تطبيق الحوكمة ودورها في رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية

دراسة حالة بنك الرياض

GovernanceApplicationandItsRole in Improvingthe Competitiveness of Saudi CommercialBanks: a CaseStudy of Riyadh Bank

اعطيات بنعمر[1]

كلية العلوم والدراسات الإنسانية، قسم إدارة الاعمال، جامعة شقراء المملكة العربية السعودية

benamoratiyet@su.edu.sa

تاريخ الاستلام: 2023/03/08 *تاريخ القبول: 2023/05/08* *تاريخ النشر: 2023/06/11*

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق الحوكمة في رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية، والبحث عن طبيعة العلاقة بينهما. وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوزيعها على موظفي بنك الرياض في مدينة الرياض حيث بلغت العينة 386 موظف. وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها إلى أن لتطبيق الحوكمة بأبعاده (دليل الحوكمة، حقوق المساهمين، المعاملة المتساوية، أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية ومسؤوليات مجلس الادارة) دورا واضحا في رفع القدرة التنافسية في بنك الرياض. هذا ما يقودنا إلى استنتاج أن الميزة التنافسية تستمد قوتها من التطبيق الصحيح لمبادئ الحوكمة. يستطيع البنك النجاح وتعظيم قيمة استثماراته في السوق وبالتالي رفع قدرته التنافسية من خلال تنظيم العلاقات بدقة بين المتعاملين في البنك وتحديد دور مجلس الإدارة في مختلف لجانه. مع مراعاة المساهمين وأصحاب المصلحة بشكل متوازن، بأسلوب يتسم بالشفافية واستخدام أنظمة تحكم فعالة.

الكلمات المفتاحية: *مبادئ الحوكمة، القدرة التنافسية، البنوك التجارية، بنك الرياض.*

Abstract:

This study aims to determine the role of applied governance in enhancing the competitiveness of Saudi commercial banks and to seek the nature of their relationship. This research relies on an analytical-descriptive approach. Questionnaire was used as a tool for data collection and distribution to the employees of Bank Albilad in Riyadh City, and the sample consists of 386 employees. SPSS program was used to analyze the data. The study draws a number of conclusions, the most important of which is that the application of governance across its dimensions can play a clear role in improving Bank Albilad's competitiveness. This leads us to conclude that the strength of competitive advantage comes from the proper application of governance principles. Banks can succeed and maximize the value of their investments in the market, thereby increasing their competitiveness, by carefully regulating the relationship between bank traders and defining the role of the board of directors in its various committees.

Key words: *governance principles***,** *competitiveness***,** *commercial banks***,** *Bank Albilad*

1 – المؤلف المرسل: اعطيات بنعمر، benamoratiyet@su.edu.sa

مقدمة:

ظهر الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات، على مدى العقود القليلة الماضية، في العديد من اقتصاديات الدول المتقدمة والناشئة على حد السواء.برزت حوكمة الشركات كأسلوب إدارة ناجح وصمام أمان للمستثمرين. حيث أدت الأزمات المالية في العديد من الدول إلى التفكير في كيفية حماية المستثمرين من السياسات الخاطئة وتلاعب مجالس الشركات. مما أدى إلى توسيع الاهتمام بتطبيق مجموعة من الإجراءات والضوابط الأخلاقية والمهنية لتحقيق الشفافية والمصداقية، مما أدى إلى إدخال مصطلح "الحوكمة" في الأسواق المالية. حيث تزايد الاهتمام بضرورة الالتزام بالقوانين والتعليمات المتعلقة بإدارة المؤسسات. من خلال تنظيم العلاقة بدقة وتحديد دور مجلس الإدارة في مختلف لجانه. مع مراعاة المساهمين وأصحاب المصلحة بشكل متوازن، بأسلوب يتسم بالشفافية واستخدام أنظمة تحكم فعالة وإدارة المخاطر. في عام 1999، نشرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مبادئ حوكمة الشركات. مما أدى إلى تفعيل حقوق المساهمين في المشاركة والتصويت وانتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة بطريقة شفافة. إضافة الى الحصول على معلومات حول المنظمة والإفصاح عنها واحترام الحقوق القانونية وزيادة الثقة بين جميع أصحاب المصلحة (علي 2009). هذا ما أدى الى تحسين مستويات أداء المؤسسة، ودعم تنافسيتها، بغية البقاء والاستمرار.

يعتبر القطاع المصرفي من أهم القطاعات الاقتصادية الأكثر تأثراً بالتغيرات الاقتصادية الدولية والمحلية. لا سيما في سياق العولمة وما ينتج عنها من تحرير للأسواق وحرية حركة رأس المال وإزالة القيود امام المصارف من اجل العمل والاستثمار في بعض القطاعات الاخرى. مما أدى بالبنوك لتحمل مخاطر إضافية من اجل الحصول على اقصى عائد. فكان من الضروري المضي قدمًا للالتزام بمبادئ وآليات الحوكمة لتفعيل وترشيد جهود إدارة المخاطر بالبنك. جاء مفهوم حوكمة البنوك نتيجة للعديد من الأزمات الاقتصادية والمالية، كان آخرها أزمة عام 2008، والتي كانت البنوك السبب المباشر فيها نتيجة لخلل في الرقابة، وغياب آليات الحوكمة في البنوك. أثبتت التجارب السابقة أن عدم الامتثال لقواعد وممارسات الحوكمة يمكن أن يكون له عواقب وخيمة على المؤسسات بشكل عام والبنوك بشكل خاص. مما قد يؤدي إلى الإفلاس. وبناءً عليه، تهدف حوكمة البنوك إلى دعم وتعزيز إدارة المخاطر المصرفية للبنوك من خلال الالتزام بمجموعة من المبادئ والآليات. لا سيما تلك المعتمدة من قبل لجنة بازل للرقابة المصرفية لزيادةالثقة بين مختلف الأطراف ذات الصلة من خلال تعزيز المساءلة، الافصاح والشفافية. (محمد ومختارية، 2019)

أصدرت هيئة السوق المالية بالمملكة العربية السعودية عام 2006م لائحة حوكمة الشركات (للشركات المدرجة) كما أصدرت وزارة التجارة والاستثمار لوائح وأنظمة حوكمة (للشركات المساهمة غير المدرجة)[1].تمثل الهدف الرئيسي من هذه اللوائح في المحافظة على اموال أصحاب المصالح إضافة الى تهيئة وتنمية المناخ الاستثماري والتجاري من خلال توفير بيئة استثمارية جاذبة وتوفير المعلومات الملائمة للمستثمرين ووضع معايير وأطر لتوحيد الممارسات المالية في السوق المالي. حيث تعمل الحوكمة الجيدة للشركات بشكل عام والمصارف بشكل خاص على تعميق وتفعيل دور اسواق المال في دعم الاستثمارات، ما يؤدي الزيادة الثقة في الاقتصاديات الوطنية وحماية حقوق المساهمين، والمستثمرين والمساهمة في رفع القدرة التنافسيةللشركات. تعتبر الحوكمة مفتاحا لتحقيق الميزة التنافسية وفي المقابل تعد الميزة التنافسية مفتاحا لنجاح المنشآت ومتطلبا أساسيا لاستمرارها في السوق. فتطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي الى تحقيق مزايا تنافسية من خلال صياغة واضحة لرؤية واهداف المؤسسة (المطيري، 2012).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

في ظل العولمة وما ينتج عنها من تحرير للأسواق المالية وحرية حركة رأس المال ونتيجة للعديد من الأزمات الاقتصادية والمالية، أصبح من الضروري على المنشآت وخاصة منها المصارف دراسة وتحليل مفهوم الحوكمة وأهميتها واستعراض أهم المبادئ التي تستند عليها بالتركيز على تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية. هذا ما دفع العديد من المؤسسات المالية إلى تطبيق مبادئ الحوكمة والاستفادة من المزايا التي تحققها ومنها الميزة التنافسية. فالميزة التنافسية تعد من سمات المنشآت الناجحة فجميع المنشآت تسعى لان تنال هذه السمة. ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والتي تناولت مشكلة البحث مثل دراسة (مطلاوي، 2021، حمد ومحمد، 2019، عبد الوهاب وسعيد، 2019، فروم، 2016، السنوسي وحجازي، 2016) لا بد من تسليط الضوء على تطبيق آليات الحوكمة، والتي من شأنها أن تلعب دورا في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك. من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي: **ما أثر تطبيق الحوكمة على رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية؟**

وانطلاقاً من هذه الإشكالية يمكن طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية الاتية:

- ما أثر دليل الحوكمة في رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية؟
- ما أثر المحافظة على حقوق المساهمين على رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية؟
- ما أثر المعاملة المتساوية على رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية؟
- ما أثر أصحاب المصالح على رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية؟
- ما أثر الإفصاح والشفافية على رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية؟
- ما أثر مسؤوليات مجلس الادارة على رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية؟

أهداف الدراسة

تتجسد أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- التعريف بنوع طبيعة العلاقة بين تطبيق الحوكمة والقدرة التنافسية للبنوك.
- توضيح العلاقة بين دليل الحوكمة وبين القدرة التنافسية في بنك الرياض.
- توضيح العلاقة بين المحافظة على حقوق المساهمين وبين القدرة التنافسية في بنك الرياض.
- توضيح العلاقة بين أصحاب المصالح وبين القدرة التنافسية في بنك الرياض.
- توضيح العلاقة بين الإفصاح والشفافية وبين القدرة التنافسية في بنك الرياض.
- توضيح العلاقة بين مسؤوليات مجلس الادارة وبين القدرة التنافسية في بنك الرياض.
- تقديم مجموعة من التوصيات التطبيقية والتي يمكن أن تساهم في تطوير دور تطبيق الحوكمة على رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية.

أهمية البحث

تكمن أهمية الدراسة في التعرف إلى واقع تطبيق الحوكمة في البنوك السعودية، ودورها في رفع القدرة التنافسية من اجل الوصول الى أفضل أداء تنافسي لها. وجاءت هذه الدراسة بمثابة دعوة إلى التطوير والتفاعل مع لوائح الحوكمة لتحقيق الميزة التنافسية.

فرضيات الدراسة

استناداً لمشكلة الدراسة واسئلتها فقد تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة بابعادها (دليل الحوكمة، حقوق المساهمين، المعاملة المتساوية، أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الادارة) في رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية.

وينبثق عن هذه الفرضية **الفرضيات الفرعية** التالية:

1- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدليل الحوكمة في رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية.

2- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لحفظ حقوق المساهمين في رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية.

3- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعاملة المتساوية في رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية.

4- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأصحاب المصالح في رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية.

5- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإفصاح والشفافية في رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية.

6- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمسؤوليات مجلس الإدارة في رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية.

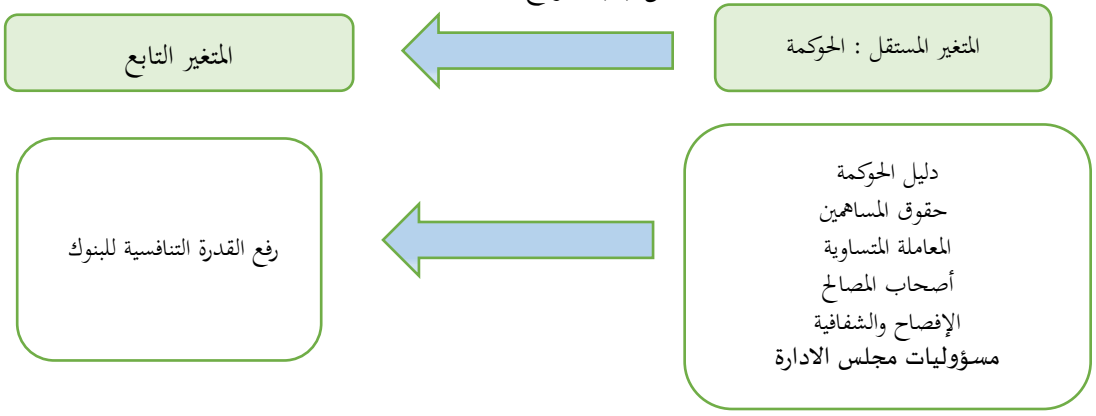
نموذج الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها تم تصميم نموذج مقترح لتمثيل العلاقة بين تطبيق الحوكمة من جهة ورفع القدرة التنافسية من جهة أخرى. وهذا كما هو موضح بالشكل رقم (1) والذي اشتمل على نوعين من المتغيرات وهما:

المتغير المستقل: ويتمثل في الحوكمة بأبعادها (دليل الحوكمة، حقوق المساهمين، المعاملة المتساوية، أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية ومسؤوليات مجلس الإدارة)

المتغير التابع: والمتمثل في رفع القدرة التنافسية للبنوك

الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: *من إعداد الباحثة اعتماداً على متغيرات الدراسة وأبعادها.*

حدود الدراسة

يمكن تمثيل حدود الدراسة كالأتي:

حدود الموضوعية: تتمثل الحدود العلمية في المتغير المستقل الحوكمة بأبعادها (دليل الحوكمة، حقوق المساهمين، المعاملة المتساوية، أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية ومسؤوليات مجلس الإدارة) والمتغير التابع رفع القدرة التنافسية بأبعادها (الجودة، الابداع والتسليم).

حدود مكانية: يتمثل الحد المكاني الذي تم اختياره في فروع بنك الرياض في مدينة الرياض.

حدود بشرية: اشتملت الدراسة على موظفي ينك الرياض.

حدود زمانية: تم إجراء الدراسة خلال الفترة الزمنية 2022-2023.

محددات الدراسة

في ضوء اجراء الدراسة واجهت الباحثة صعوبة في تحديد عدد مجتمع الدراسة، حيث تم التواصل عبر البريد الالكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي إلا أن لم يكن هناك تعاون من قبل الجهة محل الدراسة، لذلك تم الاكتفاء بالعدد الحالي للعينة حيث تم التوصل إلى 386 عينة.

الدراسات السابقة

دراسة مطلاوي (2021) بعنوان " دور حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التامين، دراسة عينة من شركات التامين بام البواقي". هدفت الدراسة الى ابراز دور حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التامين بالجزائر. تتمثل ابعاد حوكمة الشركات في مسؤوليات مجلس الإدارة، بالتدقيق الداخلي، الشفافية، العدالة والاستقلالية. شملت الدراسة عينة مكونة من 30 موظف في شركات التامين. توصلت الدراسة الى وجود دور مهم لحوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التامين الأمر الذي ينعكس إيجابا على مساهمة هذا القطاع في الاقتصاد. وقد أكدت هذه الدراسة على أهمية وجود لجنة تدقيق داخلية وضرورة تفعيل دور الرقابة الخارجية مع توفير الاستقلالية للمدقق الداخلي والمدقق الخارجي وذلك لإعطاء مصداقية للقوائم المالية. أوصت هذه الدراسة بضرورة الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات من خلال نشر لوائح خاصة بالحوكمة مع اجراء ندوات تحسيسية للموظفين بأهمية حوكمة الشركات.

دراسة حمد ومحمد (2019) بعنوان " دور حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف العراقية: دراسة تطبيقية ". سعت الدراسة الى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة لعينة من المصارف المدرجة فيسوق العراق للأوراق المالية. تم اختبار تأثير آليات حوكمة الشركات من خلال (حجم مجلس الإدارة، المستقلين الخارجيين، كفاية رأس المال، وتركز الملكية) على الميزة التنافسية من خلال مؤشر(Tobins Q) . توصلت نتائج هذه الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية و موجبة بين حجم مجلس الإدارة وتركز الملكية و تحقيق الميزة التنافسية. الا انه لا وجود لعلاقة ذات دلالة إحصائية بين المستقلين الخارجين، وكفاية رأس المال مع تحقيق الميزة التنافسية.

دراسة عبد الوهاب وسعيد (2019) بعنوان "دور الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية :دراسة حالة سوق الخرطوم للأوراق المالية". سعت هذه الدراسة الى معرفة دور آليات حوكمة الشركات الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية. تم الاعتماد على عينة عشوائية تكونت من 50 مدقق حسابات داخليين وخارجيين لكبرى الشركات المساهمة، ومكاتب المراجعة في السودان. توصلت الدراسة الى أن اهتمام لجنة التدقيق بالتطبيق الصحيح لقواعد حوكمة الشركات يزيد من القدرة التنافسية للشركات .قيام لجنة التدقيق بالإشراف على مدى تطبيق السياسات المحاسبية، مدى الالتزام بالإفصاح الشامل عند اعداد القوائم المالية إضافة الى الحرص على ضمان استقلالية عمل المدقق الداخلي والتزامه بقواعد السلوك المهنييزيد من قدرة الشركة تنافسياً .أوصت الدراسة بضرورة وضع دليل خاص

بآليات ومعايير حوكمة الشركات في السودان وتطوير وتحديث الأنظمة والقوانين . بالإضافة الى التركيز على أهمية البرامج التدريبية التي تهتم بآليات حوكمة الشركات وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية.

دراسة فروم (2016) بعنوان "أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيتها :دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة".هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين تطبيق الحوكمة (مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، أصحاب المصالح، التدقيق، الرقابة وإدارة المخاطر والجودة) في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية وقدرتها التنافسية. تم اجراء دراسة ميدانية لعينة شملت 42 موظفا لست مؤسسات عمومية اقتصادية بولاية سكيكدة، تنشط في قطاعات مختلفة. بينت نتائج الدراسة الميدانية توجد علاقة ارتباط متوسطة ذات معنوية إحصائية بين بعد أصحاب المصالح وتنافسية المؤسسات محل الدراسة.في حين أنه لا توجد علاقة ارتباط ذات معنوية إحصائية بين بقية الابعاد وتنافسية المؤسسات محل الدراسة. اوصت الدراسة بتشجيع المؤسسات الحكومية على تطبيق نظام حوكمة المؤسسات، وحثها على إصدار دليل بالمبادئ الأساسية التي تحكم هذا النظام، والسعي لتخصيص قسم خاص بالحوكمة في هذه المؤسسات. كما اوصت على منح استقلالية أكبر للمدققين الداخليين مع مراعاة أداء مهامهم وفق المعايير الدولية للتدقيق، ووفق أطر أخلاقية عالية.

دراسة السنوسي وحجازي (2016) بعنوان"أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية :دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة. تكونت عينة الدراسة من 240 موظفا ينتمون الى سبع مستشفيات خاصة في مدينة عمان. توصلت الدراسة الى أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحوكمة المتمثلة في (الشفافية، العدالة والاستقلالية) على تحقيق ميزة تنافسية بين المستشفيات. اوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطبيق ابعاد الحوكمة وتعزيزها بتوعية الموظفين بأهميتها إضافة الى عقد البرامج التدريبية لهم لما لذلك من أثر في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.

دراسة (Khalaf, 2020) بعنوان " The Effect of Corporate Governance in Achieving Competitive Advantage: Evidence from Jordanian Firms". هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر أبعاد حكومة الشركات التي تشمل (الشفافية والمشاركة والمساءلة) على أبعاد المزايا التنافسية (الابتكار، تقديم الخدمة السريعة، الجودة) في الشركات الأردنية. استخدم الباحث الأساليب الكمية والوصفية والتحليلية من خلال عدة أدوات إحصائية لاختبار فرضيات الدراسة. تم اختيار عينة عشوائية متكونة من 180موظف من شركات الأدوية الأردنية في منطقة عمان، منها (الإدارة العليا ونائب المدير، مدير الوحدة، رئيس القسم). تم استخدام تحليل الانحدار لدعم فرضيات الدراسة. أظهرت النتائج أن حوكمة الشركات (الشفافية والمشاركة والمساءلة) تساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية لتعزيز الأداء وتسهيل تقديم خدمات جيدة للعملاء. في ضوء النتائج، أوصت الدراسة، الشركات الأردنية بتعزيز أبعاد حوكمة الشركات لتحسين مستوى الأداء المطلوب وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.

دراسة (Nginyo et al, 2018**)** بعنوان "Corporate Governance Practices and Competitive Advantage of Kenolkobil Company Limited, Kenya". قيمت هذه الدراسة دور ممارسات حوكمة الشركات متمثلة في (الشفافية، المساءلة، الإنصاف والمسؤولية) في تعزيز الميزة التنافسية. تم إجراء البحث من خلال تصميم بحث المسح. وقد تكونت عينة المجتمع من جميع الموظفين البالغ عددهم 156 موظفًا في المقر الرئيسي لشركة KenolKobil Ltd. خلصت الدراسة إلى أن للشفافية والمساءلة والإنصاف والمسؤولية تأثير إحصائي إيجابي كبير على الإستراتيجية التنافسية. اوصت الدراسة بضرورة تعزيز الشركة للمساءلة، من

خلال تدقيق نزيه ومستقل من طرف لجنة ومجلس مستقلان قدران على تقديم الضوابط والتوازنات. كما اوصت بضرورة غرس الممارسات الأخلاقية في ثقافة العمل، والتي يجب أن يتم نقلها إلى جميع مستويات الشركة من أجل الحفاظ على ممارسات العمل الممتازة.

دراسة (Hove-Sibanda et al, 2017) بعنوان "The impact of corporate governance on firm competitiveness and performance of small and medium enterprises in South Africa: A case of small and medium enterprises in Vanderbijlpark". سعت هذه دراسة الى ابراز تأثير حوكمة الشركات على القدرة التنافسية للشركة وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في جنوب افريقيا. تم استخدام تصميم البحث المقطعي على عينة متكونة من 150 مالكًا أو مديرًا للشركات الصغيرة والمتوسطة من. تم تحليل البيانات بالاعتماد على نظام نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج Smart) PLS software). من اهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة أن تطبيق حوكمة الشركات من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة يؤثر بشكل كبير وإيجابي على قدرتها التنافسية وأدائها. حيث بينت نتائج هذا البحث أن تبني الشركات الصغيرة والمتوسطة لمبادئ حوكمة الشركات والامتثال لها يمكن أن يعزز من أداء الشركات، ويجذب مستثمرين جدد.اوصت الدراسة بضرورة أن تفكر المزيد من الشركات الصغيرة والمتوسطة في للامتثال لتقرير الملك (King Reports III and IV) بشأن ممارسات ومعايير حوكمة الشركات بجنوب افريقيا، للاستفادة من جذب المستثمرين الجدد و تحسين الأداء.

ما يميز الدراسة

تنوعت الدراسات السابقة من حيث الاتجاهات البحثية التي هدفت الى التركيز على دور تطبيق الحوكمة. يمكن القول بأن هذه الدراسة جاءت مكملة للدراسات السابقة إلا أنها تتميز بعدد من النقاط. أولا، من خلال البحث في المراجع والمصادر، تبين أن هذه الدراسة من أولى الدراسات التي تم تطبيقها في المملكة العربية السعودية على حد علم الباحثة. ثانيا، تناولت هذه الدراسة في تطبيقها ينك الرياض والذي يعتبر أول مصرف إسلامي حقيقي ويمتلك أكبر نسبة اشتراك في الأسهم في المملكة العربية السعودية. إضافة إلى ان هذه الدراسة تناولت مفهوم الحوكمة بالشكل الكامل وبأبعاده: دليل الحوكمة، حقوق المساهمين، المعاملة المتساوية، أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية ومسؤوليات مجلس الإدارة. أخيرا ركزت معظم الدراسات السابقة على أبعاد مادية لقياس الميزة التنافسية لكن في الدراسة الحالية تم دراسة أثر تطبيق الحوكمة على رفع القدرة التنافسية بأبعادها: الجودة، الإبداع وسرعة التسليم.

المحور الأول: الإطار النظري:

أولا: الإطار المفاهيمي للحوكمة:

1-ماهية ومفهوم الحوكمة:

تعددت التعريفات لمصطلح الحوكمة (Corporate Governance). فعرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) بأنه: "مجموعة من العلاقات بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم والجهات الأخرى التي لها اهتمام بالمؤسسة (أصحاب المصالح،) كما إنها تبين الآلية التي توضح من خلالها أهداف المؤسسة والوسائل لتحقيق تلك الأهداف ومراقبة تحقيقها" (Freeland, 2007) . كما عرفت منظمة التمويل الدولية حوكمة الشركات بانها "مجموعة من الأطر التنظيمية والهيكلية، وعمليات التحكم وتوجيه الشركات التي تهدف لتخفيض حدة تعارض المصالح بين الإدارة، المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى. (غضبان، 2015، ص 17-18). كما عرفها كافي (2013) بانها" السياسات الداخلية التي تشمل النظام والعمليات والأشخاص، والتي تخدم المساهمين واصحاب المصالح من خلال توجيه ومراقبة أنشطة الإدارة الجيدة مع الموضوعية والمساءلة والنزاهة".

عرف سولفيان (2009) الحوكمة المصرفية على أنها النظام الذي تدار وتراقب به المصارف. بحيث تكون مجالس الإدارة مسؤولة عن حوكمة بنوكها. يلعب المساهمون في الحوكمة دور انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والمراجعين، والتأكد من أن هناك هيكل حوكمة ملائما وفي مكانه. تتضمن مسؤولية مجلس الادارة وضع الأهداف الإستراتيجية للبنك، وتوفير القيادات لتحقيق هذه الأهداف، ورفع التقارير للمساهمين، ومراقبة إدارة العمل، والتأكد من الالتزام بالقوانين واللوائح، والتأكد من العمل لصالح جميع الأطراف أصحاب المصالح في البنك. كما عرفها خليفة (2018)بانها نظام شامل يتضمن مجموعة من الإجراءات والقواعد التي تنظم العلاقة بين إدارة البنوك من جهة وكافة الأطراف المرتبطة ذات المصلحة (المساهمين والمستثمرين والمؤسسين) من جهة أخرى. وقد عرف الربيعي وراضي (2011، ص 32) الحوكمة المصرفية بانها: مجموعة القواعد واللوائح القانونية والمحاسبية والمالية التي توجه وتحكم الإدارة في أداء عملها والوفاء بمسئولياتها أمام المساهمين وأمام المودعين الذين هم الدائنون الرئيسيون للبنوك، ومن ثم امام أصحاب المصالح والمجتمع في المنطقة التي يعمل بها القطاع البنكي.

من خلال التعاريف السابقة فان الحوكمة بصفة عامة والحوكمة المصرفية بصفة خاصة نظام شامل ومجموعة من القواعد واللوائح، التي تحكم العلاقات بين الإدارة والمساهمين ومجموعة من الأطراف أصحاب المصلحة. والتي تضمن تحقق الشفافية والمصداقية والأمانة والإفصاح بما يخدم مصلحة جميع الأطراف.

2-مبادئ الحوكمة:

قامت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)، سنة ،2004 بحصر مبادئ ومعايير أساسية للحوكمة لكي تستند عليها الدول في تعديل قوانينها وقراراتها ومراقبة الشركات المساهمة فيها. يمكن تلخيص أهم المبادئ الأساسية فيما يلي:(Laura. 2015).

2-1-دليل الحوكمة

من اهم مبادئ الحوكمة الجيدة وجود دليل حوكمة يقنن المعاملات والعلاقات بين الأطراف المشاركة في اتخاذ القرارات في الشركة. طبقاً لهذا المبدأ فإن دليل الحوكمة للشركات يجب أن يعمل على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق، من خلال النص عليها في نصوص قانونية. وأن يتحدد من خلال هذا الدليل تقسيم واضح للمسئوليات بين جهات الإشراف وجهات التنظيم وجهات التنفيذ. ووفقاً لهذا المبدأ يجب أن يتم تطوير هيكل حوكمة الشركات مع مراعاة تأثيرها على الأداء المالي والاقتصادي، وعلى نزاهة السوق، وعلى الحوافز التي تخلقها للمتعاملين في السوق.

2-2-حقوق المساهمين

من أهم مبادئ الحوكمة حصول المساهمين على حقوقهم التي ترتبط بنسبة امتلاكهم للأسهم. حيث يقوم المساهمون بتقديم راس المال عن طريق ملكيتهم للأسهم في الشركة، مقابل تعظيم القيمة السوقية للشركة على المدى الطويل وبالتالي تعظيم ثروتهم. يقوم المساهمون باختيار أعضاء مجلس الإدارة الذين يرونهم مناسبين لحماية حقوقهم.

من ضمن حقوق المساهمين يمكن ذكر:

- الحقوق الأساسية كتسجيل ونقل وتحويل ملكية الأسهم.
- الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب.
- الحق في التصويت.
- الحق في الأرباح بعد قرار توزيعها.

- الحق في معرفة هيكل راس مال الشركة لتمكين المساهمين من ممارسة درجة من الرقابة بما يتناسب مع نسب مساهمتهم إضافة الى حق الاستفسار بما لا يضر وضعية الشركة.

2-3-المعاملة المتساوية

تضمن الحوكمة الجيدة المعاملة المتساوية لجميع المساهمين بما في ذلك أصحاب الأسهم ذوي الأقلية والمستثمرين الأجانب. كما ينبغي ان تتاح فرصة للحصول على تعويض لكافة المساهمين في حالة انتهاك حقوقهم. كما ينبغي حماية المساهمون أصحاب الأقلية في مساهمة راس المال من المعاملات التي يتم اجراءها لصالح المساهمين أصحاب الحصص الأكبر في راس المال.

2-4- أصحاب المصالح

في إطار الحوكمة الجيدة ينبغي ان يقر دليل الحوكمة بحقوق أصحاب المصالح (مثل الدائنون والموردون والعملاء والموظفون...) كما هي محددة في القانون، ويجب الاعتراف والالتزام بها. كما يجب تشجيع تعاونهم الإيجابي من اجل تحقيق النمو والاستدامة للمؤسسات. بالإضافة الى تمكينهم من المعلومات الخاصة بالشركة بما لا يتعارض مع مصالحها.

2-5-الإفصاح والشفافية

تتطلب الحوكمة توفير درجة شفافية كافية للمعلومات الخاصة بالمنظمة والتي تساعد المتعاملين في السوق باتخاذ القرارات المختلفة. يعرف السعدني (2007)، الشفافية بانها توفير المعلومات الخاصة بالمؤسسة بكل صدق وموضوعية، ووضعها تحت تصرف المساهمين والمستثمرين في السوق. تمثل القوائم المالية الوسيلة الأساسية المعتمدة من طرف الإدارة لتقديم المعلومات المالية اللازمة لإعطاء فكرة واضحة عن الوضع المالي للمؤسسة للمتعاملين في السوق الذين لا يكونون في وضع يمكنهم من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات. حسب حماد (2007) تتضمن الشفافية مجموعة من الجوانب الرئيسية يمكن ذكرها وهي كالاتي:

- الإفصاح عن المعلومات العامة للمؤسسة
- الإفصاح عن المعلومات المالية
- الإفصاح عن السياسات المالية المتبعة من طرف المؤسسة
- الإفصاح عن المعلومات الخاصة بمجلس الإدارة
- الإفصاح عن الهيكل التمويلي للمؤسسة
- الإفصاح بالمكافئات والحوافز الخاصة بالإدارة ومجلس الإدارة.

2-6-مسؤوليات مجلس الإدارة

من المبادئ الأساسية للحوكمة الجيدة وجود مجلس إدارة فعال في الشركة وتحديد مسؤولياته. يمثل مجلس الإدارة المساهمين وأصحاب المصالح حيث يقوم باختيار المديرين التنفيذيين الذين توكل إليهم الإدارة. يعتبر مجلس الادارة أداة من أدوات مراقبة سلوك الإدارة وتقييم اداءها كما يقوم بتحديد مكافئاتها وحوافزها. كما توكل الية مهمة رسم السياسات العامة للمؤسسة والمحافظة على مصالح المساهمين أصحاب الأموال. لكي يكون مجلس الإدارة فعالا يجب ان يكون في الموقف الذي يؤهله لتعظيم قيمة الشركة في السوق وفي نفس الوقت ان يمتلك السلطة اللازمة لممارسة احكامه وقراراته بعيدا عن تدخل بقية الأطراف.

ثانيا: الإطار المفاهيمي للقدرة التنافسية:

1-مفهوم القدرة التنافسية:

تتعرض الشركات لمجموعة من التغيرات التي تشكل تحديا كبيرا لها، ومن أبرزها التغيرات في أذواق العملاء، والتغيرات على الصعيدين السياسي والاقتصادي. وحتى تستطيع الشركات مواجهة هذه التحديات، يجب عليها أن تدرك بأنها ضمن بيئة تنظيمية متغيرة تتضمن كثيرا من المنافسين، فعليها التركيز على الميزة التنافسية.

عرف Porter (1985) الميزة التنافسية: "بانها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً،وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع."كما عرفها Hoffman (2000)، "بأنها عبارة عن الفائدة طويلة المدى الناتجة عن تنفيذ بعض الاستراتيجيات الفريدة التي تساهم في خلق القيمة ولا يتم تنفيذها بشكل متزامن من قبل أي من المنافسين الحاليين أو المرتقبين إضافة إلى عدم قدرتهم على تقليد الفوائد الناتجة عن هذه الاستراتيجية."وتم تعريفها من قبل (Shaban, 2011) كذلك بأنها "قدرة الشركة في التفوق على منافسيها، بما يؤدي إلى إشباع رغبات عامليها وعملائها، ويحقق لها المنفعة والتميز والتقدم على مدى طويل الأجل."

وترى (رميسة، 2021) الميزة التنافسية على أنها "عبارة عن مهارة أو تقنية أو مورد متميز يسمح للمنشأة بإنتاج قيم ومنافع للعملاء أكثر مما يقدمه المنافسون، وهذا يؤدي إلى تميز واختلاف هؤلاء المنافسين عن غيرهم في وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم هذا الأخير المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه المنافسون. وتُعرف ايضاً على أنها امتلاك المنشأة لكفاءات وموارد متنوعة واستغلالها من أجل الوصول إلى نتيجة فريدة، تمكنها من تلبية حاجات ورغبات عملائها الحاليين والمحتملين، ولكن عن طريق التفوق على منافسين المنشأة في القطاع الذي تعمل فيه. (حسن، 2017).

2-أبعاد القدرة التنافسية:

تعتبر هذه الأبعاد بمثابة أساس لرفع القدرة التنافسية للمنشآت. يعد بعد الجودة، بعد الإبداع، بعد سرعة التسليم، من اهم الأبعاد في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت. وقد تم اعتمادها كأبعاد للقدرة التنافسية بناءً على القطاع المطبق عليه ومتجمع الدراسة.

2-1-بعد الجودة: يعتبر هذا البعد من ركائز نجاح المؤسسة من خلال تنفيذ الأعمال بطريقة صحيحة لتلبية حاجات العملاء وتقديم منتجات وخدمات بمواصفات تفوق متطلباتهم ورغباتهم. وهذا يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق. ان عدم قدرة المنشأة على تلبية حاجات ورغبات عملاءها يمنعها من الاستمرار والنجاح خاصة في ظل وجود منتجات وخدمات بديلة تلبي حاجات ورغبات العملاء. فالمنتجات والخدمات التي تتسم بالجودة العالية والكفاءة والفعالية تساهم في تحسين سمعة المنشأة وتحقيق الرضا للعملاء.

2-2-بعد الابداع: يعتبر الإبداع عاملا مهما وحاسما في ضمان نجاح أي شركة على المدى الطويل. فهو يشير إلى التغييرات في المظهر المادي أو في أداء المنتج. يرى فرج (2000) ان الإبداع هو العملية التي تستخدم بها الشركة مواردها لتقديم منتجات جديدة أو استخدام عمليات جديدة لتلبية احتياجات العملاء ورغباتهم فهو ترجمة الأفكار الجديدة إلى منتجات أو عمليات أو طرق إنتاج جديدة. يمكن للمنظمات من خلال الإبداع مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من اجل زيادة المبيعات وتقليل التكلفة. كما يمكنها سرعة التكيف ومواكبة التطور وبالتالي تحسين إنتاجية المنظمة مما يخول لها الرفع من قدرتها التنافسية

2-3-بعد التسليم: يعتبر أساس القاعدة للمنافسة بين المنشآت في الأسواق وله أهمية في كسب ميزة التنافسية قبل بقية المنافسين. يعني هذا البعد مدى سرعة المنشأة في الاستجابة إلى حاجات ورغبات العملاء وتقديم المنتج أو الخدمة بشكل نهائي في فترة زمنية قليلة. فالوقت

اليوم يعد من الموارد المهمة التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت. وهناك ثلاثة أنواع لبعد التسليم وهي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد وسرعة التطوير.

المحور الثاني: الإطار المنهجي للدراسة:

أولا–منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بهدف معرفة أثر تطبيق الحوكمة على رفع القدرة التنافسية في بنك الرياض. يعد هذا المنهج مناسبا لوصف وفهم طبيعة المشكلة من خلال جمع البيانات وتحليلها واختبار فرضيات الدراسة ومن ثم استخلاص أهم النتائج والتوصيات. للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لجأت الباحثة إلى استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار السادس والعشرون SPSS V.26.

ثانيا– مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والموظفات في بنك الرياض في العاصمة السعودية الرياض. وقد تم إجراء توزيع استبانه الكترونية لمجتمع الدراسة.

ثالثا– عينة الدراسة:

نظراً لصغر حجم المجتمع المتوقع قامت الباحثة بإجراء توزيع استبانة الكترونية لمجتمع الدراسة. حيث تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية. حيث تم توزيع الاستبانات على جميع أفراد عينة الدراسة، وتم استلام عدد 399 استجابة. وبعد قراءة ومراجعة الاستبانات المستلمة تبين أن الصالحة للمعالجة الإحصائية منها 386 استجابة مكتملة الإجابات.

رابعا–اداة جمع البيانات:

تم استخدام الاستبانة كأداة لملائمتها لطبيعة الدراسة. وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أقسام كما يلي:

- القسم الأول: يحتوي على معلومات البيانات الأولية لعينة الدراسة، ويتكون من 4 فقرات، وهي: (الجنس، العمر، سنوات الخبرة والدرجة العلمية).
- القسم الثاني: يناقش مكونات الحوكمة (المتغير المستقل)، ويتكون من 30 فقرة ويتفرع منه ست ابعاد كما يلي:
  - 5 فقرات لبعد دليل الحوكمة.
  - 4 فقرات لبعد حقوق المساهمين.
  - 5 فقرات لبعد المعاملة المتساوية.
  - 5 فقرات لبعد اصحاب المصالح.
  - 5 فقرات لبعد الإفصاح والشفافية.
  - 4 فقرات لبعد مسؤوليات مجلس الادارة.
- القسم الثالث: يناقش مكونات رفع القدرة التنافسية (المتغير التابع)، ويتكون من 10 فقرات.

تم الاعتماد على الشكل المغلق في إعداد الاستبانة، وتم تصميمها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي. تم حساب المدى (5 − 1 = 4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفترة أي: (5/4 = 0.8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح)؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا، ويوضح الجدول رقم (1) ذلك.

الجدول رقم (1) تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي

المدى	الدرجة
1.80-100	منخفظة جداً
2.60-1.81	منخفضة
3.40-2.61	متوسطة
4.20-3.41	عالية
5.00-4.21	عالية جداً

المصدر: *من اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي*

خامسا–الصدق الظاهري لأداة الدراسة: تم عرض أسئلة الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين في مجال الإدارة والإحصاء. وذلك للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان وصلاحية أسئلته من حيث الوضوح والصياغة. ولقد قامت الباحثة بإجراء التعديلات بناء على المقترحات والملاحظات.

سادسا–ثبات أداة الدراسة: تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ.

الجدول رقم (2) نتائج اختبار الفا كرونباخ

	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	درجة الفا
المتغير المستقل: الحوكمة	دليل الحوكمة	5	0.88
	حقوق المساهمين	4	0.76
	المعاملة المتساوية	5	0.79
	أصحاب المصالح	5	0.85
	الإفصاح والشفافية	5	0.82
	مسؤوليات مجلس الادارة	6	0.74
المتغير التابع: رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية	رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية	10	0.76
المعدل العام للثبات			0.86

المصدر: *من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي*

من نتائج الجدول رقم (2) نجد أن جميع معاملات الثبات ألفا كرونباخ بين فقرات قسم المتغير المستقل الحوكمة الذي يضم 6 أبعاد بحيث تضم 30 فقرة بلغت أدنى قيمة قدرها (0.74) في البعد السادس مسؤوليات مجلس الادارة في حين بلغت أعلى قيمة وقدرها (0.88) في البعد الاول دليل الحوكمة. بالنسبة لمعامل الثبات ألفا كرونباخ بين فقرات المتغير التابع رفع القدرة التنافسية الذي يضم 10 فقرات بلغت (0.76). معامل ثبات جميع فقرات الأقسام مرتفعة جداً، حيث بلغت قيمة قدرها (0.86) وهو أكبر من (0.70) وهي القيمة العلمية لقبول ثبات الاستبانة العلمية. من خلال نتائج الثبات يتضح لنا مدى صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) بدرجة مرتفعة.

سابعا–أساليب المعالجة الإحصائية:

1–خصائص أفراد العينة

نستعرض في الجدول رقم (3) ملخص يظهر لنا خصائص وسمات عينة الدراسة حسب (الجنس، العمر، سنوات الخبرة والدرجة العلمية).

الجدول رقم (3) الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

خصائص عينة الدراسة		التكرار (من386)	النسبة المؤوية
الجنس	ذكر	267	%69
	انثى	132	%29
العمر	من 18-25	29	%7
	33-26	64	%16
	41-34	109	%28
	49-42	133	%34
	50 فأكثر	51	%13
سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	32	%8
	من 3-5 سنوات	92	%23
	من 5-10 سنوات	192	%49
	أكثر من 10سنوات	70	%18
المستوى التعليمي	دبلوم	35	%9
	بكالوريوس	218	%56
	دبلوم عالي	44	%11
	ماجستير	49	%12
	دكتوراه	40	%10

المصدر: من اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

كما هو موضح لنا في جدول رقم (3) فقد تبين أن من بين 386 عينة، بلغت نسبة الذكور (69%) بعدد 267 فرداً من عينة الدراسة، وبلغت نسبة الإناث (29%) بعدد 132فرداً حيث إنها نسبة أقل بكثير مقارنة مع نسبة الذكور. نلاحظ تفاوتاً واضحاً بين نسبة تمثيل الفئتين، وربما يرجع ذلك إلى أن العمل المصرفي يتطلب الكثير من الجهد والوقت والالتزام لساعات طويلة.كما يوضح الجدول تقسيم الفئات العمرية مختلفة الحجم بناءً على ما يتناسب مع حجم عينة الدراسة، وتبين أن العدد الأكبر من أفرا د العينة هم من فئات العمرية بين (26-49) سنة وبنسبة (78%) في حين تمثل الفئة العمرية أكثر من 50 سنة 13%.نلاحظ من خلال المعطيات أن بنك الرياض يعتمد بدرجة كبيرة على الفئات العمرية الشبابية وهذا لغرض الاستفادة من خبرتهم ورصيدهم العلمي.وأما بالنسبة للخبرة كما يتضح لنا في جدول رقم (3) فقد تبين أن العدد الاكبر هم من ذوي الخبرة من (5 – 10) سنوات بنسبة (49%). هذا يرجع إلى طبيعة العمل المصرفي الذي يحتاج إلى أشخاص ذوي خبرة.حيث يتم التركيز على من لديهم الخبرة والمعرفة الكافية بمتطلبات العمل المصرفي. بالنسبة لعامل الدرجة العلمية لعينة الدراسة، يظهر في جدول رقم (3) أن (56%) من أفراد عينة الدراسة معظمهم يحملون شهادة البكالوريوس حيث بلغ عددهم 218 فرداً. هذا يدل على أن بنك الرياض يقوم يركز على خريجي الجامعات في سياساته التوظيفية.

2- تحليل بيانات الدراسة وتفسيرها:

2-1-أبعاد المتغير المستقل: الحوكمة

لوصف وتحليل أبعاد تطبيق الحوكمة في بنك الرياض، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتحقق من معنوية الفقرات وأهمية كل فقرة.

2-1-1- إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة الخاصة بمتغير دليل الحوكمة:

جدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمتغير دليل الحوكمة

رقم السؤال	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الاهمية	مستوى الاهمية
1	يولي البنك اهتماما كبيرا لممارسات الحوكمة المؤسسية السليمة	3.24	0.84	2	متوسطة
2	يلتزم مجلس إدارة البنك بتطبيق أعلى معايير الأداء المهنية على جميع انشطتة.	3.21	0.79	3	متوسطة
3	يقوم البنك بمراجعة دليل الحوكمة وتطويره وتعديله من وقت لآخر وكلما اقتضت الحاجة	297	0.94	5	متوسطة
4	يقوم البنك بتضمين تقريره السنوي تقرير للجمهور عن مدى التزام إدارة البنك ببنود الدليل	3.47	0.91	1	متوسطة
5	يتم إعداد دليل الحوكمة في البنك بما يوائم أحكام القانون السعودي.	3.02	0.77	4	متوسطة
البعد كاملاً		3.18	0.67	متوسطة	

المصدر: من اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

يوضح جدول رقم (4) إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بفقرات بعد دليل الحوكمة المستخدم في بنك الرياض. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.97– 3.47). إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يقوم البنك بتضمين تقريره السنوي تقرير للجمهور عن مدى التزام إدارة البنك ببنود الدليل " بمتوسط بلغ (3.47) وانحراف معياري بلغ (0.91). فيما حصلت الفقرة "يقوم البنك بمراجعة دليل الحوكمة وتطويره وتعديله من وقت لآخر وكلما اقتضت الحاجة" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (0.91). بلغ المتوسط الكلي لعبارات بعد دليل الحوكمة (3.18) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى ذات أهمية متوسطة وبلغ الانحراف المعياري (0.67). ويأتي هذا البعد في المرتبة السادسة والاخيرة في سلم ترتيب محاور متغير الحوكمة وفق إجابات عناصر مجتمع الدراسة. وذلك ما يدل على انه رغم توجهات الجهاز المصرفي لتعزيز ثقافة الحوكمة لدى الموظفين الا انه، حسب إجابات العينة المبحوثة، تبين ضعف عام في البنك لرفع وعي الموظفين بدليل الحوكمة والعمل على تطبيقه.

2-1-2- إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة الخاصة بمتغير حقوق المساهمين:

جدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمتغير حقوق المساهمين

رقم السؤال	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الاهمية	مستوى الاهمية
1	يحرص البنك على حماية حقوق حملة الأسهم	3.59	0.97	3	عالية
2	يحرص البنك على اختيار مجلس الإدارة بالمفاضلة بين جميع المساهمين	4.02	0.67	2	عالية
3	يقوم البنك بتوزيع عوائد الأرباح المقررة على جميع المساهمين	4.18	0.66	1	عالية
4	يحرص البنك على حق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة	3.22	0.84	4	متوسطة
البعد كاملاً		3.75	0.69	عالية	

المصدر: من اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

يوضح جدول رقم (5) إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بفقرات بعد حقوق المساهمين المستخدم في بنك الرياض. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.22– 4.18). بلغ المتوسط الكلي لعبارات بعد حقوق المساهمين (3.75) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى ذات أهمية عالية وبلغ الانحراف المعياري (0.69). ويأتي هذا البعد في المرتبة الثانية في سلم ترتيب محاور متغير الحوكمة وفق إجابات عناصر مجتمع الدراسة.وهذا ما يدل عن الأهمية التي يوليها قطاع المصارف لحقوق المساهمين من خلال سن قوانين وأنظمة تنظم العلاقة بين إدارة البنك وبين المساهمين.

2-1-3- إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة الخاصة بمتغير المعاملة المتساوية:

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمتغير المعاملة المتساوية

رقم السؤال	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الاهمية	مستوى الاهمية
1	يحرص البنك على تحقيق المساواة بين حملة الأسهم من النتائج المترتبة عن حقوق التصويت في الجمعية العامة .	3.84	0.84	5	عالية
2	يحرص البنك على حماية حملة الأسهم من النتائج المترتبة على عملية التداول في المعلومات الداخلية.	4.19	0.94	1	عالية
3	يقوم البنك بتمكين حاملي أقلية الأسهم من الدفاع عن انتهاك حقوقهم من قبل المسؤولين في البنك أو حملة غالبية الأسهم	4.09	0.88	2	عالية
4	يحرص البنك على حماية حملة الأسهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية	4.01	0.75	3	عالية
5	يعطي البنك حملة الأسهم حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أوالمديرين التنفيذيين	3.28	0.71	6	متوسطة
البعد كاملاً		3.88	0.73	عالية	

المصدر: من اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

يوضح جدول رقم (6) إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بفقرات بعد المعاملة المتساوية المستخدم في بنك الرياض. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.28– 4.19). بلغ المتوسط الكلي لعبارات بعد حقوق المساهمين (3.88) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى ذات أهمية عالية وبلغ الانحراف المعياري (0.73). ويأتي هذا البعد في المرتبة الأولى في سلم ترتيب محاور متغير الحوكمة وفق إجابات عناصر مجتمع الدراسة. وهذا ما يدل على التزام المصرف بالقوانين والأنظمة للحفاظ على مصالح حملة الأسهم بصفة عادلة وكل على حسب نسبة الأسهم التي يملكها.

2-1-4- إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة الخاصة بمتغير أصحاب المصالح:

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمتغير أصحاب المصالح

رقم السؤال	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الاهمية	مستوى الاهمية
1	يقوم البنك باحترام الحقوق القانونية لأصحابالمصالح	3.99	0.94	2	عالية
2	يحرص البنك على تعويض أصحاب المصالح عنأي انتهاك لحقوقهم	4.02	0.69	1	عالية
3	يحرص البنك على إيجاد آليات للمشاركة الفعالة لأصحاب المصالح في الرقابة على البنك.	3.47	0.83	3	عالية
4	يحرص البنك على توصيل المعلومات المطلوبة | لأصحاب المصالح	3.12	0.70	4	متوسطة
5	يحرص البنك على حماية حقوق أصحاب المصالح الإفصاح والشفافية	3.02	0.99	5	متوسطة
البعد كاملاً		3.52	0.63	عالية	

المصدر: من اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

يوضح جدول رقم (7) إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بفقرات بعد أصحاب المصالح المستخدم في بنك الرياض. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.02– 4.02). بلغ المتوسط الكلي لعبارات بعد حقوق المساهمين (3.52) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى ذات أهمية عالية وبلغ الانحراف المعياري (0.63). ويأتي هذا البعد في المرتبة الخامسة في سلم ترتيب محاور متغير الحوكمة وفق إجابات عناصر مجتمع الدراسة. تبين من خلال أجوبة مجتمع الدراسة ان أصحاب المصالح يتبعون أنظمة رقابية فعالة تتابع العمليات الإدارية والمالية في البنك. كما ان البنك ملتزم بمراعاة والمحافظة على حقوق أصحاب المصالح مما يؤثر على سمعة وأداء البنك وبالتالي جذب مودعين جدد.

2-1-5- إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة الخاصة بمتغير الإفصاح والشفافية:

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمتغير الإفصاح والشفافية

رقم السؤال	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الاهمية	مستوى الاهمية
1	يفصح البنك عن المعلومات الهامة التي الإفصاح عنها في تقرير الإدارة	3.67	0.69	2	عالية
2	يفصح البنك عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم	3.42	0.66	3	عالية
3	يفصح البنك عن المعلومات بطريقة عادلة بين المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير	4.09	0.74	1	عالية
4	يتم إعداد الكشوفات التحليلية المرافقة للتقارير المالية – الأساسية	3.21	0.94	5	متوسطة
5	يتم الإفصاح عن السياسات والطرق المحاسبية المتبعة في البنك.	3.33	0.67	4	متوسطة
البعد كاملاً		3.54	0.87	عالية	

المصدر: من اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

يوضح جدول رقم (8) إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بفقرات بعد الإفصاح والشفافية المستخدم في بنك الرياض. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.21– 4.09). بلغ المتوسط الكلي لعبارات بعد حقوق المساهمين (3.54) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى ذات أهمية عالية وبلغ الانحراف المعياري (0.87). ويأتي هذا البعد في المرتبة الرابعة في سلم ترتيب محاور متغير الحوكمة وفق إجابات عناصر مجتمع الدراسة.هذا يدل أن هناك ضعف في مستوى الموافقة وفقاً لآراء مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمحور الإفصاح والشفافية. وهذا يعني أن إدارة المصرف لا تلتزم بنشر التقارير والكشوفات المالية في الوقت المناسب. كما أنه لا يقوم بتزويد المواطنين بالمعلومات حول سير العمل والإجراءات المالية والإدارية المعتمدة.

2–1–6– إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة الخاصة بمتغير مسؤوليات مجلس الإدارة:

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمتغير مسؤوليات مجلس الإدارة

رقم السؤال	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الاهمية	مستوى الاهمية
1	يقوم البنك بتوضيح هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية	3.89	0.57	1	عالية
2	هناك آلية واضحة لكيفية اختيار أعضاء مجلس الإدارة ومهامه الأساسية	3.02	0.67	5	متوسطة
3	يقوم مجلس الإدارة بتشريع قوانين وأنظمة البنك والقضايا ذات الصلة بمجلس الإدارة	3.78	0.74	2	عالية
4	يتم تحديد مفهوم ومتطلبات وشروط استقلالية أعضاء مجلس الإدارة واستقلاليتهم بشكل واضح.	3.45	0.90	4	عالية
5	يتم الوصف الشامل والمحدد لمهام وواجبات رئيس وأعضاء مجلس الإدارة بما فيها رقابة ومعالجة حالات التعارض المحتملة للإدارة	3.69	0.69	3	عالية
البعد كاملاً		3.56	0.87	عالية	

المصدر: من اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

يوضح جدول رقم (9) إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بفقرات بعد الإفصاح والشفافية المستخدم في بنك الرياض. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.02– 3.89). بلغ المتوسط الكلي لعبارات بعد حقوق المساهمين (3.56) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى ذات أهمية عالية وبلغ الانحراف المعياري (0.87). ويأتي هذا البعد في المرتبة الثالثة في سلم ترتيب محاور متغير الحوكمة وفق إجابات عناصر مجتمع الدراسة.هذا يدل على مدى التزام مجلس الإدارة بمسؤولياته

حيث يجب عليه وضع هيكل إداري واضح يبين من خلاله مسؤولية كل طرف. كما يجب ان يتأكد مجلس الإدارة من سياسات الإدارة التنفيذية وان يتم إدارة المصرف وفقا للسياسات والنظم المتخذة من طرف مجلس الإدارة.

2-2- أبعاد المتغير التابع: القدرة التنافسية

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمتغيرالقدرة التنافسية

رقم السؤال	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الاهمية	مستوى الاهمية
1	يستغل البنك طاقاتها بشكل أفضل	3.87	0.74	4	عالية
2	زيادة كفاءة العمليات المختلفة في البنك.	3.67	0.64	6	عالية
3	زيادة قدرة البنك على الوفاء باحتياجات أصحاب المصالح والمستثمرين.	3.97	0.73	3	عالية
4	التنسيق بين أقسام المحاسبة والرقابة وقسم البحث والتطويرلتطوير التقارير المالية	4.29	0.61	1	عالية
5	التعاون مع الخبرات الخارجية لتقديم أفكار جديدة	4.27	0.60	2	عالية
6	تحسين كفاءة عمليات التسويق في البنك	3.47	0.96	7	عالية
7	الإفصاح التام عن المعلومات المحاسبية بكل شفافية فيالوقت المقرر	3.69	0.91	5	عالية
8	تحقيق ميزة تنافسية للبنك عبر تقاريره المالية	3.26	0.88	8	متوسطة
9	تقديم تقارير مالية ذات جودة ينفرد به البنك عن البنوك المنافسة.	3.03	0.94	10	متوسطة
10	يتبنى البنك سياسة واضحة لجودة التقارير المالية	3.09	0.57	9	متوسطة
البعد كاملاً		3.66	0.82	عالية	

المصدر: من اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

يوضح جدول رقم (10) إجابات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بفقرات بعد القدرة التنافسية المستخدم في بنك الرياض. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.03– 4.29). بلغ المتوسط الكلي لعبارات بعد حقوق المساهمين (3.66) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى ذات أهمية عالية وبلغ الانحراف المعياري (0.82).وهذا يدل على أهمية الحوكمة ودورها في تعزيز القدرة التنافسية في بنك الرياض.

ثامنا–النتائج المتعلقة بمناقشة الفرضيات

1–تحليل التوزيع الطبيعي للبيانات: قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قامت الباحثة من التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.

جدول رقم (11): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

الرقم	المتغير	Kolmogorov- Smirnov	Sig	النتيجة
1	دليل الحوكمة	1.245	0.174	يتبع للتوزيع الطبيعي
2	حقوق المساهمين	1.139	1.018	يتبع للتوزيع الطبيعي
3	المعاملة المتساوية	1.117	0.130	يتبع للتوزيع الطبيعي
4	أصحاب المصالح	1.134	0.148	يتبع للتوزيع الطبيعي
5	الإفصاح والشفافية	1.114	1.178	يتبع للتوزيع الطبيعي
6	مسؤوليات مجلس الادارة	1.238	1.244	يتبع للتوزيع الطبيعي
7	رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية	1.377	1.147	يتبع للتوزيع الطبيعي

المصدر: من اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

تشير نتائج الاختبار في الجدول رقم (11) الى ان توزيع البيانات كان طبيعيا، حيث بلغت قيمة الدلالة الاحصائية لجميع الابعاد قيما أكبر من 5%. كما ان قيم K-S اقل من 5.

2-اختبار فرضيات الدراسة:

جدول رقم (11):نتائج اختبار الأثر بين ابعاد الحوكمة و بين رفع القدرة التنافسية للبنوك.

المتغير التابع	R	R^2	Adjusted R^2	Fالمحسوبة	DF		Sig*	β		T المحسوبة	Sig*
رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية	0.817	0.608	0.622	101.839	الانحدار	6	0.000	0.171	دليل الحوكمة	2.847	0.003
								0.273	حقوق المساهمين	3.121	0.001
					البواقي	380		0.379	المعاملة المتساوية أصحاب المصالح	4.749	0.000
								0.388		6.610	0.000
					المجموع	386		0.221	الإفصاح والشفافية	1.777	0.092
								0.239	مسؤوليات مجلس الادارة	2.801	0.004

المصدر: من اعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

- بالرجوع إلى النتائج في الجدول (11) نجد ان قيمة (Sig للf) تساوي (0.000)،وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة. إذ بلغ معامل الارتباط R (0.817) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.608). أي ان تطبيق الحوكمة بأبعاده المختلفة يفسر له تأثير على رفع القدرة التنافسية في البنوك السعودية.
- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين دليل الحوكمة وبين رفع القدرة التنافسية في بنك الرياض حيث تبين ان قيمة βتساوي 0.171 مع مستوى دلالة اقل من 5%. وبذلك تم رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة والتي تنص عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دليل الحوكمة وبين رفع القدرة التنافسية في البنوك السعودية. حيث يتم اعداد دليل حوكمة في البنك يتماشى مع قوانين الحوكمة في القطاع المصرفي. يطبق البنك المبادئ الأساسية للحوكمة في البنوك العاملة بالمملكة العربية السعودية الصادرة عن مؤسسة النقد العربي السعودي والصادرة عن هيئة السوق المالية. قام البنك بتطوير دليل حوكمة واللوائح الخاصة بلجان المجلس واللجان الإدارية حيث تخضع هذه الوثائق جميعها للمراجعة الدورية من المجلس ولجانه.وهذا ما يتفق مع نتائج دراسات (العازمي 2012، السنوسي وحجازي، 2016، طوافشة، 2018) التي توصلت الى أهمية تفعيل دور دليل الحوكمة في الشركات والمصارف. يمكن القول ان توفر هذه الأنظمة والقواعد تعزز من تطبيق الحوكمة في المصارف وبالتالي تحسين أداء المصرف وتعزيز قدرته التنافسية.
- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين حقوق المساهمين وبين رفع القدرة التنافسية في بنك الرياض حيث تبين ان قيمة βتساوي 0.273 مع مستوى دلالة اقل من 5%. وبذلك تم رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حقوق المساهمين وبين رفع القدرة التنافسية في البنوك السعودية.إذ ان التزام المصرف بتطبيق معايير الحوكمة يفعل دور المساهمين في المشاركة في اتخاذ القرارات الرئيسة المتعلقة بإدارة الشركة ومعرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم. يمكن تفسير هذه النتيجة بالدور الذي تلعبه مؤسسة النقد العربي السعودي من خلال القوانين والقواعد المنظمة لعمل المصارف ولعلاقاتها مع المساهمين.

وذلك من خلال تبني أنظمة رقابية فعالة تخول للمستثمرين مراقبة العمليات المالية والإدارية في المصرف. تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسات (مطلاوي، 2021، عبد الوهاب وسعيد، 2019،فروم،2016) التي توصلت الى أن الحوكمة تحمي الاستثمارات من الخسائر الناتجة عن سوء استخدام السلطة في غير مصالح المستثمرين. بالإضافة إلى الحد من تضارب المصالح، فإن تطبيق الحوكمة يهدف أيضًا إلى تعظيم عوائد الاستثمار وحقوق المساهمين والقيمة السوقية للاستثمار وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية للمصرف.

- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين المعاملة المتساوية وبين رفع القدرة التنافسية في بنك الرياض حيث تبين ان قيمة βتساوي 0.379 مع مستوى دلالة اقل من 5%. وبذلك تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعاملة المتساوية وبين رفع القدرة التنافسية في البنوك السعودية.يمكن تفسير هذه النتيجة بالدور الذي تلعبه لوائح البنك المركزي السعودي وهيئة السوق المالية حيث تفرض هذه اللوائح على المصارف السعودية الإفصاح عن جميع المعلومات للمساهمين وأصحاب المصالح دون تمييز وفي الوقت المناسب. تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسات (مطلاوي، 2021، عبد الوهاب وسعيد، 2019،فروم،2016) حيث تضمن الحوكمة المعاملة العادلة بين المساهمين سواء أصحاب الأقلية في الأسهم او الأغلبية وهذا ما يؤدي الى تعظيم قيمة الاستثمار في السوق وبالتالي رفع القدرة التنافسية للمصرف.
- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين أصحاب المصالح وبين رفع القدرة التنافسية في بنك الرياض حيث تبين ان قيمة βتساوي 0.388 مع مستوى دلالة اقل من 5%. وبذلك تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أصحاب المصالح وبين رفع القدرة التنافسية في البنوك السعودية. يمكن تفسير هذه النتيجة بالدور الذي تلعبه مؤسسة النقد العربي السعودي من خلال القوانين والقواعد المنظمة لعمل المصارف ولعلاقاتها مع المساهمين وأصحاب المصالح الاخرى. وذلك من خلال تبني أنظمة رقابية فعالة تخول للمستثمرين الاجانب مراقبة العمليات المالية والإدارية في المصرف. تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسات (مطلاوي، 2021، عبد الوهاب وسعيد، 2019،فروم،2016) حيث توصلت هذه الدراسات الى ان الحوكمة الرشيدة تعزز مستوى ثقة جميع المتعاملين (إدارة المؤسسة وموظفيها والموردين والدائنين)للإسهام في رفع مستوى أداء الشركة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية وبالتالي رفع القدرة التنافسية للمصرف.
- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين الإفصاح والشفافية وبين رفع القدرة التنافسية في بنك الرياض حيث تبين ان قيمة βتساوي 0.221 مع مستوى دلالة اقل من 10%. وبذلك تم رفض الفرضية الفرعية الخامسة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإفصاح والشفافية وبين رفع القدرة التنافسية في البنوك السعودية. يمكن تفسير هذه النتيجة بالدور الذي تلعبه لوائح مؤسسة النقد العربي السعودي وهيئة السوق المالي التي تفرض على المصارف المدرجة في السوق المالي الإفصاح عن معلوماتها المالية والذي يكون في الوقت المناسب وعلى المواقع الالكترونية للمصرف وفي التقارير الدورية والسنوية. تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسات (مطلاوي، 2021، عبد الوهاب وسعيد، 2019،فروم،2016) حيث توصلت هذه الدراسات الى ان الافصاح والشفافية من أهم مبادئ الحوكمة وذلك لتمكين المساهمين من الحصول على المعلومات المطلوبة بشفافية وعدالة. وذلك لإعطاء فكرة واضحة عن الوضع المالي للمؤسسة للمتعاملين في السوق الذين لا يكونون في وضع يمكنهم من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات السليمة. وهذا ما يؤدي الى تحسين أداء المصرف وتعزيز قدرته التنافسية.
- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين مسؤوليات مجلس الادارة وبين رفع القدرة التنافسية في بنك الرياض حيث تبين ان قيمةβ تساوي 0.239 مع مستوى دلالة اقل من 5%. وبذلك تم رفض الفرضية الفرعية السادسة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مسؤوليات مجلس الادارة وبين رفع القدرة التنافسية في البنوك السعودية.وهذا يعكس الدور الفعال للوائح مؤسسة النقد العربي السعودي من خلال القوانين الذي أصدرتها لمراقبة العمليات الإدارية من طرف مجلس الإدارة. يهتم المصرف

بتدريب وتأهيل أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية. وقد تم أعداد دليلا تعريفيا لمساعدة أعضاء مجلس الإدارة الجُدد، لتحديد التزامات أعضاء المجلس ومهامهم ولتزويدهم بالمعلومات الضرورية حول إستراتيجية المصرف والجوانب المالية والتشغيلية. تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسات (مطلاوي، 2021، عبد الوهاب وسعيد، 2019،فروم،2016) حيث توصلت هذه الدراسات الى ان مجلس الإدارة يمثل جميع المساهمين، وعليه مسؤولية المحافظة على مصالح الشركات والمصارف وتنميتها وتعظيم قيمتها وتعزيز قدرتها التنافسية.

الخاتمة:

تزايد الاهتمام بالحوكمة المصرفية خاصة بعد الازمة المالية العالمية 2008. حيث تعتبر حوكمة البنوك أداة رئيسية تهدف إلى تنظيم ومراقبة العمليات المالية والإدارية في البنوك إضافة الى إدارة المخاطر التي تواجه عمل المصارف والتقليل منها. وهو ما يؤدي الى تحسين أداء البنوك وبالتالي رفع قدراته التنافسية. نظرا للتزايد المستمر للمنافسة وامام ظهور اقتصاد قائم على التميز والابداع، تناولت هذه الدراسة أثر تطبيق الحوكمة في رفع القدرة التنافسية في البنوك السعودية.

من خلالِ دراسة البيانات الُمتعلقة بمتغيرات البحث، ومن خلال إجابات عينة المجتمع المبحوثة واختبار فُروضها،توصلت هذِه الدراسة إلى مجُموعةٍ من النتائج والتوصيات.

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دليل الحوكمة وبين رفع القدرة التنافسية في البنوك السعودية. حيث يتم اعداد دليل حوكمة في البنك يتماشى مع قوانين الحوكمة في القطاع المصرفي. يطبق البنك المبادئ الأساسية للحوكمة في البنوك العاملة بالمملكة العربية السعودية الصادرة عن مؤسسة النقد العربي السعودي والصادرة عن هيئة السوق المالية.رغم توجهات الجهاز المصرفي لتعزيز ثقافة الحوكمة لدى الموظفين الا انه، حسب إجابات العينة المبحوثة، تبين ضعف عام في البنك لرفع وعي الموظفين بدليل الحوكمة والعمل على تطبيقه.

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حقوق المساهمين وبين رفع القدرة التنافسية في البنوك السعودية.إذ ان التزام المصرف بتطبيق معايير الحوكمة يفعل دور المساهمين في المشاركة في اتخاذ القرارات الرئيسة المتعلقة بإدارة الشركة ومعرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم. يمكن تفسير هذه النتيجة بالدور الذي تلعبه مؤسسة النقد العربي السعودي من خلال القوانين والقواعد المنظمة لعمل المصارف ولعلاقاتها مع المساهمين.يهدف تطبيق الحوكمة إلى تعظيم عوائد الاستثمار وحقوق المساهمين والقيمة السوقية للاستثمار وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية للمصرف.

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعاملة المتساوية وبين رفع القدرة التنافسية في البنوك السعودية.يمكن تفسير هذه النتيجة بالدور الذي تلعبه لوائح البنك المركزي السعودي وهيئة السوق المالية حيث تفرض هذه اللوائح على المصارف السعودية الإفصاح عن جميع المعلومات للمساهمين وأصحاب المصالح دون تمييز وفي الوقت المناسب.تضمن الحوكمة المعاملة العادلة بين المساهمين سواء أصحاب الأقلية في الأسهم او الأغلبية وهذا ما يؤدي الى تعظيم قيمة الاستثمار في السوق وبالتالي رفع القدرة التنافسية للمصرف.

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أصحاب المصالح وبين رفع القدرة التنافسية في البنوك السعودية. يمكن تفسير هذه النتيجة بالدور الذي تلعبه مؤسسة النقد العربي السعودي من خلال القوانين والقواعد المنظمة لعمل المصارف ولعلاقاتها مع المساهمين وأصحاب المصالح الاخرى. وذلك من خلال تبني أنظمة رقابية فعالة تخول للمستثمرين الأجانب مراقبة العمليات المالية والإدارية في المصرف.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإفصاح والشفافية وبين رفع القدرة التنافسية في البنوك السعودية.يمكن تفسير هذه النتيجة بالدور الذي تلعبه لوائح مؤسسة النقد العربي السعودي وهيئة السوق المالي التي تفرض على المصارف المدرجة في السوق المالي الإفصاح عن معلوماتها المالية والذي يكون في الوقت المناسب وعلى المواقع الالكترونية للمصرف وفي التقارير الدورية والسنوية.وذلك لاعطاء فكرة واضحة عن الوضع المالي للمؤسسة للمتعاملين في السوق الذين لا يكونون في وضع يمكنهم من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات السليمة. وهذا ما يؤدي الى تحسين أداء المصرف وتعزيز قدرته التنافسية.

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مسؤوليات مجلس الادارة وبين رفع القدرة التنافسية في البنوك السعودية.وهذا يعكس الدور الفعال للوائح مؤسسة النقد العربي السعودي من خلال القوانين الذي اصدرتها لمراقبة العمليات الإدارية من طرف مجلس الإدارة. يهتم المصرف بتدريب وتأهيل أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

بعد الدراسة والنتائج المتحصل عليها، يمكن إدراج بعض التوصيات، منها:

- ينبغي على بنك الرياض الاستمرار في تطبيق مبادئ الحوكمة وتعزيزها لما لذلك من أثر إيجابي على تحسين القدرة التنافسية للبنك.
- ينبغي على البنك نشر ثقافة الحوكمة لدى موظفيه والتركيز على أهميتها ودورها في تحسين القدرة التنافسية للبنك.
- ضرورة عقد دورات تدريبية للموظفين حول قواعد الحوكمة المصرفية لتفعيلها وتطويرها وإخراجها الى حيز التنفيذ.
- العمل على تحديث الأطر القانونية الخاصة بحماية أصاب المصالح الأخرى الامر الذي يعظم دور المصارف في استقطاب أكثر الودائع.
- ينبغي على البنوك في كل الاقتصاديات العالمية مواكبة تطورات الصناعة المصرفية.
- ينبغي على البنوك المركزية تفعيل دورها الرقابي والإشرافي على البنوك لتجنب المخاطر.

قائمة المراجع:

أحمد إبراهيم سعيد حسن (2017)،" أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية :دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط. موجودة على الرابط التالي: https://meu.edu.jo/libraryTheses/59fdb9111b506_1.pdf

إدريس وائل السنوسي وهيثم علي حجازي (2016)،"أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية :دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان". رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

جمال عبيد العازمي (2012)،" دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية"، رسالة ماجستير، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط.

حماد، طارق عبد العال، (2007)،"إدارة المخاطر: أفراد – إدارات – شركات – بنوك" .الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، مصر.

حمد بن محمد القعيمي و محمد سعد عبيد محمد أحمد (2023)،"أثر تطبيق حوكمة الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية على الاداء المالي"، المجلة العربية للإدارة، مج 45 ، ع 3، ص ص: 1-13.

الربيعي، حاكم محسن و راضي، حمد عبد الحسين، (2011)،"حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

رميسة هامل (2021)،"دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية –دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات المتواجدة بولاية أم البواقي"، رسالة ماجستير. جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي. موجودة على الرابط التالي: http://bib.univ-oeb.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/12745/1/pdf.pdf

السعدني، مصطفى حسن بسيوني (2007)،"مدى ارتباط الشفافية والإفصاح للتقارير المالية وحوكمة الشركات"،المؤتمر الدولي: مهنة المحاسبة والمراجعة والتحديات المعاصرة، جمعية المحاسبين ومدققي الحسابات في دولة الإمارات العربية المتحدة، ديسمبر2007.

سهام مطلاوي (2021) بعنوان " دور حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التامين، دراسة عينة من شركات التامين بام البواقي". رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير الجزائر.

سولفيان، جون د. (2009)، "البوصلة الأخلاقية للشركات: أدوات مكافحة الفساد" واشنطن :منتدى حوكمة الشركات الدولي، الدليل السابع بتصرف، ص 9.

عبد الوهاب موسي الجعلي محمد وسعيد حسن العجب عوض الكريم (2019)، "دور الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة سوق الخرطوم للأوراق المالية"، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية،المجلد الثالث، العدد الثاني، ص ص 173-204.

علاء كامل حسن خليفة (2018)،"اثر تطبيق آليات الحوكمة على جودة التقارير المالية والافصاح عن المخاطر المصرفية والحد منها: دراسة ميدانية على البنوك التجارية"، مجلة الشروق للعلوم التجارية، العدد العاشر، ص ص:249-314.

العنزي، سعد علي، (2009)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.

غضبان، ح، أ. (2015)،"محاضرات في نظرية الحوكمة"، دار و مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان,

فرج،محمد سمير، (2000)."الابتكار والتجديد في الإدارة العربية "،الشركة العربية للتنمية الإدارية القاهرة.

محمد الصالح فروم (2016) ،"أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيتها :دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة"، **المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 12، العدد 3، ص ص** 667-690.

محمد خالد طوافشة (2018)،" واقع تطبيق الحوكمة و دورها في تعزيز ميزة القدرة التنافسية للمصارف الوطنية الفلسطينية: دراسة حالة بنك القدس و البنك الوطني في محافظة رام الله و البيرة"، رسالة ماجستير: جامعة بيرزيت فلسطين.

مصطفى يوسف كافي (2013)،"الازمة المالية و حوكمة الشركات"، مكتبة المجتمع العربي للتوزيع و النشر، عمان، ص 207.

المطيري، فيصل، (2012)، اثر التوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

معاريف محمد وشيخي **مختارية** (2019)، " **الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر المصرفية في البنوك"**، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 7، العدد 1، ص ص 30-43.

منى كامل حمد و **مروة عدنان محمد**(2019)، "دور حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف العراقية: دراسة تطبيقية"، مجلة **التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات**، المجلد 04، العدد 7، ص ص 72-98.

المراجع الاجنبية

Freeland, C. (2007), *"Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development", a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.*

Hoffman, N. P. (2000). *"An examination of the sustainable competitive advantage concept: Past, present, and future". Academy of Marketing Science Review, 2000 (4). https://cdn.ymaws.com/www.amsweb.org/resource/resmgr/original_amsr/hoffman04-2000.pdf*

Hove-Sibanda, P.; Sibanda, K. and Pooe, D. (2017) ***. "The impact of corporate governance on firm competitiveness and performance of small and medium enterprises in South Africa: A case of small and medium enterprises in Vanderbijlpark"****, Acta Commercii-Independent Research Journal in the Management Sciences****, vol.17, n.1, pp.1-11. http://dx.doi.org/10.4102/ac.v17i1.446.***

Khalaf B., (2020)*, "The Effect of Corporate Governance in Achieving Competitive Advantage: Evidence from Jordanian Firms",* ***Test Engineering and managemen****t,Vol 83, P.P. 9687 – 9695.*

Laura. S. (2015), *"Entreprises familiales: Prise de participation managériales et organisationnelles". Toulouse: Bart & Jones Publisher.*

Nginyo J. M., Ngui Thomas Katua and Ntale Joseph Franklin (2018), *"Corporate Governance Practices and CompetitiveAdvantage of Kenolkobil Company Limited, Kenya",* ***International Journal of Business & Law Research,*** *Vol 6, N 3, p.p. 11-23.*

Porter, M.E. (1985). *"Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance." Free Press, New York.*

Shaban, Mustafa(2011)*.* ***,"****Intellectual Capital and its Role Achieving the Competitive Advantage of the Palestinian Cellular Communications Company, Jawwal (Unpublished Master Thesis", Islamic University Journal, Gaza,*

الملاحق:

المدى	الدرجة
1.80–100	**منخفظة جداً**
2.60–1.81	**منخفضة**
3.40–2.61	**متوسطة**
4.20–3.41	**عالية**
5.00–4.21	**عالية جداً**

نتائج اختبار الفاكرونباخ

	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	درجة الفا
الحوكمة	دليل الحوكمة	5	0.88
	حقوق المساهمين	**4**	**0.76**
	المعاملة المتساوية	**5**	**0.79**
	أصحاب المصالح	**5**	**0.85**
	الإفصاح والشفافية	**5**	**0.82**
	مسؤوليات مجلس الادارة	**6**	**0.74**
رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية	رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية	**10**	**0.76**
المعدل العام للثبات			**0.86**

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

خصائص عينة الدراسة		التكرار (من386)	النسبة المؤوية
الجنس	**ذكر**	**267**	**%69**
	انثى	**132**	**%29**
العمر	من 18-25	**29**	**%7**
	26-33	**64**	**%16**
	34-41	**109**	**%28**
	42-49	**133**	**%34**
	50 فأكثر	**51**	**%13**
سنوات الخبرة	**أقل من 3 سنوات**	**32**	**%8**
	من 3–5 سنوات	**92**	**%23**
	من 5–10 سنوات	**192**	**%49**
	أكثر من 10سنوات	**70**	**%18**
المستوى التعليمي	**دبلوم**	**35**	**%9**
	بكالوريوس	**218**	**%56**
	دبلوم عالي	**44**	**%11**
	ماجستير	**49**	**%12**
	دكتوراة	**40**	**%10**

التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	Kolmogorov-Smirnov	Sig	النتيجة
1	دليل الحوكمة	1.245	0.174	يتبع للتوزيع الطبيعي
2	حقوق المساهمين	1.139	1.018	يتبع للتوزيع الطبيعي
3	المعاملة المتساوية	1.117	0.130	يتبع للتوزيع الطبيعي
4	أصحاب المصالح	1.134	0.148	يتبع للتوزيع الطبيعي
5	الإفصاح والشفافية	1.114	1.178	يتبع للتوزيع الطبيعي
6	مسؤوليات مجلس الادارة	1.238	1.244	يتبع للتوزيع الطبيعي
7	رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية	1.377	1.147	يتبع للتوزيع الطبيعي

المتغير التابع	R	R^2	Adjusted R^2	Fالمحسوبة	DF		*Sig	β		Tالمحسوبة	*Sig
رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية	0.817	0.608	0.622	101.839	الانحدار	6	0.000	دليل الحوكمة	0.171	2.8 47	0.003
								حقوق المساهمين	0.273	3.121	0.001
					البواقي	380		المعاملة المتساوية	0.37 9	4.7 49	0.000
								أصحاب المصالح	0.3 88	6.610	0.000
					المجموع	386		الإفصاح والشفافية	0.221	1.7 77	0.092
								مسؤوليات مجلس الادارة	0.2 39	2.8 01	0.00 4

[1]- المصدر: تقرير هيئة السوق المالية 2019.