

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

إعداد الطالب/ساري سهيل المولد

الرقم الجامعي /261000292

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:2026

أولاً مقدمة:	3
ثانياً: مشكلة الدراسة	4
ثالثاً: أهمية الدراسة	5
رابعاً: أهداف الدراسة	7
خامساً: أسئلة الدراسة	7
سادساً: فروض الدراسة	8
سابعاً الدراسات السابقة:	10
الفجوة البحثية	21
ثامناً: المنطلقات النظرية للدراسة	23
المنهجية وطرق البحث:	26
حادي عشر: مصادر جمع البيانات	27
ثاني عشر: أداة الدراسة	28
رابع عشر: حدود الدراسة	30
أولاً: المراجع العربية	31

أولا مقدمة:

يشهد القطاع المصرفي العالمي تحولاتٍ جوهرية وتغييراتٍ متسارعة في ظل العولمة المالية والثورة التكنولوجية الرابعة، الأمر الذي فرض على المصارف ضرورة تبني منظومات إدارية حديثة تُمكنها 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 شهدتها العالم، والتي كشفت عن قصور واضح في الممارسات الإدارية والرقابية في كثير من المؤسسات المصرفية. وتُعَدّ الحوكمة المصرفية منظومةً متكاملة من القواعد والمعايير التي تحكم العلاقات بين إدارة البنك ومجلس إدارته ومساهميهِ 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). وتعتمد 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. وتستند الدراسة أهميتها من كونها تجمع بين ثلاثة متغيرات استراتيجية في إطار تحليلي متكامل وتُطبّق على بيئة مصرفية تتمتع بخصوصية إقليمية ودولية .

ثانياً: 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 فجوة 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 وكلٍ من إدارة المخاطر والقدرة التنافسية، إلا أن أغلب هذه الدراسات تناولت كل متغير بمعزل عن الآخر، أو ركزت على بيانات مصرفية مختلفة عن البيئة السعودية كالبيئة الجزائرية (صالح، 2021)، والعراقية

(خشبة وصالح، 2022)، والمصرية (عبدالواحد ومحمد، 2024)، والآسيوية (Nguyen, 2022) ؛ (Abid et al., 2021) كما ركزت دراسات أخرى على جوانب جزئية كدور الحوكمة في مكافحة غسل 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 ؛ Wali et al., 2023 & Liu, 2024).

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 يُطبّق 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؟

ثالثاً: 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 بكلّ 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) تُساعد 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.

رابعاً: 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.

خامساً: أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر الحوكمة المصرفية بأبعادها (الشفافية والإفصاح، المساءلة، المسؤولية، العدالة، استقلالية مجلس الإدارة) على إدارة المخاطر والقدرة التنافسية في البنوك التجارية السعودية؟

الأسئلة الفرعية

- ما أثر بُعد الشفافية والإفصاح على فاعلية إدارة المخاطر والقدرة التنافسية في البنوك التجارية السعودية؟

- ما أثر بُعد المساءلة على فاعلية إدارة المخاطر والقدرة التنافسية في البنوك التجارية السعودية؟
- ما أثر بُعد المسؤولية على فاعلية إدارة المخاطر والقدرة التنافسية في البنوك التجارية السعودية؟
- ما أثر بُعد العدالة في معاملة أصحاب المصلحة على فاعلية إدارة المخاطر والقدرة التنافسية في البنوك التجارية السعودية؟
- ما أثر بُعد استقلالية مجلس الإدارة على فاعلية إدارة المخاطر والقدرة التنافسية في البنوك التجارية السعودية؟
- ما طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر والقدرة التنافسية في البنوك التجارية السعودية؟

سادسا فروض الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها، وبلاستناد 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.

سابعا الدراسات السابقة:

مقدمة

تُعدّ الدراسات السابقة ركيزةً أساسية في البحث العلمي، إذ تُسهم في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، وتُساعد الباحث على تحديد الفجوة البحثية وصياغة فروض الدراسة على أُسس علمية رصينة. وفي ضوء الموضوع المتعلق بـ"دور الحوكمة المصرفية في تحسين إدارة المخاطر وتعزيز القدرة التنافسية للبنوك: دراسة ميدانية على البنوك التجارية السعودية"، فقد حرص الباحث على استعراض عدد من الدراسات العربية والأجنبية الحديثة التي تناولت متغيرات الدراسة، وذلك بهدف الإفادة من نتائجها وتوصياتها، والوقوف على ما تم تناوله سابقاً، وما يمكن أن تُضيفه الدراسة الحالية إلى الحقل المعرفي.

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 غسل 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 غسل 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 المراجعة 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 المراجعة، 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 المراجعة. 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 تسهم في التنبؤ بالآزمات 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 فعال 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 لقيادات المصرفية.

الدراسة العاشرة: دراسة (Nguyen (2022)

عنوان الدراسة “The impact of risk governance structure on bank risk management effectiveness: evidence from ASEAN countries” (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

وذاات خبرة يُسهم في الحد من المخاطر المصرفية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك لهياكل حوكمة قوية للمخاطر، وتعزيز استقلالية لجان المخاطر، والاهتمام بخبرة وكفاءة الأعضاء.

الدراسة الحادية عشرة: دراسة (El-Chaarani et al. (2022

عنوان الدراسة "The impact of corporate governance on the financial performance of the banking sector in the MENA region: An immunity test of banks for COVID-19" تأثير حوكمة الشركات على الأداء المالي للقطاع المصرفي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: اختبار مناعة البنوك في مواجهة كوفيد-19

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير حوكمة الشركات بأبعادها (حجم مجلس الإدارة، استقلالية المجلس، تنوع المجلس، لجان المراجعة، الإفصاح) على الأداء المالي للبنوك في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في ظل جائحة كوفيد-19. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وتكونت العينة من (94) بنكاً في 14 دولة من منطقة MENA. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن البنوك التي تتمتع بحوكمة قوية كانت أكثر قدرة على مواجهة تداعيات الأزمة وحققَت أداءً مالياً أفضل. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الحوكمة، ودعم استقلالية مجالس الإدارة، وتطوير خطط إدارة الأزمات.

الدراسة الثانية عشرة: دراسة (Aslam and Haron (2021

عنوان الدراسة "Corporate governance and banking performance: the mediating role of intellectual capital among OIC countries" الدور الوسيط لرأس المال الفكري في دول منظمة التعاون الإسلامي

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير حوكمة الشركات بأبعادها (حجم مجلس الإدارة، استقلالية المجلس، اجتماعات المجلس، حجم لجنة المراجعة، حجم اللجنة الشرعية) على الأداء المصرفي من خلال الدور الوسيط لرأس المال الفكري في البنوك الإسلامية بدول منظمة التعاون الإسلامي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وتكونت العينة من (129) بنكاً إسلامياً في 29 دولة من دول منظمة التعاون الإسلامي خلال الفترة من 2008 إلى 2017. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن حوكمة الشركات تؤثر إيجاباً على الأداء المصرفي، وأن رأس المال الفكري يلعب دوراً وسيطاً مهماً في هذه العلاقة. وأوصت

الدراسة بضرورة الاستثمار في رأس المال الفكري، وتعزيز ممارسات الحوكمة في البنوك الإسلامية، ودعم استقلالية الهيئات الشرعية.

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 صالح (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 فعال 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 لعراقي 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 قرزیز 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 واخرون (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” (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” (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 الفعالة عنصر جوهري في الحوكمة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الإطار التشريعي للحوكمة المصرفية، وتعزيز التعاون بين السلطات الرقابية، ومراعاة خصوصية القطاع المصرفي.

الدراسة العاشرة: دراسة (Musah and Adutwumwaa (2021)

عنوان الدراسة : “The effect of corporate governance on financial performance of rural banks in Ghana : أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي للبنوك الريفية في غانا

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة الشركات بأبعادها (حجم مجلس الإدارة، استقلالية المجلس، تنوع المجلس، اجتماعات المجلس، حجم لجنة المراجعة) على الأداء المالي للبنوك الريفية في غانا. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وتكونت العينة من (30) بنكاً ريفياً في غانا خلال الفترة (2012-2017). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين حوكمة الشركات والأداء المالي للبنوك الريفية، وأن استقلالية مجلس الإدارة وتنوعه من أهم العوامل المؤثرة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استقلالية مجالس إدارة البنوك الريفية، وزيادة تنوعها، وتفعيل دور لجان المراجعة.

الدراسة الحادية عشرة: دراسة (Jia and Liu (2024)

عنوان الدراسة : “Bank digital transformation, bank competitiveness and systemic risk” : التحول الرقمي للبنوك والتنافسية المصرفية والمخاطر النظامية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التحول الرقمي للبنوك بأبعاده (التكنولوجيا، الخدمات الرقمية، البيانات الضخمة، الابتكار الرقمي) وكل من التنافسية المصرفية والمخاطر النظامية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وتكونت العينة من عدد من البنوك التجارية الصينية خلال فترة زمنية ممتدة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يسهم في تعزيز التنافسية المصرفية والحد من المخاطر النظامية في الوقت ذاته. وأوصت الدراسة بضرورة تسريع وتيرة التحول الرقمي في البنوك، والاستثمار في التقنيات المالية الحديثة، وتطوير أطر إدارة المخاطر الرقمية.

الدراسة الثانية عشرة: دراسة (Dwivedi et al.(2021)

عنوان الدراسة : “Role of FinTech adoption for competitiveness and performance of the bank: a study of banking industry in UAE” : دور تبني التكنولوجيا المالية في تنافسية

وأداء البنوك: دراسة على القطاع المصرفي في الإمارات

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تبني التكنولوجيا المالية (FinTech) بأبعادها (الخدمات المصرفية الرقمية، تطبيقات الموبايل، المدفوعات الإلكترونية، تحليل البيانات، الأمن السيبراني) في تعزيز تنافسية البنوك وأدائها في دولة الإمارات العربية المتحدة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من عدد من العاملين والمديرين في البنوك الإماراتية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين تبني التكنولوجيا المالية وكل من القدرة التنافسية والأداء المصرفي. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في التكنولوجيا المالية، وتطوير الشراكات مع شركات FinTech ، وتأهيل الكوادر البشرية للتعامل مع التقنيات الحديثة.

الفجوة البحثية

تتفق الدراسة الحالية مع كثير من الدراسات السابقة من حيث الهدف العام المتمثل في الكشف عن دور الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء المصرفي عموماً، وفي إدارة المخاطر وتعزيز التنافسية على وجه الخصوص. فقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة لوالبية ونبو (2021) ودراسة صالح (2021) ودراسة Nguyen (2022) ودراسة Abid وآخرون (2021) في تناول العلاقة بين الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر، كما اتفقت مع دراسة بن دادة وآخرون (2024) ودراسة قرزیز وآخرون (2022) ودراسة Dwivedi وآخرون (2021) ودراسة Jia and Liu (2024) في الاهتمام بمتغير القدرة التنافسية للبنوك. وعلى صعيد الأبعاد، تتفق الدراسة الحالية مع دراسة الدجيلي (2024) ودراسة خشبة وصالح (2022) ودراسة الشامسي (2022) ودراسة إسماعيل (2021) في تبني الأبعاد الرئيسية للحوكمة المصرفية المتمثلة في الشفافية والإفصاح والمساءلة والمسؤولية والعدالة. كما تتفق من حيث المنهج مع غالبية الدراسات السابقة التي اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي كدراسة عبدالواحد ومحمد (2024) ودراسة عبدالسميع وآخرون (2023) ودراسة لعرافي وآخرون (2022). أما من حيث بيئة التطبيق، فتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات التي طُبِّقت على القطاع المصرفي في الدول العربية والإسلامية كدراسة خشبة وصالح (2022) في العراق، ودراسة صالح (2021) في الجزائر، ودراسة عبدالواحد ومحمد (2024) في مصر، ودراسة Aslam and Haron (2021) في دول منظمة التعاون الإسلامي، باعتبار أن المملكة العربية السعودية تنتمي إلى هذا النطاق الجغرافي والثقافي والاقتصادي.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية. فمن حيث الهدف، تتميز الدراسة الحالية بأنها تجمع بين ثلاثة متغيرات استراتيجية في إطار تحليلي متكامل (الحوكمة المصرفية كمتغير مستقل، وإدارة المخاطر والقدرة التنافسية كمتغيرين تابعين، مع اختبار الدور الوسيط لإدارة المخاطر)، في حين تناولت معظم الدراسات السابقة العلاقة بين متغيرين فقط؛ فدراسة الدجيلي (2024) ركزت على علاقة الحوكمة بمكافحة غسيل الأموال، ودراسة عبدالسميع وآخرون (2023) على علاقتها بالتحول الرقمي، ودراسة إسماعيل (2021) على علاقتها بعدم تماثل المعلومات المحاسبية، ودراسة حسان وأمين (2021) على دور المصرف الوسيط في إطار قواعد الحوكمة. ومن حيث الأبعاد، أضافت الدراسة الحالية بُعد "استقلالية مجلس الإدارة" إلى جانب الأبعاد التقليدية للحوكمة، وهو ما لم تتناوله بعض الدراسات السابقة بشكل مستقل كدراسة الشامسي (2022) ودراسة بن دادة وآخرون (2024). ومن حيث المنهج، تتميز الدراسة الحالية بتبني نموذج اختبار الأثر الوسيط (Mediation Analysis)، وهو ما يختلف عن المنهج التحليلي البسيط المستخدم في كثير من الدراسات كدراسة لوالبية ونبو (2021) ودراسة صالح (2021)، أو منهج دراسة الحالة المستخدم في دراسة بن دادة وآخرون (2024) ودراسة قرزيز وآخرون (2022). أما من حيث بيئة التطبيق، فتختلف الدراسة الحالية اختلافاً جوهرياً عن سابقتها في كونها تُطبّق على البنوك التجارية السعودية، في حين أن الدراسات السابقة طُبِّقت على بيانات مصرفية متنوعة كالعراق (الدجيلي، 2024؛ خشبة وصالح، 2022)، والجزائر (صالح، 2021؛ لعراقي وآخرون، 2022)، والسودان (إسماعيل، 2021)، ومصر (قاسم وآخرون، 2025؛ عبدالواحد ومحمد، 2024)، والإمارات (Dwivedi et al., 2021)، ودول الآسيان (Nguyen, 2022)، و Abid et al., (2021)، ومنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (El-Chaarani et al., 2022)، وغانا (Musah & Adukwumwaa, 2021)، والصين. (Jia & Liu, 2024)

في ضوء أوجه الاتفاق والاختلاف السابقة، تتبلور الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها في عدة محاور متكاملة. فعلى مستوى الهدف، يُلاحظ ندرة الدراسات التي تجمع بين الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر والقدرة التنافسية في إطار نموذج تحليلي واحد، حيث تنفرد الدراسة الحالية بتقديم رؤية تكاملية تستند إلى اختبار الدور الوسيط لإدارة المخاطر في العلاقة بين الحوكمة المصرفية والقدرة التنافسية، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل صريح. وعلى مستوى الأبعاد، تُقدم الدراسة الحالية حزمة شاملة من أبعاد الحوكمة المصرفية تتضمن الشفافية والإفصاح والمساءلة والمسؤولية والعدالة

واستقلالية مجلس الإدارة، في حين اقتصرت كثير من الدراسات السابقة على أبعاد جزئية أو محدودة. وعلى مستوى المنهج، تتميز الدراسة الحالية بتبنيها نموذجاً تحليلياً متقدماً يجمع بين تحليل الأثر المباشر وتحليل الأثر الوسيط، مما يُضفي عليها قيمة منهجية مضافة. وعلى مستوى بيئة التطبيق، تُمثّل الدراسة الحالية إضافة نوعية للأدبيات المصرفية في المملكة العربية السعودية، إذ يُلاحظ ندرة الدراسات الميدانية التي تتناول الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر والقدرة التنافسية في البنوك التجارية السعودية، رغم الخصوصية التي يتمتع بها هذا القطاع في ظل رؤية المملكة 2030 والإصلاحات الجوهرية التي يقودها البنك المركزي السعودي (ساما) في مجال الحوكمة والرقابة المصرفية، مما يجعل البيئة المصرفية السعودية بيئة بحثية خصبة تستحق الدراسة والاستكشاف.

ثامناً: المنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: مفهوم الحوكمة المصرفية وأهميتها

تُعدّ الحوكمة المصرفية (Banking Governance) مفهوماً متعدد الأبعاد يُجسّد منظومة متكاملة من القواعد والمعايير والآليات التي تحكم العلاقات داخل المؤسسة المصرفية وبينها وبين أصحاب المصلحة. وتُعرّف الحوكمة المصرفية بأنها مجموعة من الإجراءات والممارسات التي تنظم العلاقة بين إدارة البنك ومجلس إدارته ومساهميّه والمودعين وسائر الأطراف ذات العلاقة، بهدف ضمان حُسن إدارة موارد البنك وحماية حقوق جميع أصحاب المصلحة وتعزيز ثقتهم في القطاع المصرفي. وتتبع أهمية الحوكمة في القطاع المصرفي من الطبيعة الخاصة لهذا القطاع التي تختلف عن القطاعات الأخرى، نظراً لاعتماده الكبير على ودائع الجمهور وثقتهم، ولدوره المحوري في الاقتصاد الوطني، ولكونه عرضةً لأنواع متعددة من المخاطر النظامية وغير النظامية (Hopt, 2021).

ثانياً: أبعاد الحوكمة المصرفية

تتعدد أبعاد الحوكمة المصرفية بحسب التصنيفات المختلفة، إلا أن هناك أبعاداً رئيسية تتفق عليها معظم الأدبيات والمعايير الدولية كمعايير لجنة بازل ومبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). ويتمثل بُعد الشفافية والإفصاح في توفير المعلومات الدقيقة والكاملة في الوقت المناسب لكافة أصحاب المصلحة، بما يُمكنهم من اتخاذ قراراتهم على أسس سليمة. ويُشير بُعد المساءلة إلى وجود آليات واضحة لمحاسبة الإدارة عن قراراتها وأدائها أمام مجلس الإدارة والمساهمين والجهات الرقابية. ويعكس بُعد

المسؤولية التزام البنك بالقوانين والتشريعات والمعايير المهنية والأخلاقية، إضافة إلى مسؤوليته الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة. ويتجسد بُعد العدالة في معاملة جميع أصحاب المصلحة على قدم المساواة دون تمييز، وحماية حقوق الأقلية من المساهمين. أما بُعد استقلالية مجلس الإدارة، فيُعنى بضمان حياد المجلس وعدم تأثره بضغوط الإدارة التنفيذية أو كبار المساهمين، وقدرته على ممارسة دوره الرقابي والاستراتيجي بفاعلية (الدجيلي، 2024؛ خشبة وصالح، 2022)

ثالثاً: مفهوم إدارة المخاطر المصرفية وأنواعها

تُمثل إدارة المخاطر المصرفية (Banking Risk Management) أحد المرتكزات الأساسية في العمل المصرفي الحديث، وتُعرّف بأنها العملية المنظمة التي يقوم من خلالها البنك بتحديد المخاطر التي يتعرض لها وقياسها وتقييمها وإدارتها بأساليب علمية، بهدف الحدّ من آثارها السلبية وتعظيم العوائد. وتشمل المخاطر المصرفية أنواعاً متعددة، أبرزها: المخاطر الائتمانية التي تنشأ عن احتمال عدم سداد المقترضين لالتزاماتهم، والمخاطر التشغيلية الناجمة عن قصور النظم الداخلية أو الأخطاء البشرية، ومخاطر السوق المرتبطة بتقلبات أسعار الفائدة وأسعار الصرف وأسعار الأوراق المالية، ومخاطر السيولة المتعلقة بقدرة البنك على الوفاء بالتزاماته في مواعيدها، والمخاطر الإلكترونية والسيبرانية التي تنامت في ظل التحول الرقمي. وقد تطورت أساليب إدارة المخاطر من النظرة التقليدية القائمة على ردّ الفعل إلى منهج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) القائم على النظرة الاستباقية الشاملة التي تدمج إدارة المخاطر في الاستراتيجية الكلية للبنك (لوالبية ونبو، 2021؛ Nguyen, 2022؛ عبدالله وآخرون، 2021)

رابعاً: العلاقة بين الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر

تُمثل العلاقة بين الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر علاقة عضوية تكاملية، إذ تُسهم الحوكمة الجيدة في بناء بنية تحتية قوية لإدارة المخاطر من خلال عدة آليات. فالشفافية والإفصاح يُتيحان رصداً مبكراً للمخاطر وتقييمها بدقة، والمساءلة تضمن المتابعة الفعّالة لقرارات إدارة المخاطر، والمسؤولية تُعزز الالتزام بالمعايير الدولية كمعايير بازل III، واستقلالية مجلس الإدارة تكفل اتخاذ قرارات موضوعية بعيدة عن التحيز. وقد أكدت الدراسات أن البنوك التي تتمتع بهياكل حوكمة قوية للمخاطر، كوجود لجنة مخاطر مستقلة ومدير تنفيذي للمخاطر (CRO)، تُحقق فاعلية أعلى في إدارة المخاطر والحدّ من سلوك المخاطرة المفرطة (صالح، 2021)

خامساً: مفهوم القدرة التنافسية للبنوك ومحدداتها

تُعرّف القدرة التنافسية للبنوك (Banking Competitiveness) بأنها قدرة البنك على تقديم خدمات ومنتجات مصرفية تتفوق على ما يُقدمه المنافسون من حيث الجودة والسعر والابتكار، بما يُمكنه من اكتساب حصة سوقية أكبر وتحقيق عوائد مستدامة. وتتأثر القدرة التنافسية بعدة محددات، منها: جودة الخدمات المصرفية وقدرتها على تلبية احتياجات العملاء، وكفاءة العمليات المصرفية وانخفاض تكلفتها، والابتكار في المنتجات والخدمات، وتبني التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا المالية (FinTech)، وسمعة البنك ومستوى ثقة العملاء فيه، وكفاءة الموارد البشرية ومستوى تأهيلها (قرزیز وآخرون، 2022)

سادساً: العلاقة بين الحوكمة المصرفية والقدرة التنافسية

تُساهم الحوكمة المصرفية في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك من خلال قنوات متعددة. فالشفافية والإفصاح يُعززان ثقة العملاء والمستثمرين في البنك، مما ينعكس على حصته السوقية وقدرته على استقطاب الودائع والاستثمارات. والمساءلة والمسؤولية يدفعان الإدارة نحو تحقيق الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف، مما يُعزز قدرة البنك على المنافسة السعرية. كما تُمثّل الحوكمة الجيدة عاملاً جاذباً للاستثمارات الأجنبية وداعماً للتصنيف الائتماني للبنك، مما يُحسّن من قدرته على الوصول إلى مصادر التمويل بتكلفة منخفضة. علاوة على ذلك، تُساهم الحوكمة في دعم التحول الرقمي للبنوك، الذي بات أحد أهم محددات التنافسية في العصر الراهن (عبدالسمیع وآخرون، 2023؛ بن دادة وآخرون، 2024؛ Jia & Liu، 2024).

سابعاً: العلاقة بين إدارة المخاطر والقدرة التنافسية

ترتبط بين إدارة المخاطر والقدرة التنافسية علاقة وثيقة، إذ تُمثّل الإدارة الفعّالة للمخاطر مصدراً للميزة التنافسية المستدامة. فالبنك الذي ينجح في إدارة مخاطره يحقق استقراراً مالياً يُمكنه من التركيز على التوسع والابتكار بدلاً من التعامل مع الأزمات. كما تُساهم إدارة المخاطر الجيدة في تحسين تصنيف البنك الائتماني وتعزيز ثقة المودعين والمستثمرين، مما ينعكس إيجاباً على قدرته التنافسية. وقد أثبتت التجارب الدولية، خاصة في أعقاب جائحة كوفيد-19، أن البنوك التي تتمتع بمنظومة قوية لإدارة

المخاطر هي الأكثر قدرة على الصمود والمنافسة (El-Chaarani et al., 2022 ؛ Jia & Liu, 2024).

ثامناً: الإطار التكاملي للدراسة

في ضوء ما تقدم، يتشكّل الإطار التكاملي للدراسة الحالية من ثلاثة متغيرات مترابطة: الحوكمة المصرفية كمتغير مستقل بأبعاده الخمسة، وإدارة المخاطر كمتغير وسيط، والقدرة التنافسية كمتغير تابع. وتفترض الدراسة أن الحوكمة المصرفية تؤثر بشكل مباشر على كل من إدارة المخاطر والقدرة التنافسية، كما تؤثر بشكل غير مباشر على القدرة التنافسية من خلال الدور الوسيط لإدارة المخاطر. ويستند هذا الإطار إلى عدد من النظريات الإدارية والاقتصادية، أبرزها نظرية الوكالة (Agency Theory) التي تُفسّر العلاقة بين الإدارة والمساهمين وضرورة الحوكمة لتقليل تكاليف الوكالة، ونظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) التي تؤكد على ضرورة موازنة مصالح جميع الأطراف، ونظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View) التي تُفسّر الميزة التنافسية على أساس الموارد والقدرات الفريدة للمنظمة، ومنها قدرتها على إدارة المخاطر وتطبيق الحوكمة الجيدة (Aslam & Haron, 2021؛ Wali et al., 2023).

المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد الدراسة الحالية على **المنهج الوصفي التحليلي** باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث سيتم استخدامه في وصف الظاهرة محل الدراسة المتمثلة في دور الحوكمة المصرفية في تحسين إدارة المخاطر وتعزيز القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة. وسيُمكن هذا المنهج الباحث من رصد الواقع الفعلي لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في البنوك التجارية السعودية، وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة، واختبار الفروض المقترحة بأساليب علمية رصينة.

كما ستتبني الدراسة **المنهج الكمي** في جمع البيانات الميدانية وتحليلها إحصائياً، بحيث سيتم تصميم استبانة إلكترونية وورقية كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، ومن ثم سُدخل هذه البيانات إلى البرامج الإحصائية المتخصصة لإجراء التحليلات اللازمة واختبار الفروض. وسيُكمّل المنهج الكمي

بأسلوب المسح المكتبي من خلال الرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، بما يُسهم في بناء الإطار النظري ودعم نتائج الدراسة الميدانية.

عاشراً: مجتمع وعينة الدراسة

سيكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات العليا والوسطى في البنوك التجارية السعودية المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول)، والبالغ عددها (10) بنوك تجارية رئيسية يقع مقرها الرئيسي في المملكة العربية السعودية، وتعمل من خلال شبكة فروع تنتشر في مختلف مناطق المملكة. ويشمل المجتمع المستهدف فئات وظيفية متنوعة تتضمن: مديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، ومسؤولي إدارة المخاطر، ومسؤولي الالتزام والحوكمة، ومسؤولي المراجعة الداخلية، والمحاسبين الماليين، والمسؤولين عن إدارة العلاقات مع العملاء، وذلك باعتبارهم الفئات الأكثر اطلاعاً على ممارسات الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر وتطبيقاتها في البنوك التجارية السعودية.

وستُختار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية بهدف ضمان تمثيل كافة فئات المجتمع تمثيلاً عادلاً. وسيلعب حجم العينة (384) مفردة، وهو الحجم الذي تم احتسابه وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson) لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، مع الأخذ في الاعتبار توزيع المفردات على البنوك العشرة محل الدراسة بحيث يتم اختيار (38-40) مفردة من كل بنك. وسيُراعى في توزيع الاستبانات تنوع المفردات من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي، بما يُعزز من قدرة العينة على تمثيل المجتمع الأصلي ويُضفي مصداقية على نتائج الدراسة. وفي حال عدم استرداد جميع الاستبانات أو وجود استبانات غير صالحة للتحليل، سيُعتمد على الاستبانات الصالحة فقط في إجراء التحليل الإحصائي.

حادي عشر: مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على نوعين من مصادر جمع البيانات:

أولاً: المصادر الأولية، وستتمثل في البيانات الميدانية التي سيتم جمعها من خلال الاستبانة المُصممة خصيصاً لهذه الدراسة، والتي ستُوْرَع على أفراد عينة الدراسة من العاملين في البنوك التجارية السعودية. ثانياً: المصادر الثانوية، وستتضمن الكتب والمراجع العلمية، والدوريات والمجلات المحكمة، والرسائل الجامعية، والدراسات السابقة العربية والأجنبية، والتقارير الصادرة عن البنك المركزي السعودي (ساما)

والبنوك التجارية السعودية، إضافة إلى التقارير الدولية الصادرة عن لجنة بازل ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والمواقع الإلكترونية الرسمية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

ثاني عشر: أداة الدراسة

ستعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث سيتم تصميمها بالاستناد إلى الأدبيات والدراسات السابقة بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها. وستكون الاستبانة من جزأين رئيسيين على النحو التالي:

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

الجزء الثاني: فقرات قياس متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

المتغير المستقل: الحوكمة المصرفية

ويتكون من خمسة أبعاد رئيسية، يضم كل بُعد منها (4) فقرات، وذلك على النحو التالي:

م	البُعد	عدد الفقرات
1	الشفافية والإفصاح	4 فقرات
2	المساءلة	4 فقرات
3	المسؤولية	4 فقرات
4	العدالة	4 فقرات
5	استقلالية مجلس الإدارة	4 فقرات
	إجمالي فقرات المتغير المستقل	20 فقرة

المتغير الوسيط: إدارة المخاطر

ويتكون من (4) فقرات تقيس فاعلية إدارة المخاطر في البنوك التجارية السعودية.

المتغير التابع: القدرة التنافسية

وهو متغير أحادي المحور يتكون من (10) فقرات تقيس مستوى القدرة التنافسية في البنوك التجارية السعودية.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (34) فقرة موزعة على متغيرات الدراسة، وستستخدم في قياس الاستجابات مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) المتدرج من (موافق بشدة = 5) إلى (غير موافق بشدة = 1)، وذلك لما يتميز به هذا المقياس من سهولة في الفهم ودقة في قياس الاتجاهات والآراء.

وسيتحقق من صدق الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة المصرفية والمالية لإبداء آرائهم حول مدى ملاءمة الفقرات لقياس المتغيرات، وكذلك من خلال حساب صدق الاتساق الداخلي. كما سيتم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث يُشترط ألا تقل قيمته عن (0.70) لقبول الأداة كأداة ثابتة وصالحة للتطبيق.

ثالث عشر: الأساليب الإحصائية المستخدمة

ستعتمد الدراسة في تحليل البيانات على عدد من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.27) وبرنامج (AMOS) لاختبار النموذج البنائي، وذلك على النحو التالي:

- **الإحصاء الوصفي:** التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة واستجابات المبحوثين.
- **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)** لقياس ثبات أداة الدراسة.
- **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)** لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة وللكشف عن طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة.
- **تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Linear Regression)** لاختبار أثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغيرات التابعة.

- اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test) للكشف عن الفروق في الاستجابات وفقاً للمتغيرات الديموغرافية ثنائية التصنيف.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في الاستجابات وفقاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة التصنيف.
- نمذجة المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling – SEM) لاختبار النموذج البنائي للدراسة والأثر الوسيط لإدارة المخاطر.
- اختبار سوبل (Sobel Test) أو اختبار بوتستراب (Bootstrap) لاختبار معنوية الأثر الوسيط.

رابع عشر: 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:** ستطبق الدراسة على البنوك التجارية السعودية المدرجة 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:** ستجرى الدراسة الميدانية خلال الفترة الزمنية الممتدة من عام 2026م إلى عام 2027م.

أولاً: المراجع العربية

- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- 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>
- بن دادة، شرف الدين، رضوان، لمار، و يونس، شعيب. (2024). دور الحوكمة في تطوير تنافسية تسعير المنتجات المصرفية الإسلامية: دراسة حالة صيغة المربحة في مصرف البركة

والبنك الوطني الجزائري. مجلة دفاتر البحوث العلمية، مج12، ع1، 1 - 27. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1488769>

- إسماعيل، نمارق أزهرى 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>

- 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>

- صالحى، 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>

- 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>

- لعرافي، راضية مغزي، دريدى، أحلام، و قرشي، 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>

- 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>

- 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>
- 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>

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.
- 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.

- 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.

- 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).
- Wali, K., van Paridon, K., & Darwish, B. K. (2023). Strengthening banking sector governance: challenges and solutions. *Future Business Journal*, 9(1), 95.

Mid Ocean University

College of Management

Department of business administration



**The role of banking governance in improving risk management
and enhancing the competitiveness of banks: A field study on
Saudi commercial banks**

Prepared by:Sari Suhail Al–Mawlid

Supervision:

Dr. Al–Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447–2026