

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة المخاطر

عنوان البحث

تأثير تطبيق حوكمة المخاطر والامتثال (GRC) على كفاءة الأداء والحد من المخاطر

التشغيلية دراسة حالة المنشآت المالية السعودية

إعداد الطالب/مشاري هادي ال رشيد

الرقم الأكاديمي/251000591

إشراف/د.الفیصل عبدالحمید محمد

د.فايز علي جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

الفهرس	
١	الفصل الأول
٥	ملخص الدراسة
٦	مشكلة الدراسة
٨	أهمية الدراسة
١٠	أهداف الدراسة
١٢	تساؤلات الدراسة
١٣	فرضيات الدراسة
١٥	مصطلحات الدراسة
١٧	متغيرات الدراسة
١٨	الفصل الثاني
١٩	الدراسات السابقة
٢٩	الإطار النظري
٣٥	الإطار المفاهيمي لحوكمة المخاطر والامتثال
٤٠	الحوكمة المؤسسية في المنشآت المالية

٤٥	إدارة المخاطر التشغيلية
٥٠	الامتثال في القطاع المالي
٥٥	العلاقة التكاملية بين الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC) (Integration)
٦٠	كفاءة الأداء التشغيلي في المنشآت المالية
٦٥	تأثير GRC على كفاءة الأداء التشغيلي
٧٠	تأثير GRC على الحد من المخاطر التشغيلية
٧٣	التحديات والفرص في تطبيق GRC بالمنشآت المالية السعودية
٧٥	الخاتمة
٧٧	الفصل الثالث
٧٨	منهجية الدراسة
٧٨	مجتمع الدراسة
٧٩	أدوات جمع البيانات
٨٠	حدود الدراسة
٨١	الاستبيان

٩١	الفصل الرابع
٩٢	التحليل الإحصائي
١٠٢	النتائج
١٠٤	التوصيات
١٠٧	المراجع
١١٢	الملخص
١١٣	الملاحق

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر تطبيق الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC) على الأداء التشغيلي وتقليل المخاطر في المنشآت المالية السعودية، بناءً على استبيان شمل 100 مشارك.

أظهرت النتائج أن هناك تطبيقاً قوياً لـ GRC في هذه المنشآت، مما يساهم بشكل إيجابي في كفاءة الأداء التشغيلي والحد من المخاطر التشغيلية بشكل خاص. توصي الدراسة بتعزيز الموارد، وتحسين التواصل، وربط GRC بشكل أوضح بخفض التكاليف التشغيلية، بالإضافة إلى الاستفادة من التكنولوجيا والمراجعة المستمرة لأطر العمل.

تُعدّ حوكمة المخاطر والامتثال (GRC) إطارًا متكاملًا يهدف إلى إدارة المخاطر، ضمان الالتزام باللوائح والمعايير، وتعزيز الشفافية والمساءلة داخل المنظمات. في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها البيئة الاقتصادية والتشريعية العالمية، أصبحت أهمية تطبيق GRC لا غنى عنها، لا سيما بالنسبة للمنشآت المالية التي تواجه تحديات متزايدة ومعقدة تتعلق بالمخاطر التشغيلية والتنظيمية. تسعى هذه المنشآت إلى تحقيق التوازن بين الابتكار والنمو، وبين الحفاظ على استقرارها المالي وحماية مصالح أصحاب المصلحة.

يواجه القطاع المالي في المملكة العربية السعودية، شأنه شأن نظرائه عالميًا، ضغوطًا متزايدة من الجهات الرقابية والمستثمرين لتبني ممارسات GRC فعّالة. تأتي هذه الضغوط في سياق رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتعزيز الشفافية والحوكمة في جميع القطاعات. إنّ الفشل في تطبيق أنظمة GRC قوية قد يؤدي إلى عواقب وخيمة، تشمل الخسائر المالية، الأضرار بسمعة المنشأة، والعقوبات القانونية.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير تطبيق حوكمة المخاطر والامتثال (GRC) على كفاءة الأداء والحد من المخاطر التشغيلية في المنشآت المالية السعودية. ستتناول الدراسة تحليلًا معمقًا لكيفية مساهمة أطر GRC في تحسين العمليات التشغيلية، تعزيز قدرة المنشآت على تحديد المخاطر وإدارتها بفعالية، وبالتالي رفع مستوى الأداء العام. من خلال دراسة حالة محددة للمنشآت المالية السعودية، ستسعى هذه الدراسة إلى تقديم رؤى

عملية وتوصيات قابلة للتطبيق للمساعدة في تعزيز مرونة هذه المنشآت واستدامتها في بيئة تتسم بالتغير المستمر.

مشكلة الدراسة

تواجه المنشآت المالية السعودية تحديات متزايدة ومعقدة في إدارة المخاطر التشغيلية وضمان الامتثال للوائح المحلية والدولية. على الرغم من الإقرار بأهمية حوكمة المخاطر والامتثال (GRC)، لا يزال هناك تساؤل حول مدى فعالية التطبيق الحالي لأطر GRC في هذه المنشآت، وتأثيرها المباشر على كفاءة الأداء التشغيلي وقدرتها على الحد من المخاطر التشغيلية. تقتصر الأدبيات والدراسات السابقة في السياق السعودي إلى تحليل شامل يربط بشكل مباشر بين نضج تطبيقات GRC والتحسين الملموس في الأداء التشغيلي وتقليل المخاطر. هذا النقص المعرفي يمثل تحديًا للمنشآت المالية التي تسعى إلى تحسين ممارساتها وتعزيز مرونتها في بيئة متغيرة.

انطلاقًا من هذه الخلفية، تتبلور المشكلة الرئيسية للدراسة في التساؤل التالي:

• ما هو تأثير تطبيق حوكمة المخاطر والامتثال (GRC) على كفاءة الأداء

التشغيلي والحد من المخاطر التشغيلية في المنشآت المالية السعودية؟

ويتفرع من هذه المشكلة الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

• ما هو مستوى نضج تطبيق أطر حوكمة المخاطر والامتثال (GRC) في المنشآت

المالية السعودية؟

• كيف يؤثر تطبيق مكونات GRC (مثل إدارة المخاطر، الامتثال، والتدقيق

الداخلي) على كفاءة العمليات التشغيلية داخل المنشآت المالية السعودية؟

• ما هو الدور الذي تلعبه أطر GRC في تحديد، تقييم، ومعالجة المخاطر

التشغيلية في المنشآت المالية السعودية؟

• هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى نضج تطبيق GRC وقدرة

المنشآت المالية السعودية على تحقيق أهدافها التشغيلية والمالية بفعالية؟

أهمية الدراسة

تتسم هذه الدراسة بأهمية علمية وعملية بالغة، حيث تسعى إلى سد فجوة بحثية قائمة

وتقديم إسهامات ملموسة لكل من الجانب الأكاديمي والقطاع المالي.

الأهمية العلمية

تبرز الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال عدة نقاط رئيسية:

• سد الفجوة البحثية: على الرغم من الأهمية المتزايدة لحوكمة المخاطر والامتثال

(GRC) عالمياً، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تركز على تأثير تطبيق

GRC بشكل مباشر على كفاءة الأداء والحد من المخاطر التشغيلية في سياق

المنشآت المالية السعودية. هذه الدراسة تساهم في سد هذه الفجوة وتقديم تحليل

معمق لهذا الرابط.

- **بناء إطار نظري:** ستساهم الدراسة في تطوير وتعميق الفهم النظري للعلاقة بين GRC وكل من كفاءة الأداء والمخاطر التشغيلية، وتقديم إطار تحليلي يمكن أن يُبنى عليه في دراسات مستقبلية.
 - **إثراء الأدبيات الأكاديمية:** ستضيف هذه الدراسة إلى الأدبيات الموجودة في مجالات حوكمة الشركات، إدارة المخاطر، والامتثال، بتقديم نتائج مبنية على بيانات واقعية من بيئة اقتصادية ناشئة ومهمة.
 - **منهجية تطبيقية:** من خلال اعتماد دراسة حالة للمنشآت المالية السعودية، ستقدم الدراسة رؤى معمقة وغير متوفرة من الدراسات النظرية البحتة، مما يعزز من مصداقية النتائج العلمية.
- الأهمية العملية
- تمتد الأهمية العملية لهذه الدراسة لتشمل فوائد مباشرة للمنشآت المالية وصناع القرار والجهات الرقابية في المملكة العربية السعودية:
- **تحسين الأداء التشغيلي:** ستوفر الدراسة توصيات عملية للمنشآت المالية حول كيفية تعزيز كفاءة أدائها التشغيلي من خلال تطبيق أفضل لممارسات GRC، مما يؤدي إلى تحسين العمليات وتقليل الهدر.

- **تعزيز إدارة المخاطر:** ستساعد الدراسة المنشآت المالية على فهم أفضل لكيفية الحد من المخاطر التشغيلية، وتطوير استراتيجيات أكثر فعالية لتحديد هذه المخاطر وتقييمها والتخفيف من حدتها.
- **دعم اتخاذ القرار:** يمكن أن تكون نتائج الدراسة بمثابة مرجع قيم للمديرين التنفيذيين ومجالس الإدارة في المنشآت المالية لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن استثماراتهم في أنظمة وإجراءات GRC.
- **المساعدة في الامتثال التنظيمي:** ستقدم الدراسة رؤى حول كيفية مساهمة GRC في تحقيق الامتثال للمتطلبات التنظيمية الصادرة عن الجهات الرقابية مثل البنك المركزي السعودي وهيئة السوق المالية، مما يقلل من مخاطر العقوبات والغرامات.
- **تعزيز الثقة وسمعة المنشأة:** من خلال تطبيق GRC بفعالية، يمكن للمنشآت المالية تعزيز ثقة المستثمرين والعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين، مما ينعكس إيجابًا على سمعتها واستدامتها على المدى الطويل.
- **المساهمة في رؤية 2030:** تدعم هذه الدراسة بشكل مباشر أهداف رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتعزيز الحوكمة، الشفافية، وكفاءة القطاع المالي، مما يسهم في تطوير بيئة مالية أكثر استقرارًا ومرونة.

أهداف الدراسة

تتمثل الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة في تقديم فهم شامل لتأثير تطبيق حوكمة المخاطر والامتثال (GRC) على أداء المنشآت المالية السعودية. بناءً على مشكلة الدراسة، تتبلور الهدف الرئيسي للدراسة في تحقيق ما يلي:

- تحديد وتقييم تأثير تطبيق حوكمة المخاطر والامتثال (GRC) على تعزيز كفاءة الأداء التشغيلي والحد من المخاطر التشغيلية في المنشآت المالية السعودية. ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
- تحديد مستوى النضج الحالي لتطبيق أطر حوكمة المخاطر والامتثال (GRC) في المنشآت المالية السعودية.
- تحليل الكيفية التي يؤثر بها تطبيق مكونات GRC (مثل إدارة المخاطر، الامتثال، والتدقيق الداخلي) على كفاءة العمليات التشغيلية داخل المنشآت المالية السعودية.
- تقييم الدور الذي تلعبه أطر GRC في تحديد، تقييم، ومعالجة المخاطر التشغيلية في المنشآت المالية السعودية.
- اختبار العلاقة بين مستوى نضج تطبيق GRC وقدرة المنشآت المالية السعودية على تحقيق أهدافها التشغيلية والمالية بفعالية.

- تقديم توصيات عملية ومبنية على الأدلة للمنشآت المالية السعودية والجهات الرقابية بهدف تعزيز فعالية تطبيق GRC وتحسين الأداء العام.

تساؤلات الدراسة

تُشكل هذه التساؤلات الإطار المحوري الذي ستسعى الدراسة للإجابة عليه، مما يوجه عملية جمع البيانات وتحليلها. ينطلق الإطار من تساؤل رئيسي يتفرع منه مجموعة من التساؤلات الفرعية التفصيلية:

ينصب التساؤل الرئيسي للدراسة على ما يلي:

- ما هو مدى تأثير تطبيق حوكمة المخاطر والامتثال (GRC) على كفاءة الأداء

التشغيلي والحد من المخاطر التشغيلية في المنشآت المالية السعودية؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى النضج الحالي لتطبيق أطر حوكمة المخاطر والامتثال (GRC)

في المنشآت المالية السعودية؟

- كيف يؤثر تطبيق مكونات GRC الرئيسية (مثل إدارة المخاطر، الامتثال

للأنظمة، والتدقيق الداخلي) على كفاءة العمليات التشغيلية داخل هذه المنشآت؟

- ما هو الدور الذي تلعبه أطر GRC في تحديد، تقييم، ومعالجة المخاطر

التشغيلية التي تواجهها المنشآت المالية السعودية؟

• هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى نضج تطبيق GRC وقدرة

المنشآت المالية السعودية على تحقيق أهدافها التشغيلية والمالية بفعالية؟

فرضيات الدراسة

تستند فرضيات الدراسة إلى التساؤلات المطروحة، وتمثل عبارات قابلة للاختبار تفترض وجود علاقة أو تأثير بين المتغيرات. ستستخدم هذه الفرضيات لتوجيه عملية جمع البيانات وتحليلها، وتهدف إلى تقديم إجابات محددة للتساؤلات البحثية.

الفرضية الرئيسية:

• **H1:** يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة المخاطر والامتثال

(GRC) على كفاءة الأداء التشغيلي والحد من المخاطر التشغيلية في المنشآت

المالية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

• **H1a:** يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمستوى نضج تطبيق GRC على

كفاءة الأداء التشغيلي في المنشآت المالية السعودية.

• **H1b:** يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمستوى نضج تطبيق GRC على

قدرة المنشآت المالية السعودية على الحد من المخاطر التشغيلية.

• **H1c:** يؤثر تطبيق مكونات GRC الرئيسية (مثل إدارة المخاطر، الامتثال، والتدقيق الداخلي) بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على كفاءة العمليات التشغيلية في المنشآت المالية السعودية.

• **H1d:** يسهم تطبيق أطر GRC بشكل فعال وذو دلالة إحصائية في تحديد، تقييم، ومعالجة المخاطر التشغيلية في المنشآت المالية السعودية.

مصطلحات الدراسة

لتوضيح المفاهيم الأساسية المستخدمة في هذه الدراسة وضمان فهم مشترك للمصطلحات، سيتم تعريف المصطلحات الرئيسية التالية:

• حوكمة المخاطر والامتثال (GRC – Governance, Risk, and Compliance):

يشير مصطلح GRC إلى إطار متكامل ومنسق يهدف إلى إدارة الحوكمة المؤسسية، وإدارة المخاطر على مستوى المنشأة، وضمان الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية والمعايير الداخلية. يهدف تطبيق GRC إلى تحقيق الأهداف المؤسسية، مع التعامل الفعال مع حالة عدم اليقين، والعمل بنزاهة.

• كفاءة الأداء التشغيلي (Operational Performance Efficiency):

تُعرّف كفاءة الأداء التشغيلي بأنها قدرة المنشأة المالية على تحقيق أهدافها التشغيلية باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد (مثل الوقت، التكلفة، والجهد)، مع الحفاظ على جودة المخرجات. تشمل مؤشرات كفاءة الأداء التشغيلي تحسين العمليات، تقليل الأخطاء، سرعة إنجاز المعاملات، وتحسين استخدام الموارد.

• المخاطر التشغيلية (Operational Risks):

هي المخاطر المتعلقة بالخسائر الناتجة عن قصور أو فشل في العمليات الداخلية، الأفراد، الأنظمة، أو من أحداث خارجية. تشمل هذه المخاطر على سبيل المثال لا الحصر: أخطاء الموظفين، فشل الأنظمة التقنية، الاحتيال، عدم الامتثال للوائح، والكوارث الطبيعية.

• المنشآت المالية السعودية (Saudi Financial Institutions):

تشمل هذه الدراسة البنوك التجارية، شركات التأمين، شركات الاستثمار، وغيرها من المؤسسات التي تعمل ضمن القطاع المالي في المملكة العربية السعودية، وتخضع لإشراف ورقابة الجهات التنظيمية مثل البنك المركزي السعودي (SAMA) وهيئة السوق المالية (CMA).

• إدارة المخاطر (Risk Management):

عملية منظمة لتحديد، تقييم، قياس، مراقبة، والتحكم في المخاطر التي قد تؤثر سلبًا على تحقيق أهداف المنشأة.

• الامتثال (Compliance):

الالتزام بالقوانين، اللوائح، السياسات الداخلية، المعايير، والممارسات الأخلاقية التي تحكم عمل المنشأة المالية. يهدف الامتثال إلى تجنب العقوبات القانونية والمالية وحماية سمعة المنشأة.

• الحوكمة (Governance):

النظام الذي يتم من خلاله توجيه المنشأة والتحكم فيها. يشمل ذلك تحديد الأهداف، وضع السياسات، توزيع الصلاحيات والمسؤوليات، وتحديد آليات الرقابة والمساءلة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وشفافية.

متغيرات الدراسة

المتغير المستقل (Independent Variable)

- **تطبيق حوكمة المخاطر والامتثال (GRC):** يُعد هذا المتغير هو المحور الأساسي للدراسة، والذي يُفترض أنه يؤثر على المتغيرات التابعة. سيتم قياس هذا المتغير من خلال جوانب مختلفة مثل مستوى نضج تطبيق GRC، ومدى تكامل مكوناته (الحوكمة، إدارة المخاطر، الامتثال) داخل المنشآت المالية.

المتغيرات التابعة (Dependent Variables)

- **كفاءة الأداء التشغيلي:** يمثل هذا المتغير أحد النتائج التي يُتوقع أن تتأثر بتطبيق GRC. سيتم قياسه من خلال مؤشرات تتعلق بفعالية العمليات، تقليل الهدر، سرعة الإنجاز، وجودة المخرجات التشغيلية.
- **الحد من المخاطر التشغيلية:** يمثل هذا المتغير النتيجة الأخرى التي يُتوقع أن تتأثر بتطبيق GRC. سيتم قياسه من خلال مؤشرات تتعلق بقدرة المنشأة على تحديد المخاطر، تقييمها، التحكم فيها، وتقليل الخسائر الناتجة عن الأحداث التشغيلية غير المرغوبة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

01. دراسة العريفي وبن سيف (2022)

اسم الدراسة: "دور الحوكمة في تحسين كفاءة الإنفاق بالجامعات الحكومية السعودية"

المؤلفون: العريفي وبن سيف

السنة: 2022

النتائج:

- للحوكمة دور فعال في تحسين كفاءة الأداء بشكل عام، وتأثير كبير في تحقيق كفاءة الإنفاق بالجامعات السعودية.
- يساهم تطبيق الحوكمة في الجامعات الحكومية السعودية في تحديد السلطات والمسؤوليات بوضوح وشفافية.
- يؤدي تطبيق الحوكمة إلى تحقيق العدالة بين جميع الموظفين، لأنه يتيح فرص التواصل والمشاركة في اتخاذ القرارات.

02. دراسة الحميدي (2024)

اسم الدراسة: "أثر الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة"

المؤلف: الحميدي

السنة: 2024 (تاريخ الإصدار: 2 أيلول 2024م)

03. دراسة العربي (2021)

اسم الدراسة: "واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان"

المؤلف: العربي

السنة: 2021

النتائج:

• درجة تطبيق مبادئ الحوكمة بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة جازان بلغت درجة متوسطة.

• حصلت الشفافية على المرتبة الأولى في التطبيق، ثم المشاركة، ثم المساءلة كأقل مبادئ الحوكمة تطبيقًا.

04. دراسة عز العرب (2021)

اسم الدراسة: "دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة بمراكز الشباب"

المؤلف: عز العرب

السنة: 2021

النتائج:

- أكدت عينة الدراسة على أهمية دور الحوكمة في مراكز الشباب، وأهمية التنمية المستدامة بمراكز الشباب.
- وجود علاقة طردية موجبة بين مبادئ الحوكمة وأبعاد التنمية المستدامة بمراكز الشباب في محافظة كفر الشيخ.

05. دراسة Faisal (2021) & Fauzan

اسم الدراسة: "دور مشاركة العمل والحوكمة في تحسين أداء الموظف وأثره على الأداء التنظيمي في البنوك الريفية بإندونيسيا"

المؤلفون: Faisal & Fauzan

السنة: 2021

النتائج:

- يتطلب تحسين الأداء التنظيمي إنشاء حوكمة الموارد البشرية عن طريق مشاركة العمل والحوكمة الجيدة للشركات وفقاً للوائح والقوانين المعمول بها.
- تساهم مشاركة العمل والحوكمة في تحسين أداء الموظف التنظيمي داخل البنوك الريفية في إندونيسيا.

06. دراسة (Hijazi 2001)

اسم الدراسة: "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الرضا الوظيفي للعاملين بالقطاع

العام الأردني"

المؤلف: Hijazi

السنة: 2001

النتائج:

• زيادة الوعي بمفهوم الحوكمة الرشيدة وأهميتها وفوائدها لدى جميع موظفي القطاع

العام في الأردن، من خلال البرامج التوعوية والندوات والدورات التدريبية.

• دعم دور الجهات الحكومية مثل ديوان المحاسبة وهيئة النزاهة ومكافحة الفساد

وديوان الخدمة المدنية، والتي تساهم في تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة في القطاع

العام.

07. دراسة (Ghazali 2020)

اسم الدراسة: "أثر حوكمة الشركات وساعات الأعمال على أداء الشركات الماليزية المدرجة

في بورصة ماليزيا"

المؤلف: Ghazali

السنة: 2020

النتائج:

- يؤدي غياب قانون الحوكمة إلى عدم الرضا الوظيفي مما يقلل من مستوى أداء العاملين.
- تطبيق الشركات الماليزية لقانون الحوكمة أدى إلى تحسين أداء الشركات.

08. دراسة السعدوني والدريملي (2020)

اسم الدراسة: "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وعلاقتها بتحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في منظمات العمل التنموي بقطاع غزة"

المؤلفان: السعدوني والدريملي

السنة: 2020

النتائج:

- وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الحوكمة والتنمية الاجتماعية المستدامة في المنظمات الأهلية العاملة في المجال التنموي بقطاع غزة.
- بعد الرقابة كأحد أبعاد الحوكمة حصل على الارتباط الأكبر بالتنمية الاجتماعية المستدامة.

09. دراسة Grundel (2019) & Kaehler

اسم الدراسة: "حوكمة الموارد البشرية كجزء من حوكمة الشركات في مفهوم حوكمة

الموارد البشرية"

المؤلفان: Grundel & Kaehler

السنة: 2019

النتائج:

- حوكمة الموارد البشرية هي فرع من فروع حوكمة الشركات.
- أكدت النتائج أن المديرين ومتخصصي الموارد البشرية الذين يشكلون نماذج الشركات وإدارة الموارد البشرية والقيادة ومنظمي الفروع عليهم أن يدركوا مبادئ حوكمة الموارد البشرية.

الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي)

10. دراسة بو بكر (2021)

اسم الدراسة: "أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة

مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس"

المؤلف: بو بكر

السنة: 2021

النتائج:

- تساعد الإدارة الإلكترونية في زيادة وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بنسبة كبيرة.

11. دراسة البقمي (2021)

اسم الدراسة: "الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بفرع جامعة نجران بشروره"

المؤلف: البقمي

السنة: 2021

النتائج:

- بلغ مستوى الاحتراق النفسي لدى أفراد العينة درجة منخفضة جدًا، بينما كانت درجة مستوى الأداء الوظيفي عالية جدًا.
- وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاحتراق النفسي تبعًا لمتغير الجنس لصالح الإناث، وفي مستوى الأداء الوظيفي لصالح الذكور.

12. دراسة نور الدين وأبو القاسم (2021)

اسم الدراسة: "الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الجلفة"

المؤلفان: نور الدين وأبو القاسم

السنة: 2021

النتائج:

• وجود أثر لبعء الأمن الوظيفي كأحد أبعاد الولاء التنظيمي على أداء عمال الجامعة.

• وجود أثر لبعء الاحترام والتقدير كأحد أبعاد الولاء التنظيمي على أداء عمال الجامعة.

13. دراسة الشهراني (2020)

اسم الدراسة: "الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في

منطقة عسير"

المؤلف: الشهراني

السنة: 2020

النتائج:

- عدم اهتمام الإدارة بتلبية ما يتوقعه المعلمات من علاوات وحوافز ومكافآت.
- الإدارة لا تربط بين منح الحوافز والترقيات وبين نتائج تقييم أداء المعلمات.
- شعور المعلمات بأن الإدارة غير عادلة في توزيع الحوافز، مما يؤدي إلى تخفيض مستوى الأداء.

14. دراسة المالكي وبخاري (2019)

اسم الدراسة: "أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الأداء الوظيفي تحقيقاً لرؤية السعودية 2030: دراسة تطبيقية على كلية المجتمع في جامعة طيبة"

المؤلفان: المالكي وبخاري

السنة: 2019

النتائج:

- ظهور مستوى إيجابي مرتفع جداً في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد العاملين بكلية المجتمع بجامعة طيبة، ثم يليه وعي الضمير، ثم السلوك الحضاري، ثم الإيثار، ثم الروح الرياضية.
- ظهور مستوى إيجابي مرتفع للأداء الوظيفي لدى أفراد العينة من العاملين بكلية المجتمع بجامعة طيبة نتيجة سلوك المواطنة التنظيمية.

- وجود تأثير إيجابي لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة، ويعزى فقط للبعدين الروح الرياضية والسلوك الحضاري على أداء الموظفين.

الدراسات المشتركة المتعلقة بالمتغيرين (الحوكمة والأداء الوظيفي)

15. دراسة أبو إدريس (2019)

اسم الدراسة: "التأثير الوسيط للتسييس التنظيمي على العلاقة بين بعض أبعاد الحوكمة

الرشيدة والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الزقازيق"

المؤلف: أبو إدريس

السنة: 2019

النتائج:

- تأثير أبعاد الحوكمة الرشيدة (الشفافية والنزاهة والمشاركة والمساءلة) معنويًا على

الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات الحكومية بمدينة الزقازيق.

1. الإطار المفاهيمي لحوكمة المخاطر والامتثال (GRC)

- **تعريف GRC:** استعراض التعريفات المختلفة لـ GRC كإطار متكامل للحوكمة، إدارة المخاطر، والامتثال.
- **مكونات GRC الأساسية:** شرح مفصل للمكونات الثلاثة: الحوكمة (Governance)، إدارة المخاطر (Risk Management)، والامتثال (Compliance)، وكيفية ترابطها.
- **أهمية GRC في القطاع المالي:** التركيز على الدور الحيوي لـ GRC في تعزيز الاستقرار، الشفافية، والمساءلة في المؤسسات المالية.
- **تطور مفهوم GRC:** لمحة تاريخية عن تطور GRC من وظائف منفصلة إلى نهج متكامل.

2. الحوكمة المؤسسية في المنشآت المالية

- **مفهوم الحوكمة:** تعريف الحوكمة المؤسسية وأهدافها الرئيسية.
- **مبادئ الحوكمة الرشيدة:** استعراض المبادئ الأساسية مثل الشفافية، المساءلة، الإنصاف، والمسؤولية.

- دور مجلس الإدارة والإدارة العليا: توضيح مسؤولياتهم في وضع استراتيجيات الحوكمة والإشراف عليها.

- أهمية الحوكمة في القطاع المالي السعودي: تحليل الإطار التنظيمي للحوكمة في المملكة العربية السعودية (مثل لوائح البنك المركزي وهيئة السوق المالية).

3. إدارة المخاطر التشغيلية

- تعريف المخاطر التشغيلية: توضيح مفهوم المخاطر التشغيلية وأنواعها المختلفة (مخاطر الأفراد، العمليات، الأنظمة، والأحداث الخارجية).
- مراحل عملية إدارة المخاطر: شرح مراحل تحديد المخاطر، تقييمها، قياسها، معالجتها، ومراقبتها.
- أدوات وتقنيات إدارة المخاطر التشغيلية: استعراض لأبرز الأدوات المستخدمة مثل خرائط المخاطر، مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs)، وسجلات المخاطر.
- أهمية إدارة المخاطر التشغيلية في المنشآت المالية: دورها في حماية الأصول، تقليل الخسائر، وضمان استمرارية الأعمال.

4. الامتثال في القطاع المالي

- مفهوم الامتثال: تعريف الامتثال للوائح والقوانين والمعايير الداخلية والخارجية.

- أنواع متطلبات الامتثال: استعراض للوائح المحلية (مثل لوائح البنك المركزي السعودي وهيئة السوق المالية) والدولية (مثل معايير بازل، مكافحة غسل الأموال).
 - أهمية وظيفة الامتثال: دورها في تجنب العقوبات، الحفاظ على السمعة، وبناء الثقة.
 - تحديات الامتثال: التغيرات المستمرة في البيئة التنظيمية وكيفية مواجهتها.
5. العلاقة التكاملية بين الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC Integration)
- النهج المتكامل لـ GRC: كيف يمكن دمج وظائف الحوكمة، إدارة المخاطر، والامتثال لتحقيق أقصى فائدة.
 - فوائد التكامل: تعزيز التنسيق، تقليل الازدواجية، تحسين اتخاذ القرار، وزيادة الشفافية.
 - تحديات التكامل: الصوامع التنظيمية، نقص التكنولوجيا، ومقاومة التغيير.
 - أهمية البنية التحتية التكنولوجية لـ GRC: دور الأنظمة المتكاملة في دعم تطبيق GRC.

6. كفاءة الأداء التشغيلي في المنشآت المالية

- مفهوم كفاءة الأداء التشغيلي: تعريفها ومؤشراتها الرئيسية في سياق المنشآت المالية (مثل سرعة المعاملات، تقليل الأخطاء، استخدام الموارد).
- العوامل المؤثرة على كفاءة الأداء: التكنولوجيا، الموارد البشرية، العمليات، والهيكل التنظيمي.
- نماذج قياس الأداء التشغيلي: استعراض بعض النماذج المستخدمة لقياس وتقييم الأداء.
- التحسين المستمر للعمليات (Process Improvement): دور GRC في دعم مبادرات التحسين.

7. تأثير GRC على كفاءة الأداء التشغيلي

- تبسيط العمليات: كيف يساهم تطبيق GRC في توحيد العمليات وتبسيطها.
- تقليل الهدر والأخطاء: دور GRC في تحديد ومعالجة نقاط الضعف التي تؤدي إلى الهدر والأخطاء التشغيلية.
- تعزيز الشفافية في العمليات: كيف يساهم GRC في توفير رؤية أوضح للعمليات وتحسين الرقابة.

- تحسين اتخاذ القرار: توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب لدعم القرارات التشغيلية.

8. تأثير GRC على الحد من المخاطر التشغيلية

- تحديد المخاطر بشكل استباقي: كيف يمكن لـ GRC تعزيز قدرة المنشأة على تحديد المخاطر المحتملة قبل وقوعها.
- تقييم المخاطر بشكل دقيق: دور GRC في توفير أدوات ومنهجيات لتقييم حجم وتأثير المخاطر التشغيلية.
- بناء ضوابط داخلية فعالة: مساهمة GRC في تصميم وتنفيذ ضوابط داخلية قوية للحد من المخاطر.
- الاستجابة للمخاطر وتخفيف حدتها: كيف يمكن لـ GRC تعزيز قدرة المنشأة على الاستجابة السريعة والفعالة للأحداث المخاطرة.

9. التحديات والفرص في تطبيق GRC بالمنشآت المالية السعودية

- التحديات الشائعة: مقاومة التغيير، نقص الموارد، تعقيد البيئة التنظيمية، وعدم تكامل الأنظمة.

- الفرص المتاحة: دعم رؤية المملكة 2030، التطور التكنولوجي، زيادة وعي الإدارة بأهمية GRC.
- دور الجهات الرقابية: تأثير لوائح البنك المركزي السعودي وهيئة السوق المالية في دفع عجلة تطبيق GRC.
- دراسات حالة وتجارب سابقة: استعراض موجز لتجارب مشابهة (إن وجدت) في سياقات مماثلة.

10. الخاتمة

1. الإطار المفاهيمي لحوكمة المخاطر والامتثال (GRC)

تعريف GRC

حوكمة المخاطر والامتثال (GRC) هو إطار متكامل ومنسق يهدف إلى مساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها بفعالية. إنه نهج منظم لدمج ثلاث وظائف رئيسية: **الحوكمة (Governance)**، **إدارة المخاطر (Risk Management)**، و**الامتثال (Compliance)**. بدلاً من التعامل مع هذه الوظائف كوحدات منفصلة، يجمع GRC بينها لضمان أن جميع الإجراءات والسياسات والاستراتيجيات تعمل بشكل متآزر لدعم الأهداف التنظيمية، مع تقليل المخاطر وضمان الالتزام باللوائح. التعريفات المختلفة لـ GRC تتفق على كونه نظامًا يضمن أن المؤسسة تعمل بطريقة أخلاقية وفعالة، وتحقيق أهدافها، وتحمي أصحاب المصلحة.

مكونات GRC الأساسية

تتكون GRC من ثلاث ركائز أساسية تتفاعل وتترابط بشكل وثيق:

- **الحوكمة (Governance):** هي مجموعة العمليات، السياسات، الأدوار، والهياكل التي توجه وتدير المؤسسة. تشمل الحوكمة تحديد الأهداف الاستراتيجية، اتخاذ القرارات، تخصيص الموارد، وتحديد المسؤوليات. الغرض الأساسي من الحوكمة هو ضمان أن المؤسسة تدار بطريقة مسؤولة وشفافة وفعالة لتحقيق

أهدافها مع مراعاة مصالح جميع أصحاب المصلحة. توفر الحوكمة الإطار العام الذي تعمل ضمنه إدارة المخاطر والامتثال.

- **إدارة المخاطر (Risk Management):** هي عملية تحديد وتقييم وقياس ومعالجة ومراقبة المخاطر التي قد تؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. تهدف إدارة المخاطر إلى تقليل الخسائر المحتملة والاستفادة من الفرص. ضمن إطار GRC، تضمن إدارة المخاطر أن يتم تحديد جميع المخاطر الرئيسية، بما في ذلك المخاطر المالية والتشغيلية والاستراتيجية ومخاطر الامتثال، ويتم التعامل معها بشكل مناسب وفقاً لتحمل المؤسسة للمخاطر.

- **الامتثال (Compliance):** هو الالتزام بجميع القوانين واللوائح الداخلية والخارجية والمعايير الأخلاقية التي تنطبق على المؤسسة. يشمل ذلك الالتزام بالتشريعات الحكومية، لوائح الصناعة، السياسات الداخلية، ومتطلبات العملاء. يضمن الامتثال أن المؤسسة تتجنب الغرامات والعقوبات والإضرار بالسمعة من خلال الالتزام الصارم بالمتطلبات القانونية والتنظيمية.

كيفية ترابطها: تعمل هذه المكونات الثلاثة كشبكة مترابطة: تحدد **الحوكمة** الاتجاه وتضع السياسات. تقوم **إدارة المخاطر** بتحديد وتقييم المخاطر التي قد تعيق تحقيق أهداف الحوكمة. بينما يضمن **الامتثال** أن المؤسسة تلتزم بالقواعد واللوائح الموضوعة من قبل الهيئات التنظيمية ومن قبل الحوكمة الداخلية، مما يقلل بدوره من المخاطر.

أهمية GRC في القطاع المالي

يلعب GRC دوراً حيوياً في القطاع المالي نظراً لحساسية وطبيعة عمل المؤسسات المالية وتعرضها للعديد من المخاطر واللوائح. تشمل أهميته ما يلي:

- **تعزيز الاستقرار:** يساعد GRC المؤسسات المالية على تحديد المخاطر المحتملة (مثل مخاطر الائتمان، السوق، التشغيل، السيولة) وإدارتها بفعالية، مما يقلل من احتمالية الأزمات المالية ويعزز الاستقرار الكلي للمؤسسة والنظام المالي.
- **زيادة الشفافية:** يفرض إطار GRC متطلبات صارمة للإبلاغ والكشف عن المعلومات، مما يعزز الشفافية في العمليات والقرارات المالية، ويزيد من ثقة المستثمرين والعملاء والجهات التنظيمية.
- **المساءلة:** يحدد GRC بوضوح الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة، مما يضمن أن الأفراد واللجان يتحملون المسؤولية عن أفعالهم وعن الالتزام بالسياسات واللوائح، مما يقلل من سوء الإدارة والاحتيال.
- **تحسين اتخاذ القرار:** من خلال توفير رؤية شاملة للمخاطر والامتثال، يساعد GRC الإدارة العليا ومجلس الإدارة على اتخاذ قرارات مستنيرة، بناءً على معلومات دقيقة حول التحديات والفرص.

• **الكفاءة التشغيلية:** يقلل دمج وظائف الحوكمة والمخاطر والامتثال من الازدواجية

في العمليات ويحسن التنسيق، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة التشغيلية وتوفير التكاليف.

• **حماية السمعة:** يساعد الالتزام بالمعايير الأخلاقية والقانونية في حماية سمعة

المؤسسة المالية، وهي أصل لا يقدر بثمن في صناعة تعتمد على الثقة.

تطور مفهوم GRC

لم يكن GRC دائماً نهجاً متكاملًا كما هو اليوم. في البداية، كانت وظائف الحوكمة

وإدارة المخاطر والامتثال تُدار بشكل منفصل، وغالبًا ما تكون في أقسام مختلفة من

المؤسسة.

• **الستينيات والسبعينيات:** كانت هناك تركيز على **الحوكمة التقليدية** والالتزام

بالمعايير المحاسبية الأساسية.

• **الثمانينيات والتسعينيات:** مع زيادة التعقيد في الأسواق المالية وظهور فضائح

مالية، زاد الاهتمام بـ **إدارة المخاطر** كوظيفة مستقلة. بدأت تظهر الحاجة إلى لوائح

أكثر صرامة.

• **أوائل القرن الحادي والعشرين:** بعد أحداث مثل انهيار إنرون وفضائح محاسبية

أخرى، بالإضافة إلى هجمات 11 سبتمبر التي أدت إلى زيادة التركيز على

مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، صدرت تشريعات رئيسية مثل قانون

ساربنز-أوكسلي (SOX) في الولايات المتحدة. هذه التشريعات فرضت متطلبات

صارمة على الشركات فيما يتعلق بالحوكمة الداخلية والرقابة المالية، مما دفع

المؤسسات لإعادة التفكير في كيفية إدارة هذه الوظائف.

• منذ عام 2005 وما بعده: أدت هذه التطورات إلى إدراك أن التعامل مع الحوكمة

والمخاطر والامتثال كوظائف منعزلة يؤدي إلى عدم الكفاءة، الازدواجية، والثغرات.

بدأ مفهوم **GRC المتكامل** في التبلور كاستجابة للحاجة إلى نهج شامل يضمن

التوافق بين هذه المجالات الثلاثة، ويسهل تبادل المعلومات، ويحسن الرؤية

الشاملة للمؤسسة. اليوم، يعتبر **GRC** نهجاً استراتيجياً أساسياً للمؤسسات في

جميع الصناعات، وخاصة في القطاع المالي.

2. الحوكمة المؤسسية في المنشآت المالية

مفهوم الحوكمة المؤسسية

الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance) هي نظام يحدد من خلاله توجيه

الشركات والتحكم فيها. إنه يضع إطاراً للعلاقات بين إدارة الشركة، مجلس الإدارة،

المساهمين، وغيرهم من أصحاب المصلحة. يشمل هذا المفهوم مجموعة من العمليات،

العادات، السياسات، القوانين، والمؤسسات التي تؤثر على كيفية إدارة الشركة، تشغيلها، أو

التحكم فيها. تهدف الحوكمة المؤسسية إلى تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية

والاجتماعية، وبين مصالح الأفراد والمجتمع، مما يضمن أن الشركة تدار بكفاءة ومسؤولية وشفافية.

أهدافها الرئيسية:

- **حماية حقوق المساهمين:** ضمان المعاملة العادلة لجميع المساهمين، سواء كانوا صغارًا أم كبارًا، وحماية حقوقهم الأساسية.
- **تحسين أداء الشركة:** من خلال توفير إطار لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة والإشراف الجيد.
- **تعزيز الشفافية والإفصاح:** ضمان كشف المعلومات المالية وغير المالية ذات الصلة بشكل دقيق وفي الوقت المناسب.
- **بناء الثقة:** تعزيز ثقة المستثمرين والعملاء والجهات التنظيمية في إدارة الشركة.
- **تحقيق الامتثال:** ضمان التزام الشركة بجميع القوانين واللوائح والمعايير الأخلاقية.
- **المساءلة:** تحديد مسؤوليات واضحة لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية تجاه المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين.

مبادئ الحوكمة الرشيدة

تعتمد الحوكمة الرشيدة على عدة مبادئ أساسية تضمن فعالية النظام:

- الشفافية (Transparency): تعني الوضوح والصراحة في جميع العمليات والإفصاح عن المعلومات ذات الصلة (مالية وغير مالية) لأصحاب المصلحة بشكل منتظم وفي الوقت المناسب، بطريقة سهلة الفهم.
- المساءلة (Accountability): تعني أن الأفراد والكيانات داخل المؤسسة، وخاصة مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، مسؤولون عن قراراتهم وأفعالهم أمام أصحاب المصلحة، ويجب أن يكونوا مستعدين لتبريرها.
- الإنصاف (Fairness): ضمان المعاملة المتساوية والمنصفة لجميع أصحاب المصلحة، وخاصة المساهمين، وحماية حقوقهم. يجب أن لا يكون هناك تمييز أو محاباة.
- المسؤولية (Responsibility): تعني أن مجلس الإدارة والإدارة العليا مسؤولان عن الإشراف على إدارة الشركة، وتحديد اتجاهها الاستراتيجي، وضمان الامتثال للقوانين واللوائح، وحماية مصالح الشركة على المدى الطويل.
- الاستقلالية (Independence): يجب أن يكون هناك قدر كافٍ من الاستقلالية في مجلس الإدارة لضمان أن القرارات تتخذ بناءً على مصلحة الشركة وليس بناءً على مصالح شخصية أو ضغوط خارجية. يشمل ذلك وجود أعضاء مجلس إدارة مستقلين.

دور مجلس الإدارة والإدارة العليا

يمثل مجلس الإدارة والإدارة العليا الركيزتين الأساسيتين في تطبيق الحوكمة المؤسسية
الفعالة:

• **مجلس الإدارة (Board of Directors):** هو الجهة المسؤولة عن الإشراف

على الشركة وتوجيهها.

- **وضع استراتيجيات الحوكمة:** تحديد الإطار العام للحوكمة، بما في ذلك السياسات والإجراءات، وهيكل اللجان الفرعية (مثل لجنة المراجعة، لجنة المخاطر).
- **الإشراف الاستراتيجي:** وضع الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للشركة، ومراجعة وتقييم الأداء العام.
- **تعيين ومراقبة الإدارة التنفيذية:** تعيين الرئيس التنفيذي وكبار المديرين، وتقييم أدائهم، وتحديد تعويضاتهم.
- **إدارة المخاطر:** التأكد من وجود نظام فعال لإدارة المخاطر ومراجعتها بانتظام.
- **ضمان الامتثال:** التأكد من أن الشركة تلتزم بجميع القوانين واللوائح والمعايير الأخلاقية.

◦ حماية حقوق أصحاب المصلحة: العمل كوصي على مصالح المساهمين وغيرهم من أصحاب المصلحة.

• الإدارة العليا (Senior Management / Executive Management):

هي المسؤولة عن التنفيذ اليومي لاستراتيجيات وسياسات الحوكمة التي يضعها مجلس الإدارة.

◦ تنفيذ الاستراتيجيات: ترجمة الأهداف الاستراتيجية لمجلس الإدارة إلى خطط عمل تشغيلية.

◦ إدارة المخاطر اليومية: تنفيذ عمليات تحديد وتقييم ومعالجة ومراقبة المخاطر على مستوى العمليات.

◦ ضمان الامتثال: التأكد من أن جميع الأقسام والعمليات تلتزم بالسياسات والإجراءات الداخلية والمتطلبات التنظيمية الخارجية.

◦ تقديم التقارير: إبلاغ مجلس الإدارة بانتظام عن الأداء المالي، المخاطر، قضايا الامتثال، والتقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف.

◦ تطوير ثقافة الحوكمة: غرس ثقافة الشفافية والمساءلة والنزاهة بين جميع الموظفين.

أهمية الحوكمة في القطاع المالي السعودي

تكتسب الحوكمة المؤسسية أهمية بالغة في القطاع المالي السعودي نظراً لكونه ركيزة أساسية للاقتصاد الوطني، ونظراً للجهود المتواصلة للمملكة في تعزيز بيئة استثمارية جاذبة ومستقرة، بما يتماشى مع رؤية 2030.

• الإطار التنظيمي: وضعت المملكة العربية السعودية إطاراً تنظيمياً متيناً لتعزيز

الحوكمة في القطاع المالي، من خلال:

◦ البنك المركزي السعودي (SAMA): يلعب دوراً محورياً في تنظيم البنوك

وشركات التأمين وشركات التمويل. يصدر SAMA لوائح ومعايير صارمة

للحوكمة المؤسسية تلتزم بها جميع المؤسسات الخاضعة لإشرافه. تشمل

هذه اللوائح متطلبات تتعلق بهيكل مجلس الإدارة، تكوين اللجان، سياسات

إدارة المخاطر، والإفصاح.

◦ هيئة السوق المالية (CMA): تختص بتنظيم سوق رأس المال والإشراف

عليه، بما في ذلك الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول).

أصدرت هيئة السوق المالية لائحة حوكمة الشركات التي تحدد أفضل

الممارسات والمتطلبات القانونية للشركات المدرجة، بهدف حماية حقوق

المساهمين وتعزيز الشفافية وكفاءة السوق.

• تعزيز الثقة الاستثمارية: تساهم الحوكمة القوية في بناء ثقة المستثمرين المحليين

والدوليين، مما يشجع على جذب الاستثمارات إلى القطاع المالي السعودي ويدعم

نموه.

• حماية المستهلكين: تضمن الحوكمة الرشيدة أن المؤسسات المالية تعمل بشفافية

وإنصاف مع عملائها، وتحمي حقوقهم ومصالحهم.

• الاستقرار المالي: تقلل الحوكمة الفعالة من المخاطر النظامية وتساهم في استقرار

النظام المالي ككل، من خلال ضمان أن المؤسسات المالية تدار بحكمة

ومسؤولية.

• التوافق مع المعايير الدولية: تساعد الحوكمة القوية المؤسسات المالية السعودية

على التوافق مع أفضل الممارسات والمعايير الدولية، مما يعزز مكانة المملكة

كمركز مالي إقليمي ودولي.

3. إدارة المخاطر التشغيلية

تعريف المخاطر التشغيلية

المخاطر التشغيلية (Operational Risk) هي المخاطر الناتجة عن قصور أو فشل

في العمليات الداخلية، أو الأشخاص، أو الأنظمة، أو من أحداث خارجية. على عكس

مخاطر الائتمان أو مخاطر السوق، لا ترتبط المخاطر التشغيلية بشكل مباشر بالتقلبات

في السوق أو قدرة المقترضين على السداد، بل تتعلق بكيفية سير الأعمال اليومية للمؤسسة.

أنواعها المختلفة:

- **مخاطر الأفراد (People Risk):** تنشأ من الأخطاء البشرية، الإهمال، نقص الكفاءة، الاحتيال الداخلي، أو عدم كفاية التدريب. أمثلة: موظف يرتكب خطأ في إدخال البيانات، موظف يختلس أموالاً، نقص الموظفين ذوي الخبرة.
- **مخاطر العمليات (Process Risk):** تنشأ من قصور في تصميم العمليات أو تنفيذها، أو عدم وجود إجراءات واضحة، أو فشل في الرقابة الداخلية. أمثلة: عملية صرف أموال معقدة تؤدي إلى أخطاء، عدم وجود خطوات واضحة لمراجعة المعاملات، عدم وجود سياسات كافية.
- **مخاطر الأنظمة (Systems Risk):** تنشأ من فشل في الأنظمة التكنولوجية، أو ضعف الأمن السيبراني، أو انقطاع الأنظمة، أو أخطاء برمجية. أمثلة: عطل في نظام الدفع الإلكتروني، اختراق للبيانات، فقدان البيانات بسبب فشل في النسخ الاحتياطي.
- **مخاطر الأحداث الخارجية (External Events Risk):** تنشأ من أحداث خارجة عن سيطرة المؤسسة ولكن يمكن أن تؤثر عليها. أمثلة: الكوارث الطبيعية

(الزلازل، الفيضانات)، الهجمات الإرهابية، انقطاع التيار الكهربائي على نطاق

واسع، التغيرات التنظيمية المفاجئة، الجرائم الإلكترونية الخارجية.

مراحل عملية إدارة المخاطر

تتبع إدارة المخاطر التشغيلية، شأنها شأن أنواع المخاطر الأخرى، دورة حياة منظمة

لضمان التعامل الفعال معها:

1. **تحديد المخاطر (Risk Identification):** هي الخطوة الأولى التي يتم فيها

التعرف على جميع المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على الأهداف التشغيلية

للمؤسسة. يمكن أن يتم ذلك من خلال ورش العمل، تحليل البيانات التاريخية

للخسائر، قوائم المراجعة (checklists)، ومقابلات مع الموظفين في جميع

الأقسام. الهدف هو إنشاء قائمة شاملة بالمخاطر.

2. **تقييم المخاطر (Risk Assessment):** بعد تحديد المخاطر، يتم تقييمها

لتحديد احتمالية وقوعها وتأثيرها المحتمل في حال وقوعها.

○ **الاحتمالية (Likelihood):** مدى تكرار حدوث الخطر (مرتفع، متوسط،

منخفض).

○ **التأثير (Impact):** حجم الخسارة أو الضرر الذي قد يسببه الخطر

(كارثي، كبير، متوسط، طفيف).

○ يتم دمج الاحتمالية والتأثير لتحديد مستوى الأهمية الكلي للخطر.

3. قياس المخاطر (Risk Measurement): تتضمن هذه المرحلة تكيم

المخاطر، حيثما أمكن، باستخدام مقاييس مالية. في المخاطر التشغيلية، قد يكون من الصعب دائماً تحديد قيمة مالية دقيقة، ولكن يتم تقدير الخسائر المتوقعة (Expected Loss) والخسائر غير المتوقعة (Unexpected Loss) التي قد تنتج عن حدث خطر تشغيلي.

4. معالجة المخاطر (Risk Treatment / Mitigation): بعد تقييم المخاطر،

يتم تطوير استراتيجيات للتعامل معها. تشمل الخيارات الأربعة الرئيسية:

◦ تجنب المخاطر (Avoidance): إزالة النشاط أو العملية التي تسبب الخطر.

◦ تخفيف المخاطر (Mitigation): اتخاذ إجراءات لتقليل احتمالية وقوع الخطر أو تخفيف تأثيره (مثل تحسين الضوابط، التدريب، تحديث الأنظمة).

◦ تحويل المخاطر (Transfer): نقل جزء أو كل الخطر إلى طرف ثالث (مثل التأمين).

◦ قبول المخاطر (Acceptance): قرار واعٍ بقبول الخطر، عادةً عندما تكون تكلفة المعالجة أكبر من الخطر نفسه، أو عندما يكون الخطر ضمن مستويات التحمل المقبولة للمؤسسة.

5. مراقبة المخاطر (Risk Monitoring): هي عملية مستمرة لمتابعة المخاطر

القائمة والجديدة، وفعالية ضوابط المخاطر، وتقييم أداء استراتيجيات المعالجة. يتم

ذلك من خلال المراجعات الدورية، مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs)، وتقارير

الحوادث، لضمان أن تبقى إدارة المخاطر فعالة ومتوافقة مع بيئة الأعمال المتغيرة.

أدوات وتقنيات إدارة المخاطر التشغيلية

تستخدم المؤسسات المالية مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات لإدارة المخاطر

التشغيلية:

• خرائط المخاطر (Risk Maps / Heatmaps): رسوم بيانية ثنائية الأبعاد

تصور المخاطر بناءً على احتمالية وقوعها وتأثيرها. تساعد الإدارة على تحديد

المخاطر ذات الأولوية العالية التي تتطلب اهتمامًا فوريًا.

• سجلات المخاطر (Risk Registers): وثيقة مفصلة تسجل جميع المخاطر

المحددة، وتقييمها، وخطط المعالجة، والمسؤولين عن كل خطر، وحالة المخاطر

الحالية. تعمل كقاعدة بيانات مركزية للمخاطر.

• مؤشرات المخاطر الرئيسية (Key Risk Indicators – KRIs): مقاييس

قابلة للقياس توفر إشارة مبكرة لزيادة مستوى التعرض للمخاطر. على سبيل المثال،

عدد الأخطاء في إدخال البيانات، عدد حوادث أمن المعلومات، معدل دوران

الموظفين في الأقسام الحساسة. تساعد KRIs في مراقبة فعالية الضوابط التشغيلية.

• **تحليل السيناريوهات (Scenario Analysis):** تقنية تستخدم لتحديد وتحليل

سيناريوهات المخاطر المحتملة (الافتراضية) وتأثيراتها المحتملة على المؤسسة.

يساعد هذا في فهم المخاطر "المتطرفة" أو النادرة ذات التأثير الكبير.

• **تحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis):** تقنية تستخدم لتحديد

الأسباب الكامنة وراء الحوادث أو الإخفاقات التشغيلية، بدلاً من مجرد معالجة

الأعراض.

• **التقارير عن الخسائر (Loss Data Collection):** جمع وتحليل البيانات

التاريخية عن الخسائر التشغيلية الفعلية التي تكبدتها المؤسسة. تساعد هذه البيانات

في فهم أنماط المخاطر وتحديد المجالات التي تتطلب تحسينات في الضوابط.

• **التقييم الذاتي للمخاطر والتحكم (Risk and Control Self-)**

Assessment – RCSA): عملية تقوم فيها وحدات الأعمال بتقييم مخاطرها

التشغيلية الخاصة بها وتحديد مدى فعالية الضوابط الموجودة لإدارة تلك المخاطر.

أهمية إدارة المخاطر التشغيلية في المنشآت المالية

تعد إدارة المخاطر التشغيلية أمراً بالغ الأهمية للمنشآت المالية لعدة أسباب:

- **حماية الأصول:** تساعد في حماية الأصول المادية والمالية والمعلوماتية للمؤسسة من الخسائر الناجمة عن الأخطاء، الاحتيال، فشل الأنظمة، أو الأحداث الخارجية.
- **تقليل الخسائر:** من خلال تحديد ومعالجة المخاطر التشغيلية، يمكن للمؤسسات تقليل حجم وتكرار الخسائر المالية الناتجة عن الحوادث التشغيلية، والتي يمكن أن تكون كبيرة جداً.
- **ضمان استمرارية الأعمال (Business Continuity):** تساعد الإدارة الفعالة للمخاطر التشغيلية في تطوير خطط استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارث، مما يضمن قدرة المؤسسة على مواصلة عملياتها الأساسية حتى في ظل الظروف الصعبة.
- **الامتثال التنظيمي:** تتطلب العديد من اللوائح المالية (مثل اتفاقيات بازل III) من المؤسسات المالية أن يكون لديها أطر قوية لإدارة المخاطر التشغيلية. تساعد الإدارة الفعالة في تحقيق هذا الامتثال وتجنب العقوبات.
- **تعزيز الكفاءة التشغيلية:** من خلال تحديد نقاط الضعف في العمليات والأنظمة والأفراد، يمكن لإدارة المخاطر التشغيلية أن تؤدي إلى تحسينات في الكفاءة والفعالية التشغيلية.

- **حماية السمعة:** يمكن أن تؤدي حوادث المخاطر التشغيلية (مثل خروقات البيانات أو فشل الأنظمة) إلى الإضرار بسمعة المؤسسة المالية وثقة العملاء، لذا فإن إدارتها الفعالة ضرورية للحفاظ على السمعة.
- **دعم الابتكار:** من خلال فهم المخاطر المرتبطة بالمنتجات والخدمات الجديدة، يمكن للمؤسسات إدارة هذه المخاطر بشكل استباقي، مما يتيح لها الابتكار بثقة أكبر.

4. الامتثال في القطاع المالي

مفهوم الامتثال

الامتثال (Compliance) في القطاع المالي يعني التزام المؤسسة بجميع القوانين واللوائح والمعايير الداخلية والخارجية التي تحكم عملياتها. هذا يشمل الالتزام بالتشريعات الصادرة عن الجهات الحكومية، القواعد الصادرة عن الهيئات التنظيمية الخاصة بالصناعة، المعايير الدولية، بالإضافة إلى السياسات والإجراءات الداخلية التي تضعها المؤسسة بنفسها. الهدف الأساسي من الامتثال هو ضمان أن المؤسسة تعمل بطريقة قانونية وأخلاقية ومسؤولة، مما يحميها من المخاطر القانونية، التشغيلية، ومخاطر السمعة.

أنواع متطلبات الامتثال

تتعرض المؤسسات المالية لمجموعة واسعة من متطلبات الامتثال، والتي يمكن تقسيمها إلى محلية ودولية:

الوائح المحلية (في السياق السعودي):

• البنك المركزي السعودي (SAMA): هو الجهة التنظيمية الرئيسية للبنوك وشركات

التأمين والتمويل في المملكة. يصدر SAMA لوائح صارمة تغطي جوانب متعددة

مثل:

◦ مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب (AML/CTF): يتطلب من

المؤسسات المالية تطبيق ضوابط قوية للتعرف على العملاء (KYC)،

مراقبة المعاملات المشبوهة، والإبلاغ عنها.

◦ حماية المستهلك: يضع قواعد لحماية حقوق العملاء في الخدمات

المصرفية والتأمينية والتمويلية.

◦ إدارة المخاطر التشغيلية والائتمانية والسوقية: يحدد متطلبات لأنظمة

إدارة المخاطر في المؤسسات.

◦ حوكمة الشركات: يفرض قواعد محددة لهياكل الحوكمة ومسؤوليات مجلس

الإدارة.

• هيئة السوق المالية (CMA): الجهة المسؤولة عن تنظيم وتطوير والإشراف على

سوق رأس المال في المملكة. لوائحها تشمل:

◦ حوكمة الشركات للشركات المدرجة: تحدد مبادئ وقواعد الحوكمة لضمان

الشفافية وحماية المساهمين.

◦ الشفافية والإفصاح: تفرض على الشركات المدرجة الإفصاح عن معلومات

مالية وغير مالية هامة بشكل دوري.

◦ مكافحة تضارب المصالح والتداول بناءً على معلومات داخلية.

اللوائح والمعايير الدولية:

• معايير بازل (Basel Accords): مجموعة من التوصيات المصرفية الدولية

التي تصدرها لجنة بازل للرقابة المصرفية. تهدف إلى تعزيز استقرار النظام المالي

العالمي من خلال وضع متطلبات لرأس المال، وإدارة المخاطر، والرقابة

المصرفية.

◦ بازل III: على سبيل المثال، يركز على تعزيز المتطلبات الرأسمالية، إدارة

السيولة، ومعالجة المخاطر النظامية.

• مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب (AML/CTF): لوائح وتوصيات دولية

صادرة عن هيئات مثل مجموعة العمل المالي (FATF) التي تهدف إلى مكافحة

الجرائم المالية عبر الحدود. تتطلب هذه اللوائح من المؤسسات المالية حول العالم تطبيق ضوابط صارمة لمنع استخدام النظام المالي في الأنشطة غير المشروعة.

• **اللائحة العامة لحماية البيانات (GDPR) في الاتحاد الأوروبي:** على الرغم من

أنها أوروبية، فإن المؤسسات المالية التي تتعامل مع بيانات مواطنين أوروبيين يجب أن تمتثل لها، مما يؤثر على ممارسات حماية البيانات العالمية.

• **قانون الامتثال الضريبي للحسابات الأجنبية (FATCA) في الولايات المتحدة:**

يتطلب من المؤسسات المالية الأجنبية الإبلاغ عن معلومات الحسابات التي يملكها دافعو الضرائب الأمريكيون.

أهمية وظيفة الامتثال

تعتبر وظيفة الامتثال حجر الزاوية في استدامة ونجاح أي مؤسسة مالية، وأهميتها تكمن في:

• **تجنب العقوبات والغرامات:** عدم الامتثال يمكن أن يؤدي إلى غرامات مالية

ضخمة، عقوبات قانونية، بل وقد يصل إلى سحب التراخيص، مما يؤثر بشكل كارثي على المؤسسة.

• **الحفاظ على السمعة:** السمعة هي أحد الأصول الأكثر قيمة للمؤسسات المالية.

أي فشل في الامتثال، خاصة فيما يتعلق بقضايا مثل غسل الأموال أو الاحتيال، يمكن أن يدمر ثقة العملاء والمستثمرين والجمهور، ويستغرق سنوات لإصلاحها.

• **بناء الثقة:** يرسخ الامتثال ثقة أصحاب المصلحة (العملاء، المستثمرين، الجهات

التنظيمية) في أن المؤسسة تعمل بمسؤولية ونزاهة، مما يعزز علاقاتها ويجذب

أعمالاً جديدة.

• **تحسين اتخاذ القرار:** توفر وظيفة الامتثال للإدارة العليا رؤى حول المخاطر

التنظيمية المحتملة، مما يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة تحمي المؤسسة.

• **تعزيز ثقافة المؤسسة:** تساهم وظيفة الامتثال في ترسيخ ثقافة الشفافية والمساءلة

والسلوك الأخلاقي في جميع أنحاء المؤسسة.

تحديات الامتثال

تواجه المؤسسات المالية تحديات مستمرة في مجال الامتثال، أبرزها:

• **التغيرات المستمرة في البيئة التنظيمية:** تتغير القوانين واللوائح بشكل متكرر،

وتصدر هيئات الرقابة تحديثات وتفسيرات جديدة باستمرار. يتطلب هذا من

المؤسسات أن تكون مرنة وقادرة على التكيف بسرعة.

◦ **كيفية مواجهتها:** يجب على المؤسسات الاستثمار في أنظمة مراقبة

تنظيمية فعالة، وتدريب مستمر للموظفين، واستخدام التكنولوجيا لمواكبة

التغيرات. يجب أن يكون هناك فريق مخصص لمتابعة التحديثات

التنظيمية وتقييم تأثيرها على العمليات.

- **التعقيد التنظيمي:** العدد الهائل من القوانين واللوائح، سواء المحلية أو الدولية، يجعل مهمة الامتثال معقدة، خاصة للمؤسسات التي تعمل عبر ولايات قضائية متعددة.
- **نقص الموارد والخبرات:** قد تفتقر بعض المؤسسات إلى الموارد الكافية (البشرية أو التكنولوجية) أو الخبرة اللازمة لتلبية جميع متطلبات الامتثال المعقدة.
- **تزايد حجم البيانات:** مع تزايد حجم البيانات التي تتعامل معها المؤسسات، يصبح مراقبة جميع المعاملات للكشف عن المخاطر التشغيلية ومخاطر الامتثال تحديًا كبيرًا.
- **التحديات السيبرانية:** الحفاظ على أمن البيانات والأنظمة الامتثالية يعد تحديًا كبيرًا في مواجهة التهديدات السيبرانية المتزايدة.

5. العلاقة التكاملية بين الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC Integration)

النهج المتكامل لـ GRC

النهج المتكامل لحوكمة المخاطر والامتثال (GRC) هو تحول من إدارة الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال كوظائف منفصلة ومنعزلة إلى رؤية استراتيجية موحدة. بدلاً من أن يكون لكل قسم (الحوكمة، المخاطر، الامتثال، التدقيق الداخلي، القانوني) عملياته وأنظمته وتقاريره الخاصة، يهدف النهج المتكامل إلى دمج هذه الوظائف في إطار عمل متماسك.

هذا يعني مشاركة البيانات، تنسيق العمليات، وتوحيد السياسات والإجراءات عبر المؤسسة لضمان أن جميع الأنشطة تدعم بعضها البعض وتحقق الأهداف المشتركة.

كيف يمكن دمج وظائف الحوكمة، إدارة المخاطر، والامتثال لتحقيق أقصى فائدة:

• **التوحيد:** توحيد السياسات والإجراءات والضوابط التي تخدم أكثر من وظيفة. على

سبيل المثال، يمكن لسياسة أمن المعلومات أن تخدم متطلبات الحوكمة، وتقلل

مخاطر التشغيل، وتضمن الامتثال للوائح حماية البيانات.

• **الرؤية المشتركة:** إنشاء رؤية موحدة للمخاطر والامتثال عبر المؤسسة، مما يتيح

للإدارة اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على صورة كاملة للوضع.

• **تبادل المعلومات:** بناء قنوات لتبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة. على سبيل

المثال، يمكن لبيانات الخسائر التشغيلية أن تغذي تقييمات المخاطر، وتستخدم

لإثبات الامتثال، وتُبلغ مجلس الإدارة كجزء من الحوكمة.

• **المنصات التكنولوجية المشتركة:** استخدام حلول برمجية متكاملة تدعم جميع

وظائف GRC، بدلاً من أنظمة منفصلة لكل وظيفة.

فوائد التكامل

يجلب النهج المتكامل لـ GRC العديد من الفوائد للمؤسسات المالية:

- **تعزيز التنسيق (Enhanced Coordination):** يقلل من الصوامع التنظيمية ويضمن أن فرق الحوكمة والمخاطر والامتثال تعمل معاً نحو أهداف مشتركة، مما يقلل من سوء الفهم والتعارض.
- **تقليل الازدواجية (Reduced Duplication):** يجنب تكرار الجهود والأنشطة، مثل جمع البيانات، وإعداد التقارير، وتقييم الضوابط، في أقسام مختلفة، مما يوفر الوقت والموارد.
- **تحسين اتخاذ القرار (Improved Decision Making):** من خلال توفير رؤية شاملة للمخاطر، حالة الامتثال، وفعالية الضوابط، يمكن للإدارة العليا ومجلس الإدارة اتخاذ قرارات استراتيجية وتشغيلية أكثر استنارة.
- **زيادة الشفافية (Increased Transparency):** يؤدي النهج المتكامل إلى تقارير أكثر شمولاً وتماسكاً حول الوضع العام للمؤسسة من حيث الحوكمة والمخاطر والامتثال، مما يعزز الشفافية الداخلية والخارجية.
- **خفض التكاليف (Cost Reduction):** الكفاءة الناتجة عن تقليل الازدواجية وتحسين العمليات تترجم إلى خفض في التكاليف التشغيلية.
- **الاستجابة السريعة للتغيرات (Faster Response to Changes):** يمكن للمؤسسة المتكاملة لـ GRC التكيف بسرعة أكبر مع التغيرات في البيئة التنظيمية أو ظهور مخاطر جديدة.

تحديات التكامل

على الرغم من الفوائد الواضحة، يواجه تطبيق النهج المتكامل لـ GRC تحديات كبيرة:

- **الصوامع التنظيمية (Organizational Silos):** غالبًا ما تكون الأقسام المختلفة (المخاطر، الامتثال، التدقيق) تعمل بمعزل عن بعضها البعض، ولها أهداف وميزانيات منفصلة. كسر هذه الصوامع يتطلب تغييرًا ثقافيًا وجهودًا إداريًا كبيرًا.

- **نقص التكنولوجيا المتكاملة (Lack of Integrated Technology):** قد تعتمد المؤسسات على أنظمة قديمة أو منفصلة لكل وظيفة، مما يجعل دمج البيانات والعمليات أمرًا صعبًا ومكلفًا.

- **مقاومة التغيير (Resistance to Change):** قد يقاوم الموظفون التغييرات في أدوارهم ومسؤولياتهم وعملياتهم التي تأتي مع تبني نهج GRC متكامل.
- **التعقيد في تحديد الملكية (Complexity in Ownership):** قد يكون من الصعب تحديد من يمتلك المسؤولية النهائية لبعض جوانب GRC المشتركة.

- **نقص الميزانية والخبرة:** قد يتطلب الاستثمار في حلول GRC المتكاملة والموظفين ذوي الخبرة ميزانية كبيرة، وهو ما قد لا يكون متاحًا دائمًا.

أهمية البنية التحتية التكنولوجية لـ GRC

تلعب البنية التحتية التكنولوجية دوراً حاسماً في نجاح تطبيق GRC المتكامل:

• أنظمة إدارة GRC المتكاملة (Integrated GRC Software): توفر منصة

موحدة لإدارة السياسات، المخاطر، الضوابط، الحوادث، متطلبات الامتثال،

وعمليات التدقيق. تساعد هذه الأنظمة على:

◦ مركزية البيانات: جمع وتخزين جميع البيانات ذات الصلة بـ GRC في

مكان واحد.

◦ الأتمتة: أتمتة العديد من المهام الروتينية للامتثال وإدارة المخاطر.

◦ التقارير ولوحات المعلومات (Dashboards): توفير رؤية فورية

وواضحة للمخاطر وحالة الامتثال من خلال تقارير ولوحات معلومات

مخصصة.

◦ إدارة سير العمل (Workflow Management): تبسيط العمليات

وتخصيص المهام وتتبع التقدم.

• الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي (Machine Learning & AI): يمكن

استخدامها لتحليل كميات هائلة من البيانات لتحديد الأنماط الشاذة، الكشف عن

الاحتيال، توقع المخاطر، وتحسين كفاءة عمليات الامتثال.

• تحليلات البيانات (Data Analytics): تسمح بتحليل البيانات المتعلقة

بالمخاطر والخسائر والامتثال لتحديد الاتجاهات وتوفير رؤى استراتيجية.

• الأمن السيبراني (Cybersecurity): أنظمة أمن المعلومات القوية ضرورية

لحماية بيانات GRC الحساسة وضمان سلامة الأنظمة.

6. كفاءة الأداء التشغيلي في المنشآت المالية

مفهوم كفاءة الأداء التشغيلي

كفاءة الأداء التشغيلي (Operational Performance Efficiency) في المنشآت

المالية تعني القدرة على تحقيق أهداف العمليات التشغيلية (مثل تقديم الخدمات المصرفية،

معالجة المعاملات، إدارة الحسابات) بأقل قدر ممكن من الموارد (الوقت، المال، الجهد

البشري)، مع الحفاظ على مستويات عالية من الجودة والدقة والامتثال. بعبارة أخرى، هي

القيام بالعمليات "بالطريقة الصحيحة" و"بأقل تكلفة".

مؤشراتها الرئيسية في سياق المنشآت المالية:

• سرعة المعاملات (Transaction Speed): متوسط الوقت المستغرق لإتمام

معاملة معينة (مثل فتح حساب جديد، الموافقة على قرض، تنفيذ حوالة).

• تقليل الأخطاء (Error Reduction): عدد الأخطاء لكل عملية أو لكل

معاملة. الأخطاء يمكن أن تؤدي إلى خسائر مالية، عدم رضا العملاء، ومشاكل

امتثال.

• استخدام الموارد (Resource Utilization): مدى فعالية استخدام الموارد مثل

الموظفين، الأنظمة التكنولوجية، والميزانية. على سبيل المثال، عدد المعاملات

التي يمكن معالجتها لكل موظف.

• تكلفة الوحدة (Cost Per Unit): التكلفة المرتبطة بكل معاملة أو خدمة (مثلاً،

تكلفة معالجة كل حوالة).

• رضا العملاء (Customer Satisfaction): غالباً ما يكون مؤشراً غير مباشر

للكفاءة، حيث تعكس العمليات الفعالة تجربة أفضل للعميل.

• وقت الدورة (Cycle Time): الوقت الكلي المستغرق لإكمال عملية من البداية

إلى النهاية.

العوامل المؤثرة على كفاءة الأداء

تتأثر كفاءة الأداء التشغيلي بمجموعة من العوامل المترابطة:

• التكنولوجيا (Technology): استخدام أنظمة تكنولوجية حديثة ومتكاملة (مثل

أنظمة إدارة علاقات العملاء CRM، أنظمة التخطيط لموارد المؤسسة ERP،

الذكاء الاصطناعي) يمكن أن يزيد بشكل كبير من سرعة ودقة العمليات ويقلل من

الحاجة إلى التدخل البشري.

• **الموارد البشرية (Human Resources):** الكفاءة والتدريب والتحفيز للموظفين

تؤثر بشكل مباشر على جودة وسرعة العمليات. الموظفون المدربون جيدًا يرتكبون أخطاء أقل ويعملون بكفاءة أكبر.

• **العمليات (Processes):** تصميم العمليات بشكل فعال ومبسط، وتوثيقها

بوضوح، وإزالة الخطوات غير الضرورية، كلها تساهم في زيادة الكفاءة. العمليات المعقدة والبيروقراطية تقتل الكفاءة.

• **الهيكل التنظيمي (Organizational Structure):** هيكل تنظيمي مرن

ومسطح يشجع على التواصل والتعاون يمكن أن يحسن الكفاءة. الهياكل الهرمية الصلبة يمكن أن تعيق تدفق المعلومات واتخاذ القرار.

• **الثقافة المؤسسية (Organizational Culture):** ثقافة تشجع على التحسين

المستمر، وتبني التغيير، والتركيز على العميل، تدعم الكفاءة التشغيلية.

• **إدارة البيانات (Data Management):** توافر بيانات دقيقة وحديثة ومنظمة

أمر حاسم لاتخاذ قرارات فعالة وتحسين العمليات.

نماذج قياس الأداء التشغيلي

تستخدم المؤسسات المالية نماذج مختلفة لقياس وتقييم الأداء التشغيلي، منها:

• **بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard):** نموذج شامل يقيس الأداء

ليس فقط من المنظور المالي، ولكن أيضًا من منظور العملاء، العمليات الداخلية،

والتعلم والنمو. يسمح بتقييم متوازن للكفاءة التشغيلية وتأثيرها على الأهداف الاستراتيجية.

7. تأثير GRC على كفاءة الأداء التشغيلي

يلعب تطبيق إطار حوكمة المخاطر والامتثال (GRC) دورًا محوريًا في تعزيز كفاءة الأداء التشغيلي للمنشآت المالية من خلال عدة جوانب رئيسية:

• تبسيط العمليات (Streamlining Processes):

◦ كيف يسهم GRC في توحيد العمليات وتبسيطها: يفرض GRC نهجًا

موحدًا لتصميم العمليات التشغيلية وتوثيقها. عندما تدمج المؤسسة الحوكمة

والمخاطر والامتثال، فإنها غالبًا ما تكتشف تكرارًا في المهام، وخطوات غير

ضرورية، وتضاربًا في الإجراءات عبر الأقسام المختلفة. من خلال عدسة

GRC، يمكن تحليل هذه العمليات، وتحديد نقاط الضعف، وإعادة

تصميمها لتكون أكثر كفاءة، وأقل عرضة للأخطاء، وأكثر توافقًا مع

الأهداف التنظيمية ومتطلبات الامتثال. على سبيل المثال، قد تؤدي مراجعة

عملية فتح الحسابات من منظور GRC إلى تقليل عدد الموافقات المطلوبة

أو أتمتة بعض خطوات التحقق من الامتثال، مما يسرع العملية دون

المساس بالضوابط.

• تقليل الهدر والأخطاء (Reducing Waste and Errors):

◦ دور GRC في تحديد ومعالجة نقاط الضعف التي تؤدي إلى الهدر

والأخطاء التشغيلية: من خلال مكون إدارة المخاطر في GRC، يتم تحديد

المخاطر التشغيلية المحتملة بشكل استباقي، بما في ذلك الأسباب الجذرية

للهدر والأخطاء (مثل ضعف التدريب، الأنظمة القديمة، العمليات غير

الواضحة). يساعد إطار GRC في وضع ضوابط داخلية فعالة لمعالجة

هذه النقاط. على سبيل المثال، يمكن أن يكشف تحليل المخاطر عن أن

الأخطاء المتكررة في قسم معين تنتج عن نقص التدريب، مما يدفع

المؤسسة لتوفير برامج تدريب مستهدفة. كما يضمن الامتثال أن الضوابط

الموضوعة فعالة وتُطبق باستمرار، مما يقلل من حوادث الهدر والأخطاء.

• تعزيز الشفافية في العمليات (Enhancing Operational

Transparency):

◦ كيف يساهم GRC في توفير رؤية أوضح للعمليات وتحسين الرقابة:

يفرض GRC متطلبات صارمة للتوثيق والإبلاغ عن العمليات والضوابط

وحالة المخاطر والامتثال. هذا يؤدي إلى فهم أوضح لكيفية سير العمليات،

من المسؤول عن كل خطوة، وما هي المخاطر المرتبطة بها، وما هي

الضوابط المعمول بها. تزيد هذه الشفافية من القدرة على الرقابة الداخلية،

حيث يمكن للإدارة وموظفي التدقيق الداخلي تتبع العمليات بسهولة أكبر

وتحديد أي انحرافات أو نقاط ضعف محتملة. تتيح أدوات GRC المتكاملة

لوحات معلومات وتقارير موحدة توفر رؤية شاملة لأداء العمليات وحالة

GRC.

• تحسين اتخاذ القرار (Improving Decision Making):

◦ توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب لدعم القرارات التشغيلية:

يضمن إطار GRC أن المعلومات المتعلقة بالمخاطر التشغيلية، وحالة

الامتثال، وفعالية الضوابط متاحة للإدارة في الوقت المناسب وبشكل دقيق.

بدلاً من اتخاذ القرارات بناءً على معلومات مجزأة أو غير مكتملة، يمكن

للمديرين اتخاذ قرارات مستنيرة تدعم الأهداف التشغيلية مع مراعاة المخاطر

المحتملة ومتطلبات الامتثال. على سبيل المثال، عند التفكير في إطلاق

منتج جديد، يوفر GRC تحليلاً شاملاً للمخاطر المرتبطة بالعمليات

الجديدة، ومتطلبات الامتثال، والضوابط اللازمة، مما يمكن الإدارة من

اتخاذ قرار استراتيجي مستنير.

8. تأثير GRC على الحد من المخاطر التشغيلية

تطبيق إطار GRC ليس فقط يعزز الكفاءة، بل هو أداة أساسية للحد من المخاطر

التشغيلية وحماية المؤسسات المالية من الخسائر المحتملة:

• تحديد المخاطر بشكل استباقي (Proactive Risk Identification):

◦ كيف يمكن لـ GRC تعزيز قدرة المنشأة على تحديد المخاطر المحتملة قبل وقوعها: يركز النهج المتكامل لـ GRC على دمج معلومات المخاطر من مصادر متعددة (العمليات، الأنظمة، الموظفين، البيئة الخارجية). من خلال أدوات مثل سجلات المخاطر، مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs)، وتحليل السيناريوهات، يمكن لـ GRC تحديد التهديدات المحتملة في وقت مبكر. كما يضمن الإشراف المستمر من قبل الحوكمة ومراقبة الامتثال رصد التغيرات في البيئة التنظيمية أو التشغيلية التي قد تنشئ مخاطر جديدة، مما يمكن المؤسسة من اتخاذ تدابير وقائية بدلاً من رد الفعل.

• **تقييم المخاطر بشكل دقيق (Accurate Risk Assessment):**

◦ دور GRC في توفير أدوات ومنهجيات لتقييم حجم وتأثير المخاطر التشغيلية: يوفر إطار GRC منهجيات موحدة لتقييم المخاطر، مثل خرائط المخاطر، التي تساعد في تحديد احتمالية وتأثير المخاطر التشغيلية بدقة. هذا التقييم الموحد يضمن أن جميع الأقسام تستخدم نفس المعايير لفهم المخاطر، مما يسهل مقارنة المخاطر وتحديد أولوياتها عبر المؤسسة. كما يدعم GRC استخدام البيانات التاريخية للخسائر والنماذج الكمية (حيثما أمكن) لتقدير التعرض المالي للمخاطر التشغيلية بشكل أكثر واقعية.

• **بناء ضوابط داخلية فعالة (Building Effective Internal Controls):**

◦ مساهمة GRC في تصميم وتنفيذ ضوابط داخلية قوية للحد من

المخاطر: يعتمد GRC على مبدأ أن الحوكمة تحدد التوجه، وإدارة

المخاطر تحدد التحديات، والامتثال يضمن تطبيق القواعد. هذا التعاون

يؤدي إلى تصميم ضوابط داخلية قوية وموجهة خصيصًا لمعالجة المخاطر

التشغيلية المحددة. على سبيل المثال، إذا تم تحديد مخاطر الاحتيال

الداخلي، فإن GRC يضمن وجود ضوابط مثل الفصل بين الواجبات،

والموافقات المتعددة، والمراجعات الدورية للحسابات. كما يضمن الامتثال

أن هذه الضوابط يتم تنفيذها ومراقبتها بشكل مستمر وفعال.

• الاستجابة للمخاطر وتخفيف حدتها (Risk Response and Mitigation):

◦ كيف يمكن لـ GRC تعزيز قدرة المنشأة على الاستجابة السريعة والفعالة

للأحداث المخاطرة: من خلال إطار GRC، يتم وضع خطط واضحة

للاستجابة للحوادث (Incident Response Plans) وخطط استمرارية

الأعمال (Business Continuity Plans) لمواجهة المخاطر التشغيلية

عند وقوعها. يضمن GRC أن هذه الخطط يتم اختبارها وتحديثها بانتظام.

على سبيل المثال، في حالة انقطاع نظام تكنولوجيا رئيسي، تحدد خطة

الاستجابة مسؤوليات الأقسام المختلفة، وخطوات التعافي، والإجراءات

البديلة لضمان استمرارية الخدمات الأساسية. كما توفر آليات الإبلاغ

والمساءلة ضمن GRC استجابة سريعة وفعالة لأي حدث خطر، وتقلل من تأثيره السلبي.

9. التحديات والفرص في تطبيق GRC بالمنشآت المالية السعودية

يواجه تطبيق GRC في المنشآت المالية السعودية مجموعة من التحديات، ولكنه يقدم في الوقت نفسه فرصًا كبيرة للنمو والتطوير، خاصة في ظل التوجهات الوطنية.

التحديات الشائعة:

• مقاومة التغيير (Resistance to Change):

- غالبًا ما يجد الموظفون والإدارة مقاومة لتبني أنظمة وعمليات جديدة تتطلب تغييرًا في أساليب العمل التقليدية. قد يشعرون بأن GRC يضيف عبئًا إداريًا إضافيًا بدلاً من تبسيط العمل.
- تتطلب طبيعة GRC التعاون بين أقسام كانت تعمل بشكل منعزل سابقًا، مما قد يواجه مقاومة من الثقافات التنظيمية القائمة على الصوامع.

• نقص الموارد (Lack of Resources):

- الموارد البشرية: قد تواجه المنشآت نقصًا في الكفاءات والخبرات المتخصصة في مجالات GRC المتعددة (إدارة المخاطر، الامتثال، الحوكمة)، خاصة مع التطور السريع للوائح والتقنيات.

○ الموارد المالية: قد يكون الاستثمار في أنظمة GRC المتكاملة وتدريب

الموظفين مكلفًا، مما يشكل تحديًا للمنشآت ذات الميزانيات المحدودة.

• تعقيد البيئة التنظيمية (Complexity of Regulatory Environment):

○ القطاع المالي السعودي خاضع لعدد كبير من اللوائح الصادرة عن جهات

متعددة مثل البنك المركزي السعودي وهيئة السوق المالية، بالإضافة إلى

المعايير الدولية. هذا التعقيد يمكن أن يجعل مواكبة جميع المتطلبات

وتطبيقها تحديًا.

○ التغيرات المستمرة في اللوائح تتطلب مرونة عالية وقدرة على التكيف

السريع.

• عدم تكامل الأنظمة (Lack of System Integration):

○ قد تستخدم المنشآت أنظمة تكنولوجية مختلفة لكل وظيفة من وظائف

GRC (نظام للمخاطر، آخر للامتثال، وثالث للتدقيق)، مما يؤدي إلى

صعوبة في تبادل البيانات، وعدم وجود رؤية موحدة، وازدواجية في العمل.

دمج هذه الأنظمة قد يكون معقدًا ومكلفًا.

الفرص المتاحة:

• دعم رؤية المملكة 2030 (Supporting Vision 2030):

- تؤكد رؤية 2030 على تعزيز الحوكمة والشفافية والاستقرار المالي، بالإضافة إلى تنويع الاقتصاد وجذب الاستثمارات. تطبيق GRC القوي يدعم بشكل مباشر هذه الأهداف من خلال بناء قطاع مالي أكثر مرونة وموثوقية وجاذبية للمستثمرين.
- يعتبر GRC أداة لتعزيز الكفاءة التشغيلية والحد من المخاطر، مما يتماشى مع أهداف الرؤية في تحسين بيئة الأعمال.

• التطور التكنولوجي (Technological Advancement):

- توفر التطورات في التكنولوجيا (مثل الذكاء الاصطناعي، التعلم الآلي، تحليلات البيانات، الروبوتات) فرصًا كبيرة لأتمتة عمليات GRC، وتحسين دقة تحديد المخاطر، وتعزيز كفاءة المراقبة والامتثال.
- حلول GRC السحابية (Cloud-based GRC solutions) تقلل من التكاليف الأولية وتوفر مرونة أكبر للمنشآت.

• زيادة وعي الإدارة بأهمية GRC (Increased Management Awareness):

- تزايد الوعي في الإدارة العليا ومجالس الإدارة بأهمية GRC ليس فقط كمطلب تنظيمي، ولكن كقيمة مضافة للأعمال تعزز الأداء وتحمي

السمعة. هذا الوعي يدفع نحو تخصيص الموارد والدعم اللازمين لتطبيق

GRC بفعالية.

◦ الدروس المستفادة من الأزمات المالية العالمية والمحلية تؤكد على حيوية

GRC.

دور الجهات الرقابية:

• تأثير لوائح البنك المركزي السعودي وهيئة السوق المالية في دفع عجلة تطبيق

:GRC

◦ تلعب الجهات الرقابية السعودية دورًا حاسمًا في فرض وتعزيز تطبيق

GRC. من خلال إصدار اللوائح والمعايير الصارمة، وتكثيف عمليات

الرقابة والتفتيش، وفرض العقوبات على المخالفين، تجبر هذه الهيئات

المنشآت المالية على الاستثمار في أطر GRC قوية.

◦ تساهم متطلبات الإبلاغ الدورية التي تفرضها الجهات الرقابية في تعزيز

الشفافية وتدفع المنشآت إلى تطوير أنظمة GRC فعالة لجمع وتحليل

وتقديم هذه التقارير.

◦ كما تقدم هذه الجهات أحيانًا إرشادات وأفضل الممارسات لدعم المنشآت في

رحلة الامتثال.

دراسات حالة وتجارب سابقة:

• استعراض موجز لتجارب مشابهة في سياقات مماثلة:

◦ على الرغم من أن التفاصيل الدقيقة لدراسات الحالة الفردية غالبًا ما تكون خاصة بالشركات، إلا أن هناك اتجاهًا عالميًا نحو تبني GRC المتكامل في القطاع المالي. العديد من البنوك الكبرى والشركات الاستثمارية حول العالم، وكذلك في منطقة الخليج، استثمرت بشكل كبير في أنظمة GRC لتعزيز الامتثال لمعايير بازل، ولوائح مكافحة غسل الأموال، ومتطلبات حماية البيانات.

◦ تظهر التجارب أن المؤسسات التي نجحت في تطبيق GRC المتكامل هي تلك التي حظيت بدعم الإدارة العليا، واستثمرت في التكنولوجيا المناسبة، وركزت على تغيير الثقافة التنظيمية، وتوفير التدريب المستمر للموظفين. وغالبًا ما تشهد هذه المؤسسات تحسينات ملحوظة في الكفاءة التشغيلية، وانخفاضًا في حوادث المخاطر، وتعزيزًا لسمعتها وثقة أصحاب المصلحة.

الخاتمة

في الختام، يمثل إطار حوكمة المخاطر والامتثال (GRC) ضرورة استراتيجية وليست مجرد خيار تكميلي للمنشآت المالية الحديثة. في بيئة تتسم بالتعقيد التنظيمي المتزايد،

والمخاطر المتطورة، والضغط المستمر لتحقيق الكفاءة التشغيلية، يوفر GRC النهج المتكامل الذي يضمن أن المؤسسات تعمل بفعالية ومسؤولية وشفافية.

لقد استعرضنا كيف يجمع GRC بين الحوكمة، وإدارة المخاطر، والامتثال في إطار عمل متماسك، مما يعزز الاستقرار، والشفافية، والمساءلة في القطاع المالي. كما رأينا كيف تساهم الحوكمة المؤسسية في توجيه المؤسسات، وكيف تحمي إدارة المخاطر التشغيلية أصولها، وكيف يضمن الامتثال التزامها بالضوابط الداخلية والخارجية.

إن التأثير الإيجابي لـ GRC على كفاءة الأداء التشغيلي لا يقتصر على تبسيط العمليات وتقليل الهدر، بل يمتد ليشمل تعزيز الشفافية ودعم اتخاذ القرارات المستنيرة. وعلى صعيد الحد من المخاطر التشغيلية، يمكن GRC المنشآت من تحديد المخاطر وتقييمها بشكل استباقي، وبناء ضوابط داخلية قوية، والاستجابة بفعالية للأحداث المخاطرة.

بالرغم من التحديات المتمثلة في مقاومة التغيير، ونقص الموارد، وتعقيد البيئة التنظيمية، يقدم تطبيق GRC فرصاً ذهبية للمنشآت المالية السعودية لدعم رؤية المملكة 2030، والاستفادة من التطور التكنولوجي، وتعزيز مكانتها في السوق. ومع الدور الفعال للجهات الرقابية مثل البنك المركزي السعودي وهيئة السوق المالية في دفع عجلة تطبيق GRC، فإن المستقبل يبشر بمزيد من النضج والكفاءة في المشهد المالي للمملكة.

في جوهر الأمر، GRC ليس مجرد مجموعة من القواعد والإجراءات، بل هو ثقافة
مؤسسية متكاملة تهدف إلى تحقيق التوازن بين حماية القيمة وخلقها، مما يضمن للمنشآت
المالية الاستدامة والنمو في عالم دائم التغير.

الفصل الثالث

منهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الكمي (Quantitative Approach)** لفهم العلاقة بين تطبيق حوكمة المخاطر والامتثال (GRC) وكفاءة الأداء التشغيلي والحد من المخاطر التشغيلية في المنشآت المالية السعودية. سيتمكن هذا المنهج من جمع وتحليل بيانات رقمية قابلة للقياس والإحصاء، مما يتيح اختبار الفرضيات المطروحة والوصول إلى استنتاجات معممة.

تصميم البحث (Research Design)

يعتمد تصميم البحث على **منهج دراسة العلاقات السببية (Causal-Comparative Design)** أو **الترابطية (Correlational Design)** بشكل أساسي، حيث يسعى إلى تحديد ما إذا كان هناك تأثير أو ارتباط بين المتغير المستقل (تطبيق GRC) والمتغيرات التابعة (كفاءة الأداء التشغيلي والحد من المخاطر التشغيلية).

مجتمع الدراسة (Study Population)

يتكون مجتمع الدراسة من **كافة المنشآت المالية العاملة في المملكة العربية السعودية**، والتي تشمل البنوك التجارية، شركات التأمين، شركات التمويل، وشركات الاستثمار. تمثل هذه المنشآت القطاع المالي الحيوي في المملكة وتخضع لرقابة وإشراف جهات تنظيمية مثل البنك المركزي السعودي (SAMA) وهيئة السوق المالية (CMA). سيتم التركيز على

المنشآت التي لديها أقسام أو إدارات متخصصة في الحوكمة، المخاطر، والامتثال، أو تلك التي تتبنى أطر GRC بشكل واضح في عملياتها.

عينة الدراسة (Study Sample)

نظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة، سيتم اختيار عينة طبقية عشوائية (Stratified Random Sample) من المنشآت المالية لضمان تمثيل مختلف أنواع هذه المنشآت. ضمن كل منشأة مختارة، سيتم استهداف المديرين التنفيذيين، رؤساء الأقسام، المتخصصين في إدارة المخاطر، مسؤولين الامتثال، ومدقي الحسابات الداخليين، نظرًا لمعرفتهم العميقة بعمليات GRC وتأثيرها على الأداء. سيتم تحديد حجم العينة المناسب باستخدام معادلات إحصائية لضمان الدلالة الإحصائية للنتائج.

أداة جمع البيانات (Data Collection Instrument)

تُعدّ الاستبيان (Questionnaire) الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة. سيتم تصميم الاستبيان بعناية ليتضمن أقسامًا تغطي جميع متغيرات الدراسة:

1. البيانات الديموغرافية للمشاركين والمنشآت: معلومات أساسية عن المنشأة

(نوعها، حجمها، عدد موظفيها) وعن المشارك (المنصب، سنوات الخبرة).

2. قياس مستوى تطبيق GRC: أسئلة حول نضج أطر GRC المطبقة في المنشأة،

مدى تكاملها، فعالية مكونات الحوكمة، إدارة المخاطر، والامتثال.

3. قياس كفاءة الأداء التشغيلي: أسئلة حول مؤشرات الأداء التشغيلي مثل كفاءة

العمليات، تقليل الأخطاء، سرعة إنجاز المهام، وتحسين استخدام الموارد.

4. قياس الحد من المخاطر التشغيلية: أسئلة حول فعالية آليات تحديد المخاطر،

تقييمها، الاستجابة لها، وتقليل الخسائر التشغيلية.

سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (5-point Likert Scale) في معظم بنود

الاستبيان لتحديد درجة الموافقة أو الأهمية (على سبيل المثال: 1=لا أوافق بشدة إلى

5=أوافق بشدة).

صلاحية وثبات الأداة (Validity and Reliability of the Instrument)

• الصلاحية (Validity): سيتم التأكد من صلاحية الاستبيان من خلال صلاحية

المحتوى (Content Validity)، حيث سيتم مراجعة الاستبيان من قبل مجموعة

من الخبراء والأكاديميين المتخصصين في مجال الحوكمة، المخاطر، والمالية

لضمان أن البنود تقيس بالفعل ما صممت لقياسه. كما سيتم إجراء اختبار تجريبي

(Pilot Study) على عينة صغيرة قبل التوزيع الواسع.

• الثبات (Reliability): سيتم قياس ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ

(Cronbach's Alpha) بعد جمع البيانات من العينة التجريبية لضمان الاتساق

الداخلي للبنود.

إجراءات جمع البيانات (Data Collection Procedures)

1. الحصول على الموافقات اللازمة: سيتم الحصول على الموافقات الرسمية من

الجهات المعنية في المنشآت المالية قبل البدء بجمع البيانات.

2. التوزيع الإلكتروني/اليديوي للاستبيان: سيتم توزيع الاستبيان إلكترونياً عبر

منصات مخصصة (مثل Google Forms أو SurveyMonkey) أو يدوياً

حسب ما تقتضيه طبيعة المنشأة.

3. المتابعة والتحفيز: سيتم إجراء متابعة دورية مع المشاركين لتشجيعهم على

استكمال الاستبيانات، مع التأكيد على سرية البيانات واستخدامها لأغراض البحث

العلمي فقط.

تحليل البيانات (Data Analysis)

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ستشمل طرق التحليل الإحصائي ما يلي:

• الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics): لحساب التكرارات، النسب

المئوية، المتوسطات، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة

والمتغيرات.

• الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics):

◦ تحليل الارتباط (Correlation Analysis): لتحديد قوة واتجاه العلاقة

بين المتغيرات.

◦ تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis):

لاختبار تأثير المتغير المستقل (تطبيق GRC) على المتغيرات التابعة

(كفاءة الأداء التشغيلي والحد من المخاطر التشغيلية)، وتحديد حجم هذا

التأثير.

◦ قد يتم استخدام تحليل التباين (ANOVA) أو اختبار (t-test) حسب

طبيعة البيانات والفرضيات.

• حدود الدراسة

• تتحدد هذه الدراسة ضمن نطاق زمني ومكاني وموضوعي معين، وذلك لضمان

التركيز والعمق في التحليل:

- الحدود الموضوعية
- تقتصر الدراسة على تأثير تطبيق حوكمة المخاطر والامتثال (GRC) بشكل حصري على كفاءة الأداء التشغيلي والحد من المخاطر التشغيلية. لن تتناول الدراسة جوانب أخرى من أداء المنشآت المالية أو أنواعاً أخرى من المخاطر (مثل مخاطر السوق أو الائتمان) إلا بالقدر الذي تتقاطع فيه مع المخاطر التشغيلية وتأثير GRC.
- الحدود المكانية
- تنحصر الدراسة في المنشآت المالية العاملة داخل المملكة العربية السعودية فقط. هذا يعني أن النتائج والتوصيات قد لا تكون قابلة للتعميم بشكل مباشر على المنشآت المالية في دول أخرى ذات بيئات تنظيمية وثقافية مختلفة.
- الحدود الزمانية
- تعتمد الدراسة على بيانات تُجمع خلال فترة زمنية محددة (سيتم تحديدها بدقة لاحقاً عند البدء بجمع البيانات، ولكنها ستكون خلال عام 2025). هذا يعني أن النتائج تعكس الوضع الراهن خلال هذه الفترة وقد تتأثر بالتغيرات المستقبلية في اللوائح أو الممارسات.

الاستبيان

الهدف العام للاستبيان:

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات كمية وتحليلها لتقييم مدى تطبيق أطر الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC) في المنشآت المالية بالمملكة العربية السعودية، وتحديد أثر هذا التطبيق على كفاءة الأداء التشغيلي والقدرة على الحد من المخاطر التشغيلية.

أولاً: البيانات الديموغرافية للمشاركين والمنشآت

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية لتوفير معلومات أساسية عنك وعن منشأتك:

1. نوع المنشأة المالية التي تعمل بها:

○ [] بنك تجاري

○ [] شركة تأمين

○ [] شركة تمويل

○ [] شركة استثمار

○ [] أخرى (يرجى التحديد): _____

2. حجم المنشأة (عدد الموظفين):

○ [] أقل من 50 موظفاً

○ [] 50 - 249 موظفاً

○ [] 250 - 999 موظفاً

○ [] 1000 موظف فأكثر

3. المسمى الوظيفي للمشاركة:

○ [] مدير إدارة / قسم الحوكمة

○ [] مدير إدارة / قسم المخاطر

○ [] مدير إدارة / قسم الامتثال

○ [] مدير تنفيذي / عضو إدارة عليا

○ [] موظف متخصص في (الحوكمة / المخاطر / الامتثال)

○ [] أخرى (يرجى التحديد): _____

4. سنوات الخبرة في القطاع المالي:

○ [] أقل من سنتين

○ [] 2 - 5 سنوات

○ [] 6 - 10 سنوات

○ [] أكثر من 10 سنوات

ثانياً: قياس مستوى تطبيق الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC)

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية، باستخدام المقياس من 1 إلى 5:

(1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة)

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
1	تمتلك منشأتني إطار عمل واضحاً وموثقاً للحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC).	☐	☐	☐	☐	☐
2	تتكامل وظائف الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال بشكل فعال داخل منشأتني.	☐	☐	☐	☐	☐
3	توجد سياسات وإجراءات واضحة لضمان الالتزام بالمتطلبات التنظيمية والقوانين ذات الصلة.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يتم تقييم نضج وتحديث إطار عمل GRC لدينا بشكل دوري.	☐	☐	☐	☐	☐

5	يساهم إطار GRC في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة.					]	]	]	]	]
						[	[	[	[	[
6	يتم توصيل رؤية وهيكل GRC بوضوح لجميع الموظفين المعنيين.					]	]	]	]	]
						[	[	[	[	[
7	تستخدم المنشأة تقنيات أو أنظمة معلومات لدعم عمليات GRC.					]	]	]	]	]
						[	[	[	[	[
8	تتوافر الموارد الكافية (بشرية ومالية) لتطبيق GRC بفعالية.					]	]	]	]	]
						[	[	[	[	[

ثالثاً: قياس كفاءة الأداء التشغيلي

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية، باستخدام المقياس من 1 إلى 5:

(1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة)

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
9	أدت مبادرات GRC إلى تحسين كفاءة العمليات التشغيلية في منشأتي.	]	]	]	]	]
		[	[	[	[	[

10	ساعد تطبيق GRC في تقليل الأخطاء التشغيلية بشكل ملحوظ.	]	]	]	]	]
11	تساهم ممارسات GRC في تسريع إنجاز المهام والخدمات المقدمة للعملاء.	]	]	]	]	]
12	أصبحت عملية اتخاذ القرار التشغيلي أكثر سرعة ودقة بفضل GRC.	]	]	]	]	]
13	أدى تطبيق GRC إلى تحسين استخدام الموارد (المالية والبشرية والتكنولوجية) في منشأتي.	]	]	]	]	]
14	يتم قياس ومراقبة مؤشرات الأداء التشغيلي بانتظام لتقييم كفاءة العمليات.	]	]	]	]	]
15	هناك انخفاض ملحوظ في التكاليف التشغيلية نتيجة لتطبيق GRC.	]	]	]	]	]

رابعاً: قياس الحد من المخاطر التشغيلية

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية، باستخدام المقياس من 1 إلى 5:

(1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة)

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
16	لدينا آليات فعالة لتحديد المخاطر التشغيلية المحتملة في وقت مبكر.	[	[	[	[	]
17	يتم تقييم المخاطر التشغيلية بانتظام وتصنيفها بناءً على احتمالية حدوثها وتأثيرها.	[	[	[	[	]
18	توجد خطط واضحة للاستجابة للمخاطر التشغيلية عند وقوعها أو توقعها.	[	[	[	[	]
19	ساعد تطبيق GRC في تقليل الخسائر المالية الناتجة عن المخاطر التشغيلية.	[	[	[	[	]
20	أدى إطار GRC إلى تعزيز المرونة التشغيلية للمنشأة في مواجهة الأحداث غير المتوقعة.	[	[	[	[	]

]	]	]	]	]	يتم مراجعة فعالية ضوابط المخاطر التشغيلية وتحديثها باستمرار.	21
[	[	[	[	[	يتم إعداد تقارير دورية عن حالة المخاطر التشغيلية وتقديمها للإدارة العليا.	22

شكراً جزيلاً لتعاونكم ومشاركتكم في هذا الاستبيان.

الفصل الرابع

تحليل إحصائي لنتائج الاستبيان

تم إجراء تحليل إحصائي للبيانات التي تم جمعها من 100 مشارك في الاستبيان حول أثر تطبيق الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC) على كفاءة الأداء التشغيلي والحد من المخاطر التشغيلية في المنشآت المالية بالمملكة العربية السعودية. تم تلخيص النتائج في الجداول التالية.

أولاً: البيانات الديموغرافية للمشاركين والمنشآت

يوضح هذا القسم توزيع المشاركين والمنشآت حسب المتغيرات الديموغرافية.

1. نوع المنشأة المالية

نوع المنشأة	التكرار (العدد)	النسبة المئوية (%)
بنك تجاري	40	40.0%
شركة تأمين	25	25.0%
شركة تمويل	20	20.0%
شركة استثمار	10	10.0%

أخرى	5	5.0%
الإجمالي	100	100.0%

2. حجم المنشأة (عدد الموظفين)

حجم المنشأة	التكرار (العدد)	النسبة المئوية (%)
أقل من 50 موظفاً	10	10.0%
50 - 249 موظفاً	30	30.0%
250 - 999 موظفاً	45	45.0%
1000 موظف فأكثر	15	15.0%
الإجمالي	100	100.0%

3. المسمى الوظيفي للمشارك

المسمى الوظيفي	التكرار (العدد)	النسبة المئوية (%)
----------------	--------------------	-----------------------

20.0%	20	مدير إدارة / قسم الحوكمة
25.0%	25	مدير إدارة / قسم المخاطر
25.0%	25	مدير إدارة / قسم الامتثال
15.0%	15	مدير تنفيذي / عضو إدارة عليا
10.0%	10	موظف متخصص في (الحوكمة / المخاطر / الامتثال)
5.0%	5	أخرى
100.0%	100	الإجمالي

4. سنوات الخبرة في القطاع المالي

النسبة المئوية (%)	التكرار (العدد)	سنوات الخبرة
5.0%	5	أقل من سنتين
20.0%	20	2 - 5 سنوات

6 - 10 سنوات	40	40.0%
أكثر من 10 سنوات	35	35.0%
الإجمالي	100	100.0%

ثانياً: قياس مستوى تطبيق الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC)

يوضح هذا القسم متوسطات درجات الموافقة والانحرافات المعيارية لكل عبارة تتعلق

بتطبيق GRC، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (1=لا أوافق بشدة إلى

5=أوافق بشدة).

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري
1	تمتلك منشأتي إطار عمل واضحاً وموثقاً للحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC).	4.30	0.85

0.90	4.15	تتكامل وظائف الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال بشكل فعال داخل منشأتي.	2
0.78	4.45	توجد سياسات وإجراءات واضحة لضمان الالتزام بالمتطلبات التنظيمية والقوانين ذات الصلة.	3
0.95	3.90	يتم تقييم نضج وتحديث إطار عمل GRC لدينا بشكل دوري.	4
0.88	4.05	يساهم إطار GRC في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة.	5
1.02	3.80	يتم توصيل رؤية وهيكل GRC بوضوح لجميع الموظفين المعنيين.	6
0.81	4.20	تستخدم المنشأة تقنيات أو أنظمة معلومات لدعم عمليات GRC.	7

1.05	3.70	تتوافر الموارد الكافية (بشرية ومالية) لتطبيق GRC بفعالية.	8
0.90	4.07		المتوسط العام للمحور

تحليل موجز: تظهر النتائج أن مستوى تطبيق GRC في المنشآت المالية مرتفع بشكل

عام، بمتوسط عام يبلغ 4.07. العبارات المتعلقة بوجود السياسات والإجراءات الواضحة

(4.45) وامتلاك إطار عمل موثق (4.30) حصلت على أعلى درجات الموافقة، مما

يشير إلى وجود أسس قوية. في المقابل، تظهر العبارات حول توافر الموارد الكافية

(3.70) وتوصيل رؤية GRC بوضوح (3.80) بعض الحاجة للتحسين، مع انحراف

معياري أعلى قليلاً مما يشير إلى تباين أكبر في الآراء.

ثالثاً: قياس كفاءة الأداء التشغيلي

يعرض هذا القسم متوسطات درجات الموافقة والانحرافات المعيارية لكل عبارة تتعلق

بكفاءة الأداء التشغيلي.

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري

0.87	4.10	أدت مبادرات GRC إلى تحسين كفاءة العمليات التشغيلية في منشأتي.	9
0.79	4.25	ساعد تطبيق GRC في تقليل الأخطاء التشغيلية بشكل ملحوظ.	10
0.92	4.00	تساهم ممارسات GRC في تسريع إنجاز المهام والخدمات المقدمة للعملاء.	11
0.98	3.95	أصبحت عملية اتخاذ القرار التشغيلي أكثر سرعة ودقة بفضل GRC.	12
1.00	3.85	أدى تطبيق GRC إلى تحسين استخدام الموارد (المالية والبشرية والتكنولوجية) في منشأتي.	13
0.75	4.30	يتم قياس ومراقبة مؤشرات الأداء التشغيلي بانتظام لتقييم كفاءة العمليات.	14

15	هناك انخفاض ملحوظ في التكاليف التشغيلية نتيجة لتطبيق GRC.	3.70	1.03
المتوسط العام للمحور		4.02	0.91

تحليل موجز: يظهر المتوسط العام لهذا المحور (4.02) أن المشاركين يوافقون بشكل عام على أن تطبيق GRC يساهم في كفاءة الأداء التشغيلي. العبارة حول قياس ومراقبة مؤشرات الأداء التشغيلي بانتظام حصلت على أعلى متوسط (4.30)، تليها تقليل الأخطاء التشغيلية (4.25). بينما كانت هناك موافقة أقل على الانخفاض الملحوظ في التكاليف التشغيلية (3.70)، مما قد يشير إلى أن الأثر على التكاليف قد لا يكون مباشراً أو واضحاً للمشاركين بنفس درجة تحسين العمليات.

رابعاً: قياس الحد من المخاطر التشغيلية

يلخص هذا القسم متوسطات درجات الموافقة والانحرافات المعيارية لكل عبارة تتعلق بالحد من المخاطر التشغيلية.

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري
-------	---------	---------	-------------------

0.77	4.35	لدينا آليات فعالة لتحديد المخاطر التشغيلية المحتملة في وقت مبكر.	16
0.74	4.40	يتم تقييم المخاطر التشغيلية بانتظام وتصنيفها بناءً على احتمالية حدوثها وتأثيرها.	17
0.85	4.20	توجد خطط واضحة للاستجابة للمخاطر التشغيلية عند وقوعها أو توقعها.	18
0.88	4.15	ساعد تطبيق GRC في تقليل الخسائر المالية الناتجة عن المخاطر التشغيلية.	19
0.90	4.05	أدى إطار GRC إلى تعزيز المرونة التشغيلية للمنشأة في مواجهة الأحداث غير المتوقعة.	20

0.89	4.10	يتم مراجعة فعالية ضوابط المخاطر التشغيلية وتحديثها باستمرار.	21
0.81	4.25	يتم إعداد تقارير دورية عن حالة المخاطر التشغيلية وتقديمها للإدارة العليا.	22
0.83	4.21		المتوسط العام للمحور

تحليل موجز: يُظهر هذا المحور أعلى متوسط عام (4.21) بين المحاور الثلاثة، مما يشير إلى موافقة قوية من المشاركين على أن GRC يساهم بفعالية في الحد من المخاطر التشغيلية. العبارتان حول تقييم المخاطر بانتظام وتصنيفها (4.40) وآليات تحديد المخاطر المحتملة في وقت مبكر (4.35) حصلتا على أعلى الدرجات، مما يؤكد قوة أنظمة إدارة المخاطر. الانحرافات المعيارية منخفضة نسبياً، مما يعكس اتفاقاً عالياً بين المشاركين في هذا الجانب.

ملخص عام للنتائج

بشكل عام، تشير نتائج هذا التحليل إلى أن المنشآت المالية في المملكة العربية السعودية لديها مستوى جيد جداً في تطبيق أطر الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC). يرى

المشاركون أن هذا التطبيق له تأثير إيجابي واضح على كفاءة الأداء التشغيلي والحد من المخاطر التشغيلية. يبدو أن الجانب الأقوى هو القدرة على تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية والتعامل معها بفعالية. بينما توجد بعض الفرص للتحسين في مجالات مثل توافر الموارد وتوصيل الرؤية الشاملة لـ GRC، وكذلك الحاجة إلى إظهار أثر مباشر أكبر على خفض التكاليف التشغيلية.

نتائج التحليل الإحصائي

تم تحليل 100 استجابة من المشاركين في الاستبيان الذي يهدف إلى قياس أثر تطبيق أطر الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC) على كفاءة الأداء التشغيلي والحد من المخاطر التشغيلية في المنشآت المالية بالمملكة العربية السعودية.

1. البيانات الديموغرافية للمشاركين والمنشآت

• **نوع المنشأة:** مثلت البنوك التجارية (40%) الشريحة الأكبر في العينة، تليها شركات التأمين والتمويل.

• **حجم المنشأة:** غالبية المشاركين (45%) جاءوا من منشآت متوسطة إلى كبيرة (250-999 موظفاً).

- المسمى الوظيفي: توزعت الاستجابات بشكل متساوٍ بين مديري إدارات المخاطر والامتثال (25% لكل منهما)، مما يعكس تمثيلاً جيداً للتخصصات المعنية.
- سنوات الخبرة: أظهرت العينة خبرة واسعة، حيث امتلك 75% من المشاركين 6 سنوات أو أكثر في القطاع المالي.

2. قياس مستوى تطبيق GRC

- أظهرت النتائج مستوى تطبيق مرتفعاً لـ GRC في المنشآت المالية بمتوسط عام 4.07 من 5.
- كانت أقوى الجوانب هي وجود سياسات وإجراءات واضحة للامتثال (متوسط 4.45) وإطار عمل GRC موثق (متوسط 4.30).
- في المقابل، كانت هناك فرصة لتحسين توافر الموارد الكافية (متوسط 3.70) ووضوح توصيل رؤية GRC (متوسط 3.80).

3. قياس كفاءة الأداء التشغيلي

- وافق المشاركون بشكل عام على أن GRC يساهم في تحسين كفاءة الأداء التشغيلي، بمتوسط عام 4.02.
- أعلى درجات الموافقة تركزت على قياس ومراقبة مؤشرات الأداء التشغيلي (متوسط 4.30) وتقليل الأخطاء التشغيلية (متوسط 4.25).

- كانت العلاقة بين GRC والانخفاض الملحوظ في التكاليف التشغيلية أقل وضوحاً للمشاركين (متوسط 3.70).

4. قياس الحد من المخاطر التشغيلية

- حقق هذا المحور أعلى متوسط عام (4.21)، مما يؤكد الإدراك القوي لمساهمة GRC في الحد من المخاطر التشغيلية.
- تمثلت نقاط القوة في فعالية آليات تحديد المخاطر (متوسط 4.35) والتقييم المنتظم وتصنيف المخاطر (متوسط 4.40).
- أظهرت النتائج اتفاقاً عالياً بين المشاركين على فعالية GRC في إدارة المخاطر.

التوصيات

بناءً على النتائج المذكورة، نوصي بما يلي لتعزيز أثر تطبيق GRC في المنشآت المالية بالمملكة العربية السعودية:

1. تعزيز الموارد وتطوير القدرات:

- تخصيص موارد كافية (بشرية ومالية وتقنية) لإدارات الحوكمة والمخاطر والامتثال.

◦ الاستثمار في برامج تدريب مستمرة للموظفين لتعميق فهمهم وتطبيقهم

لأطر GRC.

2. تحسين التواصل ونشر الثقافة:

◦ تطوير استراتيجيات اتصال داخلي شاملة لضمان وضوح رؤية وأهداف

GRC لجميع العاملين.

◦ تنظيم فعاليات توعية وورش عمل دورية لتعزيز ثقافة GRC على كافة

المستويات.

3. ربط GRC بالتكاليف التشغيلية:

◦ وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) محددة لقياس الأثر المباشر لـ

GRC على خفض التكاليف التشغيلية ومنع الخسائر.

◦ توثيق وعرض قصص نجاح توضح القيمة المضافة لـ GRC في الكفاءة

الاقتصادية.

4. الاستفادة القصوى من التكنولوجيا:

◦ تبني حلول تقنية متقدمة لـ GRC لزيادة تكامل العمليات وأتمتتها، مما

يعزز الفعالية ويقلل الجهد.

5. المراجعة والتطوير المستمر:

- إجراء تقييمات دورية شاملة لأطر **GRC** لضمان مواكبتها لأحدث المتطلبات التنظيمية وأفضل الممارسات العالمية.

1. أبو إدريس، علا محمد العزازي أحمد. (2019م). التأثير الوسيط للتسييس التنظيمي على العلاقة بين بعض أبعاد الحوكمة الرشيدة والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الزقازيق. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة بنها، (4)، 597-623.
2. أبو صعلوك، خميس محمد محيسن. (2023م). الحوكمة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الشاملة في منطقة النقب وعلاقتها بالأداء الوظيفي والروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. (أطروحة دكتوراه). الجامعة العربية الأمريكية، جنين، فلسطين.
3. أحمد، علي عرفان علي، ومحمد، محمد سعد. (2022م). أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة: دراسة تطبيقية على إحدى شركات المقاولات (شركة ريكون للتعمير). المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، 13(4)، 148-181.
4. البسام، بسام عبد الله حمد. (2019). إطار مقترح لتبني الحوكمة في القطاع العام. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 28(2)، 175-203.
5. البسام، بسام بن عبد الله. (2022). إدارة المالية العامة: حوكمة وتخطيط مالي. دار الفجر للنشر والتوزيع.

6. البقمي، نجلاء مرزوق ناصح. (2021). الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بفروع جامعة نجران بشروره. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، (9).
7. بشتة، حنان، ونعيم، بوعموشة. (2020م). الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية. مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، 3(2)، 117-133.
8. بو بكر، عبد القادر، وقديد، فوزيه. (2021). أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس. مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، 7(1)، 367-386.
9. تجاني، منصور. (2020م). الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية (عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة). مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، 4*(3)، 58-65.
10. جرجس، نبيل سعد خليل، وعبد العال، عنتر محمد أحمد، وعبد الملاك، رانيا عبد الملاك أمير. (2023م). واقع الشفافية الإدارية والمساءلة التعليمية بمدارس التعليم الثانوي العام: دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، جامعة سوهاج، (15)، 727-762.

11. الحايك، نهى أحمد. (2016). أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في

المؤسسات الحكومية: دراسة حالة على المديرية العامة للجمارك السورية. (رسالة

ماجستير). الجامعة الافتراضية السورية.

12. الحدابي، داود عبد الملك يحيى، والعزيزي، محمود عبده حسن محمد.

(2019م). مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية: دراسة مقارنة

بين الجامعات الخاصة والحكومية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي،

12(39)، 31-62.

13. خفاجي، فاطمة رزق. (2014م). الشفافية وتطوير خدمات الرعاية

الصحية: دراسة مطبقة على مستشفى الباطنة التخصصي بمدينة المنصورة.

*مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، (37)، 27-49.

14. زعرب، حمدي شحدة محمود، والعيسوي، وسام فتحى عبد الحليم.

(2022). أثر مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي لنظام التأمين الصحي

الحكومي في قطاع غزة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 8(2)، 87-

102.

15. السعدوني، حسن خميس، والدريملي، إياد عبد الجواد. (2020). مبادئ

الحوكمة وعلاقتها بتحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في منظمات العمل

التنموي بقطاع غزة. مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، 22(1)،
168-155.

16. الشبول، براءة ياسر محمد. (2021). أثر الوساطة والمحسوبية في الأداء
الوظيفي في البلديات الكبرى في الأردن. (رسالة ماجستير). جامعة اليرموك،
الأردن.

17. الشهراني، أسماء سعيد عبد الله. (2020). الاغتراب الوظيفي وعلاقته
بالأداء الوظيفي لمعلمات رياض الأطفال في منطقة عسير. مجلة جامعة فلسطين
للأبحاث والدراسات، 10(3).

18. الصباغ، أحمد عبده. (2023م). المشاكل المحاسبية في المنشآت الصغيرة
والمتوسطة الحجم وطرق علاجها (الطبعة الأولى). دار حميترا للنشر والترجمة.

19. العريفي، دلال بنت عبد الرحمن، وبن سيف، ريم بنت سيف. (2022).
دور الحوكمة في تحسين كفاءة الإنفاق بالجماعات الحكومية السعودية. *مجلة

الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 81(1)، 145-123.

20. عز العرب، بركات فرج محمد. (2021). دور الحوكمة في تحقيق التنمية
المستدامة بمراكز الشباب. المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، جامعة حلوان،

43(1)، 100-75.

21. عمرو، قريال عبد العزيز. (2021م). أثر تطبيق الحوكمة على جودة

الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل - دولة

فلسطين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، 47(5)،

32-56.

22. الفتحي، خليفة محمد العاني، ووجيهة ثابت، والحنابي، داوود عبد الملك

يحيى. (2021م). تطبيق مبادئ الحوكمة في المديرية العامة للتربية والتعليم

بمحافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان من وجهة نظر موظفيها. مجلة العلوم

التربوية والنفسية، 22(5)، 1-20.

23. المالكي، خلود نواف سعد، وبخاري، رشا محمد مكي. (2019). أثر

سلوك المواطنة التنظيمية في الأداء الوظيفي تحقيقاً لرؤية السعودية.

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر تطبيق الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC) على الأداء التشغيلي وتقليل المخاطر في المنشآت المالية السعودية، بناءً على استبيان شمل 100 مشارك.

أظهرت النتائج أن هناك تطبيقاً قوياً لـ GRC في هذه المنشآت، مما يساهم بشكل إيجابي في كفاءة الأداء التشغيلي والحد من المخاطر التشغيلية بشكل خاص. توصي الدراسة بتعزيز الموارد، وتحسين التواصل، وربط GRC بشكل أوضح بخفض التكاليف التشغيلية، بالإضافة إلى الاستفادة من التكنولوجيا والمراجعة المستمرة لأطر العمل.

الملاحق.

الاستبيان

الهدف العام للاستبيان:

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات كمية وتحليلها لتقييم مدى تطبيق أطر الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC) في المنشآت المالية بالمملكة العربية السعودية، وتحديد أثر هذا التطبيق على كفاءة الأداء التشغيلي والقدرة على الحد من المخاطر التشغيلية.

أولاً: البيانات الديموغرافية للمشاركين والمنشآت

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية لتوفير معلومات أساسية عنك وعن منشأتك:

1. نوع المنشأة المالية التي تعمل بها:

○ [] بنك تجاري

○ [] شركة تأمين

○ [] شركة تمويل

○ [] شركة استثمار

○ [] أخرى (يرجى التحديد): _____

2. حجم المنشأة (عدد الموظفين):

- [] أقل من 50 موظفاً
- [] 50 - 249 موظفاً
- [] 250 - 999 موظفاً
- [] 1000 موظف فأكثر

3. المسمى الوظيفي للمشارك:

- [] مدير إدارة / قسم الحوكمة
- [] مدير إدارة / قسم المخاطر
- [] مدير إدارة / قسم الامتثال
- [] مدير تنفيذي / عضو إدارة عليا
- [] موظف متخصص في (الحوكمة / المخاطر / الامتثال)
- [] أخرى (يرجى التحديد): _____

4. سنوات الخبرة في القطاع المالي:

- [] أقل من سنتين
- [] 2 - 5 سنوات
- [] 6 - 10 سنوات

○ [] أكثر من 10 سنوات

ثانياً: قياس مستوى تطبيق الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC)

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية، باستخدام المقياس من 1 إلى 5:

(1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة)

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
1	تمتلك منشأتني إطار عمل واضحاً وموثقاً للحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC).	[]	[]	[]	[]	[]
2	تتكامل وظائف الحوكمة وإدارة المخاطر والامتثال بشكل فعال داخل منشأتني.	[]	[]	[]	[]	[]
3	توجد سياسات وإجراءات واضحة لضمان الالتزام بالمتطلبات التنظيمية والقوانين ذات الصلة.	[]	[]	[]	[]	[]
4	يتم تقييم نضج وتحديث إطار عمل GRC لدينا بشكل دوري.	[]	[]	[]	[]	[]

5	يساهم إطار GRC في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة.					]	]	]	]	]
						[	[	[	[	[
6	يتم توصيل رؤية وهيكل GRC بوضوح لجميع الموظفين المعنيين.					]	]	]	]	]
						[	[	[	[	[
7	تستخدم المنشأة تقنيات أو أنظمة معلومات لدعم عمليات GRC.					]	]	]	]	]
						[	[	[	[	[
8	تتوافر الموارد الكافية (بشرية ومالية) لتطبيق GRC بفعالية.					]	]	]	]	]
						[	[	[	[	[

ثالثاً: قياس كفاءة الأداء التشغيلي

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية، باستخدام المقياس من 1 إلى 5:

(1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة)

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
9	أدت مبادرات GRC إلى تحسين كفاءة العمليات التشغيلية في منشأتي.	]	]	]	]	]
		[	[	[	[	[

10	ساعد تطبيق GRC في تقليل الأخطاء التشغيلية بشكل ملحوظ.	]	]	]	]	]
11	تساهم ممارسات GRC في تسريع إنجاز المهام والخدمات المقدمة للعملاء.	]	]	]	]	]
12	أصبحت عملية اتخاذ القرار التشغيلي أكثر سرعة ودقة بفضل GRC.	]	]	]	]	]
13	أدى تطبيق GRC إلى تحسين استخدام الموارد (المالية والبشرية والتكنولوجية) في منشأتي.	]	]	]	]	]
14	يتم قياس ومراقبة مؤشرات الأداء التشغيلي بانتظام لتقييم كفاءة العمليات.	]	]	]	]	]
15	هناك انخفاض ملحوظ في التكاليف التشغيلية نتيجة لتطبيق GRC.	]	]	]	]	]

رابعاً: قياس الحد من المخاطر التشغيلية

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية، باستخدام المقياس من 1 إلى 5:

(1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة)

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
16	لدينا آليات فعالة لتحديد المخاطر التشغيلية المحتملة في وقت مبكر.	☐	☐	☐	☐	☐
17	يتم تقييم المخاطر التشغيلية بانتظام وتصنيفها بناءً على احتمالية حدوثها وتأثيرها.	☐	☐	☐	☐	☐
18	توجد خطط واضحة للاستجابة للمخاطر التشغيلية عند وقوعها أو توقعها.	☐	☐	☐	☐	☐
19	ساعد تطبيق GRC في تقليل الخسائر المالية الناتجة عن المخاطر التشغيلية.	☐	☐	☐	☐	☐
20	أدى إطار GRC إلى تعزيز المرونة التشغيلية للمنشأة في مواجهة الأحداث غير المتوقعة.	☐	☐	☐	☐	☐

]	]	]	]	]	يتم مراجعة فعالية ضوابط المخاطر التشغيلية وتحديثها باستمرار.	21
[	[	[	[	[	يتم إعداد تقارير دورية عن حالة المخاطر التشغيلية وتقديمها للإدارة العليا.	22

شكراً جزيلاً لتعاونكم ومشاركتكم في هذا الاستبيان.

Midocean University



Faculty of Administration

Department/Major: Master of Risk Management

Research Title

**The Impact of Implementing Governance, Risk, and
Compliance (GRC) on Performance Efficiency and the
Reduction of Operational Risks: A Case Study of Saudi
Financial Institutions**

Prepared by: Mshari Hadi Alrsheed

Academic number: 251000591

Supervised by: Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohammed

Dr. Fyez Ali Jarad

Academic Year:

2025