

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة مخاطر



دور الحوكمة في إدارة المخاطر المالية

دراسة حالة البنك الأهلي بالمملكة العربية السعودية

مشروع التخرج

إعداد الطلاب

قائد الفريق / خلود ابراهيم عبد الرزاق

الأعضاء المشاركون:

1- مرتضى يوسف السليمان

2- طراد عبيد باصحيح

إشراف

د / وليد عبد الجواد سليمان

د/ الفيصل عبد الحميد محمد

العام الدراسي:

2023م



قال تعالى:

وَقُلْ
رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

إِهْدَاء

إلى أصحاب السيرة العطرة، من كان له الفضل الأول في بلوغنا التعليم . . .

إلى من وضع المولى - سبحانه وتعالى - الجنة تحت قدميهما،

ووقَّرها في كتابه العزيز (إلى كل أم وأب)، أطال الله في عُمرها . . .

إلى جميع الأساتذة الكرام، ممن كان لهم الدور الأكبر في مُساندتنا ومدِّنا بالمعلومات القيِّمة . . .

إلى كل الأهل والأصدقاء .

نهدي إليكم ثمرة جهدنا المتواضع .

سُرَّةُ الْقَلْبِ

نبدأ شكرنا وثنائنا لصاحب النعمة والمنة على عباده من كرم عطاياه وعلمة، له الحمد والشكر أولاً وأخيراً، ربنا لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى، إنك نعم المولى ونعم المعين. ونتقدم بجزيل الشكر والتقدير والاحترام إلى الدكتور / وليد عبد الجواد سليمان والدكتور الفاضل/ الفيصـل عبد الحميد محمد المشرفين على هذه الدراسة، والذين أعطونا من وقتهم وجهدهم وفيض علمهم، فقد تعلمنا منهم الكثير واستفدنا من خبراتهم وعلمهم الغزير الذي منحونا إياه، أسأل الله أن يحفظهم ويرعاهم ويجزهم كل خير.

كما نتقدم بشكرنا وتقديرنا لأعضاء لجنة التحكيم لقبولهما تحكيم هذه الدراسة، ودورهما في إثرائها من علمهما وخبرتهما فجزاهم الله كل خير.

والشكر والعرفان موصولاً لإدارة الجامعة على ما قدموا لنا من تعاون في التسهيلات الإدارية.

دور الحوكمة في إدارة المخاطر المالية

دراسة حالة البنك الأهلي بالمملكة العربية السعودية

المُلخَص

هدفت الدراسة إلى: التعرف على دور الحوكمة بأبعادها (الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة، كفاءة نظام المراجعة الداخلية) في إدارة المخاطر المالية في البنك الأهلي السعودي، والتعرف على مستوى تطبيق الحوكمة، ومستوى إدارة المخاطر المالية، في البنك الأهلي السعودي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، والتي تم توزيعها على عينة من موظفي البنك الأهلي السعودي، وتكونت من (62) تم اختيارهم من خلال استخدام طريقة العينة العشوائية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوكمة في إدارة المخاطر المالية مما يعني وجود علاقة ارتباط طردي متوسطة بين المتغيرين.
- أنَّ مستوى تطبيق الحوكمة في البنك الأهلي السعودي من وجهة نظر عينة الدراسة بشكل عام كان بدرجة (عالٍ جداً).
- أنَّ مستوى إدارة المخاطر المالية في البنك الأهلي السعودي من وجهة نظر عينة الدراسة بشكل عام كان بدرجة (عالٍ جداً).
- وجود فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات الدراسة لأبعاد الحوكمة، تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة بـ: (المستوى التعليمي) في البنك الأهلي السعودي، ووجود فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات الدراسة لإدارة المخاطر المالية، تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة بـ: (الجنس) في البنك الأهلي السعودي، بينما لا توجد فروق تعزى للمتغيرات الأخرى.

وانطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها أوصت الدراسة:

- زيادة الاهتمام بتعزيز ونشر ثقافة الحوكمة في البنك الأهلي السعودي، من خلال عقد المؤتمرات والندوات حول حوكمة البنوك، وزيادة الاهتمام بمبادئ الحوكمة وتفعيلها وتطويرها وإخراجها إلى حيز التنفيذ، ليكون البنك الأهلي السعودي نموذجاً يحتذوا به من قبل البنوك السعودية الأخرى، اثنا تطبيق الحوكمة. وزيادة الاهتمام بمبادئ الإفصاح والشفافية عن المعلومات والعمليات، والإفصاح عن السياسة المالية التي يعتمد عليها البنك في اكتشاف المخاطر المالية واتخاذ الإجراءات اللازمة قبل وقوعها. وزيادة الاهتمام والتركيز على تعزيز إدارة المخاطر المالية في جميع جوانب أعماله. يجب أن تعتبر إدارة المخاطر المالية أولوية قصوى وتكون جزءاً أساسياً من استراتيجية العمل وعمليات البنك.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة، كفاءة نظام المراجعة الداخلية، إدارة المخاطر المالية.

قائمة المحتويات

إهداء:.....	ج
شكر وتقدير:.....	د
ملخص الدراسة:.....	هـ
قائمة المحتويات:.....	ز
قائمة الجدال والأشكال:.....	ي
الفصل الأول:.....	1
المقدمة:.....	2
مشكلة الدراسة:.....	3
أهمية الدراسة:.....	4
أهداف الدراسة:.....	4
تساؤلات الدراسة:.....	5
فرضيات الدراسة:.....	5
التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:.....	6
الدراسات السابقة:.....	7
الفصل الثاني: الإطار النظري.....	12
المبحث الأول: الحوكمة.....	12
مفهوم الحوكمة:.....	12
أهمية الحوكمة:.....	13
أهداف الحوكمة:.....	14
نظريات الحوكمة:.....	14
المبادئ العامة للحوكمة:.....	19
الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة:.....	21
أبعاد الحوكمة:.....	23
تجارب حوكمة البنوك في بعض الدول العربية:.....	26
المبحث الثاني: إدارة المخاطر.....	28

28.....	مفهوم إدارة المخاطر:
28.....	نشأة إدارة المخاطر:
29.....	خطوات إدارة المخاطر:
29.....	مفهوم إدارة المخاطر المالية:
30.....	أهداف إدارة المخاطر المالية:
31.....	أنواع المخاطر المالية:
32.....	مراحل إدارة المخاطر المالية:
33.....	العوامل المؤثرة في إدارة المخاطر المالية:
34.....	الأساليب الوقائية لتجنب المخاطر المالية في البنوك:
35.....	دور الحوكمة في إدارة المخاطر المالية:
37.....	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة.
37.....	منهج الدراسة:
37.....	مجتمع الدراسة:
38.....	عينة الدراسة:
38.....	مصادر جمع المعلومات والبيانات:
39.....	أدوات الدراسة:
40.....	الأساليب الإحصائية:
40.....	مجالات الدراسة:
41.....	اختبار الصدق والثبات لمحاو الاستبانة.
44.....	الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة الميدانية.
44.....	وصف خصائص عينة الدراسة
44.....	خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس:
45.....	خصائص عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية:
46.....	خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:
47.....	خصائص عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:
48.....	تحليل نتائج الإجابة على أسئلة الدراسة:

49	عرض وتحليل نتائج السؤال الأول:
51	1-نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالإفصاح والشفافية في البنك الأهلي السعودي:
52	2-نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بمسؤوليات مجلس الإدارة في البنك الأهلي السعودي:
53	3-نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بكفاءة نظام المراجعة الداخلية في البنك الأهلي السعودي:
55	عرض وتحليل نتائج السؤال الثاني:
56	اختبار فرضيات الدراسة:
56	اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:
58	اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:
60	اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة:
64	تحليل نتائج الأسئلة المفتوحة في أداة الدراسة:
64	تحليل نتائج الأسئلة المفتوحة في أداة الدراسة (السؤال الأول):
64	تحليل نتائج الأسئلة المفتوحة في أداة الدراسة (السؤال الثاني):
66	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
66	نتائج الدراسة:
66	النتائج المتعلقة بالبيانات الديموغرافية:
66	النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة:
67	النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:
68	توصيات الدراسة:
69	قائمة المراجع والمصادر:
69	المراجع والمصادر العربية:
74	المراجع والمصادر الأجنبية:

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
42	نتائج اختبار الفا كرو نباخ (Cronbach's alpha) لمعرفة ثبات اداة الدراسة.	1-3
42	سلم ليكرت الخماسي (بحسب المحور المراد قياسه).	2-3
44	خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.	1-4
45	خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير الفئة العمرية.	2-4
46	خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي.	3-4
47	خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.	4-4
49	الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي.	5-4
50	استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الحوكمة في البنك الأهلي السعودي.	6-4
51	استجابات أفراد عينة الدراسة ومستوى التطبيق على فقرات بُعد الإفصاح والشفافية.	7-4
52	استجابات أفراد عينة الدراسة ومستوى التطبيق على فقرات بُعد مسؤوليات مجلس الإدارة.	8-4
54	استجابات أفراد عينة الدراسة ومستوى التطبيق على فقرات بُعد كفاءة نظام المراجعة الداخلية.	9-4
55	استجابات أفراد عينة الدراسة ومستوى التطبيق على فقرات المتغير التابع إدارة المخاطر المالية.	10-4
57	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى باستخدام الانحدار الخطي البسيط	11-4
58	نتائج اختبار (T) لمعرفة الفروق حول الحوكمة: حسب متغير الجنس.	12-4
59	نتائج اختبار (F) لمعرفة الفروق حول الحوكمة: حسب متغير الفئة العمرية.	13-4
59	نتائج اختبار (F) لمعرفة الفروق حول الحوكمة: حسب متغير المستوى التعليمي.	14-4
60	نتائج اختبار (F) لمعرفة الفروق حول الحوكمة: حسب متغير سنوات الخبرة.	15-4
61	نتائج اختبار (T) لمعرفة الفروق حول إدارة المخاطر المالية: حسب متغير الجنس.	16-4
61	نتائج اختبار (F) لمعرفة الفروق حول إدارة المخاطر المالية: حسب متغير الفئة العمرية.	17-4
62	نتائج اختبار (F) لمعرفة الفروق حول إدارة المخاطر المالية: حسب متغير المستوى التعليمي.	18-4
62	نتائج اختبار (F) لمعرفة الفروق حول إدارة المخاطر المالية: حسب متغير سنوات الخبرة.	19-4
63	ملخص لنتائج اختبار فروض الدراسة.	20-4

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
15	نظرية اعتمادية الموارد	1
16	نظرية أصحاب المصلحة	2
17	نظرية الرعاية	3
18	نظرية الوكالة	4
21	الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة	5
29	خطوات إدارة المخاطر	6
32	أنواع المخاطر المالية	7
44	خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	8
45	خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير الفئة العمرية	9
46	خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي	10
47	خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	11
50	مستوى توافر أبعاد الحوكمة	12

الفصل الأول

المقدمة:

تعود جذور دراسة الحوكمة إلى القرن التاسع عشر، وتعد من الموضوعات المهمة لجميع الشركات المحلية والعالمية في عصرنا الحاضر، إذ أن الأزمات المالية التي عانى بسببها الاقتصاد العالمي وضعت مفهوم حوكمة الشركات ضمن الأولويات. وتركز أنظمة وقوانين الحوكمة في العالم على الحد من استخدام السلطة الإدارية في غير مصالح المساهمين، وتعمل على تفعيل أداء مجالس الإدارة في تلك الشركات، وكذلك تعزيز الرقابة الداخلية ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات وتحديد الأدوار والصلاحيات لكل من المساهمين، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، وأصحاب المصالح، علاوة على تأكيد أهمية الشفافية والإفصاح.

حيث تعتبر إدارة المخاطر أحد الجوانب الرئيسة لحوكمة الشركات والمسئولية النهائية عن إدارة المخاطر الفعالة والتي يحتفظ بها مجلس الإدارة، ومن المستحيل جعل إدارة المخاطر فعالة بدون دعم مباشر ومشاركة قوية من مجلس الإدارة، حيث إن الإدارة الجيدة للمخاطر تبدأ بأسلوب جيد للحوكمة، كما تساعد إدارة الشركة في التعرف بصورة واضحة على مستقبلها. وأن تحقيق ذلك يتطلب درجة عالية من الشفافية وهذه بدورها تعد ثمرة مباشرة للتطبيق الجيد للحوكمة.

ولقد تم تبني مفهوم الحوكمة في الدول المتقدمة بشكل أسرع وأوسع منه في الدول ذات الاقتصاديات الناشئة إذ عمل المشرعون على إصدار عدة قوانين وتعليمات فيما يخص ضرورة تطبيق الحوكمة في الدول المتقدمة أما فيما يخص الدول العربية فقد بدأت بإصدار قواعد خاصة بالحوكمة في البورصات كبورصة أبو ظبي، وذلك سنة 2004 م. وهناك دول أصدرت قواعد حوكمة خاص بها مثل جمهورية مصر وفلسطين وصولاً إلى الجزائر التي أصدرت " ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية " وذلك سنة 2009 م.

ولقد أرجع الخبراء أن أهم أسباب تلك الأزمات المصرفية هي تزايد المخاطر المالية التي واجهتها البنوك من ناحية وعدم إدارتها بصورة جيدة من ناحية أخرى. فمعرفة المخاطر وتقويمها وإدارتها أصبح يمثل حجر الزاوية في نجاح البنوك وازدهارها وتحقيق أهدافها، وربما كان ذلك يشكل الدافع الأقوى للقيام بإصدار العديد من الإرشادات الخاصة بإدارة المخاطر، والقواعد الخاصة بالحوكمة لضمان إدارة المخاطر المالية بصورة سليمة.

مشكلة الدراسة:

يُعتبر بلوغ النجاح غاية كل البنوك، ولتحقيق ذلك يتطلب تطبيق أساليب إدارية تمكن البنوك من التكيف والبقاء والنمو، حيث لم تُعد الأساليب التقليدية قادرة على مواجهة التحديات والصعوبات والمخاطر التي تتعرض لها البنوك السعودية في ظل التطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي أصبح إلزاماً على البنوك السعودية تطوير طرق وأساليب إدارية، وذلك بوضع آليات تضمن لها تحقيق أهدافها. ولمواكبة ذلك برزت الحوكمة ممثلة في مبادئها كأحد الأساليب الحديثة التي توفر الشفافية والمشاركة والمسألة والبعد المالي في البنوك السعودية، والتي يترتب عليها الحد من المخاطر المالية.

لاسيما في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي مست عدة دول على غرار دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وكذلك الانهيارات المالية التي شهدتها الاقتصاد الأمريكي في الآونة الأخيرة، تطلب من الدول والمؤسسات والبنوك على وجه الخصوص اتخاذ الإجراءات التي تكفل استعادة ثقة المستثمرين في الأسواق المالية، وذلك من خلال عقد المؤتمرات والندوات، وتعزيز دور إدارة المخاطر المالية، وإصدار القوانين والتعليمات المتعلقة بمتطلبات تلك الحوكمة التي تتميز بدرجة من الجودة تتمثل في وجود مجلس إدارة مستقل، وبحجم مناسب، يشرف ويراقب أعمال الإدارة التنفيذية، ويراجع تطبيق الخطط الاستراتيجية للبنك، ويتدخل بفعالية عند الضرورة، ويشكل لجان تدقيق تتمتع بالاستقلالية والخبرة المالية الكافية وتقوم بواجباتها المنوط بها على أكمل وجه.

ومن هذا المنطلق يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على التساؤل الرئيس الأول

ما دور الحوكمة في إدارة المخاطر المالية في البنك الأهلي بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

- تعد الحوكمة من المواضيع المعاصرة، لأن وجودها ارتبط بإصلاح وتحسين السوق المالية، من خلال تحقيق الشفافية والعدالة، وحماية حقوق المساهمين في المؤسسة.
- تعد إدارة المخاطر المالية هي أيضاً من المواضيع الحديثة التي زادت أهميتها من الناحية النظرية، حيث أصبحت تهدد المؤسسات الرائدة بصورة كبيرة.
- ستعمل هذه الدراسة على نشر ثقافة الحوكمة وأهميتها في إدارة المخاطر المالية في البنوك السعودية.

ثانياً: الأهمية العلمية:

- توجيه اهتمام قيادات البنك الأهلي السعودي نحو أهمية إدارة المخاطر المالية في تعزيز ثقة المستثمرين في الأسواق المالية.
- توجيه قيادات البنك الأهلي السعودي نحو تطبيق قواعد الحوكمة ومساعدتهم على مواجهة المشكلات الناتجة عن المخاطر وكيفية إدارتها، والتقليل من الآثار والتهديدات التي يمكن أن تنجم عنها.

أهداف الدراسة:

تناسقاً مع مشكلة الدراسة، وكذلك مع حداثة الموضوع فإن أبرز أهدافها في الآتي:

- التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة في البنك الأهلي السعودي؟
- تحديد مستوى إدارة المخاطر المالية في البنك الأهلي السعودي؟
- التعرف على دور الحوكمة بأبعادها (الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة، كفاءة نظام المراجعة الداخلية) في إدارة المخاطر المالية في البنك الأهلي السعودي؟
- تحديد الفروق الإحصائية في إجابات أفراد العينة حول أبعاد الحوكمة، وإدارة المخاطر المالية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية والمتمثلة بـ: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

- تقديم التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تساهم في تطبيق الحوكمة بأبعادها وتفعيل إدارة المخاطر المالية والتغلب عليها في البنك الأهلي السعودي.

تساؤلات الدراسة:

- ما مستوى تطبيق الحوكمة في البنك الأهلي السعودي؟
- ما مستوى إدارة المخاطر المالية في البنك الأهلي السعودي؟
- ما دور الحوكمة بأبعادها (الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة، كفاءة نظام المراجعة الداخلية) في إدارة المخاطر المالية في البنك الأهلي السعودي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أبعاد الحوكمة، وإدارة المخاطر المالية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية والمتمثلة بـ: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟
- ما أهم التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تساهم في تطبيق الحوكمة بأبعادها وتفعيل إدارة المخاطر المالية والتغلب عليها في البنك الأهلي السعودي.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للحوكمة بأبعادها (الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة، كفاءة نظام المراجعة الداخلية) في إدارة المخاطر المالية في البنك الأهلي السعودي.

الفرضية الرئيسة الثانية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات الدراسة لأبعاد الحوكمة، تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة بـ: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) في البنك الأهلي السعودي.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات الدراسة لإدارة المخاطر المالية، تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة بـ: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) في البنك الأهلي السعودي.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

تركز هذه الدراسة على التعريفات الإجرائية لمتغيراتها وفقاً لأهدافها ونموذجها المعرفي، وبالاستفادة من بعض الدراسات والأبحاث السابقة، بحسب الآتي:

أولاً: الحوكمة: تعرف الحوكمة إجرائياً بأنها: مجموعة من الضوابط والأطر التي تحكم العلاقات بين مختلف الإدارات بالبنك الأهلي السعودي وتعمل على تحديد اتجاهاته والرقابة عليه، من أجل تحقيق أهدافه وأهداف الأطراف الأخرى المرتبطة به.

ثانياً: الإفصاح والشفافية: يعرف الإفصاح والشفافية إجرائياً بأنها: الوضوح لما يدور ويجري داخل البنك الأهلي السعودي مع سهولة تدفق المعلومات واستخدامها وتطبيقها من قبل مختلف المستويات والجهات الخارجية، ما عدا ما يكون من شأنها الأضرار بالبنك.

ثالثاً: مسؤوليات مجلس الإدارة: تعرف مسؤوليات مجلس الإدارة إجرائياً بأنها: أداة لمراقبة سلوك الإدارة في البنك الأهلي السعودي، إذ أنها تحمي رأس مال المستثمر في البنك من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال الصلاحيات القانونية، كما أن مسؤوليات مجلس الإدارة في البنك الأهلي السعودي المشارك بفاعلية في وضع استراتيجية البنك، وتقديم الحوافز المناسبة للإدارة، ومراقبة سلوكها وتقويم أداؤها، وبالتالي تعظيم قيمة البنك.

رابعاً: كفاءة نظام المراجعة الداخلية: تعرف كفاءة نظام المراجعة الداخلية إجرائياً بأنها: نظام استشاري ومستقل وموضوعي يهدف إلى إضافة قيمة وتحسين عمليات البنك الأهلي السعودي. ويساعد على إنجاز أهدافه من خلال اتباع أسلوب منهجي منضبط لتقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة وعمليات الحوكمة.

خامساً: إدارة المخاطر المالية: تعرف إدارة المخاطر المالية إجرائياً بأنها: عبارة عن منهج أو مدخل علمي لدى البنك الأهلي بالمملكة العربية السعودية، لتعامل مع المخاطر المالية عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة حصولها في البنك، وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى.

الدراسات السابقة:

■ دراسة سيروب والنحاس (2022) أثر الحوكمة على كفاءة الإنفاق العام: دراسة تطبيقية على الاقتصاد السوري. هدفت الدراسة إلى: التعرف على تأثير الإنفاق العام في النمو الاقتصادي في سوريا عند مستويات مختلفة من الحوكمة باستخدام سلسلة زمنية (2000-2018) بواسطة دراسة العلاقة بين توزيع مخصصات الموازنة العامة للدولة والنمو الاقتصادي، ومعرفة كيف تتأثر هذه العلاقة بجودة الحوكمة. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والتقارير وفق سلسلة زمنية (2000-2018). وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود علاقة تكامل مشترك في الأجل الطويل بين الحوكمة وكفاءة الإنفاق العام. وأبرز التوصيات التي أوصت بها: إعطاء أهمية كبيرة لفعالية الحكومة (أحد مؤشرات الحوكمة) من حيث جودة الخدمات العامة، ودرجة استقلاليتها عن الضغوط السياسية، وأيضاً جودة صياغة السياسات وتنفيذها، ومصادقية التزام الحكومة بهذه السياسات.

■ دراسة المومني (2021) حوكمة الشركات المساهمة العامة، وأثرها في حماية حقوق أصحاب المصالح. هدفت الدراسة إلى: التعرف على توضيح أطر حوكمة الشركات المساهمة العامة، وبيان آليات تأثيرها على كافة الأطراف ذوي العلاقة، لاسيما أصحاب المصالح فيها بالأردن. اعتمد الدارسة على المنهج الوصفي التحليلي. ومن أجل جمع البيانات الميدانية تم الاعتماد على أداة الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: ضرورة التطوير التشريعي المتبني للآليات الداخلية في مجال حوكمة الشركات المساهمة التي تعمل على حماية حقوق أصحاب المصلحة، وحملة الاسهم. وضرورة الحاجة للالتزام الطوعي بأحكامه الشاملة للنزاهة، الشفافية، الإفصاح، من أجل ضمان سير عمل الشركات المساهمة بشكل منتظم. وأبرز التوصيات التي أوصت بها: بلورة نظام حوكمة الشركات الخاص بتنظيم الشركة، وتشغيلها والسيطرة عليها، بهدف دفع مديري مجلس الإدارة نحو تعظيم قيمة ومنفعة الشركة، وفق ما تعكس التقارير المالية، ومساعدة التشريعات، والقوانين في

القضاء على التعارض الكامن بالإيضاحات، واللوائح المتممة للحوكمة للشركات، وتحقيق الانسجام والتوازن بين مصالح الفئات.

■ دراسة معاريف وشيخي (2019) الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر المصرفية في البنوك. هدفت الدراسة إلى: تسليط الضوء على مدى دور الحوكمة ومساهمتها في إدارة المخاطر المصرفية، باعتبار هذه الأخيرة ركيزة أساسية من ركائز الحوكمة في البنوك في ظل فصل الملكية عن الإدارة. تم الاعتماد على المنهج الوصفي لوصف وتحليل الدور الذي من الممكن ان تلعبه الحوكمة في دعم إدارة المخاطر المصرفية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: ان الالتزام بمبادئ واليات الحوكمة من شأنه تفعيل دور إدارة المخاطر المصرفية بما يتماشى وأهداف المساهمين والمودعين وأصحاب المصلحة وزيادة ثقتهم.

■ دراسة فلالة، اسامة (2021) دور الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر المالية بالبنوك التجارية. هدفت الدراسة إلى: دراسة الدور الذي تلعبه البنوك التجارية في إدارة المخاطر المالية. أجريت دراسة تطبيقية على بنك الخليج، والاعتماد على استمارة الاستقصاء. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن هذا البنك يقوم بدور فعال تطبيق مبادئ الحوكمة وادارة المخاطر المالية من خلال اهتمامه الكبير بالحوكمة وانشاء لجنة مستقلة لإدارة المخاطر.

■ دراسة عزوز، طلباني (2021) دور الحوكمة البنكية في الرقابة على البنوك. هدفت الدراسة إلى: إبراز دور الحوكمة البنكية في تفعيل الرقابة على البنوك وذلك من خلال بيان مفهومها وأهدافها وعرض موجز لمبادئها والفاعلين الأساسيين فيها، وكذا عرض مفهوم الرقابة المصرفية وأهم مبادئها ومقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أثبت مدى أهمية ودور الحوكمة البنكية في تفعيل الرقابة على البنوك.

■ دراسة سند، موسى (2020) دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر بالمصارف دراسة ميدانية على عينة من فروع المصارف السودانية بمدينة الأبيض. هدفت الدراسة إلى: التعرف على مفهوم وأهمية آليات الحوكمة المصرفية، ودراسة ومعرفة إدارة المخاطر ومن ثم دراسة دور آليات الحوكمة المصرفية والمتمثلة في مجلس الإدارة، لجان المراجعة، المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية في إدارة المخاطر بالمصارف السودانية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن مجلس الإدارة يقوم بوضع نظام محدد لقياس ومراقبة المخاطر للمصرف، كما تتوفر لأعضاء

لجنة المراجعة المعرفة الكافية بالجوانب المحاسبية والمصرفية التي يمكن من التعرف على المخاطر التي تحيط بالمصرف.

■ دراسة زدايرية، كلاع (2022) دور الحوكمة في إدارة المخاطر المالية. هدفت الدراسة إلى: مدى فعالية الحوكمة في إدارة المخاطر المالية في البنك الوطني الجزائري تبسة وذلك من خلال تأثير مبادئها على إدارة المخاطر المالية في البنك. تم استخدام المنهج الوصفي بالاعتماد على الأسلوب التحليلي، والاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود علاقة تربط إدارة المخاطر المالية بتطبيق مبادئ الحوكمة بالبنك الوطني الجزائري وكالة 483 تبسة بشكل ايجابي وقوي.

■ دراسة الجخلب والجماصي (2023) أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الاستدامة المالية، دراسة ميدانية على البنوك المدرجة في بورصة فلسطين. هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحقيق الاستدامة المالية للبنوك المدرجة في بورصة فلسطين. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود أثر إيجابي لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات على تحقيق الاستدامة المالية للبنوك المدرجة في بورصة فلسطين، وكان بُعد مسؤوليات مجلس الإدارة بالمرتبة الأولى في التأثير على الاستدامة المالية، وجاء بعد الشفافية والافصاح في المرتبة الثانية.

■ دراسة البلوشي (2023) أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي، من وجهة نظر موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان. هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة احصائية للحوكمة الرقمية في الأداء المؤسسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان. وقد أوصت الدراسة انه يجب العمل على رفع مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في محافظة شمال الباطنة من خلال منشوراتها والموقع الإلكتروني التابع لها وان والعمل على تحسين البيانات والتقارير المنشورة كما ونوعا.

■ دراسة Bastomi, Salim & Aisjah (2017) The Role of Corporate Governance and Risk Management on Banking Financial Performance in Indonesia. هدفت الدراسة إلى: دراسة تأثير حوكمة الشركات على الأداء المالي للبنوك المدرجة في بورصة إندونيسيا، من خلال مخاطر الائتمان ومخاطر التشغيلية. تم استخدام المنهج الكمي ومنهج العينة المشعبة، والاعتماد على 27 بنك كعينة تطبيقية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

أن تحسين تنفيذ حوكمة الشركات يمكن أن يقلل من مخاطر الائتمان والمخاطر التشغيلية وزيادة الأداء المالي، في حين أن انخفاض مخاطر الائتمان والمخاطر التشغيلية ويمكن أن يؤدي إلى زيادة الأداء المالي. وأظهرت نتائج اختبار الوساطة أن مخاطر الائتمان والمخاطر التشغيلية توسطت بشكل إيجابي في تأثير حوكمة الشركات على الأداء المالي. وأوضح ذلك أن تطبيق الحوكمة الجيدة للشركات مكن أن يقلل من تضارب المصالح وعدم تناسق المعلومات التي تؤدي إلى تكلفة القروض المتعثرة والتكاليف الرأسمالية الإضافية التي تزيد من ربحية الشركة.

■ دراسة (The Role Corporate Governance in Managing Financial Risk: A Qualitative Moridu (2023) Study on Listed Companies هدفنا الدراسة إلى: التعرف على دور حوكمة الشركات في إدارة المخاطر المالية داخل الشركة وهي شركة مدرجة بأسماء مستعارة ومقرها في جاوة الغربية. استخدم البحث النوعي منهجاً استكشافياً للحصول على رؤى متعمقة حول دور حوكمة الشركات في إدارة المخاطر المالية في إحدى الشركات المدرجة في جاوة الغربية، وتم جمع البيانات الأولية من خلال مقابلات شبه منظمة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين في الشركات المدرجة المختارة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن ممارسات حوكمة الشركات الفعالة في الشركة تلعب دوراً حاسماً في إدارة المخاطر المالية، يساهم وجود أعضاء مجلس الإدارة المستقلين ولجان مجلس الإدارة النشطة في قدرة الشركة على مواجهة التحديات المالية بشكل استباقي.

■ دراسة (The Role Corporate Governance in Managing Financial Risk: A Qualitative Study on Listed Companies. Rashid, Akmal & Shah6 (2023) هدفنا الدراسة إلى: استكشاف التأثيرات التفاضلية لمؤشرات حوكمة الشركات المختلفة على ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات المالية الإسلامية. تم استخدام عينة مكونة من 57 مؤسسة مالية بما في ذلك البنوك التجارية وشركات التأمين وشركات المضاربة خلال الفترة 2006-2017، واستخدام جراء التحليل التجريبي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن معدل الذكاء يساهم بشكل كبير في خفض مستوى المخاطر. وأن تأثيرات حوكمة الشركات على إدارة المخاطر تختلف بشكل كبير بين المؤسسات المالية الدولية والمؤسسات المالية الأجنبية. ويعزى هذا التأثير التفاضلي بشكل رئيسي إلى الاختلافات الجوهرية في نماذج الأعمال والاستراتيجيات التشغيلية والالتزامات التعاقدية لكلا النوعين من المؤسسات.

الفصل الثاني:

الإطار النظري

الفصل الثاني: الإطار النظري

تمهيد

تناول هذا الفصل مبحثين رئيسيين المبحث الأول: الحوكمة حيث تناول مفهوم الحوكمة وأهميتها، وأهداف الحوكمة، ونظريات الحوكمة ومبادئها، والأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة، وأبعاد الحوكمة، وتجارب الحوكمة في البنوك العربية، والمبحث الثاني: إدارة المخاطر، مفهوم إدارة المخاطر ونشأتها وخطواتها، مفهوم إدارة المخاطر المالية وأهدافها، أنواع المخاطر المالية ومراحلها، العوامل المؤثر في إدارة المخاطر المالية والأساليب الوقائية لتجنبها، دور الحوكمة في إدارة المخاطر المالية.

المبحث الأول: الحوكمة

مفهوم الحوكمة:

عرفتها لجنة (Cadbury) بأنها مجموعة من الإجراءات والعمليات التي يتم بموجبها إدارة الشركة والتحكم فيها لتحقيق أهدافها، وتتضمن توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة لهذه الشركة، وتحديد القواعد والإجراءات الخاصة بصنع القرار فيها (Cadbury, 1992, 3).

عرفها الدسوقي بأنها: القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (حملة السندات والعمال الموردين والدائنين والمستهلكين من ناحية أخرى) (الدسوقي، 2019، 43).

أما مؤسسة التمويل الدولية (International Finance Corporation) فتعرف الحوكمة بأنها: مجموعة الهياكل والعمليات اللازمة لتوجيه وضبط المؤسسات وتحديد توزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين الرئيسيين في المؤسسة، بمن فيهم المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء، وكذلك تحديد القواعد والاجراءات الخاصة باتخاذ القرارات بشأن أمور الشركة (الربيعي وراضي، 2018: 9).

بينما عرفها السيد بأنها: القواعد والإجراءات التي تضمن بأن الشركة تدار بشكل صحيح وفعال، بما في ذلك التأكد من أن المدراء والموظفين يتصرفون بشكل ملائم ووفقاً للقوانين والممارسات السليمة (السيد، 2018، 8).

وكذلك عرفها فراج وآخرون بأنها: نظام رقابي يركز على مجموعة من القواعد والمبادئ التي تساعد الشركات على إدارة ومراقبة العمليات والأطراف الداخلية والخارجية من أجل تعظيم أداء وقدرة الشركات وأسواق المال والاقتصادي ككل (فراج وآخرون، 2020، 26).

وعلى ضوء ما سبق يلخص الحوكمة: بأنها مجموعة متكاملة من الأنظمة الخاصة بالرقابة والتوجيه على أداء الشركة، وتنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح، بحيث يحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع الفئات المعنية، ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل الشركة، كما يعتبر نظام يدعم المساءلة والشفافية والمشاركة والكفاءة والعدالة ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل.

أهمية الحوكمة:

تعد أهمية الحوكمة في الآتي: (العوضي وأبو لطيفة، 2020: 9)

- الاستخدام الأمثل لموارد الشركة وتدنئة التكاليف وتحقيق النمو.
 - تحقيق الانضباط المالي والإداري في كافة الأعمال داخل الشركة.
 - تخفيض مخاطر الفساد المالي والإداري، وبث السلوكيات والأخلاقيات الحميدة، خلق بيئة تتوافر فيها الشفافية، وتعزيز الإطار التنظيمي والرقابي للمنظمات والشركات .
 - تحقيق وضمان النزاهة والحيادية لكافة العاملين، وتقييم أداء الإدارة وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة .
- وعلى ضوء ما سبق تبرز أهمية الحوكمة من خلال الاستخدام الأمثل لموارد الشركة وتعمل على تحقيق النمو، وتقليل التكلفة، واستقطاب الاستثمارات الداخلية والخارجية، وتحقيق الانضباط المالي والإداري والسلوكي، وتوزيع وتخصيص أمثل للموارد، وزيادة القدرة التنافسية للشركات، وخلق بيئة تتوافر فيها الشفافية والمشاركة والعدالة، وأيضاً تعزيز الإطار التنظيمي والرقابي للشركة، وتعمل على محاربة الفساد وضمان النزاهة والحيادية، وتقليل الأخطاء والقصور، وتحقيق فاعلية المراجعة الداخلية والخارجية.

أهداف الحوكمة:

الحوكمة تستهدف المستوى المثالي من الأخلاق عند ممارسة الشركة لأعمالها وتحقيق مبادئ حق المساءلة والشفافية والمشاركة لجميع العاملين، واتاحة الفرصة الجيدة للتنمية بما يضمن للمساهمين وأصحاب الحقوق من الحصول على حقوقهم، ومن أبرز أهدافها تتمثل في (السيد، 2018: 9)

- تعتبر أحد العناصر الرئيسية في تحسين الكفاءة والنمو الاقتصادي وتعزيز ثقة المستثمر.
- توفر الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف الشركة وتقرير الوسائل لبلوغها ومراقبة الأداء.
- توفر حوافز مناسبة وسليمة لمجلس الإدارة، ولإدارة الشركة للسعي في تحقيق الأهداف التي تكون في مصلحة الشركة ومساهمتها، كما ينبغي أن تسهل عملية الرقابة الفعالة.
- وجود نظام فعال للحوكمة يساعد على توفير درجة من الثقة اللازمة لسلامة عمل اقتصاد السوق ونتيجة لهذا، تنخفض تكلفة رأس المال إلى جانب تشجيع المنشآت على استخدام الموارد بطريقة أكثر كفاءة، مما يعمل على تدعيم النمو.

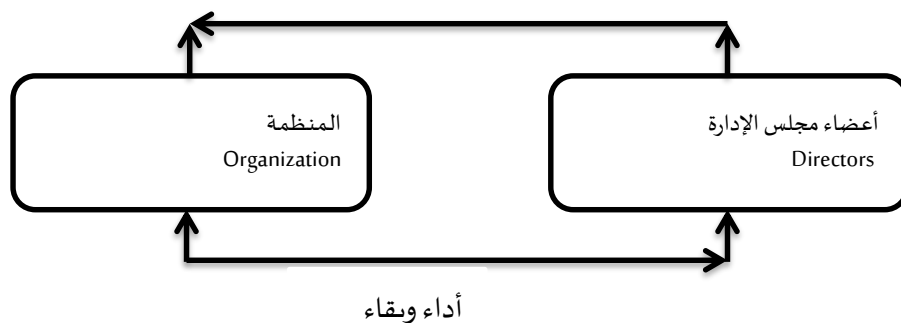
نظريات الحوكمة:

ساهمت هذه النظرية في التوصل لبعض الحلول للمشكلات الاقتصادية من خلال الحوكمة المؤسسية وذلك باختيار الهيكل المناسب الذي يسمح بتخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وهذا ما سنتطرق له أدناه:

1. نظرية اعتمادية الموارد:

تناولت هذه النظرية دور أعضاء مجلس الإدارة باعتبارهم مزودين للموارد للمدراء التنفيذيين والتي تحتاجها المنظمة شكل (1-3)، مع تقديم المساعدة اللازمة لهم نحو انجاز الأهداف التنظيمية، وتوضح النظرية أن أعضاء مجلس الإدارة يلعبون دوراً هاماً في تقديم أو تزويد الموارد الرئيسية للمنظمة من خلال علاقاتهم مع البيئة الخارجية، موارد مثل: معلومات، مهارات، اختراق إلى جمهوري خارجي مثل المشترون والموردون، صناعات السياسات العامة، جهات تشريعية، ومن جانب آخر يعمل تقديم الموارد على تعزيز الوظائف التنظيمية وأداء الشركة وبقائها، كما سمحت هذه النظرية بوجود تدخلات من جانب مجلس الإدارة وفي نفس الوقت توفير دعم مالي وبشري قوي وغير ملموس للمدراء التنفيذيين، ونادت هذه النظرية بإمكانية استخدام أعضاء مجلس الإدارة من ذوي التخصص لخبرتهم في تدريب ومتابعة المدراء

التنفيذيين بطريقة تمكن من تحسين الأداء التنظيمي، وفي ظل هذه النظرية، يمكن لأعضاء مجلس الإدارة استغلال شبكات اتصالاتهم في تقديم الدعم اللازم من أجل جذب موارد المنظمة، وتوصي هذه النظرية بضرورة حصول معظم القرارات التي يصنعها المديرين على بعض الدعم من مجلس الإدارة (خليل، 2019، 3).



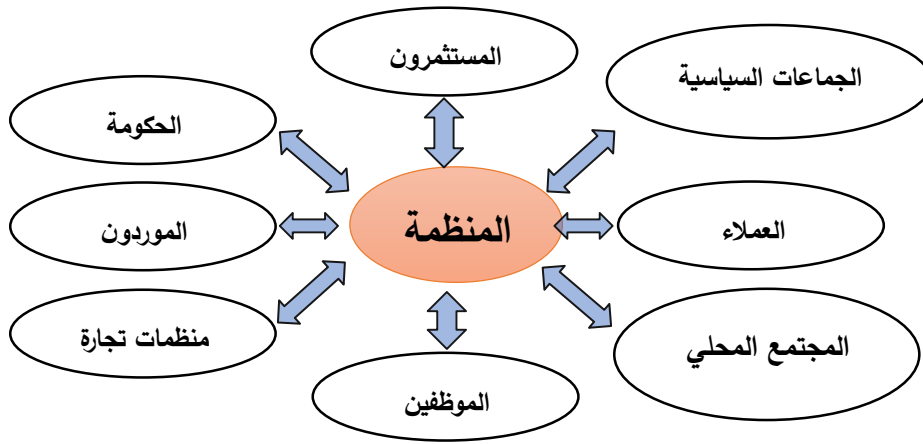
شكل رقم (1) نظرية اعتمادية الموارد

المصدر: (خليل، 2019، 3).

2. نظرية أصحاب المصلحة:

قامت هذه النظرية على افتراض أن أصحاب الأسهم ليسوا فقط الفئة الوحيدة التي لها مصلحة في الشركة، لذا افترضت أن العملاء أو المستهلكون لهم مصلحة أيضاً في الشركة المتعامل معها ويتأثرون بنجاحها أو فشلها، لذا يقع على عاتق المدراء التزامات خاصة لتأكيد حصول أصحاب المصالح على نطاق واسع (وليس أصحاب الأسهم) على عوائد عادلة من تعاملهم مع الشركة، وأصحاب المصالح هم بحسب الشكل أدناه، وفي جانب آخر تدافع هذه النظرية على شكل المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتعتبرها ضرورة لتطبيق أساليب أخلاقية حتى أدى ذلك إلى تخفيض أرباح الشركة في الأجل الطويل، وفي ظل هذه النظرية يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية بأن يكون حارساً لمصالح كل أصحاب المصالح والتحقق من ممارسة الشركة، والمسؤولية الاجتماعية للشركات يتوجب عليها أن تؤدي عملها بما يتوافق مع المسؤولية الاقتصادية، والقانونية، والأخلاقية والخيرية. والخلاصة أن نظرية أصحاب المصلحة تستند إلى فكرة مفادها أن الشركة تمثل نظاماً يتكون من مجموعة من أصحاب المصلحة يعملون ضمن نظام أوسع هو المجتمع بشكل عام، وأن هذا النظام يوفر البنية التحتية اللازمة لممارسة الشركة لأنشطتها، وهذا يعني أن هناك أطراف أخرى من غير المالكين أو حملة الأسهم لهم مصلحة في وجود الشركة حيث يؤثرون ويتأثرون بالأنشطة والعمليات التي تمارسها (راجح، 2019، 14).

حيث قامت هذه النظرية على افتراض مؤداه أن أصحاب الأسهم ليسوا فقط الفئة الوحيدة التي لها مصلحة في المنظمة، لذا افترضت أن العملاء أو المستهلكون لهم مصلحة في المنظمة المتعامل معها ويتأثرون بنجاحها أو فشلها، ولذلك يقع على عاتق المدراء التزامات خاصة لتأكيد حصول أصحاب المصالح على نطاق واسع (وليس أصحاب الأسهم) على عوائد عادلة من تعاملهم مع المنظمة. وهناك امثلة متعددة عن أطراف المصالح وهم المستثمرون، الموظفون، الجماعات السياسية، العملاء، المجتمع المحلي، الحكومة، الموردون، جهات ذات صلة بالتجارة Donaldson and Preston,1995, 65)



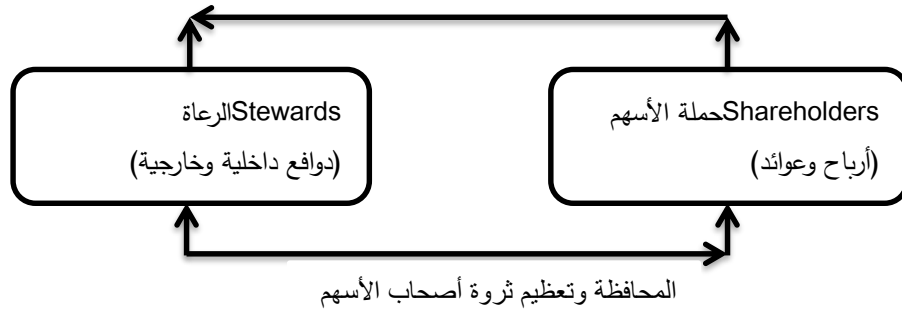
شكل (2) نظرية أصحاب المصلحة

المصدر: (Donaldson and Preston,1995, 65)

3. نظرية الرعاية:

افتترضت هذه النظرية أن المدراء التنفيذيين بالشركة بمثابة رعاة أو مشرفين نيابة عن الملاك، وتشارك المجموعتان من الأطراف في تحقيق أهداف واحدة، كما افترضت أن الرعاة يعملون على المحافظة وتعظيم ثروة أصحاب الأسهم من خلال أداء الشركة، وهنا يقوم الرعاة وهم المدراء التنفيذيين بالمحافظة وتحقيق الأرباح للملاك، ومن جانب آخر، لا ينبغي أن يكون مجلس الإدارة في هذه الحالة مراقباً وبدرجة كبيرة مثل ما اقترحت نظرية الوكالة، وعلى مجلس الإدارة أن يلعب دوراً داعماً ومسانداً للمدراء التنفيذيين وتمكينهم من أداء مهامهم وتوفير الإمكانيات لتحقيق الأداء الأعلى. وقد ناقشت هذه النظرية العلاقات بين مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين، وقد تطرقت إلى موضوعات تتعلق

بالدرب والمتابعة والإشراف والمشاركة في صنع القرار (Abdalla and Valentine,2009, 90)



شكل (3) نظرية الرعاية

المصدر: (Abdalla and Valentine, 2009, 90)

4. نظرية الوكالة:

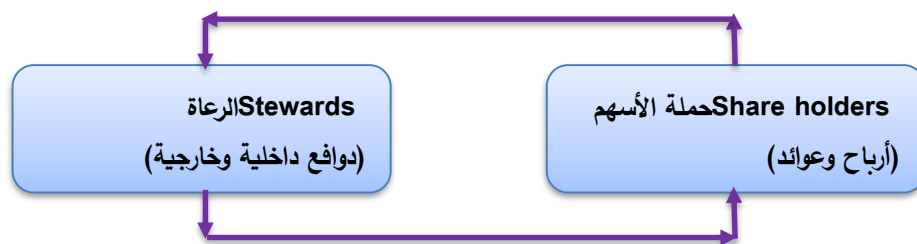
اعتمدت هذه النظرية على التمييز بين كل من الملاك (أصحاب الأسهم) في منظمة ما ويطلق عليهم الاطراف الرئيسية (الموكلين) ومجموعة أخرى من الاطراف وهم المدراء التنفيذيين لإدارة المنظمة ويطلق عليهم (الوكلاء). وطبقاً لهذه النظرية فإن الاطراف الرئيسية تعين الوكلاء (المدراء) وتفوضهم لإدارة الشركة نيابة عن حملة الأسهم. ويتوقع أصحاب الأسهم من الوكلاء التصرف واتخاذ قرارات لصالحهم باعتبارهم مسؤولين في مهامهم ومسؤولياتهم. وعلى العكس من ذلك، ليس من الضروري ان يتخذ الوكيل قرارات لصالح الأطراف الرئيسية. فمن المحتمل أن يستسلم الوكيل لمنفعته الذاتية وبذلك يخالف توقعات الموكلين ويسلك سلوكاً انتهازياً للفرص. كما افترضت هذه النظرية أن أهداف الطرف الرئيسي مختلفة عن أهداف الوكيل، لذا يحقق الطرف الرئيسي هنا عائداً أقل على الاستثمار نظراً لعدم قيامه مباشرة بإدارة المنظمة. كما تفترض هذه النظرية أن الحوافز المالية يمكنها المساعدة في قيام المدراء التنفيذيين بتعظيم أرباح الملاك. وفي ضوء هذه النظرية، يميل مجلس الإدارة إلى ممارسة رقابة وإشراف ومتابعة صارمة من أجل حماية مصالح "الطرف الرئيسي" أو الموكل، ويعني ذلك أن يكون مجلس إدارة المنظمة نشطاً ومشاركاً في معظم عمليات صنع القرار، وأيضاً مسؤولاً أمام حملة الأسهم (Michael and William, 1979, 310)

وقد اعتمدت هذه النظرية على التمييز بين كلاً من الملاك (أصحاب الأسهم) في الشركة وما يطلق عليهم (الموكلين)، ومجموعة أخرى من الأطراف وهم المدراء التنفيذيين لإدارة الشركة، ويطلق عليهم (الوكلاء)، وطبقاً للنظرية فإن الأطراف الرئيسية تعين الوكلاء (المدراء) وتفوضهم لإدارة الشركة نيابة عن حملة الأسهم، حيث يتوقع أصحاب الأسهم من الوكلاء التصرف واتخاذ قرارات لصالحهم باعتبارهم مسؤولين في مهامهم ومسؤولياتهم، وعلى العكس من

ذلك ليس على الوكيل أن يتخذ قرارات لصالح الأطراف الرئيسية، حيث من المحتمل أن يستسلم الوكيل لمنفعته الذاتية، وهو في ذلك يخالف توقعات الموكلين، ويسلك سلوكاً انتهازي للفرص، كما أن هذه النظرية افترضت أن أهداف الطرف الرئيسي مختلفة عن أهداف الوكيل، لذا الطرف الرئيسي يحقق عائداً أقل على الاستثمار نظراً لعدم قيامه مباشرة بإدارة الشركة، وكذلك تفترض النظرية أن الحوافز المالية قد تساعد في قيام المدراء التنفيذيين (الوكلاء) بتعظيم أرباح الملاك.

وفي ضوء هذه النظرية، يميل مجلس الإدارة إلى ممارسة رقابة وإشراف ومتابعة صارمة من أجل حماية مصالح "الطرف الرئيسي" أو الموكل، وذلك يعنى أن يكون مجلس إدارة الشركة نشطاً ومشاركاً في معظم عمليات صنع القرار، وكذلك يكون مسؤولاً أمام حملة الأسهم.

وعلى ضوء ما سبق فإن السمة الرئيسية لنظرية الوكالة هي الفصل بين الملكية والرقابة أو السيطرة.



شكل (4) يوضح نظرية الوكالة

المصدر: (William, 1979, 310)

5. نظرية تكلفة الصفقات:

يعود أصل ظهور نظرية تكاليف الصفقة إلى العالم رونالد كوز وذلك سنة 1937م، ومضمون هذه النظرية إذا كان العرض أقل من الطلب يكون السعر الجديد مرتفع، ويبقى هذا المفهوم ساري المفعول حتى يكون هنالك توازن بين العرض والطلب، وبالتالي نرى أن الفرد الذي يقوم بجمع المعلومات، وتنفيذ وأداء الحسابات، وإعادة توزيع المعلومات وغيرها من الوظائف، يعمل على إجراء الكثير من النشاطات اللازمة لتحقيق التوازن (الأمين، 2017، 9).

وتعد هذه النقطة رئيسية في بناء تحليل كوز، ومن النشاطات الضرورية للتنسيق التجاري له تكلفة سميت فيما بعد "تكاليف الصفقة".

6. نظرية حقوق الملكية:

تعتبر هذه النظرية إحدى المقاربات الأساسية للتوجه الانضباطي الذي تركز عليه حوكمة الشركات، وترجع هذه النظرية سنة 1973 لكل من Harold Demsetz و Armen Alchian بالاعتماد على عمل Ronald Coase الذي هو بدوره أيضاً من مؤسسيها، وتبحث على كيفية التسيير والقيام بالعمل الداخلي لمختلف التنظيمات انطلاقاً من مفهوم حقوق الملكية، وتعرف حقوق الملكية بأنها: حق اجتماعي له مشروعية اختيار استعمال منفعة اقتصادية معينة، وأن هذا الحق مضمون لفرد بذاته وقابل للتصرف عن طريق التبادل، أن هذه النظرية تهدف إلى فهم كيفية تسيير مختلف التنظيمات، وذلك انطلاقاً من مفهوم حق الملكية، حيث لا تعتبر حقوق الملكية علاقات بين الأفراد والأشياء، بل هي علاقات بين الأفراد وطريقة استعمال هذه الأشياء، وحقوق الملكية لا تتحقق إلا من خلال: الاستقلالية والتحويل. (سنوساوي، 2016، 8).

وعلى ضوء ما سبق تلخص النظريات الخاصة بالحوكمة في رفع الكفاءة الاقتصادية للشركة وتعزيز أدائها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وتخفيض التكاليف ووضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها، والتمييز بين الموكل (أصحاب الأسهم) والوكيل (المدراء التنفيذيين) وتحديد المسؤولية لكلاً منهم، وتحديد من هم أصحاب المصلحة في الشركة، على أنهم ليسوا أصحاب الأسهم والمدراء التنفيذيين فقط، وإنما كل من له مصلحة أيضاً في الشركة الذي يتعامل معها ويتأثر بنجاحها أو فشلها.

المبادئ العامة للحوكمة:

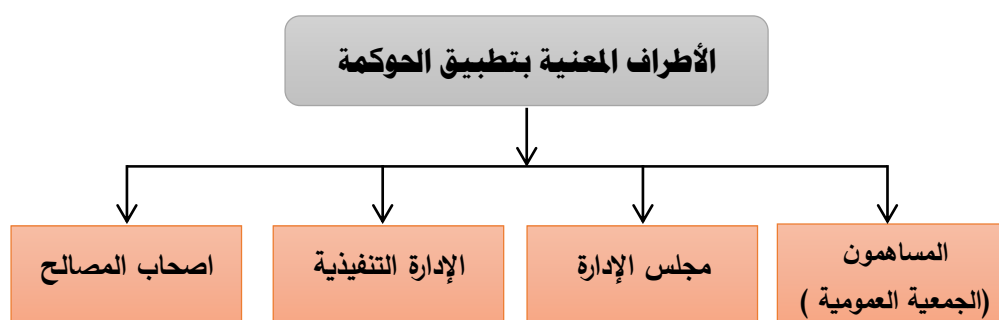
هناك مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب توافرها لدعم تطبيق مفهوم حوكمة الشركات، ونظراً للأهمية المتزايدة بمفهوم الحوكمة، حرصت العديد من المنظمات والشركات على دراسة هذا المفهوم، وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه، من أجل الارتقاء بالشركات، كون مبادئ الحوكمة هي القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح الشركات والمساهمين فيها وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها، وإن الحوكمة السلمية والإدارة الرشيدة للشركات تتطلب جملة من المبادئ من أجل تحقيق أهدافها، فقد تباينت المبادئ بتباين الجهات والمصالح، ومن أبرزها:

- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلاً من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، وأن يكون متناسقاً مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية (السيد، 2018: 27).
- حماية حقوق المساهمين: يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين الأساسية والتي تشمل، تأمين أساليب تسجيل الملكية، ونقل وتحويل ملكية الأسهم، والحصول على معلومات الشركة في الوقت المناسب، والمشاركة في التصويت، وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، والحصول على حصص الأرباح، ولهم الحق في المشاركة وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة، وأن تتاح لهم فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين وغيرها من الحقوق (الربيعي وراضي، 2018: 35).
- المعاملة العادلة لحملة الأسهم: تهدف الحوكمة إلى ضمان المعاملة العادلة لجميع حملة الأسهم على حد سواء بغض النظر عن عدد الأسهم المملوكة، وضمان حقوق الأقلية وفرصة الدفاع عن حقوقهم (الدسوقي، 2019: 52)، حيث ينبغي التعامل مع صغار المساهمين على الأخص بعناية فائقة، وينبغي أن توفر لهم المعلومات التي تمكنهم جميعاً من فهم الإطار العام للعمل المؤسسي داخل الشركة من جانب والتعرف على مراكزها المالية ومستوى أداء هذا الشركة لتحقيق عملية الاطمئنان لدى المساهمين وزرع مبدأ الثقة بالإدارة التنفيذية بالإضافة إلى تمكين المساهمين من التأثير على قرارات الجمعية العمومية، وعلاوة على ذلك، تم التأكيد على أنه يجب على الشركة أن تنشر نفس المعلومات لجميع المساهمين (بوبكر ونغوين، 2019: 71).
- تفعيل دور أصحاب المصالح الأخرى: أصحاب المصالح بحسب لائحة الإدارة الرشيدة هم كل شخص له مصلحة مع الشركة مثل: المساهمين، العاملين، الدائنين، العملاء، الموردين، المجتمع، أي أن كل من تتأثر مصالحه بصورة مباشرة أو غير مباشرة بما تتخذه الشركة من قرارات يدخل ضمن أصحاب المصلحة الذين تكفل المشرع بحمايتهم تحت مسمى ما بات يعرف بالمسؤولية الاجتماعية للشركات (العيش، 2016: 9)، حيث يجب أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح المرتبطين بأعمال الشركة، وأن يسمح بوجود آليات لمشاركتهم بما يكفل تحسين الأداء وأن يكون لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك (هنطش و أحمد، 2019: 101).

- الإفصاح والشفافية: الهدف من سياسة الإفصاح والشفافية هو التأكد أن الإجراءات تضمن الإفصاح عن جميع الأمور الجوهرية بدقة في الوقت المناسب، بما في ذلك الوضع المالي للشركة والأداء، بالإضافة إلى الإبلاغ عن القواعد المتعلقة بالإفصاح عن المعلومات، وطرق تصنيف المعلومات وتوقيت الإفصاح عنها، وينبغي أن يضمن القيام بالإفصاح السليم والصحيح وفي الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية والحاكمة المؤسسية (السيد، 2018: 14).
- تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة: يجب أن يتيح نظام الحوكمة للشركات الإطار التنظيمي والعلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ومستويات الإشراف والتوجيه لمجلس الإدارة للإدارة التنفيذية في الشركات والخطط الارشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تضمن مساءلة الإدارة من قبل مجلس الإدارة، كما تشمل هيكل الإدارة وواجباتها القانونية، وكيفية اختيار العاملين ومهامهم الأساسية بما يتناسب مع الوصف الوظيفي، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية (المعمري، 2018: 55).

الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة:

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وهذه الأطراف موضحة بالشكل رقم (5):



شكل (5) يوضح الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة

المصدر: (هنطش وأحمد، 2019).

على ضوء الشكل السابق فإن الأربعة الأطراف الرئيسية التي تتأثر وتتأثر في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة،

وهي (هنطش وأحمد، 2019: 125):

- **المساهمين:** وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريقة ملكيتهم للأسهم مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وتعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.
- **مجلس الإدارة:** وهم من يمثلون المساهمون والأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذي يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، ويقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.
- **الإدارة التنفيذية:** هي المسئولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة.
- **أصحاب المصالح:** مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال، وقد يكون لهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان.

ونلخص ما سبق ان هذه الأطراف من يقع على عاتقهم تطبيق الحوكمة داخل الشركة، وبأنهم من لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، وقد تكون مصالح هذه الاطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، ويتأثر مفهوم حوكمة الشركات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف.

أبعاد الحوكمة:

أولاً: الإفصاح والشفافية:

ينبغي أن يكفل إطار القواعد المنظمة لحوكمة المصارف تحقيق الإفصاح السريع والدقيق وفي الوقت المناسب لكافة المسائل المتصلة بتأسيس المصرف، والوضعية المالية والأداء، الملكية والرقابة على المصرف ... الخ باحتوائها على العناصر التالية: (دراوسي والهادي، 2012: 3)

- يجب أن يكون الإفصاح شاملاً ومتكاملاً وألا يقتصر على المعلومات الجوهرية فقط وإنما يشمل أيضاً على معلومات أخرى مثل النتائج المالية والتشغيلية، ملكية أسهم الأغلبية، عوامل المخاطرة المتوقعة، المسائل المادية المتعلقة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح.
- يجب إعداد المعلومات المحاسبية والإفصاح عنها طبقاً لمعايير المحاسبة والمراجعة المالية
- يجب القيام بالمراجعة السنوية لحسابات المصرف بواسطة مراجع مستقل ومؤهل، وذلك ضمان خارجي وموضوعي للمجلس والمساهمين يفيد أن القوائم المالية تمثل المركز المالي الحقيقي للمصرف وأدائها، وأن يراعي في عمله المبادئ، القواعد، والضوابط المهنية التي تمارس بها المهنة.
- يجب أن تكفل كامل الحرية للمراقب الخارجي في الاطلاع على كافة المستندات والدفاتر، وإجراء عمليات الجرد والتحقق من وجود الأصول، وأن يعلن عن القيود أو الضغوط التي تمت ممارستها من قبل سلطة الإدارة عليه، أو على أي من العاملين لديه.
- يجب توفير قنوات لبث معلومات تسمح بحصول المستخدمين عليها في الوقت المناسب، وبتكلفة اقتصادية، وبطريقة تتسم بالعدالة.
- يجب أن يزود إطار حوكمة المصارف بمنهج فعال يتناول التحليل، ويدعم توصيات المحلل والوسطاء، وشركات التصنيف، وغيرها من الأطراف التي تؤثر على القرارات التي يتخذها المستثمرين، والتي تخلو من تعارض المصالح الذي يؤثر على نزاهة التحليل أو المحلل.

ثانياً: مسؤوليات مجلس الإدارة:

يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات المصرفية الخطوط الإرشادية توجيهها، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن يضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين، ومعنى آخر أن يتضمن هذا المبدأ ما يلي: (بلقصير وأمين، 2019: 13)

- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توفير كامل للمعلومات وكذا على أساس النوايا الحسنة وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل الأعضاء لتحقيق مصالح الشركة المصرفية والمساهمين وليس لحساب أنفسهم.
- حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فإن المجلس ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، وبحيث لا يحدث أي ظلم لأي فئة من فئات المساهمين.
- يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في الحسبان اهتمامات كافة أصحاب المصالح في كافة القرارات التي يصدرها، وألا يسمح بأي حال من الأحوال بالخروج على الشرعية أو القوانين أو القرارات الحكومية التنظيمية.
- يجب على مجلس الإدارة القيام ببعض المهام الرئيسية من بينها مراجعة وتوجيه استراتيجية المصرف، سياسة المخاطرة، الميزانيات، خطط العمل، تحديد أهداف المصرف، اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين، وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم أيضاً، ضمان سلامة التقارير المالية والمحاسبية للمصرف... الخ.
- يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون المصرف بصفة مستقلة عن الإدارة، وذلك من خلال تعيين عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين القادرين على تقييم مستقبل الأعمال.
- يجب أن يتوافر لأعضاء مجلس الإدارة سهولة النفاذ إلى المعلومات المناسبة الدقيقة وفي الوقت المناسب، وبالشكل الذي يحقق المعرفة الفورية والكاملة، والتي تساعد على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

ثالثاً: كفاءة نظام المراجعة الداخلية:

عرفت المراجعة الداخلية على أنها أحد عناصر الرقابة الداخلية تصمم بمعرفة الإدارة لغرض وتقييم التقارير عن الرقابات المحاسبية وغيرها وعادة تشمل على استعراض الأنظمة والرقابات الداخلية وفحص المعلومات المالية والتشغيلية للإدارة، بالإضافة إلى استعراض مدى اقتصادية وكفاءة وفعالية العمليات داخل البنوك (سند وموسى، 2020: 383).

أما المعهد الفرنسي للمراجعين والمستشارين الداخليين (IFAC) فقد عرف المراجعة الداخلية على أنها: نشاط تقييمي مستقل، يهدف إلى مراجعة العمليات المحاسبية والمالية وغيرها من أجل خدمة الإدارة، ومن ثم فهي رقابة إدارية تمارس عن طريق قياس وتقويم درجة كفاية أنظمة الرقابة الأخرى (الحسبان، 2008: 57).

تزايدت أهمية المراجعة الداخلية في المؤسسات المصرفية بصورة ملحوظة وذلك لعدد من الأسباب أهمها كبر حجم المؤسسات المصرفية، والتعقيد في أنظمتها الإدارية والإنتاجية، وزيادة عدد المؤسسات المصرفية متعددة الجنسيات، وانتشار فروعها في بلدان عديدة وما يرافق ذلك من تعقيدات في أنظمتها المالية والمحاسبية، لقد أدت كل هذه العوامل إلى بروز عدد من المشاكل التشغيلية مثل الحاجة إلى التأكيد من تطابق العمليات المصرفية مع الخطط الموضوعية، ومدى كفاية البرامج العملية لتحقيق أهداف المؤسسة المصرفية، وهو الأمر الذي يتطلب التقييم المستمر والمساهمة المتواصلة في حلها من قبل ذوي الخبرة والإحاطة الشاملة بأنشطة المؤسسة المصرفية وأدائها، وكل هذه الصفات لا تطبق إلا على المراجعين الداخليين بحكم طبيعة العمل الذي يقومون به باستمرار داخل المؤسسة المصرفية، حيث يكرس المراجع الداخلي كل وقته وجهده لخدمة المؤسسة المصرفية التي يعمل لديها، فتصبح معرفته حول عملياتها وأنظمة رقابتها الداخلية أكبر بكثير من معرفة المراجع الخارجي وهذا ما يعطي مرونة للدور الذي يؤديه المراجع الداخلي في خدمة أهداف المؤسسة المصرفية (الجرادي، 2019: 57).

وتؤدي وظيفة المراجعة الداخلية دور مهم في عملية الحوكمة وذلك بزيادة قدرتها على تدقيق ومراجعة المؤسسة المصرفية، حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، والعدالة، وتحسين سلوك الموظفين والعاملين في المؤسسات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد المالي والإداري، ويشمل التدقيق الداخلي جانبين في المؤسسة هما المراجعة الداخلية المالية والمراجعة الداخلية للأداء (عوض، 2017: 156).

تجارب حوكمة البنوك في بعض الدول العربية:

تسعى البنوك في الدول العربية وتهدف لتبني وتطبيق مبادئ الحوكمة لمساعدتها على مواكبة التطورات الحاصلة في القطاع المصرفي العالمي. وقد قام اتحاد المصارف العربية بأعمال ومبادرات لتشجيع تبني مبادئ الحوكمة في البنوك العربية وذلك ابتداء من سنة 2000م كعقد المؤتمرات وانجاز الابحاث وكذا تقوية العلاقات مع مختلف المؤسسات المالية الدولية كمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ومنظمة التمويل الدولية، واهم انجازاته في هذا المجال هو انشاء اول جائزة لحوكمة البنوك في العالم العربي لتعاونه مع معهد الحوكمة ومنظمة ماستر كارد، وهذه الجائزة تغطي بعض المجالات من اهمها: الالتزام بحوكمة جيدة، عمل مجلس الادارة والبيئة والعمليات التي يتم التحكم بها، الشفافية والافصاح عن مختلف المعلومات، كفاءة أنظمة المراجعة الداخلية، وهذه الجائزة الغرض الرئيسي منها تشجيع البنوك العربية على تبني مبادئ الحوكمة (بوعروج ولبيجيري، 2007، 19).

التجربة الأولى: مجموعة البركة المصرفية-البحرين:-

مجموعة البركة المصرفية هي عبارة عن شركة مساهمة بحرينية ومن أبرز المصارف الاسلامية العالمية الرائدة، ولها انتشار جغرافي واسع يمتد على مستوى اثني عشرة دولة. قامت هذه المجموعة بوضع سياسة حوكمة خاصة بها تتماشى مع أحسن وأفضل المعايير الدولية لممارسة الحوكمة المصرفية والتي اصدرتها هيئات ومنظمات عالمية اهمها لجنة بازل للرقابة المصرفية، وذلك بهدف تحسين ادارتها. وتنص هذه السياسة على تحديد مسؤوليات مجلس الادارة واستقلالية أعضائه وتنوع خبراتهم ومؤهلاتهم، كما نصت على الزامية الفصل بين منصب رئيس مجلس الادارة ومنصب المدير العام حيث لكل منهما مسؤوليات محددة ومختلفة، ويقوم مجلس الادارة بتشكيل لجان منها: اللجنة التنفيذية لمجلس الادارة، لجنة المزايا وشؤون اعضاء مجلس الادارة، لجنة التدقيق والحوكمة والتي من أهم مسؤولياتها تأمين وجود نظام فعال للرقابة المحاسبية والمالية بالإضافة الى لجنة المخاطر كما حددت السياسة مسؤوليات الادارة التنفيذية وكذلك أهم اللجان التي تساعد على ممارسة رقابتها، ومنها: لجنة الإدارة التنفيذية، لجنة الائتمان بالمركز الرئيسي، لجنة ادارة المخاطر إضافة الى لجان اخرى تُشكل كلما اقتضى الأمر ذلك. وتلتزم المجموعة كذلك بالإفصاح عن كل المعلومات المالية وغير المالية للمجموعة ووحداتها التابعة (مثل تغيرات في هيكل رأسمال المجموعة) ويتم نشرها في تقرير ربع سنوي أو نصف سنوي أو سنوي، وتلتزم كذلك بجميع المتطلبات الرقابية التي تحكم عمل البنوك الاسلامية وتتخذ كل الخطوات اللازمة لتطوير عملية تقييم المخاطر مما يساعدها على الالتزام بمتطلبات اتفاقية بازل الثانية

بالطريقة التي حددها البنك المركزي البحريني. فيما يخص إدارة المخاطر فإن المجموعة تتبع المبادئ الإسترشادية لإدارة المخاطر لمؤسسات الخدمات المالية الإسلامية التي وضعها مجلس الخدمات المالية الإسلامية، والمجموعة بأكملها تمتلك نظام موحد لإدارة المخاطر والتي من أهمها مخاطر الائتمان ومخاطر عدم السيولة ومخاطر السوق وأيضا مخاطر الالتزام بمبادئ الشريعة الإسلامية. تتم إدارة رأس المال في مجموعة البركة المصرفية بهدف تحقيق الاستغلال الأمثل لرأس المال أثناء ممارسة نشاطها، وتخضع كل وحدة من الوحدات التابعة للمجموعة بشكل مباشر لرقابة الجهة الرقابية في بلدها وهي المسؤولة عن تحديد الحد الأدنى لكفاية رأس المال (مجموعة البركة المصرفية، 2010).

التجربة الثانية: البنك التجاري الأردني - الأردن:-

يعتبر البنك التجاري الأردني أحد البنوك الرائدة في مجال المعاملات المصرفية تم تأسيسه سنة 2006م وله عدة فروع في كل من المملكة الأردنية الهاشمية وفلسطين. يلتزم هذا البنك بتطبيق معايير الحوكمة التي تتطلب احترام إدارة البنك للقوانين والتشريعات التي تصدر عن الجهات الرقابية، وكذلك التطبيق التام للسياسات والتعليمات والاجراءات التي يضعها مجلس الادارة والادارة التنفيذية، وهذا بهدف الحفاظ على السلامة المالية للبنك ولكونه من أهم وأكبر البنوك في القطاع المصرفي الأردني فذلك يؤدي إلى المحافظة على سلامته كذلك. ويتبع هذا البنك سياسة خاصة به للحوكمة تؤكد على استقلالية أعضاء مجلس إدارته ومؤهلاتهم ومقدرتهم على الإشراف على كافة وقد تم الدوائر التنفيذية في البنك بالطريقة التي تتماشى مع المعايير والتطبيقات الدولية للحوكمة الفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام ويقوم مجلس الإدارة بتشكيل لجان تساعد على تأدية مهامه ومراقبة العمل في البنك وهو الذي يحدد مهامها ومسؤولياتها، ومن هذه اللجان: لجنة التدقيق، لجنة المخاطر والامتثال، ولجنة التحكم المصرفي حيث تتمثل مهمتها في التأكد من التزام البنك بتطبيق ما ورد في دليل الحوكمة المؤسسية ومراجعتة وتحديثه عند الحاجة أو عندما تتطلب الضرورة ذلك. وللتدقيق بنوعيه الداخلي والخارجي اهتمام خاص داخل البنك. كما أن البنك التجاري الأردني يطبق مبدأ الشفافية وحسن الإدارة، ويتخذ الاجراءات التي تحد من استغلال أعضاء المجلس لمناصبهم وتضمن عدم تعارض مصالحهم الخاصة مع الواجبات المطلوبة منهم بما تفتضيه مناصبهم كأعضاء في مجلس الإدارة، واستفاد البنك التجاري الأردني من مزايا الحوكمة التي تتمثل في تعظيم الحصة السوقية للبنك، وتوفير الية للربط بين مصالح المساهمين والاطراف الاخرى ذات العلاقة وبين البنك مما يؤدي إلى تحقيق فعالية أدائه وتحسينه (البنك التجاري الأردني، 2011).

المبحث الثاني: إدارة المخاطر

مفهوم إدارة المخاطر:

عرفتها لجنة التنظيم المصرفي وإدارة المخاطر المنبثقة عن هيئة قطاع المصارف في الولايات المتحدة الأمريكية بأنها: " تلك العملية التي من خلالها رصد المخاطر، تحديدها، قياسها، مراقبتها، الرقابة عليها وذلك بهدف ضمان فهم كامل لها والاطمئنان بأنها ضمن الحدود المقبولة والإطار الموافق عليه من قبل مجلس إدارة البنك للمخاطر، يلاحظ أن تعريف إدارة المخاطر يركز على الإجراءات التي تتخذها الإدارة لفهم، تعريف وتحليل المخاطر لتستطيع تجنبها أو محاولة تخفيضها إلى أدنى حد ممكن (أبومحيمد، 2008، 19).

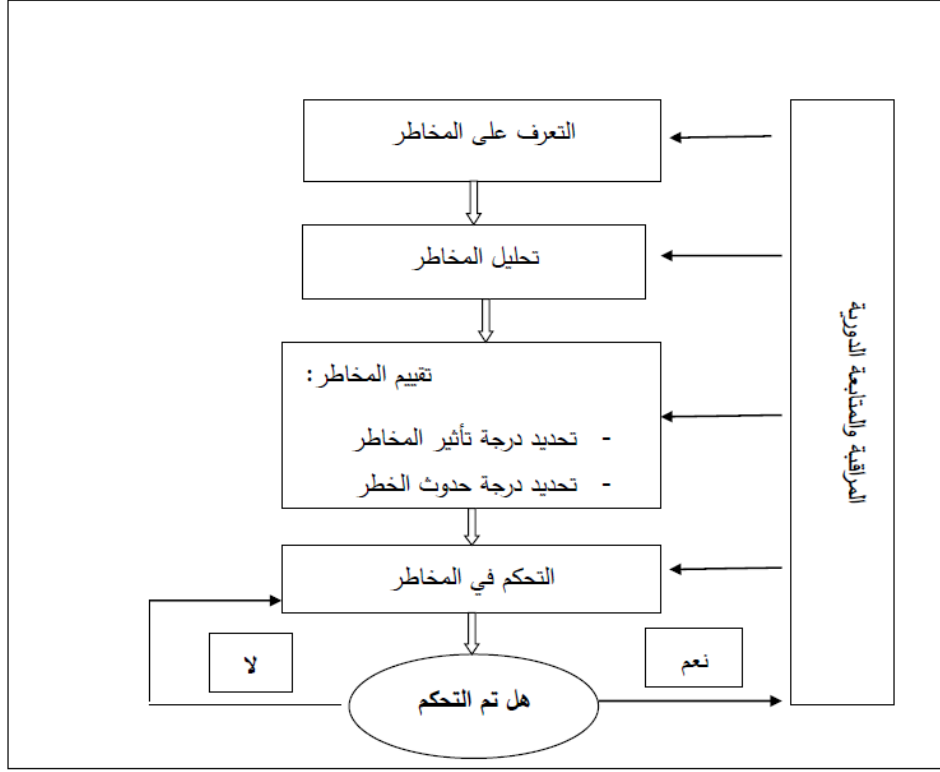
وتعرف إدارة المخاطر بأنها: منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم إجراءات وتنفيذها حتى تقلل إمكانية حدوث الخسائر أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى (بوعكاز، 2011، 88).

وتعرف إدارة المخاطر بأنها: الترتيبات الإدارية التي تهدف إلى حماية أصول وأرباح البنك من خلال تقليل فرص الخسائر المتوقعة إلى أقل حد ممكن سواء تلك الناجمة عن الطبيعة أو الأخطار البشرية أو الأحكام القضائية (لبغوخ، 2014، 36).

نشأة إدارة المخاطر:

نشأت إدارة المخاطر من اندماج تطبيقات الهندسية في البرامج العسكرية والفضائية والنظرية المالية والتأمين في القطاع المالي وكان التحول من الاعتماد على إدارة التأمين إلى فكر إدارة المخاطر المعتمدة على علم الإدارة في تحليل التكلفة، العائد، القيمة المتوقعة والمنهج العلمي لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد، حيث كان أول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة (هارفرد بيسنر ريفو 1956)، حيث طرح المؤلف آنذاك فكرة مختلفة تماماً وهي أن شخصا ما بداخل المنظمة ينبغي أن يكون مسؤولاً عن إدارة مخاطر المنظمة ، من بين أولى المؤسسات التي قامت بإدارة مخاطرها وممارسة إدارة المخاطر هي البنوك التي ركزت عن إدارة الأصول و الخصوم وتبين أن هناك طرح أنجح للتعامل مع المخاطرة يمنع حدوث الخسائر و الحد من نتائجها عند استحالة تفاديها (عصماني، 2009، 4).

خطوات إدارة المخاطر:



الشكل رقم (6): خطوات إدارة المخاطر

المصدر: (عبد المنعم، وآخرون، 2008، 7).

مفهوم إدارة المخاطر المالية:

يرى "William's smith youn" بأن إدارة المخاطر المالية تتضمن القيام بالأنشطة الخاصة بتحديد المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، قياسها، التعامل مع مسبباتها، الآثار المترتبة عليها وأن الغرض الرئيسي لإدارة المخاطر يتمثل في تمكين المؤسسة من التطور وتحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية وكفاءة (شلابي وفاشي، 2013).

يعرف penny إدارة المخاطر المالية على أنه استخدام أساليب التحليل المالية وكذلك الأدوات المالية المختلفة من أجل السيطرة على مخاطر معينة وتدنيه غير المرغوبة على المؤسسة ويرى أنه يمكن تسمية هذه العملية إدارة الخسائر المحتملة (فلالة، 2021، 17).

وتعرف إدارة المخاطر المالية بأنها: مجموعة من الأساليب والأدوات المالية لتحديد المخاطر والحد منها، ومعالجتها، من خلال استخدام الأدوات للتدنية الخسائر المحتملة، بين التغيير بين العائد والمخاطرة بالتدفقات النقدية المستقبلية (زدايرية وكلاع، 2022، 23).

وبناء على ما سبق يلخص تعريف إدارة المخاطر المالية بأنها: عبارة عن إجراءات أو عمليات يتم من خلالها استخدام الأدوات المناسبة للتقليل من المخاطر أو الحد منها لتدنية الخسائر المحتملة وهي تستهدف تعظيم القيمة السوقية للعوائد المتوقعة في ضوء درجة المخاطر التي يمكن تحملها أو المصاحبة لهذه العوائد المتوقعة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة.

أهداف إدارة المخاطر المالية:

أولاً: هدف الاقتصاد: يعد أول الأهداف الفرعية والثانوية لإدارة المخاطر، وهنا يكون الهدف هو خفض تكلفة التعامل إلى أدنى مستوى ممكن. ورغم أن Mehr and Athinson يصنفان الاقتصاد على أنه هدف سابق للخسارة فإن هناك حالات يمكن أن يكون الاقتصاد هدفاً لاحقاً للخسارة، ويتم تنفيذ الكثير من تدابير خفض الخسارة بعد وقوعها والقرارات التي يتم اتخاذها في هذا الوقت يمكن أن يكون لها تأثير على التكلفة النهائية للخسارة، وعلى تكلفة التعامل مع المخاطرة (بلعزوز وآخرون، 2013، 69).

ثانياً: تقليل القلق: وهو ثاني الأهداف ويقصد به تقليل التوتر، والقلق الذي يشير إليه (Mehr and Athinson) هي راحة البال التي تتأتى من معرفة أن تدابير مناسبة قد تم اتخاذها للتصدي للظروف المعاكسة.

ثالثاً: المسؤولية الاجتماعية: حيث أن الهدف يقلل من التأثيرات التي سوف تحدثها الخسارة على الأشخاص، فتدابير منع الخسارة تعتبر جزءاً لا يتجزأ من عملية إدارة المخاطر، فعندما تشهر الشركة إفلاسها يتضرر الموظفون، والملاك، أما عندما تحمي استراتيجيات إدارة المخاطر المعتمدة من طرف المؤسسة من تكبد خسائر فادحة يتم تفادي الإفلاس وتداعياته (شلابي وفاشي، 2013، 25).

كما يمكن أن يكون هناك أهداف أخرى متعددة منها: (حماد، 2003، 46)

- ضمان كفاية الموارد عند حدوث الخسارة.
- تقليل تكلفة التعامل مع الخطر الى أدنى حد وذلك حتى تخفف تأثيرات الخطر.
- المحافظة على الفاعلية التشغيلية للمؤسسة وتفادي الوصول للإفلاس.

أنواع المخاطر المالية:

أولاً: مخاطر السوق: هي المخاطرة المالية التي تنشأ بسبب الخسائر المحتملة التي بإمكانها أن تقود نحو التغيرات في أسعار السوق المستقبلية، والتي غالبا ما ترتبط بالفائدة أو أسعار الصرف لكنها تشمل أسعار السلع الأساسية التي تعتبر حيوية للأعمال. (Margaret and Kevin, 2008)

ثانياً: مخاطر الائتمان: هي المخاطر المالية المرتبطة بإمكانية التقصير من جانب الطرف المقابل، وتنشأ هذه المخاطر عادة لفشل العملاء في دفع ثمن البضاعة الموفرة، ويزداد التعرض لمخاطر الائتمان بشكل كبير عندما تعتمد المؤسسة على عدد قليل من العملاء الذين يتم منحهم إمكانية الوصول إلى قدر كبير من الائتمان، تتباين المخاطر بين القطاعات، فهي مرتفعة في مجال الخدمات المالية، حيث يعتبر القرض قصير الأجل وطويل الأجل أساسيا للأعمال، ويمكن أن تتعرض المؤسسة لمخاطر الائتمان للمؤسسات الأخرى جراء ارتباطها الوثيق بها (عبد الحميد، 2000، 232).

ثالثاً: مخاطر التمويل (السيولة): تؤثر مخاطر التمويل على قدرة المؤسسة على الحصول على تمويل مستمر، مثال واضح على ذلك هو اعتماد المؤسسة على الوصول إلى الائتمان من البنوك، وتشير مخاطر السيولة إلى عدم التأكد فيما يتعلق بقدرة المؤسسة المالية، وتتعلق أيضا بتوفر أموال كافية للوفاء بالتزامات المالية عند استحقاقها، وتتعلق مخاطر التدفقات النقدية بتقلب التدفقات النقدية التشغيلية اليومية للمؤسسة. والشكل الموالي يوضح أنواع المخاطر المالية: (Margaret and Kevin, 2008).



الشكل رقم (7): أنواع المخاطر المالية

المصدر: (Margaret and Kevin, 2008).

مراحل إدارة المخاطر المالية:

تمر إدارة المخاطر المالية بعدد مراحل:

أولاً: تحديد الهدف: إن أول خطوة في عملية إدارة المخاطر هي تحديد الأهداف وتقرير احتياجات المنشأة من برنامج إدارة المخاطر حيث تحتاج المنشأة إلى خطة معينة للحصول على أقصى منفعة ممكنة من جراء نفقات برنامج الخطر وتعتبر هذه الخطوات كذلك وسيلة لتقييم الأداء. وإن الهدف يضمن أمرين هما: (شقيري وآخرون، 2012، 31).

- تجنب الخسائر الضخمة التي يمكن أن تعيق المنشأة من أداء أنشطتها المختلفة أو ينتج عنها إفلاس.
 - حماية العاملين بالمنشأة من أخطار الأشخاص مثل وفاة أو الإصابة أو المرض.
- ثانياً: قياس المخاطر: أن العملية الثانية بعد تحديد المخاطر هي قياسها، حيث يجب أن ينظر لكل نوع من المخاطر بأبعاده الثلاثة: حجمه، مدته واحتمالية الحدوث لهذه المخاطر. ويعتبر الوقت المناسب الذي يتم فيه القياس ذا أهمية بالنسبة لإدارة المخاطر. والهدف من قياس المخاطر هو التحديد الرقمي للخسائر المتوقعة من كافة أنواع المخاطر التي يتعرض لها البنك، وعندما يعتمد البنك طريقة تحديد المخاطر رقمياً أنها تكون مبنية على طرق ونماذج معروفة ومناسبة وتمت الموافقة عليها من قبل الإدارة العامة للبنك (زبير، 2012، 94).

ثالثاً: ضبط المخاطر: من أجل ضبط المخاطر فإن البنك يعتمد على ثلاث أساليب أساسية تتمثل في تجنب بعض

النشاطات والتي ترى إدارة البنك أنها محفوفة بمخاطر كثيرة، تقليل المخاطر أو إلغاء أثر هذه المخاطر (شقيري وآخرون، 2012، 31).

رابعاً: مراقبة المخاطر: إن وضع أنظمة مراقبة وتحكم في مخاطر القروض وفي معدلات الفائدة، ومعدلات الصرف، السيولة والتسوية التي تبين الحدود كما يجب أن تخصص لنفسها وسائل متوافقة مع التحكم في المخاطر العملياته والمخاطر القانونية (زبير، 2012، 94).

العوامل المؤثرة في إدارة المخاطر المالية:

هناك العديد من العوامل التي تركت أثراً مهماً في مخاطر الأعمال البنكية نذكر منها ما يلي: (خنتوش، 2016، 23)

أولاً: التغيرات التنظيمية والإشرافية: قامت العديد من الدول والتنظيمات المهنية المتخصصة بفرض العديد من القيود التنظيمية على عمل البنوك وذلك للتقليل من مخاطر المنافسة فيما بينها، والمحافظة على حدود معقولة من المخاطر خوفاً من الالتزام المالية، الأمر الذي كان له آثار إيجابية على المخاطر، ومثال ذلك ما قامت به اتفاقيات بازل المختلفة حول تحديد المخاطر المختلفة بالبنوك وكيفية قياسها والإشراف عليها.

ثانياً: عدم استقرار العوامل الخارجية: أدى عدم استقرار الأسواق العالمية وعدم الاستقرار المستمر لأسعار الفوائد وأسعار صرف العملات وابتداع البنوك لأدوات تغطية مستقلة خاصة بالشركات المتعددة الجنسيات إلى وجود مخاطر لم تكن موجودة سابقاً مخاطر السياسة ومخاطر سعر الفائدة.

ثالثاً: المنافسة: تجبر المنافسة البنوك على تقديم أفضل الخدمات بأقل الأسعار وهذا ما أثر سلباً خاصة مع توسع البنوك في تقديم التسهيلات الكثيرة مقابل اكتساب العملاء حيث أدى ذلك إلى ازدياد المخاطر، ومثال ذلك مخاطر الائتمان.

رابعاً: التطورات التكنولوجية: التي تعتبر من العوامل الإيجابية على مخاطر العمل البنكي نتيجة زيادة قدرة البنوك على تحديد مخاطرها، وإدارتها بطريقة أفضل ولكن نجم عن ذلك أيضاً أثراً سلبياً تمثلت بمخاطر التجارة الإلكترونية.

الأساليب الوقائية لتجنب المخاطر المالية في البنوك:

تتمثل الأساليب الوقائية لتجنب المخاطر المالية في البنوك من الآتي:

أولاً: الضمانات: ويلجأ البنك إلى الضمانات إلى كل حالة ائتمانية، والمخاطر الأخرى يلجأ للتغطية بالمشتقات المالية والتوريق. وفيما يخص الضمانات من أهم ما يجب مراعاته في الضمانات المقدمة: (نوي، 2013، 16)

- أن تكون الضمانات مملوكة للعميل أو الضمان أو كليهما ملكية تامة.
 - أن تكون الضمانات من نشاط العميل ومقبولة من جانب البنك ومتماشية مع السياسة الائتمانية.
 - أن تكون الضمانات كافية للوفاء بقيمة القرض وملحقاته من فوائد وعمولات ومصاريف.
 - أن تكون الضمانات غير معرضة للتقلبات الشديدة في الأسعار.
- ثانياً: استحداث أدوات مالية لتغطية المخاطر: تعتبر التغطية من بين الأساليب التي تتيح للبنك فرصة الحد من المخاطر التي يتعرض لها، وعلى وجه التحديد مخاطر تغير أسعار الأوراق المالية والعملات وذلك من خلال المشتقات المالية، التي اكتسبت أهمية متزايدة في مجال التمويل، وتعتبر المشتقات المالية أدوات خارج الميزانية نذكر منها ما يلي:
- عقود الخيار: وهي عقود توفر الإمكانية للمتعاقدين بعدم تنفيذ العقد عند تاريخ الاستحقاق، فهي تعطي المشتري أو البائع الحق في شراء أو بيع الأصل بسعر محدد مسبقاً يسمى سعر التنفيذ وإذا كان الخيار يعطي الحق في شراء يسمى خيار الشراء وإذا كان يعطي الحق في البيع يسمى خيار البيع، ولا يمكن تنفيذ الخيار إلا خلال الفترة الزمنية المتفق عليها مسبقاً، كما يوجد خيار أوروبي وخيار أمريكي والفرق بينهما هو أن الأول لا ينفذ إلى عند تاريخ التنفيذ المحدد، أما الثاني فيمكن أن ينفذ في أي لحظة حتى تاريخ التنفيذ المحدد (الربيعي وآخرون، 2011، 17).
 - العقود المستقبلية: وهي عقود تتم بين البائع والمشتري لشراء أو بيع أصل ما في تاريخ لاحق بسعر متفق عليه مع تسويات يومية في أسواق التبادل المنظمة (رضا، 2013، 19).
 - العقود المبادلة: يمكن تعريف عقود المبادلات على أنها التزام تعاقدية بين طرفين يتضمن مبادلة نوع معين من التدفق النقدي أو أصل معين مقابل تدفق أو أصل آخر بالسعر الحالي وبموجب شروط يتفق عليها عند التعاقد وتعدد أنواع عقود المبادلات ومن أهم هذه الأنواع عقود مبادلة معدلات الفائدة وعقود مبادلة العملات وعقود مبادلة الخيارات وعقود مبادلة الأسهم (النجار، 2009، 199).

- العقود الآجلة: وهي العقود بين البائع والمشتري لشراء أو بيع أحد الأصول في تاريخ لاحق بسعر متفق عليه مع الالتزام بالتنفيذ.

دور الحوكمة في إدارة المخاطر المالية:

تأثير الحوكمة في إدارة المخاطر المالية يعتبر أمراً حاسماً في عملية تحقيق الاستدامة والنجاح للشركات والمؤسسات المالية. فالحوكمة المالية تهدف إلى تحقيق الشفافية والمسؤولية والتوجيه الاستراتيجي في إدارة المخاطر المالية. وتتأثر إدارة المخاطر المالية بعدة عوامل تتعلق بالحوكمة، وفيما يلي سنستعرض بعضاً من هذه العوامل: (حامي، 2016، 27).

- **توجيهات وسياسات الحوكمة:** تحدد توجيهات وسياسات الحوكمة الإطار العام لإدارة المخاطر المالية في المؤسسة. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تتضمن هذه التوجيهات والسياسات تحديد الأهداف والمسؤوليات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر المالية.
- **مسؤوليات مجلس الإدارة:** تؤثر هياكل الحوكمة في توزيع السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة، وبالتالي تؤثر في إدارة المخاطر المالية. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يكون للجهاز التنفيذي ولجان الرقابة الدور الرئيسي في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المخاطر المالية.
- **الإفصاح والشفافية:** تعتبر شفافية المعلومات جزءاً أساسياً من الحوكمة المالية، وتؤثر بشكل كبير في إدارة المخاطر المالية. فعندما تكون المعلومات المالية متاحة وشفافة، يمكن للمؤسسة تحليل المخاطر بشكل أفضل واتخاذ القرارات المالية الصحيحة.
- **أنظمة المراجعة ورقابة الحوكمة:** تلعب أنظمة المراجعة ورقابة الحوكمة دوراً هاماً في ضمان تنفيذ وامتثال سياسات الحوكمة المالية. وتساهم هذه المراجعة والرقابة في تحسين إدارة المخاطر المالية من خلال تحديد الثغرات وتوجيه التوصيات لتعزيز الأداء المالي والتحكم في المخاطر.
- **ثقافة الحوكمة:** تعتبر ثقافة الحوكمة المالية جزءاً أساسياً من نجاح إدارة المخاطر المالية. فعندما تكون هناك ثقافة قوية للحوكمة المالية في المؤسسة، يتم تعزيز الوعي بأهمية إدارة المخاطر المالية وتشجيع الموظفين على المشاركة الفعالة في هذه العملية.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. لذلك سوف يتناول هذا الفصل: منهج الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، ومصادر جمع البيانات، وأداة الدراسة وخطوات بنائها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وأخيراً قياس مدى صدق أداة الدراسة وثباتها.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي- التحليلي لبحث مشكلة الدراسة، واختبار فرضياتها، لتحقيق أهدافها، والوصول إلى نتائجها، وتوصياتها. "ويقوم هذا المنهج على إيجاد بيانات مفصلة عن واقع الظاهرة، أو المشكلة التي عن طريقها يمكن تقديم تفسيرات واقعية للعوامل، والمتغيرات المرتبطة بها والتنبؤ بالآثار، والاتجاهات المستقبلية لها" (راشد، 2004: 31).

حيث تتمحور طبيعة موضوع البحث التعرف على دور الحوكمة في إدارة المخاطر المالية، والتركيز على توضيح الظاهرة كما هي بالواقع، فيذكر خصائص ما هو كائن ويفسرهما ويحدد الظروف والعلاقات، وعليه فالوصف رصد حال أي شيء، من بين التعاريف التي قدمت للمنهج الوصفي: "بأنه طريقه من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي، للوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة"، بمعنى هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للتحليل الدقيقة (مجدوب، 2021، 8).

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة الحالية البنك الأهلي السعودي، وسيتم اختيار عينة الدراسة من المجتمع باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة من موظفي البنك الأهلي السعودي.

عينة الدراسة:

تعتبر العينة مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة المستهدف، ويتم اختيارها، من أجل تحقيق أهداف الدراسة من خلال تحقيق الأغراض المتمثلة في عمل الملاحظات والاستنتاجات الإحصائية حول هذه المجموعة من عناصر المجتمع.

ويعتبر حجم العينة المناسب من الأمور الأساسية والمهمة لإجراء البحوث والدراسات العلمية، حيث أن انخفاض حجم العينة عن الحد المطلوب قد لا يجعلها تمثل مجتمع الدراسة تمثيلاً صحيحاً، كما أن كبر حجم العينة أكثر مما ينبغي يتطلب من الباحث بذل الكثير من الوقت والجهد والمال لاستكمال الدراسة (العريقي، 2020، 118).

ونظراً لصعوبة تحديد مجتمع الدراسة بشكل دقيق تم استخدام طريقة عينة عشوائية للمجتمع من (موظفي البنك الأهلي السعودي)، وتم بتوزيع استبانة الكترونية على عينة عشوائية من عناصر مجتمع الدراسة، عدد (62) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

مصادر جمع المعلومات والبيانات:

بناءً على تصميم هذه الدراسة، وأقسامها ونوع بياناتها المطلوبة لتحقيق أهدافها فقد تطلب إنجاز هذه الدراسة الاستناد في استقاء بياناتها ومعلوماتها على مصدرين هما:

أ- المصادر الثانوية: تمثلت المصادر المكتبية: المراجع، والكتب، والأبحاث، والدراسات السابقة، والمقالات العلمية والدوريات، والسجلات، والوثائق التي تم الحصول عليها من المسح المكتبي للمكتبات التقليدية والإلكترونية وأطروحات ذات صلة بموضوع الدراسة، لتغطية الجوانب النظرية للدراسة بمختلف أبعادها ومضامينها الفكرية.

ب- المصادر الأولية: تمثل مفردات عينة الدراسة التي تم التعبير عن آرائها، واتجاهاتها من خلال الإجابة عن فقرات الاستبانة (الأسئلة) التي مثلت الأسلوب المتبع لجمع هذا النوع من البيانات من مصادرها الأولية بواسطة استبانة صممت لهذا الغرض.

أدوات الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها من أنسب أدوات الدراسة العلمية التي تحقق أهداف الدراسة الحالية للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين، وتم تصميم وتطوير استبانة لتحديد دور الحوكمة في إدارة المخاطر المالية في البنك الأهلي السعودي، وقد تم الاعتماد في بناء فقرات متغيرات الدراسة على مجموعة من البحوث السابقة، وقد تم بناء أداة الدراسة الحالية وفقاً للخطوات التالية:

- أ- استقراء الأدب النظري السابق والاطلاع على البحوث السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة والاستفادة من النظريات والنماذج العلمية ذات العلاقة بموضوع الحوكمة والمخاطر المالية.
- ب- مراجعة أدوات جمع البيانات للبحوث السابقة التي اهتمت بجوانب الدراسة الحالية والتي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة للاستفادة منها في صياغة فقرات الدراسة الحالية.
- ت- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية.
- ث- عرض الاستبانة على المشرف والمحكمين وتمت مراجعتها وإجراء بعض التعديلات عليها.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى أربعة محاورهما:

- المحور الأول:** بيانات ديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).
- المحور الثاني:** فقرات متعلقة بالمتغير المستقل (الحوكمة) ويتكون من (15 فقرة) موزعة على ثلاثة أبعاد (البعد الأول: الإفصاح والشفافية، 5 فقرات) (البعد الثاني: مسؤوليات مجلس الإدارة، 5 فقرات) (البعد الثالث: كفاء نظام المراجعة الداخلية، 5 فقرات).
- المحور الثالث:** فقرات متعلقة بالمتغير التابع (إدارة المخاطر المالية) ويتكون من (10 فقرات).
- المحور الرابع:** أسئلة مفتوحة تكون من سؤالين.
- حيث اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات، حيث أعطى الرقم (5) للبديل موافق بشدة، والرقم (4) للبديل موافق، والرقم (3) للبديل محايد، والرقم (2) للبديل غير موافق، والرقم (1) للبديل غير موافق بشدة.

الاساليب الإحصائية:

لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات، وتم استخدام مجموعة الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار كرو نباخ ألفا: (Cronbach's Alpha) وذلك لاختبار مدى الاعتماد على أداة الدراسة في قياس المتغيرات والاتساق الداخلي لها (تحديد ثبات الاستبانة).
- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب أبعاد الدراسة حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على التابعة، ولمعرفة أي من المتغيرات المستقلة لها أثر أكبر على تفسير المتغير التابع.
- تحليل التباين F الأحادي: (One Way Anova) لاختبار الفروق في آراء العينة حول المتغيرات التي تحتوي على ثلاث فئات فأكثر: (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).
- اختبار (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين كل متغير من المتغيرات المستقلة وبين المتغير التابع.

مجالات الدراسة:

- الحدود البشرية: سيتم تطبيق هذه الدراسة على عينة من موظفي البنك الأهلي بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: سيتم تنفيذ وجمع بيانات هذه الدراسة خلال العام 1445هـ - 2023م.
- الحدود المكانية: سيتم تطبيق وجمع هذه الدراسة في البنك الأهلي السعودي.

اختبار الصدق والثبات لمحاوَر الاستبانة

1- اختبار صدق أداة الدراسة:

يُعرف الثبات: بأنه الدرجة التي تحقق فيها أداة القياس النتائج نفسها في حال تكرار الاختبار، كما يقيس مدى تناسق وانسجام فقرات أداة القياس، أما الصدق فهو التأكد من قدرة أداة القياس على قياس المفهوم المعدة له، ويمثل الصدق أحد خصائص أداة البحث التي تقيس مدى ملاءمته ودقته وصوابه، ويوضح الصدق للباحث ما إذا كانت تقيس ما يفترض بها أن تقيسه، وما إذا كان القياس دقيقاً وصائباً.

صدق المحتوى (Content Validity): لضمان أن الاستبانة تشتمل على مجموعة من البنود الكافية والملائمة والممثلة للمفهوم، فكلما كانت بنود الاستبانة أكثر تمثيلاً للمفهوم المراد قياسه كلما زاد صدق المحتوى، والصدق الظاهري (Face Validity) الذي يقيس المظهر العام للاستبانة من حيث وضوح العبارات والمصطلحات الواردة فيها.

1. **صدق الأداة:** يقصد بصدق الأداة أن تقيس أسئلة الأداة ما وضعت لقياسه، حيث تم التأكد من صدق أداة البحث من خلال أنواع الصدق الآتية:

أ- **الصدق الذاتي (صدق المحك):** للتأكد من أن الاستبانة صالحة لقياس ما تهدف لقياسه، تم حساب معامل الصدق الذاتي من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "الفا كرو نباخ"، حيث كان معامل الصدق الذاتي لجميع المحاور والمجالات فوق المعدل المطلوب (60%)، حيث حصلت الاستبانة ككل على (0.921)، مما يدل على أن الاستبانة صالحة لقياس ما صُممت لقياسه.

2- **ثبات أداة البحث:** يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ولضمان الحصول على نفس نتائج الدراسة أو عدم تغير النتائج بشكل كبير فيما إذا أعيد توزيع نفس الاستبانة على نفس عينة الدراسة أو مثيلها تحت نفس الظروف والشروط وخلال فترة زمنية معينة، فقد تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لمعرفة مدى تجانس وانسجام إجابات أفراد العينة ونسبة ثبات الاستبانة حول موضوع الدراسة ويوضح الجدول (1-3) نتائج اختبار الفا كرو نباخ (Cronbach's alpha) لمعرفة ثبات أداة الدراسة:

جدول (1-3) نتائج اختبار الفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لمعرفة ثبات اداة الدراسة

المتغير	البعد	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha%
المتغير المستقل	البعد الأول: الإفصاح والشفافية	5	0.708
	البعد الثاني: مسؤوليات مجلس الإدارة	5	0.797
	البعد الثالث: كفاءة نظام المراجعة الداخلية	5	0.815
	إجمالي فقرات المتغير المستقل: الحوكمة	15	0.897
المتغير التابع	إدارة المخاطر المالية	10	0.837
الأداة ككل			0.921

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من جدول (1-3)، أن جميع معاملات الثبات أكبر من الحد الأدنى المحددة لقبول ثبات الأداة، وذلك على مستوى كل مجال، وكل محور، وهذا يعني توفر خاصية الثبات في كافة مجالات ومحاور أداة الدراسة الحالية وبدرجة مرتفعة، فقد تراوحت قيمة معامل الثبات للمحاور بين (0.708، 0.837)، وهي قيم مرتفعة جداً، واتضح أن ثبات أداة الدراسة ككل مرتفعة أيضاً فقد حصلت على قيمة معامل الثبات على (0.921) وتؤكد صلاحية الأداة لأغراض الدراسة والتحليل.

3- مقياس أداة البحث (الاستبيان):

تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي للفقرات والمحاور، والذي يحدد بدائل سلم الإجابة بإحدى البدائل الخمس، وإعطاء كل بديل قيمة معينة، كما هو موضح بالجدول (2-3).

جدول (2-3) سلم ليكرت الخماسي (بحسب المحور المراد قياسه)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة الميدانية

الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

تناول هذا الفصل تحليل البيانات الشخصية والديموغرافية لعينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، وتحليل نتائج أسئلة الدراسة، ونتائج اختبار الفرضيات، وذلك على النحو التالي:

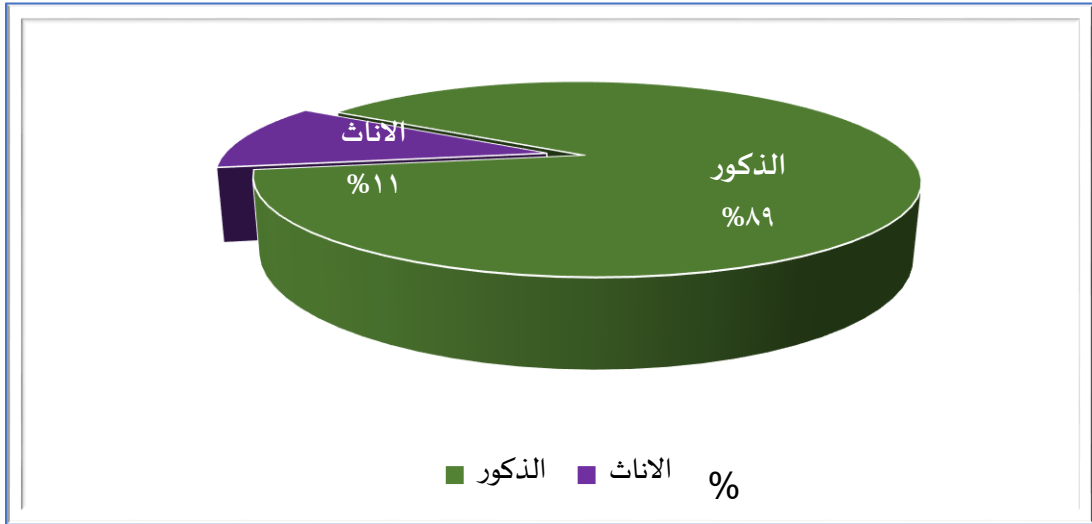
وصف خصائص عينة الدراسة

خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

يبين الجدول (1-4) التكرارات والنسب المئوية لتوزيع العينة تبعا لمتغير الجنس كالآتي:

جدول رقم (1-4) خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
الذكور	55	%88.7
الاناث	7	%11.3
الإجمالي	62	%100



شكل رقم (8) خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

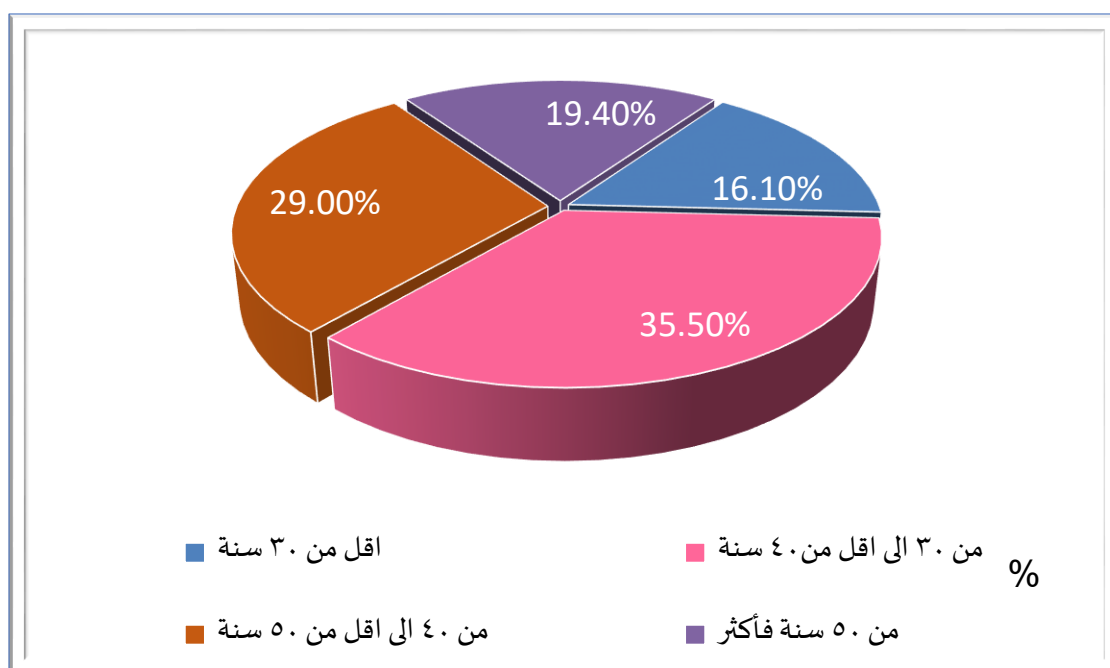
يتضح من الجدول (1-4) والشكل أعلاه أنَّ أغلب أفراد العينة من الذكور حيث بلغ عددهم (55) فرداً وبنسبة (88.7%) فرداً من إجمالي العينة الكلية، بينما بلغ عدد الإناث (7) أفراد، وبنسبة (11.3%) من إجمالي العينة الكلية، وهذا يشير إلى زيادة عدد الذكور العاملين في البنك الأهلي السعودي مقارنة بعدد الإناث، ويعود ذلك إلى تأثير البيئة السعودية في عملية توظيف العاملين، وكذلك العوامل الثقافية السائدة في المجتمع السعودي التي تحد من السماح للمرأة بالعمل.

خصائص عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية:

يبين الجدول (2-4) التكرارات والنسب المئوية لتوزيع العينة تبعاً لمتغير الفئة العمرية كالآتي:

جدول رقم (2-4) خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير الفئة العمرية.

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	10	16.1%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	22	35.5%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	18	29.0%
من 50 سنة فأكثر	12	19.4%
الإجمالي	62	100%



شكل رقم (9) خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير الفئة العمرية

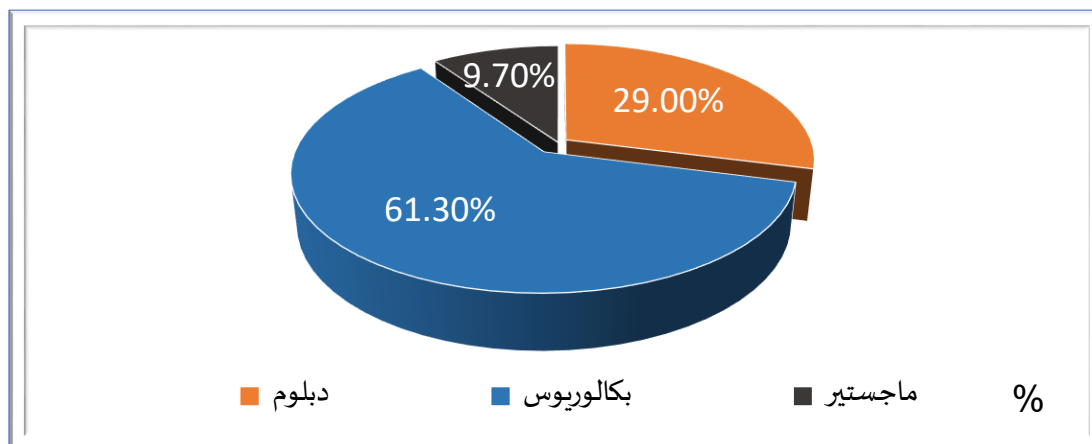
يتضح من الجدول (2-4) والشكل السابق أنَّ عينة الدراسة شملت الأفراد من مختلف الفئات العمرية حيث بلغ عدد أفراد عينة البحث التي أعمارهم (من 30 الى اقل من 40 سنة) (22) فرداً وبنسبة (35.5%) وتعد الأعلى نسبة من العينة الكلية، وبلغ عدد الأفراد الذين أعمارهم (من 40 الى اقل من 50 سنة) (18) فرداً وبنسبة (29%)، وبلغ عدد الأفراد الذين أعمارهم (من 50 سنة فأكثر) (12) فرداً وبنسبة (19.4%)، بينما بلغ عدد الأفراد الذين أعمارهم (اقل من 30 سنة) (10) أفراد وبنسبة (16.1%) وتعد الأقل نسبة من العينة الكلية، وقد أظهرت بيانات الدراسة أنَّ معظم أفراد العينة هم من الذين أعمارهم (من 30 إلى اقل من 40 سنة) سنة وبنسبة (35.5%)، من عينة الدراسة، ويعني ذلك أنَّ معظم أفراد العينة من الفئة العمرية الشابة، وهذا يدل على أهمية هذه المرحلة لاتسام أفرادها بالعطاء والجدية والقدرة على التطوير والتغيير والقيام بالأعمال الموكلة إليهم بطريقة أكثر فاعلية، وبالتالي يسهل تفاعلهم مع الحوكمة وإدارة المخاطر في البنك الأهلي السعودي والاستفادة من كل ما هو جديد.

خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

يبين الجدول (3-4) التكرارات والنسب المئوية لتوزيع العينة تبعا لمتغير المستوى التعليمي كالآتي:

جدول رقم (3-4) خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
29.0%	18	دبلوم
61.3%	38	بكالوريوس
9.7%	6	ماجستير
100%	62	الإجمالي



شكل رقم (10) خصائص عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

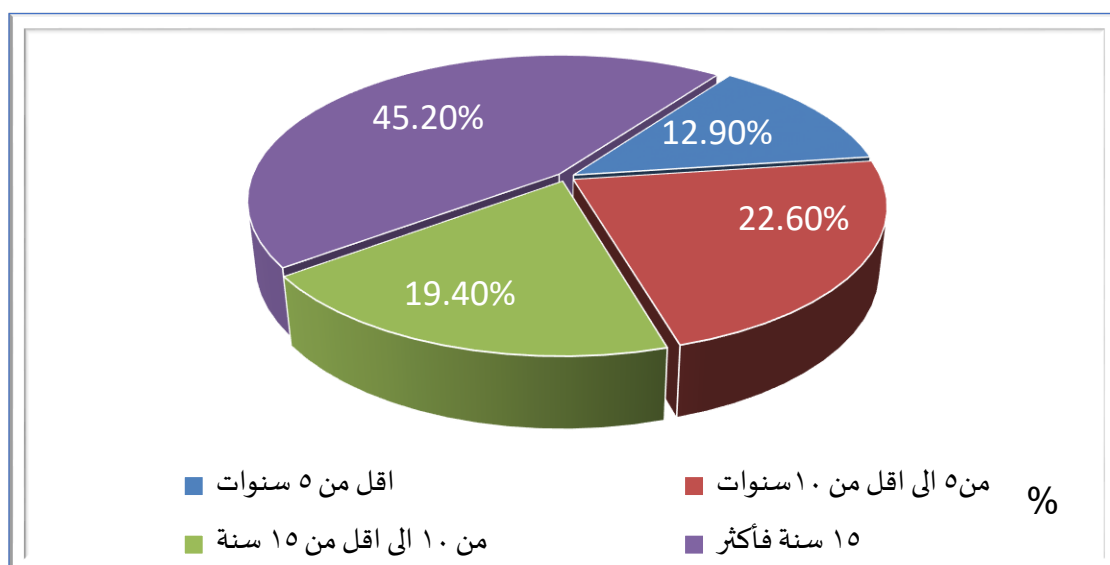
يتضح من الجدول (3-4) والشكل السابق أنَّ عينة الدراسة شملت الأفراد من مختلف المؤهلات العلمية حيث بلغ عدد الأفراد في عينة الدراسة من حملة شهادة البكالوريوس (38) فرداً وبنسبة (61.3%) من العينة وتعد النسبة الأكبر من العينة الكلية، وعدد الأفراد الحاصلين على شهادة دبلوم بعد الثانوية (18) فرداً بنسبة (29%)، وأخيراً الأفراد الحاصلين على شهادة ماجستير (6) أفراد بنسبة (9.7%).

خصائص عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

يبين الجدول (4-4) التكرارات والنسب المئوية لتوزيع العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة كالآتي:

جدول رقم (4-4) خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	8	12.9%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	14	22.6%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	12	19.4%
15 سنة فأكثر	28	45.2%
الإجمالي	62	100%



شكل رقم (11) خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

يتضح من الجدول (4-4) والشكل السابق أنَّ نسبة (45.2%) من أفراد عينة البحث خبرتهم (15 سنة فأكثر) والبالغ عددهم (28) فرداً وتعد الأكبر نسبة من العينة الكلية، بينما نسبة (22.6%) من أفراد عينة الدراسة، تراوحت خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) والبالغ عددهم (14) فرداً، وكذلك نسبة (19.4%) من أفراد عينة الدراسة تراوحت (من 10 إلى أقل من 15 سنة) والبالغ عددهم (12) فرداً، وأخيراً حصل أفراد عينة الدراسة الذين خبرتهم (أقل من 5 سنوات) على نسبة (12.9%) والبالغ عددهم (8) أفراد من إجمالي عينة الدراسة، ويشير ذلك إلى أن موظفي البنك الأهلي السعودي يمتلكون خبرات عالية، مما يدل على اهتمام البنك بالاحتفاظ بالموارد البشرية.

تحليل نتائج الإجابة على أسئلة الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخراج الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي، وذلك باتباع الخطوات التالية:

- تم استخراج مدى الأوزان وذلك بإيجاد الفرق بين أعلى وزن وأقل وزن لبدائل سلم الإجابة (5 - 1 = 4).
- تم تحديد طول الفئة، وذلك بتقسيم مدى الأوزان على عدد البدائل ($0,80 = 5/4$).
- حدود الفئة الأولى: حدها الأدنى هو أقل وزناً في سلم الإجابة، بإضافة طول الفئة إليه وتم الحصول على حدها الأعلى ($1,80 = 0,80 + 1$)، وبذلك تكون حدود الفئة الأولى تتراوح بين (1 - 1,80) والمتوسط الواقع في هذه الفئة يعني لفظياً ممارسة بدرجة (ضعيفة جداً).
- حدود الفئة الثانية: للحصول على حدي الفئة الأدنى والأعلى تم إضافة طول الفئة للحد الأعلى للفئة الأولى، ($2,60 = 0,80 + 1,80$)، وبذلك تكون حدود الفئة الثانية تتراوح بين (1,81 - 2,60) والمتوسط الواقع في هذه الفئة يعني لفظياً ممارسة بدرجة، (ضعيفة).
- حدود الفئة الثالثة: للحصول على حدي الفئة الأدنى والأعلى تم إضافة طول الفئة للحد الأعلى للفئة الثانية، ($3,40 = 0,80 + 2,60$)، وبذلك تكون حدود الفئة الثالثة تتراوح بين (2,61 - 3,40) والمتوسط الواقع في هذه الفئة يعني لفظياً ممارسة بدرجة (متوسطة).
- حدود الفئة الرابعة: للحصول على حدي الفئة الأدنى والأعلى تم إضافة طول الفئة للحد الأعلى للفئة الثالثة، ($4,20 = 0,80 + 3,40$)، وبذلك تكون حدود الفئة الرابعة تتراوح بين (3,41 - 4,20) والمتوسط الواقع في

هذه الفئة يعني لفظياً ممارسة بدرجة (عالية).

- **حدود الفئة الخامسة:** للحصول على حدي الفئة الأدنى والأعلى تم إضافة طول الفئة للحد الأعلى للفئة الرابعة، $(5 = 80,0 + 20,4)$ ، وبذلك تكون حدود الفئة الخامسة تتراوح بين $(4,21 - 5)$ والمتوسط الواقع في هذه الفئة يعني لفظياً ممارسة بدرجة (عالية جداً).
- ويمكن تلخيص الخطوات السابق في الجدول (4-5)، والذي يبين الحدود الحقيقية والمعنى اللفظي لقيم المتوسطات الحسابية التي تقع ضمن هذه الفئات.

جدول (4-5) الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي

الرمز	التقدير اللفظي	المتوسط	نسبة الممارسة	مستوى التحقق
1	غير موافق بشدة	أقل من 1.8	أقل من 36%	منخفض جداً
2	غير موافق	من 1.8 وأقل من 2.6	من 36% وأقل من 52%	منخفض
3	محايد	من 2.6 وأقل من 3.4	من 52% وأقل من 68%	متوسط
4	موافق	من 3.4 وأقل من 4.2	من 68% وأقل من 84%	عالٍ
5	موافق بشدة	من 4.2 حتى 5	من 84% حتى 100%	عالٍ جداً

المصدر: إعداد الباحثون بناءً على الدراسات السابقة.

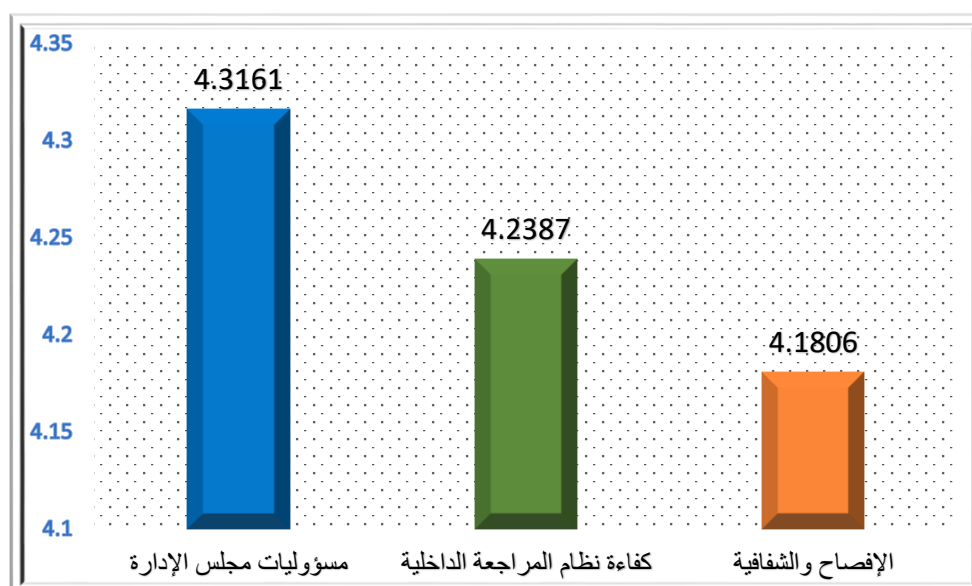
عرض وتحليل نتائج السؤال الأول:

للإجابة عن السؤال الذي نصه (ما مستوى تطبيق الحوكمة في البنك الأهلي السعودي؟)، تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التطبيق على مستوى الدرجة الكلية للمحور، وعلى مستوى كل بُعد من أبعاد دور الحوكمة، وعلى مستوى كل فقرة من فقرات كل مجال، والجدول (4-6) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق لآراء عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بدور الحوكمة في البنك الأهلي السعودي، على النحو التالي:

جدول (6-4) استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الحوكمة في البنك الأهلي السعودي

م	البعد	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية
1	الإفصاح والشفافية	3	4.1806	.63629	%84	عالي جداً
2	مسؤوليات مجلس الإدارة	1	4.3161	.61835	%86	عالي جداً
3	كفاءة نظام المراجعة الداخلية	2	4.2387	.63021	%85	عالي جداً
اجمالي المتغير المستقل : الحوكمة			4.2452	.56989	%85	عالي جداً

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).



الشكل رقم (12) مستوى تو أبعاد الحوكمة

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من الجدول (6-4)، والشكل السابق أنَّ المتوسط العام للحوكمة في البنك الأهلي السعودي بلغ (4.2453)، وبانحراف معياري (0.56989) وبمستوى تطبيق (85%)، وهذا يعني أن مستوى تطبيق الحوكمة من وجهة نظر عينة الدراسة بشكل عام كان بدرجة (عالي جداً).

كما يتضح من خلال النتائج السابقة أنَّ المتوسط الحسابي لأبعاد الحوكمة تراوحت بين (4.1806) و(4.3161) حيث كانت درجة تقدير جميع الأبعاد بدرجة (عالي جداً) وهذا يُشير إلى أنَّ الحوكمة بجميع أبعادها تُمارس في البنك الأهلي السعودي بدرجة (عالي جداً) مع وجود تفاوت طفيف في قيم المتوسطات الحسابية عكست ترتيب كل مجال من حيث الأولوية، حيث جاء بُعد مسؤوليات مجلس الإدارة في المرتبة الأولى ثمَّ بُعد كفاءة نظام المراجعة الداخلية في المرتبة

الثانية، ثم بُعد الإفصاح والشفافية في المرتبة الثالثة، والأخيرة والشكل (13) يوضح ذلك:

ومن خلال النظر إلى النتائج الإحصائية في الجدول (6-4) يمكن الإجابة عن سؤال الدراسة الأول بأن مستوى تطبيق الحوكمة في البنك الأهلي السعودي ف جاء بدرجة عالي جداً، ويعزو تلك النتيجة إلى عدة أسباب منها: إدارك البنك الأهلي السعودي بأهمية الحوكمة، ودورها الفعال في رسم الرؤى المستقبلية والسير نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك بخطى واضحة.

وبغرض تحليل النتيجة السابقة بصورة أدق على مستوى فقرات كل مجال فقد تم تحليل فقرات كل بُعد من أبعاد الحوكمة على حده، على النحو التالي:

1- نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بالإفصاح والشفافية في البنك الأهلي السعودي:

تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومستوى التطبيق، لمعرفة آراء عينة الدراسة على فقرات بُعد الإفصاح والشفافية في البنك الأهلي السعودي، على النحو التالي:

جدول (7-4) استجابات أفراد عينة الدراسة ومستوى التطبيق على فقرات بُعد الإفصاح والشفافية

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية
1	يفصح البنك عن معلومات العمليات والأنشطة التي يقوم بها.	4	3.90	1.289	78%	عالي
2	رؤية ورسالة واهداف البنك ومعلن عنها بشكل كاف.	3	4.26	.848	85%	عالي جداً
3	يفصح البنك عن أسماء أعضاء مجلس الإدارة.	2	4.29	.894	86%	عالي جداً
4	يفصح البنك عن سياساته المحاسبية بشأن المخاطر العامة للبنك.	5	3.89	1.175	78%	عالي
5	يفصح البنك عن التقارير المالية السنوية.	1	4.42	.615	88%	عالي جداً
اجمالي فقرات بعد الإفصاح والشفافية			4.152	0.9642	83%	عالي

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

تُشير نتائج الجدول (7-4)، أن المتوسط العام لاستجابة عينة الدراسة على فقرات البُعد الأول من ابعاد الحوكمة، والمتمثل في معرفة مستوى الإفصاح والشفافية من وجهة نظر عينة الدراسة قد بلغ (4.152)، وبانحراف معياري مقداره (0.9642) وبمستوى تطبيق (83%)، ويعني ذلك أن مستوى الإفصاح والشفافية من وجهة نظر عينة الدراسة في البنك الأهلي بشكل عام جاء بدرجة (عالي)، وهذا يُشير إلى أن الإفصاح والشفافية يُمارس في البنك الأهلي

السعودي بمستوى (عالٍ)، وتفسر هذه النتيجة إلى وجود توجه في البنك الأهلي السعودي لأهمية الإفصاح والشفافية عن المعلومات والتقارير المالية والرؤية والرسالة والأهداف، ولأنها أيضاً تعد من معايير الحوكمة في البنوك.

وقد حصلت جميع فقرات هذا البُعد على درجة (عالٍ) و (عالٍ جداً) وتراوح متوسطات فقراته بين (3.89-4.42) حيث حصلت فقرة "يفصح البنك عن التقارير المالية السنوية" على أعلى قيمة في قيم الدرجة المتوسطة في هذا البُعد بمتوسط (4.42) وبمستوى تطبيق (88%) وبانحراف معياري (0.615)، في هذا المجال وبدرجة تقدير مستوى ممارسة (عالٍ جداً)، وتشير هذه النتيجة إلى إدراك البنك الأهلي السعودي لأهمية الإفصاح عن التقارير المالية لكسب ثقة أصحاب المصالح، من خلال التعامل بشفافية واضحة.

فيما حصلت فقرة "يفصح البنك عن سياساته المحاسبية بشأن المخاطر العامة للبنك" على أقل قيمة في هذا البُعد بمتوسط (3.89) وبانحراف معياري مقداره (1.175)، وبمستوى تطبيق (78%) وبدرجة تقدير مستوى ممارسة (عالٍ)، وتشير هذه النتيجة إلى أن البنك الأهلي السعودي يعطي الأولوية للإفصاح عن التقارير المالية ومن ثم الإفصاح عن السياسة المحاسبية بشأن المخاطر لعدم تخويف أصحاب المصالح بشأن المخاطر المالية التي قد تواجههم.

2- نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بمسؤوليات مجلس الإدارة في البنك الأهلي السعودي:

تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومستوى التطبيق، لمعرفة آراء عينة الدراسة على فقرات بُعد مسؤوليات مجلس الإدارة، على النحو التالي:

جدول (4-8) استجابات أفراد عينة الدراسة ومستوى التطبيق على فقرات بُعد مسؤوليات مجلس الإدارة

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية
1	يقوم مجلس الإدارة بوضع خطة استراتيجية للبنك.	2	4.34	.848	87%	عالٍ جداً
2	يُقيم مجلس الإدارة الأداء وفقاً للخطة الاستراتيجية.	3	4.24	.900	85%	عالٍ جداً
3	يلتزم مجلس الإدارة بتنفيذ اللوائح والقوانين المسيرة لعمل البنك.	4	4.23	.965	85%	عالٍ جداً
4	يتعامل مجلس الإدارة مع جميع المساهمين وفق مبدأ المساواة.	5	3.87	1.123	77%	عالٍ
5	يهتم مجلس الإدارة بالتقارير المرفوعة من لجنة إدارة المخاطر.	1	4.37	.707	87%	عالٍ جداً
اجمالي فقرات بُعد مسؤوليات مجلس الإدارة			4.21	0.9086	84%	عالٍ جداً

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

تُشير نتائج الجدول (4-8)، أن المتوسط العام لاستجابة عينة الدراسة على فقرات البُعد الثاني من ابعاد الحوكمة، والمتمثل في معرفة مستوى مسؤوليات مجلس الإدارة من وجهة نظر عينة الدراسة قد بلغ (4.21)، وبانحراف معياري مقداره (0.9086) وبمستوى تطبيق (84%)، ويعني ذلك أن مستوى مسؤوليات مجلس الإدارة من وجهة نظر عينة الدراسة في البنك الأهلي بشكل عام جاء بدرجة (عالٍ جداً)، وهذا يُشير إلى أن مسؤوليات مجلس الإدارة يُمارس في البنك الأهلي السعودي بمستوى (عالٍ جداً)، وتفسر هذه النتيجة إلى إدراك البنك الأهلي السعودي لأهمية مسؤوليات مجلس الإدارة وقد يرجع ذلك لعدة عوامل من أبرزها التقارير المرفوعة من لجنة إدارة المخاطر.

وقد حصلت جميع فقرات هذا البُعد على درجة (عالٍ) و (عالٍ جداً) وتراوح متوسطات فقراته بين (3.87-4.37) حيث حصلت فقرة "يهتم مجلس الإدارة بالتقارير المرفوعة من لجنة إدارة المخاطر" على أعلى قيمة في قيم الدرجة المتوسطة في هذا البُعد بمتوسط (4.37) وبمستوى تطبيق (87%) وبانحراف معياري (0.707)، في هذا المجال وبدرجة تقدير مستوى ممارسة (عالٍ جداً)، وتشير هذه النتيجة إلى اهتمام مجلس الإدارة في البنك الأهلي السعودي بتقارير لجنة إدارة المخاطر المالية، والعمل على تجنب أصحاب المصالح للمخاطر الذي قد تهدد تقهّم في البنك.

فيما حصلت فقرة "يتعامل مجلس الإدارة مع جميع المساهمين وفق مبدأ المساواة" على أقل قيمة في هذا البُعد بمتوسط (3.87) وبانحراف معياري مقداره (1.123)، وبمستوى تطبيق (77%) وبدرجة تقدير مستوى ممارسة (عالٍ)، وتشير هذه النتيجة إلى أن البنك الأهلي السعودي يعطي اهتماماً بتعزيز العدالة والمساواة في التعامل مع المساهمين، ويعزز ذلك الثقة في البنك ويساهم في بناء علاقات طويلة الأمد ومستدامة مع المساهمين.

3- نتائج تحليل الفقرات المتعلقة بكفاءة نظام المراجعة الداخلية في البنك الأهلي السعودي:

تم استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومستوى التطبيق، لمعرفة آراء عينة الدراسة على فقرات بُعد كفاءة نظام المراجعة الداخلية، على النحو التالي:

جدول (9-4) استجابات أفراد عينة الدراسة ومستوى التطبيق على فقرات بُعد كفاءة نظام المراجعة الداخلية

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية
1	تتمتع إدارة المراجعة الداخلية بدرجة عالية من الاستقلالية.	1	4.42	.780	88%	عالي جداً
2	يتمتع أعضاء فريق المراجعة الداخلية بمستوى عالٍ من الكفاءة.	2	4.35	.812	87%	عالي جداً
3	تقوم إدارة المراجعة الداخلية بتنفيذ المهام بشكل واضح ومحدد.	3	4.20	.827	84%	عالي جداً
4	تراجع إدارة المراجعة الداخلية التقارير والقوائم المالية شهرياً.	5	3.94	1.054	79%	عالي
5	تتم مناقشة التقارير المالية بين إدارة المراجعة الداخلية ومجلس الإدارة.	4	4.05	.913	81%	عالي
اجمالي فقرات بُعد كفاءة نظام المراجعة الداخلية			4.20	0.8772	84%	عالي جداً

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

تُشير نتائج الجدول (9-4)، أن المتوسط العام لاستجابة عينة الدراسة على فقرات البُعد الثالث من ابعاد الحوكمة، والمتمثل في معرفة مستوى كفاءة نظام المراجعة الداخلية من وجهة نظر عينة الدراسة قد بلغ (4.20)، وبانحراف معياري مقداره (0.8772) وبمستوى تطبيق (84%)، ويعني ذلك أن مستوى كفاءة نظام المراجعة الداخلية من وجهة نظر عينة الدراسة في البنك الأهلي بشكل عام جاء بدرجة (عالي جداً)، وهذا يُشير إلى أن كفاءة نظام المراجعة الداخلية تُمارس في البنك الأهلي السعودي بمستوى (عالي جداً)، وتفسر هذه النتيجة إلى اهتمام البنك لأهمية كفاءة نظام المراجعة الداخلية، فهذا يعزز الثقة في القدرة الرقابية والتنظيمية للبنك، ويعتبر ذلك إشارة إيجابية للمساهمين والعملاء والأطراف المعنية الأخرى، حيث يدل على التزام البنك بالمعايير العالمية والمحلية للمراجعة الداخلية.

وقد حصلت جميع فقرات هذا البُعد على درجة (عالي) و (عالي جداً) وتراوح متوسطات فقراته بين (3.94-4.42) حيث حصلت فقرة "تتمتع إدارة المراجعة الداخلية بدرجة عالية من الاستقلالية" على أعلى قيمة في قيم الدرجة المتوسطة في هذا البُعد بمتوسط (4.42) وبمستوى تطبيق (88%) وبانحراف معياري (0.780)، في هذا المجال وبدرجة تقدير مستوى ممارسة (عالي جداً)، وتشير هذه النتيجة إلى التزام البنك بتوفير بيئة مراجعة داخلية مستقلة ومهنية، يعد ذلك أمراً هاماً لضمان نزاهة وكفاءة عملية المراجعة الداخلية، وتوفير تقارير المراجعة الداخلية بشكل مستقل وموضوعي. فيما حصلت فقرة "تراجع إدارة المراجعة الداخلية التقارير والقوائم المالية شهرياً" على أقل قيمة في هذا البُعد بمتوسط (3.94) وبانحراف معياري مقداره (1.054)، وبمستوى تطبيق (79%) وبدرجة تقدير مستوى ممارسة (عالي)،

وتشير هذه النتيجة إلى التزام البنك الأهلي السعودي بالجدولة الدورية لعملية المراجعة الداخلية ويقوم بتنفيذها بشكل صحيح وفعال. وهذا يعزز الثقة في دقة وموثوقية المعلومات المالية التي تقدمها البنك.

عرض وتحليل نتائج السؤال الثاني:

للإجابة عن السؤال الثاني والذي نصه (ما مستوى إدارة المخاطر المالية في البنك الأهلي السعودي؟)، تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التطبيق على مستوى الدرجة الكلية للمتغير التابع (إدارة المخاطر المالية)، وعلى مستوى كل فقرة من فقراته، والجدول (4-10) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق لأراء عينة البحث عن الفقرات الخاصة بالمتغير التابع إدارة المخاطر المالية في البنك الأهلي السعودي، وكانت على النحو التالي:

جدول (4-10) استجابات أفراد عينة الدراسة ومستوى التطبيق على فقرات المتغير التابع إدارة المخاطر المالية

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية
1	قيام البنك بالتنسيق بين كل المصالح بتوفر البيانات اللازمة حول المخاطر.	2	4.26	.767	85%	عالي جداً
2	يلتزم البنك بتوفير متطلبات رأس المال اللازمة لمواجهة مختلف المخاطر.	4	4.23	.756	85%	عالي جداً
3	يتم البنك بتعيين لجنة لإدارة المخاطر لتعزيز مهمتها في إدارة المخاطر.	5	4.23	.931	85%	عالي جداً
4	يتبنى البنك منهج لإدارة المخاطر يساهم في الحفاظ على مصالح جميع المتعاملين مع البنك.	3	4.26	.723	85%	عالي جداً
5	يتم التأكد من صحة البيانات والمعلومات واستمرار تدفقها للمساعد في إعداد تقرير المخاطر بشكل دوري.	6	4.21	.832	84%	عالي جداً
6	لا يتم الإعلان عن السياسات والاستراتيجيات الخاصة بإدارة المخاطر بالبنك بعد اعتمادها من قبل مجلس الإدارة.	9	3.03	1.280	61%	منخفض
7	يتحقق مجلس إدارة البنك بأن جميع المخاطر قد تم إدارتها بشكل سليم.	7	4.13	.757	83%	عالي
8	هناك تقارير دورية ترفع إلى مجلس الإدارة بخصوص المخاطر التي تواجهها مختلف المصالح.	8	4.05	.931	81%	عالي
9	لا تعتمد إدارة البنك في إدارتها للمخاطر على تقارير لجان التدقيق الداخلي والخارجي.	10	2.74	1.292	55%	منخفض
10	يلتزم البنك بمعايير وتعليمات سلطة النقد فيما يتعلق بإدارة المخاطر المالية.	1	4.32	.742	86%	عالي جداً
اجمالي فقرات المتغير التابع إدارة المخاطر المالية			3.946	0.9011	79%	عالي جداً

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

تُشير نتائج الجدول (4-10)، أن المتوسط العام لاستجابة عينة الدراسة على فقرات المتغير التابع إدارة المخاطر المالية، والمتمثل في معرفة مستوى إدارة المخاطر المالية من وجهة نظر عينة الدراسة قد بلغ (3.946)، وبانحراف معياري مقداره (0.9011) وبمستوى تطبيق (79%)، ويعني ذلك أن مستوى إدارة المخاطر المالية من وجهة نظر عينة الدراسة في البنك الأهلي بشكل عام جاء بدرجة (عالٍ جداً)، وهذا يُشير إلى أن إدارة المخاطر المالية تُمارس في البنك الأهلي السعودي بمستوى (عالٍ جداً)، وتفسر هذه النتيجة إلى اتباع البنك الأهلي السعودي للممارسات متقدمة ومتطورة لتحليل وتقييم المخاطر المالية واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها وللتأكد من استمرارية عملياته بشكل مستدام.

وقد حصلت جميع فقرات هذا البُعد على درجة (عالٍ) و (عالٍ جداً) في الفقرات الإيجابية وعند صياغة فقرات سلبية للتأكد من صحة إجابات أفراد العينة تم الحصول على درجة (منخفض) وهذا يعني ان الممارسات بدرجة عالية، وتراوحت متوسطات فقراته بين (2.74-4.32) حيث حصلت فقرة "يلتزم البنك بمعايير وتعليمات سلطة النقد فيما يتعلق بإدارة المخاطر المالية" على أعلى قيمة في قيم الدرجة المتوسطة في هذا البُعد بمتوسط (4.32) وبمستوى تطبيق (86%) وبانحراف معياري (0.742)، في هذا المجال وبدرجة تقدير مستوى ممارسة (عالٍ جداً)، وتشير هذه النتيجة إلى اهتمام البنك الأهلي السعودي بتعزيز الثقة في الاستقرار والموثوقية المالية للبنك ويسهم في الحفاظ على سمعته وسمعة المصرفية في السوق المالية. كما يساهم في الحماية العامة والحفاظ على استقرار النظام المالي في المملكة.

فيما حصلت فقرة "لا تعتمد إدارة البنك في إدارتها للمخاطر على تقارير لجان التدقيق الداخلي والخارجي" على أقل قيمة في هذا البُعد بمتوسط (2.74) وبانحراف معياري مقداره (1.292)، وبمستوى تطبيق (55%) وبدرجة تقدير مستوى ممارسة (منخفض)، وتشير هذه النتيجة إلى أن البنك الأهلي السعودي يعتمد على في إدارته للمخاطر المالية على تقارير لجان التدقيق الداخلي والخارجي، والتركيز على الشفافية والمراجعة المستقلة للعمليات والمخاطر المالية في البنك.

اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

لغرض اختبار الفرضية الرئيسة الأولى، وتوضيح الأثر بين المتغير المستقل (الحوكمة) والمتغير التابع (إدارة المخاطر المالية)، والتي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للحوكمة بأبعادها (الإفصاح والشفافية،

مسؤوليات مجلس الإدارة، كفاءة نظام المراجعة الداخلية) في إدارة المخاطر المالية في البنك الأهلي السعودي، وتم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (11-4) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى باستخدام الانحدار الخطي البسيط

اختبار (T)		العلامة المعيارية (Beta)	معامل الانحدار	اختبار (F)		معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	المتغير
مستوى الدلالة	قيمة T			مستوى الدلالة	قيمة F			
0.005	2.912	0.691	1.130	0.000	54.844	0.478	0.691	الثابت
0.000	7.406		0.671					الحوكمة

يتضح من خلال القراءات الإحصائية للجدول رقم (11-4) أن قيمة معامل الارتباط (0.691) بين المتغير المستقل (الحوكمة) والمتغير التابع (إدارة المخاطر المالية)، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردي متوسطة بين المتغيرين، أي أنه عند وجود مستوى تطبيق مرتفع لمتغير الحوكمة، يرتفع في مستوى إدارة المخاطر المالية والعكس صحيح، بينما بلغت قيمة معامل التحديد (0.478) وهذا يعني أن (47.8%) من التغير الذي يحصل في إدارة المخاطر المالية إنما يعود للتغيرات الحاصلة في متغير الحوكمة، والتي يعني أن أي تغير في الحوكمة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغير في مستوى إدارة المخاطر المالية بمقدار (67.1%)، مما يدل على أن هناك علاقة بين المتغيرين تعكسها قيمة معامل التحديد، إلا أن هناك عوامل أخرى غير متغير الحوكمة تؤدي إلى التغير في إدارة المخاطر المالية إذ تشكل هذه العوامل ما نسبته (40.9%). كما تؤكد معنوية هذه النتائج القيمة المعنوية لكل من المعنوية الكلية F (0.000) (0.005) والمعنوية الجزئية T لكل من ثابت الانحدار والحوكمة، وهذا يدل على وجود علاقة خطية بين المتغيرين.

ومن خلال التحليل السابق تبين صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للحوكمة بأبعادها (الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة، كفاءة نظام المراجعة الداخلية) في إدارة المخاطر المالية في البنك الأهلي السعودي، وبالتالي يتم قبول الفرضية.

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات الدراسة لأبعاد الحوكمة، تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة بـ: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) في البنك الأهلي السعودي".

أولاً: - دلالة الفروق وفق متغير الجنس:

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (Independent Sample T- Test) لمعرفة دلالة الفروق حول لأبعاد الحوكمة في البنك الأهلي السعودي تعزى لمتغير الجنس، وبين الجدول (4-12) دلالة هذه الفروق.

جدول (4-12): نتائج اختبار (T) لمعرفة الفروق حول الحوكمة : حسب متغير الجنس.

Independent Samples T-Test						
المتغير	N	المتوسط	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة	
الحوكمة	55	4.2655	0.55961	0.679	0.518	ذكر
	7	4.0857	0.67078			أنثى

يتضح من الجدول (4-12) أن قيمة (T) جاءت غير دالة إحصائياً عند (0.05) حول الحوكمة لاستجابة عينة الدراسة في البنك الأهلي السعودي تعزى لمتغير الجنس بشكل عام، مما يشير إلى أنه لا توجد فروق جوهرية في آراء العينة حول الحوكمة لاستجابة عينة الدراسة في البنك الأهلي السعودي تعزى لمتغير الجنس وهذا ينفي صحة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة حول الحوكمة في استجابة عينة الدراسة في البنك الأهلي السعودي وفقاً لمتغير الجنس.

ثانياً: - دلالة الفروق وفق متغير الفئة العمرية:

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق حول الحوكمة في البنك الأهلي السعودي تعزى لمتغير الفئة العمرية، وبين الجدول (4-13) دلالة هذه الفروق.

جدول (13-4): نتائج اختبار (F) لمعرفة الفروق حول الحوكمة: حسب متغير الفئة العمرية.

One-Way ANOVA						
الأبعاد	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	مستوى الدلالة	
الحوكمة	بين المجموعات	3	0.736	2.423	0.075	
	داخل المجموعات	58	0.304			

يتضح من الجدول (13-4) أن قيمة (T) جاءت غير دالة إحصائيًا عند (0.05) حول الحوكمة لاستجابة عينة الدراسة في البنك الأهلي السعودي تعزي لمتغير الفئة العمرية بشكل عام، مما يشير إلى أنه لا توجد فروقٌ جوهرية في آراء العينة حول الحوكمة لاستجابة عينة الدراسة في البنك الأهلي السعودي تعزي لمتغير الفئة العمرية وهذا ينفي صحة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة حول الحوكمة في استجابة عينة الدراسة في البنك الأهلي السعودي وفقاً لمتغير الفئة العمرية.

ثالثاً:- دلالة الفروق وفق لمتغير المستوى التعليمي :

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق حول الحوكمة في البنك الأهلي السعودي تعزي لمتغير المستوى التعليمي ، ويبين الجدول (14-4) دلالة هذه الفروق.

جدول (14-4): نتائج اختبار (F) لمعرفة الفروق حول الحوكمة: حسب متغير المستوى التعليمي.

One-Way ANOVA						
الأبعاد	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	مستوى الدلالة	
الحوكمة	بين المجموعات	2	1.009	3.347	0.042	
	داخل المجموعات	59	0.302			

يتضح من الجدول (14-4) أن قيمة (T) جاءت دالة إحصائيًا عند (0.05) حول الحوكمة لاستجابة عينة الدراسة في البنك الأهلي السعودي تعزي لمتغير المستوى التعليمي بشكل عام، مما يشير إلى أنه توجد فروقٌ جوهرية في آراء العينة حول الحوكمة لاستجابة عينة الدراسة في البنك الأهلي السعودي تعزي لمتغير المستوى التعليمي وهذا يؤكد

صحة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة حول الحوكمة في استجابة عينة الدراسة في البنك الأهلي السعودي وفقاً لمتغير المستوى التعليمي.

رابعاً:- دلالة الفروق وفق لمتغير سنوات الخبرة :

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق حول الحوكمة في البنك الأهلي السعودي تعزي لمتغير سنوات الخبرة ، وبين الجدول (4-15) دلالة هذه الفروق.

جدول (4-15): نتائج اختبار (F) لمعرفة الفروق حول الحوكمة: حسب متغير سنوات الخبرة.

One-Way ANOVA						
الأبعاد	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	مستوى الدلالة	
الحوكمة	بين المجموعات	3	0.125	.373	0.772	
	داخل المجموعات	58	0.335			

يتضح من الجدول (4-15) أن قيمة (T) جاءت غير دالة إحصائياً عند (0.05) حول الحوكمة لاستجابة عينة الدراسة في البنك الأهلي السعودي تعزي لمتغير سنوات الخبرة بشكل عام، مما يشير إلى أنه لا توجد فروق جوهرية في آراء العينة حول الحوكمة لاستجابة عينة الدراسة في البنك الأهلي السعودي تعزي لمتغير سنوات الخبرة وهذا ينفي صحة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة حول الحوكمة في استجابة عينة الدراسة في البنك الأهلي السعودي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة:

لاختبار الفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات الدراسة لإدارة المخاطر المالية، تعزي للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة ب: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) في البنك الأهلي السعودي".

أولاً:- دلالة الفروق وفق لمتغير الجنس:

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (Independent Sample T- Test) لمعرفة دلالة الفروق حول لأبعاد الحوكمة في البنك الأهلي السعودي تعزي لمتغير الجنس، وبين الجدول (4-16) دلالة هذه الفروق.

جدول (16-4): نتائج اختبار (T) لمعرفة الفروق حول إدارة المخاطر المالية: حسب متغير الجنس.

Independent Samples T-Test						
المتغير	N	المتوسط	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة	
إدارة المخاطر	55	4.04	0.5262	2.613	0.011	ذكر
المالية	7	3.4857	0.54903			آناث

يتضح من الجدول (16-4) أن قيمة (T) جاءت دالة إحصائيًا عند (0.05) حول إدارة المخاطر المالية لاستجابة عينة الدراسة في البنك الأهلي السعودي تعزي لمتغير الجنس بشكل عام، مما يشير إلى أنه توجد فروقً جوهريّة في آراء العينة حول إدارة المخاطر المالية لاستجابة عينة الدراسة في البنك الأهلي السعودي تعزي لمتغير الجنس وهذا يؤكد صحة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة حول إدارة المخاطر المالية في استجابة عينة الدراسة في البنك الأهلي السعودي وفقاً لمتغير الجنس.

ثانياً: -دلالة الفروق وفق لمتغير الفئة العمرية:

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق حول إدارة المخاطر المالية في البنك الأهلي السعودي تعزي لمتغير الفئة العمرية، وبين الجدول (13-4) دلالة هذه الفروق.

جدول (17-4): نتائج اختبار (F) لمعرفة الفروق حول إدارة المخاطر المالية: حسب متغير الفئة العمرية.

One-Way ANOVA						
الأبعاد	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	مستوى الدلالة	
إدارة المخاطر	1.623	3	0.541	1.841	0.15	بين المجموعات
المالية	17.045	58	0.294			داخل المجموعات

يتضح من الجدول (17-4) أن قيمة (T) جاءت غير دالة إحصائيًا عند (0.05) حول إدارة المخاطر المالية لاستجابة عينة الدراسة في البنك الأهلي السعودي تعزي لمتغير الفئة العمرية بشكل عام، مما يشير إلى أنه لا توجد فروقً جوهريّة في آراء العينة حول إدارة المخاطر المالية لاستجابة عينة الدراسة في البنك الأهلي السعودي تعزي لمتغير

الفئة العمرية وهذا ينفي صحة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة حول إدارة المخاطر المالية في استجابة عينة الدراسة في البنك الأهلي السعودي وفقاً لمتغير الفئة العمرية.

ثالثاً:- دلالة الفروق وفق لمتغير المستوى التعليمي :

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق حول إدارة المخاطر المالية في البنك الأهلي السعودي تعزي لمتغير المستوى التعليمي ، ويبين الجدول (4-18) دلالة هذه الفروق.

جدول (4-18): نتائج اختبار (F) لمعرفة الفروق حول إدارة المخاطر المالية: حسب متغير المستوى التعليمي.

One-Way ANOVA						
الأبعاد	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	مستوى الدلالة	
إدارة المخاطر المالية	بين المجموعات	2	0.473	1.576	0.215	
	داخل المجموعات	59	0.3			

يتضح من الجدول (4-18) أن قيمة (T) جاءت غير دالة إحصائياً عند (0.05) حول إدارة المخاطر المالية لاستجابة عينة الدراسة في البنك الأهلي السعودي تعزي لمتغير المستوى التعليمي بشكل عام، مما يشير إلى أنه لا توجد فروق جوهرية في آراء العينة حول إدارة المخاطر المالية لاستجابة عينة الدراسة في البنك الأهلي السعودي تعزي لمتغير المستوى التعليمي وهذا ينفي صحة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة حول إدارة المخاطر المالية في استجابة عينة الدراسة في البنك الأهلي السعودي وفقاً لمتغير المستوى التعليمي.

رابعاً:- دلالة الفروق وفق لمتغير سنوات الخبرة :

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق حول إدارة المخاطر المالية في البنك الأهلي السعودي تعزي لمتغير سنوات الخبرة ، ويبين الجدول (4-19) دلالة هذه الفروق.

جدول (4-19): نتائج اختبار (F) لمعرفة الفروق حول إدارة المخاطر المالية: حسب متغير سنوات الخبرة.

One-Way ANOVA						
الأبعاد	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	مستوى الدلالة	
إدارة المخاطر المالية	بين المجموعات	3	0.203	.650	0.586	
	داخل المجموعات	58	0.311			

يتضح من الجدول (4-19) أن قيمة (T) جاءت غير دالة إحصائياً عند (0.05) حول إدارة المخاطر المالية لاستجابة عينة الدراسة في البنك الأهلي السعودي تعزى لمتغير سنوات الخبرة بشكل عام، مما يشير إلى أنه لا توجد فروقٌ جوهرية في آراء العينة حول إدارة المخاطر المالية لاستجابة عينة الدراسة في البنك الأهلي السعودي تعزى لمتغير سنوات الخبرة وهذا ينفي صحة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة حول إدارة المخاطر المالية في استجابة عينة الدراسة في البنك الأهلي السعودي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

وفي نهاية اختبار الفرضيات يمكن تلخيص نتائج فحص فروض الدراسة بالجدول التالي:

جدول (4-20) ملخص لنتائج اختبار فروض الدراسة

النتيجة	الفرضية
قبول الفرضية	الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للحكومة بأبعادها (الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة، كفاءة نظام المراجعة الداخلية) في إدارة المخاطر المالية في البنك الأهلي السعودي.
رفض الفرضية	الفرضية الرئيسة الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات الدراسة لأبعاد الحكومة، تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة بـ: (الجنس، العمر، سنوات الخبرة) في البنك الأهلي السعودي.
قبول الفرضية	الفرضية الرئيسة الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات الدراسة لأبعاد الحكومة، تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة بـ: (المستوى التعليمي) في البنك الأهلي السعودي.
قبول الفرضية	الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات الدراسة لإدارة المخاطر المالية، تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة بـ: (الجنس) في البنك الأهلي السعودي.
رفض الفرضية	الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات الدراسة لإدارة المخاطر المالية، تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة بـ: (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) في البنك الأهلي السعودي.

تحليل نتائج الأسئلة المفتوحة في أداة الدراسة:

تحليل نتائج الأسئلة المفتوحة في أداة الدراسة (السؤال الأول):

السؤال الأول: ما تقييمك لمستوى تطبيق الحوكمة في البنك الأهلي السعودي، وماهي المعوقات؟

اتضح من خلال النتائج التي تم التوصل إليها عبر أداة الدراسة (الاستبانة)، وتحليلها وتفسيرها، أن أكثر متوسطات إجابات أفراد العينة حول التقييم العام لمستوى تطبيق الحوكمة في البنك الأهلي السعودي، جاءت بتقدير (ممتاز) بنسبة (74%) والبالغ عددهم (46) فرداً من إجمالي العينة الكلية، بينما جاءت باقي إجابات أفراد العينة بتقدير (جيد جداً، جيد)، وهذا ما يؤكد صحة البيانات نتائج الجدول (4-6) مستوى الحوكمة في البنك الأهلي السعودي حيث كانت بمستوى (عالٍ جداً). واتضح أيضاً بخصوص المعوقات أن معظم إجابات أفراد العينة لا توجد أي معوقات في تطبيق الحوكمة في البنك الأهلي السعودي، عدا (2) من أفراد العينة كانت اجابتهن عن المعوقات (عدم الفصل بين الإدارة والملكية بشكل نهائي).

تحليل نتائج الأسئلة المفتوحة في أداة الدراسة (السؤال الثاني):

السؤال الثاني: ما تقييمك لممارسات إدارة المخاطر المالية في البنك الأهلي السعودي، وماهي مقترحاتك؟

اتضح من خلال النتائج التي تم التوصل إليها عبر أداة الدراسة (الاستبانة)، وتحليلها وتفسيرها، أن أكثر متوسطات إجابات أفراد العينة حول التقييم العام لمستوى تطبيق الحوكمة في البنك الأهلي السعودي، جاءت بتقدير (ممتاز) بنسبة (66%) والبالغ عددهم (41) فرداً من إجمالي العينة الكلية، بينما جاءت باقي إجابات أفراد العينة بتقدير (جيد جداً، جيد)، وهذا ما يؤكد صحة البيانات نتائج الجدول (4-10) مستوى إدارة المخاطر المالية في البنك الأهلي السعودي حيث كانت بمستوى (عالٍ جداً). واتضح أيضاً بخصوص المقترحات أن معظم إجابات أفراد العينة لا توجد أي مقترحات حول إدارة المخاطر في البنك الأهلي السعودي، عدا (4) من أفراد العينة كانت اجابتهن عن المقترحات (زيادة الاهتمام والتوعية بإدارة المخاطر المالية).

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

تمهيد:

تناولت الدراسة دور الحوكمة في إدارة المخاطر المالية في البنك الأهلي السعودي، ومن خلال ما توصلت إليه من توثيق في الإطار النظري وأدبيات الدراسة، بالإضافة إلى ما تم جمعة من بيانات أولية من خلال الاستبانة، وبعد تحليل بيانات متغيرات الدراسة الممثلة للمتغيرات الديمغرافية، والمتغير المستقل وأبعاده والمتغير التابع، وتحليل وتفسير هذه النتائج، يوضح هذا الفصل النتائج، والتوصيات.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تم تصنيفها إلى: نتائج متعلقة بالمتغيرات الديمغرافية، ونتائج متعلقة بالمتغير المستقل والمتغير التابع، ونتائج متعلقة باختبار الفرضيات وهي:

النتائج المتعلقة بالبيانات الديموغرافية:

- 1- أن أغلب أفراد العينة من الذكور حيث بلغ عددهم (55) فرداً ونسبة (88.7%).
- 2- كانت معظم أعمار أفراد العينة من الفئة العمرية المحصورة ما بين (من 30 الى اقل من 40 سنة)، ويمثلون (35.5%) من اجمالي حجم العينة.
- 3- أن أغلب أفراد العينة كان مستواهم التعليمي (بكالوريوس) والبالغ عددهم (38) ونسبة (61.3%).
- 4- أن معظم أفراد العينة كانت خبراتهم (15 سنة فأكثر) والبالغ عددهم (28) ونسبة (45.2%).

النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

- 1- أن المتوسط العام للحوكمة في البنك الأهلي السعودي بلغ (4.2453)، وبانحراف معياري (0.56989) وبمستوى تطبيق (85%)، وهذا يعني أن مستوى تطبيق الحوكمة من وجهة نظر عينة الدراسة بشكل عام كان بدرجة (عالٍ جداً).

- 2- أنَّ المتوسط العام للإفصاح والشفافية في البنك الأهلي السعودي بلغ (4.152)، وبانحراف معياري مقداره (0.9642) وبمستوى تطبيق (83%)، ويعني ذلك أن مستوى الإفصاح والشفافية من وجهة نظر عينة الدراسة في البنك الأهلي بشكل عام جاء بدرجة (عالٍ).
- 3- أنَّ المتوسط العام لمسؤوليات مجلس الإدارة في البنك الأهلي السعودي بلغ (4.21)، وبانحراف معياري مقداره (0.9086) وبمستوى تطبيق (84%)، ويعني ذلك أن مستوى مسؤوليات مجلس الإدارة من وجهة نظر عينة الدراسة في البنك الأهلي بشكل عام جاء بدرجة (عالٍ جداً).
- 4- أنَّ المتوسط العام لكفاءة نظام المراجعة الداخلية في البنك الأهلي السعودي بلغ (4.20)، وبانحراف معياري مقداره (0.8772) وبمستوى تطبيق (84%)، ويعني ذلك أن مستوى كفاءة نظام المراجعة الداخلية من وجهة نظر عينة الدراسة في البنك الأهلي بشكل عام جاء بدرجة (عالٍ جداً).
- 5- أنَّ المتوسط العام لإدارة المخاطر المالية في البنك الأهلي السعودي بلغ (3.946)، وبانحراف معياري مقداره (0.9011) وبمستوى تطبيق (79%)، ويعني ذلك أن مستوى إدارة المخاطر المالية من وجهة نظر عينة الدراسة في البنك الأهلي بشكل عام جاء بدرجة (عالٍ جداً).

النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

- 1- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوكمة في إدارة المخاطر المالية وبقية معامل الارتباط (0.691)، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردي متوسطة بين المتغيرين.
- 2- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات الدراسة لأبعاد الحوكمة، تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة بـ (الجنس، العمر، سنوات الخبرة) في البنك الأهلي السعودي.
- 3- وجود فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات الدراسة لأبعاد الحوكمة، تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة بـ (المستوى التعليمي) في البنك الأهلي السعودي.
- 4- وجود فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات الدراسة لإدارة المخاطر المالية، تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة بـ (الجنس) في البنك الأهلي السعودي.

5- عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات أفراد العينة على فقرات الدراسة لإدارة المخاطر المالية، تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية المتمثلة بـ: (العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) في البنك الأهلي السعودي.

توصيات الدراسة:

- 1- زيادة الاهتمام بتعزيز ونشر ثقافة الحوكمة في البنك الأهلي السعودي، من خلال عقد المؤتمرات والندوات حول حوكمة البنوك.
- 2- نوصي البنك الأهلي السعودي بزيادة الاهتمام بمبادئ الحوكمة وتفعيلها وتطويرها وإخراجها إلى حيز التنفيذ، ليكون البنك الأهلي السعودي نموذجاً يحتذوا به من قبل البنوك السعودية الأخرى، اثنا تطبيق الحوكمة.
- 3- زيادة الاهتمام بمبادئ الإفصاح والشفافية عن المعلومات والعمليات، والإفصاح عن السياسة المالية التي يعتمدها البنك في اكتشاف المخاطر المالية واتخاذ الإجراءات اللازمة قبل وقوعها.
- 4- زيادة الالتزام بالقوانين واللوائح المنظمة لتطبيق مبادئ الحوكمة من قبل مجلس الإدارة، وزيادة الاهتمام بمبدأ المساواة والعدالة في التعامل مع المساهمين، وبناء علاقة طويلة الأمد معهم.
- 5- زيادة الاهتمام بمراجعة التقارير والقوائم المالية شهرياً ومناقشتها مع مجلس الإدارة.
- 6- نوصي البنك الأهلي السعودي بزيادة اهتمامه وتركيزه على تعزيز إدارة المخاطر المالية في جميع جوانب أعماله. يجب أن تعتبر إدارة المخاطر المالية أولوية قصوى وتكون جزءاً أساسياً من استراتيجية العمل وعمليات البنك.
- 7- زيادة الاهتمام من قبل مجلس الإدارة على ضمان أن جميع المخاطر قد تمت إدارتها بشكل سليم وأن البنك يعمل وفقاً لمبادئ إدارة المخاطر المالية الجيدة.

قائمة المراجع والمصادر:

المراجع والمصادر العربية:

- أبو محمد، موسى عمر مبروك. (2008). "مخاطر صيغ التمويل الإسلامية وعلاقتها بمعيار كفاية رأس المال للصرف الإسلامية من خلال معيار بازل 02". (أطروحة الدكتوراه)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.
- البلوشي، أحمد بن محمد بن شهاب (2023) "أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي، من وجهة نظر موظفي محافظة شمال الباطنة بسلطنة عُمان"، (رسالة ماجستير)، جامعة الشرقية، كلية إدارة الأعمال.
- البنك التجاري الأردني. (2010). " التقرير السنوي". منشور على الموقع الإلكتروني: <http://www.jcbank.com.jo/userfiles/file/Annual%20Report%202010%20AR.pdf>, consulté 15-11-2023.
- الجراي، سوسن فؤاد عبد اللطيف. (2019). "دور آليات حوكمة البنوك في تحسين جودة أداء المراجعة الداخلية، دراسة ميدانية: في البنوك التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية"، رسالة ماجستير، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، عمادة الدراسات العليا.
- الجلب، درويش مصطفى؛ الجماصي، عبدة محمد (2023) "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الاستدامة المالية، دراسة ميدانية على البنوك المدرجة في بورصة فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد (8)، العدد (19).
- الحسبان، عبدالله احمد. (2008). "الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات". دار الرؤية للنشر والتوزيع، الأردن.
- الدسوقي، طارق نبيل محمد. (2019). "الإدارة الرشيدة والحوكمة". مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- الربيعي، حاكم محسن وآخرون. (2011). "المشتقات المالية". دار اليازوري، الأردن.
- الربيعي، حاكم محسن؛ راضي، حمد عبد الحسين. (2018). "حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة". عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- السيد، رضوان أبو شعيشع. (2018). "التطبيقات الفعلية للحوكمة المؤسسية". مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- العريقي، منصور محمد إسماعيل. (2020). "طرق البحث العلمي – للباحثين في مختلف المجالات، الطبعة السابعة". الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، الجمهورية اليمنية .
- العوضي، رأفت محمد؛ أبو لطيفة، ديمة فائق. (2020). "تأثير توظيف الذكاء الاصطناعي على تطوير العمل الإداري في ضوء مبادئ الحوكمة: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في محافظة غزة". المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، غزة.
- العيش، الصالحين محمد. (2016). "حوكمة الشركات بين القانون واللائحة". المجلة الدولية للقانون، كلية الحقوق، جامعة بنغازي، بنغازي.
- المعمري، احمد عادل. (2018). "حوكمة الإدارة الشرطية". الشارقة: شرطة الشارقة، مركز بحوث الشرطة.
- المومني، بشار قاسم محمد (2021). حوكمة الشركات المساهمة العامة، وأثرها في حماية حقوق أصحاب المصالح، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الاسلامية، عمان.
- النجار، إخلاص باقر. (2009). "قراءة في مفردات التوريد". مجلة العلوق الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم العلوم المالية والمصرفية، جامعة البصرة، العراق، مج 6، ع 23.
- بلعوز، بن علي وآخرون. (2013). "إدارة المخاطر (إدارة المخاطر المشتقات المالية الهندسة المالية)". الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
- بلقصير، إسماعيل؛ أمين، ملوك محمد. (2019). "دور الحوكمة المصرفية في الحد من الأزمات المالية". (رسالة ماجستير)، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- بوبكر، صبري؛ نغوين ودوك دونغ. (2019). "حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية للشركات التركيز على الأسواق الناشئة". ترجمة: رشا بنت عمر السدحان. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
- بوعروج، لمياء؛ لبجيري، نصيرة. (2007). "إشكالية الحوكمة والقطاع البنكي مع إشارة إلى تجارب بنوك عربية". الملتقى الوطني حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسة الاقتصادية، سكيكدة، الجزائر.

- بوعكاز، نوال. (2011). "حدود الهندسة المالية في تفعيل استراتيجيات التغطية من المخاطر المالية في ظل الأزمة المالية". (رسالة ماجستير)، كلية العلوم التجارية، جامعة سطيف، الجزائر.
- حامي، إيمان. (2016). "دور الحوكمة في إدارة المخاطر المصرفية دراسة حالة بنك الفلاح والتنمية الريفية وكالة خنشلة". (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خضير-بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- حماد، طارق عبد العال. (2003). "إدارة المخاطر أفراد شركات بنوك". عين شمس الإسكندرية.
- خليل، نبيل محمد مرسي. (2019). "نظرية الحوكمة".
- خنتوش، حنان. (2016). "دور الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر وتحقيق فعالية الأداء للبنوك التجارية دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بعين مليلة". (رسالة ماجستير)، جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية ولعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- دراوسي، مسعود؛ الهادي، ضيف الله محمد. (2012). "فعالية وأداء المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري". الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
- راجح، بشير محمد علي. (2019). "أثر التوجه الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال التزام الإدارة العليا: دراسة ميدانية في المصارف العاملة باليمن". (أطروحة دكتوراه)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء.
- رحماني، راشدة. (2018). "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية دراسة حالة: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز- الوكالة التجارية والتقنية دائرة جامعة – الوادي". (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خضير – بسكرة – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التسيير.
- رضا، سامح محمد. (2013). "الابتكارات المالية والمشتقات". مجلة الدراسات المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية مج 21، ع 4، الأردن.
- زبير، عياش. (2012). "تأثير تطبيق اتفاقية بازل 2 على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-حالة ولاية أم البواقي-". (أطروحة دكتوراه)، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- زدايرية، صلاح الدين؛ كلاع، الطيب. (2022). "دور الحوكمة في إدارة المخاطر المالية دراسة حالة: في البنك الوطني الجزائري وكالة – 483 تبسة". (رسالة ماجستير)، جامعة العربي التبسي – تبسة، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير.

- سند، ياسر تاج السر؛ موسى، أسعد مبارك (2020) "دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر بالمصارف دراسة ميدانية على عينة من فروع المصارف السودانية بمدينة الأبيض"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد (5)، العدد(2).
- سنوساوي، إلهام (2016) "أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية دراسة حالة بعض الشركات الجزائرية" (رسالة ماجستير)، جامعة فرحات عباس سطيف1-، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.
- سيروب، رشا والنحاس، ندير (2022). أثر الحوكمة على كفاءة الإنفاق العام: دراسة تطبيقية على الاقتصاد السوري، بحث منشور في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، المجلد(38)، العدد(1)، سوريا.
- شقيري، نوري موسى وآخرون. (2012). "إدارة المخاطر، الطبعة الأولى". دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- شلابي، عبد القادر؛ فاشي، غلال. (2013). "مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر المالية، مقدمة لفعاليات المتلقي الدولي الأول حول: إدارة المخاطر المالية وأثرها على اقتصاديات دول العالم". جامعة أكلي أمحنة أو لحاج بالبويرة.
- عبد الحميد، عبد المطلب. (2000). "البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها". الدار الجامعية، مصر.
- عبد المنعم، عاطف وآخرون. (2008). "تقييم وإدارة المخاطر". دار الكتاب المصرية، مصر، الطبعة الأولى.
- عزوز، علبة؛ طلباني، نزيهة (2021) "دور الحوكمة البنكية في تفعيل الرقابة على البنوك"، (رسالة ماجستير)، جامعة أحمد دراية أدرار- الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- عصماني، عبد القادر. (2009). "أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية". مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
- عوض، قسمة صابر. (2017). "آليات الحوكمة وأثرها على الاداء المتميز دراسة تحليلية في عينة من المصارف الأهلية العراقية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (6)، العدد (23).
- فراج، ثناء عطية وآخرون. (2020). "حوكمة الشركات وأخلاقيات مهنة المحاسبة" كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة.

- فلالة، أسامة. (2021). "دور الحوكمة البنكية في إدارة المخاطر المالية بالبنوك التجارية - دراسة حالة بنك الخليج". (رسالة ماجستير)، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، الجزائر.
- لبغوخ، مريم. (2014). "دور إدارة المخاطر الائتمانية في تقليل من القروض المتعثرة": دراسة حالة مجموعة من البنوك العاملة في ولاية المدية". (رسالة ماجستير)، العلوم الاقتصادية، جامعة المدية، الجزائر.
- مجدوب، لامية. (2021). "مناهج البحث العلمي". (أطروحة دكتوراه)، جامعة 8 ماي 1945- قالمة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق.
- مجموعة البركة المصرفية. (2011). "التقرير السنوي". منشور في الموقع:
 http://www.albaraka.com/ar/media/pdf/AnnualReport2010_ar.pdf, consulté 15-11-2023
- معارف، محمد؛ شيخي، مختارية (2019) "الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر المصرفية في البنوك"، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد (7)، العدد(1).
- نوي، كمال. (2013). "الرقابة المصرفية على كفاية رأس المال وفق "معايير بازل" الدولية ودورها في تحقيق الاستقرار المصرفي". (رسالة ماجستير)، العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاديات المالية والبنوك، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- هنتش، عصام محمود حسن؛ أحمد، إبراهيم جابر السيد. (2019). "الإدارة الرشيدة والحوكمة". دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

المراجع والمصادر الأجنبية:

- Abdallah, H. and Valentine, H., (2009), Fundamentals and Ethics Theories of Corporate Governance, Middle Eastern Finance and Economics, 4.
- Bastomi, M., Salim, U., & Aisjah, S. (2017). The role of corporate governance and risk management on banking financial performance in Indonesia. Jurnal Keuangan dan Perbankan, 21(4).
- Donaldson, T. and Preston, L. E., (1995), The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications, Academy of Management Review, Vol.20, No.1.
- Michael C. Jensen & William H. Meckling, (1979) Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, Journal of Financial Economics, Vol 3, N° 4.
- Moridu, I. (2023). The Role Corporate Governance in Managing Financial Risk: A Qualitative Study on Listed Companies. The ES Accounting And Finance, 1(03).
- Rashid, A., Akmal, M., & Shah, S. M. A. R. (2023). Corporate governance and risk management in Islamic and conventional financial institutions: explaining the role of institutional quality. Journal of Islamic Accounting and Business Research.
- Margaret woods and Kevin dowd. (2008). "Financial risk management for management accountants, 1 society of mangementaccontants of Canada.

The role of governance in financial risk management

Case study of the National Bank in the Kingdom of Saudi Arabia

Abstract

The study aimed to: identify the role of governance in its dimensions (disclosure and transparency, responsibilities of the board of directors, efficiency of the internal audit system) in managing financial risks in the National Saudi Bank, and identify the level of governance application, and the level of financial risk management, in the National Saudi Bank. The study used the descriptive analytical approach to deal with the data, and the questionnaire was used as a tool to collect data on the variables of the study, which was distributed to a sample of employees of the National Bank of Saudi Arabia, and consisted of (62) who were selected through the use of the random sampling method.

The study reached a set of results, the most important of which are:

- There is a statistically significant positive effect of governance on financial risk management, which means that there is a moderate direct correlation between the two variables.
- The level of governance implementation in the National Bank of Saudi Arabia, from the point of view of the study sample in general, was (very high).
- The level of financial risk management at the National Bank of Saudi Arabia, from the point of view of the study sample in general, was (very high).
- There are statistically significant differences in the trends of the sample members' answers to the study's paragraphs on governance dimensions, due to the demographic and functional variables represented by: (educational level) in the National Bank of Saudi Arabia, and the presence of statistically significant differences in the trends of the sample members' answers to the study's paragraphs of financial risk management, This is due to the demographic and functional variables represented by: (gender) in the National Bank of Saudi Arabia, while there are no differences due to the other variables.

Based on the results reached, the study recommended:

- Increasing interest in enhancing and disseminating the culture of governance in the National Bank of Saudi Arabia, through holding conferences and seminars on bank governance, and increasing interest in the principles of governance, activating, developing and bringing them into effect, so that the National Bank of Saudi Arabia will be a model for other Saudi banks to emulate while implementing governance. Increasing attention to the principles of disclosure and transparency of information and operations, and disclosing the financial policy adopted by the bank to detect financial risks and take the necessary measures before they occur. Increased attention and focus on enhancing financial risk management in all aspects of its business. Financial risk management should be considered a top priority and be an essential part of the business strategy and operations of the bank.

Keywords: governance, disclosure and transparency, board of director's responsibilities, efficiency of the internal audit system, financial risk management.