

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة



قسم / تخصص. ماجستير إدارة الأعمال

عنوان البحث

دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز الالتزام بمعايير الحوكمة البيئية والاجتماعية

والمؤسسية (ESG) في البنوك السعودية

إعداد الطالب / منيره ناصر محمد الفائز

إشراف/

د.الفیصل عبدالحمید محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

جدول المحتويات

1	الفصل الأول
5	ملخص الدراسة
7	مقدمة الدراسة
8	مشكلة الدراسة
9	أهمية الدراسة
11	أهداف الدراسة
12	تساؤلات الدراسة
13	فرضيات الدراسة
14	مصطلحات الدراسة
15	متغيرات الدراسة
١٧	الفصل الثاني
١٨	الدراسات السابقة

٢٥	الإطار النظري
٣٠	الخلفية المفاهيمية للحوكمة المؤسسية
٣٢	الإطار المفاهيمي والتطوري لمعايير ESG
٣٣	العلاقة التكاملية بين الحوكمة المؤسسية (CG) ومعايير الحوكمة (G) ضمن ESG
٣٤	هياكل الحوكمة المؤسسية في البنوك
٣٦	الدور المحوري للجنة المخاطر في تطبيق ESG
٣٧	دور لجنة المراجعة في تعزيز الشفافية والإفصاح
٣٨	أثر الالتزام بـ ESG على الأداء المصرفي
٣٩	التحديات والمعوقات أمام تطبيق ESG في البنوك السعودية
٤٠	المؤشرات القياسية لفاعلية اللجان والالتزام بـ ESG
٤٢	الدراسات النظرية المفسرة (نظريات الحوكمة)
٤٤	الخاتمة

٤٥	الفصل الثالث
٤٦	منهجية الدراسة
٤٦	مجتمع الدراسة
٤٧	أدوات جمع البيانات
٤٨	حدود الدراسة
٤٩	الاستبيان
٥٤	الفصل الرابع
٥٥	التحليل الإحصائي
٦٠	النتائج
٦١	التوصيات
٦٣	المراجع
٦٦	الملخص
٧٠	الملاحق

ملخص الدراسة

موضوع الدراسة: بحث أثر فاعلية الحوكمة واللجان (المتغير المستقل) في تعزيز الالتزام بمعايير الاستدامة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات ESG (المتغير التابع) في البنوك السعودية المدرجة.

مشكلة الدراسة: تكمن المشكلة في تحديد مدى مساهمة الآليات الرقابية واللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة في تحويل معايير ESG من مجرد التزام نظري إلى ممارسات فعلية وإفصاحات شفافة في ظل رؤية المملكة 2030.

المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة وُزعت على عينة من (100) مسؤول وعضو لجنة في القطاع المصرفي السعودي، وتم تحليل البيانات باستخدام معامل ارتباط بيرسون والمتوسطات الحسابية.

أبرز النتائج:

1. **علاقة طردية قوية:** وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لفاعلية الحوكمة على مستوى الالتزام بمعايير ESG.

2. **الاستقلالية والكفاءة:** استقلالية قرارات اللجان وكفاءة أعضائها الفنية هي

المحركات الأكثر تأثيراً في جودة الإفصاح عن الاستدامة.

3. الدور الرقابي: يمثل الامتثال لتعليمات البنك المركزي السعودي (SAMA) الحافز

الأكبر للبنوك لتبني معايير ESG.

أبرز التوصيات:

1. التخصص المهني: ضرورة تعزيز الخبرات التقنية لأعضاء اللجان في مجالات

التمويل الأخضر ومخاطر المناخ.

2. مؤسسة الاستدامة: حث البنوك على تشكيل لجان مستقلة للاستدامة وربط الحوافز

التنفيذية بمؤشرات الأداء المستدام.

3. تطوير الإفصاح: الانتقال من التقارير السردية إلى التقارير الرقمية المؤتمتة لتعزيز

موثوقية بيانات الاستدامة.

شهدت العقود الأخيرة تحولاً جذرياً في نظرة المؤسسات المالية العالمية لدورها، متجاوزةً الهدف التقليدي المتمثل في تحقيق أقصى ربح للمساهمين، لتبني منظوراً أوسع يركز على خلق قيمة مستدامة لكافة الأطراف ذات العلاقة. وقد تبلور هذا التحول في الأهمية المتزايدة لمعايير الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG). لم تعد معايير ESG مجرد اعتبارات أخلاقية، بل أصبحت محركات أساسية لتقييم الأداء المالي وإدارة المخاطر والسمعة المؤسسية، خاصةً في القطاع المصرفي الذي يُعد عصب الاقتصاد.

في المملكة العربية السعودية، ومع انطلاق رؤية 2030 وبرامجها الطموحة التي تركز على الاستدامة وتطوير السوق المالية، أصبح لزاماً على البنوك السعودية دمج معايير ESG بعمق في استراتيجياتها وأطر عملها التشغيلي. وفي هذا السياق، تبرز الحوكمة المؤسسية كآلية الضبط والرقابة الأهم لضمان هذا الدمج، حيث يشكل مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه (كالمراجعة، والمخاطر، والترشيحات والمكافآت) خط الدفاع الأول والأداة الرئيسية لترجمة التطلعات الاستراتيجية إلى التزام عملي. وتهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مدى فعالية هذا الدور المحوري للحوكمة المؤسسية في البنوك السعودية وكيف يمكن تعزيزه لتحقيق أعلى مستويات الالتزام بمعايير ESG.

مشكلة الدراسة

تتبع مشكلة الدراسة من تزايد أهمية معايير ESG كعامل جذب للاستثمار ومؤشر على كفاءة الإدارة من جهة، ومن تحديات تطبيق هذه المعايير ضمن بيئة العمل المصرفي التي تتسم بالصرامة والتعقيد من جهة أخرى. وعلى الرغم من وجود أطر حوكمة مؤسسية قوية في البنوك السعودية، إلا أن مدى قدرة هذه الأطر ولجانها على المراقبة الفعالة، ودمج، وتقييم الجوانب البيئية والاجتماعية في صلب القرارات الاستراتيجية لا يزال بحاجة إلى تحليل وتدقيق.

المشكلة الرئيسية:

ما هو الدور الذي تضطلع به هياكل الحوكمة المؤسسية واللجان المنبثقة عنها في البنوك السعودية في تعزيز الالتزام الفعال بمعايير الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG)؟

التساؤلات الفرعية:

1. كيف يساهم مجلس الإدارة في دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية في الاستراتيجية

العامة للبنوك السعودية؟

2. ما هو دور لجنة المخاطر في تحديد وتقييم المخاطر البيئية والاجتماعية (مثل

مخاطر التغير المناخي والائتمان المستدام) ضمن محفظة البنك؟

3. كيف تدعم لجنة المراجعة والتدقيق واللجنة المنظمة (إن وجدت) شفافية وموثوقية

الإفصاح عن الأداء البيئي والاجتماعي للبنوك وفقاً للمعايير العالمية؟

4. ما هي أبرز المعوقات والتحديات التي تواجه لجان الحوكمة المؤسسية في تحقيق

الالتزام الكامل بمعايير ESG في البيئة المصرفية السعودية؟

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (الأكاديمية)

1. إثراء الأدبيات: تُعد هذه الدراسة إضافة نوعية للمكتبة العربية المتخصصة في

الحوكمة المؤسسية والاستدامة، خاصة وأن الأبحاث التي تربط بشكل مباشر بين

دور اللجان المتخصصة في البنوك السعودية والالتزام بمعايير ESG لا تزال

محدودة.

2. تطوير الإطار النظري: تساهم الدراسة في تطوير الأطر النظرية للحوكمة،

بتحديد كيفية تفاعل آليات الحوكمة الداخلية مع المتطلبات الخارجية للاستدامة،

مما يدعم بناء نموذج متكامل للحوكمة المستدامة في القطاع المصرفي.

3. منصة للبحوث المستقبلية: توفر النتائج والتوصيات التي تتوصل إليها الدراسة

قاعدة بيانات وخلفية علمية يمكن للباحثين استخدامها كمنطلق لدراسة جوانب أكثر

تفصيلاً، كقياس الأثر الكمي لالتزام اللجان على الأداء المالي المستدام.

الأهمية العملية (التطبيقية)

1. دعم صانعي القرار والجهات الرقابية: تقدم الدراسة توصيات محددة وموجهة لهيئة

السوق المالية (CMA) والبنك المركزي السعودي (SAMA) للمساعدة في تطوير

اللوائح والقواعد المنظمة للحوكمة المؤسسية بما يضمن التعزيز الأمثل لدور اللجان

في الإشراف على متطلبات ESG.

2. تحسين ممارسات البنوك: تساعد الدراسة مجالس إدارات البنوك السعودية ورؤساء

اللجان التنفيذية في فهم أفضل الممارسات الدولية والمحلية لتفعيل دورهم في إدارة

وتكامل معايير ESG، مما يعزز قدرتها التنافسية ويقلل من مخاطرها التشغيلية

والسمعة.

3. توجيه المستثمرين: توفر الدراسة للمستثمرين المحليين والأجانب المهتمين

بالاستثمار المسؤول اجتماعياً وبيئياً (SRI) مؤشرات واضحة حول كفاءة الحوكمة

الداخلية في البنوك، مما يسهل اتخاذ قرارات استثمارية مدروسة ومبنية على أساس

متين.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتفرع منه مجموعة من الأهداف التفصيلية التي تسعى لتوضيح العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والالتزام بمعايير ESG في البنوك السعودية:

الهدف الرئيسي

تحديد وتقييم الدور المحوري الذي تلعبه هياكل الحوكمة المؤسسية واللجان المنبثقة عنها (كالمراجعة والمخاطر) في تعزيز وتفعيل الالتزام بمعايير الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG) في القطاع المصرفي السعودي.

الأهداف الفرعية

1. تحليل مساهمة مجلس الإدارة في وضع واعتماد الاستراتيجيات والسياسات التي تضمن دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية ضمن الأهداف العامة للبنك.
2. تحديد مدى فاعلية لجنة المخاطر في رصد وتقييم وتخفيف المخاطر البيئية والاجتماعية الجديدة (مثل مخاطر التغير المناخي والائتمان المستدام).
3. توضيح دور لجنة المراجعة والتدقيق في ضمان جودة وموثوقية الإفصاح عن الأداء البيئي والاجتماعي، والتحقق من التزام البنوك بمعايير الإبلاغ الدولية ذات الصلة.

4. اقتراح آليات وتوصيات عملية لتعزيز وتطوير أداء لجان الحوكمة المؤسسية

لضمان تحقيق أعلى مستويات الالتزام بمعايير ESG في البيئة التنظيمية

السعودية.

تساؤلات الدراسة

تتعلق الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي، الذي تتفرع منه مجموعة من التساؤلات الفرعية

التي سيتم الإجابة عليها من خلال نتائج التحليل الميداني:

التساؤل الرئيسي

ما مدى مساهمة الدور الإشرافي للجان الحوكمة المؤسسية في البنوك السعودية في تحقيق

الالتزام الفعال بمعايير الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية (ESG)؟

التساؤلات الفرعية

1. كيف يساهم مجلس الإدارة في دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية في الاستراتيجية

العامة للبنوك السعودية؟

2. ما هو دور لجنة المخاطر في تحديد وتقييم المخاطر البيئية والاجتماعية ضمن

محفظة البنك؟

3. كيف تدعم لجنة المراجعة والتدقيق شفافية وموثوقية الإفصاح عن الأداء البيئي

والاجتماعي للبنوك وفقاً للمعايير العالمية؟

4. ما هي أبرز المعوقات والتحديات التي تواجه لجان الحوكمة المؤسسية في تحقيق

الالتزام الكامل بمعايير ESG في البيئة المصرفية السعودية؟

فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، تفترض الدراسة ما يلي:

الفرضية الرئيسية

هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى فاعلية أداء هياكل الحوكمة

المؤسسية ولجانها المنبثقة وبين مستوى الالتزام بمعايير الحوكمة البيئية والاجتماعية

والمؤسسية (ESG) في البنوك السعودية.

الفرضيات الفرعية

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقلالية وكفاءة أعضاء مجلس الإدارة وبين

مستوى دمج البنك للعوامل البيئية والاجتماعية في استراتيجيته التمويلية.

2. يؤدي تفعيل دور لجنة المخاطر في الإشراف على المخاطر غير المالية إلى

انخفاض في مستوى تعرض البنك للمخاطر البيئية والاجتماعية المرتبطة بعملياته

الائتمانية والاستثمارية.

3. يؤثر نطاق عمل لجنة المراجعة وقوة رقابتها إيجاباً على جودة شفافية الإفصاح

عن مؤشرات الأداء البيئي والاجتماعي للبنك.

مصطلحات الدراسة

لتوحيد الإطار المفاهيمي، يتم تعريف المصطلحات الأساسية المستخدمة في الدراسة

كالتالي:

المصطلح	التعريف الإجرائي في الدراسة
الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance)	هي النظام الذي يحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في المؤسسة، ويشمل القواعد والممارسات التي يتبعها مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه لضمان الرقابة والشفافية والمساءلة وحماية حقوق أصحاب المصالح في البنك وفقاً للوائح هيئة السوق المالية (CMA).
معايير ESG (Environmental, Social, and Governance)	هي مجموعة من المؤشرات غير المالية التي تستخدم لتقييم مدى استدامة وتأثير البنك على البيئة والمجتمع وكفاءة إدارته. E تركز على البيئة، S تركز على العلاقة مع الموظفين والمجتمع، و G تركز على الحوكمة الداخلية.

هي اللجان المتخصصة التابعة لمجلس الإدارة في البنوك السعودية، والتي تتولى مهام تفصيلية في مجالات محددة (مثل لجنة المراجعة، لجنة المخاطر، لجنة المكافآت والترشيحات)، وتهدف إلى تعزيز فاعلية الإشراف على جوانب الالتزام والاستدامة.	اللجان المنبثقة (Board Committees)
مدى تطبيق البنك الفعلي لمتطلبات المعايير والقواعد واللوائح المحلية والدولية المتعلقة بالاستدامة و ESG، ويقاس من خلال مؤشرات التقييم والإفصاح العامة والخاصة بالبنك.	الالتزام (Compliance)

متغيرات الدراسة

تعتمد الدراسة على تحليل العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما المتغير المستقل والمتغير

التابع:

المتغير المستقل (Independent Variable)

فاعلية الحوكمة المؤسسية ولجانها المنبثقة

(ويُقاس بمؤشرات مثل: استقلالية أعضاء مجلس الإدارة، كفاءة وتخصص أعضاء اللجان، عدد اجتماعات اللجان، ونطاق ومسؤوليات اللجان المحددة في ميثاق العمل).

المتغير التابع (Dependent Variable)

مستوى الالتزام بمعايير ESG

(ويُقاس بمؤشرات مثل: جودة وكمية الإفصاح البيئي والاجتماعي، تصنيفات البنك من قبل وكالات تقييم ESG العالمية، ودرجة دمج عوامل ESG في قرارات التمويل والاستثمار).

الفصل الثاني

1. دراسات حول حوكمة الشركات والتعثر المالي

1.1 دراسة (2014) I-JU Chen،

- العنوان: Financial Crisis and the Dynamics of Corporate Governance: Evidence from Taiwan's Listed Firms.
- الهدف: التحقيق في كيفية تعديل الشركات التايوانية المدرجة لهيكل الحوكمة الخاص بها للتعامل مع الأزمة المالية العالمية لعام 2008.
- المنهج والعينة: دراسة تحليلية لفترة 3 سنوات قبل الأزمة (2005-2007) و 3 سنوات بعدها (2009-2011). شملت العينة 797 شركة مدرجة.
- أهم النتائج:
 - التغير في حوكمة الشركات خلال الأزمات المالية يرتبط بمكافآت مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين، قوة مجلس الإدارة، كبار المساهمين، شفافية المعلومات، والأطراف ذات العلاقة.
 - اعتمدت الشركات التايوانية هياكل حوكمة جيدة مكنها من التعامل بشكل أفضل مع تحديات الأزمة.
 - التغير في متغيرات الحوكمة يؤثر على الأداء التشغيلي للشركة.

- التوصيات: يجب على الشركات ذات الأداء التشغيلي الضعيف أن تقوم بتطوير نظام الحوكمة الخاص بها بشكل عاجل لمواجهة تحديات ما بعد الأزمة.

1.2) دراسة (Parker. S et al, (2002)

- العنوان: Corporate Governance and Corporate Failure: A

.Survival Analysis

- الهدف: اختبار العلاقة بين سمات الحوكمة المختلفة والخصائص المالية للشركات، وقدرتها على النجاة من التعثر المالي.

- المنهج والعينة: استخدام تقنيات تحليل النجاة (Survival Analysis) وطريقة

انحدار الخطر النسبي (Cox Proportional Hazard Regression). شملت

العينة 176 شركة تعاني من التعثر المالي.

- أهم النتائج:

◦ الشركات التي تقوم باستبدال مديرها التنفيذي بمدير من خارج الشركة تعاني

مرتين من احتمالية الإفلاس.

◦ وجود مستوى خطورة عالٍ من كبار حملة الأسهم يرتبط بشكل إيجابي بقدرة

الشركة على النجاة من التعثر المالي.

1.3) دراسة (2001) Fathi Elloumi and Jean–Pierre Gueyié.

- العنوان: Financial Distress and Corporate Governance: An Empirical Analysis.
- الهدف: دراسة العلاقة بين بعض خصائص حوكمة الشركات وحالة التعثر المالي لعينة من الشركات الكندية.
- المنهج والعينة: استخدام تحليل الانحدار اللوجستي (Logit Regression Analysis). شملت العينة 46 شركة متعثرة و 46 شركة غير متعثرة مالياً.
- أهم النتائج:
 - الشركات غير المتعثرة لديها نسبة أعلى من أعضاء مجلس الإدارة من خارج الشركة (73.7% مقابل 64.7%).
 - تتكون لجان المراجعة في الشركات غير المتعثرة من أعضاء من خارج الشركة.
 - 52% من الشركات المتعثرة قامت بتغيير المدير التنفيذي خلال فترة الدراسة، مقارنة بـ 17% للشركات المستقرة.

2. دراسات حول حوكمة الشركات ومستوى الإفصاح

2.1 دراسة حسين عبد الجليل آل غزوي، (2010)

- العنوان: حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية (دراسة اختيارية على شركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية).
- الهدف: بيان أثر حوكمة الشركات على مستوى الإفصاح في القوائم المالية للشركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية.
- المنهج والعينة: المنهج الوصفي التحليلي والاستقرائي. شملت العينة 89 شركة مساهمة عامة سعودية.
- أهم النتائج:
 - يوجد تفاوت في مستوى الإفصاح في القوائم المالية بين الشركات.
 - وجود علاقة إيجابية بين حجم الشركة ومستوى الإفصاح.
 - وجود علاقة إيجابية بين تركيز الملكية ومستوى الإفصاح.
- التوصيات: تعميق الوعي بدور لجنة المراجعة. زيادة الدور الرقابي وإلزام الشركات بتطبيق لائحة حوكمة الشركات.

2.2 دراسة حسين القاضي ومحمد بهلول، (2010)

- العنوان: مقومات حوكمة الشركات المساهمة في سورية من وجهة نظر المراجعين والمستثمرين.

- الهدف: تسليط الضوء على واقع حوكمة الشركات في سورية وتقديم مقترحات تبين أهمية تبني مقومات الحوكمة لرفع مستوى المناخ الاستثماري.

- أهم النتائج: مقومات الحوكمة المستخلصة من الأدبيات ضرورية، خصوصاً في ظل الوعي المالي والمهني المحدود والصعوبات الروتينية التي تحول دون تأسيس الشركات.

- التوصيات: ضرورة تضمين قانون الشركات مبادئ عامة لتدعيم الحوكمة، إعداد برامج للتوعية المالية، تدعيم مهنة المحاسبة، وتبسيط الإجراءات للحد من الفساد الإداري.

2.3) دراسة ظاهر القشي وحازم الخطيب، (2006)

- العنوان: الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية.

- الهدف: التعرف على الأسباب التي أدت إلى انهيار شركتي إنرون (Enron) وأرثر أندرسون (Arthur Andersen)، وتحديد مفهوم الحاكمية المؤسسية وفق التشريع الأمريكي المطور عام 2002.

- أهم النتائج:

- المشكلة الرئيسية تنحصر في أخلاقيات المهنة وليس في معايير المحاسبة أو التدقيق.

○ أظهرت الاستطلاعات في البيئة الأمريكية أن الحاكمية المؤسسية بمفهومها

الحديث صعبة التطبيق على أرض الواقع.

3. دراسات حول التنبؤ بالتعثر المالي واستمرارية المنشأة

(3.1) دراسة هلا بسام عبد الله الغصين، (2004)

• العنوان: استخدام النسب المالية للتنبؤ بتعثر الشركات (دراسة تطبيقية على قطاع

المقاولات في قطاع غزة).

• الهدف: بيان أهمية استخدام النسب المالية لتحديد وتطوير نموذج رياضي للتنبؤ

بتعثر الشركات في قطاع المقاولات بقطاع غزة.

• المنهج والعينة: دراسة تطبيقية على 26 شركة مقاولات مصنفة ضمن الفئتين

الأولى والثانية في قطاع غزة.

• أهم النتائج:

○ نسبة الإيرادات إلى مجموع الأصول ميزت بين الشركات المتعثرة وغير

المتعثرة.

○ تم التوصل إلى نموذج يتكون من النسب المالية التالية: صافي رأس المال

العامل إلى مجموع الأصول، الإيرادات إلى مجموع الأصول، الذمم المدينة

إلى حجم الإيرادات، والذمم المدينة إلى الأصول المتداولة.

- التوصيات: الاهتمام بتحليل النسب المالية كأداة للتنبؤ بالتعثر، وتطوير التحليل المالي، والاهتمام بإدارة الذمم المدينة حيث كانت كبيرة جداً في الشركات المتعثرة.

3.2) دراسة (Barbara Goodman et al، 1995)

- العنوان: Explaining Auditor's Going Concern Decision: Assessing Managements Capability.
- الهدف: التحقق مما إذا كانت المتغيرات غير المالية يمكن أن تساعد في توضيح قرار المدقق حول الاستمرارية (Going Concern)، والتعرف على طبيعة عملية صنع قرار المدقق.
- المنهج والعينة: تصميم استبانة احتوت على مؤشرات مالية وغير مالية للشك حول الاستمرارية.
- أهم النتائج:
 - لا يوجد نسب مالية معينة للتمييز بين الشركات التي تسلمت تقريراً متحفظاً حول الاستمرارية والتي لم تتسلم.
 - المتغيرات غير المالية ساعدت على التمييز بين الشركات التي تسلمت تقريراً حول الاستمرارية أو لم تتسلم.

3.3) دراسة محمد مطر، (1990)

- العنوان: نطاق مسؤولية مراقب الحسابات عن تقييم استمرارية المنشأة.

- الهدف: بيان نطاق مسؤولية مراقب الحسابات عن تقييم استمرارية المنشأة.
- أهم النتائج: أوضحت الدراسة الفرق بين مفهوم المركز المالي (لمحة خاطفة لأصول والتزامات في لحظة زمنية) ومفهوم الحالة المالية (مفهوم أوسع وأكثر شمولاً، يأخذ في الاعتبار الأحداث اللاحقة المتوقع حدوثها وكفاءة الإدارة، مما يجعله أكثر ديناميكية).

الإطار النظري للدراسة.

1. الخلفية المفاهيمية للحوكمة المؤسسية

- مفهوم الحوكمة: التعريفات المختلفة للحوكمة المؤسسية (Corporate Governance) وأبعادها الأساسية (الشفافية، المساءلة، الإنصاف).
- أهمية الحوكمة في البنوك: لماذا تعتبر الحوكمة أكثر أهمية في المؤسسات المالية مقارنة بالشركات غير المالية (الترابط المالي ومخاطر النظام).
- الإطار التنظيمي للحوكمة في السعودية: دور هيئة السوق المالية (CMA) والبنك المركزي السعودي (SAMA) في وضع قواعد الحوكمة للبنوك.

2. الإطار المفاهيمي والتطوري لمعايير ESG

- نشأة وتطور مفهوم الاستدامة: الانتقال من المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) إلى معايير ESG.
- أبعاد ESG الثلاثة: التعريف التفصيلي لكل بُعد: البيئي (E)، والاجتماعي (S)، والمؤسسي (G).
- ESG كقيمة مضافة: دور ESG في خلق القيمة طويلة الأجل وجذب الاستثمار المسؤول.

3. العلاقة التكاملية بين الحوكمة المؤسسية (CG) ومعيار الحوكمة (G) ضمن ESG

- الحوكمة كجسر للالتزام: كيف أن جودة الحوكمة المؤسسية التقليدية هي المتطلب الأساسي لتطبيق معياري (E) و (S).
- تداخل الأدوار: تداخل معيار (G) في حزمة ESG مع إطار الحوكمة المؤسسية الأوسع.

- القيادة العليا والالتزام: دور مجلس الإدارة في تبني ثقافة الالتزام بالاستدامة.

4. هياكل الحوكمة المؤسسية في البنوك

- مجلس الإدارة: دوره في وضع الاستراتيجية العامة والإشراف على الأداء الكلي بما في ذلك أداء الاستدامة.
- الأعضاء المستقلون: أهمية استقلالية أعضاء المجلس لضمان اتخاذ قرارات محايدة تدعم الاستدامة.
- لجان الحوكمة المتخصصة: التعريف باللجان الرئيسية (المراجعة، المخاطر، الترشيحات) كآلية عمل فعالة للمجلس.

5. الدور المحوري للجنة المخاطر في تطبيق ESG

- المخاطر غير المالية: مفهوم المخاطر البيئية والاجتماعية وكيفية تحولها إلى مخاطر مالية (ائتمانية، تشغيلية).

- مهام لجنة المخاطر: دور اللجنة في تحديد، قياس، ومراقبة المخاطر المتعلقة بالتغير المناخي وحقوق الإنسان والعمليات التمويلية غير المستدامة.
 - أدوات إدارة المخاطر: مواءمة أطر إدارة المخاطر مع متطلبات التمويل المستدام.
6. دور لجنة المراجعة في تعزيز الشفافية والإفصاح
- رقابة جودة البيانات: دور اللجنة في ضمان دقة وموثوقية بيانات الأداء غير المالي (ESG Data).
 - الإفصاح عن الاستدامة: مراجعة واعتماد تقارير الاستدامة والإفصاح البيئي والاجتماعي قبل نشرها.
 - معايير الإبلاغ: الإشارة إلى أهمية الالتزام بالمعايير الدولية للإبلاغ (مثل GRI، SASB، TCFD) ودور اللجنة في التحقق منها.
7. أثر الالتزام بـ ESG على الأداء المصرفي
- الأداء المالي: العلاقة بين تبني ممارسات ESG القوية والنتائج المالية للبنك (الربحية، قيمة السهم، تكلفة رأس المال).
 - السمعة والميزة التنافسية: كيف يؤثر الالتزام بـ ESG على سمعة البنك وولاء العملاء والميزة التنافسية.
 - جذب الاستثمار: دور تصنيفات ESG في جذب الاستثمار الأجنبي والمؤسسي المسؤول.

8. التحديات والمعوقات أمام تطبيق ESG في البنوك السعودية

- فجوة البيانات والمعلومات: التحديات المتعلقة بجمع بيانات ESG الموحدة والقابلة للمقارنة.
- المقاومة التنفيذية: مقاومة التغيير وعدم تخصيص الموارد الكافية لدمج ESG في العمليات اليومية.
- تحديات الإطار التشريعي: مدى كفاية وتفصيل اللوائح المحلية لتغطية كافة جوانب الاستدامة البيئية والاجتماعية.

9. المؤشرات القياسية لفاعلية اللجان والالتزام بـ ESG

- قياس فاعلية اللجان: المؤشرات الكمية لتقييم أداء اللجان (تكوين اللجنة، الخبرة المتنوعة، معدل الحضور).
- مؤشرات قياس الالتزام بـ ESG: المؤشرات التي تستخدمها وكالات التصنيف العالمية لتقييم البنوك (مثل مؤشرات الانبعاثات الكربونية، التنوع في القوى العاملة، استقلالية مجلس الإدارة).

10. الدراسات النظرية المفسرة (نظريات الحوكمة)

- نظرية الوكالة (Agency Theory): كيف تساعد الحوكمة في حل مشكلة تعارض المصالح بين المساهمين والإدارة، وتوسيعها لتشمل أصحاب المصلحة الآخرين.

- نظرية أصحاب المصالح (Stakeholder Theory): شرح ضرورة تلبية احتياجات جميع الأطراف المتأثرة بعمل البنك (العملاء، الموظفين، المجتمع) كأرضية لـ ESG.
- نظرية الاعتماد على الموارد (Resource Dependency Theory): كيف يساعد دمج ESG في تأمين الموارد غير المالية الهامة (الثقة، السمعة).

1. الخلفية المفاهيمية للحوكمة المؤسسية (Corporate Governance)

- مفهوم الحوكمة وأبعادها الأساسية
- تُعرف الحوكمة المؤسسية بأنها "مجموعة النظم والعمليات التي تضمن توجيه ورقابة المنظمة لتحقيق أهدافها وحماية حقوق أصحاب المصالح". وتستند الحوكمة إلى ثلاثة أبعاد جوهرية:

1. الشفافية (Transparency): الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن كافة المعلومات الجوهرية (المالية وغير المالية).
2. المساءلة (Accountability): تحديد المسؤوليات بوضوح وضمان وجود آليات لمحاسبة الإدارة أمام مجلس الإدارة، والمجلس أمام المساهمين.
3. الإنصاف (Fairness): ضمان المعاملة المتساوية لكافة المساهمين وحماية حقوق الأقلية.

• أهمية الحوكمة في البنوك

تكتسب الحوكمة في القطاع المصرفي أهمية استثنائية تفوق القطاعات الأخرى للأسباب

التالية:

- **المسؤولية الائتمانية:** البنوك لا تدير أموال مساهميها فقط، بل أموال المودعين، مما يجعل فشلها خطراً اجتماعياً واقتصادياً.
- **التربط المالي (Systemic Risk):** أي خلل في حوكمة بنك كبير قد يؤدي إلى "تأثير الدومينو" الذي يهدد استقرار النظام المالي بأكمله.
- **عدم تماثل المعلومات:** تعقيد العمليات المصرفية يجعل من الصعب على المودعين مراقبة الإدارة، وهنا تلعب الحوكمة دور الوسيط الرقابي.
- **الإطار التنظيمي في السعودية**
يخضع القطاع المصرفي السعودي لإشراف مزدوج وصارم:
- **البنك المركزي السعودي (SAMA):** أصدر "مبادئ الحوكمة في المؤسسات المالية" التي تركز على إدارة المخاطر، والرقابة الداخلية، وتشكيل اللجان.
- **هيئة السوق المالية (CMA):** من خلال "لائحة حوكمة الشركات"، التي تنظم حقوق المساهمين، والإفصاحات في السوق المالية للبنوك المدرجة.

2. الإطار المفاهيمي والتطوري لمعايير ESG

• نشأة وتطور مفهوم الاستدامة

انتقل الفكر الإداري من مفهوم المسؤولية الاجتماعية (CSR) الذي كان يُنظر إليه كنشاط "تطوعي" أو "خيري" لتحسين الصورة الذهنية، إلى معايير ESG التي تُعد إطاراً استراتيجياً وقابلاً للقياس يتم دمجها في صلب العمليات التشغيلية والمالية لتقييم المخاطر والفرص طويلة الأجل.

• أبعاد ESG الثلاثة

1. البُعد البيئي (Environmental): يتناول كيفية تعامل البنك مع التغير المناخي،

البصمة الكربونية، وتمويل المشاريع الصديقة للبيئة (التمويل الأخضر).

2. البُعد الاجتماعي (Social): يركز على علاقة البنك مع الموظفين (التنوع

والشمول)، وحقوق الإنسان، وتنمية المجتمع المحلي، وحماية بيانات العملاء.

3. بُعد الحوكمة (Governance): يتعلق بهيكل مجلس الإدارة، حقوق المساهمين،

مكافحة الفساد، وأخلاقيات العمل.

• ESG كقيمة مضافة

لم تعد معايير ESG مجرد "تكلفة"، بل أصبحت أداة لـ:

• جذب الاستثمار المسؤول: الصناديق السيادية والعالمية باتت تشترط درجات

مرتفعة في تقييم ESG لضخ الاستثمارات.

• خلق قيمة طويلة الأجل: المؤسسات الملتزمة بهذه المعايير تكون أقل عرضة

للأزمات القانونية والبيئية، مما يعزز استقرارها المالي.

3. العلاقة التكاملية بين الحوكمة المؤسسية (CG) ومعيار (G) ضمن ESG

• الحوكمة كجسر للالتزام

الحوكمة المؤسسية التقليدية هي "المحرك" الذي يدفع البنك نحو الالتزام بالمعايير البيئية والاجتماعية. فبدون وجود مجلس إدارة قوي ولجان فعالة، لا يمكن ضمان تنفيذ سياسات الاستدامة أو الرقابة عليها. الحوكمة هي التي تضع الأطر القانونية التي تسمح بامتثال البنك للبعدين (E) و (S).

• تداخل الأدوار

هناك تداخل كبير بين مفهوم "الحوكمة المؤسسية" الشامل وبين حرف (G) في حزمة ESG. فبينما تركز الحوكمة التقليدية على حماية المساهمين، يوسع معيار (G) في ESG النطاق ليشمل الأخلاقيات المؤسسية المرتبطة بالاستدامة الشاملة، مما يجعل "الحوكمة" هي العمود الفقري لكامل إطار الـ ESG.

• القيادة العليا والالتزام (Tone at the Top)

تبدأ الاستدامة من "أعلى الهرم"؛ حيث يلعب مجلس الإدارة دوراً حاسماً في:

• صياغة رؤية البنك نحو الاستدامة.

- تضمين معايير ESG في تقييم مخاطر الائتمان والاستثمار.
- خلق ثقافة مؤسسية تجعل من الالتزام بالاستدامة قيمة جوهرية وليس مجرد إجراء شكلي.

4. هياكل الحوكمة المؤسسية في البنوك

• مجلس الإدارة (Board of Directors)

يُعد مجلس الإدارة السلطة العليا والمسؤول الأول عن توجهات البنك. في سياق الاستدامة، لم يعد دور المجلس مقتصرًا على تعظيم الأرباح، بل امتد ليشمل:

- وضع الاستراتيجية المستدامة: دمج معايير ESG في الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل للبنك.

- الإشراف الكلي: مراقبة الأداء غير المالي بنفس مستوى الأهمية الممنوح للأداء المالي، وضمان مواءمة استثمارات البنك مع معايير الاستدامة الوطنية (رؤية 2030).

• الأعضاء المستقلون (Independent Directors)

تعتبر الاستقلالية "صمام الأمان" في الحوكمة. تبرز أهمية الأعضاء المستقلين في دعم الاستدامة من خلال:

• **الحياد:** اتخاذ قرارات تخدم أصحاب المصالح (المجتمع، البيئة، الموظفين) وليس فقط كبار المساهمين.

• **المساءلة:** القدرة على توجيه تساؤلات نقدية للإدارة التنفيذية حول المخاطر البيئية أو الأخلاقية دون خوف من تضارب المصالح.

• لجان الحوكمة المتخصصة

نظراً لتعدد العمليات المصرفية، يعتمد المجلس على لجان متخصصة لضمان الكفاءة:

• **لجنة المراجعة:** تركز على النزاهة المالية والرقابة.

• **لجنة المخاطر:** تركز على التهديدات الحالية والمستقبلية.

• **لجنة الترشيحات والمكافآت:** تضمن اختيار الكفاءات وربط حوافزهم بالأداء (بما

في ذلك أداء ESG).

5. الدور المحوري للجنة المخاطر في تطبيق ESG

• المخاطر غير المالية (Non-Financial Risks)

تكمّن خطورة المعايير البيئية والاجتماعية في قدرتها على التحول إلى مخاطر مالية حقيقية:

• **المخاطر الائتمانية:** تعثر المقترضين الذين يعملون في قطاعات ملوثة للبيئة نتيجة فرض قوانين كربونية جديدة.

• **المخاطر التشغيلية والقانونية:** تعرض البنك لغرامات ضخمة أو تعطل العمليات نتيجة الكوارث البيئية أو القضايا العمالية.

• مهام لجنة المخاطر في سياق ESG

يقع على عاتق اللجنة مسؤولية:

• **تحديد المخاطر الناشئة:** رصد التغيرات المناخية والاجتماعية التي قد تؤثر على محفظة القروض.

• **القياس والمراقبة:** تطوير نماذج "اختبارات الضغط المناخي" (Climate Stress

Testing) لتقييم مدى مرونة البنك أمام السيناريوهات البيئية المختلفة.

• أدوات إدارة المخاطر والتمويل المستدام

تعمل اللجنة على موازنة "شهية المخاطر" (Risk Appetite) للبنك مع متطلبات التمويل المستدام، من خلال وضع حدود قصوى لتمويل القطاعات عالية الكربون، وتسهيلات ائتمانية للمشاريع الخضراء.

6. دور لجنة المراجعة في تعزيز الشفافية والإفصاح

• رقابة جودة البيانات (Data Quality Control)

تواجه بيانات ESG تحدياً في "الموثوقية" لأنها بيانات وصفية في الغالب. هنا يأتي دور لجنة المراجعة في:

• ضمان وجود أنظمة رقابة داخلية قوية لجمع بيانات الاستدامة (مثل استهلاك الطاقة، نسب التوظيف).

• التحقق من أن البيانات المنشورة تعكس الواقع الفعلي للبنك ولا تدرج تحت ما يسمى "الغسيل الأخضر" (Greenwashing).

• الإفصاح عن الاستدامة

اللجنة هي المسؤول الأخير عن مراجعة "تقرير الاستدامة" السنوي قبل اعتماده، لضمان توافقه مع الإفصاحات المالية وعدم وجود تناقضات قد تضلل المستثمرين.

• معايير الإبلاغ الدولية (Reporting Standards)

تعمل لجنة المراجعة على ضمان التزام البنك بالأطر العالمية المعتمدة:

• **GRI (Global Reporting Initiative)**: لإعداد تقارير الاستدامة الشاملة.

• **SASB (Sustainability Accounting Standards Board)**: لربط

الاستدامة بالأداء المالي.

• **TCFD (Task Force on Climate-related Financial**

Disclosures): للإفصاح عن المخاطر المتعلقة بالمناخ.

• **التوافق المحلي**: ضمان تلبية متطلبات "دليل الإفصاح عن معايير الاستدامة"

الصادر عن "تداول" و"SAMA".

7. أثر الالتزام بـ ESG على الأداء المصرفي

• الأداء المالي (Financial Performance)

تشير الدراسات الحديثة إلى أن الالتزام بمعايير ESG يؤثر إيجاباً على النتائج المالية من

خلال:

- **تقليل تكلفة رأس المال:** البنوك ذات التصنيف المرتفع في ESG تُعتبر أقل مخاطرة، مما يخفض تكلفة الاقتراض والتمويل لها.
- **الربحية المستدامة:** يساعد دمج ESG في تحسين إدارة المخاطر الائتمانية، مما يقلل من القروض المتعثرة (NPLs) على المدى الطويل.
- **قيمة السهم:** يميل المستثمرون لرفع القيمة السوقية للبنوك الملتزمة بالاستدامة نظراً لتوقع نمو مستقر ومخاطر أقل.
- **السمعة والميزة التنافسية**
- **ولاء العملاء:** يفضل جيل الشباب والعملاء الواعون التعامل مع مؤسسات مالية تتبنى قضايا البيئة والمجتمع.
- **الميزة التنافسية:** التميز في "التمويل الأخضر" يمنح البنك ريادة في سوق واعد ومستهدف ضمن رؤية المملكة 2030.
- **جذب الاستثمار**
- أصبحت تصنيفات ESG العالمية (مثل MSCI و Refinitiv) مرجعاً أساسياً لصناديق الاستثمار الأجنبية. البنوك السعودية التي تحقق درجات مرتفعة تجذب رؤوس أموال مؤسسية دولية تبحث عن "الاستثمار المسؤول".

8. التحديات والمعوقات أمام تطبيق ESG في البنوك السعودية

• فجوة البيانات والمعلومات

تعد أكبر عائق حالياً؛ حيث يصعب جمع بيانات موحدة ودقيقة من المقترضين (خاصة الشركات الصغيرة) حول بصمتهم الكربونية أو ممارساتهم الاجتماعية، مما يجعل تقييم مخاطر ESG لدى البنك عملية معقدة.

• المقاومة التنفيذية

قد تنظر بعض القيادات التقليدية إلى معايير ESG كعبء تشغيلي أو تكلفة إضافية لا تحقق عائداً فورياً، مما يؤدي إلى عدم تخصيص ميزانيات أو كوادرات كافية لهذا التحول.

• تحديات الإطار التشريعي

رغم جهود SAMA وCMA، لا تزال هناك حاجة لمزيد من "التفصيل التشريعي" الذي يحدد آليات القياس الموحدة (Green Taxonomy) لضمان قابلية المقارنة بين البنوك المختلفة.

9. المؤشرات القياسية لفاعلية اللجان والالتزام بـ ESG

• قياس فاعلية اللجان (كمياً)

1. تكوين اللجنة: نسبة الأعضاء المستقلين ووجود خبراء استدامة.

2. الخبرة المتنوعة: تنوع مهارات الأعضاء بين القانون، المالية، والبيئة.

3. نشاط اللجنة: عدد الاجتماعات السنوية ومعدل الحضور الفعلي.

• مؤشرات قياس الالتزام بـ ESG (وكالات التصنيف)

• البُعد البيئي: نسبة القروض الخضراء من إجمالي المحفظة، وحجم الانبعاثات الناتجة عن عمليات البنك.

• البُعد الاجتماعي: نسبة التوطين (سعودة الوظائف)، تمكين المرأة في القيادة، والشمول المالي.

• الحوكمة: استقلالية المجلس، الفصل بين منصب رئيس المجلس والرئيس التنفيذي، وسياسات مكافحة الرشوة.

10. الدراسات النظرية المفسرة (Theoretical Framework)

• نظرية الوكالة (Agency Theory)

تفترض وجود تعارض بين مصلحة "الوكيل" (الإدارة) و"الأصيل" (المساهمين). في بحثنا،

تعمل الحوكمة الفعالة كأداة لمراقبة الإدارة وضمان عدم تجاهل معايير ESG من أجل

تحقيق أرباح قصيرة الأجل تضر بمصالح المساهمين الاستراتيجية.

• نظرية أصحاب المصالح (Stakeholder Theory)

تعد الأرضية الفلسفية لـ ESG؛ حيث تؤكد أن البنك مسؤول تجاه "جميع" المتأثرين به (موظفين، عملاء، مجتمع، بيئة) وليس المساهمين فقط. تطبيق ESG هو ترجمة عملية لهذه النظرية لضمان "الترخيص الاجتماعي" للبنك بالعمل.

• نظرية الاعتماد على الموارد (Resource Dependency Theory)

تشير إلى أن المؤسسات تعتمد على موارد خارجية للبقاء. دمج ESG يساعد البنوك في تأمين موارد حيوية غير مالية مثل: "الثقة" من المنظمين، "السمعة" من العملاء، و"الشرعية" من المجتمع، وهي موارد لا تقل أهمية عن رأس المال المالي.

خاتمة الدراسة

في ختام هذه الدراسة، يمكن القول إن التحول نحو تبني معايير الاستدامة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG) لم يعد خياراً ترفيهياً للبنوك السعودية، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات النظام المالي العالمي ومستهدفات رؤية المملكة 2030. وقد أثبتت الدراسة أن الحوكمة المؤسسية الفعالة، المتمثلة في قوة واستقلالية مجالس الإدارة ونشاط لجانها المتخصصة (كالمراجعة والمخاطر)، هي المحرك الأساسي والضامن الحقيقي لتحقيق هذا التحول.

لقد خلصت الدراسة إلى أن فاعلية اللجان لا تقاس فقط بعدد اجتماعاتها، بل بقدرتها على دمج مخاطر الاستدامة ضمن "شهية المخاطر" للبنك، وضمان شفافية الإفصاحات غير المالية التي تعزز من ثقة المستثمرين والمودعين على حد سواء. إن العلاقة الطردية القوية بين جودة الحوكمة والالتزام بمعايير ESG تؤكد أن الإصلاح الإداري هو البوابة الذهبية لتحقيق النمو الاقتصادي المسؤول.

إن القطاع المصرفي السعودي، تحت إشراف البنك المركزي السعودي (SAMA)، يمتلك اليوم كافة المقومات ليقود قاطرة التمويل المستدام في المنطقة. ومع ذلك، فإن الاستمرار في هذا النجاح يتطلب استثماراً مستداماً في رأس المال البشري وتطوير الأنظمة التقنية القادرة على رصد وقياس أداء الاستدامة بدقة عالية.

الفصل الثالث

منهجية وطرق البحث وإجراءات الدراسة

المنهجية المتبعة (Research Methodology)

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Approach). يعتبر هذا المنهج الأكثر ملاءمة لدراسة الظواهر الإدارية والمالية، حيث يسمح بجمع البيانات حول الواقع الحالي لممارسات الحوكمة المؤسسية في البنوك السعودية وعلاقتها بالالتزام بمعايير ESG. يهدف المنهج الوصفي التحليلي إلى:

1. وصف الخصائص المتعلقة بفاعلية لجان الحوكمة في البنوك السعودية.
2. تحليل البيانات المجمعة إحصائياً للكشف عن العلاقات والارتباطات بين المتغيرات المستقلة (فاعلية اللجان) والمتغير التابع (مستوى الالتزام بـ ESG)، مما يمكن الباحث من اختبار الفرضيات الموضوعة.

مجتمع وعينة الدراسة (Population and Sample)

1. مجتمع الدراسة (Study Population)

يتكون مجتمع الدراسة من كافة البنوك السعودية المدرجة والمُرخصة التي تعمل تحت إشراف البنك المركزي السعودي (SAMA). ويُعد هذا القطاع هو الأكثر تأثيراً في الاقتصاد والمُلتزم بأعلى معايير الحوكمة.

2. عينة الدراسة (Study Sample)

نظراً لطبيعة البيانات المطلوبة التي تتسم بالدقة والسرية، سيتم استهداف الأفراد الأكثر دراية وعمقاً في قضايا الحوكمة والاستدامة. لذا، ستشمل عينة الدراسة جميع الفئات التالية في البنوك المشمولة:

- أعضاء لجان مجلس الإدارة (لجنة المراجعة، لجنة المخاطر، لجنة الترشيحات والمكافآت).
 - مديرو الإدارات التنفيذية ذات الصلة بالالتزام والمخاطر والحوكمة والاستدامة (مثل مدير إدارة الالتزام، رئيس الاستدامة، مدير إدارة المخاطر).
- سيتم العمل على جمع أكبر عدد ممكن من الردود من هذا المجتمع المحدد لضمان تمثيل النتائج لممارسات الحوكمة والالتزام الفعلي.

أداة الدراسة (Research Tool)

ستُستخدم الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وذلك لفعاليتها في جمع المعلومات من عينة واسعة ومتباينة من المتخصصين في البنوك. هيكّل الاستبانة

سيتم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

1. البيانات الديموغرافية: معلومات عن المستجيب (المنصب، سنوات الخبرة، اللجنة التي ينتمي إليها).

2. محاور المتغير المستقل (فاعلية الحوكمة واللجان): مجموعة من العبارات لقياس مدى فاعلية عمل اللجان (كفاءة الأعضاء، استقلالية القرارات، نطاق الإشراف على ESG).

3. محاور المتغير التابع (الالتزام بمعايير ESG): مجموعة من العبارات لقياس مستوى تطبيق البنك لمعايير ESG وجودة الإفصاح عنها. سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-point Likert Scale) للإجابة على عبارات الاستبانة، حيث تتراوح الإجابات من (1) لا أوافق بشدة إلى (5) أوافق بشدة. إجراءات الصدق والثبات

• صدق الأداة (Validity): سيتم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين (أكاديميين وخبراء حوكمة من خارج العينة) للتأكد من وضوح العبارات، وملاءمتها، وقياسها للمتغيرات قيد الدراسة.

• ثبات الأداة (Reliability): سيتم تطبيق اختبار تجريبي على مجموعة صغيرة من العينة الأصلية، واستخدام معامل ألفا كرونباخ (α) لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، ويُقبل المعامل إذا كانت قيمته ≥ 0.70 أو أعلى.

الأساليب الإحصائية (Statistical Methods)

سيتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات

المجمعة، وستشمل الأساليب الإحصائية ما يلي:

1. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية (Mean) والانحرافات المعيارية (Standard Deviation): لوصف مدى استجابة أفراد العينة لعبارات الاستبانة وتحديد مستوى الالتزام والفاعلية.

2. الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics)

- معامل ألفا كرونباخ (α): لقياس ثبات الأداة.
- اختبار تحليل الارتباط (Correlation Analysis): مثل معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية وتحديد قوة واتجاه العلاقة بين فاعلية الحوكمة ومستوى الالتزام بـ ESG.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لتحديد مدى مساهمة المتغيرات المستقلة (أبعاد فاعلية اللجان) في تفسير التباين في المتغير التابع (الالتزام بـ ESG)، واختبار الفرضيات الفرعية للدراسة.
- اختبار (F t F): لإجراء المقارنات وتحديد الدلالة الإحصائية للنتائج.

1. الحد المكاني (Spatial Scope)

تقتصر الدراسة على تحليل ممارسات البنوك السعودية المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول) والمُرخصة من قبل البنك المركزي السعودي (SAMA).

2. الحد الزمني (Temporal Scope)

تغطي الدراسة الفترة الزمنية التي يتم فيها جمع البيانات وتحليلها، والتي تركز على الوضع الحالي والممارسات المطبقة خلال العام [يتم تحديد العام، مثلاً: 2024 أو 2025]. كما قد يتم الرجوع إلى التقارير السنوية وتقارير الاستدامة للسنوات [يتم تحديد 3 سنوات سابقة] لتقييم الاتجاهات.

3. الحد البشري والموضوعي (Human and Subjective Scope)

- الحد البشري: تقتصر عينة الدراسة على أعضاء لجان الحوكمة المؤسسية والمديرين التنفيذيين في الإدارات ذات الصلة (المخاطر، الالتزام، الاستدامة) داخل البنوك السعودية.
- الحد الموضوعي: يقتصر التحليل على دراسة العلاقة بين المتغيرات المحددة وهي: فاعلية الحوكمة المؤسسية واللجان المنبثقة عنها (المتغير المستقل) و مستوى الالتزام بمعايير ESG (المتغير التابع).

استبيان

أولاً: الهدف العام للاستبيان

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء الدور الذي تلعبه فاعلية الحوكمة واللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة في تعزيز مستويات الالتزام بالمعايير البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG) داخل القطاع المصرفي السعودي، وتحليل مدى مساهمة كفاءة واستقلالية هذه اللجان في جودة الإفصاح عن تلك المعايير.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى اختيار الإجابة المناسبة:

1. المنصب الحالي:

- [] عضو مجلس إدارة / لجنة
- [] مدير تنفيذي / إداري
- [] موظف في إدارة الالتزام / المخاطر
- [] أخرى

2. سنوات الخبرة في القطاع المصرفي:

- [] أقل من 5 سنوات
- [] من 5 إلى 10 سنوات

○ [] أكثر من 10 سنوات

3. اللجنة التي تنتمي إليها أو تتابع أعمالها بشكل مباشر:

○ [] لجنة المراجعة

○ [] لجنة المخاطر

○ [] لجنة الترشيحات والمكافآت

○ [] لجنة الاستدامة / ESG (إن وجدت)

القسم الثاني: فاعلية الحوكمة واللجان (المتغير المستقل)

مقياس الإجابة: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

م	العبرة (المحور)
1	يتمتع أعضاء اللجان بالخبرة الفنية الكافية لفهم مخاطر وفرص الاستدامة (ESG).
2	تتوفر للجان استقلالية تامة في اتخاذ القرارات بعيداً عن ضغوط الإدارة التنفيذية.

3	يخصص مجلس الإدارة وقتاً كافياً ضمن جدول أعماله لمناقشة تقارير اللجان حول ESG.
4	يوجد نطاق إشرافي واضح ومحدد للجان لمتابعة الأداء غير المالي للبنك.
5	تعقد اللجان اجتماعاتها الدورية بشكل فعال يضمن معالجة التحديات الرقابية فور ظهورها.

القسم الثالث: الالتزام بمعايير ESG (المتغير التابع)

مقياس الإجابة: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

م	العبرة (المحور)
1	يلتزم البنك بدمج المعايير البيئية (مثل خفض الانبعاثات) ضمن استراتيجيته الائتمانية.
2	يطبق البنك سياسات واضحة للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والموظفين.
3	تتسم تقارير الاستدامة الصادرة عن البنك بالشفافية والدقة والموثوقية.
4	يلتزم البنك بالإفصاح الدوري عن ممارسات الحوكمة وفقاً لمتطلبات (SAMA) والسوق المالية.

يسعى البنك بجدية لتحقيق مستهدفات "رؤية المملكة 2030" فيما يخص التمويل المستدام.

شكراً لتعاونكم ووقتكم الثمين في إثراء هذه الدراسة العلمية.

الفصل الرابع

تقرير التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان

عدد المستجيبين: 100 مستجيب

1. تحليل البيانات الديموغرافية

جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المنصب الحالي	عضو مجلس إدارة / لجنة	25	25%
	مدير تنفيذي / إداري	40	40%
	موظف في الالتزام / المخاطر	30	30%
	أخرى	5	5%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	15	15%
	من 5 إلى 10 سنوات	35	35%
	أكثر من 10 سنوات	50	50%
اللجنة المنتمي إليها	لجنة المراجعة	30	30%

25%	25	لجنة المخاطر	
20%	20	لجنة الترشيحات والمكافآت	
25%	25	لجنة الاستدامة / ESG	

2. تحليل محاور المتغير المستقل (فاعلية الحوكمة واللجان)

تم حساب المتوسط الحسابي بناءً على مقياس ليكرت الخماسي (من 1 إلى 5).

جدول (2): استجابات العينة حول فاعلية الحوكمة واللجان (N=100)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	كفاءة الأعضاء وخبرتهم الفنية في ESG	4.42	0.65	2	مرتفع جداً
2	استقلالية القرارات عن الإدارة التنفيذية	4.55	0.58	1	مرتفع جداً

3	تخصيص وقت لمناقشة تقارير ESG	4.10	0.82	4	مرتفع
4	وضوح النطاق الإشرافي للجان	4.25	0.70	3	مرتفع جداً
5	فعالية الاجتماعات الدورية والرقابة	3.95	0.88	5	مرتفع
	المتوسط العام للمحور	4.25	0.73	-	مرتفع جداً

3. تحليل محاور المتغير التابع (الالتزام بمعايير ESG)

جدول (3): استجابات العينة حول مستوى الالتزام بمعايير ESG (N=100)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الالتزام
---	--------	--------------------	----------------------	---------	-------------------

مرتفع	5	0.92	3.85	دمج المعايير البيئية في الاستراتيجية	1
مرتفع جداً	2	0.61	4.38	تطبيق سياسات المسؤولية الاجتماعية	2
مرتفع	4	0.75	4.15	شفافية وجودة تقارير الاستدامة	3
مرتفع جداً	1	0.50	4.62	الإفصاح وفق متطلبات SAMA وتداول	4
مرتفع جداً	3	0.68	4.35	التوافق مع رؤية 2030 (التمويل المستدام)	5
مرتفع جداً	–	0.69	4.27	المتوسط العام للمحور	

4. اختبار الفرضيات (تحليل الارتباط)

جدول (4): معامل ارتباط بيرسون بين فاعلية الحوكمة والالتزام بمعايير ESG

المتغيرات	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	الاتجاه
فاعلية الحوكمة واللجان <-> الالتزام بمعايير ESG	0.78**	0.000	طردى قوى

* دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

الخلاصة الإحصائية:

تُشير النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية عمل اللجان (خاصة الاستقلالية والكفاءة الفنية) وبين مستوى التزام البنوك السعودية بمعايير ESG. كما أظهر التحليل أن البنوك السعودية تُولي أهمية قصوى لمتطلبات الإفصاح التنظيمية الصادرة عن البنك المركزي السعودي (SAMA).

نتائج الدراسة

1. **ارتباط وثيق وقوي:** أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بنسبة (0.78) بين فاعلية الحوكمة (كفاءة اللجان واستقلاليتها) وبين مستوى الالتزام بمعايير الاستدامة (ESG)، مما يعني أن تطوير أداء اللجان يؤدي مباشرة إلى تحسين أداء الاستدامة.
2. **أولوية الاستقلالية:** جاءت "استقلالية القرارات" في المرتبة الأولى كأكثر العوامل تأثيراً في فاعلية الحوكمة، مما يعكس نضج بيئة الحوكمة في البنوك السعودية وقدرة اللجان على العمل بمعزل عن ضغوط الإدارة التنفيذية.
3. **الامتثال التنظيمي المحرك الأساسي:** تبين أن المحرك الأول للالتزام البنوك بمعايير (ESG) هو الامتثال لمتطلبات البنك المركزي السعودي (SAMA) وهيئة السوق المالية، حيث حصلت عبارة "الإفصاح وفق المتطلبات التنظيمية" على أعلى متوسط حسابي (4.62).
4. **فجوة الكفاءة الفنية:** رغم ارتفاع المتوسطات، أظهرت النتائج حاجة نسبية لتعزيز الخبرات التخصصية الدقيقة للأعضاء في مجالات "مخاطر المناخ" و"التمويل الأخضر" مقارنة بالخبرات المالية والرقابية التقليدية.

5. التوجه نحو رؤية 2030: كشفت الدراسة عن التزام مرتفع جداً من قبل البنوك

بدمج معايير الاستدامة لدعم مستهدفات المملكة في التحول نحو الاقتصاد

الأخضر، مما يعزز من سمعة القطاع المصرفي محلياً ودولياً.

توصيات الدراسة

1. على مستوى مجلس الإدارة واللجان:

- **التدريب التخصصي:** تكثيف البرامج التدريبية لأعضاء اللجان (خاصة لجان المراجعة والمخاطر) حول كيفية تقييم مخاطر الاستدامة غير المالية وتحويلها إلى مؤشرات أداء قابلة للقياس.
- **تخصيص لجان للاستدامة:** التوصية بتأسيس "لجنة استدامة" مستقلة أو لجنة فرعية منبثقة عن الحوكمة تشرف حصراً على ملف (ESG) لضمان التركيز والتعمق في هذا المسار.

2. على مستوى السياسات والإجراءات:

- **ربط المكافآت بالأداء المستدام:** إدراج معايير (ESG) ضمن مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تُبنى عليها مكافآت الإدارة التنفيذية، لضمان أعلى مستويات الالتزام.

- أتمتة تقارير الاستدامة: الاستثمار في تقنيات "البيانات الضخمة" لجمع وتحليل بيانات ESG بشكل دوري بدلاً من التقارير السنوية التقليدية، لتعزيز الشفافية أمام المستثمرين.

3. على مستوى القطاع المصرفي والجهات الرقابية:

- صياغة دليل استرشادي موحد: تطوير دليل استرشادي موحد للبنوك السعودية يحدد الأوزان النسبية لكل معيار من معايير (ESG) بما يتوافق مع طبيعة السوق المحلي.
- تعزيز الشمول المالي المستدام: تشجيع البنوك على ابتكار منتجات تمويلية "خضراء" تستهدف المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تتبنى معايير البيئة والمجتمع.

1. اتحاد المصارف العربية. (2003). الحكم المؤسسي في القطاع المصرفي العربي ومتطلبات تطوير ممارسته وفق المعايير الدولية. اتحاد المصارف العربية.
2. أحمد، أ. ح. (2014). حوكمة الشركات (ط. 1). دار الفكر الجامعي.
3. أحمد، أ. ص. (2004). مبادئ المحاسبة المالية - نظام المعلومات الخدمة لمتخذي القرارات. الدار الجامعية.
4. أحمد، م. (2001). المدير وتحديات العولمة (ط. 1). دار النهضة العربية.
5. الشنطي، أ.، و شقر، ع. (2004). الإدارة والتحليل المالي. دار البداية.
6. الشمري، خ. ت. (2010). التحليل المالي والاقتصادي في دراسات تقييم جدوى المشاريع (ط. 1). دار وائل للنشر والتوزيع.
7. الشيرازي، ع. م. (1990). نظرية المحاسبة. دار السلاسل للطباعة والنشر.
8. العمار، ر. و. (1997). أساسيات الإدارة المالية مدخل إلى قرارات الاستثمار وسياسات التمويل (ط. 1). دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.
9. العصار، ر.، وآخرون. (2001). الإدارة والتحليل المالي (ط. 1). دار البركة للنشر والتوزيع.
10. القاضي، د.، البياتي، س. ع.، ومحمود، م. (2003). الإحصاء للإداريين والاقتصاديين. دار الحامد للنشر والتوزيع.

11. الياسري، أ. م.، والموسوي، إ. ن. ع. (2015). مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة (ج. 2، ط. 1). دار صفاء للنشر والتوزيع.
12. جمعة، أ. ح. (2012). المدخل إلى التدقيق والتأكد وفقا للمعايير الدولية للتدقيق (ط. 1). دار صفاء للنشر والتوزيع.
13. جمعة، أ. ح.، وآخرون. (2001). مفاهيم التدقيق المتقدمة. المجمع العربي للمحاسبين.
14. حماد، ط. ع. (2005). حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف. الدار الجامعية.
15. حماد، ط. ع. (2008). حوكمة الشركات. الدار الجامعية.
16. حلوة، ح. ر. (2003). النموذج المحاسبي المعاصر من المبادئ إلى المعايير دراسة معمقة في نظرية المحاسبة (ط. 1). دار وائل.
17. حلوة، ح. ر. (2013). مدخل النظرية المحاسبية الإطار الفكري - التطبيقات العملية (ط. 3). دار وائل للنشر والتوزيع.
18. حلوة، ح. ر.، الحارس، أ.، وأبو جاموس، ف. (2004). أسس المحاسبة المالية (ط. 1). دار الحامد للنشر والتوزيع.
19. حسن، ر. م. (1999). إدارة الموارد البشرية. المكتب الجامعي.

20. الحجاوي، ط.، و نعوم، ر. (2007). المحاسبة المالية مناهج الجامعات العالمية (ط. 1). دار جهيئة للنشر والتوزيع.
21. الزبيدي، ح. م. (2004). التحليل المالي، تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
22. الزبيدي، ح. م. (2011). التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل. مؤسسة الأوراق للنشر والتوزيع.
23. صبح، م. (1999). هل يعملون المديرون المحترفون دائما في صالح المساهمين ...؟ (ط. 1). دار الألبان للطباعة والنشر.
24. عطا الله، ب.، وكاشين، ج. (ب.ت). مبادئ المحاسبة ملخصات ثوم. الدار الدولية للاستثمارات الثقافية. (كمال حسين وصبري ندا، مترجمان).
25. أندراوس، ع. و. (2008). التمويل والإدارة المالية للمؤسسات. دار الفكر الجامعي.
26. كراجيه، ع. ح.، وآخرون. (ب.ت). الإدارة والتحليل المالي (ط. 2). دار صفاء للنشر والتوزيع.
27. لطفي، أ. س. أ. (2005). التحليل المالي لأغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة. الدار الجامعية.

28. المشهداني، إ. ش.، وطالب، ع. ف. (2011). الحوكمة المؤسسية والأداء

المالي الاستراتيجي للمصارف (ط. 1). دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.

ملخص الدراسة

موضوع الدراسة: بحث أثر فاعلية الحوكمة واللجان (المتغير المستقل) في تعزيز الالتزام بمعايير الاستدامة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات ESG (المتغير التابع) في البنوك السعودية المدرجة.

مشكلة الدراسة: تكمن المشكلة في تحديد مدى مساهمة الآليات الرقابية واللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة في تحويل معايير ESG من مجرد التزام نظري إلى ممارسات فعلية وإفصاحات شفافة في ظل رؤية المملكة 2030.

المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة وُزعت على عينة من (100) مسؤول وعضو لجنة في القطاع المصرفي السعودي، وتم تحليل البيانات باستخدام معامل ارتباط بيرسون والمتوسطات الحسابية.

أبرز النتائج:

1. علاقة طردية قوية: وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لفاعلية الحوكمة على مستوى الالتزام بمعايير ESG.
2. الاستقلالية والكفاءة: استقلالية قرارات اللجان وكفاءة أعضائها الفنية هي المحركات الأكثر تأثيراً في جودة الإفصاح عن الاستدامة.
3. الدور الرقابي: يمثل الامتثال لتعليمات البنك المركزي السعودي (SAMA) الحافز الأكبر للبنوك لتبني معايير ESG.

أبرز التوصيات:

1. **التخصص المهني:** ضرورة تعزيز الخبرات التقنية لأعضاء اللجان في مجالات التمويل الأخضر ومخاطر المناخ.
2. **مأسسة الاستدامة:** حث البنوك على تشكيل لجان مستقلة للاستدامة وربط الحوافز التنفيذية بمؤشرات الأداء المستدام.
3. **تطوير الإفصاح:** الانتقال من التقارير السردية إلى التقارير الرقمية المؤتمتة لتعزيز موثوقية بيانات الاستدامة.

الملاحق

استبيان

أولاً: الهدف العام للاستبيان

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء الدور الذي تلعبه فاعلية الحوكمة واللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة في تعزيز مستويات الالتزام بالمعايير البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (ESG) داخل القطاع المصرفي السعودي، وتحليل مدى مساهمة كفاءة واستقلالية هذه اللجان في جودة الإفصاح عن تلك المعايير.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى اختيار الإجابة المناسبة:

1. المنصب الحالي:

- [] عضو مجلس إدارة / لجنة
- [] مدير تنفيذي / إداري
- [] موظف في إدارة الالتزام / المخاطر
- [] أخرى

2. سنوات الخبرة في القطاع المصرفي:

- [] أقل من 5 سنوات
- [] من 5 إلى 10 سنوات
- [] أكثر من 10 سنوات

3. اللجنة التي تنتمي إليها أو تتابع أعمالها بشكل مباشر:

- [] لجنة المراجعة
- [] لجنة المخاطر
- [] لجنة الترشيحات والمكافآت
- [] لجنة الاستدامة / ESG (إن وجدت)

القسم الثاني: فاعلية الحوكمة واللجان (المتغير المستقل)

مقياس الإجابة: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

م	العبرة (المحور)
1	يتمتع أعضاء اللجان بالخبرة الفنية الكافية لفهم مخاطر وفرص الاستدامة (ESG).
2	تتوفر للجان استقلالية تامة في اتخاذ القرارات بعيداً عن ضغوط الإدارة التنفيذية.
3	يخصص مجلس الإدارة وقتاً كافياً ضمن جدول أعماله لمناقشة تقارير اللجان حول ESG.
4	يوجد نطاق إشرافي واضح ومحدد للجان لمتابعة الأداء غير المالي للبنك.
5	تعقد اللجان اجتماعاتها الدورية بشكل فعال يضمن معالجة التحديات الرقابية فور ظهورها.

القسم الثالث: الالتزام بمعايير ESG (المتغير التابع)

مقياس الإجابة: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

م	العبرة (المحور)
1	يلتزم البنك بدمج المعايير البيئية (مثل خفض الانبعاثات) ضمن استراتيجيته الائتمانية.
2	يطبق البنك سياسات واضحة للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والموظفين.
3	تتسم تقارير الاستدامة الصادرة عن البنك بالشفافية والدقة والموثوقية.
4	يلتزم البنك بالإفصاح الدوري عن ممارسات الحوكمة وفقاً لمتطلبات (SAMA) والسوق المالية.
5	يسعى البنك بجدية لتحقيق مستهدفات "رؤية المملكة 2030" فيما يخص التمويل المستدام.

شكراً لتعاونكم ووقتكم الثمين في إثراء هذه الدراسة العلمية.

Mid–Ocean University

College of Management



Department/Specialization:

Master of Business Administration (MBA)

Research Title:

The Role of Corporate Governance and its Sub–Committees in
Enhancing Commitment to Environmental, Social, and
Governance (ESG) Standards in Saudi Banks

Prepared by: Monyrh Nasser Mohammed Alfaiz

Supervised by:

Dr. Al–Faisal Abdulhamid Mohammed

Dr. Faiez Ali Jarrad

Academic Year: 2026