



<https://tge.uobasrah.edu.iq>
Journal the gulf economist
مجلة الاقتصادي الخليجي



The impact of implementing governance principles and foundations on achieving the objectives of the National Commercial Bank of Saudi Arabia from the customer perspective

أثر تطبيق أسس ومبادئ الحوكمة في تحقيق أهداف البنك الأهلي السعودي من وجهة نظر العملاء

Dr. Mohammed Ahmed Hamadtu Ahmed

د. محمد أحمد حمدتو أحمد

جامعة شقراء - كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالدوادمي - قسم إدارة الأعمال - المملكة العربية

السعودية - جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية - كلية العلوم الإدارية - قسم إدارة الأعمال - السودان

Shaqra University - College of Science and Humanities in Dawadmi - Department of Business Administration - University of the Holy Quran and Islamic Sciences - Faculty of Administrative Sciences, Department of Business Administration, Sudan

E-mail: hamto@su.edu.sa

Orcid : <https://orcid.org/0009-0000-1968-6290>

Keywords:

Governance, Saudi National Bank (SNB), Customers, Banking Services, Shareholders' Rights

الكلمات المفتاحية

الحوكمة، البنك الأهلي السعودي، العملاء، الخدمات المصرفية، حقوق المساهمين.

Abstract This study aims to determine the impact of applying the foundations and principles of governance on achieving the objectives of the National Commercial Bank of Saudi Arabia (NCB) from the perspective of customers. This is done through research questions about the application of the foundations and principles of governance. To measure this impact, the descriptive analytical approach and the case study approach were used. A random sample of (100) NCB customers was selected for the study. A questionnaire was prepared to survey their opinions on four axes, in (27) paragraphs. The questionnaire was analyzed to determine the extent to which the respondents' answers to the research problem questions were verified, and the extent of the connection between the study axes. The study reached the most important results and recommendations as follows:

First: The most important results:

1. The study concluded that the National Commercial Bank of Saudi Arabia (NCB) is committed to implementing governance in its banking systems from the perspective of customers, as the overall average weighted arithmetic mean for the axis is 4.125, a high percentage.
2. The degree of governance practice in its banking transactions from the perspective of customers, as the overall average weighted arithmetic mean for the axis is 4.18, a high degree of agreement with the hypothesis.
3. The governance process helps protect shareholders' rights, as the overall weighted arithmetic mean for the axis is 4.12, a high percentage.

Second: Key Recommendations:

1. Focus on practicing governance and addressing shortcomings in banking services to increase the effectiveness of achieving objectives.
2. Raising banking awareness through the application of governance principles and foundations.
3. Expanding the scope of community service to raise awareness of the bank and increase customer.

Keywords:

Governance, National Commercial Bank (NCB), Customers.

المستخلص تهدف هذه الدراسة لمعرفة أثر تطبيق أسس ومبادئ الحوكمة في تحقيق أهداف البنك الأهلي السعودي من وجهة نظر العملاء، من خلال تساؤلات البحث عن تطبيق أسس ومبادئ الحوكمة، ولقياس هذا الأثر تم المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وتم اختيار عينة عشوائية لعملاء البنك الأهلي السعودي لإجراء الدراسة وعددهم (100) مفردة، وتم إعداد استبانة لاستطلاع آراءهم من أربعة محاور، في (27) فقرة، وتم تحليل الاستبانة لمعرفة مدى تحقق إجابات المبحوثين على تساؤلات مشكلة البحث، ومدى الارتباط بين محاور الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج والتوصيات كما يلي:

أولاً: أهم النتائج:
توصلت الدراسة إلى التزام البنك الأهلي السعودي بتطبيق الحوكمة من وجهة نظر العملاء في أنظمتهم المصرفية إذ أن إجمالي المتوسط العام للوسط الحسابي الموزون للمحور 4.125 وهي نسبة عالية. أن درجة ممارسة الحوكمة في معاملته المصرفية من وجهة العملاء إذ أن إجمالي المتوسط العام للوسط الحسابي الموزون للمحور 4.18 وهي درجة عالية من الموافقة على الفرضية. تساعد عملية تطبيق الحوكمة في حماية حقوق المساهمين إذ أن إجمالي المتوسط العام للوسط الحسابي الموزون للمحور 4.12 وهي نسبة عالية.

ثانياً: أهم التوصيات:
التركيز على ممارسة الحوكمة ومعالجة أوجه القصور في الخدمة المصرفية لزيادة فعالية تحقيق الأهداف. زيادة الوعي المصرفي من خلال تطبيق مبادئ وأسس الحوكمة.

توسيع دائرة الخدمة المجتمعية من أجل التعريف بالبنك وزيادة عدد العملاء.

مجلة علمية فصلية محكمة تعنى بالشؤون الاقتصادية والإدارية والمحاسبية والمالية والإحصائية للخليج العربي والجزيرة العربية تصدر عن مركز دراسات البصرة والخليج العربي جامعة البصرة

المقدمة Introduction

تعتبر الحوكمة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي اهتم بها الباحثون في مجالات كثيرة، وقد اهتم الخبراء في مجال الادارة بهذا العلم من أجل المساهمة في الحد من عدم الشفافية والرقابة الإدارية والمالية للحفاظ على الموارد الاقتصادية واستخدامها استخداماً أمثل. وقد اتسع مفهوم الحوكمة وانتشر في المؤسسات في القطاعين العام والخاص، حيث أصبحت معياراً لتحديد جودة أداء المصارف، وتطبيق مبدأ الحكم الرشيد والتوزيع العادل للموارد بشفافية. تعد الحوكمة وسيلة مثلى لتحقيق الأهداف، لأنها تشمل مجموعة من المعايير المنظمة للأداء والممارسات العملية والتنفيذية، التي تضمن تحقيق تحسن ملحوظ في كل من حماية حقوق أصحاب المصالح، وتحقيق الإفصاح والشفافية، وتأكيد العدالة، وتفعيل مسؤوليات مجلس الإدارة. ويهدف تطبيق الحوكمة إلى محاولة الارتقاء بفاعلية الأداء في المؤسسات المختلفة، من خلال إعلاء القيم والمبادئ، وتدعيم قدرة الإدارة في هذه المؤسسات على البحث عن المصلحة العامة، وتعظيم المنفعة، وزيادة العائد والمردود من المؤسسة عن طريق استخدام مواردها بصورة أكثر كفاءة، وزيادة عناصر الجذب الاستثماري (Al-Khadiri, 2005: 17).

ويرى الباحث (Al-Ibrahim, 11:2015) إلى أن الحوكمة تقوم على العديد من المبادئ والأسس، ومن أهمها: الشفافية وإتاحة المعلومات لجميع المعنيين، وإتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرارات، والمساواة وإتاحة الفرصة للجميع لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها، والمحاسبية والمساءلة ومسئولية القيادات ومتخذي القرارات أمام المستفيدين والمجتمع ككل، والنزاهة وتعزيز سلطة القانون وتطبيقه بدقة وعدالة، والفاعلية والاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة. اهتمت المصارف السعودية لا سيما البنك الأهلي السعودي بالحوكمة لتعزيز مبدأ النزاهة والشفافية للعملاء والمساهمين ومساعدة متخذي القرار في توفير بيانات صحيحة ذات موثوقية عالية تساعد في اتخاذ قرارات تحقق اهداف البنك بكفاءة وفعالية.

1- الإطار النظري Theoretical Framework

1,1. مفهوم الحوكمة:

يعتبر مفهوم الحوكمة من المفاهيم التي اختلف عليها الكتاب من خلال منطلقاتهم الفكرية، ونظرتهم لمفهومها وفق الحاجة لها وتطبيقها. فيرى بركة بأنها مجموعة من القوانين والنظم التي يهدف تبنيها إلى إيجاد مؤسسة تعزز الشفافية والإفصاح والمساءلة والمحاسبية، مع وجود دور

لأصحاب المصالح في العمليات الإدارية، ويتوازن فيها توزيع المهام والمسؤوليات (Baraka, 2012: 78).

أما مفهوم الحوكمة في المصارف فلا يختلف كثيراً عن المفهوم العام للحوكمة، فتعرف الحوكمة في المصرف بأنها مراقبة أداء المصارف من الجهات الإشرافية، وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، وتحديد اطار تنظيمي وسلطات رقابية تحدد علاقة المصرف بالفاعلين الخارجيين (Ismat, 2017: 12).

كما تعرف بأنها مجموعة القواعد والإجراءات التي تحكم المؤسسة في اطارها الزمني والمكاني، وإيجاد توازن بين السلطة والمسؤولية (Hamdan, 2019: 9).

وعليه يمكننا أن نستخلص من المفاهيم السابقة الآتي:

- تحقق الحوكمة أهداف البنك والعملاء والمساهمين والمجتمع.
- للحوكمة مبادئ مهمة تركز عليها وهي (المساءلة، والمحاسبية، والرقابة، والشفافية، والعدالة).
- تشمل الحوكمة على مجموعة من المبادئ التي تحكم سلوك في الموظفين في البنك وفق قيم مشتركة تساعد على تحقيق الأهداف.
- تساعد الحوكمة في تحقيق المشاركة الفعالة للعاملين في البنك والعملاء على حد سواء.

2.1. أهمية الحوكمة في المصارف:

تتبع أهمية الحوكمة من أنها توفر قوانين واضحة تحدد دور هيئات الإشراف والرقابة على الجهاز المصرفي، وتلعب الحوكمة دوراً هاماً أيضاً في رفع كفاءة عمليات المصارف؛ وذلك من خلال عدة اتجاهات (Al-Mawaji, 2017:10)، ويمكن تلخيصها في الآتي:

1. تعتبر الحوكمة المصرفية نظاماً شاملاً يتم من خلاله توجيه ورقابة العمليات التشغيلية داخل المصارف.
2. تسهم الحوكمة المصرفية في رفع الكفاءة التشغيلية للمصارف، مما يعزز الاستقرار الاقتصادي والمالي للاقتصاد.
3. تطبيق الحوكمة المصرفية يسهم في منح العملاء الثقة وخاصة فيما يتعلق بالمخاطر التي قد تتعرض لها أموالهم.

3.1. أهداف تطبيق الحوكمة في المصارف:

يسهم تطبيق الحوكمة في المؤسسات بصفة عامة، وفي البنك الأهلي بصفة خاصة إلى ضمان إيصال خدمة مصرفية ممتازة تسهم في تحسين أداء البنك، وتلبي احتياجات العملاء، والمجتمع الخارجي للبنك.

4.1. خصائص الحوكمة:

يشير (Abu Al-Nasr 2015: 51) إلى بعض خصائص الحوكمة، ومن أهمها: الالتزام بقواعد السلوك المهني، والتوازن في تحقيق المصالح بين كافة الأطراف، والشفافية في عرض المعلومات، وتفعيل دور أصحاب المصالح من المواطنين والمساهمين في الإشراف والرقابة على العمل، والعدالة واحترام حقوق مختلف القطاعات المتعاملة مع المؤسسة، وضمان المشاركة في صنع القرارات، مما يحد من انتشار الفساد، وإتاحة الفرصة أمام جميع أفراد المجتمع للمشاركة في عملية صنع القرارات.

5.1. مبادئ الحوكمة:

تعتمد الحوكمة في تطبيقها على مجموعة من المبادئ، ومن أهمها ما يلي: Darwish, 2010: (12):

- **الشفافية:** وتعني حرية الوصول إلى المعلومات، والإفصاح عنها، وحرية تداولها، ووجود تقارير دورية عن أداء العاملين بها، ووضوح أسس اتخاذ القرارات، والإعلان عن هذه القرارات.
- **الإفصاح غير المحدود:** ويتحقق من خلال نشر المعلومات بصفة دورية، والعرض الوافي للتقارير والقوائم التي تظهر نتائج الأعمال، وما هو قائم بالفعل في المؤسسة.
- **المساءلة:** وتعني وجود أساليب مقننة يمكن من خلالها محاسبة الشخص المسئول عن عمل ما، ومراقبة أعماله وتصرفاته في إدارة هذا العمل، وتستند هذه المساءلة إلى إعمال أحكام القانون.
- **المشاركة الفعالة:** وتعني مساهمة العاملين في المؤسسة والمستفيدين من خدماتها في صنع القرارات ومراقبة السياسات، واستحداث أشكال غير هرمية لممارسة السلطة تقوم على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات.
- **المساواة وعدم التحيز:** ويتحقق من خلال النزاهة وعدم إخفاء البيانات لصالح فئة من الفئات أو جهة من الجهات ذات العلاقة الارتباطية المباشرة أو غير المباشرة بعمل المؤسسة.
- **الإدارة المالية الرشيدة:** وتعني مراقبة إجمالي التكاليف والنفقات الخاصة بالمؤسسة ومصادر تمويلها، ووجود خطط لتطوير مواردها المالية، ومناسبة حجم الإنفاق مع أنشطة المؤسسة، والعمل على تحقيق الاستقرار المالي من أجل تحقيق التطوير في أداء هذه المؤسسة.
- **الفاعلية والكفاءة:** وتعني أن نتائج المؤسسات تتحقق مع احتياجات المجتمع من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة، والاستخدام القائم على الاستدامة للموارد الطبيعية.

- الالتزام بأحكام القانون: ويعني تطبيق القوانين واللوائح والتشريعات التي تحكم عمل المؤسسة، وتحقيق مبدأ المساواة أما القانون، وإعمال القاعدة القانونية ذاتها في جميع الحالات المماثلة.
- الرشد في اتخاذ القرارات: ويتحقق من خلال العقلانية والموضوعية عند اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وتلبية القرار للمصالح العام، ووجود نقاش مسبق قبل اتخاذ القرار، مع إمكانية تعديل القرار في حالة حدوث تغييرات في الظروف أو المعطيات التي تم اتخاذ القرار في ضوءها.

6.1. مبادئ واليات الحوكمة في البنوك:

وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) مبادئ يمكن الاسترشاد بها كدليل لممارسة حوكمة الشركات على المستوى الدولي وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي: الإطار الفعال لحوكمة الشركات، وحماية حقوق المساهمين، والمعاملة المتساوية بين المساهمين، وحماية حقوق أصحاب المصالح، والإفصاح والشفافية، واخيراً مسؤوليات مجلس الإدارة (OECD, 2017: 12).

وقد صدر عن مؤسسة النقد العربي السعودي المبادئ الرئيسة للحوكمة في البنوك العاملة بالمملكة العربية السعودية، وتعد هذه المبادئ مكملة للوائح والقواعد والتعاميم الصادرة من مؤسسة النقد العربي السعودي وهيئة السوق المالية بشأن تعليمات الحوكمة ومبادئها الرئيسة، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي: مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة، والتشكيل، التعيين وشؤون المجلس، ومسؤوليات مجلس الإدارة، واللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة، وحقوق المساهمين، والإفصاح والشفافية المبادئ الرئيسة للحوكمة في البنوك العاملة بالمملكة العربية السعودية في العام 2014م.

7.1. مراحل تطبيق الحوكمة:

يمكننا حصر مراحل تطبيق الحوكمة فيما يلي سفينسون -13: (Svensson, 2007: 13)

(118):

- مرحلة التعريف بالحوكمة: وفيها يتم توضيح طبيعة الحوكمة، ومعالمها، وجوانبها، والأبعاد والمفاهيم الخاصة بها، ومن أجل ضمان تقبل العاملين لها من خلال زيادة معلوماتهم عنها.
- مرحلة إعداد البنية الأساسية للحوكمة: وفيها يتم إعداد البنية التنظيمية للحوكمة من خلال تحقيق الاتصال بين مختلف الكيانات والوحدات الإدارية، وتدعيم العلاقات بين أطراف العمل بالمؤسسة من ناحية وبين أصحاب المصالح من ناحية أخرى.
- مرحلة جدولة المهام: وفيها يتم إعداد جدول زمني محدد للمهام، حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذها، وتحديد الصعوبات التي قد تطرأ أثناء التنفيذ ومعالجتها.

- مرحلة تفعيل الحوكمة: وفيها يتم تحقيق قدر أكبر من الاستقلالية للمؤسسة، وتطبيق المحاسبية والشفافية، وتفعيل نظام الثواب والعقاب.
- مرحلة متابعة وتطوير الحوكمة: وفيها يتم ضمان وتأكيد حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة، بهدف حسن تنفيذ الحوكمة، وهي رقابة ذات طبيعة وقائية وتكاملية، وتتطلب هذه المرحلة تحديد جهة مسؤولة عن متابعة تنفيذ الحوكمة المؤسسية وتدقيق الإجراءات الخاصة بها.

2- الإطار المنهجي Methodological Framework:

1,2. مشكلة البحث The Research Problem :

تواجه المصارف مشكلات من أهمها الشفافية والمحاسبية والمساءلة ومسئولية القيادات و متخذي القرارات أمام المستفيدين والمجتمع ككل. ولذا كان حتماً عليها إصلاح نظامها الإداري والمالي والتقني من خلال ممارسة الحوكمة الإدارية في تحديد المشكلات واقتراح المعالجات التي يمكن تطبيقها وفقاً للإمكانيات المتاحة للدخول الى عالم الأعمال في الإطار الإقليمي والعالمي، وذلك للإيفاء بمطلوبات العملاء وتحقيق أهداف بكفاءة وفعالية. وبناءً عليه يمكننا تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

2,2. تساؤلات البحث Research questions :

1. هل ترى أن البنك الأهلي السعودي يمارس الحوكمة في معاملاته المصرفية من وجهة نظر العملاء؟
2. هل يلتزم البنك الأهلي السعودي بتطبيق مبادئ الحوكمة لحماية العملاء من وجهة نظر العملاء؟
3. هل يلتزم البنك الأهلي السعودي بتطبيق مبادئ الحوكمة لحماية حقوق المساهمين من وجهة نظر العملاء؟
4. هل يلتزم البنك الأهلي السعودي درجة الشفافية والافصاح عن برامج المسؤولية الاجتماعية المقدمة للمجتمع من وجهة نظر العملاء؟

3,2. أهداف البحث The Research Objective :

- التعرف على مدى تبني البنك لتطبيق الحوكمة من وجهة نظر العملاء.
- الكشف عن درجة ممارسة الحوكمة في معاملاته المصرفية من وجهة العملاء.
- تساعد عملية تطبيق الحوكمة في حماية حقوق المساهمين.
- تساهم الحوكمة في تحقيق أهداف برامج المسؤولية الاجتماعية للبنك.

4,2. أهمية البحث : The Research Importance

يمكن توضيح الأهمية العلمية والعملية للبحث الحالي في الجوانب التالية:
تساهم البحث مساعدة المصارف السعودية في تبني الحوكمة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

تتبع أهميته البحث من الدور الكبير الذي تقوم به المصارف في الاقتصاد السعودي والعالمي. تأتي أهمية هذا البحث من خلال ما يقدمه من تغذية راجعة تساهم في زيادة درجة ممارستهم للحوكمة، بما ينعكس إيجابياً على أداء البنك، فضلاً عن رضا عملائه، وتحقيق المسؤولية المجتمعية.

5,2. طرق جمع البيانات Data collection methods

تم بناء استبانة البحث وفقاً لمقياس (Likert) ووفق التدرج التالي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) لغرض معرفة قياس الاستجابة لأفراد عينة البحث وقياس متغيرات البحث. والجدول رقم (1) يوضح هذه المقاييس التي تم اعتمادها في بناء اداءة الاستبانة.

م	المتغير	عدد الفقرات	النسبة المئوية
1	أن البنك الأهلي السعودي يمارس الحوكمة في معاملته المصرفية من وجهة نظر العملاء	8	30%
2	يلتزم البنك الأهلي السعودي بتطبيق مبادئ الحوكمة لحماية العملاء من وجهة نظر العملاء	7	26%
3	يلتزم البنك الأهلي السعودي بتطبيق مبادئ الحوكمة لحماية حقوق المساهمين من وجهة نظر العملاء	6	22%
4	يلتزم البنك الأهلي السعودي درجة الشفافية والافصاح عن برامج المسؤولية الاجتماعية المقدمة للمجتمع من وجهة نظر العملاء	6	22%
5	الإجمالي	27	100%

6,2. الاساليب الاحصائية المستخدمة في البحث Statistical Methods Used in

:Research

استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات من خلال استخدام عدد من الأدوات الإحصائية التي تتلاءم مع فرضيات البحث الحالي. ويمكن ان نذكر منها (التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل كرونباخ الفا، اختبار one-sample T (test).

7,2. حدود البحث Research limitations :

الحدود المكانية: البنك الأهلي السعودي – فرع الدوادمي.

الحدود البشرية: عملاء البنك الأهلي

الحدود الزمنية: 2025 – 1446هـ.

8,2. مصطلحات البحث Search terms :

الحوكمة: Governance

هي الإدارة القائمة على النزاهة، والشفافية، والمساءلة، والمحاسبية، ومكافحة الفساد، وتحقيق العدالة دون تمييز، وتطبيق القانون على الجميع، مع توفير رقابة داخلية وخارجية فعالة

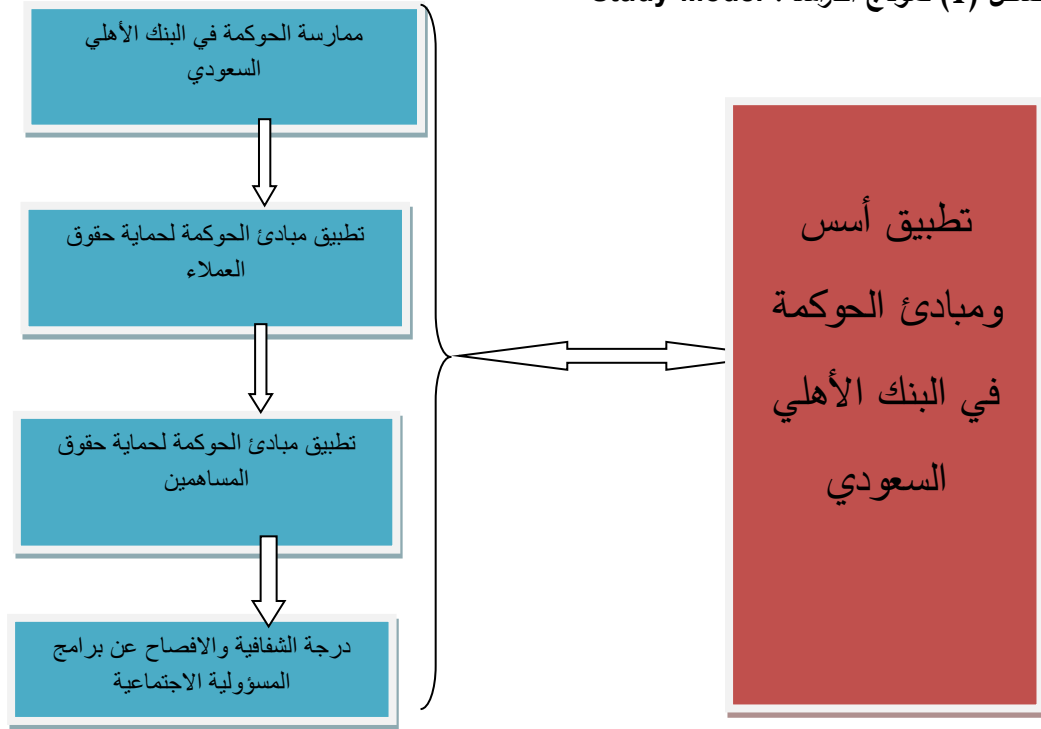
عملاء البنك الأهلي National Bank customers :

هم المتعاملون مع البنك والمقيدون في نظامه الرسمي من خلال الحسابات المالية المختلفة او التعاملات الخاصة بالاستثمار أو المساهمين.

البنك الأهلي National Bank of Saudi Arabia :

هو أحد البنوك المصادق عليها والمقيدة ضمن النظام المصرفي السعودي.

الشكل (1) نموذج الدراسة: Study Model



المصدر: إعداد الباحث: 2025

هذا النموذج يبين لنا المحاور الأساسية للدراسة، ومدى ارتباط المتغير المستقل بالمتغيرات التابعة.

3- الدراسات السابقة Previous studies :

فيما يلي بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، وقد تم ترتيب هذه الدراسات ترتيباً زمنياً من الأقدم إلى الأحدث:

1,3 دراسة Shamsi (2020) : **Impacts of corporate governance on financial**

institutions Performance تهدف الدراسة لمعرفة تأثير وتطبيق حوكمة الشركات (CG) موضع اهتمام العديد من الشركات بما في ذلك تشكيل مجلس الإدارة على الأداء المالي للمؤسسات المالية المدرجة في بورصة عمان الأردنية. شمل مجتمع الدراسة 40 مؤسسة مالية أردنية تابعة لكل من البنوك التجارية والشركات المالية المدرجة في بورصة عمان. فقد توصلت الدراسة الي نتائج ارتباط إيجابية وسلبية ومختلطة. عند تحليل أداء المؤسسة، ينبغي لأي باحث محتمل أن يأخذ في

الاعتبار عوامل الحوكمة التشاركية الأخرى حتى تتمكن الدراسة من تمثيل تأثير الحوكمة التشاركية على أداء المؤسسات في البلدان النامية مثل الأردن بشكل أفضل.

2,3.دراسة ساره وآخرون (2021) بعنوان: أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية و إصلاح النظام المصرفي في ظل الأزمات والانهيارات المالية والاقتصادية التي ألمت به . تهدف الدراسة لمعرفة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء البنوك الجزائرية، وقد تم اختيار بنك الخليج الجزائر AGB كعينة، توصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية عموماً وللبنك محل الدراسة بصفة خاصة.

3,3.دراسة محمد ابريك وآخرون (2022): أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء المصارف التجارية الليبية في ظل الأزمات المالية، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء المصارف التجارية الليبية في ظل الأزمات المالية. لغرض تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي. ويتكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا بشقيها: مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، للمصارف الواقعة شرق ليبيا، وقد تم توزيع 50 استمارة استبيان بعد أن تم تحكيما من قبل مختصين وقد تم واسترداد 42 استمارة. للوصول إلى نتائج الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بحيث شمل النموذج الجوانب المختلفة للحوكمة، كما تم تدعيم نتائج النموذج الأول بنتائج تحليل الانحدار المتدرج التي جاءت مطابقة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لمبادئ الحوكمة بصفة عامة على أداء المصارف في ظل الأزمة التي يمر بها القطاع المصرفي، وأن المبادئ المسؤولة عن هذا الأثر هي تبني المصرف للمعايير الأخلاقية العليا، ووجود إجراءات لحماية حقوق المساهمين، أما المبادئ الأخرى فبينت النتائج عدم تأثيرها. توصي الدراسة بضرورة وجود خطوات فعالة لضمان الالتزام بمبادئ الحوكمة في المصارف، وضرورة تفعيل دور سوق الأوراق المالية، وضرورة وجود برامج تعليمية لزيادة الوعي بأهمية الحوكمة كأداة فاعلة لتجنب التعثرات المالية.

4,3.دراسة فهد المطيري (2022): مدى التزام المصارف السعودية بمبادئ الحوكمة المصرفية بنك البلاد نموذجاً. هدفت الدراسة لمعرفة أهمية الحوكمة للمصارف السعودية ومدى التزامها بتطبيق أسس ومبادئ الحوكمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن المصارف السعودية تهتم بتطبيق الحوكمة، ولكنها لا تلتزم بتحديد صلاحيات مجلس الإدارة.

5,3.دراسة عبد الكريم وآخرون (2022) بعنوان: دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات المالية - دراسة ميدانية بفروع مصرف الجمهورية بالزاوية، تهدف هذه الدراسة لمعرفة

أثر الحوكمة على أداء المؤسسات المالية بالزاوية، وقد توصلت الدراسة الى ان مبدأ العدالة والمساواة هو الأكثر تأثيراً على تحسن الأداء المالي.

6,3.دراسة مها الصائغ وآخرون (2023) بعنوان: أثر تطبيق آليات الحوكمة على الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في البنوك السعودية، وقد هدفت الدراسة لمعرفة الحوكمة في الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية من خلال التنظيم الإداري للبنك وتمثيل مجلس الإدارة، وقد توصلت الدراسة الى أهم النتائج الى أن هناك علاقة بين حجم مجلس الإدارة ولجنة المسؤولية الاجتماعية، كما اوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بهذا الجانب بمزيد من الدراسات.

7,3.دراسة رامي واخرين (2024) بعنوان: **The Impact of Corporate Governance on the Banking Financial Performance: The Mediating Role of Liquidity** تهدف الدراسة لمعرفة تأثير حوكمة الشركات على الأداء المالي للقطاع المصرفي في دول مجلس التعاون الخليجي. اعتمدت الدراسة على 55 بنكاً في منطقة دول مجلس التعاون الخليجي. واستخدم نموذج PLS-SEM لتحليل العلاقات بين حوكمة الشركات والسيولة والأداء المالي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين تنوع أعضاء مجلس الإدارة والأداء المالي، وتحديداً مع كلٍ من العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية.

8,3.دراسة Ferede Mengistie Alemu واخرون (2025) بعنوان: **Impacts of corporate governance mechanisms on dynamics of banks financial performance: empirical evidences from private commercial banks of Ethiopia** تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في آثار هيكل حوكمة الشركات على الأداء المالي للبنوك التجارية الخاصة في إثيوبيا. ولهذا الغرض، تم استخدام البيانات من عام 2014 إلى عام 2023، كان متوسط حجم مجلس إدارة البنوك 2.303، بمتوسط تكوين جنساني قدره 22%. علاوة على ذلك، زاد متوسط حجم البنك في إثيوبيا بنسبة 22.47% منذ عام 2018، في حين كان لعدم الاستقرار السياسي تأثير متبادل على البنوك التجارية الخاصة في إثيوبيا. تكشف النتائج التجريبية أن حوكمة الشركات (حجم مجلس الإدارة أكبر إلى جانب نمو حجم البنك ونسبة الرسملة ونسبة الاحتياطي، وقد تحسن الأداء المالي للبنوك التجارية الخاصة في إثيوبيا من خلال تطوير هيكل متين لتعزيز عوائد الأسهم ودمج الاستراتيجيات الشاملة. ومع ذلك، فإن عدم الاستقرار السياسي ونسبة الرافعة المالية الأعلى قد أثرت على أداء البنوك. ومن ثم، تعمل البنوك التجارية

الخاصة على تعزيز القدر المناسب من حجم البنك وحجم مجلس الإدارة لتعزيز التنوع الاقتصادي والابتكارات والقدرات الإدارية بأقل تكلفة تشغيلية؛ وتعزيز نسبة الاحتياطي ونسبة رأس المال لمعالجة مشكلة السيولة؛ وتطوير استراتيجية متكاملة لإدارة المخاطر وتقدير الروافع المالية لمعالجة عدم اليقين.

تعقيب على الدراسات السابقة:

رغم تعدد الدراسات التي تناولت الحديثة عن أثر الحوكمة على الأداء المالي إلا أنه لا تتوفر دراسات كثيرة عن المصارف السعودية -على حد علم الباحث - ولكن توجد دراسة واحدة هي الأقرب الى دراستنا وهي دراسة بنك البلاد التي تربط بين الحوكمة والأداء المالي في البنوك باستخدام متغيرات البحث الحالية التي تهدف. إلا أن هذه الدراسة تميزت بأنها ركزت على رأي العملاء كمبحوثين ينبغي الاهتمام بهم فهم أساس جودة الخدمة المصرفية ولهذا ينبغي أن تكون ملاحظاتهم محل اهتمام.

4-الإطار العملي Practical framework :

1,4. البنك الأهلي السعودي:

النشأة والتطور (<https://www.turkiyefinans.com.tr/ar-ae/about-us/about->)
([turkiye-finans/pages/about-ncb.aspx](https://www.turkiyefinans.com.tr/ar-ae/about-us/about-)):

أسس البنك الأهلي السعودي عام 1953، وهو أول وأكبر بنك في المملكة العربية السعودية بحقوق مساهمين تبلغ 17.1 مليار دولار، ويعتبر البنك الأهلي السعودي -أحد أكبر البنوك في منطقة الخليج- منتجات وخدمات متوافقة مع الشريعة الإسلامية لعملائه الذين يربو عددهم على 7 ملايين من خلال شبكة واسعة تقدر بعدد 431 فرع وأكثر من 9 آلاف موظف. حصل البنك على جائزة "أفضل بنك في المملكة العربية السعودية" في عامي 2015 و2016، كما حصل على جائزة "أفضل بنك إسلامي في المملكة العربية السعودية" من قبل مجلة أخبار التمويل الإسلامي (Islamic Finance News) في عام 2015، فإن البنك الأهلي السعودي يعد دائماً مؤسسة مالية رائدة. قام البنك الأهلي التجاري في عام 2008 بأول استثمار خارجي له من خلال الاستحواذ على حصة الأغلبية في تركيا فينانس الذي يعد أحد البنوك الإسلامية الرائدة (بدون فوائد) في تركيا. كما في الربع الأول من عام 2017، كان البنك الأهلي السعودي المساهم الرئيسي في تركيا فينانس بحصة تمثل ما نسبته 67% في البنك.

يوصل البنك الأهلي السعودي العمل بكفاءة لتعزيز وتوسيع الخدمات المصرفية الإسلامية في تركيا للحفاظ على ثقته في تركيا كما هو الحال دائماً.

البنك الأهلي السعودي بالأرقام:

شبكة خدمات واسعة تتكون من 431 فرع

أكثر من 7 ملايين عميل

أكثر من 9 آلاف موظف

عدد 4100 ماكينات صراف آلي

نسبة 96% من معاملات العملاء تمت من خلال قنوات التوزيع البديلة

148 مركز تحويل (كويك باي، تحويل سريع للأموال إلى 198 دولة)

إنجازات البنك الأهلي السعودي:

في ظل اندماج المؤسسات المالية الرائدة في المملكة العربية السعودية، تم تأسيس البنك الأهلي التجاري في عام 1953 كأول وأكبر بنك في المملكة العربية السعودية، وقدم البنك الأهلي التجاري لأول مرة في عام 1979 الكثير من المنتجات والخدمات المتوافقة مع الشريعة الإسلامية مثل بطاقات الائتمان وماكينات الصراف الآلي

استحوذت الحكومة السعودية في عام 1999 على حصة أغلبية وأصبح البنك الأهلي التجاري أكبر بنك حكومي في المملكة العربية السعودية، كما طرح البنك الأهلي التجاري في عام 2014 ما نسبته 25% من أسهمه للاكتتاب العام، إيداناً ببداية حقبة جديدة أخرى يوفر فيها البنك للمستثمرين الفرصة للمشاركة في توسعه. وفي 11 تشرين الأول عام 2020، تم اتخاذ قرار الدمج بين البنك الأهلي التجاري ومجموعة سامبا فايننشال جروب، كما تم إتمام معاملة الدمج في 1 نيسان 2021 وتغير الاسم التجاري للبنك الأهلي التجاري ليصبح البنك الأهلي السعودي.

2,4. الإطار الميداني لتحليل بيانات الدراسة **Field framework for analyzing study**

:data

مجتمع وعينة البحث:

تضمن مجتمع البحث الحالي جميع عملاء بالبنك الأهلي السعودي بمحافظة الدوادمي، وتم توزيع أداة البحث (الاستبانة) على عدد (100) مفردة، وتم استعادة (100) مفردة صالحة للتحليل، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، كما في الجدول التالي:

جدول (2): يبين مدى التحقق من استجابة المبحوثين

نسبة التحقق من إجابات المبحوثين

		N	%
الحالات	صالحة	100	100.0
	مستبعدة	0	.0
	الاجمالي	100	100.0

المصدر: إعداد الباحث: 2025

أداة الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة استبانة تم تطويرها لأغراض الدراسة وقد اشتملت على 27 فقرة. وتجدر الإشارة إلى أنه تم بناء الاستبانة على سلم ليكرت الخماسي، إذ أعطيت الدرجات كما هو موضح في الجدول (3):

جدول (3): مقياس Likert ذو الخمس درجات

الوزن المنسوب لقياس المتوسط	الدرجة	عبارات المقياس
5.00 – 4.80	5	موافق بشدة
4.79 – 3.80	4	موافق
3.79 – 2.80	3	محايد
2.79 – 1.80	2	غير موافق
أقل من 1.80	1	غير موافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث: 2025

صدق الأداة:

تم التحقق من صدق الأداة عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، جلهم أعضاء هيئة تدريس في الجامعات السعودية والعربية، وكذلك عدد من خبراء الجودة، ومن خلال ملاحظات المحكمين وآرائهم تم تعديل بعض الفقرات وكذلك استبعاد عدد من الفقرات لتصبح الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من 27 فقرة.

جدول (4): مقياس الفا كوريناخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.971	27

المصدر: إعداد الباحث: 2025

لقياس ثبات الاستبيان تم استخدام معامل كرونباخ، والجدول (4) يوضح وجود درجة صدق عالية لدى أفراد العينة حيث بلغ معامل الصدق الكلي للمحاور (0.971). تعتمد الدراسة التطبيقية على مقياس ليكتر الخماسي لقياس محاور الاستبانة من خلال معرفة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الذي يستخدم لتحديد مقدار تشتت إجابات المبحوثين وذلك لكل عبارة عن المتوسط الحسابي، بحيث إذا كان الانحراف المعياري أقل من (1) فإن ذلك يشير إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن المتوسط أي أن استجابات أغلبية أفراد العينة متقاربة. وإذا كان الانحراف المعياري أكبر من أو يساوي (1) فإن ذلك دليل على تشتت الإجابات وعدم تركزها، إضافة إلى معرفة مستوى الارتباط بين العوامل الديمغرافية والمحاور الأساسية.

إجراءات الدراسة: بعد أن قام الباحث بإعداد أداة الدراسة في شكلها النهائي، والتأكد من صدقها وثباتها، قام أيضاً بالإجراءات الآتية:

1. توزيع استبانة الدراسة على جميع أفراد الدراسة، ومن ثم جمعها بعد تعبئتها من قبل العينة.
2. بعدها تم فرز الاستبانات واعتماد المكتمل منها للمعالجة الإحصائية.
3. تم إدخال البيانات إلى الحاسوب باستخدام برنامج (SPSS) وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة للوصول إلى النتائج.

أولاً: تحليل البيانات الشخصية:

جدول (5): توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغيرات النوع، والعمر، وسنوات التعامل مع البنك

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	62	62.0
	أنثى	38	38.0
	الإجمالي	100	100%
العمر	(20 - 30) سنة	87	87.0
	(31 - 40) سنة	8	8.0

2.0	2	(41 - 50) سنة	سنوات التعامل مع البنك
3.0	3	أكثر من 50 سنة	
%100	100	الإجمالي	
79.0	79	(1 - 5) سنة	
11.0	11	(6 - 10) سنة	
10.0	10	أكثر من 10 سنة	
%100	100	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث: 2025

2,4. نتائج الدراسة ومناقشتها: جدول (6): المحور الأول: هل ترى أن البنك الأهلي السعودي يمارس الحوكمة في معاملاته المصرفية من وجهة نظر العملاء

عبارات المحور	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
البنك أهداف واضحة ومعلن عنها "	36	41	18	3	2	4.06	.919	موافق
البنك يقدم خدمات مصرفية بنمائية "	41	36	16	6	1	4.10	.948	موافق
يفصح البنك عن الأرباح السنوية"	35	36	29	1	1	4.01	.882	موافق
يوفر البنك كل المعلومات التي يحتاجها العميل على موقعه الالكتروني"	53	34	8	2	1	4.38	.801	موافق
يتم تحديث الخدمات المصرفية بصورة دورية."	33	36	14	7	1	4.02	.921	موافق
يرد البنك على استفسارات العملاء بالسرعة المطلوبة."	47	28	17	6	2	4.12	1.028	موافق
يتنظم البنك باللائحة واللوائح الصادرة من البنك المركزي"	46	36	17	0	1	4.26	.812	موافق
تقديم تقنية راجعة للبنك لتطوير أعماله الإلاربية والمالية"	32	45	21	0	2	4.05	.845	موافق
نتيجة المحور	323	291	140	25	11	4.125	0.8945	موافق

المصدر: إعداد الباحث: 2025

الجدول (6) أعلاه يوضح أن عبارات المحور الاول (ممارسة الحوكمة في البنك الأهلي السعودي)؛ تميل للموافقة، إذ أن اجمالي المتوسط العام للوسط الحسابي الموزون للمحور 4.125 وهي نسبة عالية، وأن والانحراف المعياري 0.8945. ، أي أقل من واحد وهي نسبة عالية ومقبولة احصائياً وتدل على أن رأي المبحوثين في هذه العبارات تميل الى الموافقة، كما أن العبارة رقم (4) تمثل أعلى متوسط لعبارات السؤال وهو 4.38، وهذا يدل على موافقة المبحوثين على أن المصرف يوفر البيانات والمعلومات التي يحتاجها العملاء على موقعه الالكتروني.

جدول (7): المحور الثاني: هل يلتزم البنك الأهلي السعودي بتطبيق مبادئ الحوكمة لحماية العملاء من وجهة نظر العملاء؟

عبارات المحور	أوافق	أوافق	محايد	لا	لا	المتوسط	الانحراف	النتيجة
---------------	-------	-------	-------	----	----	---------	----------	---------

	المعياري		أوافق بشدة	أوافق			بشدة	
موافق	.796	4.35	1	2	8	41	49	للبنك خطة واضحة لحماية حقوق العملاء"
موافق	.996	4.09	8	4	9	39	41	يتعامل البنك بشفافية مع بيانات العملاء"
موافق	.939	4.26	1	4	16	28	52	يفصح البنك للعميل بما يحتاجه من بيانات في الوقت المناسب"
موافق	1.001	4.22	2	5	14	27	52	يقدم البنك نافذة إلكترونية لتحديث بيانات العملاء"
موافق	.862	4.38	2	2	7	32	56	يحمي البنك بيانات العملاء"
موافق	1.207	3.72	1	10	30	24	34	يأخذ البنك برأي العملاء في اتخاذ القرارات"
موافق	.802	4.27	8	2	10	43	44	يلتزم البنك بالقوانين والتشريعات التي تحمي حقوق العملاء"
موافق	0.9432	4.18	23	29	94	234	338	نتيجة المحور

المصدر: إعداد الباحث: 2025

الجدول (7) أعلاه يوضح أن عبارات المحور الاول (ممارسة الحوكمة في البنك الأهلي السعودي)؛ تميل للموافقة، إذ أن اجمالي المتوسط العام للوسط الحسابي الموزون للمحور 4.18 وهي نسبة عالية، وأن والانحراف المعياري 0.9432. ، أي أقل من واحد وهي نسبة عالية ومقبولة احصائياً وتدل على أن رأي المبحوثين في هذه العبارات تميل الى الموافقة، كما أن العبارة رقم (1) تمثل أعلى متوسط لعبارات السؤال وهو 4.35، وهذا يدل على موافقة المبحوثين على أن للبنك خطة واضحة لحماية حقوق العملاء.

جدول (8): المحور الثالث: هل يلتزم البنك الأهلي السعودي بتطبيق مبادئ الحوكمة لحماية حقوق المساهمين من وجهة نظر العملاء؟

عبارات المحور	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
للبنك خطة واضحة لحماية حقوق العملاء"	49	41	30	4	2	4.21	.832	موافق
يتعامل البنك بشفافية مع بيانات العملاء"	41	39	7	4	1	3.89	.942	موافق
يفصح البنك للعميل بما يحتاجه من بيانات في الوقت المناسب"	52	28	14	5	2	4.04	.898	موافق
يقدم البنك نافذة إلكترونية لتحديث بيانات العملاء"	52	27	16	2	2	4.00	.853	موافق
يحمي البنك بيانات العملاء"	56	32	9	10	1	4.43	.728	موافق
يأخذ البنك برأي العملاء في اتخاذ القرارات"	34	24	41	8	8	4.16	.801	موافق
نتيجة المحور	284	191	117	33	16	4.12	0.8423	موافق

المصدر: إعداد الباحث: 2025

الجدول (8) أعلاه يوضح أن عبارات المحور الأول (ممارسة الحوكمة في البنك الأهلي السعودي)؛ تميل للموافقة، إذ أن اجمالي المتوسط العام للوسط الحسابي الموزون للمحور 4.12 وهي نسبة عالية، وأن والانحراف المعياري 0.8423، أي أقل من واحد وهي نسبة عالية ومقبولة احصائياً وتدل على أن رأي المبحوثين في هذه العبارات تميل الى الموافقة، كما أن العبارة رقم (1) تمثل أعلى متوسط لعبارات السؤال وهو 4.43، وهذا يدل على موافقة المبحوثين على أن البنك يحمي بيانات العملاء.

جدول (9): المحور الرابع: هل يلتزم البنك الأهلي السعودي درجة الشفافية والافصاح عن برامج المسؤولية الاجتماعية المقدمة للمجتمع من وجهة نظر العملاء ؟

عبارات المحور	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
البنك خطة لبرامج المسؤولية الاجتماعية".	36	46	17	0	1	4.16	.775	موافق
يقدم البنك برامج اجتماعية تلبى احتياجات المجتمع"	36	43	19	1	1	4.12	.820	موافق
توجد لوائح وأنظمة للمساعدة والمحاسبة بالبنك عن برامج المسؤولية الاجتماعية".	31	45	23	0	1	4.05	.796	موافق
توجد آلية لمراقبة تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية".	32	37	28	2	1	3.97	.881	موافق
يتم الاعتماد على معلومات موثقة في برامج المسؤولية الاجتماعية".	33	46	18	2	1	4.08	.825	موافق
يقوم البنك بتقييم الخدمة المجتمعية ومدى نجاحها في تحقيق اهداف البنك والمجتمع"	36	44	17	2	1	4.12	.832	موافق
نتيجة المحور	204	261	122	7	6	4.08	0.8215	موافق

المصدر: إعداد الباحث: 2025

الجدول (9) أعلاه يوضح أن عبارات المحور الأول (ممارسة الحوكمة في البنك الأهلي السعودي)؛ تميل للموافقة، إذ أن اجمالي المتوسط العام للوسط الحسابي الموزون للمحور 4.08 وهي نسبة عالية، وأن والانحراف المعياري 0.8215، أي أقل من واحد وهي نسبة عالية ومقبولة احصائياً وتدل على أن رأي المبحوثين في هذه العبارات تميل الى الموافقة، كما أن العبارة رقم (1) تمثل أعلى متوسط لعبارات السؤال وهو 4.16، وهذا يدل على موافقة المبحوثين على أن للبنك خطة لبرامج المسؤولية الاجتماعية.

الجدول (10): مجموع تكرارات عبارات المحاور:

مجموع تكرارات عبارات المحاور				الاستجابة
المحور الرابع	المحور الثالث	المحور الثاني	المحور الأول	
204	284	338	323	أوافق بشدة
261	191	234	291	أوافق
112	117	94	140	محايد
7	33	29	25	لا أوافق
6	16	23	11	لا أوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث: 2025

الجدول (10) أعلاه يوضح أن عبارات المحور الثاني (تطبيق الحوكمة لحماية العملاء) من العبارات التي حصلت على أكبر نسبة من إجابات المبحوثين الموافقين بشدة وهي (338) إجابة، أما اجابات المبحوثين بالموافقة فقد بلغت (261) إجابة في المحور الرابع (تطبيق الحوكمة في برامج المسؤولية الاجتماعية)؛ أما اجابات المبحوثين ب محايد فقد بلغت (140) في المحور الثالث (تطبيق الحوكمة للمحافظة على حقوق المساهمين)، أما أعلى عدد لإجابات المبحوثين بلا أوافق فقد كانت (33) في المحور الثالث (الاستجابة)، وأخيراً فقد كان عدد اجابات بلا اوافق بشدة بعدد (23) في المحور الثاني (تطبيق الحوكمة لحماية العملاء).

الجدول (11): قياس مستوى التطابق بين عبارات المحور الأول (ممارسة الحوكمة في البنك الأهلي السعودي) الاستبانة وفقاً ل مربع كاي تربيع ومستوى المعنوية:

مسلسل	العبارات	اختبار مربع كاي	القيمة الاحتمالية	القرار الاحصائي
1	للبنك أهداف واضحة ومعلن عنها "	65.700a	0.000	دال احصائياً
2	البنك يقدم خدمات مصرفية بشفافية "	63.500a	0.000	دال احصائياً
3	يفصح البنك عن الأرباح السنوية"	61.200a	0.000	دال احصائياً
4	يوفر البنك كل المعلومات التي يحتاجها العميل على موقعه الالكتروني"	108.700a	0.000	دال احصائياً
5	يتم تحديث الخدمات المصرفية بصورة دورية."	68.000a	0.000	دال احصائياً
6	يرد البنك على استفسارات العملاء بالسرعة المطلوبة."	66.100a	0.000	دال احصائياً
7	يلتزم البنك بالأنظمة واللوائح الصادرة من البنك المركزي"	48.080b	0.000	دال احصائياً

8	تقديم تغذية راجعة للبنك لتطوير أعماله الإدارية والمالية"	39.760b	0.000	دال احصائياً
---	--	---------	-------	--------------

المصدر: إعداد الباحث: 2025

الجدول (11): لاختبار فرض العدم للمحور الأول "لا توجد فروق معنوية بين إجابات المبحوثين نحو العبارات"، نلاحظ ان القيم المعنوية المصاحبة لاختبار مربع كاي ولكل العبارات أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 مما يشير إلى رفض فرض العدم، وقبول الفرض البديل أي يوجد فروق معنوية بين إجابات المبحوثين للعبارات المختلفة، وهذه الفروق تدعم اتجاه الموافقة، مما يؤكد نتائج المتوسطات المرجحة.

الجدول (12): قياس مستوى التطابق بين عبارات المحور الثاني (تطبيق الحوكمة لحماية العملاء) الاستبانة وفقاً لمربع كاي تربيع ومستوى المعنوية:

مسلسل	العبارات	اختبار مربع كاي	القيمة الاحتمالية	القرار الاحصائي
1	للبنك خطة واضحة لحماية حقوق العملاء"	66.000b	0.000	دال احصائياً
2	يتعامل البنك بشفافية مع بيانات العملاء"	69.200a	0.000	دال احصائياً
3	يفصح البنك للعميل بما يحتاجه من بيانات في الوقت المناسب"	87.600a	0.000	دال احصائياً
4	يقدم البنك نافذة الإلكترونية لتحديث بيانات العملاء"	82.900a	0.000	دال احصائياً
5	يحمي البنك بيانات العملاء"	111.300a	0.000	دال احصائياً
6	يأخذ البنك برأي العملاء في اتخاذ القرارات"	35.600a	0.000	دال احصائياً
7	يلتزم البنك بالقوانين والتشريعات التي تحمي حقوق العملاء"	94.500a	0.000	دال احصائياً

المصدر: إعداد الباحث: 2025

الجدول (12): لاختبار فرض العدم للمحور الثاني "لا توجد فروق معنوية بين إجابات المبحوثين نحو العبارات"، نلاحظ ان القيم المعنوية المصاحبة لاختبار مربع كاي ولكل العبارات أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 مما يشير إلى رفض فرض العدم، وقبول الفرض البديل أي يوجد فروق معنوية بين إجابات المبحوثين للعبارات المختلفة، وهذه الفروق تدعم اتجاه الموافقة، مما يؤكد نتائج المتوسطات المرجحة.

الجدول (13): قياس مستوى التطابق بين عبارات المحور الثالث (تطبيق الحوكمة للمحافظة على حقوق) الاستبانة وفقاً ل مربع كاي تربيع ومستوى المعنوية:

مسلسل	العبارات	اختبار مربع كاي	القيمة الاحتمالية	القرار الاحصائي
1	يلتزم البنك باللوائح والأنظمة والسياسات التي تحمي حقوق المساهمين".	79.200a	0.000	دال احصائياً
2	يفصح البنك عن الأرباح لكل المساهمين"	49.200a	0.000	دال احصائياً
3	يتعامل البنك بشفافية في توزيع الأرباح للمساهمين"	60.300a	0.000	دال احصائياً
4	يعالج البنك شكاوى واقتراحات المساهمين بدقة وشفافية"	65.300a	0.000	دال احصائياً
5	يحمي البنك بيانات المساهمين من الاختراق"	74.000b	0.000	دال احصائياً
6	يتعامل البنك بشفافية مع الأرباح المحتجزة"	42.800b	0.000	دال احصائياً

المصدر: إعداد الباحث: 2025

الجدول (13): لاختبار فرض العدم للمحور الثالث "لا توجد فروق معنوية بين إجابات المبحوثين نحو العبارات"، نلاحظ ان القيم المعنوية المصاحبة لاختبار مربع كاي ولكل العبارات أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 مما يشير إلى رفض فرض العدم، وقبول الفرض البديل أي يوجد فروق معنوية بين إجابات المبحوثين للعبارات المختلفة، وهذه الفروق تدعم اتجاه الموافقة، مما يؤكد نتائج المتوسطات المرجحة.

الجدول (14): قياس مستوى التطابق بين عبارات المحور الرابع (تطبيق الحوكمة في برامج المسؤولية الاجتماعية) الاستبانة وفقاً ل مربع كاي تربيع ومستوى المعنوية:

مسلسل	العبارات	اختبار مربع كاي	القيمة الاحتمالية	القرار الاحصائي
1	للبنك خطة لبرامج المسؤولية الاجتماعية".	48.080b	0.000	دال احصائياً
2	يقدم البنك برامج اجتماعية تلبى احتياجات المجتمع"	75.400a	0.000	دال احصائياً
3	توجد لوائح وأنظمة للمساعدة والمحاسبة بالبنك عن برامج المسؤولية الاجتماعية".	40.640b	0.000	دال احصائياً

4	توجد آلية لمراقبة تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية".	59.100 ^a	0.000	دال احصائياً
5	يتم الاعتماد على معلومات موثقة في برامج المسؤولية الاجتماعية".	76.700a	0.000	دال احصائياً
6	يقوم البنك بتقييم الخدمة المجتمعية ومدى نجاحها في تحقيق اهداف البنك والمجتمع"	76.300 ^a	0.000	دال احصائياً

المصدر: إعداد الباحث: 2025

الجدول (14): لاختبار فرض العدم للمحور الرابع "لا توجد فروق معنوية بين إجابات المبحوثين نحو العبارات"، نلاحظ ان القيم المعنوية المصاحبة لاختبار مربع كاي ولكل العبارات أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 مما يشير إلى رفض فرض العدم، وقبول الفرض البديل أي يوجد فروق معنوية بين إجابات المبحوثين للعبارات المختلفة، وهذه الفروق تدعم اتجاه الموافقة، مما يؤكد نتائج المتوسطات المرجحة.

4- الاستنتاجات والتوصيات **Conclusions and Recommendations**

3.4. الاستنتاجات **Conclusions**:

توصلت الدراسة الى أهم النتائج الآتية:

- 1) توصلت الدراسة الى التزام البنك الأهلي بتطبيق الحوكمة من وجهة نظر العملاء في أنظمتهم المصرفية إذ أن اجمالي المتوسط العام للوسط الحسابي الموزون للمحور 4.125 وهي نسبة عالية.
- 2) ان درجة ممارسة الحوكمة في معاملاته المصرفية من وجهة العملاء إذ أن اجمالي المتوسط العام للوسط الحسابي الموزون للمحور 4.18 وهي درجة عالية من الموافقة على الفرضية.
- 3) تساعد عملية تطبيق الحوكمة في حماية حقوق المساهمين إذ أن اجمالي المتوسط العام للوسط الحسابي الموزون للمحور 4.12 وهي نسبة عالية.
- 4) تساهم الحوكمة في تحقيق أهداف برامج المسؤولية الاجتماعية للبنك إذ أن اجمالي المتوسط العام للوسط الحسابي الموزون للمحور 4.08 وهي نسبة عالية من الموافقة.

4.4. التوصيات **Recommendations**

توصلت الدراسة الى أهم التوصيات الآتية:

التركيز على ممارسة الحوكمة ومعالجة أوجه القصور في الخدمة المصرفية لزيادة فعالية تحقيق الأهداف.

زيادة درجة الإفصاح والشفافية للعملاء والمساهمين وأصحاب المصلحة لزيادة عدد العملاء، مما يؤدي لتطوير البنك وتحقيق أهدافه.

زيادة الوعي المصرفي من خلال تطبيق مبادئ وأسس الحوكمة.

توسيع دائرة الخدمة المجتمعية من أجل التعريف بالبنك وزيادة عدد العملاء.

References

Abdul Karim, A., et al. (2022). The role of implementing governance principles in improving the performance of financial institutions: A field study of the branches of the Republic Bank in Zawiya. *Journal of Human and Society Studies*, (18).

Abu Al-Nasr, M. M. (2015). *Managing high-quality organizations*. Arab Group for Training and Publishing.

Al-Ibrahim, H. A. (2015). Governance as a mechanism for institutional reform and performance improvement in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia. *Future of Arab Education*, 22(96), 11–30.

Al-Khudairi, M. A. (2005). *Corporate governance*. Arab Nile Group.

Al-Mawaji, M. D. (2017). *Governance mechanisms and their impact on risk reduction*. Institute of Banking Studies.

Al-Mutairi, F. (2022). The extent of Saudi Islamic banks' commitment to banking governance principles.

Al-Sawadi, A. M. (2015). *Good governance as an approach to quality assurance and academic accreditation in Saudi universities: A proposed conceptualization* (Unpublished doctoral dissertation). Umm Al-Qura University.

Alemu, F. M. (2025). Impacts of corporate governance mechanisms on dynamics of banks' financial performance: Empirical evidence from private commercial banks of Ethiopia. *Cogent Business & Management*, 12(1).

Baraka, K. Y. (2012). *The role of management accounting methods in activating corporate governance: An applied study of industrial companies operating in the Gaza Strip* (Unpublished master's thesis). Islamic University of Gaza.

Bawaneh, S. S. (2020). Impacts of corporate governance on financial institutions' performance: A board composition case. *Asian Economic and Financial Review*, 10(1), 54–63.

Darwish, M. A. (2010). *Corruption: Its results, sources, and combating it*. Alam Al-Kutub.

Hamdan, N. (2019). *Corporate governance in the twenty-first century*. Al-Farah Publishing House.

Ibrik, M., et al. (2022). The impact of applying governance principles on the performance of Libyan commercial banks in light of financial crises. *Journal of Contemporary Commercial and Economic Studies*, 5(3), 644–663.

Ismat, A. (2017). *The reality of governance in Islamic banks*. Scientific Book Printing and Publishing.

Kingdom of Saudi Arabia. (2017). *Saudi Vision 2030*. Council of Economic and Development Affairs.

Maha Al-Sayegh, et al. (2023). The impact of applying governance mechanisms on the disclosure of social responsibility in Saudi banks. *Journal of Economics and Administration*, (7), 43–64.

Rami, et al. (2024). The impact of corporate governance on banking financial performance: The mediating role of liquidity. *International Journal of Academic Research*, 14(4).

Sarah, et al. (2021). The impact of implementing corporate governance principles on improving the financial performance of commercial banks. University of Oum El Bouaghi, Department of Financial Sciences.

Svensson, G. (2007). Legal requirements for transparency in appointments and promotions in Swedish higher education institutions. *International Journal of Public Sector Management*, 30(3), 113–118.

Websites

Kingdom of Saudi Arabia. (2017). *Saudi Vision 2030*. Retrieved from [Saudi Vision 2030](#)

Türkiye Finans. (n.d.). *About NCB*. Retrieved from [Türkiye Finans – About NCB](#)

الملاحق

المملكة العربية السعودية

جامعة شقراء

كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالدوامي

قسم إدارة الأعمال

استبانة بحث

السيد.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وتعالى وبركاته،،،

الموضوع: استبانة لجمع بيانات الدراسة التي جاءت تحت عنوان:

أثر تطبيق أسس ومبادئ الحوكمة في تحقيق أهداف البنك الأهلي السعودي

من وجهة نظر العملاء

نشكركم علي حسن تعاونكم للإدلاء بهذه المعلومات، ونفيدكم بأن هذه المعلومات لا تستخدم

إلا لأغراض البحث العلمي فقط، علماً بأنه يمكنك ألا تكتب اسمك أو التوقيع عليه.

وشكراً،،،

القسم الأول: البيانات الشخصية:

يشمل هذا القسم أسئلة حول الجنس، الفئة العمرية، سنوات التعامل مع البنك.

ضع علامة (√) على الخيار المناسب من وجهة نظركم:

الجنس: ذكر أنثى

الفئة العمر:

- أقل من 30 سنة
- من 30 الى أقل من 40 سنة
- من 41 الى أقل من 50 سنة
- أكثر من 50 سنة

سنوات التعامل مع البنك:

- 1 الي 5 سنوات
- من 6 الى أقل من 10 سنوات
- أكثر من 10 سنة

القسم الثاني: البيانات الأساسية:

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول (هل ترى أن البنك الأهلي السعودي يمارس الحوكمة في معاملاته المصرفية من وجهة نظر العملاء؟)						
1	للبنك أهداف واضحة ومعن عنها					
2	البنك يقدم خدمات مصرفية شفافية					
3	يفصح البنك عن حقوق المساهمين					
4	يوفر البنك كل المعلومات التي يحتاجها العميل على موقعه الإلكتروني					
5	يتم تحديث الخدمات المصرفية بصورة دورية.					
6	يرد البنك على استفسارات العملاء بالسرعة المطلوبة.					
7	يلتزم البنك بالأنظمة واللوائح الصادرة من البنك المركزي					
8	تقديم تغذية راجعة للبنك لتطوير أعماله الإدارية والمالية					
المحور الثاني (هل يلتزم البنك الأهلي السعودي بتطبيق مبادئ الحوكمة لحماية العملاء من وجهة نظر العملاء؟)						
1	للبنك خطة واضحة لحماية حقوق العملاء					
2	يتعامل البنك بشفافية مع بيانات العملاء					
3	يفصح البنك للعميل بما يحتاجه من بيانات في الوقت المناسب					
4	يقدم البنك نافذة إلكترونية لتحديث بيانات العملاء					
5	يحمي البنك بيانات العملاء					
6	يأخذ البنك برأي العملاء في اتخاذ القرارات					
7	يلتزم البنك بالقوانين والتشريعات التي تحمي حقوق العملاء					
المحور الثالث : هل يلتزم البنك الأهلي السعودي بتطبيق مبادئ الحوكمة لحماية حقوق المساهمين من وجهة نظر العملاء؟						
1	للبنك خطة واضحة لحماية حقوق العملاء*					
2	يتعامل البنك بشفافية مع بيانات العملاء*					
3	يفصح البنك للعميل بما يحتاجه من بيانات في الوقت المناسب*					
4	يقدم البنك نافذة إلكترونية لتحديث بيانات العملاء*					
5	يحمي البنك بيانات العملاء*					
6	يأخذ البنك برأي العملاء في اتخاذ القرارات*					
المحور الرابع: هل يلتزم البنك الأهلي السعودي درجة الشفافية والإفصاح عن برامج المسؤولية الاجتماعية المقدمة للمجتمع من وجهة نظر العملاء ؟						
1	للبنك خطة لبرامج المسؤولية الاجتماعية*.					
2	يقدم البنك برامج اجتماعية تلبى احتياجات المجتمع*					
3	توجد لوائح وأنظمة للمساءلة والمحاسبة بالبنك عن برامج المسؤولية الاجتماعية*.					
4	توجد آلية لمراقبة تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية*.					
5	يتم الاعتماد على معلومات موثقة في برامج المسؤولية الاجتماعية*.					
6	يقوم البنك بتقييم الخدمة المجتمعية ومدى نجاحها في تحقيق اهداف البنك والمجتمع*					