

مهارات بحثية 3

مهمة الأسبوع الخامس

إعداد الطالب :

فهد بن صالح السعوي

242001442



أثر إدارة المخاطر على الأداء المؤسسي في البنوك



أولاً: دراسات المتغير المستقل (إدارة المخاطر)

دراسة (المثقال، 2026) بعنوان "أثر إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في تحقيق الاستدامة المالية في البنوك التجارية الأردنية"، منشورة في مجلة

المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر المؤسسية بأبعادها (تحديد الأحداث، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة) على الاستدامة المالية في البنوك التجارية الأردنية وفقاً لإطار COSO-ERM. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من (12) بنكاً تجارياً أردنياً، وتألّفت العينة من مديري المخاطر رفيعي المستوى والمسؤولين الماليين ومسؤولي الامتثال والمتخصصين في إدارة المخاطر المؤسسية. وفيما يخص البيانات الديموغرافية فقد تم توزيع (300) استبانة إلكترونية واسترداد (270) استبانة صالحة للتحليل بمعدل استجابة (90%)، وكان غالبية أفراد العينة من حملة الشهادات الجامعية العليا (بكالوريوس فأعلى) ومن ذوي الخبرات الطويلة في المجال المصرفي وإدارة المخاطر، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن عوامل إدارة المخاطر المؤسسية تساهم بشكل كبير في الاستدامة المالية للبنوك، وأن بُعد تحديد الأحداث كان الأكثر تأثيراً مما يؤكد أن الاستباقية في إدارة المخاطر تعزز الاستقرار المالي. وأوصت الدراسة بضرورة قيام البنوك التجارية الأردنية بتعزيز أطر إدارة المخاطر المؤسسية لديها لمواجهة تعقيدات البيئة المالية المعاصرة.

أولاً: دراسات المتغير المستقل (إدارة المخاطر)

دراسة (Tetteh et al., 2023) بعنوان "Impact of Risk Management on the Performance of Commercial Banks in Ghana: A

Panel Regression Approach"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الائتمان، المخاطر التشغيلية، مخاطر السيولة، مخاطر السوق، إدارة المخاطر الكلية) على أداء البنوك التجارية في غانا. واستخدمت الدراسة منهج الدراسة الطولية الاسترجاعية بأسلوب كمي باستخدام تحليل انحدار البيانات اللوحية (Panel Data Regression). وفيما يخص البيانات الديموغرافية فقد تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية المرخصة في غانا وعددها (23) بنكاً، وتم اختيار عينة قصدية مكونة من (8) بنوك تسيطر على أكثر من (60%) من حصة السوق المصرفي، منها (3) بنوك محلية غانية و(5) بنوك دولية، وتم جمع البيانات الثانوية من التقارير المالية السنوية لهذه البنوك خلال الفترة من (2008) إلى (2018) أي بواقع (11) سنة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المخاطر التشغيلية هي الأكثر تأثيراً على أداء البنوك حيث تفسر (99.24%) من التباين في الأداء، بينما لم يكن لمخاطر الائتمان والسيولة والسوق تأثير معنوي بشكل منفرد، في حين كان لإدارة المخاطر الكلية أثر معنوي إيجابي يفسر (74.74%) من التباين. وأوصت الدراسة بضرورة تركيز البنوك الغانية على الحد من المخاطر التشغيلية وتبني نهج شامل لإدارة المخاطر وتعزيز البنية التكنولوجية لمواجهة التهديدات السيبرانية.

ثانياً: دراسات المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

دراسة (الشديفات، 2022) بعنوان "أثر تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية العاملة في الأردن" هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية، الجودة، الإنتاجية) في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن، ومدى تأثير تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية عليه. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع البنوك الإسلامية العاملة في الأردن. وفيما يخص البيانات الديموغرافية فقد تألفت عينة الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين العاملين في الإدارات العليا والوسطى بهذه البنوك، وكانت غالبية أفراد العينة من حملة شهادة البكالوريوس فأعلى ومن ذوي الخبرة في العمل المصرفي الإسلامي، وتم جمع البيانات عبر استبانة محكمة وبلغ حجم الرسالة (156) صفحة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الأداء المؤسسي في البنوك الإسلامية الأردنية جاء بدرجة مرتفعة، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لنموذج إدارة المخاطر المؤسسية في تحسين الأداء المؤسسي بجميع أبعاده. وأوصت الدراسة بضرورة استمرار البنوك الإسلامية في تطوير منظومة قياس الأداء المؤسسي واعتماد مؤشرات أداء شاملة ومتوازنة تراعي خصوصية العمل المصرفي الإسلامي.

ثانياً: دراسات المتغير التابع (الأداء المؤسسي)

دراسة (Singh et al., 2025) بعنوان " Assessing the Effect of Risk Management on Organizational Performance: An

Empirical Study with Respect to Banking Sectors and Special Reference to Delhi NCR Region"

هدفت الدراسة إلى التعرف على محددات الأداء المؤسسي بأبعاده (العائد على الأصول ROA، العائد على حقوق الملكية ROE) في القطاع المصرفي بمنطقة دلهي NCR في الهند، وتقييم تأثير أبعاد المخاطر المختلفة عليه. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المقطعي (Quantitative Cross-Sectional Design) باستخدام بيانات أولية. وفيما يخص البيانات الديموغرافية فقد تكونت العينة من (410) من المتخصصين والمهنيين المصرفيين العاملين في بنوك القطاع العام والقطاع الخاص بمنطقة دلهي NCR، وتم جمع البيانات عبر استبانة مهيكلت تعتمد مقياس ليكرت الخماسي، وشملت العينة مختلف المستويات الإدارية من موظفين ومديري فروع ومسؤولين ماليين من ذوي الخبرة في المجال المصرفي، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج IBM SPSS من خلال الإحصاء الوصفي وتحليل الثبات (ألفا كرونباخ) واختبارات الطبيعية ومعامل ارتباط بيرسون والانحدار الخطي المتعدد. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مخاطر الرافعة المالية وحجم المنظمة وعمرها لها تأثير إيجابي معنوي على الأداء المؤسسي، بينما تؤثر مخاطر الأعمال ومخاطر السيولة سلبياً، وقد أظهر النموذج قوة تفسيرية عالية جداً ($R^2 = 1.000$). وأوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك لاستراتيجيات حساسة للمخاطر لتحقيق عمليات مصرفية مستدامة وتعزيز الأداء المؤسسي.

ثالثاً: الدراسات التي تجمع بين المتغيرين (إدارة المخاطر + الأداء المؤسسي)

دراسة (الجمال، 2023) بعنوان "أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (إدارة مخاطر الائتمان، إدارة مخاطر السيولة، إدارة مخاطر السوق، إدارة المخاطر التشغيلية) على

الأداء المؤسسي والمالي بأبعاده (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية، هامش صافي الفائدة) في البنوك التجارية الأردنية المدرجة في بورصة عمان.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الكمي. وفيما يخص البيانات الديموغرافية فقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية الأردنية المدرجة في

بورصة عمان، وتم جمع البيانات الثانوية من التقارير المالية السنوية المنشورة لهذه البنوك خلال فترة زمنية ممتدة، واعتمدت الدراسة على تحليل البيانات اللوحية

((Panel Data) باستخدام أساليب الانحدار المتعدد. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها المختلفة على الأداء المالي

للبنوك التجارية الأردنية، وأن إدارة مخاطر الائتمان والمخاطر التشغيلية كانتا الأكثر تأثيراً على مؤشرات الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز البنوك التجارية

الأردنية لأنظمة إدارة المخاطر لديها وتطوير كفاءات العاملين في إدارات المخاطر وتبني أفضل الممارسات الدولية في هذا المجال.

ثالثاً: الدراسات التي تجمع بين المتغيرين (إدارة المخاطر + الأداء المؤسسي)

دراسة (Tetteh et al., 2023) بعنوان "Impact of Risk Management on the Performance of Commercial Banks in Ghana: A Panel Regression

Approach"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الائتمان، المخاطر التشغيلية، مخاطر السيولة، مخاطر السوق، إدارة المخاطر الكلية) على الأداء المؤسسي للبنوك (مقاساً بالعائد على الأصول (ROA) في البنوك التجارية في غانا. واستخدمت الدراسة منهج الدراسة الطولية الاسترجاعية بأسلوب كمي وتحليل انحدار البيانات اللوحية بنموذجي التأثيرات الثابتة والعشوائية (Fixed & Random Effects). وفيما يخص البيانات الديموغرافية فقد تكون مجتمع الدراسة من (23) بنكاً تجارياً مرخصاً في غانا، وتم اختيار عينة قصدية من (8) بنوك تسيطر على أكثر من (60%) من حصة السوق المصرفي وفقاً لمسح البنوك الغاني لعام (2017)، منها (3) بنوك محلية غانية و(5) بنوك دولية، وتم جمع البيانات الثانوية من التقارير المالية السنوية لهذه البنوك خلال الفترة من (2008) إلى (2018). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المخاطر التشغيلية هي الأكثر تأثيراً على الأداء المصرفي وتفسر (99.24%) من التباين فيه، وأن إدارة المخاطر الكلية تفسر (74.74%) من التباين في أداء البنوك وكان تأثيرها معنوياً إيجابياً عند مستوى دلالة ($p = 0.006$)، بينما لم يكن لمخاطر الائتمان والسيولة والسوق منفردة تأثير معنوي. وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء الأولوية للحد من المخاطر التشغيلية وتطوير أطر تقييم مخاطر شاملة وتعزيز التكامل التكنولوجي وحماية الأمن السيبراني وتدريب الكوادر المصرفية على إدارة المخاطر بشكل مستمر.

التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

وجه المقارنة	المثقال (2026)	Tetteh et al. (2023)	الشديفات (2022)	Singh et al. (2025)	الجمال (2023)
المتغير المدروس	إدارة المخاطر المؤسسية (مستقل)	إدارة المخاطر (مستقل + تابع)	الأداء المؤسسي (تابع)	الأداء المؤسسي (تابع + مستقل)	العلاقة بين المتغيرين
البيئة الجغرافية	الأردن	غانا	الأردن	الهند (دلهي) NCR	الأردن
القطاع	بنوك تجارية	بنوك تجارية	بنوك إسلامية	بنوك عامة وخاصة	بنوك تجارية مدرجة
المنهج	وصفي تحليلي	بانل ريجريشن (كمي)	وصفي تحليلي	مقطعي كمي	وصفي تحليلي كمي
نوع البيانات	أولية (استبانة)	ثانوية (تقارير مالية)	أولية (استبانة)	أولية (استبانة)	ثانوية (تقارير مالية)
حجم العينة	270 مستجيباً من 12 بنكاً	8 بنوك (11 سنة)	مديرون ورؤساء أقسام (بنوك إسلامية)	410 متخصصاً مصرفياً	12 بنكاً (13 سنة)
أبعاد المتغير المستقل	تحديد الأحداث، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة	مخاطر ائتمان، تشغيلية، سيولة، سوق	نموذج ERM الشامل	مخاطر الرافعة، الأعمال، السيولة	مخاطر ائتمان، سيولة، رأس مال
أبعاد المتغير التابع	الاستدامة المالية	ROA	الكفاءة، الفاعلية، الجودة، الإنتاجية	ROA, ROE	ROA, ROE, EPS
أداة التحليل	SPSS	Stata/Panel Regression	SPSS	(SPSS انحدار متعدد)	انحدار متعدد (بيانات لوحية)
النتيجة الرئيسية	تأثير إيجابي معنوي لجميع الأبعاد	المخاطر التشغيلية تفسر 99.24% من التباين	أداء مؤسسي مرتفع وتأثير إيجابي ل ERM	الرافعة والحجم والعمر إيجابية؛ الأعمال والسيولة سلبية	علاقات معنوية متباينة (إيجابية وسلبية) حسب نوع المخاطرة
اللغة	عربية	إنجليزية	عربية	إنجليزية	عربية

التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

من حيث الهدف

تباينت أهداف الدراسات السابقة رغم اشتراكها في المحور العام المتمثل في العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء في القطاع المصرفي. فقد ركزت دراسة الميثقال (2026) على تقييم أثر أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية وفق إطار COSO-ERM في تحقيق الاستدامة المالية تحديداً، بينما سعت دراسة Tetteh et al. (2023) إلى فحص تأثير أنواع متعددة من المخاطر (ائتمانية، تشغيلية، سيولة، سوق) على الأداء المالي مقاساً بالعائد على الأصول. أما دراسة الشديفات (2022) فقد انفردت بالتركيز على قياس الأداء المؤسسي بأبعاده غير المالية (الكفاءة، الفاعلية، الجودة، الإنتاجية)، في حين جمعت دراسة Singh et al. (2025) بين أبعاد المخاطر ومحددات تنظيمية كحجم البنك وعمره وربطتها بمؤشرات الأداء. وهدفت دراسة الجمل (2023) إلى دراسة الأثر المباشر لإدارة المخاطر على ثلاثة مقاييس مالية في آن واحد ((ROA, ROE, EPS)، مما يجعلها الأشمل من حيث تعدد مقاييس المتغير التابع.

التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

من حيث المنهج وأدوات جمع البيانات

اعتمدت غالبية الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي، غير أن طبيعة البيانات المستخدمة اختلفت بشكل جوهري. فقد استخدمت دراسات المثلثات (2026) والشديفات (2022) و Singh et al. (2025) بيانات أولية جُمعت عبر استبانات موجهة للعاملين في القطاع المصرفي، مما أتاح قياس الإدراكات والممارسات الفعلية من وجهة نظر الممارسين. في المقابل، اعتمدت دراستا Tetteh et al. (2023) والجمل (2023) على بيانات ثانوية مستخرجة من التقارير المالية السنوية للبنوك، مع توظيف أساليب تحليل البيانات اللوحية ((Panel Data، مما منحهما عمقاً زمنياً أكبر وموضوعية أعلى في القياس. ويُلاحظ أن أياً من الدراسات لم يجمع بين البيانات الأولية والثانوية معاً في تصميم بحثي واحد، وهو ما يمثل فرصة منهجية قابلة للاستثمار.

التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

من حيث العينة والبيئة الجغرافية

تركزت ثلاث دراسات من أصل خمس في البيئة الأردنية (المثقال 2026، الشديفات 2022، الجمل 2023)، مما يعكس غزارة الإنتاج البحثي الأردني في هذا المجال ولكنه يُظهر في الوقت ذاته تكراراً في السياق الجغرافي. وتراوحت أحجام العينات بين 8 بنوك في دراسة Tetteh et al. (2023) التي اعتمدت على بيانات طولية، و410 مستجيباً في دراسة Singh et al. (2025) التي مثّلت الأكبر من حيث حجم العينة البشرية. وقد غابت البيئات العربية الأخرى كبيئة دول الخليج ومصر والمغرب العربي عن الدراسات المعروضة، رغم أهمية قطاعها المصرفية وتنوع أطرها التنظيمية.

التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

من حيث الأبعاد المستخدمة

تنوعت أبعاد المتغير المستقل (إدارة المخاطر) تنوعاً واضحاً بين الدراسات. فقد تبنت دراسة الميثقال (2026) أبعاد إطار (COSO-ERM تحديد الأحداث، تقييم المخاطر، أنشطة الرقابة)، بينما صنّفت دراستا Tetteh et al. (2023) والجمال (2023) المخاطر حسب نوعها (ائتمانية، تشغيلية، سيولة، سوقية، رأس مال). وأضافت دراسة Singh et al. (2025) بُعداً تنظيمياً بإدراج حجم البنك وعمره كمتغيرات مؤثرة. أما المتغير التابع (الأداء) فقد قُيس مالياً في معظم الدراسات ((ROA, ROE, EPS)، بينما تفردت دراسة الشديفات (2022) بقياس الأداء المؤسسي بأبعاد إدارية وتنظيمية (الكفاءة، الفاعلية، الجودة، الإنتاجية)، وهو ما يمثل إضافة نوعية مهمة.

التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

أوجه الاتفاق

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية. فمن حيث الموضوع، تشترك جميعها في تناول العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء في القطاع المصرفي، وهو ما يؤكد أهمية هذا الموضوع وراهنيته. كما تتفق في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج رئيسي، وفي الاعتماد على أدوات إحصائية متقدمة كالانحدار المتعدد وتحليل البيانات اللوحية. وتتقاطع كذلك في تأكيد النتيجة العامة بأن لإدارة المخاطر تأثيراً معنوياً على الأداء المؤسسي، وإن اختلفت في تحديد اتجاه هذا التأثير وقوته من بُعد لآخر.

التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

أوجه الاختلاف

تختلف الدراسة الحالية عن سابقتها في عدة نقاط محورية. فمن حيث البيئة، تسعى إلى تطبيق الدراسة في بيئة عربية مختلفة عن البيئة الأردنية التي هيمنت على الدراسات العربية المعروضة. ومن حيث المتغيرات، تحاول الدراسة الحالية الجمع بين قياس الأداء المالي (كالربحية والسيولة) والأداء المؤسسي (الكفاءة والفاعلية) في نموذج واحد متكامل، وهو ما لم تفعله أي من الدراسات السابقة منفردة. كما تسعى إلى تجاوز القصور المنهجي بالجمع بين البيانات الأولية (الاستبانة) والبيانات الثانوية (التقارير المالية) لتحقيق تكامل أعمق في الفهم.

التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

بناءً على المراجعة التحليلية للدراسات السابقة، يمكن تحديد الفجوات البحثية التالية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها:

- **الفجوة الجغرافية:** ركزت معظم الدراسات العربية على البيئة الأردنية، في حين تندر الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في بيئات عربية أخرى كدول الخليج أو شمال أفريقيا أو السودان أو اليمن، رغم اختلاف الأطر التنظيمية والتشريعية المصرفية بين هذه البيئات. وتسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تطبيقها في بيئة مختلفة.
- **الفجوة في قياس المتغير التابع:** اقتصرت غالبية الدراسات على قياس الأداء المالي فقط ((ROA, ROE, EPS، بينما أغفلت الأبعاد غير المالية للأداء المؤسسي مثل رضا العملاء، جودة الخدمات، الكفاءة التشغيلية، والابتكار. ولم تُدمج أي دراسة بين المقاييس المالية وغير المالية في نموذج واحد شامل، وهو ما تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيقه.
- **الفجوة المنهجية:** لم تجمع أي من الدراسات بين البيانات الأولية (الاستبانات) والبيانات الثانوية (التقارير المالية) في تصميم بحثي واحد يحقق التثليث المنهجي (Triangulation). فالدراسات إما اعتمدت على الاستبانات فقط أو على البيانات المالية فقط، مما يحد من شمولية النتائج ودقتها.

المراجع .

- المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية. (2026). أثر إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في تحقيق الاستدامة المالية في البنوك التجارية الأردنية. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، الأردن. مُسترجع من: <https://journals.wise.edu.jo/ojs2020/index.php/mith/article/view/2109>
- الشديفات، علياء حسين عبد المجيد. (2022). أثر تطبيق نموذج إدارة المخاطر المؤسسية في الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية العاملة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، الأردن. مُسترجع من: <https://search.mandumah.com/Record/1385003>
- الجميل، أسيل كمال ربحي. (2023). أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية الأعمال، قسم التمويل والمصارف، الأردن. مُسترجع من: <https://search.mandumah.com/Record/1443596>
- ثانياً: المراجع الإنجليزية
- Tetteh, J. E., Boateng, J. A., Awuah-Gyawu, M., & Korankye, B. (2023). Impact of Risk Management on the Performance of Commercial Banks in Ghana: A Panel Regression Approach. Journal of Risk and Financial Management, 16(7), 322. Retrieved from: <https://www.mdpi.com/1911-8074/16/7/322>
- Singh, P., Sharma, G., & Kumari, S. (2025). Assessing the Effect of Risk Management on Organizational Performance: An Empirical Study with Respect to Banking Sectors and Special Reference to Delhi NCR Region. Journal of Informatics Education and Research, 5(2). DOI: <https://doi.org/10.52783/jier.v5i2.2597>. Retrieved from: <https://jier.org/index.php/journal/article/view/2597>



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

