

## The Mediating Role of Corporate Governance in the Relationship between the Enterprise Risk Management (ERM) Model and Reducing Business Risks in Jordanian Commercial Banks

*Laith Akram Al-Qudah<sup>1</sup>*


### ABSTRACT

This study aimed to identify the impact of the Enterprise Risk Management (ERM) model with its various dimensions (internal environment, setting goals, event identification, risk assessment, risk response, control activities, information and communication, monitoring) in reducing business risks in Jordanian commercial banks. In addition, the study aimed to identify the mediating role of corporate governance in the relationship between the Enterprise Risk Management (ERM) model in reducing business risks in Jordanian commercial banks.

The population of the study consisted of all 13 Jordanian commercial banks, where the intentional sample method was used for the analysis that represented all 799 branch managers of Jordanian commercial banks. 300 questionnaires were distributed; 282 questionnaires were retrieved and 274 questionnaires were used for data analysis and testing the hypotheses for their validity. Based on the statistical results, the study concluded that there was a statistically significant impact of the Enterprise Risk Management (ERM) model with its various dimensions (internal environment, setting goals, event identification, risk assessment, risk response, control activities, information and communication, monitoring) in reducing business risks in Jordanian commercial banks. However, the internal environment dimension of the Enterprise Risk Management (ERM) model did not make a significant contribution to reducing business risks in Jordanian commercial banks. The study recommended that departments in Jordanian commercial banks develop a time-bound action plan that clarifies the roles and responsibilities related to enterprise-risk management.

**Keywords:** Enterprise risk management (ERM) model, Business risk, Corporate governance, Jordanian commercial banks.

1 Researcher, Department of Accounting, Amman University College for Financial & Administrative Sciences, Al-Balqa Applied University, Amman, Jordan. [dr-laith@bau.edu.jo](mailto:dr-laith@bau.edu.jo)

 <https://orcid.org/0000-0003-2375-4115>

Received on 31/8/2021 and Accepted for Publication on 2/1/2022.

## الدور الوسيط لحوكمة الشركات في العلاقة بين نموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) والحد من مخاطر الأعمال في البنوك التجارية الأردنية

ليث أكرم القضاة<sup>1</sup>

### ملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى أثر نموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأبعاده المختلفة (البيئة الداخلية، وضع الأهداف، تحديد الأحداث، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات، المراقبة) في الحد من مخاطر الأعمال في البنوك التجارية الأردنية، كما هدفت للتعرف إلى الدور الوسيط لحوكمة الشركات في العلاقة بين نموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) والحد من مخاطر الأعمال في البنوك التجارية الأردنية.

تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية الأردنية البالغ عددها (13) بنكاً، واستخدمت الدراسة أسلوب العينة القصدية الممثلة لجميع مديري فروع البنوك التجارية الأردنية البالغ عددهم (799). تم توزيع (300) استبانة، وتم استرداد (282) استبانة، وخضعت (274) استبانة للتحليل بهدف اختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لنموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأبعاده المختلفة (وضع الأهداف، تحديد الأحداث، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات، المراقبة) في الحد من مخاطر الأعمال في البنوك التجارية الأردنية، بينما لم يحقق بعد البيئة الداخلية من أبعاد نموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) إسهاماً دالاً إحصائياً في الحد من مخاطر الأعمال في البنوك التجارية الأردنية. وأوصت الدراسة بضرورة قيام الإدارات في البنوك التجارية الأردنية بوضع خطة عمل محددة زمنياً توضح الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية.

**الكلمات الدالة:** نموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)، مخاطر الأعمال، حوكمة الشركات، البنوك التجارية الأردنية.

### المقدمة

أدت الأزمة الاقتصادية العالمية في الولايات المتحدة الأمريكية التي حدثت عام (1929) م إلى ظهور مفهوم الرقابة الداخلية في مختلف المؤسسات والمنظمات الأمريكية (Renad, 2010). وفي عام (1985) م انبثق عن مجمع المحاسبين الأمريكيين (AICPA) وعن لجنة (Treadway) لجنة تهتم بالرقابة الداخلية عرفت باسم لجنة (COSO) (Committee of Sponsoring Organizations)، حيث تبنت اللجنة الراعية للمنظمات (COSO) إطاراً متكاملاً للرقابة الداخلية، لاقى قبولاً

عاماً حول العالم. ونتيجة للانهييارات المالية في كبرى الشركات العالمية مثل شركات إنرون وأرثر أندرسون وورلدكوم، تم إصدار قواعد أكثر صرامة في الولايات المتحدة الأمريكية لمواجهة السلوك الانتهازي للشركات وتحسين نظم إدارة المخاطر خوفاً من مزيد من الانهييارات في الشركات المالية (Fogarty and Rigsby, 2007; Robson et al., 2010).

ولهذا طورت لجنة (COSO) في سبتمبر عام (2004) إطاراً متكاملاً لإدارة المخاطر المؤسسية تمثل في نموذج (ERM)، الذي يُعد نموذجاً ثلاثي الأبعاد، يمثل البعد الأول فيه الأهداف التي تساعد إدارة المخاطر في تحقيقها مثل أهداف تشغيلية، وأهداف استراتيجية، ويمثل البعد الثاني أربعة مستويات تنظيمية لتطبيق الإطار، بينما يتعلق البعد الثالث بالمكونات الثمانية لإدارة المخاطر المؤسسية المتمثلة في أبعاد (البيئة الداخلية، وضع الأهداف، تحديد الأحداث، تقييم المخاطر، الاستجابة

<sup>1</sup> باحث، قسم المحاسبة، كلية عمان الجامعية للعلوم المالية والإدارية، جامعة

البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن. dr-laith@bau.edu.jo

تاريخ استلام البحث 2021/8/31 وتاريخ قبوله 2022/1/2.

(ERM) والحد من مخاطر الأعمال في البنوك التجارية الأردنية.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

أدت الفضائح المالية العالمية لعام (2008) إلى زيادة الضغط على الشركات لتحسين ممارسات حوكمة الشركات، لاسيما فيما يتعلق بإدارة المخاطر. كرد فعل للأزمة. وتم تقديم نموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) كإحدى الآليات التي يمكن أن تحسن القصور في ممارسات حوكمة الشركات، خاصة فيما يتعلق بمخاطر الأعمال، حيث تتعرض البنوك بشكل عام والبنوك التجارية بشكل خاص للعديد من مخاطر الأعمال في بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية على حد سواء في ظل التغيرات العديدة في البيئة الاقتصادية. ولقد أصبحت سلامة الجهاز المصرفي متمثلة في إدارة المخاطر من أهم الأولويات التي سعت إليها الإدارات في البنوك بشكل مختلف أنواعها. ومن المعروف أن مخاطر الأعمال تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على البيانات المالية. ولحد من مخاطر الأعمال، ظهر نموذج (ERM) لإدارة المخاطر المؤسسية، حيث يعمل على تعقب المخاطر المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية والتحويلات المستمرة في بيئة البنوك، مما يساهم في مواجهة التحويلات التي تحدث في تلك البيئات وتحقيق الأهداف. وبناءً على ما سبق، فإن مشكلة الدراسة تتلخص في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. هل يوجد أثر لنموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأبعاده المختلفة (البيئة الداخلية، وضع الأهداف، تحديد الأحداث، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات، المراقبة) في الحد من مخاطر الأعمال في البنوك التجارية الأردنية؟
2. هل يوجد أثر لنموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأبعاده المختلفة في حوكمة الشركات في البنوك التجارية الأردنية؟
3. هل يوجد أثر لحوكمة الشركات في الحد من مخاطر الأعمال في البنوك التجارية الأردنية؟
4. هل يوجد أثر لنموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأبعاده المختلفة في الحد من مخاطر الأعمال من خلال حوكمة الشركات كمتغير وسيط في البنوك التجارية الأردنية؟

للمخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات، المراقبة). ونتيجة لظهور العديد من المخاطر المؤسسية في مختلف القطاعات، تبنت لجنة في عام 2016 الإطار المتكامل لإدارة المخاطر المؤسسية (ERM) وربطه مع التخطيط الاستراتيجي ومتابعة الأداء (COSO, 2013; COSO, 2004).

تتعرض البنوك بشكل عام والبنوك التجارية بشكل خاص للعديد من مخاطر الأعمال في ظل التغيرات العديدة في البيئة الاقتصادية. ولقد أصبحت سلامة الجهاز المصرفي متمثلة في إدارة المخاطر من أهم الأولويات التي سعت إليها الإدارات في البنوك بشكل مختلف أنواعها. ومخاطر الأعمال هي مجموعة المخاطر التي تهدد قدرة الشركة على تحقيق أهدافها، مما يشكل خطراً على الأعمال. وقد تأتي هذه المخاطر من مصادر داخلية مثل الممارسات الإدارية الخاطئة، وعدم مقدرة العملاء على السداد، وسوء اتخاذ القرارات (Bansal, 2011; Ridha & Alnaji, 2015)، كما قد تأتي من مصادر خارجية من البيئة المحيطة مثل مخاطر الحروب، وتغير سعر الفائدة، ودخول منحنى الاقتصاد في فترة كساد، وتقلب أسعار العملة (Renn & Klinke, 2004). وعلى الرغم من أن البنوك وباقي المنظمات قد لا تكون قادرة على حماية نفسها كلياً من مخاطر الأعمال، فإن هنالك العديد من الوسائل والنماذج الناجمة للحد من مخاطر الأعمال، كنموذج (ERM) لإدارة المخاطر المؤسسية المستخدم في هذه الدراسة، ونموذج نضج المخاطر (RIMS).

قام البنك المركزي الأردني بإعداد الدليل الاسترشادي للحوكمة المؤسسية للبنوك في الأردن ليصار إلى تطبيقه اعتباراً من 2007/12/31 (موقع البنك المركزي الأردني، دليل الحوكمة المؤسسية للبنوك في الأردن رقم (76) لسنة 2007). وتتبع أهمية الحوكمة المؤسسية من خلال قواعدها التي تقوم على التركيز على إدارة المخاطر المؤسسية من خلال وجود لجنة لإدارة المخاطر دورها إدارة مخاطر الأعمال المتنوعة، والعمل على تحديدها والسيطرة عليها سواء أكانت هذه المخاطر من مصادر داخلية أم من مصادر خارجية (راوي، 2011)، كما تتولى لجنة إدارة المخاطر مسؤولية مواكبة التطورات السريعة والتعقيدات المتزايدة التي تطرأ على إدارة المخاطر في البنك (عثمان، 2008). وتأتي هذه الدراسة للبحث في الدور الوسيط لحوكمة الشركات في العلاقة بين نموذج إدارة المخاطر المؤسسية

## أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في عدة جوانب منها:

- (1) **الأهمية الأكاديمية:** من المؤمل أن تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبتين المحلية والعربية وتساعد الباحثين والمهتمين في هذا المجال، بالإضافة إلى تطوير بعض الأطر النظرية عن موضوع الدراسة.
- (2) **الأهمية الميدانية:** قد تساعد هذه الدراسة البنوك التجارية الأردنية، من خلال توفير قاعدة بيانات لمتخذي القرارات من مديري وأعضاء مجالس إدارة في البنوك المبحوثة، وتوفير إطار عمل ميداني للعاملين في البنوك التجارية الأردنية بربط نموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) ومخاطر الأعمال وحوكمة الشركات، مما يساهم في توفير إدراك أكبر لمتخذي القرارات والعاملين في البنوك التجارية لدور نموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في الحد من مخاطر الأعمال المتمثلة في مخاطر البيئة الخارجية، ومخاطر العمليات، ومخاطر المعلومات، مما يساهم في معالجة المخاطر والتحكم بها قبل حدوثها، وكذلك تجنب أية مخاطر من الممكن أن تمنع البنوك من تعظيم أرباحها وتؤدي إلى الفشل والانهيار.
- (3) **الأهمية الموضوعية:** تتمثل في متغيرات الدراسة المبحوثة المتمثلة بالدور الوسيط لحوكمة الشركات في العلاقة بين نموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) والحد من مخاطر الأعمال في البنوك التجارية الأردنية؛ إذ تكتسب هذه الموضوعات أهمية كبيرة، والربط بينها يمثل إضافة علمية للدراسة الحالية.
- (4) **أهمية القطاع المبحوث (البنوك التجارية الأردنية):** يُعد قطاع البنوك في الوقت الحاضر عماد الاقتصاد لجميع دول العالم. ساهمت البنوك التجارية الأردنية في دعم العجلة التنموية المحلية في مختلف المجالات، وذلك من خلال دعمها للمشاريع الاقتصادية المحلية المختلفة، خاصة إذا علمنا أن إجمالي التسهيلات بلغت (29.2) مليار دينار أردني، بينما بلغ حجم موجودات البنوك (57.4) مليار دينار في نهاية عام 2020 (جمعية البنوك الأردنية، 2020).

## أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

1. التعرف إلى أثر نموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأبعاده المختلفة في الحد من مخاطر الأعمال في البنوك التجارية الأردنية.
2. التعرف إلى أثر نموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأبعاده المختلفة في حوكمة الشركات في البنوك التجارية الأردنية.
3. التعرف إلى أثر حوكمة الشركات في الحد من مخاطر الأعمال في البنوك التجارية الأردنية.
4. التعرف إلى الدور الوسيط لحوكمة الشركات في العلاقة بين نموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) والحد من مخاطر الأعمال في البنوك التجارية الأردنية.
5. التعرف إلى الإطار المفاهيمي المتعلق بنموذج إدارة المخاطر المؤسسية ERM ومخاطر الأعمال وحوكمة الشركات.
6. تقديم مجموعة من التوصيات للبنوك المبحوثة والأكاديميين والمهنيين.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

## أولاً: الإطار النظري

## مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية

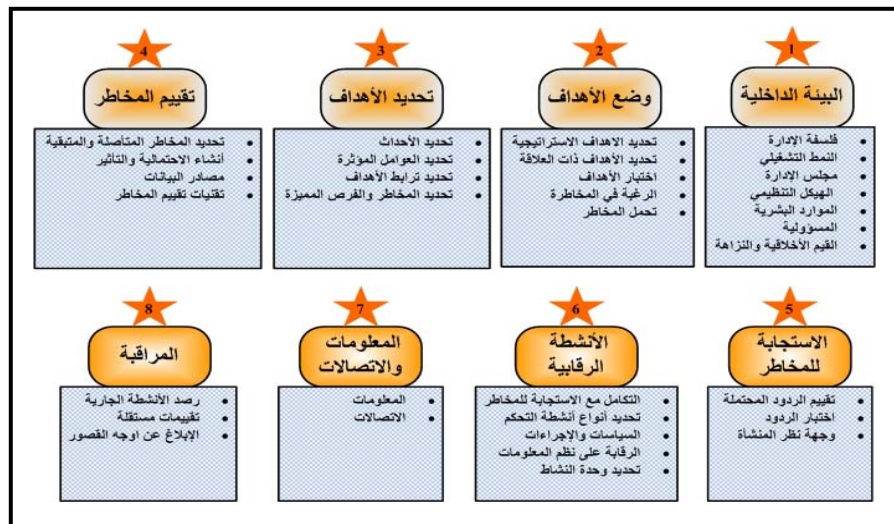
من المعلوم أن علم إدارة المخاطر نشأ منذ زمن بعيد، إلا أنه زاد الاهتمام والتوسع بدراسة هذا العلم بعد حدوث الانهيارات المالية في العديد من الشركات مثل انهيار كبرى الشركات العالمية مثل شركات إنرون وآرثر أندرسون وورلدكوم (Fogarty and Rigsby 2010; Robson et al., 2007)، وبالتالي أصبحت إدارة المخاطر المؤسسية عنصراً أساسياً في استراتيجية الشركات. كذلك تعتبر إدارة المخاطر إحدى الركائز الأساسية لحوكمة الشركات، وتعتبر أيضاً مكوناً أساسياً من مكونات نظام الرقابة الداخلية وفقاً لإصدارات لجنة (COSO)، حيث تناول العديد من الباحثين والمؤسسات المهنية هذا المفهوم من وجهات نظر مختلفة. وقد عرف معهد المدققين الداخليين (IIA) إدارة المخاطر المؤسسية بأنها هيكل متناسق أو عمليات مستمرة عبر الوحدة الاقتصادية ككل للتعريف والتقييم والتقرير بشأن الاستجابات للفرص والتحديات التي تؤثر في إنجاز الأهداف (IIA, 1999).

وبناءً عليه، يمكن تعريف إدارة المخاطر المؤسسية بأنها "سياسة محددة من قبل إدارة المؤسسة من خلال التحكم في المخاطر كافة ومعالجتها، التي تؤثر على أهداف المؤسسة وعلى رأس مالها وأرباحها".

### عناصر نموذج إدارة المخاطر المؤسسية ERM

حددت اللجنة الراعية للمنظمات (COSO) ثمانية عناصر مترابطة لإدارة المخاطر المؤسسية، تشكل الإطار العام لنموذج إدارة المخاطر المؤسسية ERM، كما يوضح الشكل (1) (Lam, 2014; COSO, 2004).

كذلك عرف (Naseem et al., 2020) إدارة المخاطر المؤسسية بأنها أسلوب يطبق على نطاق المنظمة، الأمر الذي يدعم تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية من خلال نهج استباقي في تحديد المخاطر وتقييمها وتحديد الأولويات المتعلقة بها ومراقبتها في المنظمة بأكملها. أما (Frigo & Anderson, 2011) فقد عرّفا إدارة المخاطر المؤسسية بأنها عملية التخطيط لمعالجة المخاطر عبر مختلف إدارات المؤسسة، للحد من تداعيات هذه المخاطر على أهداف المؤسسة. وعرف (Bromiley et al., 2015) إدارة المخاطر المؤسسية بأنها طريقة منهجية ومتكاملة لإدارة المخاطر الإجمالية التي تواجهها المؤسسة في جميع الصناعات من خلال تقييم المخاطر والتحكم فيها واستغلالها وتمويلها ومراقبتها.



الشكل (1)

### عناصر نموذج إدارة المخاطر المؤسسية ERM

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراستي (Lam, 2014; COSO, 2004).

2. **وضع الأهداف:** يتضمن عملية وضع الأهداف للمؤسسة بما يوائم طبيعة عمل المؤسسة، ومن خلال تحديد رغبة المؤسسة واستعدادها لقبول أية مخاطر وتحملها.

3. **تحديد الأحداث المؤثرة على المؤسسة:** من خلال حرص المؤسسة على تحديد الأحداث المحتملة التي يمكن حدوثها، سواء أكانت أحداثاً داخلية أم خارجية قد تؤثر على أهداف

وفيما يلي شرح لعناصر نموذج إدارة المخاطر المؤسسية ERM (Lam, 2014; COSO, 2004):

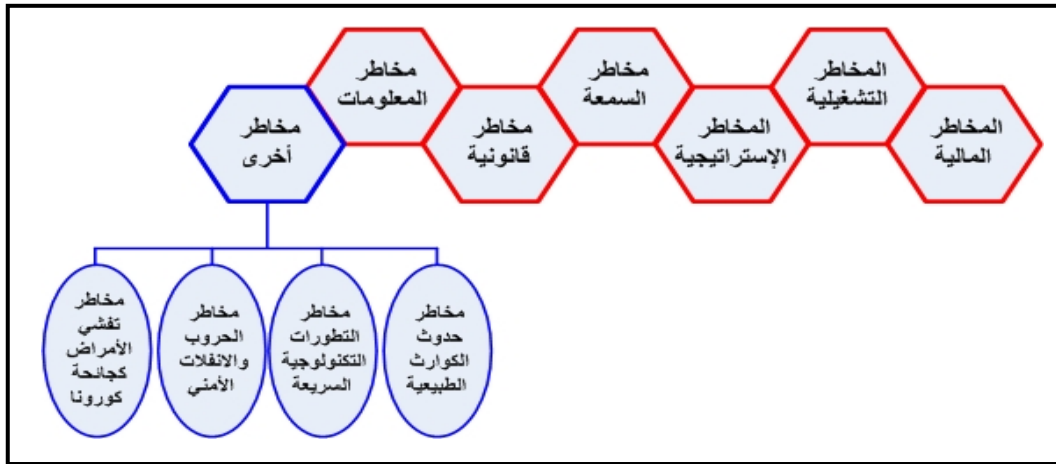
1. **البيئة الداخلية:** تتضمن أسلوب المؤسسة في مواجهة المخاطر وإدارتها، ومدى قبول المخاطر، والنزاهة والقيم الأخلاقية في المؤسسة وكل ما يتعلق ببيئة أعمال المؤسسة الداخلية.

والاتصالات الرابط بين جميع مكونات إدارة المخاطر المؤسسية، سواء أكانت مصادر هذه المعلومات من داخل المؤسسة أم من خارجها.

8. **المراقبة:** يعتبر عنصر المراقبة ضرورياً لإدارة المخاطر المؤسسية من خلال التقييم الدوري لمختلف المخاطر المؤسسية، والعمل على معالجتها أولاً بأول، وتنفيذ أي تعديلات مطلوبة، مع الإبلاغ عن أوجه القصور إن وجدت.

#### أنواع المخاطر التي يساهم نموذج إدارة المخاطر المؤسسية ERM في التحوط منها

جاء نموذج (ERM) للتحوط من العديد من المخاطر المؤسسية سواء كانت مخاطر مالية أو مخاطر تشغيلية أو مخاطر استراتيجية إضافة إلى العديد من المخاطر الأخرى. وفي الشكل (2) توضيح لأنواع المخاطر التي يساهم نموذج ERM في التحوط منها (Fadun, 2013; COSO, 2004).



الشكل (2)

#### أنواع المخاطر التي يساهم نموذج إدارة المخاطر المؤسسية ERM في التحوط منها

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراستي (Fadun, 2013; COSO, 2004).

المنظمة نتيجة لمجموعة من الظروف الاقتصادية المحيطة بها، متمثلة في التقلبات في أسعار صرف العملات الأجنبية، ومخاطر السيولة، ومخاطر الائتمان، والتقلبات في أسعار الفائدة.

المؤسسة بشكل سلبي.

4. **تقييم المخاطر:** تعتبر عملية تقييم المخاطر جوهر عملية إدارة المخاطر المؤسسية، حيث تقوم المؤسسة بتقييم المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق أهدافها، لتحديد استراتيجيات لإدارتها.

5. **الاستجابة للمخاطر:** تقوم المؤسسة بالاستجابة للمخاطر سواء أكان ذلك من خلال تجنب المخاطر أم عبر الحد منها، أم عبر قبولها، واختيار الطريقة المناسبة لإدارة المخاطر، بما يتناسب مع التكاليف التي تنتج عنها.

6. **الأنشطة الرقابية:** تتمثل الأنشطة الرقابية في تحديد السياسات والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة للاستجابة للمخاطر المتنوعة والتعامل معها بفاعلية، من خلال الفصل بين الواجبات، والرقابة المستمرة على تطوير الأنشطة.

7. **المعلومات والاتصالات:** تقوم المؤسسة بتحديد المعلومات ذات العلاقة بالمخاطر المؤسسية، وتعتبر المعلومات

وفيما يلي شرح لأنواع المخاطر التي يساهم نموذج ERM في التحوط منها (Fridrick et al., 2014; Fadun, 2013; COSO, 2004):

1. **المخاطر المالية:** هي مجموعة من المخاطر التي تواجه

3. **تقييم المخاطر:** تقوم إدارة المخاطر في المنظمة بتقييم المخاطر التي تم اكتشافها، ومن ثم وضع أولويات للمخاطر من خلال تأثيرها ووقت حدوثها.
4. **التحكم في المخاطر:** من خلال توفير جميع الطرق والوسائل للحد من المخاطر، من توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة، وتأهيل وتدريب العاملين في المنظمة للتحكم في المخاطر.
5. **مراقبة المخاطر:** من خلال حرص المنظمة بشكل دوري على تحديد المخاطر وقياسها ومراقبة أي تطورات تطرأ على جميع المخاطر، واتخاذ جميع التدابير الوقائية لتجنب المخاطر والتخفيض منها.

### مفهوم مخاطر الأعمال

تعرض البنوك للعديد من مخاطر الأعمال التي تتشابه فيما بينها إلى حد ما، حيث تنتوع المخاطر البنكية بتعدد المصادر نتيجة لعوامل داخلية خاصة بالبنك وأخرى خارجية تحيط به. وقد تناول الباحثون هذا المفهوم من وجهات نظر مختلفة، فقد عرف (Khorwatt, 2015) مخاطر الأعمال بأنها مخاطر فشل المنشأة في تحقيق أهدافها بسبب مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تحيط بأعمال المنشأة، في حين عرف (Arens et al., 2008) مخاطر الأعمال بأنها كل شيء يمنع المنشآت من تعظيم أرباحها مما يؤدي إلى الفشل والانهيار.

أما (Knechel, 2007) فقد عرف مخاطر الأعمال بأنها المخاطر التي تدفع الشركة بعيداً عن تحقيق أهدافها، ويؤدي ذلك إلى الفشل من خلال انخفاض الأرباح أو حتى الخروج من السوق. وعرف (Doff, 2008) مخاطر الأعمال بأنها احتمالية تحقيق المنشأة ربحاً منخفضاً نسبياً، أو تكبد المنشأة خسائر بسبب التغيرات في ظروف السوق، والتغيرات في البيئة الاقتصادية للمنشأة بسبب هذه المخاطر، مما يؤدي إلى فشل المنشأة، كما عرف (Keown et al., 2003) مخاطر الأعمال بأنها التبدل النسبي في الأرباح المتوقعة للمؤسسة.

وبناءً عليه يمكن تعريف مخاطر الأعمال بأنها "تعرض المنشأة لمجموعة من التهديدات والمخاطر التي من شأنها أن تؤثر على تحقيق الأرباح المنشودة، مما يؤدي إلى فشلها وعدم المقدرة على الوفاء بالتزاماتها".

2. **المخاطر التشغيلية:** هي مجموعة من المخاطر التي تنتج عن قصور الأنظمة والعمليات الداخلية وتلاعب الأفراد داخل المنظمة سواء بالغش أو الاختلاس، مما يتسبب في خسائر للمنظمة ويؤدي إلى فشلها.
3. **المخاطر الاستراتيجية:** هي مجموعة من المخاطر التي لها تأثير سلبي على تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، مثل اتخاذ قرارات خاطئة من الإدارة، وعدم اتخاذ القرار الملائم في الوقت المناسب.
4. **مخاطر السمعة:** هي مجموعة من المخاطر التي تنتج من سلوكيات خاطئة من قبل الشركة وأفرادها، مما يؤدي إلى حدوث انطباع سلبي عن الشركة لدى العملاء والتحول إلى شركات أخرى منافسة.
5. **مخاطر قانونية:** هي مجموعة من المخاطر التي تنتج بسبب عدم امتثال المنظمة للقوانين والأنظمة واللوائح، وارتكاب الممارسات غير الأخلاقية.
6. **مخاطر المعلومات:** هي مجموعة من المخاطر التي تنتج عن عدم توفر معلومات دقيقة وصحيحة تساعد في اتخاذ قرارات صائبة تتعلق بالعمل، سواء أكانت هذه المعلومات تتعلق بالعمليات الخارجية أم بعمليات المنشأة الداخلية.
7. **مخاطر أخرى:** هي مجموعة من المخاطر التي تنتج من عوامل خارجة عن إرادة المنظمة، كمخاطر حدوث الكوارث الطبيعية، ومخاطر التطورات التكنولوجية السريعة، ومخاطر الحروب والانفلات الأمني، ومخاطر تفشي الأمراض كجائحة كورونا التي تسببت في خسائر فادحة للمنظمات.

### أساليب التحوط من المخاطر المؤسسية

- تعتبر إدارة المخاطر المؤسسية خطوة استباقية للسيطرة على المخاطر، والحد منها ومعالجتها لمحاولة الحد من آثارها السلبية ومنع حدوثها. وقد أشار (عبد المنعم وآخرون، 2008) إلى خمس خطوات استباقية للتحوط من المخاطر المؤسسية، تتمثل في:
1. **تحديد المخاطر:** تعتبر أولى الخطوات للتعرف إلى جميع المخاطر المحيطة بالمنظمة، والعمل على حصرها.
  2. **تحليل المخاطر:** من خلال تصنيف المخاطر ومصادر حدوثها، وتأثير المخاطر، واحتمال حدوثها، ومستوى تأثيرها.

## أنواع مخاطر الأعمال

هناك العديد من أنواع مخاطر الأعمال، تتمثل في:

**أولاً: مخاطر البيئة الخارجية:** وهي المخاطر التي تتعلق ببيئة العمل المحيطة بالمنشأة التي تمارس أعمالها فيها، وهذه المخاطر تشمل الفرص والتحديات والمشاكل المتعلقة بها، بالإضافة إلى المنافسة (عثمان، 2011). وقد عرف (إبراهيم، 2009) مخاطر البيئة الخارجية بأنها مجموعة من المخاطر الناشئة عن العديد من العوامل الخارجية التي تتمثل في ظهور منتجات جديدة أو بديلة، وتغيرات تكنولوجية، والمنافسة، وتغيرات اقتصادية.

**ثانياً: مخاطر العمليات:** وهي عبارة عن مخاطر تنشأ عن عدم كفاءة وفعالية عمليات المشروع، وتتمثل في مخاطر مالية، ومخاطر السيولة، ومخاطر التشغيل، والمخاطر القانونية، ومخاطر تسويقية، ومخاطر تتعلق بالموظفين، ومخاطر خسارة السمعة أو الشهرة (إبراهيم، 2009).

**ثالثاً: مخاطر المعلومات:** وهي مخاطر تتعلق ببيئة أمن المعلومات وسلامتها، وهي ناشئة عن عدم توفر معلومات دقيقة وصحيحة تساعد على اتخاذ قرارات صحيحة تتعلق بالنشاط، سواء أكانت هذه المعلومات تتعلق بالبيئة الخارجية أم بعمليات المشروع (Kinney, 2000).

## مفهوم حوكمة الشركات

لم يتم الاتفاق بين الباحثين على المستوى المحلي أو الإقليمي على تعريف موحد للحوكمة المؤسسية أو حوكمة الشركات، وهذا يعود إلى تداخل مفهوم الحوكمة مع العديد من الأمور المالية والاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية (Rouf, 2011). ومن أوائل اللجان التي اهتمت بالحوكمة المؤسسية لجنة كادبري (Cadbury Committee) في المملكة المتحدة عام 1992، حيث عرفت الحوكمة المؤسسية بأنها مجموعة من الخطوات والإجراءات التي تدير أعمال الشركة لتحقيق أهداف أصحاب المصالح (Cadbury, 1992). وتوافق على هذا التعريف كل من (Mulili

and Wong, 2011; John & Senbet, 1998; Gopalsamy, 1998) كما عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الحوكمة المؤسسية بأنها مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسة والمساهمين ومجلس إدارتها، وهي تتضمن الإطار الذي يتم من خلاله وضع أهداف المؤسسة والوسائل التي يتم بها تنفيذ هذه الأهداف (OECD Report, 2004).

هذا في حين عرف (Klapper & Love, 2004) الحوكمة المؤسسية بأنها مجموعة من القوانين والتعليمات والسياسات التي تتحكم بأعمال الشركة، وتتكون من إطار من القواعد التي تتمثل في الشفافية والنزاهة في العلاقة بين الشركة والموظفين من جهة ومساهميها من جهة أخرى لتجنب تضارب المصالح. وعرف (فروم، 2016) الحوكمة المؤسسية بأنها الإجراءات والمفاهيم والحوافز والأهداف، والرقابة والإدارة، وهذا التعريف يأخذ بعين الاعتبار مصالح مختلف الأطراف ذات العلاقة بحوكمة المؤسسات (مجلس الإدارة، والإدارة، وأصحاب المصالح، والمساهمين)، فضلاً على التركيز على الاستخدام الفعال للموارد.

وبناءً عليه، يمكن تعريف الحوكمة المؤسسية بأنها "مجموعة الإجراءات والسياسات التي تؤدي إلى تنفيذ الحكم الرشيد من خلال اعتماد الإفصاح والشفافية ووسائل الرقابة للحفاظ على الأطراف ذوي العلاقة ومصالحهم كمجلس الإدارة، والإدارة، وأصحاب المصالح، والمساهمين تجنباً لأي تضارب في المصالح".

## خصائص حوكمة الشركات

أشارت العديد من الدراسات العلمية السابقة (مطر ونور، 2007؛ الجعيدي، 2007؛ حماد، 2007؛ Klapper & Love, 2004) إلى خصائص حوكمة الشركات المتمثلة في الانضباط، والشفافية، والاستقلالية، والمساءلة، والمسؤولية، والعدالة، والوعي الاجتماعي التي يمكن توضيحها كما في الجدول (1).



## الجدول (1)

## خصائص الحوكمة المؤسسية

|                                  |                                                                                                               |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الانضباط Discipline              | اتباع الأسلوب الأخلاقي الصحيح والمناسب من خلال تزويد الجمهور ببيانات واضحة.                                   |
| الشفافية Transparency            | الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة من خلال تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.                                        |
| الاستقلالية Independence         | عدم وجود أية تأثيرات تؤدي إلى قرارات ناتجة عن أي ضغوطات.                                                      |
| المساءلة Accountability          | تقديم العمل بعناية ومسؤولية من خلال الترفع عن أية مصالح شخصية.                                                |
| العدالة Fairness                 | احترام حقوق جميع الأطراف أصحاب المصلحة في المؤسسة.                                                            |
| المسؤولية Responsibility         | المسؤولية أمام جميع الأطراف من ذوي المصلحة في المؤسسة.                                                        |
| الوعي الاجتماعي Social Awareness | وجود سياسة واضحة، والتمسك بالسلوك الأخلاقي، والنظر للمؤسسة كمواطن جيد واجٍ تجاه مسؤوليتها المجتمعية والبيئية. |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسات (مطر ونور، 2007؛ الجعدي، 2007؛ حماد، 2007؛ Klapper & Love, 2004).

## ثانياً: الدراسات السابقة

نلاحظ من خلال مراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية الباحثة في مواضيع (نموذج إدارة المخاطر المؤسسية ERM ومخاطر الأعمال وحوكمة الشركات) أن مجموعة من الدراسات قد ركزت على نموذج إدارة المخاطر المؤسسية ERM، من أبرزها دراسة (Kanu, 2021)، ودراسة (Chen et al., 2020)، ودراسة (Jankensgard, 2019)، ودراسة (Cristina & Giulia, 2017)، ودراسة (Alkubaisi, 2017). وهدفت دراسة (Kanu, 2021) إلى البحث في العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) والأداء التنظيمي بوجود الدور الوسيط لثقافة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية يؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة مسؤولي إدارة المخاطر بالحاجة إلى إنشاء إدارة المخاطر المؤسسية ضمن ثقافة مخاطر سليمة ودمجها في مرحلة التخطيط الاستراتيجي لتحسين أداء مؤسساتهم، بينما هدفت دراسة (Chen et al., 2020) إلى بيان مدى استفادة الشركات الصناعية المالية المدرجة في بورصة تايوان من تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تقييم عالي المستوى حسب وجهة نظر عينة الدراسة تجاه أهمية تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)، كما ساعد اعتماد نموذج إدارة المخاطر المؤسسية بشكل كبير الشركات الصناعية المالية المدرجة في بورصة تايوان في تحسين

إيراداتها مقارنة بالشركات الأخرى غير المطبقة للنموذج أعلاه. أما دراسة (Jankensgard, 2019) فقد هدفت إلى بيان دور إدارة المخاطر المؤسسية في حل المشاكل التي تواجهها الشركات في السويد، سواء أكانت هذه المشاكل نتيجة مشكلة الوكالة أم نتيجة مشكلة المعلومات الخاصة بإدارة مخاطر الشركات، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن الشركات التي لديها مستوى متقدم من تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية تقدم أداءً حالياً للحد من المخاطر المؤسسية التي تواجهها. وهدفت دراسة (Cristina & Giulia, 2017) إلى البحث في العلاقة بين نموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) والأداء المالي للشركات الإيطالية المدرجة في البورصة، والبحث في العقوبات التي تواجه الشركات عند تطبيق نموذج إدارة المخاطر. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن الشركات المطبقة لنموذج إدارة المخاطر المؤسسية ERM لديها أداء مالي وقيمة في السوق أفضل من الشركات غير المطبقة للنموذج أعلاه. أما دراسة (Alkubaisi, 2017) فقد هدفت إلى بيان أهمية إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في تعزيز فاعلية الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود تقييم عالي المستوى حسب وجهة نظر عينة الدراسة تجاه أهمية تطبيق نموذج (COSO-ERM) في تعزيز فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية. وقد ركزت مجموعة أخرى من الدراسات السابقة على مخاطر الأعمال، كدراسة (Polinkevyh et al., 2021)، ودراسة (Iwedi

(Maruhun et al., 2018) فقد هدفت إلى البحث في تأثير إدارة مخاطر المؤسسة (ERM) كإحدى الآليات التي يمكن أن تحسن ممارسات حوكمة الشركات، خاصة فيما يتعلق بإدارة المخاطر في الشركات الماليزية. وتوصلت الدراسة إلى أن خصائص حوكمة الشركات لها ارتباط إيجابي وهام بتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية. أما دراسة (Demidenko & Mc Nutt, 2010) فقد هدفت إلى بيان دور حوكمة الشركة في إدارة المخاطر المؤسسية من خلال دراسة مقارنة بين الشركات في أستراليا والشركات في روسيا. وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات في أستراليا أكثر اهتماماً بتطبيق حوكمة الشركات للحد من المخاطر المؤسسية من تلك الموجودة في روسيا. وهدفت دراسة (Sobel & Reding, 2004) إلى الربط بين قواعد حوكمة الشركات ونموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في محاولة لإدارة مخاطر الأعمال. وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات بحاجة إلى توافق أكبر بين حوكمة الشركات وإدارة المخاطر المؤسسية، وأن إدارة المخاطر المؤسسية وعمليات الحوكمة في الشركات يجب أن تتطور باستمرار. وهدفت دراسة (Kleffner & Mc Gannon, 2003) إلى بيان دور استخدام إدارة مخاطر المؤسسات (ERM) من قبل الشركات في كندا، والخصائص المرتبطة باستخدام إدارة المخاطر المؤسسية، والعقبات التي تواجهها الشركات في تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية، وبيان الدور، إن وجد، الذي لعبته إرشادات حوكمة الشركات في قرار اعتماد إدارة المخاطر المؤسسية.

#### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة، بما يأتي:

أولاً: من حيث الأهداف: ركزت الدراسة الحالية على بيان أثر نموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأبعاده المختلفة (البيئة الداخلية، وضع الأهداف، تحديد الأحداث، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات، المراقبة) في الحد من مخاطر الأعمال في البنوك التجارية الأردنية، كما هدفت الدراسة أيضاً للتعرف إلى الدور الوسيط لحوكمة الشركات في العلاقة بين نموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) والحد

(et al., 2020)، ودراسة (حسين، 2012)، ودراسة (Doff, 2008). وهدفت دراسة (Polinkevych et al., 2021) إلى تحديد الأساليب والأدوات لإدارة مخاطر الأعمال، سواء كانت مخاطر داخلية، أم مخاطر استراتيجية، أم مخاطر خارجية. وتوصلت الدراسة إلى أن ثقافة الشركة هي أداة رئيسية في إدارة مخاطر الأعمال الداخلية، وأن تحسين نظام الإدارة هو أداة لتقليل المخاطر الاستراتيجية، وأن تحسين الأعمال التجارية لدى الشركة يساعد في الحد من المخاطر الخارجية. وهدفت دراسة (Iwedi et al., 2020) للبحث في مخاطر الأعمال وإدارة المخاطر بالإضافة إلى آثارها على قيمة المساهمين باستخدام بيانات من شركات غير مالية مختارة في البورصة النيجيرية. توصلت الدراسة إلى أن زيادة مخاطر الأعمال تقلل كلاً من توزيعات الأرباح لكل سهم وعائد السهم في الشركات غير المالية في البورصة النيجيرية. أما دراسة (حسين، 2012) فهدفت إلى بيان دور المحاسبة الإدارية كأساس لإدارة مخاطر الأعمال بالتطبيق على بيئة الأعمال المصرفية في مصر. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها وجود دور فعال للمحاسبة الإدارية في المنظمات كأساس فعال لإدارة مخاطر الأعمال، ليس فقط لحماية المنظمة من الخسارة، بل لدعمها وزيادة فعاليتها أدائها. وهدفت دراسة (Doff, 2008) لبيان دور رأس المال الاقتصادي في الحد من مخاطر الأعمال في البنوك الهولندية، والبحث في منهجيات قياس مخاطر الأعمال. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها وجود دور فعال لرأس المال الاقتصادي في الحد من مخاطر الأعمال المختلفة.

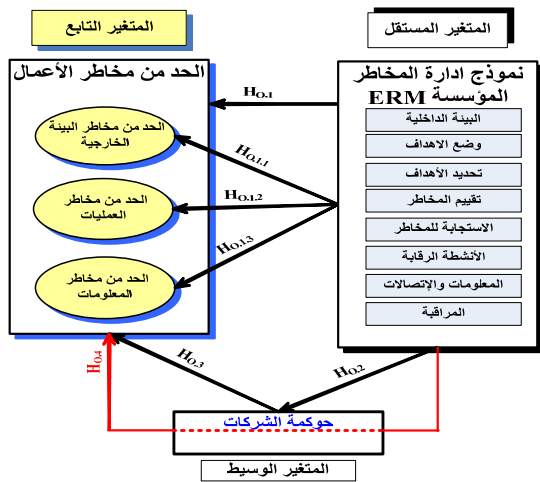
وفي المقابل، ركزت مجموعة من الدراسات السابقة على حوكمة الشركات وإدارة المخاطر المؤسسية (ERM)، كدراسة (كاظم ونصيف، 2019)، ودراسة (Maruhun et al., 2018)، ودراسة (Demidenko & Mc Nutt, 2010)، ودراسة (Sobel & Reding, 2004)، ودراسة (Kleffner & Mc Gannon, 2003). وقد هدفت دراسة (كاظم ونصيف، 2019) إلى تصميم نظام متكامل للرقابة الداخلية يستند على قاعدة قوية متمثلة في الربط بين تطبيق حوكمة الشركات وإدارة مخاطر المشروع (ERM). وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها وجود علاقة تبادلية وتكاملية بين نظام حوكمة الشركات وإدارة مخاطر المشروع (ERM) في عملية تطوير أنظمة الرقابة الداخلية. أما دراسة

إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأبعاده المختلفة في حوكمة الشركات في البنوك التجارية الأردنية".

الفرضية الرئيسة الثالثة:  $H_{0.3}$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لحوكمة الشركات في الحد من مخاطر الأعمال في البنوك التجارية الأردنية".

الفرضية الرئيسة الرابعة:  $H_{0.4}$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأبعاده المختلفة في الحد من مخاطر الأعمال من خلال حوكمة الشركات كمتغير وسيط في البنوك التجارية الأردنية".

### أنموذج الدراسة



الشكل (3)

### أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث من خلال الاعتماد على المسح للعديد من الدراسات السابقة، كدراسة (Kanu, 2021)، ودراسة (Polinkevych et al., 2021)، ودراسة (Chen et al., 2020)، ودراسة (Jankensgard, 2019)، ودراسة (كاظم ونصيف, 2019)، ودراسة (Maruhun et al., 2018)، ودراسة (Cristina & Giulia, 2017)، ودراسة (Alkubaisi, 2017).

من مخاطر الأعمال في البنوك التجارية الأردنية، وهذه الأهداف لم تتطرق لها الدراسات السابقة في حدود علم الباحث.

ثانياً: من حيث المتغيرات: تميزت الدراسة عن سابقتها من حيث المتغيرات، حيث لم تتناول أي من الدراسات السابقة، في حدود علم الباحث، العنوان المبحوث في هذه الدراسة والمتمثل في كشف الدور الوسيط لحوكمة الشركات في العلاقة بين نموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) والحد من مخاطر الأعمال في البنوك التجارية الأردنية.

ثالثاً: من حيث المجتمع والعينة: انفتحت الدراسة الحالية مع الكثير من الدراسات السابقة من حيث المجتمع، لكنها اختلفت عن الدراسات السابقة في حجم العينة والفترة الزمنية التي طبقت فيها الدراسة الحالية.

### فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى:  $H_{0.1}$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأبعاده المختلفة (البيئة الداخلية، وضع الأهداف، تحديد الأحداث، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات، المراقبة) في الحد من مخاطر الأعمال في البنوك التجارية الأردنية".

وتنبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

$H_{0.1.1}$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأبعاده المختلفة في الحد من مخاطر البيئة الخارجية في البنوك التجارية الأردنية".

$H_{0.1.2}$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأبعاده المختلفة في الحد من مخاطر العمليات في البنوك التجارية الأردنية".

$H_{0.1.3}$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأبعاده المختلفة في الحد من مخاطر المعلومات في البنوك التجارية الأردنية".

الفرضية الرئيسة الثانية:  $H_{0.2}$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة

## الطريقة والإجراءات منهجية الدراسة

الدراسة. وقد اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (Five-point Likert Scale) في تقييم البيانات.

### مجتمع الدراسة وعينتها

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع البنوك التجارية الأردنية البالغ عددها (13) بنكاً، واستخدمت الدراسة أسلوب العينة القصدية (Purposive Sample) المتمثلة في جميع مديري فروع البنوك التجارية الأردنية البالغ عددهم (799) مديراً. وقد وزعت (300) استبانة، وتم استرداد (282) استبانة. وعند تفريغ الاستبانات انضح أن (8) منها لم تتم تعبئتها بالكامل فتم استبعادها، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (274) استبانة.

### اختبار صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي ثبات أداة الدراسة

تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) في قياس ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة، والنتائج موضحة في الجدول (2).

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهذا المنهج هو الأنسب للدراسة كونه يهدف إلى إعطاء صورة دقيقة وقت الدراسة عن أحداث أو حالات حالية، ويقوم على تفسير الظاهرة المبحوثة معتمداً على جميع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومن ثم معالجة البيانات وتحليلها لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة قيد الدراسة (Sekaran & Bougie, 2020).

### مصادر البيانات

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على المصادر الثانوية (Secondary Sources) مثل الكتب والمؤلفات والدوريات العلمية والنشرات المتخصصة ذات العلاقة، كما تمت الاستعانة أيضاً بالمصادر الإلكترونية المتوفرة على شبكة الإنترنت، وقواعد البيانات المختلفة التي خدمت الدراسة. واعتمدت الدراسة أيضاً على المصادر الأولية (Primary Sources) المتمثلة في الاستبانة (Questionnaire) التي تم تطويرها بشكل يتناسب مع متغيرات

## الجدول (2)

### قيم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

| نوع المتغير      | مستقل           |             |               |               |                   |                  |                      |          |                       |                |                 |               | المؤشر الكلي |
|------------------|-----------------|-------------|---------------|---------------|-------------------|------------------|----------------------|----------|-----------------------|----------------|-----------------|---------------|--------------|
|                  | البيئة الداخلية | وضع الأهداف | تحديد الأحداث | تقييم المخاطر | الاستجابة للمخاطر | الأنشطة الرقابية | المعلومات والاتصالات | المراقبة | مخاطر البيئة الخارجية | مخاطر العمليات | مخاطر المعلومات | حوكمة الشركات |              |
| Cronbach's Alpha | 0.840           | 0.743       | 0.800         | 0.747         | 0.813             | 0.854            | 0.846                | 0.819    | 0.879                 | 0.890          | 0.838           | 0.893         | 0.943        |
| عدد الفقرات      | 4               | 4           | 4             | 4             | 4                 | 4                | 4                    | 4        | 4                     | 4              | 4               | 12            | 56           |

وإمكانية الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي.

### الصدق البنائي

بعد احتساب قيم معامل (Pearson) الذي يبين درجة العلاقة بين فقرات المقياس والدرجة الكلية، تم حذف الفقرات التي يقل معامل ارتباطها عن (0.25%) أو اتجاهها عكس الدرجة الكلية،

يتضح من الجدول (2) أن قيم (Cronbach's Alpha) لفقرات أداة الدراسة تراوحت بين (0.743%-0.893%) بدرجة ثبات بلغت (0.943%) لجميع الفقرات. وقد وضع (Sekaran & Bougie, 2020) أن الحد الأدنى لمعامل الثبات (Cronbach's Alpha) هو (0.70). وبهذا فإن جميع معاملات الاتساق الداخلي الواردة في الجدول (2) تعد مؤشراً جيداً على ثبات أداة الدراسة

للووصول إلى الصديق البنائي، وهو المعني بقياس ما إذا كانت فقرات المقياس قادرة على التعبير عن مضمونها أم لا (Linn & Gronlund, 2012). وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (3).

### الجدول (3)

درجات ارتباط فقرات المقياس بمحاورها

| المتغير المستقل: نموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) |       |       |       |          |                               |
|-----------------------------------------------------|-------|-------|-------|----------|-------------------------------|
| 4                                                   | 3     | 2     | 1     | الفقرة   | البيئة الداخلية               |
| 0.784                                               | 0.840 | 0.856 | 0.815 | الارتباط |                               |
| 8                                                   | 7     | 6     | 5     | الفقرة   | وضع الأهداف                   |
| 0.727                                               | 0.734 | 0.792 | 0.754 | الارتباط |                               |
| 12                                                  | 11    | 10    | 9     | الفقرة   | تحديد الأحداث                 |
| 0.759                                               | 0.801 | 0.805 | 0.800 | الارتباط |                               |
| 16                                                  | 15    | 14    | 13    | الفقرة   | تقييم المخاطر                 |
| 0.586                                               | 0.849 | 0.791 | 0.781 | الارتباط |                               |
| 20                                                  | 19    | 18    | 17    | الفقرة   | الاستجابة للمخاطر             |
| 0.778                                               | 0.809 | 0.804 | 0.812 | الارتباط |                               |
| 24                                                  | 23    | 22    | 21    | الفقرة   | الأنشطة الرقابية              |
| 0.849                                               | 0.871 | 0.817 | 0.810 | الارتباط |                               |
| 28                                                  | 27    | 26    | 25    | الفقرة   | المعلومات والاتصالات          |
| 0.813                                               | 0.752 | 0.884 | 0.860 | الارتباط |                               |
| 32                                                  | 31    | 30    | 29    | الفقرة   | المراقبة                      |
| 0.841                                               | 0.812 | 0.743 | 0.829 | الارتباط |                               |
| المتغير التابع: الحد من مخاطر الأعمال               |       |       |       |          |                               |
| 36                                                  | 35    | 34    | 33    | الفقرة   | الحد من مخاطر البيئة الخارجية |
| 0.755                                               | 0.861 | 0.905 | 0.907 | الارتباط |                               |
| 40                                                  | 39    | 38    | 37    | الفقرة   | الحد من مخاطر العمليات        |
| 0.848                                               | 0.904 | 0.877 | 0.842 | الارتباط |                               |
| 44                                                  | 43    | 42    | 41    | الفقرة   | الحد من مخاطر المعلومات       |
| 0.821                                               | 0.841 | 0.837 | 0.787 | الارتباط |                               |
| المتغير الوسيط: حوكمة الشركات                       |       |       |       |          |                               |
| 48                                                  | 47    | 46    | 45    | الفقرة   |                               |
| 0.651                                               | 0.701 | 0.727 | 0.651 | الارتباط |                               |
| 52                                                  | 51    | 50    | 49    | الفقرة   |                               |
| 0.633                                               | 0.804 | 0.762 | 0.694 | الارتباط |                               |
| 56                                                  | 55    | 54    | 53    | الفقرة   |                               |
| 0.728                                               | 0.678 | 0.660 | 0.707 | الارتباط |                               |

نلاحظ من الجدول (3) أن قيم معامل الارتباط لجميع فقرات أداة الدراسة تزيد على (0.25%) وتحمل اتجاهًا طردياً (+)،

وهذه النتيجة مؤشر على أن فقرات أداة الدراسة صادقة بنائياً. تم إجراء اختبار (Kolmogorov-Smirnov) الذي يبين توزيع البيانات توزيعاً طبيعياً؛ فإذا زادت قيمة (Sig.) عن (0.05) دل ذلك على أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً (Hair et al., 2018).

## اختبار التوزيع الطبيعي

## الجدول (4)

التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على اختبار (K-S)

| نوع المتغير | مستقل       |             |               |               |                   |                  |                      |          |       |               |                        |                         | تابع                  | وسيط          |
|-------------|-------------|-------------|---------------|---------------|-------------------|------------------|----------------------|----------|-------|---------------|------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------|
| Variables   | بيئة داخلية | وضع الأهداف | تحديد الأحداث | تقييم المخاطر | الاستجابة للمخاطر | الأنشطة الرقابية | المعلومات والاتصالات | المراقبة | ERM   | بيئة الخارجية | الحد من مخاطر العمليات | الحد من مخاطر المعلومات | الحد من مخاطر الأعمال | حوكمة الشركات |
| K-S         | 1.269       | 1.245       | 1.320         | 1.261         | 1.226             | 1.285            | 1.327                | 1.298    | 1.160 | 1.319         | 1.228                  | 1.302                   | 1.185                 | 1.282         |
| Sig.        | 0.080       | 0.090       | 0.061         | 0.083         | 0.099             | 0.074            | 0.059                | 0.069    | 0.135 | 0.062         | 0.098                  | 0.067                   | 0.120                 | 0.075         |

معامل التباين المسموح به (Tolerance) للمتغيرات المستقلة كان أقل من (1) وأكبر من (0.2)، كما كانت قيم معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) أقل من (5)، حيث يعد ذلك مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. وهذا يدل على قبول القيم وأنها مناسبة لإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Hair et al., 2018).

بناءً على بيانات الاختبار الموضحة في الجدول (4)، يتضح أن توزيع البيانات كان توزيعاً طبيعياً، بدلالة قيم (Sig.) لجميع متغيرات الدراسة التي كانت أكبر من (0.05).

## اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity)

بعد إجراء المعالجة الإحصائية، يشير الجدول (5) إلى أن

## الجدول (5)

نتائج اختبار (Multicollinearity)

| ERM       | بيئة داخلية | وضع الأهداف | تحديد الأحداث | تقييم المخاطر | الاستجابة للمخاطر | الأنشطة الرقابية | المعلومات والاتصالات | المراقبة |
|-----------|-------------|-------------|---------------|---------------|-------------------|------------------|----------------------|----------|
| VIF       | 2.057       | 2.645       | 3.025         | 2.228         | 1.581             | 2.625            | 2.265                | 2.926    |
| Tolerance | 0.486       | 0.378       | 0.331         | 0.449         | 0.633             | 0.381            | 0.442                | 0.342    |

متعدد عالٍ بين المتغيرات المستقلة. والنتائج موضحة في الجدول (6).

ولتأكيد النتيجة السابقة، تم احتساب معامل ارتباط (Pearson) بين أبعاد المتغير المستقل للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي

## الجدول (6)

## مصفوفة معاملات ارتباط (Pearson) للمتغيرات المستقلة

| ERM                  | البيئة الداخلية | وضع الأهداف | تحديد الأحداث | تقييم المخاطر | الاستجابة للمخاطر | الأنشطة الرقابية | المعلومات والاتصالات | المراقبة |
|----------------------|-----------------|-------------|---------------|---------------|-------------------|------------------|----------------------|----------|
| البيئة الداخلية      | 1               |             |               |               |                   |                  |                      |          |
| وضع الأهداف          | 0.671           | 1           |               |               |                   |                  |                      |          |
| تحديد الأحداث        | 0.599           | 0.718       | 1             |               |                   |                  |                      |          |
| تقييم المخاطر        | 0.545           | 0.594       | 0.689         | 1             |                   |                  |                      |          |
| الاستجابة للمخاطر    | 0.403           | 0.448       | 0.478         | 0.477         | 1                 |                  |                      |          |
| الأنشطة الرقابية     | 0.575           | 0.616       | 0.669         | 0.572         | 0.481             | 1                |                      |          |
| المعلومات والاتصالات | 0.433           | 0.491       | 0.553         | 0.534         | 0.458             | 0.636            | 1                    |          |
| المراقبة             | 0.533           | 0.576       | 0.607         | 0.571         | 0.561             | 0.697            | 0.712                | 1        |

يبين الجدول (6) أن أعلى ارتباط بين الأبعاد المستقلة بلغ (0.718). وهذا يدل على عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد؛ لأن قيم الارتباط لا تزيد على (0.80) (Gujarati et al., 2017).

تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض نتائج الدراسة  
وصف خصائص عينة الدراسة  
يوضح الجدول (7) نتائج التكرار والنسب المئوية للبيانات الشخصية المتعلقة بالجزء الأول من الاستبانة. وفيما يلي توضيح لإجابات المبحوثين.

## الجدول (7)

## وصف خصائص عينة الدراسة

| المتغير         | الفئة               | التكرار | النسبة المئوية | المتغير       | الفئة     | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------|---------------------|---------|----------------|---------------|-----------|---------|----------------|
| العمر           | أقل من 35 سنة       | -       | -              | المؤهل العلمي | دبلوم     | 12      | 4.4%           |
|                 | 35 - أقل من 45 سنة  | 180     | 65.7%          |               | بكالوريوس | 203     | 74.1%          |
|                 | 45 - أقل من 50 سنة  | 72      | 26.3%          |               | ماجستير   | 53      | 19.3%          |
|                 | 50 سنة فأكثر        | 22      | 8%             |               | دكتوراه   | 6       | 2.2%           |
|                 | المجموع             | 274     | 100%           |               | المجموع   | 274     | 100%           |
| المتغير         | الفئة               | التكرار | النسبة المئوية | المتغير       | الفئة     | التكرار | النسبة المئوية |
| الخبرة المصرفية | أقل من 5 سنوات      | -       | -              | المؤهل العلمي | دبلوم     | 12      | 4.4%           |
|                 | 5 - أقل من 10 سنوات | 168     | 61.3%          |               | بكالوريوس | 203     | 74.1%          |
|                 | 10 - أقل من 15 سنة  | 78      | 28.5%          |               | ماجستير   | 53      | 19.3%          |
|                 | 15 سنة فأكثر        | 28      | 10.2%          |               | دكتوراه   | 6       | 2.2%           |
|                 | المجموع             | 274     | 100%           |               | المجموع   | 274     | 100%           |

يلاحظ من الجدول (7) أن النسبة الأعلى البالغة (65.7%) لأعمار مديري فروع البنوك الأردنية تراوحت من 35 - أقل من

45 سنة، وعددهم (180)، بينما (8%) تزيد أعمارهم على 50 سنة، وعددهم (22) مديراً. ونلاحظ أن (74.1%) من العينة

النسبية وفقاً للمعادلة التالية: طول الفئة= الحد الأعلى للبدل- الحد الأدنى للبدل/ عدد المستويات =  $3/1-5 = 1.33$ . فإذا وقع المتوسط الحسابي بين (1-2.33) يعتبر ضمن المستوى المنخفض، وإذا تراوح بين (2.34-3.66) فيقع ضمن المستوى المتوسط، وإذا زاد على (3.66) يعتبر ضمن المستوى المرتفع (Subedi, 2016). وكانت نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة كما يأتي.

يبين الجدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة الموافقة والرتبة لإجابات المبحوثين نحو متغيرات وأبعاد الدراسة.

يحملون مؤهلات علمية بدرجة البكالوريوس، وعددهم (203)، بينما (2.2%) يحملون شهادة الدكتوراه، وعددهم (6). وتبين أن (61.3%) من مديري الفروع تتراوح خبرتهم المصرفية من 5- أقل من 10 سنوات، وعددهم (168)، بينما (10.2%) تزيد خبرتهم المصرفية على 15 سنة، وعددهم (28).

#### الإحصاء الوصفي لمتغيرات أداة الدراسة

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والوزن النسبي ودرجة الموافقة، وذلك لمعرفة آراء مديري الفروع نحو متغيرات الدراسة وأبعادها. وتم تحديد درجة الموافقة

#### الجدول (8)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي ودرجة الموافقة نحو متغيرات الدراسة

| نوع المتغير | المتغير                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | درجة الموافقة |
|-------------|------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------|---------------|
| مستقل       | البيئة الداخلية                    | 4.24            | 0.540             | 84.8%        | مرتفعة        |
|             | وضع الأهداف                        | 4.14            | 0.496             | 82.8%        | مرتفعة        |
|             | تحديد الأحداث                      | 4.18            | 0.513             | 83.6%        | مرتفعة        |
|             | تقييم المخاطر                      | 4.20            | 0.480             | 84%          | مرتفعة        |
|             | الاستجابة للمخاطر                  | 4.18            | 0.556             | 83.6%        | مرتفعة        |
|             | الأنشطة الرقابية                   | 4.16            | 0.525             | 83.2%        | مرتفعة        |
|             | المعلومات والاتصالات               | 4.04            | 0.592             | 80.8%        | مرتفعة        |
|             | المراقبة                           | 4.04            | 0.546             | 80.8%        | مرتفعة        |
|             | نموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) | 4.15            | 0.418             | 83%          | مرتفعة        |
| تابع        | الحد من مخاطر البيئة الخارجية      | 4.07            | 0.614             | 81.4%        | مرتفعة        |
|             | الحد من مخاطر العمليات             | 4.04            | 0.585             | 80.8%        | مرتفعة        |
|             | الحد من مخاطر المعلومات            | 4.10            | 0.534             | 82%          | مرتفعة        |
|             | الحد من مخاطر الأعمال              | 4.07            | 0.520             | 81.4%        | مرتفعة        |
| وسيط        | حوكمة الشركات                      | 4.10            | 0.486             | 82%          | مرتفعة        |

وجاء في المرتبة الأولى بعد (البيئة الداخلية) بمتوسط حسابي (4.24)، بوزن نسبي (84.8%) ودرجة مرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري (0.540)، وفي المرتبة الأخيرة بعد (المعلومات والاتصالات) بمتوسط حسابي (4.04) وبوزن نسبي

يبين الجدول (8) أن المتغير المستقل (نموذج إدارة المخاطر المؤسسية ERM) قد حقق متوسطاً حسابياً بلغ (4.15) بوزن نسبي (83%) ودرجة مرتفعة من الموافقة من وجهة نظر مديري فروع البنوك التجارية الأردنية، وبانحراف معياري (0.418).



عنها والفرضية الرئيسية الثانية لتحليل الانحدار المتعدد، وتكون المعادلة الرياضية له  $(Y = \alpha + B1_{x1} + B2_{x2} + B3_{x3} + \dots + e)$ . ويستخدم الانحدار الخطي المتعدد في التنبؤ بتغيرات المتغير التابع الذي تؤثر فيه عدة متغيرات مستقلة، في حين تم إخضاع الفرضية الرئيسية الثالثة لتحليل الانحدار البسيط، وتكون المعادلة الرياضية له  $(Y = \alpha + B1_x + e)$ . ويستخدم الانحدار الخطي البسيط في التنبؤ بتغير المتغير التابع الذي يؤثر فيه متغير مستقل واحد. أما الفرضية الرئيسية الرابعة فخضعت لتحليل المسار (Path Analysis) باستخدام برنامج (Amos) الذي يبين الدور الوسيط من خلال التأثير المباشر (Direct Effect) والتأثير غير المباشر (Indirect Effect) بين المتغيرات. وقد تم التوصل إلى النتائج الآتية.

### نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Ho.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لنموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأبعاده المختلفة (البيئة الداخلية، وضع الأهداف، تحديد الأحداث، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات، المراقبة) في الحد من مخاطر الأعمال في البنوك التجارية الأردنية.

(80.8%) وبدرجة مرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري (0.592). وحقق المتغير التابع (الحد من مخاطر الأعمال) متوسطاً حسابياً بلغ (4.07)، بوزن نسبي (81.4%) وبدرجة مرتفعة من الموافقة من وجهة نظر مديري فروع البنوك التجارية الأردنية، وبانحراف معياري (0.520). وجاء في المرتبة الأولى بعد (الحد من مخاطر المعلومات) بمتوسط حسابي (4.10) وبوزن نسبي (82%) وبدرجة مرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري (0.534)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد (الحد من مخاطر العمليات) بمتوسط حسابي (4.04)، بوزن نسبي (80.8%) وبدرجة مرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري (0.585). وحقق المتغير الوسيط (حوكمة الشركات) متوسطاً حسابياً بلغ (4.10)، بوزن نسبي (82%) وبدرجة مرتفعة من الموافقة، وبانحراف معياري (0.486). ونلاحظ أن الانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد متقاربة، مما يدل على عدم التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو فقرات أداة الدراسة.

### نتائج اختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة، نستعرض اختبار الفرضيات، حيث تم إخضاع الفرضيات الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة

## الجدول (9)

### نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

| T Sig. | T المحسوبة | Beta  | Std. Error | B     | ERM                  | المتغير التابع         | F Sig. | F المحسوبة | DF    | Adj R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> | R     |
|--------|------------|-------|------------|-------|----------------------|------------------------|--------|------------|-------|--------------------|----------------|-------|
| 0.057  | 1.909      | 0.081 | 0.041      | 0.078 | البيئة الداخلية      | إدارة المخاطر المؤسسية | *0.00  | 111.159    | 265/8 | 0.763              | 0.770          | 0.878 |
| *0.015 | 2.446      | 0.117 | 0.050      | 0.123 | وضع الأهداف          |                        |        |            |       |                    |                |       |
| *0.00  | 3.548      | 0.182 | 0.052      | 0.184 | تحديد الأحداث        |                        |        |            |       |                    |                |       |
| *0.016 | 2.433      | 0.107 | 0.048      | 0.116 | تقييم المخاطر        |                        |        |            |       |                    |                |       |
| *0.00  | 3.887      | 0.144 | 0.035      | 0.135 | الاستجابة للمخاطر    |                        |        |            |       |                    |                |       |
| *0.042 | 2.040      | 0.097 | 0.047      | 0.096 | الأنشطة الرقابية     |                        |        |            |       |                    |                |       |
| *0.00  | 4.100      | 0.182 | 0.039      | 0.160 | المعلومات والاتصالات |                        |        |            |       |                    |                |       |
| *0.00  | 3.883      | 0.195 | 0.048      | 0.186 | المراقبة             |                        |        |            |       |                    |                |       |

المؤسسية والحد من مخاطر الأعمال. وتشير قيمة معامل التفسير  $(R^2 = 0.770)$  إلى أن نموذج إدارة المخاطر المؤسسية

يبين الجدول (9) أن قيمة معامل الارتباط  $R = 0.878$ ، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين نموذج إدارة المخاطر

الأهداف، تحديد الأحداث، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات، المراقبة) في الحد من مخاطر الأعمال في البنوك التجارية الأردنية.

#### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Ho.1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأبعاده المختلفة (البيئة الداخلية، وضع الأهداف، تحديد الأحداث، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات، المراقبة) في الحد من مخاطر البيئة الخارجية في البنوك التجارية الأردنية.

قد فسر ما نسبته (77%) من التباين الحاصل في الحد من مخاطر الأعمال. وتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنموذج إدارة المخاطر المؤسسية في الحد من مخاطر الأعمال من خلال قيمة (F Sig.) المساوية (0.00)، وهي أقل من (0.05). ونلاحظ أن (وضع الأهداف، تحديد الأحداث، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات، المراقبة) قد حققت إسهاماً بالتأثير في الحد من مخاطر الأعمال بدلالة (T Sig.)، وهي أقل من (0.05)، بينما (البيئة الداخلية) لم تحقق إسهاماً بالتأثير في الحد من مخاطر الأعمال بدلالة (T Sig.)، وهي أكبر من (0.05). وعليه نقبل الفرضية البديلة جزئياً، وهي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأبعاده المختلفة (وضع

#### الجدول (10)

##### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

| T Sig. | T المحسوبة | Beta   | Std. Error | B      | ERM                  | المتغير التابع        | F Sig. | F المحسوبة | DF    | Adj R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> | R     |
|--------|------------|--------|------------|--------|----------------------|-----------------------|--------|------------|-------|--------------------|----------------|-------|
| 0.820  | -0.228     | -0.012 | 0.062      | -0.014 | البيئة الداخلية      | مخاطر البيئة الخارجية | *0.00  | 54.771     | 265/8 | 0.612              | 0.623          | 0.789 |
| *0.018 | 2.382      | 0.146  | 0.076      | 0.181  | وضع الأهداف          |                       |        |            |       |                    |                |       |
| *0.024 | 2.263      | 0.148  | 0.079      | 0.178  | تحديد الأحداث        |                       |        |            |       |                    |                |       |
| *0.034 | 2.129      | 0.120  | 0.072      | 0.153  | تقييم المخاطر        |                       |        |            |       |                    |                |       |
| *0.00  | 4.264      | 0.202  | 0.052      | 0.233  | الاستجابة للمخاطر    |                       |        |            |       |                    |                |       |
| 0.122  | -1.551     | -0.095 | 0.071      | -0.111 | الأنشطة الرقابية     |                       |        |            |       |                    |                |       |
| 0.548  | 0.602      | 0.034  | 0.059      | 0.035  | المعلومات والاتصالات |                       |        |            |       |                    |                |       |
| *0.00  | 6.304      | 0.407  | 0.073      | 0.457  | المراقبة             |                       |        |            |       |                    |                |       |

المخاطر، الاستجابة للمخاطر، المراقبة) قد حققت إسهاماً بالتأثير في الحد من مخاطر البيئة الخارجية بدلالة (T Sig.)، وهي أقل من (0.05)، بينما (البيئة الداخلية، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات) لم تحقق إسهاماً بالتأثير في الحد من مخاطر البيئة الخارجية بدلالة (T Sig.)، وهي أكبر من (0.05). وعليه نقبل الفرضية البديلة جزئياً، وهي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأبعاده المختلفة (وضع الأهداف، تحديد الأحداث، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، المراقبة) في الحد

يبين الجدول (10) أن قيمة معامل الارتباط  $R=0.789$ ، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين نموذج إدارة المخاطر المؤسسية والحد من مخاطر البيئة الخارجية. وتشير قيمة معامل التفسير ( $R^2=0.623$ ) إلى أن نموذج إدارة المخاطر المؤسسية قد فسر ما نسبته (62.3%) من التباين الحاصل في الحد من مخاطر البيئة الخارجية، وتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنموذج إدارة المخاطر المؤسسية في الحد من مخاطر البيئة الخارجية من خلال قيمة (F Sig.) المساوية (0.00)، وهي أقل من (0.05). ونلاحظ أن (وضع الأهداف، تحديد الأحداث، تقييم

من مخاطر البيئة الخارجية في البنوك التجارية الأردنية.

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Ho.1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) لنموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأبعاده

### الجدول (11)

#### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

| T Sig. | T<br>المحسوبة | Beta  | Std.<br>Error | B     | ERM                  | المتغير<br>التابع          | F<br>Sig. | F<br>المحسوبة | DF    | Adj<br>R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> | R     |
|--------|---------------|-------|---------------|-------|----------------------|----------------------------|-----------|---------------|-------|-----------------------|----------------|-------|
| 0.170  | 1.375         | 0.068 | 0.053         | 0.073 | البيئة الداخلية      | إدارة<br>مخاطر<br>العمليات | *0.00     | 72.939        | 265/8 | 0.678                 | 0.688          | 0.829 |
| 0.062  | 1.876         | 0.105 | 0.066         | 0.123 | وضع الأهداف          |                            |           |               |       |                       |                |       |
| *0.00  | 4.082         | 0.244 | 0.068         | 0.278 | تحديد الأحداث        |                            |           |               |       |                       |                |       |
| 0.117  | 1.574         | 0.081 | 0.062         | 0.098 | تقييم المخاطر        |                            |           |               |       |                       |                |       |
| *0.001 | 3.507         | 0.151 | 0.045         | 0.159 | الاستجابة للمخاطر    |                            |           |               |       |                       |                |       |
| *0.00  | 3.773         | 0.210 | 0.062         | 0.234 | الأنشطة الرقابية     |                            |           |               |       |                       |                |       |
| *0.001 | 3.249         | 0.168 | 0.051         | 0.166 | المعلومات والاتصالات |                            |           |               |       |                       |                |       |
| 0.837  | 0.206         | 0.012 | 0.063         | 0.013 | المراقبة             |                            |           |               |       |                       |                |       |

البديلة جزئياً، وهي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأبعاده المختلفة (تحديد الأحداث، الاستجابة للمخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات) في الحد من مخاطر العمليات في البنوك التجارية الأردنية.

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Ho.1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) لنموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأبعاده المختلفة (البيئة الداخلية، وضع الأهداف، تحديد الأحداث، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات، المراقبة) في الحد من مخاطر المعلومات في البنوك التجارية الأردنية.

يبين الجدول (11) أن قيمة معامل الارتباط  $R=0.829$ ، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين نموذج إدارة المخاطر المؤسسية والحد من مخاطر العمليات. وتشير قيمة معامل التفسير ( $R^2=0.688$ ) إلى أن نموذج إدارة المخاطر المؤسسية قد فسر ما نسبته (68.8%) من التباين الحاصل في الحد من مخاطر العمليات. وتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنموذج إدارة المخاطر المؤسسية في الحد من مخاطر العمليات من خلال قيمة (F Sig.) المساوية (0.00)، وهي أقل من (0.05). ونلاحظ أن (تحديد الأحداث، الاستجابة للمخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات) قد حققت إسهاماً بالتأثير في الحد من مخاطر العمليات بدلالة (T Sig.)، وهي أقل من (0.05)، بينما (البيئة الداخلية، وضع الأهداف، تقييم المخاطر، المراقبة) لم تحقق إسهاماً بالتأثير في الحد من مخاطر العمليات بدلالة (T Sig.)، وهي أكبر من (0.05). وعليه نقبل الفرضية

### الجدول (12)

## نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

| T Sig. | T<br>المحسوبة | Beta  | Std.<br>Error | B     | ERM                     | المتغير<br>التابع  | F Sig. | F<br>المحسوبة | DF    | Adj<br>R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> | R     |
|--------|---------------|-------|---------------|-------|-------------------------|--------------------|--------|---------------|-------|-----------------------|----------------|-------|
| *0.001 | 3.342         | 0.175 | 0.052         | 0.174 | البيئة الداخلية         | مخاطر<br>المعلومات | *0.00  | 60.307        | 265/8 | 0.635                 | 0.645          | 0.803 |
| 0.320  | 0.995         | 0.059 | 0.064         | 0.064 | وضع الأهداف             |                    |        |               |       |                       |                |       |
| 0.146  | 1.459         | 0.093 | 0.066         | 0.097 | تحديد الأحداث           |                    |        |               |       |                       |                |       |
| 0.117  | 1.574         | 0.086 | 0.061         | 0.096 | تقييم المخاطر           |                    |        |               |       |                       |                |       |
| 0.635  | 0.476         | 0.022 | 0.044         | 0.021 | الاستجابة<br>للمخاطر    |                    |        |               |       |                       |                |       |
| *0.006 | 2.754         | 0.163 | 0.060         | 0.166 | الأنشطة الرقابية        |                    |        |               |       |                       |                |       |
| *0.00  | 5.580         | 0.307 | 0.050         | 0.278 | المعلومات<br>والاتصالات |                    |        |               |       |                       |                |       |
| 0.151  | 1.440         | 0.090 | 0.061         | 0.088 | المراقبة                |                    |        |               |       |                       |                |       |

وهي أكبر من (0.05). وعليه نقبل الفرضية البديلة جزئياً، وهي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأبعاده المختلفة (البيئة الداخلية، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات) في الحد من مخاطر المعلومات في البنوك التجارية الأردنية.

## - نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

Ho.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأبعاده المختلفة (البيئة الداخلية، وضع الأهداف، تحديد الأحداث، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات، المراقبة) في حوكمة الشركات في البنوك التجارية الأردنية.

يبين الجدول (12) أن قيمة معامل الارتباط  $R=0.803$ ، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين نموذج إدارة المخاطر المؤسسية والحد من مخاطر المعلومات. وتشير قيمة معامل التفسير ( $R^2=0.645$ ) إلى أن نموذج إدارة المخاطر المؤسسية قد فسر ما نسبته (64.5%) من التباين الحاصل في الحد من مخاطر المعلومات. وتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنموذج إدارة المخاطر المؤسسية في الحد من مخاطر المعلومات من خلال قيمة (F Sig.) المساوية (0.00) وهي أقل من (0.05). ونلاحظ أن (البيئة الداخلية، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات) قد أسهمت بالتأثير في الحد من مخاطر المعلومات بدلالة (T Sig.)، وهي أقل من (0.05)، بينما (وضع الأهداف، تحديد الأحداث، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، المراقبة) لم تسهم بالتأثير في الحد من مخاطر العمليات بدلالة (T Sig.)،

## الجدول (13)

## نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

| T Sig. | T<br>المحسوبة | Beta   | Std.<br>Error | B      | ERM                     | المتغير<br>الوسيط | F Sig. | F<br>المحسوبة | DF    | Adj<br>R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> | R     |
|--------|---------------|--------|---------------|--------|-------------------------|-------------------|--------|---------------|-------|-----------------------|----------------|-------|
| 0.474  | -0.717        | -0.036 | 0.045         | -0.032 | البيئة الداخلية         | حوكمة الشركات     | *0.00  | 71.440        | 265/8 | 0.674                 | 0.683          | 0.827 |
| *0.00  | 4.171         | 0.235  | 0.055         | 0.230  | وضع الأهداف             |                   |        |               |       |                       |                |       |
| 0.229  | 1.206         | 0.073  | 0.057         | 0.069  | تحديد الأحداث           |                   |        |               |       |                       |                |       |
| 0.204  | 1.273         | 0.066  | 0.052         | 0.067  | تقييم المخاطر           |                   |        |               |       |                       |                |       |
| *0.020 | 2.339         | 0.102  | 0.038         | 0.089  | الاستجابة<br>للمخاطر    |                   |        |               |       |                       |                |       |
| *0.00  | 3.817         | 0.214  | 0.052         | 0.198  | الأنشطة<br>الرقابية     |                   |        |               |       |                       |                |       |
| *0.00  | 6.889         | 0.358  | 0.043         | 0.295  | المعلومات<br>والاتصالات |                   |        |               |       |                       |                |       |
| 0.989  | 0.014         | 0.001  | 0.053         | 0.001  | المراقبة                |                   |        |               |       |                       |                |       |

الشركات بدلالة (T Sig.)، وهي أكبر من (0.05). وعليه نقبل الفرضية البديلة جزئياً وهي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأبعاده المختلفة (وضع الأهداف، الاستجابة للمخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات) في حوكمة الشركات في البنوك التجارية الأردنية.

## نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

Ho.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لحوكمة الشركات في الحد من مخاطر الأعمال في البنوك التجارية الأردنية.

يبين الجدول (13) أن قيمة معامل الارتباط  $R=0.827$ ، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين نموذج إدارة المخاطر المؤسسية وحوكمة الشركات. وتشير قيمة معامل التفسير ( $R^2=0.683$ ) إلى أن نموذج إدارة المخاطر المؤسسية قد فسر ما نسبته (68.3%) من التباين الحاصل في حوكمة الشركات. وتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنموذج إدارة المخاطر المؤسسية في حوكمة الشركات من خلال قيمة (T Sig.) المساوية (0.00)، وهي أقل من (0.05). ونلاحظ أن (وضع الأهداف، الاستجابة للمخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات) قد حققت إسهاماً بالتأثير على حوكمة الشركات بدلالة (T Sig.)، وهي أقل من (0.05)، بينما (البيئة الداخلية، تحديد الأحداث، تقييم المخاطر، المراقبة) لم تحقق إسهاماً بالتأثير في حوكمة

الجدول (14)  
نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

| T Sig. | T<br>المحسوبة | Beta  | Std.<br>Error | B     | البيان        | المتغير<br>التابع     | F Sig. | F<br>المحسوبة | DF  | Adj<br>R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> | R     |
|--------|---------------|-------|---------------|-------|---------------|-----------------------|--------|---------------|-----|-----------------------|----------------|-------|
| *0.00  | 21.157        | 0.789 | 0.040         | 0.843 | حوكمة الشركات | الحد من مخاطر الأعمال | *0.00  | 447.624       | 273 | 0.621                 | 0.622          | 0.789 |

يبين الجدول (14) أن قيمة معامل الارتباط  $R=0.789$ ، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين حوكمة الشركات والحد من مخاطر الأعمال. وتشير قيمة معامل التفسير ( $R^2=0.622$ ) إلى أن حوكمة الشركات قد فسرت ما نسبته (62.2%) من التباين الحاصل في الحد من مخاطر الأعمال. وتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لحوكمة الشركات في الحد من مخاطر الأعمال في البنوك التجارية الأردنية من خلال قيمة (T Sig.) المساوية (0.00)، وهي أقل من (0.05).

#### - نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

Ho.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأبعاده المختلفة (البيئة الداخلية، وضع الأحداث، تحديد الأحداث، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات، المراقبة) في الحد من مخاطر الأعمال من خلال حوكمة الشركات كمتغير وسيط في البنوك التجارية الأردنية.

الجدول (15)  
نتائج اختبار تحليل المسار للفرضية الرئيسية الرابعة

| المتغير التابع        | Chi <sup>2</sup> | Chi <sup>2</sup> | CMIN/DF | GFI   | CFI   | RMSEA | P     | المتغيرات                                                                  | الأثر | الأثر غير المباشر | الأثر الكلي |
|-----------------------|------------------|------------------|---------|-------|-------|-------|-------|----------------------------------------------------------------------------|-------|-------------------|-------------|
| الحد من مخاطر الأعمال | 95.876           | 67.58            | 1.843   | 0.964 | 0.984 | 0.062 | 0.012 | نموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) ← حوكمة الشركات                         | 0.835 | ---               | 0.835       |
|                       |                  |                  |         |       |       |       |       | حوكمة الشركات ← الحد من مخاطر الأعمال                                      | 0.131 | ---               | 0.131       |
|                       |                  |                  |         |       |       |       |       | نموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) ← حوكمة الشركات ← الحد من مخاطر الأعمال | 0.842 | 0.109             | 0.951       |

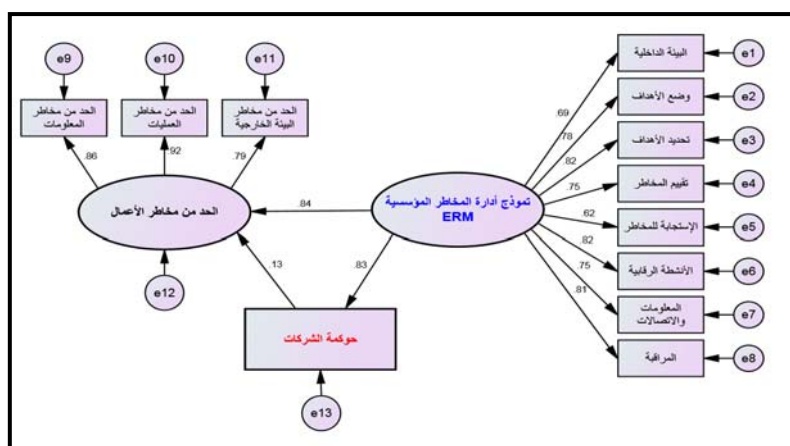
خلال قيمة  $\chi^2$  المساوية (95.876)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية المساوية (67.58)، وكذلك من خلال اختبار ( $CMIN/DF=1.843$ )، وهي ذات دلالة إحصائية بلغت

أظهرت النتائج في الجدول (15) وجود أثر في دلالة إحصائية لنموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في الحد من مخاطر الأعمال من خلال حوكمة الشركات كمتغير وسيط. من

وبلغ الأثر المباشر المعياري لنموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في اتجاه الحد من مخاطر الأعمال (0.842). وقد بلغ الأثر غير المباشر المعياري لنموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في الحد من مخاطر الأعمال بوجود حوكمة الشركات كمتغير وسيط (0.109). وبناءً عليه، فإن نموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) استطاع تفسير ما نسبته (10.9%) كأثر غير مباشر في الحد من مخاطر الأعمال من خلال حوكمة الشركات. وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود أثر لنموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في الحد من مخاطر الأعمال من خلال حوكمة الشركات، بمجموع كلي بلغ (0.951) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما هو موضح في الشكل (4).

( $P=0.012$ )، وهي أقل من (0.05) (Hair et al., 2018). وأظهرت النتائج أن مؤشر ملائمة الجودة ( $GFI=0.964$ )، وهو يقترب من واحد صحيح؛ إذ إنه كلما اقترب من واحد صحيح دل ذلك على حسن ملائمة الجودة في النموذج (Good-Enough Fit). كذلك فإن مؤشر المواءمة المقارن ( $CFI=0.984$ ) يقترب أيضاً من واحد صحيح. إضافة إلى ذلك، بلغ مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ ( $RMSEA=0.062$ )، وهو يقترب من الصفر، مما يدعم حسن موافقة النموذج (Byrne, 2010).

وتبين أن الأثر المباشر المعياري لنموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في اتجاه حوكمة الشركات قد بلغ (0.835) بمستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، في حين بلغ الأثر المباشر المعياري لحوكمة الشركات في اتجاه الحد من مخاطر الأعمال (0.131)،



الشكل (4)

#### نتائج اختبار تحليل المسار للفرضية الرابعة

(4.04) لكل منها. وتتوافق هذه النتيجة مع ما جاءت به دراستا (Chen et al., 2020; Alkubaisi, 2017).

وبينت النتائج أيضاً وجود تقييم عالي المستوى حسب وجهة نظر عينة الدراسة تجاه اهتمام البنوك التجارية الأردنية في الحد من مخاطر الأعمال (المتغير التابع). وقد احتل بُعد (الحد من مخاطر المعلومات) من أبعاد مخاطر الأعمال المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.10)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد (الحد من مخاطر العمليات) بمتوسط حسابي مقداره (4.04).

#### مناقشة النتائج والتوصيات

أظهرت النتائج المتعلقة بوصف متغيرات الدراسة وجود تقييم عالي المستوى حسب وجهة نظر عينة الدراسة تجاه أهمية تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) (المتغير المستقل) في البنوك التجارية الأردنية. وقد احتل بُعد (البيئة الداخلية) من أبعاد نموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (4.24)، وفي المرتبة الأخيرة جاء كل من بُعد (المعلومات والاتصالات) وبعد (المراقبة) بمتوسط حسابي مقداره

- واستناداً إلى هذه النتائج، يمكن تقديم التوصيات التالية:
- ضرورة تركيز البحوث المستقبلية على موضوع إدارة المخاطر المؤسسية ومخاطر الأعمال وحوكمة الشركات.
  - ضرورة قيام الإدارات في البنوك التجارية الأردنية بوضع خطة عمل محددة زمنياً توضح الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية.
  - ضرورة قيام الإدارات في البنوك التجارية الأردنية بوضع إجراءات للفصل بين المهام الوظيفية، مثل التفويض، والتشغيل، والتسجيل، والمراجعة للحد من المخاطر المؤسسية.
  - ضرورة أن تحرص الإدارات في البنوك التجارية الأردنية على تزويد الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة بالتقارير الدورية عن نتائج تقييم المخاطر والإجراءات التصحيحية لها.
  - ضرورة أن تحرص الإدارات في البنوك التجارية الأردنية على التعرف إلى الفجوات الرقابية لظهور مخاطر المعلومات والعمل على وضع الإجراءات التصحيحية للحد من تكرار حدوثها مستقبلاً.
  - أن تحرص الإدارات في البنوك التجارية الأردنية على توفير طرق ابتكارية لإدارة أعمالها والاحتياط بوسائل لتفادي مخاطر الأعمال قبل حدوثها.
  - وفي ضوء ما سبق، يقترح الباحث المجالات البحثية التالية للباحثين مستقبلاً.
  - دراسة دور نموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في الحد من المخاطر غير المبحوثة في الدراسة الحالية، سواء أكانت مخاطر نظامية أم مخاطر غير نظامية.
  - دراسة فاعلية نموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في الحد من عمليات غسل الأموال.
  - دراسة العلاقة بين نموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) والأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة عمان.
  - دراسة مدى إمكانية تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في مؤسسات القطاع العام.
  - دراسة دور نموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في تحسين ممارسات حوكمة الشركات.
  - دراسة فاعلية نموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في الحد من عمليات التهرب الضريبي.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة (et al., 2021) وحقق المتغير الوسيط (حوكمة الشركات) أيضاً تقيماً عالي المستوى حسب وجهة نظر عينة الدراسة بمتوسط حسابي مقداره (4.10). وتتوافق هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة (كاظم ونصيف، 2019)، ودراسة (Maruhun et al., 2018). وأظهرت النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأبعاده المختلفة (وضع الأهداف، تحديد الأحداث، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات، المراقبة) في الحد من مخاطر الأعمال في البنوك التجارية الأردنية، بينما لم يحقق بعد (البيئة الداخلية) من أبعاد نموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) إسهاماً في التأثير في الحد من مخاطر الأعمال.

وأظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأبعاده المختلفة (وضع الأهداف، الاستجابة للمخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات) في حوكمة الشركات في البنوك التجارية الأردنية. وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (كاظم ونصيف، 2019)، بينما لم تتفق مع نتيجة دراسة (Sobel & Reding, 2004) التي أشارت إلى أن الشركات بحاجة إلى توافق أكبر بين حوكمة الشركات وإدارة المخاطر المؤسسية، وأن إدارة المخاطر المؤسسية وعمليات الحوكمة في الشركات يجب أن تتطور باستمرار، بينما أبعاد (البيئة الداخلية، وتحديد الأحداث، وتقييم المخاطر، والمراقبة) من أبعاد نموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) لم تحقق إسهاماً في التأثير على حوكمة الشركات.

وبينت النتائج أيضاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية لحوكمة الشركات في الحد من مخاطر الأعمال في البنوك التجارية الأردنية. وأظهرت الدراسة أيضاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنموذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) بأبعاده المختلفة (البيئة الداخلية، وضع الأهداف، تحديد الأحداث، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصالات، المراقبة) في الحد من مخاطر الأعمال من خلال حوكمة الشركات كمتغير وسيط في البنوك التجارية الأردنية.



## المراجع

## المراجع العربية

- عثمان، عثمان، 2011، *قياس أثر مخاطر الأعمال على جودة عملية التدقيق*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- عثمان، محمد، 2008، *أثر مخفضات مخاطر الائتمان على قيمة البنوك: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية الأردنية باستخدام معادلة Tobin's Q*. رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.
- فروم، محمد، 2016، *أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيتها: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة*. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، المجلد (12)، العدد (3)، ص 667-690.
- كاظم، تيسير، ونصيف، أحمد، 2019، *العلاقة بين حوكمة الشركات وإدارة مخاطر مشروع ERM: دراسة استطلاعية لأراء الأكاديميين والمهنيين*. *مجلة مركز دراسات الكوفة*، المجلد (54)، العدد (1)، ص 619-667.
- مطر، محمد، ونور، عبد الناصر، 2007، *مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحوكمة المؤسسية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين المصرفي والصناعي*. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، المجلد (3)، العدد (1)، ص 46-70.
- إبراهيم، إيهاب، 2009، *التدقيق القائم على مخاطر الأعمال- حادثة وتطور*. الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الجعدي، عمر، 2007، *مستوى الحوكمة المؤسسية وأثره في أداء الشركات: دراسة تطبيقية لنموذج Credit Lyonnais Securities Asia على الشركات المدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية*. رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.
- حسين، عبد الجواد، 2012، *المحاسبة الإدارية أساس لإدارة مخاطر الأعمال بالتطبيق على بيئة الأعمال المصرفية*. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، جامعة حلوان، المجلد (26)، العدد (3)، ص 213-256.
- حماد، طارق، 2007، *حوكمة الشركات: شركات قطاع عام وخاص ومصارف (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات)*. ط2، الدار الجامعية، مصر.
- راوي، خالد، 2011، *إدارة المخاطر المؤسسية*. ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد المنعم، عاطف، والكاشف، محمد، وكاسب، سيد، 2008، *تقييم إدارة المخاطر*. ط1، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، مصر.

## المراجع العربية باللغة الإنجليزية

- Abdel Moneim, A., Al-Kashif, M., & Kaseb, S. 2008. *Risk Management Assessment*. 1<sup>st</sup> Edition, Center for the Development of Graduate Studies and Research, Cairo, Egypt.
- Al-Jaidi, O. 2007. *Corporate Governance Level and Its Effect on Corporate Performance: An Imperial Study of Credit Lyonnais Securities Asia on Amman Bourse*. Unpublished PhD Thesis, The Arab Academy for Financial and Banking Sciences, Amman, Jordan.
- Froum, M. 2016. Impact of Corporate Governance on Algerian Public Companies in Skikda Province. *Jordan Journal of Business Administration*, The University of Jordan, Amman, Jordan, 12 (3), 667-690.
- Hammad, T. 2007. *Corporate Governance of Public and Private Sector Companies and Banks (Concepts, Principles, Experience, Requirements)*. 2<sup>nd</sup> Edition, Eldar Elgamaya, Egypt.
- Hussein, A. 2012. Management Accounting Is a Foundation for Business Risk Management Applied to the Banking Business Environment. *Scientific Journal of Research and Business Studies*, Helwan University, 26 (3): 213-256.
- Ibrahim, I. 2009. *Business Risk-based Auditing: Modernity and Evolution*. 1<sup>st</sup> Edition, Arab Society Library for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
- Kazim, T., & Nassif, A. 2019. The Relationship Between

- Corporate Governance and Risk Management of the E-project: A Survey Study of the Opinions of Academics and Professionals. *Kufa Studies Center Journal*, 54 (1): 619-667.
- Matar, M., & Nour, A. 2007. The Compliance of Jordanian Shareholding Companies with the Principles of Corporate Governance: An Analytical Comparative Study between the Banking and the Industrial Sectors. *Jordan Journal of Business Administration*, The University of Jordan, Amman, Jordan, 3 (1): 46-70.
- Othman, M. 2008. *The Effect of Credit Risk Mitigation on Banks' Value: An Empirical Study As Applied to the Jordanian Commercial Banking Sector Based on Tobin's Q Model*. Unpublished PhD Thesis, The Arab Academy for Financial and Banking Sciences, Amman, Jordan.
- Othman, O. 2011. *Measuring the Impact of Business Risks on the Quality of the Auditing Process*. Unpublished PhD Thesis, Amman Arab University, Amman, Jordan.
- Rawi, K. 2011. *Enterprise Risk Management*. 1<sup>st</sup> Edition, Dar Al Masirah for Publishing & Distribution, Amman, Jordan.
- المراجع الأجنبية
- Commission (COSO). 2004. *Internal Control: Integrated Framework*. New York, NY: AICPA.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). 2013. *Internal Control: Integrated Framework*. New York, NY: AICPA.
- Cristina, F., & Giulia, L. 2017. Enterprise Risk Management and Firm Performance: The Italian Case. *The British Accounting Review*, 49 (1): 56-74.
- Demidenko, E., & McNutt, P. 2010. The Ethics of Enterprise Risk Management As a Key Component of Corporate Governance. *International Journal of Social Economics*, 37 (10): 802-815.
- Doff, R. 2008. Defining and Measuring Business Risk in an Economic Capital Framework. *The Journal of Risk Finance*, 9 (4): 317-333.
- Fadun, O. 2013. Enterprise Risk Management-Adoption in Business Enterprises: Implications and Challenges. *International Journal of Business and Management Invention*, 2 (1): 69-78.
- Fogarty, T.J., & Rigsby, J.T. 2010. A Reflective Analysis of the "New Audit" and the Public Interest: The Revolutionary Innovation That Never Came. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 6 (3): 300-329.
- Fredrick, O., Gideon, O., & Narkiso, O. 2014. An Analysis of the Role of Internal Audit in Implementing Risk Management: A Study of State Corporations in Kenya.
- Alkubaisi, A. 2017. The Importance of (COSO-ERM) Model Implementation in Enhancing the Effectiveness of Internal Control Systems in the Jordanian Commercial Banks. *Journal of Social Science*, 6 (1), 156-177.
- Arens, A.A., Elder, R.J., & Beasley, M.S. 2008. *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach*. 12<sup>th</sup> Edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bansal, S. 2011. Portfolio Selection: Risk Reduction by Diversification. *International Journal of Research in IT& Management*, 1 (3): 182-191.
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. 2015. Enterprise Risk Management: Review, Critique and Research Directions. *Long Range Planning*, 48 (4): 265-276.
- Byrne, B. 2010. *Structural Equation Modeling with AMOS Basic Concepts, Applications and Programming*. 2<sup>nd</sup> Edition, New York, NY: Rutledge.
- Cadbury, A. 1992. *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. South Quay Plaza, Marsh Wall, London.
- Chen, Y.L., Chuang, Y.W., Huang, H.G., & Shih, J.Y. 2020. The Value of Implementing Enterprise Risk Management: Evidence from Taiwan's Financial Industry. *The North American Journal of Economics and Finance*, 54: 100926.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway

- International Journal of Business and Social Science*, 5 (6): 169-176.
- Frigo, M.L., & Anderson, R.J. 2011. Strategic Risk Management: A Foundation for Improving Enterprise Risk Management and Governance. *The Journal of Corporate Accounting and Finance*, 22 (3): 81-88.
- Gopalsamy, N. 1998. *Corporate Governance Principles*. Japan: Tokyo.
- Gujarati, D., Porter, D., & Gunasekar, S. 2017. *Basic Econometrics*. 5<sup>th</sup> Edition, USA, New York: The McGraw-Hill Gunasekar.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., & Tatham, R.L. 2018. *Multivariate Data Analysis*. 8<sup>th</sup> Edition, Cengage Learning EMEA.
- IIA Exposes New Internal Audit Definition. 1999. *Internal Auditor*. 56 (1): 13-14.
- Iwedi, M., Anderson, O., Barisua, P., & Zaagha, S. 2020. Enterprise Risk Management Practice and Shareholders' Value: Evidence from Selected Quoted Firms in Nigeria. *Green Finance*, 2 (2): 197-211.
- Jankensgard, H. 2019. A Theory of Enterprise Risk Management: Corporate Governance. *The International Journal of Business in Society*, 19 (1): 1-29.
- John, K., & Senebt, L. 1998. Corporate Governance and Board Effectiveness. *Journal of Banking and Finance*, 22 (4): 371-403.
- Kanu, M.S. 2021. A Theoretical Framework for Enterprise Risk Management and Organizational Performance. *International Business Research*, 14 (5): 1-63.
- Khorwatt, E. 2015. Assessment of Business Risk and Control Risk in the Libyan Context. *Open Journal of Accounting*, 4 (1): 1-9.
- Kinney, R. 2000. *Information Quality Assurance and Internal Control for Management Decisions*. 2<sup>nd</sup> Edition, Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Klapper, L., & Love, I. 2004. Corporate Governance, Investor Protection and Performance in Emerging Markets. *Journal of Corporate Finance*, 10 (5): 703-728.
- Kleffner, A.E., Lee, R.B., & McGannon, B. 2003. The Effect of Corporate Governance on the Use of Enterprise Risk Management: Evidence from Canada. *Risk Management and Insurance Review*, 6 (1): 53-73.
- Knechel, W.R. 2007. The Business Risk Audit: Origins, Obstacles and Opportunities. *Accounting, Organizations and Society*, 32 (4): 383-408.
- Lam, J. 2014. *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*. 2<sup>nd</sup> Edition, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Martin, J., Petty, W., David, J., & Keown, A. 2003. *Foundation of Finance: The Logic and Practice of Financial Management*. 4<sup>th</sup> Edition, Pearson Education, Inc., Upper New Jersey, U.S.A.
- Maruhun, E.N.S., Abdullah, W.R.W., Atan, R., & Yusuf, S.N.S. 2018. The Effects of Corporate Governance on Enterprise Risk Management: Evidence from Malaysian Shariah-compliant Firms. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8 (1): 865-877.
- McNutt, P.A., Demidenko, E., & McNutt, P. 2010. The Ethics of Enterprise Risk Management As a Key Component of Corporate Governance. *International Journal of Social Economics*, 37 (10): 802-815.
- Mulili, B. M., & Wong, P. 2011. Corporate Governance Practices in Developing Countries: The Case for Kenya. *International Journal of Business Administration*, 2 (1): 14-27.
- Naseem, T., Shahzad, F., Asim, G.A., Rehman, I.U., & Nawaz, F. 2020. Corporate Social Responsibility Engagement and Firm Performance in Asia Pacific: The Role of Enterprise Risk Management. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27 (2): 501-513.
- OECD. 2004. *OECD Principles of Governance*. OECD Publication Service, France, p.10. Available at: <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>.
- Polinkevych, O., Khovrat, I., Trynchuk, V., Klapkiv, Y., & Volynets, I. 2021. Business Risk Management in Times

- of Crises and Pandemics. *Montenegrin Journal of Economics*, 17 (3): 99-110.
- Rebelo, M.F., Silva, R., & Santos, G. 2017. The Integration of Standardized Management Systems: Managing Business Risk. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34 (3): 395-405.
- Renad, J. 2010. *Internal Auditors: Theory and Practice*. 7<sup>th</sup> Edition, Eyrolles Group, Paris, France.
- Renn, O., & Klinke, A. 2004. Systemic Risks: A New Challenge for Risk Management. *EMBO Reports*, 5 (15): 541-546.
- Ridha, M.B., & Alnaji, L. 2015. Analysis and Measurement of Risks in Business: A Case Study on the Jordan Valley Authority. *European Journal of Business and Management*, 7 (9): 9-19.
- Robson, K., Humphrey, C., Khalifa, R., & Jones, J. 2007. Transforming Audit Technologies: Business Risk Audit Methodologies and the Audit Field. *Accounting, Organizations and Society*, 32 (4): 409-438.
- Rouf, M. 2011. The Relationship between Corporate Governance and Value of the Firm in Developing Countries: Evidence from Bangladesh. *The International Journal of Applied Economics and Finance*, 5 (3): 237-244.
- Sekaran, U., & Bougie, R. 2020. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. 8<sup>th</sup> Edition, NY: John Wiley & Sons, Inc, New York.
- Sobel, P.J., & Reding, K.F. 2004. Aligning Corporate Governance with Enterprise Risk Management. *Management Accounting Quarterly*, 5 (2): 1-29.
- Subedi, P.B. 2016. Using Likert-type Data in Social Science Research: Confusion, Issues and Challenges. *International Journal of Contemporary Applied Sciences*, 3 (2): 36 -49.

#### مصادر الإنترنت

##### ثالثاً: مصادر الإنترنت

موقع البنك المركزي الأردني، دليل الحوكمة المؤسسية للبنوك في الأردن ذو الرقم 76، 2007، منشورات الموقع الإلكتروني: (www.jsc.gov.jo, 22/7/2021, 12:30 am)

جمعية البنوك الأردنية، 2020، *التقرير السنوي*. عمان، الأردن، منشورات الموقع الإلكتروني: (www.abj.org.jo, 23/7/ 2021, 12:30 am)