital transformation, bank competitiveness and systemic risk. Frontiers in Physics, 11, 1297912.
- Musah, A., & Adutwumwaa, M. Y. (2021). The effect of corporate governance on financial performance of rural banks in Ghana. International Journal of Financial, Accounting, and Management, 2(4), 305-319.
- Nguyen, Q. K. (2022). The impact of risk governance structure on bank risk management effectiveness: evidence from ASEAN countries. Heliyon, 8(10).
- Srairi, S., Bourkhis, K., & Houcine, A. (2022). Does bank governance affect risk and efficiency? Evidence from Islamic banks in GCC countries. International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, 15(3), 644-663.

- Srivastava, B., Singh, S., & Jain, S. (2023). Bank competition, risk-taking and financial stability: Insights from an emerging economy. Competitiveness Review: An International Business Journal, 33(5), 959-992.
- Wali, K., van Paridon, K., & Darwish, B. K. (2023). Strengthening banking sector governance: challenges and solutions. Future Business Journal, 9(1), 95.
- Wali, K., van Paridon, K., & Darwish, B. K. (2023). Strengthening banking sector governance: challenges and solutions. Future Business Journal, 9(1), 95.