

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة المخاطر



عنوان البحث

تأثير تطبيق الحوكمة و المخاطر والامتثال (GRC) على كفاءة الأداء والحد من
المخاطر التشغيلية دراسة حالة المنشآت المالية السعودية

إعداد الطالب/

مشاري هادي ال رشيد

إشراف/

د. الفيصل عبدالحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

تُعَدُّ الحوكمة و المخاطر والامتثال (GRC) إطاراً 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 عالمياً، ضغوطاً 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 الحوكمة و المخاطر والامتثال (GRC) على كفاءة الأداء والحد من المخاطر التشغيلية في المنشآت المالية السعودية. ستتناول الدراسة تحليلاً معمقاً 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

تُواجه المنشآت المالية السعودية تحديات متزايدة ومعقدة في إدارة المخاطر التشغيلية وضمان الامتثال للوائح المحلية والدولية. على الرغم من الإقرار بأهمية الحوكمة و 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. تفقر 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 الحوكمة و 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 الحوكمة و 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 إيجاباً 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 يساهم في تطوير بيئة مالية أكثر استقراراً 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 الحوكمة و 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 الحوكمة و 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

تشكل 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 الحوكمة و 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، وتُمثل عبارات قابلة للاختبار تفترض وجود علاقة أو تأثير بين المتغيرات. ستُستخدم هذه الفرضيات لتوجيه عملية جمع البيانات وتحليلها، وتهدف إلى تقديم إجابات محددة للتساؤلات البحثية.

الفرضية الرئيسية:

- **H1:** يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة و 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:

- الحوكمة و 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):

تُعرف 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) وهيئة التأمين (IA).

- 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.

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.

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 وفقًا للقوانين 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 رابح"

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 بشروء"

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 لبعد الأمن الوظيفي كأحد أبعاد الولاء التنظيمي على أداء عمال الجامعة.
- وجود أثر لبعد 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 جدًا 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. الإطار النظري للدراسة والفرضيات

- **نموذج الدراسة المقترح:** تقديم نموذج يوضح العلاقة المفترضة بين تطبيق GRC (كمتغير مستقل) وكفاءة الأداء التشغيلي والحد من المخاطر التشغيلية (كمتغيرات تابعة).

- ربط الفرضيات بالأدبيات: شرح كيف تدعم الأدبيات النظرية والفرضيات المطروحة في الدراسة.
- المتغيرات الوسيطة/المعدلة المحتملة: مناقشة أي متغيرات أخرى قد تؤثر على العلاقة بين المتغيرات الرئيسية (مثل حجم المنشأة، مستوى الاستثمار في التكنولوجيا).
- الخلاصة النظرية: تلخيص لأهم النقاط التي سيتم البناء عليها في الجانب التطبيقي للدراسة.

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. سيمكن 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، ومدققي الحسابات الداخليين، نظراً 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 أقساماً 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 للبندود.

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/اليدوي 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.

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. بشته، 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، والعريزي، 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 شحده محمود، والعيسوي، وسام فتحي 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)، 155-168.

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)، 123-145.
20. عز العرب، بركات فرج محمد. (2021). دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة بمراكز الشباب. المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، جامعة حلوان، 43(1)، 75-100.
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.