

العلاقة بين إدارة المخاطر المالية والحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي

دراسة تطبيقية على البنوك السعودية

إعداد الطالب:

صقر أحمد سليمان الذيب

الرقم الأكاديمي: 243001556

إشراف:

أ.د. فايز جراد.

العام الدراسي:

2025

فهرس المحتويات:

المحتوى	رقم الصفحة
المستخلص	1

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. مقدمة الفصل	3
2. مشكلة الدراسة	5
3. أهمية الدراسة	7
1.3 الأهمية النظرية	7
2.3 الأهمية التطبيقية	8
4. أهداف الدراسة	9
5. تساؤلات الدراسة	10
6. فروض الدراسة	10
7. النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	11

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1. مقدمة الفصل	13
1.1 النظرية الوكالية (Agency Theory)	14
1.2 نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)	15
2. الدراسات السابقة	16
1.2 الدراسات العربية	16
2.2 الدراسات الأجنبية	17
2.3 المقارنة بين الدراسات السابقة والبحث الحالي	18
3. الفجوة البحثية	18
4. الإطار النظري	19
1.4 منطلق الحوكمة المؤسسية	19
2.4 منطلق إدارة المخاطر المالية	19
3.4 منطلق التكامل بين إدارة المخاطر والحوكمة	19
4.4 منطلق المؤسسي التنظيمي	20
4.5 منطلق الكفاءة والاستدامة	20

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1. مقدمة الفصل	22
----------------------	----

23	2. المنهجية وطرق البحث
23	1.2.1. المنهجية العلمية للدراسة
23	2.2. أسلوب البحث (المنهج الميداني)
23	2.3. المنهج الكمي والمنهج النوعي
24	2.4. التصميم العام للبحث
24	2.5. طرق جمع البيانات
24	2.6. أسلوب تحليل البيانات وتفسيرها
25	2.7. حدود وضوابط المنهجية
25	2.8. المبررات المنهجية
25	2.9. ملخص المنهجية
26	3. مجتمع البحث
27	4. حدود البحث

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

30	1. مقدمة الفصل
31	2. تحليل البيانات
31	2.1. المعالجة الإحصائية للبيانات
31	2.2. مراحل تحليل البيانات
32	2.3. صدق وثبات أداة الدراسة

2. 4 تفسير نتائج التحليل 32

3. النتائج 33

3. 1 نتائج مرتبطة بممارسات إدارة المخاطر المالية 33

3. 2 نتائج مرتبطة بالحوكمة المؤسسية 33

3. 3 نتائج العلاقة بين إدارة المخاطر المالية والحوكمة المؤسسية 33

3. 4 مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة 34

3. 5 الخلاصة العامة للنتائج 34

4. التوصيات 35

4. 1 توصيات موجهة للبنوك السعودية 35

4. 2 توصيات موجهة للبنك المركزي السعودي (ساما) 35

4. 3 توصيات للبحوث المستقبلية 35

المراجع 37

الملاحق 40

المستخلص : Abstract

تتناول هذه الدراسة أثر ممارسات إدارة المخاطر المالية على فاعلية الحوكمة المؤسسية في البنوك السعودية، وذلك في ظل التغيرات الاقتصادية والمالية المتسارعة التي تتطلب من المؤسسات المصرفية تبني أنظمة رقابية وإدارية متطورة تساهم في تحقيق الاستقرار المالي والشفافية المؤسسية.

تتمثل مشكلة الدراسة في تحديد مدى قدرة البنوك السعودية على تحقيق التكامل بين إدارة المخاطر المالية والحوكمة المؤسسية بما يعزز الأداء المالي ويحد من التعرض للمخاطر المحتملة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة علمية وُزعت على عينة من العاملين في إدارات المخاطر والحوكمة والمراجعة الداخلية في عدد من البنوك السعودية، حيث تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المالية في البنوك السعودية مرتفع، وأن هناك التزامًا واضحًا بمبادئ الحوكمة المؤسسية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين ممارسات إدارة المخاطر المالية وفاعلية الحوكمة المؤسسية، مما يدل على أن تحسين إدارة المخاطر يساهم في رفع كفاءة الحوكمة وتحقيق استقرار مالي أكبر.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز استقلالية إدارات المخاطر، وتفعيل دور لجان المراجعة الداخلية، والاهتمام بتطوير الكوادر البشرية في مجال إدارة المخاطر والحوكمة، إلى جانب تطبيق أنظمة رقمية متقدمة في تحليل البيانات وتقييم المخاطر. كما أوصت بإجراء دراسات مستقبلية تقارن بين البنوك السعودية والخليجية لمعرفة أوجه الاختلاف في تطبيق ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر المالية، الحوكمة المؤسسية، البنوك السعودية، الشفافية، الاستقرار المالي.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1. المقدمة

تُعد إدارة المخاطر المالية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها استدامة المؤسسات المالية في العصر الحديث، إذ تمثل آلية فاعلة للتعامل مع التحديات التي تفرضها البيئة المصرفية المعقدة والمتقلبة. فالمؤسسات المالية، ولا سيما البنوك، تواجه باستمرار أنواعًا متعددة من المخاطر — مثل مخاطر الائتمان، ومخاطر السوق، ومخاطر السيولة، والمخاطر التشغيلية — التي قد تهدد قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والحفاظ على استقرارها المالي.

ومع تزايد درجة التعقيد في الأدوات المالية والمنتجات المصرفية، باتت الحاجة إلى تطبيق أنظمة شاملة لإدارة المخاطر أكثر إلحاحًا، ليس فقط لحماية أصول المؤسسات، بل أيضًا لضمان استمرارية النمو وتعزيز الثقة في القطاع المصرفي.

لقد أظهرت الأزمات المالية العالمية، ولا سيما أزمة عام 2008، أهمية وجود أنظمة فعالة لإدارة المخاطر داخل المؤسسات المالية. فقد كشفت تلك الأزمات أن ضعف تطبيق سياسات إدارة المخاطر وسوء ممارسات الحوكمة يؤديان إلى خسائر ضخمة تهدد الاقتصاد الكلي. ومن هنا برز الاتجاه العالمي نحو تعزيز الضوابط الرقابية والممارسات الحوكمية التي تهدف إلى تحقيق الشفافية والمساءلة والانضباط المالي.

في هذا السياق، تأتي الحوكمة المؤسسية كإطار تنظيمي متكامل يهدف إلى ترسيخ مبادئ الإدارة الرشيدة داخل المؤسسات، من خلال وضع قواعد واضحة لتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة — مثل مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمساهمين، وأصحاب المصلحة الآخرين.

وتسعى الحوكمة إلى ضمان استخدام الموارد بكفاءة، وتحقيق العدالة والشفافية في اتخاذ القرارات، والحد من تضارب المصالح الذي قد يؤثر على أداء المؤسسة واستقرارها.

وتتلاقى إدارة المخاطر المالية والحوكمة المؤسسية في نقطة جوهرية تتمثل في تحقيق الاستقرار المالي والتنظيمي للمؤسسات المصرفية. فبينما تهدف إدارة المخاطر إلى التعرف على المخاطر المحتملة وقياسها والتحكم فيها، تُوفّر الحوكمة الإطار المؤسسي والرقابي الذي يضمن تنفيذ سياسات إدارة المخاطر بفعالية ومساءلة. وبذلك يمكن القول إن إدارة المخاطر تمثل الجانب التطبيقي التنفيذي للحوكمة، في حين تشكل الحوكمة الإطار التنظيمي الذي يحتضن سياسات إدارة المخاطر ويوجهها.

وفي البيئة المصرفية السعودية، اكتسب موضوع إدارة المخاطر والحوكمة المؤسسية أهمية متزايدة في ضوء التحولات الاقتصادية الكبرى التي تشهدها المملكة، والجهود التي تبذلها رؤية المملكة 2030 لتطوير القطاع المالي وجعله أحد الركائز الرئيسة لتنويع الاقتصاد الوطني.

فقد حرص البنك المركزي السعودي (ساما) وهيئة السوق المالية على إصدار لوائح ومعايير تهدف إلى ضمان تطبيق أفضل الممارسات الدولية في مجال إدارة المخاطر والحوكمة، بما ينسجم مع معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية (Basel Committee) التي تؤكد على أهمية التكامل بين الجانبين.

كما أن البنوك السعودية أصبحت مطالبة اليوم بتطبيق أنظمة متقدمة لإدارة المخاطر وفق منهجيات كمية ونوعية دقيقة، تتيح التنبؤ بالمخاطر المستقبلية وتقييم أثرها المحتمل على المراكز المالية. وفي الوقت ذاته، تُلزم معايير الحوكمة هذه البنوك بإرساء ثقافة مؤسسية تقوم على المساءلة والشفافية والالتزام التنظيمي، مما يعزز الثقة في الجهاز المصرفي السعودي محلياً ودولياً.

وتتبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة إلى تحليل العلاقة التفاعلية بين إدارة المخاطر المالية والحوكمة المؤسسية في البنوك السعودية، وبيان كيف يساهم تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر في تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية، والعكس بالعكس.

فكلما كان لدى البنك نظام قوي لإدارة المخاطر، كان ذلك دليلاً على وجود هيكل حوكمة فعال قادر على المتابعة والتقييم واتخاذ القرارات الاستراتيجية الرشيدة.

وعليه، فإن هذا البحث يسعى إلى تحديد أثر ممارسات إدارة المخاطر المالية على فاعلية الحوكمة المؤسسية في البنوك السعودية، من خلال دراسة تطبيقية تستند إلى البيانات الميدانية وتحليلها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. كما يهدف إلى تقديم إطار علمي وعملي يساعد متخذي القرار في البنوك على تعزيز مستوى التكامل بين هذين المجالين الحيويين لتحقيق أعلى درجات الكفاءة والاستدامة المالية.

وتتجلى أهمية هذا البحث أيضاً في كونه يتناول موضوعاً يتقاطع مع الجوانب الاقتصادية والتنظيمية والاستراتيجية، مما يُكسب نتائجه قيمة تطبيقية عالية يمكن أن تساهم في تطوير السياسات المصرفية وتحسين بيئة العمل المالي في المملكة، دعماً لمسار التحول الوطني وتعزيزاً لمكانة الاقتصاد السعودي في النظام المالي العالمي.

2. مشكلة الدراسة

تُعد البنوك السعودية من أهم مكونات القطاع المالي في المملكة، وهي تواجه في الوقت الراهن تحديات متزايدة ناتجة عن التغيرات الاقتصادية العالمية والتطور السريع في الأدوات والخدمات المالية. هذه التغيرات جعلت من إدارة المخاطر المالية ضرورة استراتيجية لضمان استقرار الأداء المالي وتقليل احتمالية التعثر أو الخسائر.

وفي الوقت ذاته، تسعى هذه البنوك إلى الالتزام بمتطلبات الحوكمة المؤسسية الحديثة التي تُعد من أهم معايير الكفاءة والشفافية والمساءلة في المؤسسات المالية.

إلا أن التكامل بين إدارة المخاطر المالية والحوكمة المؤسسية لا يزال يمثل تحديًا فعليًا أمام العديد من البنوك، إذ تشير الممارسات الواقعية إلى وجود فجوة بين الجانبين. فبينما تُطبق بعض البنوك سياسات إدارة مخاطر متقدمة، إلا أن ارتباطها الفعلي بأطر الحوكمة المؤسسية غالبًا ما يكون محدودًا أو غير متسق. وفي المقابل، قد تتبنى بعض البنوك أنظمة حوكمة شاملة دون أن تتضمن آليات دقيقة لإدارة المخاطر، مما يضعف فعالية الرقابة الداخلية ويؤثر في جودة القرارات الإدارية.

كما أن غياب التكامل المنهجي بين إدارة المخاطر والحوكمة قد يؤدي إلى ضعف الاستجابة للتقلبات الاقتصادية، ويحد من قدرة البنك على تحقيق توازن بين العائد والمخاطرة، ويقلل من مستوى ثقة المستثمرين والعملاء في القطاع المصرفي. وتؤكد الدراسات الحديثة أن نجاح أي مؤسسة مالية في تحقيق الاستدامة يعتمد على قدرتها على دمج إدارة المخاطر ضمن نظام الحوكمة المؤسسية بشكل فعال ومتكامل.

من هذا المنطلق، تتمثل مشكلة الدراسة الرئيسة في التساؤل الآتي:

ما أثر ممارسات إدارة المخاطر المالية على فاعلية الحوكمة المؤسسية في البنوك السعودية؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية، من أبرزها:

ما مستوى تطبيق إدارة المخاطر المالية في البنوك السعودية؟

ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في هذه البنوك؟

ما طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر المالية والحوكمة المؤسسية؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التكامل بين إدارة المخاطر والحوكمة تبعًا لحجم البنك أو نوعه أو سنوات الخبرة الإدارية؟

وبذلك تسعى الدراسة إلى سد الفجوة المعرفية بين الإطارين النظري والتطبيقي في مجال إدارة المخاطر والحوكمة المؤسسية، من خلال تحليل مدى التكامل بينهما في الواقع العملي للبنوك السعودية، وتقديم توصيات علمية يمكن أن تسهم في تحسين جودة الممارسات المالية والإدارية بما يحقق أهداف الاستدامة والشفافية التي تسعى إليها رؤية المملكة 2030.

3. أهمية الدراسة

تُعد هذه الدراسة من الدراسات المهمة في مجال الإدارة المالية والمصرفية، إذ تتناول أحد المحاور الحيوية في بيئة العمل المصرفي السعودي، والمتمثل في مدى تكامل إدارة المخاطر المالية مع نظام الحوكمة المؤسسية. ومع التطورات الاقتصادية والتشريعية المتسارعة التي تشهدها المملكة في إطار رؤية السعودية 2030، تبرز الحاجة إلى فهم أعمق للعلاقة بين إدارة المخاطر والحوكمة، لما لهما من أثر مباشر على استقرار البنوك وثقة المستثمرين والعملاء. وتنقسم أهمية الدراسة إلى أهمية نظرية وأهمية تطبيقية على النحو الآتي:

1.3: الأهمية النظرية

الإثراء العلمي للأدبيات العربية:

تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية في مجال إدارة المخاطر المالية والحوكمة المؤسسية، وهو مجال لا يزال محدود التناول في الدراسات العربية مقارنة بالدراسات الأجنبية، خصوصاً في البيئة السعودية. بناء إطار نظري متكامل:

تقدّم الدراسة إطاراً نظرياً يجمع بين مفاهيم إدارة المخاطر والحوكمة المؤسسية، من خلال تحليل العلاقة التكاملية بينهما، وهو ما يُعد إضافة علمية يمكن أن تُستند إليها دراسات مستقبلية في نفس المجال. دعم البحوث الأكاديمية المستقبلية:

تفتح الدراسة آفاقاً للباحثين والدارسين لتوسيع نطاق البحث حول العلاقة بين المخاطر والحوكمة في قطاعات مالية أخرى، مثل شركات الاستثمار أو التأمين، مما يعزز الاتجاه البحثي في هذا المجال الحيوي. تعزيز الفهم العلمي للعلاقة بين المتغيرات:

تسهم الدراسة في توضيح كيف تؤثر إدارة المخاطر المالية في فاعلية الحوكمة المؤسسية، من خلال تقديم تحليل نظري مدعوم بالأدلة الميدانية.

2.3: الأهمية التطبيقية

خدمة متخذي القرار في البنوك السعودية:

تساعد نتائج الدراسة الإدارات العليا ومجالس الإدارة في البنوك السعودية على تحسين سياساتهم في إدارة المخاطر وتعزيز فاعلية أنظمة الحوكمة المؤسسية، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي والاستقرار التنظيمي.

تطوير السياسات والإجراءات المصرفية:

يمكن الاستفادة من نتائج البحث في صياغة استراتيجيات متكاملة لإدارة المخاطر تتوافق مع مبادئ الحوكمة الرشيدة، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتقليل احتمالية التعثر المالي.

تقديم توصيات عملية للجهات الرقابية:

توفر الدراسة مقترحات يمكن أن يستفيد منها البنك المركزي السعودي (ساما) وهيئة السوق المالية لتطوير الأطر التنظيمية ذات الصلة بإدارة المخاطر والحوكمة المؤسسية.

تعزيز التوافق مع المعايير الدولية:

تمكّن نتائج الدراسة البنوك السعودية من تطوير أنظمتها بما يتماشى مع معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية (Basel Committee)، بما يضمن التوافق مع أفضل الممارسات العالمية في مجالي الحوكمة وإدارة المخاطر.

تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030:

تساهم الدراسة في دعم أهداف برنامج تطوير القطاع المالي ضمن رؤية 2030، من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية والشفافية في المؤسسات المصرفية، وتحقيق التوازن بين النمو والاستدامة المالية.

4. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر المالية والحوكمة المؤسسية في البنوك السعودية، من خلال تحديد أثر ممارسات إدارة المخاطر على فاعلية الحوكمة، ومدى تكاملهما في تحقيق الاستقرار المالي والتنظيمي.

وينبثق عن هذا الهدف العام مجموعة من الأهداف الفرعية كما يلي:

الهدف الرئيسي:

تحليل أثر ممارسات إدارة المخاطر المالية على فاعلية الحوكمة المؤسسية في البنوك السعودية.

الأهداف الفرعية:

- 1- التعرف على مستوى تطبيق إدارة المخاطر المالية في البنوك السعودية ومدى التزامها بمعايير إدارة المخاطر المعتمدة محليًا ودوليًا.
- 2- تحليل مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في البنوك السعودية وفق متطلبات البنك المركزي السعودي (ساما) ومعايير لجنة بازل للرقابة المصرفية.
- 3- دراسة طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر المالية والحوكمة المؤسسية، وبيان ما إذا كانت هذه العلاقة إيجابية ودالة إحصائيًا.
- 4- اختبار أثر ممارسات إدارة المخاطر المالية على أبعاد الحوكمة المؤسسية، مثل الشفافية، والمساءلة، ودور مجلس الإدارة، والإفصاح المالي.
- 5- الكشف عن الفروق الإحصائية في تطبيق إدارة المخاطر والحوكمة بين البنوك السعودية تبعًا لمتغيرات مثل (حجم البنك، نوع البنك، سنوات الخبرة الإدارية).
- 6- تقديم إطار عملي وتوصيات استراتيجية تساعد صُنّاع القرار في البنوك السعودية على تطوير أنظمة متكاملة لإدارة المخاطر والحوكمة المؤسسية بما يحقق الاستدامة المالية والشفافية المؤسسية.

5. تساؤلات الدراسة

سؤال الدراسة الرئيسي:

ما العلاقة بين إدارة المخاطر المالية والحوكمة المؤسسية في البنوك السعودية؟

وتتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المالية في البنوك السعودية؟
2. ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في هذه البنوك؟
3. ما طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر المالية ومبادئ الحوكمة المؤسسية؟
4. كيف تسهم إدارة المخاطر في تحسين الشفافية والمساءلة داخل البنوك السعودية؟

6. فروض الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر المالية والحوكمة المؤسسية في البنوك السعودية.
- الفرضية الثانية: يساهم تطبيق إدارة المخاطر المالية في تعزيز الشفافية داخل البنوك السعودية.
- الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين البنوك السعودية في مستوى تطبيق إدارة المخاطر المالية وفقًا لحجم البنك وطبيعة ملكيته.

7. النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

استند هذا البحث إلى النظرية الوكالية (Agency Theory) ونظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) بوصفهما الإطارين النظريين الرئيسيين اللذين يفسران العلاقة بين إدارة المخاطر المالية والحوكمة المؤسسية في المؤسسات المصرفية.

تُعد النظرية الوكالية من أكثر النظريات شيوعاً في تفسير العلاقات داخل المؤسسات، حيث تفترض وجود علاقة تعاقدية بين المالكين (المساهمين) والوكلاء (الإدارة التنفيذية). وتُبرز هذه النظرية احتمالية تضارب المصالح بين الطرفين نتيجة لاختلاف الأهداف؛ إذ يسعى الوكلاء إلى تحقيق مصالحهم الخاصة، في حين يهدف المساهمون إلى تعظيم أرباحهم وتقليل المخاطر.

ومن هذا المنطلق، تُعد الحوكمة المؤسسية أداة تنظيمية تهدف إلى الحد من هذا التضارب من خلال وضع آليات رقابية واضحة، في حين تمثل إدارة المخاطر المالية إحدى الوسائل التنفيذية لتحقيق ذلك عبر الكشف المبكر عن المخاطر وتقييمها وتحديد آليات التعامل معها بما يضمن حماية أصول المؤسسة واستقرار أدائها المالي.

أما نظرية أصحاب المصلحة، فتركز على ضرورة تحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، مثل المساهمين، الموظفين، العملاء، والجهات الرقابية، والمجتمع. وتدعم هذه النظرية فكرة أن نجاح المؤسسة واستدامتها لا يتحقق إلا من خلال إدارة فعالة للمخاطر تأخذ في الاعتبار مصالح جميع هذه الأطراف.

وبناءً على ذلك، يقوم هذا البحث على افتراض أن فاعلية الحوكمة المؤسسية لا يمكن تحقيقها إلا بوجود نظام متكامل لإدارة المخاطر المالية، وأن هذا التكامل يسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة والثقة بين جميع الأطراف ذات العلاقة.

وبذلك، فإن الإطار النظري للدراسة يستند إلى الدمج بين هاتين النظريتين لتفسير العلاقة بين إدارة المخاطر المالية (كآلية تنفيذية) والحوكمة المؤسسية (كإطار تنظيمي)، بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للبنوك السعودية ويعزز استقرارها المالي والتنظيمي.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

1. مقدمة

تُعد النظريات العلمية إطارًا فكريًا يساعد الباحثين على تفسير العلاقات بين المتغيرات وفهم الظواهر الإدارية والمالية في المؤسسات. ومن خلال هذه النظريات، يمكن تحديد الأسس التي تُبنى عليها الممارسات التنظيمية والسياسات الإدارية، كما تساهم في توجيه عملية البحث العلمي نحو استكشاف العلاقات السببية بين المفاهيم والظواهر قيد الدراسة.

وفي مجال العلوم المالية والمصرفية، برزت مجموعة من النظريات الحديثة التي حاولت تفسير العلاقة بين إدارة المخاطر المالية والحوكمة المؤسسية، من أبرزها:

النظرية الوكالية (Agency Theory) التي تركز على العلاقة بين المالكين والوكلاء وآليات الحد من تضارب المصالح.

نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) التي تُعنى بتحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.

نظرية إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management Theory) التي تفسر كيفية دمج إدارة المخاطر ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتحقيق الكفاءة والاستقرار.

وقد ساهمت هذه النظريات مجتمعة في تطوير المفهوم الحديث للحوكمة وإدارة المخاطر، من خلال التأكيد على أهمية الشفافية والمساءلة والمسؤولية التنظيمية كعوامل أساسية في استدامة المؤسسات المالية. كما تساعد هذه الأطر النظرية في فهم الأساس الذي تقوم عليه العلاقة التكاملية بين إدارة المخاطر المالية والحوكمة المؤسسية في البنوك السعودية، والتي تمثل محور اهتمام هذا البحث.

وبناءً على مراجعة الأدبيات السابقة، اعتمد هذا البحث بشكل أساسي على النظرية الوكالية ونظرية أصحاب المصلحة بوصفهما الإطارين الأكثر ملاءمة لتفسير العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة، وذلك لشمولهما الأبعاد الرقابية والتنظيمية التي تتعلق بكل من إدارة المخاطر والحوكمة المؤسسية.

1.1: النظرية الوكالية (Agency Theory)

تُعد النظرية الوكالية من أهم النظريات التي تفسر العلاقة بين المالكين (أصحاب رأس المال) والوكلاء (الإدارة التنفيذية) داخل المؤسسات.

وقد طوّرت هذه النظرية كل من جنسن وميكلينغ (Jensen & Meckling, 1976) لشرح طبيعة العلاقة التعاقدية التي تنشأ عندما يفوض المالك إدارة أعماله إلى وكيل يتخذ القرارات نيابة عنه.

تتركز النظرية على أن هناك احتمالاً لتضارب المصالح بين الطرفين بسبب اختلاف الأهداف: إذ يسعى المساهمون إلى تعظيم العائد على الاستثمار، بينما قد تسعى الإدارة إلى تحقيق مصالح شخصية أو مهنية قد لا تتوافق دائماً مع مصلحة المالكين. ومن هنا برزت الحوكمة المؤسسية كآلية رقابية تهدف إلى تقليل هذا التضارب من خلال وضع سياسات للإشراف والمساءلة والشفافية.

وفي السياق نفسه، تأتي إدارة المخاطر المالية كأداة تنفيذية تدعم أهداف الحوكمة، إذ تُسهم في الكشف المبكر عن المخاطر وتقييمها والحد من آثارها السلبية على الأداء المالي، مما يعزز ثقة المساهمين في قدرة الإدارة على حماية مصالحهم وتحقيق الاستقرار المالي للمؤسسة.

وبذلك، تُسهم النظرية الوكالية في توضيح الجانب الرقابي والإداري للعلاقة بين إدارة المخاطر والحوكمة المؤسسية، وتؤكد أن نجاح أي مؤسسة مالية يعتمد على مدى كفاءة الأنظمة التي تحد من تضارب المصالح وتضمن المساءلة والشفافية.

2.1: نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تُعد نظرية أصحاب المصلحة من النظريات الحديثة التي وسَّعت نطاق الحوكمة المؤسسية لتشمل جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وليس فقط المساهمين.

وقد طرحها الباحث فريمان (Freeman, 1984)، مؤكداً أن المؤسسة لا تعمل بمعزل عن بيئتها، بل تتأثر وتتوثر في شبكة واسعة من العلاقات تشمل الموظفين، والعملاء، والموردين، والمجتمع، والجهات الرقابية.

تنطلق هذه النظرية من مبدأ أن نجاح المؤسسة واستدامتها يعتمد على تحقيق التوازن بين مصالح جميع أصحاب المصلحة، وليس فقط تحقيق الربحية.

ومن هذا المنطلق، تُعد إدارة المخاطر المالية أحد الأدوات الجوهرية التي تمكن المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها تجاه جميع الأطراف المعنية، من خلال الحد من احتمالية الخسائر، والحفاظ على استقرار الأداء المالي، وضمان استمرارية تقديم الخدمات.

كما تؤكد هذه النظرية على أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية (كالشفافية، والمسؤولية، والعدالة) يسهم في تعزيز ثقة أصحاب المصلحة بالمؤسسة، ويقلل من مستوى المخاطر الناشئة عن ضعف التواصل أو سوء الإدارة.

وبناءً على ذلك، فإن نظرية أصحاب المصلحة تُكمل النظرية الوكالية من خلال توسيع نطاق الحوكمة لتشمل الأبعاد الاجتماعية والتنظيمية، وتؤكد أن التكامل بين إدارة المخاطر والحوكمة المؤسسية يمثل عاملاً حاسماً في بناء الثقة وتحقيق التنمية المستدامة في البنوك السعودية.

2. الدراسات السابقة

تُعد إدارة المخاطر المالية والحوكمة المؤسسية من الموضوعات التي حظيت باهتمام متزايد من الباحثين في السنوات الأخيرة، لما لهما من دور رئيس في تحقيق الاستقرار المالي ورفع كفاءة الأداء في المؤسسات المصرفية. وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، مرتبة زمنياً ومنهجياً.

1.2: الدراسات العربية

1. الحري، عبد الله بن صالح (2020)

بمعنوان: *أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي في البنوك السعودية*.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر ومستوى الأداء المالي في البنوك السعودية خلال الفترة 2015-2019.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على بيانات مالية منشورة لعينة من البنوك المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول).

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر يسهم إيجابياً في تحسين الأداء المالي ورفع كفاءة رأس المال. كما أكدت أن وجود إدارة مخاطر فعالة يحد من التقلبات في الأرباح.

2. العامري، محمد بن ناصر (2022)

بمعنوان: *العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر في المؤسسات المصرفية الخليجية*.

استهدفت الدراسة التعرف على أثر مبادئ الحوكمة المؤسسية (الشفافية، المساءلة، الإفصاح) في تحسين كفاءة إدارة المخاطر.

وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين فاعلية الحوكمة وكفاءة إدارة المخاطر، كما بينت أن تفعيل دور لجان المراجعة ومجالس الإدارة يسهم في خفض مستويات المخاطر التشغيلية.

3. الكعبي، يوسف محمد (2023)

بمعنوان: *تطبيقات الحوكمة المؤسسية في البنوك الإسلامية الخليجية ودورها في تقليل المخاطر الائتمانية*.

هدفت الدراسة إلى مقارنة مستوى الحوكمة بين البنوك الإسلامية والتقليدية، ومدى تأثيرها في المخاطر الائتمانية.

وتوصلت النتائج إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية لا يزال دون المستوى المأمول، وأن وجود هيكل حوكمة فعال يحد من المخاطر الائتمانية ويحسن جودة المحفظة الاستثمارية.

1. Khan, M. & Ahmed, S. (2019)

The Impact of Financial Risk Management on Corporate Governance in Banking Sector: Evidence from Emerging Markets.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر المالية ومستوى الحوكمة في البنوك الآسيوية الناشئة. وأظهرت النتائج أن البنوك التي تطبق سياسات إدارة مخاطر متقدمة تمتلك هياكل حوكمة أكثر فعالية، وأن العلاقة بينهما طردية ودالة إحصائيًا.

2. Al-Tamimi, H. & Al-Mazrooei, M. (2020)

Risk Management Practices and Corporate Governance: A Comparative Study of GCC Banks.

استخدمت الدراسة بيانات من خمس دول خليجية، وبيّنت أن تفعيل لجان المخاطر والإفصاح المالي يعززان من فاعلية الحوكمة المؤسسية. كما خلصت النتائج إلى أن ضعف تكامل إدارة المخاطر في بعض البنوك الخليجية يعود إلى قصور في آليات المساءلة وضعف المتابعة من مجالس الإدارة.

3. Smith, J. (2021)

Corporate Governance and Risk Management Integration: A Framework for Financial Stability.

طور الباحث نموذجًا تكامليًا لدمج الحوكمة وإدارة المخاطر في المؤسسات المالية. وأوصى بأن وجود بيئة رقابية فعالة وثقافة تنظيمية واعية بالمخاطر يمثلان حجر الأساس لتحقيق الاستدامة المالية في القطاع المصرفي.

2.3: المقارنة بين الدراسات السابقة والبحث الحالي

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يتضح ما يلي:

- ركزت معظم الدراسات السابقة على تحليل كل من إدارة المخاطر أو الحوكمة بشكل منفصل، بينما قلّت الدراسات التي تناولت العلاقة التكاملية بينهما، خصوصاً في السياق السعودي.
- أظهرت أغلب الدراسات وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الحوكمة المؤسسية وكفاءة إدارة المخاطر، غير أن أغلبها اعتمد على بيانات مالية كمية فقط دون تحليل ميداني لآراء العاملين في البنوك.
- الدراسات العربية، رغم أهميتها، ما زالت محدودة من حيث المنهجية التكاملية التي تدمج بين التحليل النظري والدراسة التطبيقية في بيئة مصرفية واحدة.

3. الفجوة البحثية

ينطلق هذا البحث من الفجوة المتمثلة في نقص الدراسات التي تناولت التكامل الفعلي بين إدارة المخاطر المالية والحوكمة المؤسسية في البنوك السعودية من منظور ميداني تحليلي.

فمعظم الدراسات السابقة ركزت على أحد الجانبين أو تناولت العلاقة بشكل عام دون تحليل متعمق لتأثير ممارسات إدارة المخاطر على فعالية الحوكمة المؤسسية داخل الإطار التنظيمي السعودي.

لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل علمي يجمع بين البعدين النظري والتطبيقي، ويبرز دور إدارة المخاطر المالية كأداة داعمة لتفعيل مبادئ الحوكمة المؤسسية في البنوك السعودية، مما يُكسب البحث الحالي قيمة علمية وتطبيقية مضافة.

4. الإطار النظري

ترتكز هذه الدراسة على مجموعة من المنطلقات والنظريات التي تفسر العلاقة بين إدارة المخاطر المالية والحوكمة المؤسسية، وذلك بهدف بناء إطار فكري متكامل يربط بين المفهومين. ومن أبرز هذه المنطلقات ما يلي:

1.4: منطلق الحوكمة المؤسسية

تُعد الحوكمة المؤسسية أحد الأسس الرئيسة التي تضمن سلامة العمل المصرفي واستدامته، فهي تحدد المسؤوليات وتوضح العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح. ويفترض هذا المنطلق أن وجود نظام فعال للحوكمة يؤدي إلى تعزيز الشفافية وتقليل المخاطر الناتجة عن القرارات غير المدروسة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي والاستقرار المؤسسي.

2.4: منطلق إدارة المخاطر المالية

يستند هذا المنطلق إلى أن المؤسسات المالية تعمل في بيئة تتسم بعدم اليقين، مما يجعل التعرف على المخاطر وقياسها والسيطرة عليها شرطاً أساسياً لاستمراريتها. ويرى هذا المنطلق أن إدارة المخاطر ليست مجرد أداة رقابية، بل هي عملية استراتيجية تساعد الإدارة العليا في اتخاذ قرارات تحقق التوازن بين العائد والمخاطرة. ومن هنا، تُعد إدارة المخاطر أحد المكونات الجوهرية للحوكمة المؤسسية الناجحة، إذ تساهم في الحد من الانحرافات المالية والإدارية.

3.4: منطلق التكامل بين إدارة المخاطر والحوكمة

ينطلق هذا المنظور من فكرة أن الحوكمة وإدارة المخاطر وجهان لعملة واحدة، وأن التكامل بينهما يخلق منظومة متكاملة للرقابة والإشراف والشفافية. فاللجان المختصة بالمخاطر ضمن مجالس الإدارة تُعد أحد أهم أدوات تطبيق الحوكمة، كما أن نتائج إدارة المخاطر توفر معلومات ضرورية لتقييم أداء الإدارة واتخاذ القرارات الرشيدة. وبالتالي، فإن التكامل بين الجانبين يُساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك السعودية وتقليل احتمالية التعثر المالي.

4.4: المنطلق المؤسسي التنظيمي

ينطلق هذا المنطلق من أن المؤسسات المصرفية تخضع لبيئة تنظيمية ورقابية تفرضها الجهات الرسمية مثل البنك المركزي السعودي (ساما)، والتي تُلزم البنوك بتطبيق معايير محددة للحوكمة وإدارة المخاطر. ويفترض هذا المنطلق أن الالتزام بهذه الأطر التنظيمية يعزز الاستقرار المالي ويقلل من احتمالية الأزمات المصرفية، مما يعكس أهمية الدور المؤسسي في دعم التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر.

5.4: منطلق الكفاءة والاستدامة

ينطلق هذا المنطلق من أن تطبيق الحوكمة وإدارة المخاطر بشكل متكامل يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية واستدامة النمو المالي. فكلما زادت فاعلية إدارة المخاطر، تحسّن الأداء المالي وارتفعت ثقة المستثمرين والعملاء، وهو ما يشكّل بدوره مؤشراً على نجاح الحوكمة المؤسسية داخل المؤسسات المصرفية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1. مقدمة

تُعد منهجية البحث من أهم أجزاء الدراسة العلمية، إذ تمثل الإطار الذي يوجّه الباحث في جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

وفي هذه الدراسة التي تتناول أثر ممارسات إدارة المخاطر المالية على فاعلية الحوكمة المؤسسية في البنوك السعودية، تم اتباع منهج علمي منظم يضمن تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته وفق أسس علمية سليمة.

يهدف هذا الفصل إلى توضيح الخطوات والإجراءات التي اعتمدها الباحث في تنفيذ الدراسة، ابتداءً من تحديد منهج البحث المستخدم، مروراً بوصف مجتمع الدراسة وعينتها، وشرح أدوات جمع البيانات، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

كما يوضح هذا الفصل الأسس العلمية لاختيار المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لدراسة العلاقة بين متغيرين رئيسين (إدارة المخاطر المالية والحوكمة المؤسسية)، حيث يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة كما هي في الواقع وتحليل العلاقات القائمة بين مكوناتها.

وقد حرص الباحث على تصميم أدوات الدراسة بطريقة تضمن الموضوعية والصدق والثبات، مع التأكد من ملاءمتها لبيئة البنوك السعودية، وذلك من خلال الاستعانة بالمراجع العلمية الحديثة واستطلاع آراء مجموعة من الخبراء والمختصين في المجال المالي والمصرفي.

وعليه، يتناول هذا الفصل المحاور الآتية:

- منهج الدراسة المستخدم ومبررات اختياره.
- مجتمع الدراسة وعينتها.
- أدوات الدراسة وطرق التحقق من صدقها وثباتها.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
- الإجراءات الميدانية التي أُتبعت في تنفيذ الدراسة.

وبذلك يُعد هذا الفصل الأساس المنهجي الذي يُبنى عليه التحليل العلمي للبيانات في الفصول اللاحقة، لضمان الوصول إلى نتائج دقيقة تساهم في تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته بصورة موضوعية.

2. المنهجية وطرق البحث

تفصيل موسع حول منهجية الدراسة وطرق البحث

1.2 المنهجية العلمية للدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** بوصفه الأنسب لطبيعة أهدافها ومشكلاتها، إذ يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة موضوع البحث بدقة، وتحليل العلاقات بين متغيراتها، واستخلاص النتائج التي تفسر تلك العلاقات. ويتميز هذا المنهج بقدرته على الجمع بين التحليل الكمي والنوعي للبيانات، مما يتيح فهماً عميقاً لطبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر المالية والحوكمة المؤسسية في البنوك السعودية.

2.2 أسلوب البحث (المنهج الميداني)

إضافةً إلى الجانب الوصفي التحليلي، تم توظيف **المنهج الميداني التطبيقي** لجمع البيانات الأولية من الواقع العملي للبنوك السعودية. ويُعنى هذا المنهج برصد الظواهر كما هي في بيئتها الطبيعية، من خلال أدوات قياس علمية مثل الاستبانات والمقابلات، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات.

تم تصميم استبانة كمية كأداة رئيسة لجمع البيانات من الموظفين العاملين في إدارات المخاطر والحوكمة والمراجعة الداخلية. كما تم دعمها بمقابلات محدودة مع بعض مديري الإدارات التنفيذية، لإنشاء النتائج وتفسيرها بطريقة أكثر عمقاً.

3.2 المنهج الكمي والمنهج النوعي

أولاً: المنهج الكمي

تم الاعتماد على المنهج الكمي في تحليل البيانات الرقمية المستخلصة من الاستبانات، بهدف الوصول إلى نتائج موضوعية قابلة للقياس. أستخدم في ذلك برنامج **SPSS** لإجراء التحليلات الإحصائية التالية:

- الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري).
- اختبار الارتباط (Pearson Correlation).
- اختبار الفروق (T-test) و (ANOVA).
- تحليل الانحدار الخطي لتحديد تأثير إدارة المخاطر على الحوكمة المؤسسية.

ثانياً: المنهج النوعي

تم استخدام المنهج النوعي لتفسير وتحليل البيانات غير الكمية التي تم جمعها من المقابلات والمراجع النظرية. يساعد هذا المنهج على فهم الأسباب والسياقات التي تفسر النتائج الكمية، مما يحقق تكاملاً بين التحليلين الكمي والنوعي في الدراسة.

4.2 التصميم العام للبحث

يتكون تصميم البحث من ثلاث مراحل رئيسية:

- المرحلة الأولى (النظرية): وتشمل بناء الإطار النظري للدراسة من خلال مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية المتعلقة بإدارة المخاطر والحوكمة المؤسسية.
- المرحلة الثانية (الميدانية): وتتضمن إعداد أداة القياس (الاستبانة) وجمع البيانات من العينة المستهدفة من البنوك السعودية.
- المرحلة الثالثة (التحليلية): وتشمل إدخال البيانات في البرنامج الإحصائي وتحليلها واستخلاص النتائج النهائية والتوصيات العملية.

5.2 طرق جمع البيانات

البيانات الأولية: (Primary Data)

تم جمعها من خلال الاستبانة التي تم إعدادها خصيصاً لهذه الدراسة. وقد تم تصميمها وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) ، وتوزيعها على عينة من العاملين في إدارات المخاطر والحوكمة في البنوك السعودية.

البيانات الثانوية: (Secondary Data)

تم الحصول عليها من مصادر منشورة مثل الكتب والمقالات العلمية والتقارير السنوية للبنوك وتقارير البنك المركزي السعودي، إضافة إلى الأدلة التنظيمية الخاصة بالحوكمة وإدارة المخاطر الصادرة عن هيئة السوق المالية ولجنة بازل للرقابة المصرفية.

6.2 أسلوب تحليل البيانات وتفسيرها

بعد جمع البيانات، تم استخدام الخطوات التالية لتحليلها وتفسيرها:

- التحقق من صدق الأداة وثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ.
- تحليل التوزيعات التكرارية لوصف خصائص العينة.
- تحليل العلاقات بين المتغيرات باستخدام معاملات الارتباط والانحدار.
- اختبار الفرضيات للتحقق من العلاقة بين إدارة المخاطر المالية والحوكمة المؤسسية.
- تفسير النتائج ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة، لاستخلاص الاستنتاجات النهائية.

7.2 حدود وضوابط المنهجية

- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على البنوك السعودية العاملة داخل المملكة.
- الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال العام الأكاديمي 2024-2025.
- الحدود البشرية: شملت العاملين في إدارات المخاطر والحوكمة والمراجعة الداخلية.
- الحدود الموضوعية: اقتصرَت على دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر المالية والحوكمة المؤسسية دون التطرق إلى المخاطر التشغيلية التفصيلية أو غير المالية.

8.2 المبررات المنهجية

اختيار هذا المنهج جاء لعدة أسباب أهمها:

- تناسبه مع طبيعة المشكلة البحثية القائمة على تحليل العلاقات بين متغيرات محددة.
- إمكانية التحقق من الفرضيات باستخدام أدوات إحصائية دقيقة.
- ملائمة لبحوث الدراسات العليا التي تتطلب الجمع بين المنهج الوصفي والميداني والتحليلي.

9.2 ملخص المنهجية

اعتمدت الدراسة على منهج تكاملي يجمع بين الوصف الكمي والتحليل النوعي، مما أتاح فهماً دقيقاً للعلاقة بين إدارة المخاطر المالية والحوكمة المؤسسية في البنوك السعودية. كما وفرت أدوات البحث (الاستبانة والتحليل الإحصائي) قاعدة بيانات علمية موثوقة تدعم نتائج الدراسة واستنتاجاتها النهائية.

3. مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة بجميع البنوك العاملة في المملكة العربية السعودية، سواء البنوك المحلية التقليدية أو البنوك الإسلامية، بالإضافة إلى الفروع المحلية للبنوك الأجنبية المرخصة من قبل البنك المركزي السعودي (ساما). ويُعد هذا المجتمع من أكثر القطاعات حيوية في الاقتصاد السعودي نظرًا لدوره المحوري في تمويل الأنشطة الاقتصادية ودعم الاستقرار المالي.

يشمل المجتمع الكلي ما يقارب (13 بنكًا سعوديًّا) بالإضافة إلى عدد من الفروع الأجنبية، مثل بنك الإمارات دبي الوطني، والبنك الأهلي المصري، وبنك مسقط وغيرها.

ويمثل العاملون في هذه البنوك – من إداريين، ومديري أقسام مالية، ومسؤولي المخاطر، وأعضاء لجان المراجعة والحوكمة – الوحدة الأساسية للتحليل في هذه الدراسة، وذلك باعتبارهم الأكثر ارتباطًا بموضوع إدارة المخاطر والحوكمة المؤسسية.

وقد تم اختيار هذا المجتمع تحديدًا نظرًا لما يلي:

الدور الحيوي الذي تلعبه البنوك السعودية في تحقيق الاستقرار المالي ودعم التنمية الاقتصادية.

التزام هذه البنوك بتطبيق معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية ومعايير الحوكمة المؤسسية الصادرة عن البنك المركزي السعودي (ساما).

توافر بيانات وإفصاحات مالية وإدارية دقيقة يمكن من خلالها قياس ممارسات إدارة المخاطر ومستوى تطبيق الحوكمة.

وبذلك، فإن مجتمع البحث يُمثل البيئة الأنسب لاختبار العلاقة بين متغيري الدراسة، كونه يجمع بين الطبيعة المالية الحساسة للمؤسسات المصرفية ومتطلبات الالتزام بالمعايير الدولية في مجالي المخاطر والحوكمة.

4. حدود البحث

لكل دراسة علمية مجموعة من الحدود التي تحدد نطاقها الإجرائي والمعرفي وتُبيّن الإطار الذي تُطبّق ضمنه نتائجها، وفي هذه الدراسة تمثلت الحدود فيما يلي:

1. الحدود المكانية:

اقتصرت تطبيق هذه الدراسة على البنوك العاملة في المملكة العربية السعودية، سواء البنوك المحلية أو فروع البنوك الأجنبية المرخصة من قبل البنك المركزي السعودي (ساما)، نظرًا لخصوصية البيئة التنظيمية والرقابية التي تخضع لها هذه المؤسسات المالية، والتي تُعد بيئة مناسبة لدراسة موضوع إدارة المخاطر والحوكمة المؤسسية.

2. الحدود الزمانية:

تم تنفيذ هذه الدراسة خلال العام 2025م، واعتمدت على بيانات ودراسات حديثة تغطي الفترة من 2020 إلى 2024م، وذلك لضمان حداثة المعلومات ودقتها بما يتناسب مع التطورات التنظيمية في القطاع المصرفي السعودي، ولا سيما ما يتعلق بتطبيقات بازل III ومتطلبات الحوكمة التي أقرها البنك المركزي السعودي.

3. الحدود البشرية:

اقتصرت مجتمع الدراسة على العاملين في الإدارات العليا والوسطى في البنوك السعودية، ولا سيما الأقسام المعنية بإدارة المخاطر، والحوكمة، والمراجعة الداخلية، والشؤون المالية، وذلك لكونهم الفئة الأكثر ارتباطًا بموضوع البحث والأقدر على تقديم معلومات دقيقة حول ممارسات إدارة المخاطر ومستوى الحوكمة المؤسسية في مؤسساتهم.

4. الحدود الموضوعية:

تركزت الدراسة على تحليل أثر ممارسات إدارة المخاطر المالية على فاعلية الحوكمة المؤسسية، دون التطرق إلى أنواع أخرى من المخاطر مثل المخاطر التشغيلية أو البيئية أو مخاطر تكنولوجيا المعلومات، كما لم تتناول الدراسة الجوانب المحاسبية أو القانونية التفصيلية للحوكمة، وإنما ركزت على أبعادها الإدارية والتنظيمية والرقابية ذات العلاقة المباشرة بإدارة المخاطر المالية.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

1. مقدمة

يُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث، إذ يقدّم خلاصة الجهود العلمية والميدانية التي بُذلت في جميع المراحل السابقة من الدراسة.

فبعد أن تم استعراض الإطارين النظري والدراسات السابقة، وتحديد المنهجية العلمية المتبعة، وجمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، يعرض هذا الفصل أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ويُناقشها في ضوء أهداف البحث وفروضه والإطار النظري الذي استند إليه.

تهدف هذه النتائج إلى توضيح طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر المالية والحوكمة المؤسسية في البنوك السعودية، وبيان مدى تأثير الأولى على الثانية، وذلك استناداً إلى التحليل الكمي لبيانات العينة الممثلة لمجتمع الدراسة. كما يُبرز هذا الفصل النتائج المرتبطة بمدى التزام البنوك السعودية بتطبيق معايير إدارة المخاطر والحوكمة وفق متطلبات البنك المركزي السعودي (ساما) ولجنة بازل للرقابة المصرفية.

وُتسهم هذه النتائج في تقديم صورة واقعية عن مستوى التكامل بين إدارة المخاطر والحوكمة داخل البنوك السعودية، بما يساعد في تفسير الاتجاهات السائدة في هذا المجال، ويكشف عن النقاط التي تحتاج إلى تطوير وتحسين.

وفي ضوء هذه النتائج، يقدم الفصل كذلك مجموعة من التوصيات العملية والمقترحات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تعزيز فاعلية إدارة المخاطر وتفعيل مبادئ الحوكمة المؤسسية، بما يدعم استقرار وكفاءة القطاع المصرفي السعودي، ويواكب تطورات رؤية المملكة 2030 نحو بناء نظام مالي متين ومستدام.

2. تحليل البيانات

بعد جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة من العاملين في الإدارات المالية وإدارات المخاطر والحوكمة في البنوك السعودية، تم تفريغها ومعالجتها إحصائيًا باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية بهدف التحقق من فروض الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها الرئيسة.

1.2 المعالجة الإحصائية للبيانات

تم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك من خلال مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي شملت:

- التحليل الوصفي (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لوصف خصائص مفردات العينة وتحديد اتجاهات إجاباتهم نحو متغيرات الدراسة.
- اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لتحديد طبيعة وقوة العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر المالية ومستوى فاعلية الحوكمة المؤسسية.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Regression Analysis) لاختبار أثر متغيرات إدارة المخاطر على أبعاد الحوكمة المؤسسية.
- اختبارات الفروق الإحصائية مثل اختبار (T-test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لبيان وجود فروق دالة إحصائية في استجابات العينة وفقًا للخصائص الديموغرافية (كالمنصب، وسنوات الخبرة، وطبيعة البنك).

2.2 مراحل تحليل البيانات

تم تحليل البيانات وفق التسلسل الآتي:

- وصف خصائص العينة من حيث الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وطبيعة العمل.
- تحليل محاور الاستبانة التي تناولت ممارسات إدارة المخاطر المالية، وأبعاد الحوكمة المؤسسية (الشفافية، المساءلة، العدالة، ودور مجالس الإدارة).
- اختبار الفرضيات التي صيغت بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، بهدف تحديد مدى وجود أثر دال إحصائيًا بين متغيرات الدراسة.
- مناقشة النتائج في ضوء الأدبيات السابقة، لتوضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائج هذه الدراسة والدراسات السابقة في ذات المجال.

3.2 صدق وثبات أداة الدراسة

تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمختصين في الإدارة والمالية للتأكد من مدى ملاءمتها لموضوع البحث. كما تم اختبار الثبات الإحصائي باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ، وقد تجاوزت قيمته الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يدل على اتساق العبارات الداخلية ومصدقية أداة القياس.

4.2 تفسير نتائج التحليل

أظهرت نتائج التحليل أن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين ممارسات إدارة المخاطر المالية ومستوى فاعلية الحوكمة المؤسسية في البنوك السعودية. كما تبين أن البنوك التي تطبق أنظمة فعالة لإدارة المخاطر تحقق مستويات أعلى من الشفافية والمساءلة، وأن حجم البنك وطبيعة نشاطه لهما أثر واضح على درجة التكامل بين إدارة المخاطر والحوكمة المؤسسية.

3. النتائج

بعد تحليل البيانات ميدانيًا واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تعكس واقع تطبيق إدارة المخاطر المالية ومستوى الحوكمة المؤسسية في البنوك السعودية. وفيما يلي عرض لأبرز النتائج ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وفروضها النظرية:

1.3 نتائج مرتبطة بممارسات إدارة المخاطر المالية

- أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المالية في البنوك السعودية مرتفع نسبيًا، مما يدل على التزام البنوك بمتطلبات البنك المركزي السعودي (ساما) ومعايير لجنة بازل (III) في إدارة المخاطر.
- يتضح أن أقسام إدارة المخاطر تتمتع باستقلال إداري ومالي نسبي، وتشارك في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، مما يعزز دورها الرقابي.
- هناك تفاوت بسيط بين البنوك المحلية والبنوك الأجنبية في مستوى تطبيق سياسات إدارة المخاطر، حيث تبين أن الأخيرة أكثر التزامًا بالمعايير الدولية نتيجة خبرتها العالمية.

2.3 نتائج مرتبطة بالحوكمة المؤسسية

- أظهرت النتائج أن البنوك السعودية تطبق مبادئ الحوكمة المؤسسية بدرجة مرتفعة، خاصة في مجالات الشفافية والإفصاح والمسؤولية والمساءلة.
- تبين أن دور مجالس الإدارة ولجان المراجعة الداخلية فعال في الإشراف على السياسات المالية ومراقبة الأداء.
- لوحظ أن بعض البنوك ما تزال تواجه تحديات تتعلق بتنفيذ مبدأ العدالة في توزيع الصلاحيات والمساءلة بين الإدارات، خصوصًا في البنوك ذات الهيكل الهرمي الكبير.

3.3 نتائج العلاقة بين إدارة المخاطر المالية والحوكمة المؤسسية

- أظهرت نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين ممارسات إدارة المخاطر المالية وفاعلية الحوكمة المؤسسية، مما يؤكد الترابط الوثيق بين المتغيرين.
- تشير نتائج تحليل الانحدار إلى أن إدارة المخاطر المالية تفسّر نسبة كبيرة من التباين في مستوى الحوكمة المؤسسية، مما يعني أن تحسين ممارسات إدارة المخاطر يؤدي مباشرة إلى تعزيز الحوكمة.

- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التكامل بين المتغيرين تبعًا لحجم البنك وطبيعة نشاطه (إسلامي أو تقليدي)، حيث كانت البنوك الكبيرة والإسلامية أكثر التزامًا بتطبيق ممارسات المخاطر والحوكمة معًا.

4.3 مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

- تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصل إليه الحربي (2020) من أن فعالية إدارة المخاطر تسهم في تحسين الأداء المالي وزيادة الشفافية.
- كما تتسق مع دراسة العامري (2022) التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الحوكمة وجودة إدارة المخاطر في المؤسسات المصرفية الخليجية.
- وتضيف هذه الدراسة بعدًا تطبيقيًا جديدًا يتمثل في التركيز على التكامل بين الوظيفتين داخل البيئة المصرفية السعودية، مما يثري الأدبيات العلمية في هذا المجال ويكشف عن فجوة بحثية كانت بحاجة إلى المعالجة.

5.3 الخلاصة العامة للنتائج

خلصت الدراسة إلى أن:

- إدارة المخاطر المالية تُعد ركيزة أساسية لتحقيق الحوكمة المؤسسية الفعالة في البنوك السعودية.
- تعزيز استقلال إدارات المخاطر ولجان المراجعة يرفع من مستوى الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات المالية.
- الالتزام بمعايير بازل وسياسات ساما يسهم في ترسيخ ثقافة مؤسسية قائمة على الانضباط المالي والإفصاح والحوكمة الرشيدة.

4. التوصيات

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي أكدت وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة المخاطر المالية وفاعلية الحوكمة المؤسسية في البنوك السعودية، يوصي الباحث بما يلي:

1.4 توصيات موجهة للبنوك السعودية

- تعزيز التكامل المؤسسي بين إدارات المخاطر والحوكمة من خلال إنشاء لجان مشتركة دائمة تتولى تنسيق الجهود الرقابية والإشرافية بما يضمن توحيد السياسات والإجراءات.
- تفعيل دور لجان المخاطر بشكل أكبر في متابعة الأداء المالي وتحديد مصادر الخطر، وضمان رفع تقارير دورية إلى مجالس الإدارة بصورة شفافة.
- زيادة استقلالية إدارة المخاطر عن الإدارات التنفيذية، وتمكينها من أداء مهامها دون تأثير إداري أو تضارب مصالح، بما يعزز الثقة في القرارات المالية.
- الاستثمار في تطوير الكوادر البشرية من خلال تنظيم برامج تدريبية متخصصة في مجالات إدارة المخاطر والحوكمة، وفق أحدث الممارسات الدولية ومعايير لجنة بازل.
- الاعتماد على الأنظمة التقنية المتقدمة (FinTech & AI) لتحليل البيانات المالية وتقدير المخاطر المحتملة بشكل أكثر دقة وسرعة.
- إشراك أصحاب المصلحة في عمليات اتخاذ القرار عبر قنوات تواصل مؤسسية واضحة، تعزز مبدأ العدالة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

2.4 توصيات موجهة للبنك المركزي السعودي (ساما)

- تحديث الإطار التنظيمي للحوكمة وإدارة المخاطر بما يتماشى مع التطورات العالمية في بيئة العمل المصرفي والرقابة المالية.
- إلزام البنوك بتقارير شفافة سنوية تتضمن تقييمًا تفصيليًا لمستوى التكامل بين إدارة المخاطر والحوكمة المؤسسية، ونشرها للعامة ضمن تقارير الإفصاح المالي.
- تشجيع البنوك على تبني نماذج تقييم ذاتية لمستوى المخاطر والحوكمة، بإشراف مباشر من ساما، بما يعزز ثقافة الالتزام الذاتي والمسؤولية المؤسسية.

3.4 توصيات للبحوث المستقبلية

- إجراء دراسات مقارنة بين البنوك السعودية ونظيراتها في دول مجلس التعاون الخليجي لتقييم أوجه الاختلاف في ممارسات المخاطر والحوكمة.
- توسيع نطاق البحث ليشمل أنواعًا أخرى من المخاطر مثل المخاطر التشغيلية ومخاطر السمعة والمخاطر التكنولوجية.

- دراسة أثر التحول الرقمي في البنوك السعودية على فاعلية إدارة المخاطر والحوكمة المؤسسية.
- اقتراح نموذج تكاملي مطور (Integrated Governance-Risk Model) يمكن تطبيقه في البيئة المصرفية السعودية لتعزيز الكفاءة المؤسسية والاستدامة المالية.

خلاصة التوصيات

تؤكد الدراسة على أن تحقيق التكامل الفعّال بين إدارة المخاطر المالية والحوكمة المؤسسية يمثل عاملاً جوهرياً في تعزيز استقرار القطاع المصرفي السعودي، ودعم دوره في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 نحو بناء اقتصاد قوي ومستدام قائم على الشفافية والمساءلة والانضباط المالي

المراجع

• المراجع العربية

1. الحربي، عبد الله بن صالح. (2020). أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي في البنوك السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الملك سعود، 34(2)، 115-138.
2. العامري، محمد بن ناصر. (2022). العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر في المؤسسات المصرفية الخليجية. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 42(3)، 88-107.
3. الكعبي، يوسف بن عبد الرحمن. (2019). تطبيقات الحوكمة المؤسسية في المصارف الإسلامية: دراسة تحليلية مقارنة. مجلة البحوث المالية والمصرفية، جامعة البحرين، 15(1)، 55-77.
4. العتيبي، خالد بن محمد. (2021). إدارة المخاطر المالية كمدخل لتعزيز الشفافية في المؤسسات المالية السعودية. مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، 35(4)، 203-227.
5. الزهراني، ناصر بن عبد الله. (2023). فاعلية إدارة المخاطر في دعم قرارات الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي السعودي. مجلة الدراسات الإدارية والمالية، جامعة القصيم، 6(2)، 97-118.
6. المطيري، فهد بن راشد. (2020). دور لجان المراجعة في تفعيل الحوكمة المؤسسية في المصارف السعودية. مجلة الإدارة والاقتصاد العربي، 12(1)، 65-84.

• المراجع الأجنبية

1. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. Journal of Financial Economics, 3(4), 305–360.
2. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
3. Basel Committee on Banking Supervision. (2011). *Principles for the Sound Management of Operational Risk*. Bank for International Settlements (BIS).
4. COSO. (2017). *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
5. Al-Tamimi, H. A., & Al-Mazrooei, F. M. (2007). *Banks' risk management: A comparison study of UAE national and foreign banks*. The Journal of Risk Finance, 8(4), 394–409.
6. Nocco, B. W., & Stulz, R. M. (2006). *Enterprise risk management: Theory and practice*. Journal of Applied Corporate Finance, 18(4), 8–20.
7. Solomon, J. (2020). *Corporate Governance and Accountability* (5th ed.). John Wiley & Sons.

الملاحق

● الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة،

تحية طيبة وبعد،،،

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات علمية حول أثر ممارسات إدارة المخاطر المالية على فاعلية الحوكمة المؤسسية في البنوك السعودية، وذلك في إطار دراسة أكاديمية تُعدّ استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال. تُعامل جميع البيانات بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. نرجو منكم التكرم بالإجابة على جميع الفقرات بدقة وموضوعية، علماً أنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، وإنما المطلوب هو التعبير عن رأيكم بصدق.

أولاً: المعلومات العامة

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

المؤهل العلمي: ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

الوظيفة الحالية: ☐ مدير إدارة ☐ رئيس قسم ☐ موظف

سنوات الخبرة في القطاع المصرفي: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

نوع البنك: ☐ تقليدي ☐ إسلامي ☐ فرع بنك أجنبي

ثانيًا: محاور الاستبانة

يرجى تحديد درجة موافقتك على كل عبارة حسب المقياس الخماسي الآتي

درجة الموافقة التقدير

5 أوافق بشدة

4 أوافق

3 محايد

2 لا أوافق

1 لا أوافق بشدة

المحور الأول: ممارسات إدارة المخاطر المالية

| م | العبارات

| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| 1 | لدى البنك سياسات واضحة لإدارة المخاطر المالية وفق معايير بازل. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

| 2 | يتم تقييم المخاطر المالية بانتظام وفق إجراءات معتمدة. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

| 3 | تشارك إدارة المخاطر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

| 4 | يتوافر لدى البنك نظام إنذار مبكر لتحديد المخاطر المحتملة. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

| 5 | تتمتع إدارة المخاطر باستقلالية عن الإدارات التنفيذية. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

| 6 | يتم تدريب الموظفين بانتظام على سياسات وإجراءات المخاطر. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

| 7 | يُستخدم التحليل الكمي والنماذج الإحصائية في تقدير المخاطر المالية. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

المحور الثاني: فاعلية الحوكمة المؤسسية

- م | العبارات | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
- 1 | لدى البنك مجلس إدارة فاعل يشرف على تطبيق مبادئ الحوكمة. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
- 2 | تُطبّق مبادئ الشفافية والإفصاح في التقارير المالية. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
- 3 | يتم تحديد المسؤوليات والصلاحيات بوضوح بين المستويات الإدارية. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
- 4 | توجد لجنة مراجعة داخلية مستقلة وفعالة. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
- 5 | يتم الالتزام بمعايير العدالة والمساءلة في تقييم الأداء. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
- 6 | تُراعى مصالح جميع أصحاب المصلحة في قرارات البنك. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
- 7 | تُسهم الحوكمة في تعزيز ثقة العملاء والمستثمرين بالبنك. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

المحور الثالث: العلاقة بين إدارة المخاطر المالية والحوكمة المؤسسية

- م | العبارات | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
- 1 | يؤدي تطبيق ممارسات إدارة المخاطر إلى تحسين الشفافية في البنك. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
- 2 | تسهم إدارة المخاطر في دعم قرارات مجالس الإدارة. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
- 3 | يرتبط مستوى فاعلية الحوكمة بمدى كفاءة إدارة المخاطر. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
- 4 | يساعد التكامل بين إدارة المخاطر والحوكمة على الحد من الأزمات المالية. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
- 5 | الالتزام بمعايير المخاطر يعزز المساءلة والرقابة الداخلية. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

• شكر وتقدير

يشكر الباحث جميع المشاركين في هذه الدراسة على تعاونهم وحرصهم على تقديم معلومات دقيقة تسهم في إثراء البحث العلمي وتطوير الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي السعودي.

● الملخص Abstract

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر ممارسات إدارة المخاطر المالية على فاعلية الحوكمة المؤسسية في البنوك السعودية، نظرًا لأهمية الدور الذي تلعبه المؤسسات — إدارة المخاطر والحوكمة — في تحقيق الاستقرار المالي وتعزيز الثقة في النظام المصرفي السعودي.

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل حول مدى قدرة البنوك السعودية على تحقيق التكامل بين إدارة المخاطر المالية والحوكمة المؤسسية بما يساهم في تحسين الأداء المالي وتعزيز الشفافية والمساءلة. وللإجابة عن هذه الإشكالية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم تصميم استبانة علمية وزعت على عينة من العاملين في إدارات المخاطر والحوكمة والمراجعة الداخلية في عدد من البنوك السعودية، وُجمعت البيانات وحُللت باستخدام برنامج SPSS لتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، أبرزها:

- أن ممارسات إدارة المخاطر المالية تُطبّق بدرجة مرتفعة في البنوك السعودية، مما يعكس التزامها بمعايير لجنة بازل والبنك المركزي السعودي (ساما).
- أن الالتزام بالحوكمة المؤسسية يظهر بدرجة عالية من خلال تفعيل مبادئ الشفافية والمساءلة والإفصاح.
- وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر وفاعلية الحوكمة، مما يؤكد أن تحسين إدارة المخاطر يساهم في تعزيز الحوكمة المؤسسية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق ممارسات المخاطر والحوكمة تعزى إلى حجم البنك وطبيعة نشاطه (إسلامي/تقليدي).

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التكامل المؤسسي بين إدارة المخاطر والحوكمة من خلال تطوير الهياكل التنظيمية، وتفعيل لجان الرقابة الداخلية، وتبني أنظمة معلومات مالية متقدمة، إلى جانب الاستثمار في تنمية الكفاءات البشرية لضمان استدامة الأداء المالي والالتزام بمعايير الحوكمة الرشيدة.

تسهم نتائج هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية حول موضوع إدارة المخاطر المالية والحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي السعودي، كما تقدم دعمًا عمليًا لصناع القرار في البنوك السعودية لتعزيز قدرتهم على مواجهة المخاطر وتحقيق التوازن بين الكفاءة المالية والاستقرار التنظيمي.

Midocean University



College of Management

Master of Risk Management

**The relationship between financial risk management and corporate governance in the banking
sector: A case study of Saudi banks**

Prepared by:

Saqer Ahmed Suliman AL-Theeb

Academic Number: 243001556

Supervised by:

Prof. Dr. Fayez Jarad

Year:2025