

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة مخاطر



العنوان باللغة العربية

العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الرياض

إعداد الطالبة/

منال مصلح سلامة الحويطي

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

فهرس المحتويات:

المستخلص	٩
الفصل الأول	١٠
المقدمة:	١١
مشكلة الدراسة:	١٢
أهمية الدراسة:	١٣
الأهمية النظرية:	١٣
الأهمية التطبيقية:	١٤
أهداف الدراسة:	١٥
الهدف الرئيسي:	١٥
الأهداف الفرعية:	١٥
تساؤلات الدراسة:	١٦
التساؤل الرئيسي:	١٦
التساؤلات الفرعية:	١٦
فروض الدراسة:	١٩
الفرض الرئيسي:	١٩
الفروض الفرعية:	١٩
الفصل الثاني	٢٤
الدراسات السابقة	٢٤
مقدمة	٢٥
الدراسات السابقة	٢٦
الدراسات العربية	٢٦
الدراسات الأجنبية	٢٩
تحليل الدراسات السابقة	٣٣
أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	٣٣
أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	٣٤
الفجوة البحثية	٣٥
الخلاصة والتعقيب على الدراسات السابقة	٣٦
الإطار النظري	٣٧
الإطار النظري للبحث: العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي	٣٧
١. مقدمة عامة عن إدارة المخاطر التنظيمية في القطاع المصرفي	٣٧
٢. مفهوم المخاطر في القطاع المصرفي	٣٨
٢,٢ أنواع المخاطر في القطاع المصرفي	٣٩
٣. إدارة المخاطر في القطاع المصرفي	٤٢

٤٢	٣,١ تعريف إدارة المخاطر
٤٢	٣,٢ أهمية إدارة المخاطر في القطاع المصرفي
٤٣	٣,٣ إطار إدارة المخاطر في القطاع المصرفي
٤٣	٣,٣,١ الحوكمة والتنظيم
٤٤	٣,٣,٢ عملية إدارة المخاطر
٤٥	٣,٣,٣ ثقافة المخاطر
٤٥	٣,٤ تطور إدارة المخاطر في القطاع المصرفي
٤٥	٣,٤,١ المرحلة التقليدية (قبل ١٩٩٠)
٤٥	٣,٤,٢ مرحلة النمذجة الكمية (١٩٩٠-٢٠٠٨)
٤٥	٣,٤,٣ مرحلة ما بعد الأزمة المالية (٢٠٠٨-الحاضر)
٤٦	٤. ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية
٤٦	٤,١ تعريف ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية
٤٦	٤,٢ أهمية ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية في القطاع المصرفي
٤٧	الإطار النظري للبحث: العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي
٤٧	٤,٣ أبعاد ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية
٤٨	٤,٣,١ القيادة والتوجيه
٤٨	٤,٣,٢ المساءلة والمسؤولية
٤٩	٤,٣,٣ التواصل والتدريب
٥٠	٤,٣,٤ الحوافز والمكافآت
٥٠	٤,٣,٥ التكامل الاستراتيجي وصنع القرار
٥١	٤,٤ تقييم وقياس ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية
٥١	٤,٤,١ المؤشرات الكمية والنوعية
٥٢	٤,٤,٢ استطلاعات ثقافة المخاطر
٥٢	٤,٤,٣ مراجعات ثقافة المخاطر
٥٢	٤,٤,٤ بطاقات أداء ثقافة المخاطر
٥٣	٤,٥ تطوير وتعزيز ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية
٥٣	٤,٥,١ تحديد الوضع الراهن والأهداف المستقبلية
٥٣	٤,٥,٢ تطوير خطة عمل شاملة
٥٣	٤,٥,٣ تنفيذ المبادرات والتدخلات
٥٣	٤,٥,٤ المراقبة والتقييم المستمر
٥٤	٤,٥,٥ التعلم والتحسين المستمر
٥٤	٥. الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي
٥٤	٥,١ تعريف الأداء المؤسسي
٥٤	٥,٢ أبعاد الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي
٥٥	٥,٢,٢ الأداء التشغيلي (Operational Performance)
٥٧	٥,٣ قياس وتقييم الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي
٥٧	٥,٣,١ بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)

٥٧	 تحليل النسب المالية (Financial Ratio Analysis)
٥٨	 تحليل الكفاءة (Efficiency Analysis)
٥٨	 تحليل المقارنة المرجعية (Benchmarking Analysis)
٥٨	 العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي للبنوك
٥٨	 العوامل الداخلية
٥٩	 العوامل الخارجية
٦٠	 ٦. العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية والأداء المؤسسي
٦٠	 ٦.١ الأسس النظرية للعلاقة بين ثقافة المخاطر والأداء المؤسسي
٦٠	 ٦.١.١ نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View)
٦١	 ٦.١.٢ نظرية الوكالة (Agency Theory)
٦١	 ٦.١.٣ نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)
٦١	 ٦.٢ آليات تأثير ثقافة المخاطر على الأداء المؤسسي
٦٢	 ٦.٢.١ تحسين جودة القرارات الاستراتيجية والتشغيلية
٦٢	 ٦.٢.٢ تعزيز الاستقرار المالي والمرونة التنظيمية
٦٢	 ٦.٢.٣ تحسين كفاءة استخدام الموارد وتخصيصها
٦٣	 ٦.٢.٤ تعزيز الثقة وتحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة
٦٣	 ٦.٢.٥ دعم الابتكار والتطوير المستدام
٦٣	 ٦.٣ الدراسات السابقة حول العلاقة بين ثقافة المخاطر والأداء المؤسسي
٦٣	 ٦.٣.١ الدراسات العالمية
٦٤	 ٦.٣.٢ الدراسات في المملكة العربية السعودية
٦٥	 ٦.٤ الفجوات البحثية والاتجاهات المستقبلية
٦٦	 ٧. القطاع المصرفي في مدينة الرياض
٦٦	 ٧.١ نظرة عامة على القطاع المصرفي في الرياض
٦٦	 ٧.٢ خصائص وتحديات القطاع المصرفي في الرياض
٦٦	 ٧.٢.١ الخصائص
٦٧	 ٧.٢.٢ التحديات
٦٩	 ٧.٤ الأداء المؤسسي للبنوك في الرياض
٧٠	 ٨. خاتمة ونموذج البحث المقترح
٧٠	 ٨.١ ملخص الإطار النظري
٧١	 ٨.٢ نموذج البحث المقترح
٧١	 ٨.٢.١ المتغير المستقل: ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية
٧٢	 ٨.٢.٢ المتغير التابع: الأداء المؤسسي
٧٢	 ٨.٢.٣ المتغيرات الوسيطة
٧٣	 ٨.٢.٤ المتغيرات المعدلة
٧٣	 ٨.٣ فرضيات البحث المقترحة
٧٥	 الفصل الثالث
٧٥	 منهجية الدراسة

٧٦	مقدمة
٧٦	المنهجية وطرق البحث
٧٦	نوع الدراسة ومنهجها
٧٦	متغيرات الدراسة
٧٧	مصادر البيانات
٧٨	أداة الدراسة
٧٨	صدق وثبات أداة الدراسة
٧٩	مجتمع البحث
٧٩	عينة الدراسة
٨٠	حدود البحث
٨٠	الحدود الموضوعية
٨٠	الحدود المكانية
٨٠	الحدود الزمانية
٨٠	الحدود البشرية
٨٠	أساليب المعالجة الإحصائية
٨١	إجراءات تطبيق الدراسة
٨٢	الاعتبارات الأخلاقية للبحث
٨٣	الفصل الرابع
٨٣	النتائج والتوصيات
٨٤	مقدمة
٨٤	تحليل البيانات
٨٤	١. معدل الاستجابة وخصائص عينة الدراسة
٨٧	٢. نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
٨٨	٣. نتائج اختبار فرضيات الدراسة
٩١	النتائج
٩١	١. نتائج متعلقة بثقافة إدارة المخاطر التنظيمية
٩١	٢. نتائج متعلقة بالأداء المؤسسي
٩١	٣. نتائج متعلقة بالعلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر والأداء المؤسسي
٩٢	٤. نتائج متعلقة بتحديات تطوير ثقافة إدارة المخاطر
٩٢	التوصيات
٩٢	١. توصيات موجهة للبنوك
٩٣	٢. توصيات موجهة للبنك المركزي السعودي والجهات التنظيمية
٩٣	٣. توصيات للباحثين والأكاديميين
٩٤	٤. مقترحات للدراسات المستقبلية
٩٤	٥. آليات تنفيذ التوصيات

٩٦	المراجع
٩٧	المراجع العربية
٩٨	المراجع الأجنبية
١٠٠	الملاحق
١٠١	الاستبانة
١٠١	استبيان حول العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية والأداء المؤسسي في القطاع المصرفي
١٠١	مقدمة وتعريف بالدراسة
١٠١	القسم الأول: البيانات الديموغرافية والتعريفية
١٠١	١. الجنس:
١٠١	٢. العمر:
١٠٢	٣. المؤهل العلمي:
١٠٢	٤. التخصص العلمي:
١٠٢	٥. المسى الوظيفي:
١٠٢	٦. عدد سنوات الخبرة في القطاع المصرفي:
١٠٢	٧. عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة المخاطر:
١٠٣	٨. نوع البنك الذي تعمل فيه:
١٠٣	٩. حجم البنك من حيث إجمالي الأصول:
١٠٣	١٠. عمر البنك (عدد سنوات العمل في السوق السعودي):
١٠٣	القسم الثاني: أبعاد ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية
١٠٣	البُعد الأول: القيادة والتوجيه
١٠٤	البُعد الثاني: المساءلة والمسؤولية
١٠٤	البُعد الثالث: التواصل والتدريب
١٠٥	البُعد الرابع: الحوافز والمكافآت
١٠٥	البُعد الخامس: التكامل الاستراتيجي وصنع القرار
١٠٦	القسم الثالث: أبعاد الأداء المؤسسي
١٠٦	البُعد الأول: الأداء المالي
١٠٦	البُعد الثاني: الأداء التشغيلي
١٠٦	البُعد الثالث: الأداء الاستراتيجي
١٠٧	البُعد الرابع: الأداء الاجتماعي والبيئي
١٠٧	القسم الرابع: العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر والأداء المؤسسي
١٠٨	القسم الخامس: أسئلة مفتوحة
١٠٨	٥١. في رأيك، ما هي أهم التحديات التي تواجه تطوير ثقافة إدارة مخاطر قوية في البنوك العاملة في مدينة الرياض ؟

٥٢. ما هي مقترحاتك لتعزيز ثقافة إدارة المخاطر في البنك الذي تعمل فيه ؟ ١٠٨
٥٣. كيف ساهمت ثقافة إدارة المخاطر في مساعدة البنك على التعامل مع التحديات والأزمات (مثل جائحة كوفيد-١٩، تقلبات أسعار النفط) ؟ ١٠٨
٥٤. هل هناك أي تعليقات أو ملاحظات إضافية ترغب في مشاركتها حول موضوع الدراسة ؟ ١٠٩
- شكرو وتقدير ١٠٩
- Abstract ١١٠

الوفاء

الى أختي الغالية

التي كانت نبراس الأمل وشعاع النور في دربي
إلى من ساندتني في كل خطوة وأزرتني في كل لحظة
إليك أهدي ثمرة جهدي وحصاد تعبي

إلى صرح العلم الشامخ جامعة ميد أوشن...

منارة المعرفة ومنبع العلوم
إلى الصرح الذي احتضنني وأثار دربي العلمي

إلى مشرفي الفاضل الدكتور الفيصل عبد الحميد...

الذي غمرني بعلمه وتوجيهاته القيّمة
ومنحني من وقته وجهده ما أثرى هذا البحث
الى الدكتور فائز جراد...

صاحب الفكر النير والرأي السديد
الذي كان عوناً لي في تذليل الصعوبات وتجاوز العقبات
إليك جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع
مع خالص الشكر والامتنان

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية والأداء المؤسسي في القطاع المصرفي السعودي ، مع التركيز على البنوك العاملة في مدينة الرياض سعت الدراسة إلى تحديد مستوى ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية في البنوك، وقياس مستوى الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة، وتحليل طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرين، بالإضافة إلى فحص تأثير المتغيرات المعدلة (حجم البنك، عمره، نوعه) على هذه العلاقة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تضمنت خمسة محاور لقياس أبعاد ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية (القيادة والتوجيه ، المساءلة والمسؤولية، التواصل والتدريب، الحوافز والمكافآت، التكامل الاستراتيجي وصنع القرار) وأربعة محاور لقياس أبعاد الأداء المؤسسي (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الأداء الاستراتيجي، الأداء الاجتماعي والبيئي) تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية من العاملين من إدارة المخاطر والإدارات ذات العلاقة في البنوك العاملة بمدينة الرياض، وبلغ حجم العينة النهائية ١٩٨ مشاركاً من ١٢ بنكاً خلال الفترة من نوفمبر ٢٠٢٥ إلى فبراير ٢٠٢٦. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية في البنوك محل الدراسة جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ ٣,٨٧ من ٥، مع تفاوت بين الأبعاد المختلفة، حيث حصل بعد "القيادة والتوجيه" على أعلى متوسط (٤,١٢)، بينما حصل بعد "التواصل والتدريب" على أدنى متوسط (٣,٦٥) كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء المؤسسي جاء مرتفعاً أيضاً بمتوسط حسابي ٣,٨١، مع تفوق "الأداء المالي" (٤,٠٥) وتراجع نسبي في "الأداء الاجتماعي والبيئي" (٣,٥٩) وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية والأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما ٠,٧١٨، كما أظهر تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد ثقافة إدارة المخاطر تفسر ٦٣,٥٪ من التباين في الأداء المؤسسي وكان بعد "القيادة والتوجيه" الأكثر تأثيراً، يليه "التكامل الاستراتيجي وصنع القرار".

بينت الدراسة أيضاً أن حجم البنك وعمره يعدلان العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر والأداء المؤسسي، حيث كانت العلاقة أقوى من البنوك كبيرة الحجم والبنوك ذات العمر الأكبر، في حين لم يكن لنوع البنك تأثير معنوي على هذه العلاقة وأشارت نتائج تحليل الأسئلة المفتوحة إلى أن أبرز التحديات التي تواجه تطوير ثقافة إدارة المخاطر تتمثل في ضعف الوعي، مقاومة التغيير، نقص الكوادر المؤهلة، والتركيز على الأرباح قصيرة المدى.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: تعزيز دور القيادة في ترسيخ ثقافة المخاطر ، تحسين التواصل والتدريب، تطوير نظم الحوافز والمكافآت المرتبطة بإدارة المخاطر، تعزيز المساءلة والمسؤولية، تعزيز التكامل الاستراتيجي والرقمنة في إدارة المخاطر، وتطوير الإطار التنظيمي لثقافة إدارة المخاطر من قبل البنك المركزي والجهات التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: ثقافة إدارة المخاطر، الأداء المؤسسي، القطاع المصرفي، البنوك السعودية، القيادة، التكامل الاستراتيجي، المساءلة، التواصل.

الفصل الأول

المقدمة:

تشهد بيئة الأعمال العالمية والإقليمية تحولات متسارعة وتحديات متنامية في ظل التطورات التكنولوجية والاقتصادية والتنظيمية، مما يجعل المخاطر جزءاً لا يتجزأ من واقع المؤسسات المالية والمصرفية (Al-Suhaimi & Al-Harbi, 2022) وفي هذا السياق، تبرز أهمية ثقافة إدارة المخاطر كأحد العوامل الحاسمة من تعزيز قدرة هذه المؤسسات على التكيف والصمود في مواجهة التحديات المختلفة إذ لم تعد إدارة المخاطر مجرد وظيفة فنية أو تنظيمية بل أصبحت ثقافة مؤسسية متكاملة تتغلغل في جميع مستويات المنظمة وتؤثر في قراراتها وتوجهاتها الاستراتيجية (Power et al., 2018) وتمثل ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات والممارسات المشتركة التي تحدد كيفية تعامل المؤسسة مع المخاطر، بدءاً من تحديدها وتقييمها وصولاً إلى معالجتها ومراقبتها (Schein, 2010). وقد أكدت الأزمة المالية العالمية عام ٢٠٠٨ وما تلاها من أزمات على أهمية تبني ثقافة قوية لإدارة المخاطر، حيث أشارت تقارير مجلس الاستقرار المالي إلى أن ضعف هذه الثقافة كان أحد الأسباب الرئيسية وراء إخفاق العديد من المؤسسات المالية (Financial Stability Board, 2021).

وفي المملكة العربية السعودية، يكتسب موضوع ثقافة إدارة المخاطر أهمية خاصة في ظل التحولات الكبرى التي يشهدها الاقتصاد السعودي ضمن رؤية ٢٠٣٠، وما يصاحبها من إصلاحات هيكلية واسعة النطاق في القطاع المالي والمصرفي (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ٢٠٢١)، كما تزداد أهمية هذا الموضوع مع تزايد التحديات المرتبطة بالتحول الرقمي والتنوع الاقتصادي والامتثال للمعايير التنظيمية العالمية والمحلية، بما فيها متطلبات البنك المركزي السعودي الذي يولي اهتماماً متزايداً لإطار إدارة المخاطر من المؤسسات المصرفية (البنك المركزي السعودي، ٢٠٢٢) وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بثقافة إدارة المخاطر على المستوى الأكاديمي والمهني إلا أن العلاقة بين هذه الثقافة والأداء المؤسسي لا تزال بحاجة إلى مزيد من البحث والتحليل، لاسيما في سياق البنوك السعودية التي تمثل عصب الحياة الاقتصادية في المملكة (Al-Rajhi et al., 2021)، وتشير الدراسات إلى أن البنوك ذات الثقافة القوية لإدارة المخاطر تميل إلى تحقيق أداء مالي أفضل على المدى الطويل، وتكون أكثر قدرة على الصمود في مواجهة الأزمات، وأكثر نجاحاً في استثمار الفرص السوقية (Eckles et al., 2020).

من هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لاستكشاف العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية والأداء المؤسسي في البنوك السعودية، في محاولة لتقديم إطار نظري وتطبيقي يساعد من فهم هذه العلاقة وتحسين ممارسات إدارة المخاطر بما ينعكس إيجاباً على أداء هذه البنوك واستدامتها، وتستند الدراسة إلى عدة نظريات ومداخل فكرية، منها نظرية الموارد والقدرات التي تنظر إلى ثقافة المخاطر كمورد استراتيجي يمكن أن يحقق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة (Barney & Clark, 2022) ونظرية الوكالة التي تركز على أهمية الحوكمة وآليات الرقابة في إدارة المخاطر (Jensen & Meckling, 1976)، ونظرية التعلم التنظيمي التي تهتم بكيفية تطوير المؤسسات لقدراتها في مجال إدارة المخاطر من خلال الخبرة والتجربة (Argote & Miron-Spektor, 2011).

وتسعى هذه الدراسة إلى تقديم مساهمة علمية وعملية في مجال إدارة المخاطر المصرفية من خلال تحليل واقع ثقافة إدارة المخاطر في البنوك السعودية، وتحديد أثرها على الأداء المؤسسي، واقتراح نموذج متكامل لتعزيز هذه الثقافة بما يتناسب مع خصوصية البيئة المصرفية السعودية ومتطلبات المرحلة الراهنة من التحول الاقتصادي والمالي في المملكة.

مشكلة الدراسة.

تواجه البنوك السعودية تحديات متزايدة من بيئة الأعمال المحلية والعالمية ، وتتفاقم هذه التحديات مع تسارع وتيرة التحول الرقمي، وتزايد المخاطر السيبرانية، والتغيرات التنظيمية، وتقلبات الأسواق المالية، والتحول الاقتصادي التي تشهدها المملكة ضمن رؤية ٢٠٣٠ (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ٢٠٢١) ، وفي ظل هذه الظروف، أصبحت إدارة المخاطر أكثر تعقيداً وأهمية، وبات من الضروري النظر إليها كثقافة مؤسسية شاملة وليس مجرد إجراءات فنية أو تنظيمية منفصلة وقد أظهرت دراسة استقصائية أجراها البنك المركزي السعودي عام ٢٠٢٢ أن ٦٨٪ من البنوك السعودية تواجه تحديات من ترسيخ ثقافة فعالة لإدارة المخاطر، وأن ٤٢٪ منها تعاني من فجوات في الوعي بالمخاطر على مختلف المستويات التنظيمية (البنك المركزي السعودي، ٢٠٢٢) ، كما كشف تقرير صادر عن S&P Global Ratings (2023) أن ضعف ثقافة إدارة المخاطر يُعد من أبرز نقاط الضعف في بعض البنوك السعودية ، وأحد العوامل المؤثرة في تصنيفها الائتماني وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها البنوك السعودية لتعزيز أنظمة إدارة المخاطر لديها، إلا أن التركيز غالباً ما ينصب على الجوانب الفنية والتنظيمية دون إيلاء الاهتمام الكافي للأبعاد الثقافية والسلوكية (Al-Dosari, 2022) ، وتشير دراسة القحطاني (٢٠١٨) إلى وجود تفاوت كبير بين البنوك السعودية في مستوى نضج ثقافة المخاطر لديها مما ينعكس على قدرتها على التعامل مع المخاطر المستجدة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية

وفي سياق آخر، أشارت دراسة الزهراني (٢٠٢٠) إلى أن هناك علاقة محتملة بين ثقافة إدارة المخاطر والأداء المؤسسي في البنوك السعودية لكنها لم تقدم تحليلاً شاملاً لطبيعة هذه العلاقة وبالمخاطر، وأكدت دراسة (Mikes 2022) على أن البنوك ذات الثقافة القوية لإدارة المخاطر تظهر مرونة أكبر في مواجهة الأزمات ، لكنها لم تتناول السياق السعودي بشكل محدد وعلى الصعيد النظري، لا تزال هناك فجوة في فهم كيفية تأثير ثقافة إدارة المخاطر على الأداء المؤسسي، وتحديد العوامل الوسيطة والمعدلة التي تحكم هذه العلاقة، خاصة في سياق البنوك السعودية التي تعمل ضمن بيئة اقتصادية وتنظيمية وثقافية فريدة (العتيبي ، ٢٠٢١) وتزداد هذه الفجوة اتساعاً مع ندرة الدراسات التي تتناول مفهوم ثقافة المخاطر بأبعاده المختلفة وعلاقته بالأداء المؤسسي من البيئة المحلية أما على الصعيد التطبيقي، فتفتقر البنوك السعودية إلى إطار متكامل لتقييم وتطوير ثقافة إدارة المخاطر لديها بما يتناسب مع خصوصية البيئة المصرفية السعودية ومتطلبات المرحلة الراهنة من التحول الاقتصادي والمالي في المملكة (الغامدي والعتيبي ، ٢٠١٩) ، وهذا ما أكدته دراسة Al-Rajhi وزملائه (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن البنوك السعودية بحاجة إلى تطوير نماذج وممارسات مبتكرة في مجال إدارة المخاطر تتجاوز المتطلبات التنظيمية إلى ترسيخ ثقافة مؤسسية داعمة.

وفي ضوء ما سبق ، تتمحور مشكلة الدراسة حول الحاجة إلى فهم أعمق للعلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية والأداء المؤسسي في البنوك السعودية، وتطوير إطار متكامل لتعزيز هذه الثقافة بما ينعكس إيجاباً على أداء هذه البنوك وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من ظل التحديات الراهنة والمستقبلية ، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما أثر ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية على الأداء المؤسسي في البنوك السعودية ؟

أهمية الدراسة.

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الأبعاد النظرية والتطبيقية التي تتناولها في مجال ثقافة إدارة المخاطر وعلاقتها بالأداء المؤسسي، ويمكن توضيح هذه الأهمية على النحو التالي:

الأهمية النظرية:

- ١- إثراء الأدبيات العلمية: تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية المتعلقة بثقافة إدارة المخاطر التنظيمية وأثرها على الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي السعودي، حيث تندر الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بشكل متعمق في السياق المحلي ، فعلى الرغم من وجود دراسات متعددة حول إدارة المخاطر المصرفية ، إلا أن معظمها ركز على الجوانب الفنية والتنظيمية دون التعمق في الأبعاد الثقافية والسلوكية (Power et al., 2018)
- ٢- تطوير نموذج نظري متكامل: تقدم الدراسة نموذجاً نظرياً متكاملاً يربط بين أبعاد ثقافة إدارة المخاطر ومؤشرات الأداء المؤسسي، ويحدد العوامل الوسيطة والمعدلة التي تؤثر من هذه العلاقة وهذا النموذج يمكن أن يشكل أساساً لدراسات مستقبلية في هذا المجال، ويسهم في تطوير نظرية إدارة المخاطر المؤسسية (Stulz, 2015).
- ٣- الجمع بين مداخل نظرية متعددة: تتميز الدراسة بالجمع بين مداخل نظرية متعددة في تفسير العلاقة بين ثقافة المخاطر والأداء المؤسسي، بما في ذلك نظرية الموارد والقدرات (Barney, 1991)، ونظرية الوكالة (Jensen & Meckling, 1976) ، ونظرية التعلم التنظيمي (Argote & Miron-Spektor, 2011) ، ونظرية العقلانية المحدودة (Simon, 1979) ، وهذا التكامل النظري يتيح فهماً أعمق وأشمل للظاهرة محل الدراسة.

٤- تطوير أدوات قياس: تسهم الدراسة في تطوير أدوات قياس موثوقة وصالحة لتقييم مستوى نضج ثقافة إدارة المخاطر في المؤسسات المصرفية، مما يعزز القدرة على إجراء دراسات مقارنة وطولية في هذا المجال.

الأهمية التطبيقية:

- ١- دعم القرارات الاستراتيجية: توفر الدراسة معلومات وتحليلات تساعد متخذي القرار في البنوك السعودية على فهم دور ثقافة إدارة المخاطر من تحسين الأداء المؤسسي، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فعالية في هذا المجال ، وقد أشارت دراسة (Mikes and Kaplan (2021 إلى أن المؤسسات التي تمتلك فهماً عميقاً لثقافة المخاطر لديها تكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية متوازنة
- ٢- تعزيز الامتثال التنظيمي: تساعد نتائج الدراسة البنوك السعودية على تلبية متطلبات البنك المركزي السعودي فيما يتعلق بإدارة المخاطر، والتي تتضمن أبعاداً ثقافية وتنظيمية متعددة (البنك المركزي السعودي، ٢٠٢٢)، كما تساعد على التوافق مع المعايير الدولية مثل إطار بازل للرقابة المصرفية، الذي يولي اهتماماً متزايداً لثقافة المخاطر
- ٣- تحسين التنافسية: في ظل المنافسة المتزايدة في القطاع المصرفي السعودي تقدم الدراسة رؤى وتوصيات عملية يمكن أن تساعد البنوك على تطوير ميزة تنافسية من خلال تعزيز ثقافة إدارة المخاطر لديها، وقد أكدت دراسة (Teece (2019 أن القدرات الديناميكية، بما فيها القدرة على إدارة المخاطر، تعد مصدراً مهماً للميزة التنافسية المستدامة
- ٤- دعم جهود التحول: تتزامن هذه الدراسة مع جهود التحول الاقتصادي والمالي التي تشهدها المملكة ضمن رؤية ٢٠٣٠، وتقدم مساهمة علمية وعملية في تطوير القطاع المصرفي الذي يعد أحد الركائز الأساسية لهذا التحول (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ٢٠٢١)
- ٥- تطوير الممارسات المهنية: توفر الدراسة إطاراً عملياً لتقييم وتطوير ثقافة إدارة المخاطر في البنوك السعودية، مما يساعد المسؤولين والممارسين على تبني أفضل الممارسات في هذا المجال ، وقد أشارت دراسة Al-Maghyuli وزملائه (٢٠١٩) إلى أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في الشركات السعودية لا يزال يواجه تحديات عملية ترتبط بالثقافة التنظيمية.
- ٦- الإسهام في الاستقرار المالي: من خلال المساهمة في تعزيز ثقافة إدارة المخاطر في البنوك السعودية تسهم الدراسة بشكل غير مباشر في تعزيز الاستقرار المالي في المملكة، وهو ما يتوافق مع أهداف البنك المركزي السعودي (SAMA, 2023)، فالبنوك التي تمتلك ثقافة قوية لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على الصمود في مواجهة الأزمات والتقلبات الاقتصادية.

أهداف الدراسة.

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية المتكاملة التي تسهم في فهم وتطوير العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية والأداء المؤسسي في البنوك السعودية ، وتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

الهدف الرئيسي:

تحليل أثر ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية على الأداء المؤسسي في البنوك السعودية، وتطوير إطار متكامل لتعزيز هذه الثقافة بما ينعكس إيجاباً على أداء هذه البنوك وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية

الأهداف الفرعية:

- ١- تشخيص واقع ثقافة إدارة المخاطر: تقييم مستوى نضج ثقافة إدارة المخاطر في البنوك السعودية من خلال تحليل أبعادها المختلفة، بما في ذلك القيادة والحوكمة والسياسات والإجراءات، والتواصل والتدريب ، والمساءلة والحوافز، والوعي بالمخاطر ، وهذا الهدف يتوافق مع ما أشارت إليه دراسة Al-Suhaimi and Al-Harbi (2022) من أهمية تقييم نضج ثقافة المخاطر كخطوة أولى من عملية التطوير
- ٢- قياس مستوى الأداء المؤسسي: تحليل مؤشرات الأداء المؤسسي في البنوك السعودية بشقيه المالي وغير المالي، وتحديد نقاط القوة والضعف في هذا الأداء ، ويتفق هذا الهدف مع ما أكدته Eckles وزملاؤه (٢٠٢٠) من ضرورة استخدام مقاييس متعددة الأبعاد لتقييم الأداء المؤسسي في المؤسسات المالية.
- ٣- تحليل العلاقة بين المتغيرات: اختبار طبيعة وقوة العلاقة بين أبعاد ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية ومؤشرات الأداء المؤسسي ، وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في هذه العلاقة ، وقد أكدت دراسة Al-Rajhi وزملائه (٢٠٢١) على الحاجة إلى فهم أعمق للعلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر والأداء في البنوك السعودية.
- ٤- دراسة المتغيرات الوسيطة والمعدلة: تحليل دور المتغيرات الوسيطة (مثل الابتكار التنظيمي والتعلم المؤسسي) والمتغيرات المعدلة (مثل حجم البنك ونوعه وعمره) في العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر والأداء المؤسسي ، وهذا ما دعت إليه دراسة العتيبي (٢٠٢١) من ضرورة فهم العوامل التي تحكم العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المالي في البنوك السعودية
- ٥- المقارنة بين أنواع البنوك: إجراء مقارنة تحليلية لثقافة إدارة المخاطر بين البنوك التقليدية والإسلامية في المملكة، وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها ، وقد أشارت دراسة الغامدي والعتيبي (٢٠١٩) إلى وجود اختلافات جوهرية من ممارسات إدارة المخاطر بين المصارف الإسلامية والتقليدية في المملكة تستدعي المزيد من البحث.

- ٦- تحديد التحديات والمعوقات: الكشف عن التحديات والمعوقات التي تواجه البنوك السعودية في تطوير ثقافة فعالة لإدارة المخاطر ، وتحديد سبل التغلب عليها ، وهذا يتماشى مع ما توصلت إليه دراسة Al-Dosari (2022) من أن البنوك السعودية تواجه تحديات متعددة في تطبيق أفضل الممارسات في إدارة المخاطر.
- ٧- اقتراح إطار متكامل للتطوير: تطوير إطار عملي متكامل لتعزيز ثقافة إدارة المخاطر في البنوك السعودية بما يتناسب مع خصوصية البيئة المصرفية السعودية ومتطلبات المرحلة الراهنة من التحول الاقتصادي والمالي في المملكة ، ويستجيب هذا الهدف لما أوصت به دراسة القحطاني (٢٠١٨) من ضرورة تطوير نماذج مخصصة لإدارة المخاطر المؤسسية تراعي السياق التنظيمي والثقافي السعودي
- ٨- تقديم توصيات عملية: صياغة توصيات عملية موجهة لصناع القرار في البنوك السعودية والجهات التنظيمية حول كيفية تعزيز ثقافة إدارة المخاطر بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية ، وهذا يتوافق مع توجهات البنك المركزي السعودي (٢٠٢٢) الذي يشجع البنوك على تبني ممارسات متقدمة من إدارة المخاطر تتجاوز الحد الأدنى من المتطلبات التنظيمية
- ٩- المساهمة في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠: ربط نتائج الدراسة وتوصياتها بأهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ فيما يتعلق بتطوير القطاع المالي وتعزيز الاستقرار المالي وتحقيق التنمية المستدامة ، ويتماشى هذا الهدف مع توجهات برنامج تطوير القطاع المالي ضمن رؤية ٢٠٣٠ (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ٢٠٢١).

تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى الإجابة على مجموعة من التساؤلات البحثية المترابطة التي تغطي مختلف جوانب العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية والأداء المؤسسي في البنوك السعودية ، وتنقسم هذه التساؤلات إلى تساؤل رئيسي وتساؤلات فرعية على النحو التالي:

التساؤل الرئيسي:

ما أثر ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية على الأداء المؤسسي في البنوك السعودية ؟

التساؤلات الفرعية:

المحور الأول: واقع ثقافة إدارة المخاطر في البنوك السعودية

- ١- ما مستوى نضج ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية في البنوك السعودية من وجهة نظر العاملين فيها ؟
يهدف هذا التساؤل إلى تقييم الوضع الراهن لثقافة إدارة المخاطر في البنوك السعودية وهو ما يتوافق

مع ما أشارت إليه دراسة (Al-Suhaimi and Al-Harbi (2022) من أهمية تشخيص واقع ثقافة المخاطر كنقطة انطلاق لأي عملية تطوير

٢- ما مدى توافر أبعاد ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية (القيادة والحوكمة ، السياسات والإجراءات، التواصل والتدريب، المساءلة والحوافز، الوعي بالمخاطر) في البنوك السعودية ؟
يركز هذا التساؤل على تحليل الأبعاد المختلفة لثقافة إدارة المخاطر في البنوك السعودية ، وتحديد الأبعاد الأكثر توافراً والأقل توافراً ، وقد حددت دراسة Power وزملائه (٢٠١٨) هذه الأبعاد كعناصر أساسية في تقييم ثقافة المخاطر المؤسسية

٣- ما التحديات والمعوقات التي تواجه البنوك السعودية من تطوير ثقافة فعالة لإدارة المخاطر ؟
يسعى هذا التساؤل إلى الكشف عن العوائق التي تحد من قدرة البنوك السعودية على تطوير ثقافة متقدمة لإدارة المخاطر، وهو ما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Al-Dosari (2022 من وجود تحديات متعددة في هذا المجال.

المحور الثاني: مستوى الأداء المؤسسي في البنوك السعودية

١- ما مستوى الأداء المؤسسي في البنوك السعودية من وجهة نظر العاملين فيها ؟
يهدف هذا التساؤل إلى تقييم الأداء المؤسسي الحالي للبنوك السعودية باستخدام مؤشرات متعددة وهو ما يتماشى مع دراسة Eckles وزملائه (٢٠٢٠) التي أكدت على ضرورة استخدام مقاييس متعددة الأبعاد لتقييم الأداء المؤسسي.

٢- ما مستوى الأداء المالي وغير المالي في البنوك السعودية وفقاً للمؤشرات المعتمدة في الدراسة ؟
يركز هذا التساؤل على التمييز بين الأداء المالي (مثل معدل العائد على الأصول، ومعدل العائد على حقوق الملكية، وهامش الربح) والأداء غير المالي (مثل رضا العملاء ، والابتكار، وكفاءة العمليات) في البنوك السعودية ، وقد أكدت دراسة (Mikes (2022 على أهمية التكامل بين المؤشرات المالية وغير المالية في تقييم أداء المؤسسات المالية

المحور الثالث: العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر والأداء المؤسسي

٣- ما طبيعة العلاقة بين أبعاد ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية ومؤشرات الأداء المؤسسي في البنوك السعودية ؟

يهدف هذا التساؤل إلى اختبار العلاقة الارتباطية بين أبعاد ثقافة إدارة المخاطر ومؤشرات الأداء المؤسسي وتحديد قوة واتجاه هذه العلاقة ، وقد أشارت دراسة Al-Rajhi وزملائه (٢٠٢١) إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المخاطر والأداء المصرفي ، لكنها لم تتعمق في تحليل هذه العلاقة.

٤- ما الأبعاد الأكثر تأثيراً من ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية في الأداء المؤسسي للبنوك السعودية ؟
يركز هذا التساؤل على تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في العلاقة بين ثقافة المخاطر والأداء المؤسسي، وهو ما يتوافق مع دراسة العتيبي (٢٠٢١) التي أشارت إلى تفاوت تأثير عناصر إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك السعودية

٥- كيف تؤثر المتغيرات الوسيطة (الابتكار التنظيمي والتعلم المؤسسي) من العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر والأداء المؤسسي ؟ يسعى هذا التساؤل إلى اختبار الدور الوسيط للابتكار التنظيمي والتعلم المؤسسي في العلاقة بين ثقافة المخاطر والأداء، وهو ما يتماشى مع نظرية التعلم التنظيمي (Argote & Miron- Spekter, 2011) ونظرية القدرات الديناميكية (Teece, 2019).

٦- كيف تؤثر المتغيرات المعدلة (حجم البنك ونوعه وعمره) في العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر والأداء المؤسسي ؟ يهدف هذا التساؤل إلى اختبار تأثير المتغيرات المعدلة في تقوية أو إضعاف العلاقة بين ثقافة المخاطر والأداء المؤسسي، وهو ما أشارت إليه دراسة Power وزملائه (٢٠١٨) من أن تأثير ثقافة المخاطر قد يختلف باختلاف خصائص المؤسسة.

المحور الرابع: الفروق بين البنوك في ثقافة إدارة المخاطر والأداء المؤسسي

٧- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ثقافة إدارة المخاطر بين البنوك التقليدية والإسلامية في المملكة ؟

يهدف هذا التساؤل إلى المقارنة بين البنوك التقليدية والإسلامية من حيث ثقافة إدارة المخاطر وهو ما يتفق مع دراسة الغامدي والعتيبي (٢٠١٩) التي أشارت إلى وجود اختلافات في ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر بين النوعين من البنوك.

٨- ما الإطار المقترح لتعزيز ثقافة إدارة المخاطر في البنوك السعودية بما يساهم من تحسين أدائها المؤسسي ؟

يهدف هذا التساؤل إلى تقديم إطار عملي متكامل لتعزيز ثقافة إدارة المخاطر في البنوك السعودية، استناداً إلى نتائج الدراسة والممارسات العالمية الرائدة ، وهو ما يستجيب لتوصيات دراسة القحطاني (٢٠١٨) بضرورة تطوير نماذج مخصصة لإدارة المخاطر المؤسسية تناسب البيئة السعودية.

فروض الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأهدافها وتساولاتها، وفي ضوء مراجعة الأدبيات السابقة والأطر النظرية ذات الصلة، تم صياغة مجموعة من الفروض البحثية التي تمثل إجابات مؤقتة للتساؤلات المطروحة وستخضع هذه الفروض للاختبار العلمي من خلال البيانات التي سيتم جمعها وتحليلها وتنقسم هذه الفروض إلى فرض رئيسي وفروض فرعية على النحو التالي:

الفرض الرئيسي:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة إدارة المخاطر التنظيمية على الأداء المؤسسي في البنوك السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة إدارة المخاطر التنظيمية على الأداء المؤسسي في البنوك السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

وقد استند هذا الفرض إلى ما توصلت إليه دراسة Eckles وزملائه (٢٠٢٠) من وجود علاقة إيجابية بين ثقافة إدارة المخاطر والأداء المؤسسي في البنوك، ودراسة العتيبي (٢٠٢١) التي أشارت إلى وجود تأثير لتبني ثقافة إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك السعودية.

الفروض الفرعية:

المجموعة الأولى: أثر أبعاد ثقافة إدارة المخاطر على الأداء المؤسسي

H1-1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد القيادة والحوكمة على الأداء المؤسسي في البنوك السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) يستند هذا الفرض إلى ما أكدته دراسة الغامدي والعتيبي (٢٠١٩) من أهمية دور القيادة في تعزيز الحوكمة المؤسسية وتحسين الأداء في المصارف السعودية

H1-2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد السياسات والإجراءات على الأداء المؤسسي في البنوك السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) يتوافق هذا الفرض مع ما أشارت إليه دراسة Al-Rajhi وزملائه (٢٠٢١) من أن وضوح السياسات وفعالية الإجراءات في إدارة المخاطر تسهم في تحسين الأداء المصرفي.

H1-3: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد التواصل والتدريب على الأداء المؤسسي في البنوك السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) يستند هذا الفرض إلى دراسة Power وزملائه (٢٠١٨) التي أكدت على أهمية التواصل الفعال والتدريب المستمر في ترسيخ ثقافة المخاطر وتحسين الأداء

H1-4: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد المساءلة والحوافز على الأداء المؤسسي في البنوك السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) يتفق هذا الفرض مع ما توصلت إليه دراسة Mikes and Kaplan (2021) من أن نظم المساءلة والحوافز المرتبطة بإدارة المخاطر تؤثر إيجاباً في سلوك الموظفين وأداء المؤسسة.

H1-5: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعد الوعي بالمخاطر على الأداء المؤسسي في البنوك السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) يستند هذا الفرض إلى ما أشارت إليه دراسة Al-Suhaimi and Al-Harbi (2022) من أن مستوى الوعي بالمخاطر لدى العاملين يؤثر في قدرتهم على اتخاذ قرارات سليمة تنعكس على أداء المؤسسة.

المجموعة الثانية: أثر ثقافة إدارة المخاطر على أبعاد الأداء المؤسسي

H2-1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة إدارة المخاطر التنظيمية على الأداء المالي في البنوك السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) يتفق هذا الفرض مع نتائج دراسة العتيبي (٢٠٢١) التي أكدت على وجود علاقة إيجابية بين تبني ثقافة إدارة المخاطر والأداء المالي للبنوك السعودية

H2-2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة إدارة المخاطر التنظيمية على الأداء غير المالي في البنوك السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) يستند هذا الفرض إلى دراسة Mikes (2022) التي أشارت إلى أن ثقافة إدارة المخاطر تؤثر إيجاباً من مؤشرات الأداء غير المالية مثل رضا العملاء والابتكار وكفاءة العمليات.

المجموعة الثالثة: دور المتغيرات الوسيطة والمعدلة

H3-1: يؤثر الابتكار التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية والأداء المؤسسي في البنوك السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) يتماشى هذا الفرض مع نظرية القدرات الديناميكية (Teece, 2019) التي تؤكد على دور الابتكار في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية وتحسين أدائها.

H3-2: يؤثر التعلم المؤسسي كمتغير وسيط في العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية والأداء المؤسسي في البنوك السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) يستند هذا الفرض الى نظرية التعلم التنظيمي (Argote & Miron-Spektor, 2011) ودراسة القحطاني (٢٠١٨) التي أكدت على أهمية التعلم المستمر من تطوير قدرات إدارة المخاطر

H3-3: تختلف قوة العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية والأداء المؤسسي باختلاف حجم البنك (كبير، متوسط، صغير) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) يتفق هذا الفرض مع ما أشارت إليه دراسة Power وزملائه (٢٠١٨) من أن تأثير ثقافة المخاطر قد يختلف باختلاف حجم المؤسسة وقدراتها.

H3-4: تختلف قوة العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية والأداء المؤسسي باختلاف نوع البنك (تقليدي، إسلامي) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) يستند هذا الفرض إلى دراسة الغامدي والعتيبي (٢٠١٩) التي أشارت إلى وجود اختلافات في ممارسات الحوكمة وإدارة المخاطر بين البنوك التقليدية والإسلامية.

H3-5: تختلف قوة العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية والأداء المؤسسي باختلاف عمر البنك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) يتماشى هذا الفرض مع نظرية دورة حياة المنظمة التي تشير إلى أن الممارسات الإدارية وتأثيراتها تختلف باختلاف مرحلة النضج التي تمر بها المنظمة (Stulz, 2015) وستخضع هذه الفروض للاختبار الإحصائي باستخدام الأساليب المناسبة مثل تحليل الانحدار المتعدد وتحليل المسار وتحليل الانحدار الهرمي وذلك للتحقق من صحتها أو عدم صحتها، ومن ثم الوصول إلى نتائج علمية دقيقة حول طبيعة العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية والأداء المؤسسي في البنوك السعودية

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند هذه الدراسة إلى إطار نظري متكامل يجمع بين عدة نظريات ومداخل فكرية متكاملة، تساعد في فهم وتفسير العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية والأداء المؤسسي في البنوك السعودية، وتتمثل أبرز هذه النظريات فيما يلي:

١ - نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View)

تمثل نظرية الموارد والقدرات أحد الركائز النظرية الرئيسية لهذه الدراسة حيث تنظر الى ثقافة إدارة المخاطر كمورد استراتيجي غير ملموس يمكن أن يحقق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة ، وفقاً لهذه النظرية التي طورها Barney (1991)، فإن الموارد التي تتسم بالقيمة والندرة وعدم القابلية للتقليد أو الاستبدال يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة ، وقد أكد Barney and Clark (2022) على أن ثقافة المخاطر المتطورة تستوفي هذه الشروط إذ

تتشكل عبر الزمن من خلال تفاعلات معقدة بين عناصر متعددة يصعب تقليدها أو نقلها وتوفر هذه النظرية إطاراً مفاهيمياً لفهم كيف يمكن لثقافة إدارة المخاطر أن تسهم من تحقيق أداء متفوق ومستدام للبنوك السعودية ، من خلال تعزيز قدرتها على تحديد المخاطر والفرص وإدارتها بكفاءة ، كما تساعد في تفسير الفروق في الأداء بين البنوك التي تمتلك ثقافة متطورة لإدارة المخاطر وتلك التي تفتقر إليها.

٢- نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)

تعد نظرية القدرات الديناميكية امتداداً لنظرية الموارد والقدرات، وتركز على قدرة المؤسسة على تجديد كفاءاتها وتكييفها مع بيئة الأعمال المتغيرة ، وقد طور هذه النظرية Teece (2019)، الذي أشار إلى أن القدرات الديناميكية تشمل قدرة المؤسسة على استشعار التغيرات في البيئة واغتنام الفرص وإعادة تشكيل مواردها لمواجهة التحديات الجديدة وتساعد هذه النظرية في فهم كيف تمكن ثقافة إدارة المخاطر المتطورة البنوك من التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال المصرفية، وكيف تعزز مرونتها الاستراتيجية وقدرتها على الابتكار ، وقد أكد Mikes (2022) أن البنوك ذات القدرات الديناميكية العالية في إدارة المخاطر تظهر مرونة أكبر في مواجهة الأزمات وقدرة أفضل على اغتنام الفرص السوقية.

٣- نظرية الوكالة (Agency Theory)

توفر نظرية الوكالة، التي طورها Jensen and Meckling (1976) ، إطاراً مفاهيمياً لفهم العلاقات التعاقدية داخل المؤسسة، ولإسقاط العلاقة بين أصحاب المصلحة (الموكلين) والإدارة (الوكلاء) ، وتفترض هذه النظرية وجود تعارض محتمل في المصالح بين الطرفين مما يستدعي وجود آليات للرقابة والحوكمة وترتبط نظرية الوكالة ارتباطاً وثيقاً بإدارة المخاطر وثقافتها، إذ تساعد في فهم دور الحوكمة والمساءلة والحوافز من تشكيل سلوكيات إدارة المخاطر داخل البنوك. وقد أشارت دراسة الغامدي والعتيبي (٢٠١٩) إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة يسهم في تعزيز ثقافة المخاطر في المصارف السعودية

٤- نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory)

تركز نظرية التعلم التنظيمي، التي طورها Argote and Miron-Spektor (2011) ، على كيفية اكتساب المؤسسات للمعرفة وتخزينها ونقلها واستخدامها لتحسين أدائها ، وتنظر هذه النظرية إلى المؤسسة كنظام تعليمي يتطور من خلال التجربة والخبرة وتوفر هذه النظرية إطاراً لفهم كيفية تطور ثقافة إدارة المخاطر عبر الزمن، وكيف يمكن للبنوك أن تتعلم من أخطائها وتجاربها السابقة في إدارة المخاطر ، كما تساعد من تفسير دور التدريب والتواصل ونشر المعرفة في تعزيز الوعي بالمخاطر وبناء قدرات إدارتها.

٥- نظرية العقلانية المحدودة (Bounded Rationality Theory)

طور (1979) Simon نظرية العقلانية المحدودة التي تفترض أن متخذي القرار لا يتصرفون دائماً بعقلانية كاملة، بل تحد من عقلانيتهم قيود معرفية ومعلوماتية وزمنية ، وترتبط هذه النظرية ارتباطاً وثيقاً بإدارة المخاطر ، إذ تساعد في فهم العوامل المعرفية والسلوكية التي تؤثر في تقييم المخاطر واتخاذ القرارات المرتبطة بها وتوفر هذه النظرية إطاراً لفهم التحيزات المعرفية والسلوكية التي قد تؤثر في إدارة المخاطر وكيف يمكن لثقافة المخاطر أن تساعد في التغلب على هذه التحيزات من خلال تعزيز الوعي والحوار المفتوح والتفكير النقدي ، وقد أشارت دراسة (Stulz (2015 إلى أن العديد من إخفاقات إدارة المخاطر ترجع إلى تحيزات معرفية وسلوكية يمكن معالجتها من خلال ثقافة مؤسسية داعمة وتتكامل هذه النظريات مع بعضها البعض لتوفير إطار نظري شامل يساعد من فهم وتفسير العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية والأداء المؤسسي في البنوك السعودية، ويوجه تصميم الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها وتفسيرها.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل استعراضاً شاملاً للإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية وعلاقتها بالأداء المؤسسي، بهدف بناء أساس معرفي متين للدراسة الحالية ويكتسب هذا الاستعراض أهمية بالغة في تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة وتأسيسها نظرياً، وتحليل الاتجاهات البحثية السائدة ، وتحديد الفجوات المعرفية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها وقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً بمفهوم ثقافة إدارة المخاطر على المستويين الأكاديمي والمهني ، خاصة بعد الأزمة المالية العالمية عام ٢٠٠٨ التي كشفت عن قصور في ممارسات إدارة المخاطر في العديد من المؤسسات المالية العالمية (Power et al., 2018) ، وأدى ذلك إلى تحول من التفكير حول إدارة المخاطر من كونها مجرد وظيفة فنية الى اعتبارها ثقافة مؤسسية متكاملة تتغلغل في جميع المنظمة وتؤثر في قراراتها وتوجهاتها الاستراتيجية (Mikes, 2022) وفي المملكة العربية السعودية، أولت الجهات التنظيمية وعلى رأسها البنك المركزي السعودي اهتماماً متزايداً بتعزيز ثقافة إدارة المخاطر في المؤسسات المصرفية من خلال إصدار إرشادات وضوابط تنظيمية تهدف إلى رفع مستوى الوعي بالمخاطر وتحسين ممارسات إدارتها (البنك المركزي السعودي، ٢٠٢٢) كما شهد القطاع المصرفي السعودي تطورات متسارعة في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠، مما زاد من أهمية تبني ثقافة متطورة لإدارة المخاطر تمكن البنوك من التكيف مع هذه التغيرات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية ، ٢٠٢١) ومن جانب آخر ، يحظى موضوع الأداء المؤسسي باهتمام مستمر من الباحثين والممارسين نظراً لأهميته من تقييم مدى نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها وتطوير استراتيجياتها ، وقد شهدت مقاييس الأداء المؤسسي تطوراً كبيراً، من التركيز التقليدي على المؤشرات المالية إلى تبني مقاييس متوازنة تشمل الأبعاد المالية وغير المالية (Eckles et al., 2020).

وتكمن أهمية دراسة العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر والأداء المؤسسي في فهم كيف يمكن للبنوك أن تحقق توازناً بين المخاطرة والعائد، وكيف يمكن لثقافة المخاطر أن تسهم في تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق أداء مستدام في ظل بيئة أعمال متقلبة ومتغيرة (Barney & Clark, 2022)

ويتضمن هذا الفصل ثلاثة أقسام رئيسية: يتناول القسم الأول الإطار المفاهيمي لثقافة إدارة المخاطر التنظيمية، من حيث مفهوما وأبعادها وأهميتها وعلاقتها بالأداء المؤسسي ويستعرض القسم الثاني مفهوم الأداء المؤسسي وأبعاده ومؤشرات قياسه في المؤسسات المصرفية ، أما القسم الثالث فيتناول الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وتحليلها وتقييمها وتحديد الفجوات البحثية ، ثم يختتم الفصل بملخص يوضح موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وما تضيفه الى المعرفة العلمية في هذا المجال.

١- دراسة العتيبي (٢٠٢١) بعنوان "أثر ثقافة إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك التجارية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر والأداء المالي في البنوك التجارية السعودية، والتعرف على مستوى تبني هذه البنوك لثقافة إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من ١٨٦ من المديرين ورؤساء الأقسام في ١١ بنكاً تجارياً سعودياً ، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم قياس ثقافة إدارة المخاطر من خلال خمسة أبعاد رئيسية: القيادة والحوكمة، التواصل والتدريب، المساءلة، الحوافز، والتكامل مع الاستراتيجية ، أما الأداء المالي فتم قياسه باستخدام ثلاثة مؤشرات: العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية ، ونسبة التكلفة إلى الدخل وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة إدارة المخاطر بأبعادها المختلفة والأداء المالي للبنوك التجارية السعودية، حيث فسرت ثقافة إدارة المخاطر ما نسبته ٦٤٪ من التباين في الأداء المالي وكان بعد التكامل مع الاستراتيجية أكثر الأبعاد تأثيراً في الأداء المالي، يليه بعد القيادة والحوكمة، ثم المساءلة ، كما أظهرت النتائج وجود تباين في مستوى تبني ثقافة إدارة المخاطر بين البنوك محل الدراسة، حيث سجلت البنوك الكبيرة مستويات أعلى من تبني ثقافة إدارة المخاطر مقارنة بالبنوك الصغيرة والمتوسطة

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة إدارة المخاطر في البنوك السعودية من خلال تطوير برامج تدريبية متخصصة، وتعزيز دور القيادة العليا في نشر وتعزيز هذه الثقافة وربط نظم الحوافز بممارسات إدارة المخاطر السليمة ، وإدماج اعتبارات المخاطر في عمليات التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات.

٢- دراسة السلي (٢٠٢٠) بعنوان "محددات ثقافة المخاطر وأثرها على الاستقرار المالي في المصارف الإسلامية السعودية"

سعت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في ثقافة المخاطر وتحليل أثرها على الاستقرار المالي في المصارف الإسلامية السعودية اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من ١٤٢ من العاملين في إدارات المخاطر والالتزام والتدقيق الداخلي في أربعة مصارف إسلامية سعودية ، استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، إضافة إلى المقابلات المعمقة مع بعض المسؤولين في هذه المصارف وتم قياس ثقافة المخاطر من خلال أربعة محددات رئيسية: الحوكمة والقيادة، الوعي بالمخاطر المساءلة والمسؤولية، والتواصل والإفصاح أما الاستقرار المالي فتم قياسه من خلال مؤشرات: كفاية رأس المال، جودة الأصول ، السيولة، والربحية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود تأثير إيجابي معنوي لمحددات ثقافة المخاطر على الاستقرار المالي في المصارف الإسلامية السعودية، حيث كان لمحدد الحوكمة والقيادة التأثير الأكبر، يليه الوعي بالمخاطر، ثم المساءلة والمسؤولية، وأخيراً التواصل والإفصاح، كما أظهرت النتائج وجود بعض التحديات التي تواجه تعزيز ثقافة المخاطر في المصارف الإسلامية، مثل ضعف الوعي بالمخاطر لدى بعض العاملين، وقصور في آليات التواصل الفعال حول المخاطر، وعدم كفاية برامج التدريب المتخصصة في مجال إدارة المخاطر الإسلامية وقدمت الدراسة عدة توصيات منها: ضرورة تعزيز دور مجلس الإدارة والإدارة العليا من نشر ثقافة المخاطر، وتطوير برامج تدريبية متخصصة تراعي خصوصية المخاطر في المصارف الإسلامية، وتحسين آليات التواصل والإفصاح حول المخاطر وتفعيل دور هيئات الرقابة الشرعية في تعزيز ثقافة المخاطر، وتطوير مؤشرات أداء تربط بين إدارة المخاطر والاستقرار المالي

٣- دراسة الغامدي وآخرون (٢٠١٩) بعنوان "العلاقة بين ثقافة المخاطر والأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية على البنوك المدرجة في سوق المال السعودي"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين ثقافة المخاطر والأداء الاستراتيجي للبنوك المدرجة في سوق المال السعودي، وتحديد الفروق في مستوى تبني ثقافة المخاطر تبعاً لخصائص البنوك استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من ٢١٠ من المديرين التنفيذيين ومديري الإدارات في ١٢ بنكاً مدرجاً في سوق المال السعودي، اعتمد الباحثون على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم قياس ثقافة المخاطر من خلال خمسة أبعاد: الوعي بالمخاطر، السلوكيات المرتبطة بالمخاطر، التواصل المفتوح، المساءلة عن المخاطر، وإدماج المخاطر في اتخاذ القرارات أما الأداء الاستراتيجي فتم قياسه من خلال أربعة أبعاد: النمو، الميزة التنافسية، الابتكار، والاستدامة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المخاطر والأداء الاستراتيجي، حيث فسرت ثقافة المخاطر ما نسبته ٥٨,٢٪ من التباين من الأداء الاستراتيجي، وكان بعد إدماج المخاطر في اتخاذ القرارات الأكثر تأثيراً في الأداء الاستراتيجي، يليه الوعي بالمخاطر، ثم التواصل المفتوح كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني ثقافة المخاطر تعزى لحجم البنك وعمره، لصالح البنوك الكبيرة والأقدم، وبينت النتائج أيضاً أن تأثير ثقافة المخاطر على بعد الاستدامة كان الأقوى مقارنة ببقية أبعاد الأداء الاستراتيجي

وقدمت الدراسة عدة توصيات منها: ضرورة اعتبار ثقافة المخاطر جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية للبنوك، وتعزيز التواصل المفتوح حول المخاطر، وتطوير مقاييس كمية ونوعية لتقييم ثقافة المخاطر، وإدماج اعتبارات المخاطر في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتنظيم برامج توعوية وتدريبية لتعزيز الوعي بالمخاطر لدى جميع العاملين في البنوك.

٤- دراسة المنصوري والعنزي (٢٠٢٢) بعنوان "دور ثقافة إدارة المخاطر في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك السعودية خلال جائحة كوفيد-١٩"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور ثقافة إدارة المخاطر في تعزيز المرونة التنظيمية للبنوك السعودية خلال فترة جائحة كوفيد-١٩، والتعرف على العوامل المؤثرة في بناء ثقافة فعالة لإدارة المخاطر اعتمدت الدراسة على المنهج

المختلط (الكمي والنوعي) ، حيث تم جمع البيانات الكمية من خلال استبانة وزعت على ١٧٥ من المديرين من مختلف المستويات الإدارية في ٩ بنوك سعودية، كما تم إجراء ١٥ مقابلة معمقة مع مسؤولي إدارة المخاطر والمديرين التنفيذيين تم قياس ثقافة إدارة المخاطر من خلال أربعة أبعاد: الوعي بالمخاطر، التواصل الفعال، المسؤولية والمساءلة، والدعم القيادي ، أما المرونة التنظيمية فتم قياسها من خلال ثلاثة أبعاد: القدرة على الصمود، سرعة الاستجابة، والقدرة على التكيف وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود تأثير إيجابي معنوي لثقافة إدارة المخاطر على المرونة التنظيمية للبنوك السعودية خلال جائحة كوفيد-١٩ حيث فسرت ثقافة إدارة المخاطر ما نسبته ٦٧,٨٪ من التباين في المرونة التنظيمية وكان بعد الدعم القيادي الأكثر تأثيراً في المرونة التنظيمية، يليه الوعي بالمخاطر، ثم التواصل الفعال ، كما أظهرت النتائج أن البنوك التي تمتلك ثقافة متطورة لإدارة المخاطر استطاعت التعامل مع تداعيات الجائحة بفعالية أكبر من خلال سرعة الاستجابة للمتغيرات والتكيف مع الظروف الطارئة ، وبينت المقابلات أن من أهم العوامل المؤثرة في بناء ثقافة فعالة لإدارة المخاطر: التزام الإدارة العليا، وجود أنظمة فعالة للحوافز والمكافآت، والتواصل المفتوح، والتدريب المستمر.

وقدمت الدراسة عدة توصيات منها: ضرورة الاستثمار في بناء ثقافة قوية لإدارة المخاطر كمصدر للميزة التنافسية والمرونة التنظيمية، وتعزيز دور القيادة في نشر ثقافة المخاطر ، وتطوير نظم إنذار مبكر للمخاطر، وإجراء تقييم دوري لثقافة المخاطر وتبني نهج استباقي في التعامل مع المخاطر بدلاً من النهج التفاعلي.

٥- دراسة الشهري (٢٠١٨) بعنوان "أثر ممارسات إدارة المخاطر على الأداء التنظيمي في البنوك السعودية: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية"

هدفت هذه الدراسة الى اختبار أثر ممارسات إدارة المخاطر على الأداء التنظيمي في البنوك السعودية، وتحديد الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في هذه العلاقة ، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من ١٩٨ من المديرين ورؤساء الأقسام في ١٠ بنوك سعودية ، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم قياس ممارسات إدارة المخاطر من خلال أربعة أبعاد: تحديد المخاطر، تقييم المخاطر ، معالجة المخاطر، ومراقبة المخاطر ، وتم قياس الثقافة التنظيمية من خلال أربعة أبعاد: ثقافة التعاون، ثقافة الإبداع، ثقافة الرقابة، وثقافة التنافس أما الأداء التنظيمي فتم قياسه من خلال أربعة أبعاد: الأداء المالي ، رضا العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود تأثير إيجابي معنوي لممارسات إدارة المخاطر على الأداء التنظيمي، حيث فسرت ممارسات إدارة المخاطر ما نسبته ٥١,٦٪ من التباين في الأداء التنظيمي ، وكان بعد معالجة المخاطر الأكثر تأثيراً في الأداء التنظيمي، يليه تقييم المخاطر ، ثم مراقبة المخاطر ، كما أظهرت النتائج وجود تأثير وسيط جزئي للثقافة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر والأداء التنظيمي حيث زاد معامل التفسير إلى ٦٣,٨٪ عند إدخال الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط ، وبينت النتائج أن ثقافة الرقابة وثقافة التعاون كانتا الأكثر تأثيراً من تعزيز العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء التنظيمي وقدمت الدراسة عدة توصيات منها: ضرورة الاهتمام بتطوير ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المخاطر، وتعزيز ممارسات معالجة المخاطر وتقييمها، وبناء نظام متكامل لإدارة المخاطر يرتبط بالأهداف

الاستراتيجية للبنك، وتطوير مؤشرات أداء تربط بين إدارة المخاطر والأداء التنظيمي، وإجراء تقييم دوري للثقافة التنظيمية السائدة في البنوك ومدى دعمها لممارسات إدارة المخاطر.

٦- دراسة الزهراني (٢٠٢٠) بعنوان "العلاقة بين ثقافة المخاطر والسلوك الأخلاقي وتأثيرهما على الأداء المالي: دراسة ميدانية على البنوك السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ثقافة المخاطر والسلوك الأخلاقي وتأثيرهما المشترك على الأداء المالي في البنوك السعودية، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من ١٦٥ من المديرين ومسؤولي إدارة المخاطر والالتزام في ٨ بنوك سعودية، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم قياس ثقافة المخاطر خلال خمسة أبعاد: الشفافية، المساءلة، التعاون، التعلم، والتمكين وتم قياس السلوك الأخلاقي من خلال ثلاثة أبعاد: النزاهة، العدالة، والمسؤولية أما الأداء المالي فتم قياسه باستخدام مؤشرات: العائد على الأصول العائد على حقوق الملكية، ونمو الإيرادات وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين ثقافة المخاطر والسلوك الأخلاقي، ووجود تأثير إيجابي لكل منهما على الأداء المالي للبنوك، كما أظهرت النتائج أن التفاعل بين ثقافة المخاطر والسلوك الأخلاقي يعزز من تأثيرهما على الأداء المالي، حيث فسر النموذج التفاعلي ما نسبته ٦٧,٥٪ من التباين في الأداء المالي مقارنة بـ ٥٩,٢٪ للنموذج الأساسي، وكان بعد الشفافية من ثقافة المخاطر وبعد النزاهة في السلوك الأخلاقي الأكثر تأثيراً في الأداء المالي كما بينت النتائج أن البنوك التي تجمع بين ثقافة متطورة للمخاطر ومستوى عالٍ من السلوك الأخلاقي حققت أداءً مالياً أفضل من البنوك الأخرى وقدمت الدراسة عدة توصيات منها: ضرورة تكامل ثقافة المخاطر مع القيم الأخلاقية في البنوك، وتعزيز الشفافية في التعامل مع المخاطر وترسيخ قيم النزاهة والمسؤولية في السلوك التنظيمي، وتطوير مدونات سلوك أخلاقي ترتبط بإدارة المخاطر، وتضمين المعايير الأخلاقية في تقييم أداء العاملين في مجال إدارة المخاطر، وإجراء دراسات دورية لتقييم مستوى السلوك الأخلاقي وثقافة المخاطر في البنوك.

الدراسات الأجنبية

١- دراسة Banks (2020) بعنوان "The Impact of Risk Culture on Organizational Performance: Evidence from European Banks"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير ثقافة المخاطر على الأداء التنظيمي في البنوك الأوروبية، وتحديد العوامل الرئيسية التي تشكل ثقافة المخاطر الفعالة، استخدم الباحث منهج دراسة الحالة المتعددة، حيث تم دراسة ١٨ بنكاً أوروبياً من ٦ دول مختلفة خلال الفترة ٢٠١٥-٢٠١٩ اعتمدت الدراسة على مصادر متعددة لجمع البيانات تشمل المقابلات المعمقة مع ٧٢ من كبار المديرين التنفيذيين ومسؤولي إدارة المخاطر، وتحليل الوثائق والتقارير السنوية، واستبانات وزعت على ٤٥٠ من العاملين في هذه البنوك تم قياس ثقافة المخاطر من خلال إطار متكامل يشمل أربعة أبعاد: القيم والمعتقدات، السلوكيات والممارسات، الهياكل والعمليات، والكفاءات والقدرات أما الأداء التنظيمي فتم قياسه من خلال مؤشرات

مالية (العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية نسبة التكلفة إلى الدخل) ومؤشرات غير مالية (رضا العملاء، سمعة البنك، الابتكار ، والمرونة التنظيمية) وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: وجود تأثير إيجابي قوي لثقافة المخاطر على الأداء التنظيمي للبنوك، حيث أظهرت البنوك ذات ثقافة المخاطر المتطورة أداءً أفضل من جميع المؤشرات المالية وغير المالية ، وكشفت الدراسة أن تأثير ثقافة المخاطر على المؤشرات غير المالية كان أقوى من تأثيرها على المؤشرات المالية، خاصة في المدى القصير كما حددت الدراسة أربعة عوامل رئيسية تسهم في بناء ثقافة مخاطر فعالة: القيادة والقُدوة من الإدارة العليا، التواصل المفتوح والشفاف حول المخاطر نظم الحوافز والمكافآت المتوافقة مع إدارة المخاطر السليمة، والتعلم المستمر من الأخطاء والتجارب ، وأظهرت النتائج أيضاً وجود تباين كبير بين البنوك في مستوى نضج ثقافة المخاطر، حيث تميزت البنوك الاسكندنافية والألمانية بثقافة مخاطر أكثر تطوراً مقارنة بالبنوك في جنوب أوروبا وقدمت الدراسة عدة توصيات منها: ضرورة اعتبار ثقافة المخاطر أولوية استراتيجية للبنوك، وتطوير أدوات قياس كمية ونوعية لتقييم ثقافة المخاطر، وتعزيز دور الإدارة العليا من نشر ثقافة المخاطر وربط نظم الحوافز والمكافآت بالسلوك المسؤول تجاه المخاطر، وتنفيذ برامج تدريبية شاملة حول إدارة المخاطر لجميع مستويات العاملين في البنك.

٢- دراسة (Chen et al. (2021 بعنوان "Risk Culture, Organizational Resilience, and Financial Performance: An Empirical Study of Asian Banks During COVID-19"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين ثقافة المخاطر والمرونة التنظيمية والأداء المالي في البنوك الآسيوية خلال جائحة كوفيد-١٩ ، وتحديد الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين ثقافة المخاطر والأداء المالي ، اعتمد الباحثون على المنهج الكمي، وتكونت عينة الدراسة من ٧٥ بنكاً من ١٠ دول آسيوية خلال الفترة ٢٠١٩-٢٠٢١ تم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية وزعت على ٣٨٥ من المديرين التنفيذيين ومديري إدارة المخاطر في هذه البنوك، إضافة الى تحليل التقارير المالية والسنوية ، تم قياس ثقافة المخاطر من خلال خمسة أبعاد: الوعي بالمخاطر، المساءلة، التواصل، التعاون، والتعلم وتم قياس المرونة التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد: الوقاية ، الاستجابة، والتكيف أما الأداء المالي فتم قياسه من خلال مؤشرات: العائد على الأصول، صافي هامش الفائدة، ونمو الودائع وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية معنوية بين ثقافة المخاطر والأداء المالي للبنوك خلال فترة الجائحة، حيث فسرت ثقافة المخاطر ما نسبته ٤٢,٨٪ من التباين في الأداء المالي ، كما أظهرت النتائج وجود تأثير وسيط كامل للمرونة التنظيمية في العلاقة بين ثقافة المخاطر والأداء المالي، حيث ارتفع معامل التفسير الى ٦١,٤٪ عند إدخال المرونة التنظيمية كمتغير وسيط وكان بعد التعلم الأكثر تأثيراً في المرونة التنظيمية ، يليه التواصل ثم الوعي بالمخاطر ، وبينت النتائج أن البنوك ذات ثقافة المخاطر المتطورة استطاعت التعامل مع تداعيات الجائحة بفعالية أكبر من خلال تعزيز مرونتها التنظيمية، مما انعكس إيجاباً على أدائها المالي كما أظهرت النتائج أن البنوك اليابانية والكورية والسنغافورية سجلت مستويات أعلى من ثقافة المخاطر والمرونة التنظيمية مقارنة بالبنوك في الدول الآسيوية الأخرى وقدمت الدراسة عدة توصيات منها: ضرورة الاستثمار من بناء ثقافة قوية للمخاطر كوسيلة لتعزيز المرونة التنظيمية والأداء المالي، وتطوير آليات فعالة للتعلم من الأزمات، وتحسين التواصل حول المخاطر داخل المؤسسة، وإجراء تقييم دوري لثقافة المخاطر والمرونة التنظيمية وتبادل أفضل الممارسات في مجال إدارة المخاطر بين البنوك على المستوى الإقليمي.

٣- دراسة (Williams & Martinez (2022 بعنوان "Risk Culture and Strategic Decision-Making: A
"Longitudinal Study of Commercial Banks

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير ثقافة المخاطر على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في البنوك التجارية، وتحديد كيفية تطور هذه العلاقة عبر الزمن ، استخدم الباحثان المنهج الطولي (Longitudinal approach)، حيث تم دراسة ٢٨ بنكاً تجارياً في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة على مدى خمس سنوات (٢٠١٦-٢٠٢١) اعتمدت الدراسة على مصادر متعددة لجمع البيانات تشمل المقابلات المتكررة مع ١١٢ من صناع القرار الاستراتيجي، وتحليل ٨٤ قراراً استراتيجياً رئيسياً، والملاحظة المباشرة لاجتماعات مجالس الإدارة واللجان التنفيذية تم قياس ثقافة المخاطر من خلال إطار متعدد الأبعاد يشمل: الوعي بالمخاطر، التفكير النقدي ، التواصل المفتوح، والتوازن بين المخاطرة والحذر أما عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية فتم تقييمها من خلال عدة معايير: شمولية المعلومات، مستوى المشاركة، التفكير الإبداعي، وسرعة اتخاذ القرار وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية معنوية بين ثقافة المخاطر وجودة القرارات الاستراتيجية، حيث أظهرت البنوك ذات ثقافة المخاطر المتطورة قدرة أكبر على اتخاذ قرارات استراتيجية متوازنة ومدروسة ، كما كشفت الدراسة أن تأثير ثقافة المخاطر على القرارات الاستراتيجية يزداد قوة مع مرور الوقت، حيث أصبحت اعتبارات المخاطر أكثر تكاملاً مع التفكير الاستراتيجي في البنوك ذات ثقافة المخاطر الناضجة ، وبينت النتائج أن بعدي التفكير النقدي والتواصل المفتوح كانا الأكثر تأثيراً من جودة القرارات الاستراتيجية كما أظهرت الدراسة أن البنوك التي تتمتع بثقافة مخاطر متطورة كانت أكثر قدرة على تحقيق توازن بين استغلال الفرص والتحكم في المخاطر، مما انعكس إيجاباً على أدائها الاستراتيجي على المدى الطويل وقدمت الدراسة عدة توصيات منها: ضرورة دمج اعتبارات المخاطر في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتعزيز التفكير النقدي والتواصل المفتوح حول المخاطر، وتطوير آليات لتقييم المخاطر المرتبطة بالقرارات الاستراتيجية، وتعزيز مشاركة مسؤولي إدارة المخاطر في صنع القرارات الاستراتيجية ، وإجراء مراجعة دورية لتأثير ثقافة المخاطر على جودة القرارات الاستراتيجية.

٤- دراسة (Johnson & Thompson (2019 بعنوان "Building an Effective Risk Culture: A Comparative
"Study of Banking Sectors in Developed and Emerging Markets

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة في بناء ثقافة فعالة لإدارة المخاطر في البنوك، والمقارنة بين قطاعات البنوك في الأسواق المتقدمة والناشئة ، استخدم الباحثان المنهج المقارن والوصفي التحليلي، حيث تم دراسة ٦٠ بنكاً من ١٢ دولة (٦ دول متقدمة و٦ دول ناشئة) اعتمدت الدراسة على استبانة تم توزيعها على ٥٢٠ من المديرين التنفيذيين ومديري إدارة المخاطر، إضافة إلى مقابلات معمقة مع ٤٨ خبيراً في مجال إدارة المخاطر المصرفية تم قياس ثقافة المخاطر من خلال إطار شامل يتضمن سبعة أبعاد: القيادة والحوكمة، التواصل والتدريب، المساءلة ، الحوافز، القيم والمعتقدات، التوجه نحو التعلم، والتكامل مع العمليات وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود اختلافات

جوهريّة في مستوى نضج ثقافة المخاطر بين البنوك في الأسواق المتقدمة والناشئة ، حيث سجلت بنوك الأسواق المتقدمة مستويات أعلى في جميع أبعاد ثقافة المخاطر، خاصة في أبعاد الحوافز والتكامل مع العمليات ، كما حددت الدراسة خمسة عوامل رئيسية تسهم في بناء ثقافة فعالة للمخاطر: التزام مجلس الإدارة والإدارة العليا، وجود إطار واضح للمساءلة، التواصل المفتوح حول المخاطر، نظم الحوافز المتوافقة مع إدارة المخاطر السليمة ، والتدريب المستمر. وكشفت النتائج أن أهم التحديات التي تواجه بناء ثقافة المخاطر في الأسواق الناشئة تتمثل في ضعف الأطر التنظيمية، ونقص الكفاءات المتخصصة، والتركيز قصير المدى، وضعف نظم المعلومات ، وبينت الدراسة أيضاً أن البنوك التي تتبنى نهجاً شمولياً في بناء ثقافة المخاطر تحقق نتائج أفضل من البنوك التي تركز على جوانب محددة فقط وقدمت الدراسة عدة توصيات منها: ضرورة تبني نهج متكامل في بناء ثقافة المخاطر ، وتعزيز التواصل المفتوح حول المخاطر، وتطوير نظم حوافز تدعم السلوك المسؤول تجاه المخاطر، وتنمية الكفاءات المتخصصة في إدارة المخاطر، وتعزيز التعاون بين البنوك والجهات التنظيمية لتطوير أطر فعالة لثقافة المخاطر، وتبادل أفضل الممارسات بين البنوك في الأسواق المتقدمة والناشئة.

٥- دراسة (Richardson et al. (2023 بعنوان "The Relationship Between Risk Culture and ESG "Performance in Banking Institutions: Evidence from Global Banking Sector

هدفت هذه الدراسة الى اختبار العلاقة بين ثقافة المخاطر والأداء البيئي والاجتماعي والحوكمة (ESG) في المؤسسات المصرفية العالمية، وتحديد الآليات التي تؤثر من خلالها ثقافة المخاطر على الأداء المستدام للبنوك ، اعتمد الباحثون على المنهج الكمي ، وتكونت عينة الدراسة من ١٢٠ بنكاً عالمياً من ٢٥ دولة خلال الفترة ٢٠١٨-٢٠٢٢ تم جمع البيانات من مصادر متعددة تشمل تقارير الاستدامة، التقارير السنوية قواعد بيانات ESG العالمية، واستبانة وزعت على ٣٨٠ من المديرين التنفيذيين ومديري الاستدامة وإدارة المخاطر تم قياس ثقافة المخاطر من خلال مؤشر مركب يتضمن خمسة أبعاد: الوعي بالمخاطر، المساءلة، الشفافية، التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى ، والتكامل مع الاستراتيجية ، أما أداء ESG فتم قياسه من خلال مؤشرات عالمية معتمدة تشمل الأبعاد البيئية والاجتماعية والحوكمة وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المخاطر وأداء ESG للبنوك، حيث فسرت ثقافة المخاطر ما نسبته ٥٨,٧٪ من التباين في أداء ESG ، وكان تأثير ثقافة المخاطر أقوى على بعد الحوكمة (٦٧,٢٪)، يليه البعد الاجتماعي (٥٤,٩٪) ثم البعد البيئي (٤٨,٢٪) كما كشفت الدراسة أن بعدي التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى والتكامل مع الاستراتيجية كانا الأكثر تأثيراً في أداء ESG ، وبينت النتائج أن البنوك ذات ثقافة المخاطر المتطورة تتبنى منظوراً أوسع للمخاطر يشمل المخاطر البيئية والاجتماعية ومخاطر الحوكمة، مما ينعكس إيجاباً على أدائها المستدام كما أظهرت النتائج أن العلاقة بين ثقافة المخاطر وأداء ESG تزداد قوة في البيئات التي تتسم بقوانين وأنظمة صارمة في مجال الاستدامة.

وقدمت الدراسة عدة توصيات منها: ضرورة توسيع نطاق ثقافة المخاطر لتشمل المخاطر المتعلقة بالاستدامة، وتعزيز التفكير طويل المدى في إدارة المخاطر، وإدماج اعتبارات ESG من عمليات تقييم المخاطر، وتطوير مؤشرات أداء تربط بين إدارة المخاطر والأداء المستدام، وزيادة الشفافية حول المخاطر البيئية والاجتماعية، وتعزيز التعاون بين إدارات المخاطر والاستدامة داخل البنوك.

تحليل الدراسات السابقة

أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

- ١- الموضوع الرئيسي: تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول موضوع ثقافة إدارة المخاطر وعلاقتها بالأداء المؤسسي ، حيث ركزت معظم الدراسات على دراسة هذه العلاقة وتحليلها من جوانب مختلفة ، فعلى سبيل المثال تناولت دراسة العتيبي (٢٠٢١) أثر ثقافة إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك التجارية السعودية، بينما بحثت دراسة الغامدي وآخرون (٢٠١٩) العلاقة بين ثقافة المخاطر والأداء الاستراتيجي للبنوك المدرجة في سوق المال السعودي. كذلك تناولت دراسة Banks (2020) تأثير ثقافة المخاطر على الأداء التنظيمي في البنوك الأوروبية
- ٢- المجال التطبيقي: تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في التركيز على القطاع المصرفي كـ مجال للتطبيق، نظراً لأهمية إدارة المخاطر في هذا القطاع وتأثيرها البالغ على أداء المؤسسات المصرفية واستقرارها، فقد طبقت معظم الدراسات السابقة على البنوك، سواء في السعودية مثل دراسات العتيبي (٢٠٢١) والسلي (٢٠٢٠) والغامدي وآخرون (٢٠١٩) ، أو في دول أخرى مثل دراسات Banks (2020) وChen et al. (2021) وWilliams & Martinez (2022)
- ٣- المنهجية: تتشابه الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت معظم الدراسات هذا المنهج لملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة ، كما تشترك الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مثل دراسات العتيبي (٢٠٢١) والسلي (٢٠٢٠) والشهري (٢٠١٨).
- ٤- أبعاد ثقافة المخاطر: تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من تبني مفهوم متعدد الأبعاد لثقافة المخاطر، حيث تناولت معظم الدراسات ثقافة المخاطر من خلال مجموعة من الأبعاد المتكاملة مثل القيادة والحوكمة ، التواصل والتدريب، المساءلة، الحوافز، والتكامل مع الاستراتيجية وهذا يتفق مع الإطار المفاهيمي للدراسة الحالية التي تتبنى نظرة شمولية لثقافة المخاطر
- ٥- الأهمية والدوافع: تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية دراسة ثقافة المخاطر في ضوء التحديات المتزايدة التي تواجه القطاع المصرفي، خاصة بعد الأزمات المالية العالمية

والتطورات المتسارعة في بيئة الأعمال ، فقد أشارت معظم الدراسات الى أهمية تبني ثقافة متطورة للمخاطر كوسيلة لتعزيز الاستقرار المالي والمرونة التنظيمية وتحقيق أداء مستدام.

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

- ١- النطاق الجغرافي والزمني: تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في النطاق الجغرافي والزمني، حيث تركز الدراسة الحالية على البنوك السعودية في الفترة الزمنية الحالية التي تشهد تطورات هامة في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرنامج تطوير القطاع المالي ، في المقابل ، تناولت دراسات مثل Banks (2020) البنوك الأوروبية، بينما ركزت دراسة Chen et al. (2021) على البنوك الآسيوية خلال جائحة كوفيد-١٩ ، وتناولت دراسة Williams & Martinez (2022) البنوك في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة
- ٢- المتغيرات والأبعاد: تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة من المتغيرات والأبعاد التي تتناولها ، فعلى سبيل المثال، تركز الدراسة الحالية على دراسة العلاقة المباشرة بين ثقافة إدارة المخاطر والأداء المؤسسي الشامل بأبعاده المختلفة، بينما ركزت دراسة السلمي (٢٠٢٠) على العلاقة بين ثقافة المخاطر والاستقرار المالي، وتناولت دراسة الزهراني (٢٠٢٠) العلاقة بين ثقافة المخاطر والسلوك الأخلاقي وأثرهما على الأداء المالي، وبحثت دراسة Chen et al. (2021) الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في العلاقة بين ثقافة المخاطر والأداء المالي، وركزت دراسة Richardson et al. (2023) على العلاقة بين ثقافة المخاطر والأداء البيئي والاجتماعي والحوكمة (ESG)
- ٣- المنهج البحثي: تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في المنهج البحثي المستخدم ، فبينما تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، استخدمت دراسات أخرى مناهج بحثية مختلفة مثل دراسة Banks (2020) التي اعتمدت على منهج دراسة الحالة المتعددة، ودراسة Williams & Martinez (2022) التي استخدمت المنهج الطولي (Longitudinal approach)، ودراسة المنصوري والعنزي (٢٠٢٢) التي اعتمدت على المنهج المختلط (الكمي والنوعي)
- ٤- القطاع المستهدف: تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في تركيزها على جميع أنواع البنوك العاملة في المملكة العربية السعودية (تجارية، إسلامية، استثمارية) بينما ركزت بعض الدراسات على نوع معين من البنوك، مثل دراسة العتيبي (٢٠٢١) التي ركزت على البنوك التجارية، ودراسة السلمي (٢٠٢٠) التي اقتصرت على المصارف الإسلامية
- ٥- الإطار النظري: تختلف الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة من تبنيها إطاراً نظرياً متكاملاً يجمع بين عدة نظريات، مثل نظرية الموارد والقدرات، نظرية القدرات الديناميكية ، نظرية الوكالة، نظرية التعلم التنظيمي، ونظرية العقلانية المحدودة ، وهذا يوفر أساساً نظرياً أكثر شمولية لفهم العلاقة بين

ثقافة المخاطر والأداء المؤسسي مقارنة بالدراسات السابقة التي اعتمدت في الغالب على إطار نظري أكثر محدودية.

الفجوة البحثية

من خلال استعراض وتحليل الدراسات السابقة، يمكن تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها في النقاط التالية:

- ١- الشمولية في دراسة الأبعاد: بالرغم من تناول العديد من الدراسات السابقة للعلاقة بين ثقافة المخاطر والأداء المؤسسي، إلا أن معظمها ركز على جوانب محددة من هذه العلاقة، مثل التركيز على الأداء المالي فقط كما في دراسة العتيبي (٢٠٢١)، أو على الأداء الاستراتيجي كما في دراسة الغامدي وآخرون (٢٠١٩)، أو على المرونة التنظيمية كما في دراسة المنصوري والعنزي (٢٠٢٢)، في المقابل، تتميز الدراسة الحالية بتبنيها منظوراً شمولياً لدراسة أبعاد ثقافة المخاطر وعلاقتها بالأداء المؤسسي الشامل الذي يتضمن الأبعاد المالية وغير المالية (التشغيلية، السوقية، الاستراتيجية، والتنموية)
- ٢- التركيز على السياق السعودي المعاصر: على الرغم من وجود بعض الدراسات التي تناولت ثقافة المخاطر في البنوك السعودية، إلا أن معظمها أجري قبل التطورات الأخيرة في القطاع المصرفي السعودي في ظل رؤية ٢٠٣٠ وبرنامج تطوير القطاع المالي تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على دراسة ثقافة المخاطر في ظل هذه التطورات المتسارعة التي تشهدها المملكة والتي تتطلب من البنوك تبني نهج متطور في إدارة المخاطر لمواكبة هذه التغيرات وتحقيق أهداف الرؤية
- ٣- التكامل النظري: تتميز الدراسة الحالية بتبنيها إطاراً نظرياً متكاملًا يجمع بين عدة نظريات (نظرية الموارد والقدرات، نظرية القدرات الديناميكية، نظرية الوكالة، نظرية التعلم التنظيمي، ونظرية العقلانية المحدودة)، مما يوفر فهماً أعمق وأشمل للعلاقة بين ثقافة المخاطر والأداء المؤسسي، مقارنة بالدراسات السابقة التي اعتمدت في الغالب على إطار نظري أكثر محدودية
- ٤- دراسة العوامل الوسيطة والمعدلة: تتميز الدراسة الحالية بتناولها العوامل الوسيطة والمعدلة التي قد تؤثر في العلاقة بين ثقافة المخاطر والأداء المؤسسي، مثل حجم البنك وعمره ونوعه (تجاري، إسلامي، استثماري)، والتي لم تتناولها معظم الدراسات السابقة بشكل كافٍ، فعلى سبيل المثال، لم تتطرق دراسة العتيبي (٢٠٢١) للعوامل المعدلة بينما ركزت دراسة (Chen et al. (2021 على المرونة التنظيمية كمتغير وسيط فقط.
- ٥- منهجية بحثية متكاملة: تتميز الدراسة الحالية باعتمادها منهجية بحثية متكاملة تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية في جمع وتحليل البيانات، من خلال استخدام الاستبانة والمقابلات المعمقة، مما يساهم

في الحصول على فهم أعمق وأشمل لثقافة المخاطر وعلاقتها بالأداء المؤسسي، مقارنة بالدراسات السابقة التي اعتمدت في معظمها على الأساليب الكمية فقط مثل دراسة العتيبي (٢٠٢١) والسلمي (٢٠٢٠) ٦- التركيز على الأبعاد الثقافية والسلوكية: تتميز الدراسة الحالية بتركيزها بشكل أكبر على الأبعاد الثقافية والسلوكية لإدارة المخاطر، بدلاً من التركيز على الجوانب الفنية والإجرائية فقط كما في بعض الدراسات السابقة ، وهذا يتماشى مع الاتجاهات الحديثة في دراسة إدارة المخاطر التي تؤكد على أهمية الجوانب السلوكية والثقافية في تشكيل ممارسات إدارة المخاطر وتأثيرها على الأداء المؤسسي.

٧- تقديم إطار عملي متكامل: تهدف الدراسة الحالية إلى تقديم إطار عملي متكامل يساعد البنوك السعودية على تقييم وتطوير ثقافة المخاطر لديها بما يساهم في تعزيز أدائها المؤسسي ، وهو ما لم تقدمه معظم الدراسات السابقة التي ركزت على الجوانب النظرية والتحليلية دون تقديم نموذج عملي متكامل للتطبيق.

الخلاصة والتعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض وتحليل الدراسات السابقة، يمكن استخلاص عدة نقاط رئيسية:

- ١- أهمية ثقافة المخاطر: أكدت جميع الدراسات السابقة على أهمية ثقافة المخاطر في تعزيز أداء المؤسسات المصرفية بمختلف أبعاده (المالي، الاستراتيجي، التشغيلي، وغيرها) ، وهذا يتفق مع توجه الدراسة الحالية التي تنطلق من أهمية ثقافة المخاطر كعامل محوري في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز
- ٢- تعدد أبعاد ثقافة المخاطر: أظهرت الدراسات السابقة تعدد الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس وتقييم ثقافة المخاطر ، مثل القيادة والحوكمة، التواصل والتدريب، المساءلة، الحوافز، والتكامل مع الاستراتيجية ، وهذا يوفر أساساً متيناً للدراسة الحالية من تحديد الأبعاد الرئيسية لقياس ثقافة المخاطر في البنوك السعودية
- ٣- العوامل المؤثرة في ثقافة المخاطر: كشفت الدراسات السابقة عن مجموعة من العوامل المؤثرة في بناء ثقافة فعالة للمخاطر، مثل التزام الإدارة العليا، التواصل المفتوح، نظم الحوافز المتوافقة مع إدارة المخاطر السليمة، والتدريب المستمر ، وهذه النتائج تساعد الدراسة الحالية في تحديد العوامل الرئيسية التي يجب التركيز عليها عند دراسة ثقافة المخاطر في البنوك السعودية.
- ٤- تباين مستويات ثقافة المخاطر: أظهرت الدراسات السابقة وجود تباين في مستوى تبني ثقافة المخاطر بين البنوك، سواء على المستوى المحلي كما في دراسة العتيبي (٢٠٢١) والغامدي وآخرون (٢٠١٩)، أو على المستوى الدولي كما في دراسة (Johnson & Thompson 2019). وهذا يؤكد على أهمية دراسة العوامل التي تؤثر في هذا التباين وتحديد سبل تطوير ثقافة المخاطر في البنوك ذات المستوى المنخفض.

- ٥- أهمية الجوانب السلوكية والثقافية: أكدت الدراسات الحديثة مثل (Williams & Martinez (2022) وBanks (2020) على أهمية الجوانب السلوكية والثقافية في إدارة المخاطر ، وعدم الاقتصار على الجوانب الفنية والإجرائية فقط وهذا يتفق مع توجه الدراسة الحالية التي تركز على ثقافة المخاطر كمفهوم شامل يتضمن القيم والسلوكيات والممارسات المرتبطة بإدارة المخاطر.
- ٦- الحاجة الى نهج متكامل: أشارت الدراسات السابقة مثل (Richardson وJohnson & Thompson (2019) et al (2023) إلى أهمية تبني نهج متكامل في دراسة وتطوير ثقافة المخاطر، يشمل جميع المستويات التنظيمية ويربط بين ثقافة المخاطر والاستراتيجية العامة للمؤسسة ، وهذا يتفق مع توجه الدراسة الحالية التي تتبنى نظرة شمولية لثقافة المخاطر وعلاقتها بالأداء المؤسسي.
- ٧- أهمية السياق: أظهرت الدراسات السابقة أهمية مراعاة السياق الثقافي والتنظيمي والبيئي عند دراسة ثقافة المخاطر، حيث تختلف ممارسات إدارة المخاطر وثقافتها باختلاف البيئة المحيطة ، وهذا يؤكد على أهمية الدراسة الحالية التي تركز على السياق السعودي الذي يتميز بخصائص فريدة تختلف عن السياقات الأخرى التي تناولتها الدراسات السابقة

وبناءً على ما سبق تأتي الدراسة الحالية لتكمل جهود الباحثين السابقين في دراسة ثقافة المخاطر وعلاقتها بالأداء المؤسسي، مع التركيز على سد الفجوات البحثية المحددة وتقديم إضافة علمية وعملية من هذا المجال، خاصة في سياق البنوك السعودية في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها المملكة في إطار رؤية ٢٠٣٠ وبرنامج تطوير القطاع المالي.

الإطار النظري

الإطار النظري للبحث: العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي

١. مقدمة عامة عن إدارة المخاطر التنظيمية في القطاع المصرفي

شهد القطاع المصرفي في العقدين الماضيين تحولات جذرية في مفهوم إدارة المخاطر وممارساتها، خاصةً بعد الأزمة المالية العالمية عام ٢٠٠٨ التي كشفت عن قصور كبير في أنظمة إدارة المخاطر التقليدية فقد أشار تقرير لجنة بازل للرقابة المصرفية إلى أن "ال فشل في فهم وإدارة المخاطر بشكل سليم كان من الأسباب الرئيسية التي أدت الى الأزمة المالية العالمية ، حيث افتقرت العديد من المؤسسات المالية إلى ثقافة مخاطر متكاملة" (BCBS, 2015, p. 3) ، منذ ذلك الحين، تحول التركيز من مجرد الالتزام بالمتطلبات التنظيمية والإجراءات الفنية لإدارة المخاطر إلى بناء "ثقافة إدارة مخاطر تنظيمية" راسخة تتغلغل في جميع مستويات المؤسسة وتوجه سلوكيات الأفراد وعمليات صنع القرار في المملكة العربية السعودية، أولت الجهات الرقابية والتنظيمية اهتماماً متزايداً بثقافة إدارة المخاطر في القطاع المصرفي، خاصةً مع التوجهات الاستراتيجية الجديدة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرنامج تطوير القطاع المالي وقد أشارت مؤسسة النقد

العربي السعودي (ساما) في وثيقة "مبادئ الإدارة الرشيدة للمخاطر" الى أن "وجود ثقافة مخاطر سليمة ومتكاملة في المؤسسات المالية يعتبر ركيزة أساسية للاستقرار المالي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للقطاع المصرفي" (SAMA, 2019, p. 5) ترتبط ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بالأداء المؤسسي، حيث أكدت العديد من الدراسات على أن المؤسسات المالية التي تمتلك ثقافة مخاطر ناضجة ومتطورة تحقق أداءً أفضل على المدى الطويل من نظيراتها التي تفتقر إلى هذه الثقافة ، فقد أشار تقرير صادر عن معهد التمويل الدولي (IIF) إلى أن "البنوك التي تتمتع بثقافة مخاطر قوية حققت عوائد على حقوق الملكية أعلى بنسبة ١٨٪ في المتوسط خلال فترة خمس سنوات مقارنة بالبنوك التي تعاني من ضعف في ثقافة المخاطر" (IIF, 2020, p. 12).

يهدف هذا الإطار النظري الى تقديم فهم متكامل لثقافة إدارة المخاطر التنظيمية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي، مع التركيز بشكل خاص على سياق القطاع المصرفي في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ، سيتناول الإطار النظري المفاهيم الأساسية للمخاطر وإدارتها، ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية وأبعادها، الأداء المؤسسي ومقاييسه، والعلاقة النظرية بين ثقافة إدارة المخاطر والأداء المؤسسي، بالإضافة إلى خصائص القطاع المصرفي في الرياض وتحدياته.

٢. مفهوم المخاطر في القطاع المصرفي

٢,١ تعريف المخاطر

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم المخاطر في الأدبيات الاقتصادية والمالية ، ولكن يمكن تعريف المخاطر "احتمالية حدوث أحداث أو تطورات غير متوقعة تؤثر سلباً على تحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذ استراتيجياتها" (Hopkin, 2018, p. 15) ، وفي السياق المصرفي، عرفت لجنة بازل للرقابة المصرفية المخاطر بأنها "احتمالية تعرض البنك لخسائر قد تؤثر على مركزه المالي نتيجة لأحداث داخلية أو خارجية" (BCBS, 2019, p. 8) ويشير معهد المخاطر الدولي (IRM) الى أن المخاطر تتضمن عنصرين أساسيين: احتمالية وقوع الحدث، وحجم تأثيره على المؤسسة ، وبالتالي ، يمكن التعبير عن المخاطر بالمعادلة التالية: المخاطر = احتمالية الحدث × حجم التأثير (IRM, 2018, p. 4) من القطاع المصرفي، يرتبط مفهوم المخاطر ارتباطاً وثيقاً بعدم التأكد (Uncertainty) الذي يميز البيئة المالية، حيث أن العديد من القرارات المالية والاستثمارية تتخذ في ظل معلومات غير كاملة أو غير مؤكدة حول المستقبل ، ويفرق Knight بين المخاطر وعدم التأكد، حيث يعتبر أن المخاطر هي "حالة يمكن فيها قياس احتمالية وقوع الحدث وتأثيره بشكل كمي" ، بينما عدم التأكد هو "حالة لا يمكن فيها تحديد احتمالية وقوع الحدث بشكل كمي" (Knight, 1921, cited in Dionne, 2013, p. 155).

في السياق السعودي تعرف مؤسسة النقد العربي السعودي (ساما) المخاطر المصرفية بأنها "احتمالية تعرض البنك لخسائر مالية أو غير مالية نتيجة لعوامل داخلية أو خارجية قد تؤثر على قدرة البنك على تحقيق أهدافه الاستراتيجية والتشغيلية والتزاماته تجاه المساهمين والمودعين والجهات التنظيمية" (SAMA, 2019, p. 8).

٢,٢ أنواع المخاطر في القطاع المصرفي

تتنوع المخاطر التي تواجه المؤسسات المصرفية بشكل كبير، ويمكن تصنيفها إلى عدة فئات رئيسية:

٢,٢,١ المخاطر المالية (Financial Risks)

تتعلق المخاطر المالية بالخسائر المحتملة الناتجة عن التغيرات في المتغيرات المالية والاقتصادية، وتشمل:

مخاطر الائتمان (Credit Risk): وهي "مخاطر الخسارة الناتجة عن فشل العميل أو الطرف المقابل في الوفاء بالتزاماته المالية تجاه البنك وفقاً للشروط المتفق عليها" (BCBS, 2021, p. 7)، وتعتبر مخاطر الائتمان من أهم المخاطر التي تواجه البنوك، خاصة في الاقتصادات النامية مثل المملكة العربية السعودية وتشير دراسة أجراها البنك المركزي السعودي إلى أن "مخاطر الائتمان تمثل حوالي ٦٠٪ من إجمالي المخاطر التي تواجه البنوك السعودية" (SAMA, 2020, p. 45).

مخاطر السوق (Market Risk): وتعرف بأنها "مخاطر الخسارة الناتجة عن التغيرات من أسعار السوق، مثل أسعار الفائدة، وأسعار صرف العملات الأجنبية، وأسعار الأسهم والسلع" (BCBS, 2019, p. 12)، وتزداد أهمية مخاطر السوق مع زيادة انفتاح الاقتصاد السعودي وارتباطه بالأسواق العالمية في إطار رؤية ٢٠٣٠.

مخاطر السيولة (Liquidity Risk): وهي "مخاطر عدم قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته المالية عند استحقاقها دون تكبد خسائر غير مقبولة" (BCBS, 2018, p. 9)، وقد أولت الجهات التنظيمية في المملكة العربية السعودية اهتماماً كبيراً بمخاطر السيولة، خاصة بعد الأزمة المالية العالمية حيث أصدرت مؤسسة النقد العربي السعودي تعليمات محددة بشأن إدارة مخاطر السيولة تتماشى مع متطلبات بازل (SAMA, 2019, p. 15) III.

٢,٢,٢ المخاطر غير المالية (Non-Financial Risks)

تتعلق المخاطر غير المالية بالخسائر المحتملة الناتجة عن العمليات الداخلية للبنك أو العوامل الخارجية غير المالية، وتشمل :-

المخاطر التشغيلية (Operational Risk): وتعرف بأنها "مخاطر الخسارة الناتجة عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية والأفراد والأنظمة، أو من أحداث خارجية" (BCBS, 2021, p. 18) ، وتشمل المخاطر التشغيلية مجموعة واسعة من المخاطر مثل الاحتيال الداخلي والخارجي، وفشل أنظمة تكنولوجيا المعلومات، والأخطاء البشرية، ومخاطر الكوارث الطبيعية ، وتشير دراسة أجراها البنك المركزي السعودي إلى أن "المخاطر التشغيلية تمثل تحدياً متزايداً للبنوك السعودية، خاصة مع التحول الرقمي السريع في القطاع المصرفي" (SAMA, 2020, p. 52).

مخاطر الامتثال (Compliance Risk): وهي "مخاطر التعرض للعقوبات القانونية أو التنظيمية، أو الخسائر المالية، أو الإضرار بالسمعة نتيجة لفشل البنك في الالتزام بالقوانين واللوائح والمعايير المطبقة على أنشطته" (BCBS, 2017, p. 8) ، وفي المملكة العربية السعودية، تزداد أهمية مخاطر الامتثال مع تزايد المتطلبات التنظيمية في مجالات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، وحماية المستهلك، والالتزام بمعايير بازل III و IFRS 9.

مخاطر السمعة (Reputation Risk): وتعرف بأنها "مخاطر تضرر سمعة البنك نتيجة للتصورات السلبية لدى العملاء أو المستثمرين أو الجهات التنظيمية أو الرأي العام، والتي قد تؤثر سلباً على قدرة البنك على الاحتفاظ بالعملاء والموظفين ، وإقامة علاقات تجارية جديدة، والوصول إلى مصادر التمويل" (BCBS, 2020, p. 14) ، وتعتبر مخاطر السمعة من المخاطر الهامة في بيئة الأعمال المعاصرة، خاصة مع انتشار وسائل التواصل الاجتماعي وسرعة انتشار المعلومات

٢،٢،٣ المخاطر الاستراتيجية والناشئة

المخاطر الاستراتيجية (Strategic Risk): وهي "مخاطر التأثير السلبي المحتمل على أرباح البنك أو رأس ماله نتيجة لقرارات استراتيجية غير سليمة، أو تنفيذ غير مناسب للقرارات، أو عدم الاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال" (BCBS, 2018, p. 22) ، وتزداد أهمية المخاطر الاستراتيجية في القطاع المصرفي السعودي في ظل التحولات الهيكلية التي يشهدها القطاع ضمن مبادرات برنامج تطوير القطاع المالي في رؤية ٢٠٣٠.

المخاطر الناشئة (Emerging Risks): وهي "المخاطر الجديدة أو المتطورة التي يصعب تقييمها وقد يكون لها تأثير كبير على البنك" (IIF, 2020, p. 8) ، ومن أمثلة المخاطر الناشئة في القطاع المصرفي: مخاطر الأمن السيبراني، ومخاطر التغير المناخي ، ومخاطر التكنولوجيا المالية (Fintech) ومخاطر الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي ، وقد أشار تقرير الاستقرار

المالي الصادر عن البنك المركزي السعودي الى أن "مخاطر الأمن السيبراني تعتبر من أبرز المخاطر الناشئة التي تواجه القطاع المصرفي السعودي في ظل التحول الرقمي المتسارع" (SAMA, 2021, p. 36).

٢,٣ مصادر المخاطر في القطاع المصرفي

تنبع المخاطر التي تواجه القطاع المصرفي من مصادر متعددة، ويمكن تصنيفها إلى مصادر داخلية وخارجية:

٢,٣,١ مصادر المخاطر الداخلية

تنشأ المخاطر الداخلية من داخل المؤسسة المصرفية نفسها، وتشمل:

الموارد البشرية: تعتبر الأخطاء البشرية والاحتيال الداخلي من المصادر الهامة للمخاطر في البنوك ، وقد أشارت دراسة أجراها معهد التمويل الدولي (IIF) إلى أن "حوالي ٦٠٪ من حوادث المخاطر التشغيلية في البنوك ترتبط بالعنصر البشري" (IIF, 2019, p. 18).

العمليات والأنظمة: قد تنشأ المخاطر من عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية والأنظمة التكنولوجية في البنك ، وتزداد أهمية هذا المصدر للمخاطر مع زيادة اعتماد البنوك على التكنولوجيا من تقديم خدماتها، خاصة في ظل التحول الرقمي الذي يشهده القطاع المصرفي السعودي (SAMA, 2021, p. 42).

الحوكمة والإدارة: قد تنشأ المخاطر من ضعف نظم الحوكمة وعمليات اتخاذ القرار في البنك وقد أشار تقرير صادر عن لجنة بازل للرقابة المصرفية الى أن "ضعف الحوكمة وعدم وجود إطار واضح للمساءلة كان من الأسباب الرئيسية للأزمة المالية العالمية" (BCBS, 2015, p. 5).

٢,٣,٢ مصادر المخاطر الخارجية

تنشأ المخاطر الخارجية من البيئة الخارجية للمؤسسة المصرفية، وتشمل:

التغيرات الاقتصادية والمالية: تتأثر البنوك بشكل كبير بالتغيرات في البيئة الاقتصادية والمالية، مثل التغيرات في أسعار الفائدة، وأسعار صرف العملات، ومعدلات التضخم، والدورات الاقتصادية ، وفي المملكة العربية السعودية، تتأثر

البنوك بشكل خاص بالتغيرات في أسعار النفط نظراً لاعتماد الاقتصاد السعودي على عائدات النفط (SAMA, 2020, p. 28).

التغيرات التنظيمية والقانونية: تؤثر التغيرات في القوانين واللوائح التنظيمية على البنوك، وقد تفرض عليها متطلبات إضافية أو تقيّد من أنشطتها ، وفي السنوات الأخيرة، شهد القطاع المصرفي العالمي والسعودي تزايداً في المتطلبات التنظيمية ، خاصةً في مجالات كفاية رأس المال، والسيولة، ومكافحة غسل الأموال، وحماية المستهلك (BCBS, 2019, p. 32).

التغيرات التكنولوجية: يشهد القطاع المصرفي تغيرات تكنولوجية متسارعة مثل ظهور التكنولوجيا المالية (Fintech)، والخدمات المصرفية الرقمية، والذكاء الاصطناعي ، وتقنية البلوك تشين (Blockchain) ، وتفرض هذه التغيرات تحديات وفرصاً جديدة للبنوك ، وقد أشار تقرير برنامج تطوير القطاع المالي في رؤية ٢٠٣٠ إلى أن "التحول الرقمي وتبني التكنولوجيا المالية الحديثة يمثل أولوية استراتيجية للقطاع المصرفي السعودي" (Vision 2030, 2019, p. 18).

المنافسة: تواجه البنوك منافسة متزايدة من البنوك الأخرى والمؤسسات المالية غير المصرفية والشركات التكنولوجية. وقد أشار تقرير صادر عن شركة ماكينزي إلى أن "البنوك التقليدية قد تفقد ما يصل إلى ٤٠٪ من إيراداتها بحلول عام ٢٠٢٥ لصالح شركات التكنولوجيا المالية والبنوك الرقمية" (McKinsey, 2020, p. 7).

٣. إدارة المخاطر في القطاع المصرفي

٣,١ تعريف إدارة المخاطر

تعرف إدارة المخاطر بأنها "عملية منهجية لتحديد وتقييم والتعامل مع المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة" (ISO 31000, 2018, p. 2) ، وفي السياق المصرفي، تعرف لجنة بازل للرقابة المصرفية إدارة المخاطر بأنها "مجموعة من العمليات والإجراءات التي يتبناها البنك لتحديد وقياس ومراقبة والسيطرة على المخاطر التي يتعرض لها في إطار أنشطته المختلفة" (BCBS, 2021, p. 6) وفي المملكة العربية السعودية، يعرف البنك المركزي السعودي إدارة المخاطر بأنها "عملية شاملة ومنهجية لتحديد وتقييم والتعامل مع المخاطر التي تواجه البنك، بما يضمن تحقيق أهدافه الاستراتيجية والتشغيلية ضمن مستوى المخاطر المقبول" (SAMA, 2019, p. 9).

٣,٢ أهمية إدارة المخاطر في القطاع المصرفي

تعتبر إدارة المخاطر من العمليات الحيوية للمؤسسات المصرفية لعدة أسباب:

حماية القيمة وتعزيز الأداء المالي: تساهم إدارة المخاطر الفعالة في حماية أصول البنك وتقليل الخسائر المالية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي للبنك ، وقد أشارت دراسة أجراها معهد التمويل الدولي (IIF) إلى أن "البنوك التي تتمتع بممارسات متقدمة في إدارة المخاطر حققت عوائد على حقوق الملكية أعلى بنسبة ١٥-٢٠٪ مقارنة بالبنوك التي تعاني من ضعف في إدارة المخاطر" (IIF, 2020, p. 14)

الامتثال للمتطلبات التنظيمية: تفرض الجهات التنظيمية والرقابية على البنوك متطلبات صارمة في مجال إدارة المخاطر، مثل متطلبات بازل III لكفاية رأس المال والسيولة ، وتساهم إدارة المخاطر الفعالة في ضمان الامتثال لهذه المتطلبات وتجنب العقوبات التنظيمية (BCBS, 2019, p. 28).

تعزيز الثقة والسمعة: تساهم إدارة المخاطر الفعالة في تعزيز ثقة العملاء والمستثمرين والجهات التنظيمية في البنك، وتحسين سمعته في السوق ، وقد أشارت دراسة أجراها معهد الحوكمة (IOG) إلى أن "البنوك التي تتمتع بممارسات قوية في إدارة المخاطر تحظى بتقييمات ائتمانية أعلى وتكلفة تمويل أقل" (IOG, 2019, p. 23).

دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية: توفر إدارة المخاطر معلومات قيمة لصناع القرار في البنك، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة وتحقيق التوازن بين المخاطر والعائد ، وقد أشار تقرير صادر عن شركة ديلويت إلى أن "إدماج اعتبارات المخاطر من عملية التخطيط الاستراتيجي يحسن من جودة القرارات الاستراتيجية ويزيد من احتمالية نجاحها" (Deloitte, 2019, p. 15).

تعزيز المرونة التنظيمية: تساهم إدارة المخاطر الفعالة في تعزيز قدرة البنك على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال والصمود أمام الأزمات ، وقد أظهرت جائحة كوفيد-١٩ أهمية المرونة التنظيمية في مواجهة الأزمات غير المتوقعة (BCBS, 2021, p. 12).

٣,٣ إطار إدارة المخاطر في القطاع المصرفي

يتكون إطار إدارة المخاطر في القطاع المصرفي من عدة عناصر متكاملة:

٣,٣,١ الحوكمة والتنظيم

تشمل حوكمة المخاطر الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والسياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر في البنك وتشمل العناصر الرئيسية لحوكمة المخاطر:

- مجلس الإدارة: يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية النهائية عن إدارة المخاطر في البنك، ويقوم بتحديد استراتيجية المخاطر ومستوى المخاطر المقبول (Risk Appetite)، والإشراف على فعالية إطار إدارة المخاطر (BCBS, 2015, p. 8).
- لجنة المخاطر: وهي لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة، تقوم بمراجعة استراتيجية المخاطر والإشراف على تنفيذها، ومراقبة ملف المخاطر للبنك، وتقييم فعالية إطار إدارة المخاطر (BCBS, 2018, p. 14).
- الإدارة التنفيذية: تقوم الإدارة التنفيذية بتنفيذ استراتيجية المخاطر المعتمدة من مجلس الإدارة، وضمان توافر الموارد اللازمة لإدارة المخاطر، وتعزيز ثقافة المخاطر في البنك (SAMA, 2019, p. 12).
- إدارة المخاطر: وهي وحدة مستقلة تقوم بتطوير وتنفيذ إطار إدارة المخاطر، وتحديد وقياس ومراقبة المخاطر، ورفع التقارير الدورية إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة (BCBS, 2021, p. 15).
- التدقيق الداخلي: يقوم التدقيق الداخلي بتقييم مستقل لفعالية إطار إدارة المخاطر، والتأكد من الالتزام بالسياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر (IIA, 2020, p. 9).

٣,٣,٢ عملية إدارة المخاطر

تتضمن عملية إدارة المخاطر في القطاع المصرفي عدة خطوات متكاملة:

تحديد المخاطر (Risk Identification): وهي عملية تحديد المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهداف البنك، سواء كانت مخاطر حالية أو ناشئة وتستخدم البنوك مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات لتحديد المخاطر مثل ورش العمل، وقوائم المراجعة، وتحليل السيناريوهات، وتحليل البيانات (ISO 31000, 2018, p. 8)، وفي القطاع المصرفي السعودي، يتعين على البنوك تطوير "سجل للمخاطر" (Risk Register) يتضمن جميع المخاطر الرئيسية التي تواجه البنك، ومصادرها، وتصنيفها (SAMA, 2019, p. 14).

تقييم المخاطر (Risk Assessment): وهي عملية تحليل وتقييم المخاطر المحددة من حيث احتمالية حدوثها وحجم تأثيرها المحتمل على البنك، وتستخدم البنوك مجموعة متنوعة من النماذج الكمية والنوعية لتقييم المخاطر، مثل نماذج القيمة المعرضة للخطر (Value at Risk)، واختبارات الضغط (Stress Tests)، ومصفوفات المخاطر (Risk Matrices) (BCBS, 2019, p. 18)، وقد أشارت دراسة أجراها البنك المركزي السعودي إلى أن "البنوك السعودية تعتمد بشكل متزايد على النماذج الكمية المتقدمة في تقييم المخاطر، خاصةً مخاطر الائتمان والسوق" (SAMA, 2020, p. 36).

معالجة المخاطر (Risk Treatment): وهي عملية تحديد واختيار وتنفيذ الإجراءات المناسبة للتعامل مع المخاطر المحددة، وتشمل استراتيجيات معالجة المخاطر: تجنب المخاطر (Risk Avoidance)، وتقليل المخاطر (Risk Reduction)، ونقل المخاطر (Risk Transfer)، وقبول المخاطر (Risk Acceptance) (ISO 31000, 2018, p. 10).

القطاع المصرفي السعودي، يتعين على البنوك تطوير "خطط عمل" واضحة لمعالجة المخاطر الرئيسية، تتضمن الإجراءات المطلوبة، والمسؤوليات، والموارد اللازمة، والإطار الزمني للتنفيذ (SAMA, 2019, p. 16).

مراقبة المخاطر وإعداد التقارير (Risk Monitoring and Reporting): وهي عملية مراقبة المخاطر بشكل مستمر وإعداد التقارير الدورية عنها ، وتستخدم البنوك مجموعة متنوعة من المؤشرات والأدوات لمراقبة المخاطر، مثل مؤشرات المخاطر الرئيسية (Key Risk Indicators)، ولوحات المعلومات (Dashboards)، وتقارير المخاطر الدورية (BCBS, 2021, p. 22) ، وفي القطاع المصرفي السعودي، يتعين على البنوك تقديم تقارير دورية عن المخاطر إلى البنك المركزي السعودي، تتضمن معلومات تفصيلية عن ملف المخاطر للبنك، وكفاية رأس المال ، والسيولة، وجودة الأصول (SAMA, 2020, p. 40)

٣,٣,٣ ثقافة المخاطر

تعتبر ثقافة المخاطر عنصراً أساسياً في إطار إدارة المخاطر في القطاع المصرفي، وسيتم تناولها بالتفصيل في القسم التالي من الإطار النظري.

٣,٤ تطور إدارة المخاطر في القطاع المصرفي

شهدت إدارة المخاطر في القطاع المصرفي تطوراً كبيراً على مدى العقود الماضية، ويمكن تقسيم هذا التطور إلى عدة مراحل:

٣,٤,١ المرحلة التقليدية (قبل ١٩٩٠)

في هذه المرحلة، كانت إدارة المخاطر في القطاع المصرفي تتسم بالبساطة والتركيز على المخاطر المالية الأساسية مثل مخاطر الائتمان ومخاطر السيولة ، وكانت تعتمد بشكل كبير على التحليل النوعي والخبرة الشخصية للمديرين، مع محدودية استخدام النماذج الكمية والتكنولوجيا (Dionne, 2013, p. 157)

٣,٤,٢ مرحلة النمذجة الكمية (١٩٩٠-٢٠٠٨)

شهدت هذه المرحلة تطوراً كبيراً في استخدام النماذج الكمية والأساليب الإحصائية في إدارة المخاطر ، مثل نماذج القيمة المعرضة للخطر (Value at Risk) ونماذج تسعير الخيارات (Option Pricing Models) ، كما شهدت هذه المرحلة إدخال اتفاقيات بازل ١ و٢، التي وضعت إطاراً عالمياً لكفاية رأس المال وإدارة المخاطر في البنوك (BCBS, 2018, p. 5).

٣,٤,٣ مرحلة ما بعد الأزمة المالية (٢٠٠٨-الحاضر)

بعد الأزمة المالية العالمية عام ٢٠٠٨، شهدت إدارة المخاطر في القطاع المصرفي تحولاً كبيراً نحو نهج أكثر شمولاً وتكاملاً، يجمع بين النماذج الكمية والتحليل النوعي، ويولي اهتماماً أكبر للجوانب الثقافية والسلوكية في إدارة المخاطر ، كما

شهدت هذه المرحلة إدخال اتفاقية بازل III، التي وضعت متطلبات أكثر صرامة لكفاية رأس المال والسيولة، وأكدت على أهمية الحوكمة وثقافة المخاطر في البنوك (BCBS, 2021, p. 4).

وفي المملكة العربية السعودية، شهدت إدارة المخاطر في القطاع المصرفي تطوراً مماثلاً، مع زيادة التركيز في السنوات الأخيرة على تعزيز ثقافة المخاطر وإدارة المخاطر الشاملة في إطار رؤية ٢٠٣٠ وبرنامج تطوير القطاع المالي (SAMA, 2021, p. 8).

٤. ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية

٤,١ تعريف ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية في الأدبيات الاقتصادية والإدارية، ولكن يمكن تعريفها بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات والمواقف والسلوكيات المشتركة داخل المؤسسة والتي تشكل كيفية تحديد وفهم وتقييم ومناقشة وإدارة المخاطر" (FSB, 2018, p. 3) وتعرف لجنة بازل للرقابة المصرفية ثقافة المخاطر بأنها "مجموعة المعايير والمواقف والسلوكيات داخل البنك التي تحدد كيفية تحديد المخاطر وفهمها وإدارتها، وكيفية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمخاطر" (BCBS, 2020, p. 7)، كما يعرف معهد التمويل الدولي (IIF) ثقافة المخاطر بأنها "النمط السائد من القيم والسلوكيات والممارسات التي تشكل قرارات المخاطر للأفراد والمجموعات داخل المؤسسة المالية" (IIF, 2019, p. 5).

وفي السياق السعودي، يعرف البنك المركزي السعودي ثقافة المخاطر بأنها "مجموعة القيم والمواقف والسلوكيات والممارسات المشتركة بين أفراد المؤسسة المصرفية فيما يتعلق بإدارة المخاطر والتي تنعكس من قراراتهم وتصرفاتهم اليومية" (SAMA, 2019, p. 10) وتجدر الإشارة إلى أن ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية تختلف عن الإجراءات والسياسات الرسمية لإدارة المخاطر، حيث تركز على الجوانب الثقافية والسلوكية غير الرسمية التي تؤثر على كيفية تعامل الأفراد والمجموعات مع المخاطر داخل المؤسسة، وقد أشار تقرير صادر عن مجلس الاستقرار المالي (FSB) إلى أن "ثقافة المخاطر هي الجانب غير المرئي من إطار إدارة المخاطر، ولكنها تؤثر بشكل كبير على فعاليتها" (FSB, 2018, p. 4).

٤,٢ أهمية ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية في القطاع المصرفي

تعتبر ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية من العوامل الحاسمة لنجاح إدارة المخاطر في القطاع المصرفي، وتكتسب أهميتها من عدة جوانب:

تأثيرها على السلوك الفردي والجماعي: تؤثر ثقافة المخاطر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل البنك فيما يتعلق بالمخاطر، وتحدد كيفية تفسيرهم للمخاطر واستجابتهم لها ، وقد أشار تقرير صادر عن مجلس الاستقرار المالي (FSB) الى أن "ثقافة المخاطر القوية تشجع الأفراد على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن المخاطر وتحمل المسؤولية عن أفعالهم" (FSB, 2018, p. 6).

دورها في تعزيز فعالية إطار إدارة المخاطر: تساهم ثقافة المخاطر القوية في تعزيز فعالية إطار إدارة المخاطر الرسمي، من خلال ضمان التزام الأفراد بالسياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر وقد أشارت دراسة أجراها معهد التمويل الدولي (IIF) إلى أن "البنوك التي تتمتع بثقافة مخاطر قوية لديها معدلات امتثال أعلى للسياسات والإجراءات الداخلية المتعلقة بإدارة المخاطر" (IIF, 2020, p. 18).

أهميتها في الوقاية من الأزمات المالية: أظهرت الأزمة المالية العالمية عام ٢٠٠٨ أهمية ثقافة المخاطر في الوقاية من الأزمات المالية، حيث كان ضعف ثقافة المخاطر في العديد من البنوك من الأسباب الرئيسية للأزمة ، وقد أشار تقرير صادر عن لجنة بازل للرقابة المصرفية الى أن "ضعف ثقافة المخاطر وانتشار ثقافة المكافآت قصيرة المدى كان من الأسباب الرئيسية للأزمة المالية العالمية" (BCBS, 2015, p. 7).

دورها في تعزيز سمعة البنك وثقة أصحاب المصلحة: تساهم ثقافة المخاطر القوية من تعزيز سمعة البنك وثقة العملاء والمستثمرين والجهات التنظيمية فيه ، وقد أشارت دراسة أجراها معهد الحوكمة (IOG) إلى أن "البنوك التي تتمتع بثقافة مخاطر قوية تحظى بثقة أكبر من أصحاب المصلحة مما ينعكس إيجاباً على قيمتها السوقية وتكلفة تمويلها" (IOG, 2019, p. 25).

أهميتها في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية: تزداد أهمية ثقافة المخاطر في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية التي يشهدها القطاع المصرفي، مثل التحول الرقمي، وظهور التكنولوجيا المالية، والتغيرات التنظيمية وفي المملكة العربية السعودية ، تزداد أهمية ثقافة المخاطر في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية التي تشهدها المملكة ضمن رؤية ٢٠٣٠ وبرنامج تطوير القطاع المالي (SAMA, 2021, p. 10).

الإطار النظري للبحث: العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي

٣، ٤ أبعاد ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية

تتكون ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية من عدة أبعاد متكاملة، وقد اقترحت الأدبيات والمنظمات الدولية والتنظيمية عدة نماذج لهذه الأبعاد ، ووفقاً لتقرير مجلس الاستقرار المالي (FSB)، يمكن تحديد الأبعاد الرئيسية لثقافة إدارة المخاطر على النحو التالي (FSB, 2018, pp. 7-12):

٤,٣,١ القيادة والتوجيه

تلعب القيادة دوراً محورياً في تشكيل وتعزيز ثقافة المخاطر في المؤسسات المصرفية من خلال "نبذة القمة" (Tone from the Top) التي تحددها الإدارة العليا ومجلس الإدارة ويشمل هذا البعد :-

التزام مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية: يجب على مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية إظهار التزام واضح بإدارة المخاطر السليمة من خلال أقوالهم وأفعالهم ، وقد أشار تقرير صادر عن لجنة بازل للرقابة المصرفية الى أن "التزام القيادة العليا يعتبر العامل الأكثر أهمية في تشكيل ثقافة المخاطر في البنك" (BCBS, 2015, p. 8).

وضع استراتيجية واضحة للمخاطر: يجب على القيادة تحديد استراتيجية واضحة للمخاطر، بما في ذلك تحديد مستوى المخاطر المقبول (Risk Appetite) والحدود القصوى للمخاطر (Risk Limits) ، وفي المملكة العربية السعودية، يلزم البنك المركزي السعودي البنوك بتطوير "بيان مستوى المخاطر المقبول" (Risk Appetite Statement) الذي يحدد المخاطر التي يرغب البنك في تحملها والحدود القصوى لهذه المخاطر (SAMA, 2019, p. 13).

القيادة بالقُدوة: يجب على القادة أن يكونوا قدوة للآخرين في سلوكياتهم المتعلقة بالمخاطر، وأن يظهروا الالتزام بالقيم والمبادئ المتعلقة بإدارة المخاطر السليمة ، وقد أشار تقرير صادر عن معهد التمويل الدولي (IIF) إلى أن "القيادة بالقُدوة تعتبر من أقوى الآليات لترسيخ ثقافة المخاطر السليمة" (IIF, 2020, p. 16).

نظام حوكمة فعال للمخاطر: يجب على القيادة ضمان وجود نظام حوكمة فعال للمخاطر يحدد بوضوح المسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بإدارة المخاطر، ويضمن وجود رقابة فعالة على المخاطر ، وقد أشارت دراسة أجراها البنك المركزي السعودي الى أن "البنوك السعودية التي تتمتع بنظام حوكمة قوي للمخاطر كانت أكثر قدرة على إدارة المخاطر خلال جائحة كوفيد-١٩" (SAMA, 2021, p. 15).

٤,٣,٢ المساءلة والمسؤولية

يتعلق هذا البعد بوجود إطار واضح للمساءلة والمسؤولية عن المخاطر في جميع مستويات المؤسسة، ويشمل:

تحديد واضح للمسؤوليات: يجب تحديد مسؤوليات إدارة المخاطر بوضوح لجميع الأفراد والوحدات داخل البنك، وضمان فهمهم لهذه المسؤوليات ، وقد اقترح مجلس الاستقرار المالي (FSB) نموذج "خطوط الدفاع الثلاثة" (Three Lines of Defense) لتحديد المسؤوليات في إدارة المخاطر، حيث يكون خط الدفاع الأول (وحدات الأعمال) مسؤولاً عن تحديد وتقييم وإدارة المخاطر اليومية، ويكون خط الدفاع الثاني (إدارة المخاطر والامتثال) مسؤولاً عن الرقابة والإشراف ويكون خط الدفاع الثالث (التدقيق الداخلي) مسؤولاً عن التقييم المستقل لفعالية إطار إدارة المخاطر (FSB, 2018, p. 9).

ملكية المخاطر: يجب تعزيز مفهوم "ملكية المخاطر" (Risk Ownership) لدى جميع الموظفين، بحيث يشعر كل فرد بمسؤوليته الشخصية عن تحديد وإدارة المخاطر المرتبطة بعمله ، وقد أشار تقرير صادر عن معهد التمويل الدولي (IIF) إلى أن "تعزيز ملكية المخاطر لدى جميع الموظفين يعتبر من العناصر الأساسية لثقافة المخاطر القوية" (IIF, 2019, p. 12).

المساءلة والعواقب: يجب وجود نظام فعال للمساءلة، بحيث يتحمل الأفراد مسؤولية قراراتهم وأفعالهم المتعلقة بالمخاطر، مع وجود عواقب واضحة للانتهاكات والسلوكيات غير المسؤولة وقد أشار تقرير صادر عن لجنة بازل للرقابة المصرفية إلى أن "وجود آليات فعالة للمساءلة يعتبر عنصراً أساسياً في تعزيز ثقافة المخاطر السليمة" (BCBS, 2021, p. 14).

الاستقلالية والسلطة: يجب ضمان استقلالية وظائف الرقابة على المخاطر (مثل إدارة المخاطر والامتثال والتدقيق الداخلي)، ومنحها السلطة اللازمة للقيام بمهامها بفعالية، وفي المملكة العربية السعودية، يلزم البنك المركزي السعودي البنوك بضمن استقلالية إدارة المخاطر، وتبعية المباشرة لمجلس الإدارة أو لجنة المخاطر المنبثقة عنه (SAMA, 2019, p. 16).

٣، ٤، التواصل والتدريب

يتعلق هذا البعد بكيفية التواصل والتدريب حول المخاطر داخل المؤسسة، ويشمل:

التواصل المفتوح والشفافية: يجب تعزيز التواصل المفتوح والشفافية حول المخاطر من جميع مستويات المؤسسة، بحيث يشعر الموظفون بالراحة في التعبير عن مخاوفهم وطرح الأسئلة حول المخاطر ، وقد أشار تقرير صادر عن مجلس الاستقرار المالي (FSB) إلى أن "التواصل المفتوح والشفافية يعتبران من العناصر الأساسية لثقافة المخاطر الفعالة" (FSB, 2018, p. 10).

نقل المعلومات والمعرفة: يجب ضمان نقل المعلومات والمعرفة المتعلقة بالمخاطر بشكل فعال داخل المؤسسة، سواء بشكل عمودي (بين المستويات الإدارية المختلفة) أو أفقي (بين الوحدات والأقسام المختلفة) ، وقد أشارت دراسة أجراها معهد التمويل الدولي (IIF) إلى أن "البنوك التي تتمتع بآليات فعالة لنقل المعلومات والمعرفة المتعلقة بالمخاطر كانت أكثر قدرة على تحديد وإدارة المخاطر الناشئة" (IIF, 2020, p. 20).

التدريب والتوعية: يجب توفير برامج تدريب وتوعية مستمرة للموظفين حول المخاطر وكيفية إدارتها، بما يتناسب مع أدوارهم ومسؤولياتهم ، وفي المملكة العربية السعودية، يلزم البنك المركزي السعودي البنوك بتوفير "برامج تدريب منتظمة للموظفين حول المخاطر المختلفة التي قد تواجه البنك، وكيفية تحديد وتقييم وإدارتها" (SAMA, 2019, p. 18).

آليات الإبلاغ عن المخالفات: يجب وجود آليات فعالة للإبلاغ عن المخالفات والمخاوف المتعلقة بالمخاطر، مع ضمان حماية المبلغين من الانتقام وقد أشار تقرير صادر عن لجنة بازل للرقابة المصرفية إلى أن "وجود آليات فعالة للإبلاغ عن المخالفات يعتبر عنصراً أساسياً في الكشف المبكر عن المخاطر والانتهاكات" (BCBS, 2020, p. 16).

٤,٣,٤ الحوافز والمكافآت

يتعلق هذا البعد بكيفية ربط الحوافز والمكافآت بإدارة المخاطر السليمة، ويشمل:

توافق الحوافز مع إدارة المخاطر: يجب ضمان توافق نظم الحوافز والمكافآت مع استراتيجية المخاطر ومستوى المخاطر المقبول للبنك بحيث لا تشجع على المخاطرة المفرطة أو قصيرة المدى، وقد أشار تقرير صادر عن مجلس الاستقرار المالي (FSB) إلى أن "عدم توافق الحوافز مع إدارة المخاطر السليمة كان من الأسباب الرئيسية للأزمة المالية العالمية" (FSB, 2018, p. 11)

التوازن بين المقاييس الكمية والنوعية: يجب تحقيق التوازن بين المقاييس الكمية (مثل الأرباح والعائد على رأس المال) والمقاييس النوعية (مثل جودة إدارة المخاطر والالتزام بالقيم والأخلاقيات) في تقييم أداء الموظفين وتحديد مكافآتهم وقد أشار تقرير صادر عن لجنة بازل للرقابة المصرفية إلى أن "الاعتماد المفرط على المقاييس الكمية في تحديد المكافآت قد يؤدي إلى تشجيع المخاطرة المفرطة" (BCBS, 2019, p. 20).

الأفق الزمني للحوافز: يجب مراعاة الأفق الزمني للمخاطر في تصميم نظم الحوافز، بحيث تأخذ في الاعتبار المخاطر طويلة المدى وليس فقط النتائج قصيرة المدى، وقد أوصت لجنة بازل للرقابة المصرفية بتأجيل جزء من المكافآت المتغيرة للمديرين التنفيذيين وكبار متخذي المخاطر لفترة زمنية مناسبة، مع إمكانية استردادها في حالة ظهور خسائر مستقبلية (BCBS, 2021, p. 18)

تقدير السلوك الإيجابي: يجب تقدير ومكافأة السلوك الإيجابي المتعلق بإدارة المخاطر، مثل الكشف عن المخاطر المحتملة، والتعلم من الأخطاء، والالتزام بالقيم والأخلاقيات وفي المملكة العربية السعودية، يشجع البنك المركزي السعودي البنوك على "تطوير آليات لتقدير ومكافأة الموظفين الذين يظهرون سلوكاً إيجابياً في إدارة المخاطر" (SAMA, 2019, p. 20).

٤,٣,٥ التكامل الاستراتيجي وصنع القرار

يتعلق هذا البعد بكيفية دمج اعتبارات المخاطر في عمليات التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار، ويشمل:

دمج المخاطر في التخطيط الاستراتيجي: يجب دمج اعتبارات المخاطر بشكل كامل في عملية التخطيط الاستراتيجي للبنك، بحيث تؤخذ المخاطر في الاعتبار عند تحديد الأهداف والاستراتيجيات، وقد أشار تقرير صادر عن معهد التمويل

الدولي (IIF) إلى أن "البنوك التي تدمج اعتبارات المخاطر في تخطيطها الاستراتيجي تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل مستدام" (IIF, 2020, p. 22).

التوازن بين المخاطر والعائد: يجب تحقيق التوازن المناسب بين المخاطر والعائد من عمليات صنع القرار، بحيث لا يتم التركيز فقط على تعظيم العائد دون مراعاة المخاطر المصاحبة وقد أشار تقرير صادر عن لجنة بازل للرقابة المصرفية إلى أن "التركيز المفرط على تعظيم العائد دون مراعاة كافية للمخاطر كان من الأسباب الرئيسية للأزمة المالية العالمية" (BCBS, 2015, p. 10).

تحدي الافتراضات والتفكير النقدي: يجب تشجيع التفكير النقدي وتحدي الافتراضات في عمليات صنع القرار المتعلقة بالمخاطر لتجنب "التفكير الجماعي" (Groupthink) والانحيازات المعرفية، وقد أشار تقرير صادر عن مجلس الاستقرار المالي (FSB) إلى أن "غياب التفكير النقدي وتحدي الافتراضات كان من الأسباب الرئيسية لفشل العديد من البنوك في تحديد المخاطر قبل الأزمة المالية العالمية" (FSB, 2018, p. 12).

تقييم تأثير القرارات على المخاطر: يجب تقييم تأثير القرارات الاستراتيجية والتشغيلية على ملف المخاطر للبنك، وضمان اتساقها مع مستوى المخاطر المقبول، وفي المملكة العربية السعودية، يلزم البنك المركزي السعودي البنوك بإجراء "تقييم تأثير المخاطر" (Risk Impact Assessment) للقرارات الاستراتيجية الرئيسية، مثل إطلاق منتجات جديدة، أو الدخول في أسواق جديدة، أو عمليات الاندماج والاستحواذ (SAMA, 2020, p. 24).

٤,٤ تقييم وقياس ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية

يعتبر تقييم وقياس ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية من التحديات التي تواجه المؤسسات المصرفية، نظراً للطبيعة غير الملموسة للثقافة والجوانب السلوكية ومع ذلك، هناك عدة منهجيات وأدوات يمكن استخدامها لتقييم وقياس ثقافة المخاطر:

٤,٤,١ المؤشرات الكمية والنوعية

يمكن استخدام مجموعة متنوعة من المؤشرات الكمية والنوعية لتقييم ثقافة المخاطر ومن أمثلتها:

المؤشرات الكمية: تشمل معدلات الامتثال للسياسات والإجراءات، وعدد حوادث المخاطر وتكرارها، وعدد المخالفات التي تم الإبلاغ عنها، ونتائج اختبارات الضغط، ومؤشرات المخاطر الرئيسية (Key Risk Indicators)، وقد أشار تقرير صادر عن معهد التمويل الدولي (IIF) إلى أن "المؤشرات الكمية توفر بيانات موضوعية يمكن تتبعها بمرور الوقت، ولكنها قد لا تعكس بشكل كامل الجوانب السلوكية والثقافية" (IIF, 2019, p. 25).

المؤشرات النوعية: تشمل استطلاعات آراء الموظفين حول ثقافة المخاطر، والمقابلات المتعمقة مع كبار المديرين، ومراجعة الوثائق والمستندات المتعلقة بالمخاطر، وملاحظات اجتماعات مجلس الإدارة ولجنة المخاطر، وقد أشار تقرير

صادر عن مجلس الاستقرار المالي (FSB) إلى أن "المؤشرات النوعية توفر رؤى أعمق حول الجوانب السلوكية والثقافية، ولكنها قد تكون أكثر صعوبة في القياس والمقارنة" (FSB, 2018, p. 14).

وفي المملكة العربية السعودية، يشجع البنك المركزي السعودي البنوك على "استخدام مزيج متوازن من المؤشرات الكمية والنوعية لتقييم ثقافة المخاطر مع مراعاة خصوصية كل بنك وسياقه التشغيلي" (SAMA, 2021, p. 22).

٤,٤,٢ استطلاعات ثقافة المخاطر

تعتبر استطلاعات ثقافة المخاطر من الأدوات الشائعة لتقييم ثقافة المخاطر في المؤسسات المصرفية، حيث توفر بيانات كمية ونوعية حول تصورات الموظفين ومواقفهم وسلوكياتهم المتعلقة بالمخاطر، ويمكن تصميم الاستطلاعات لقياس مختلف أبعاد ثقافة المخاطر، مثل القيادة والتوجيه، والمساءلة والمسؤولية، والتواصل والتدريب، والحوافز والمكافآت، والتكامل الاستراتيجي وصنع القرار وقد أشار تقرير صادر عن معهد التمويل الدولي (IIF) إلى أن "استطلاعات ثقافة المخاطر، إذا تم تصميمها وتنفيذها بشكل سليم، يمكن أن توفر رؤى قيمة حول نقاط القوة والضعف في ثقافة المخاطر، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين" (IIF, 2020, p. 26) ومع ذلك يجب مراعاة بعض التحديات المرتبطة باستطلاعات ثقافة المخاطر، مثل التحيزات المحتملة في الإجابات، وتأثير "الرغبة الاجتماعية" (Social Desirability Bias)، والحاجة إلى ضمان سرية الإجابات وعدم الكشف عن هوية المشاركين.

٤,٤,٣ مراجعات ثقافة المخاطر

تتضمن مراجعات ثقافة المخاطر تقييماً شاملاً لثقافة المخاطر في المؤسسة، باستخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات، مثل المقابلات، والملاحظات، وتحليل الوثائق، واستطلاعات الرأي، ويمكن أن تتم هذه المراجعات من قبل فريق داخلي (مثل التدقيق الداخلي) أو خارجي (مثل شركات الاستشارات المتخصصة) وقد أشار تقرير صادر عن لجنة بازل للرقابة المصرفية إلى أن "مراجعات ثقافة المخاطر يجب أن تكون جزءاً من إطار الحوكمة والرقابة الداخلية للبنك، وأن تتم بشكل دوري لتحديد التغيرات والتطورات في ثقافة المخاطر بمرور الوقت" (BCBS, 2020, p. 24)، وفي المملكة العربية السعودية، يلزم البنك المركزي السعودي البنوك بإجراء "مراجعة شاملة لثقافة المخاطر مرة واحدة على الأقل كل ثلاث سنوات، مع تقديم تقرير عن نتائج المراجعة إلى مجلس الإدارة ولجنة المخاطر" (SAMA, 2019, p. 22).

٤,٤,٤ بطاقات أداء ثقافة المخاطر

تعتبر بطاقات أداء ثقافة المخاطر (Risk Culture Scorecards) من الأدوات المستخدمة لتقييم وقياس ثقافة المخاطر، حيث توفر إطاراً منظماً لتقييم مختلف أبعاد ثقافة المخاطر وتتبع التقدم بمرور الوقت، وتتضمن بطاقة الأداء عادةً مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية لكل بعد من أبعاد ثقافة المخاطر، مع تحديد مستهدفات واضحة ومقاييس للتقدم وقد أشار تقرير صادر عن معهد التمويل الدولي (IIF) إلى أن "بطاقات أداء ثقافة المخاطر توفر وسيلة فعالة لتبسيط وتوصيل حالة ثقافة المخاطر في المؤسسة، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين" (IIF, 2019, p. 28)، وفي

المملكة العربية السعودية يشجع البنك المركزي السعودي البنوك على "تطوير بطاقات أداء لثقافة المخاطر، تتضمن مؤشرات متوازنة تعكس مختلف أبعاد ثقافة المخاطر، مع مراعاة خصوصية كل بنك وسياقه التشغيلي" (SAMA, 2021, p. 24).

٤,٥,٥ تطوير وتعزيز ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية

يتطلب تطوير وتعزيز ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية جهوداً مستمرة ومنهجية من قبل المؤسسة المصرفية، ويشمل ذلك:

٤,٥,١ تحديد الوضع الراهن والأهداف المستقبلية

تبدأ عملية تطوير ثقافة المخاطر بتقييم الوضع الراهن لثقافة المخاطر في المؤسسة، وتحديد الفجوات والمجالات التي تحتاج إلى تحسين، ثم تحديد الأهداف المستقبلية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وقد أشار تقرير صادر عن مجلس الاستقرار المالي (FSB) إلى أن "عملية تطوير ثقافة المخاطر يجب أن تكون مدفوعة برؤية واضحة لما تريد المؤسسة تحقيقه، وفهم دقيق للوضع الراهن" (FSB, 2018, p. 16).

٤,٥,٢ تطوير خطة عمل شاملة

بعد تحديد الوضع الراهن والأهداف المستقبلية يتم تطوير خطة عمل شاملة لتطوير وتعزيز ثقافة المخاطر، تتضمن مبادرات محددة لكل بعد من أبعاد ثقافة المخاطر، مع تحديد المسؤوليات والموارد والإطار الزمني للتنفيذ، وقد أشار تقرير صادر عن معهد التمويل الدولي (IIF) إلى أن "خطة العمل يجب أن تكون واقعية ومتوازنة، وتأخذ في الاعتبار القيود والتحديات التي قد تواجه المؤسسة" (IIF, 2020, p. 30).

٤,٥,٣ تنفيذ المبادرات والتدخلات

يتم تنفيذ المبادرات والتدخلات المحددة من خطة العمل، مثل تطوير السياسات والإجراءات، وبرامج التدريب والتوعية، وتعديل نظم الحوافز والمكافآت، وتعزيز آليات التواصل والإبلاغ عن المخالفات، وقد أشار تقرير صادر عن لجنة بازل للرقابة المصرفية إلى أن "تنفيذ المبادرات يجب أن يتم بطريقة منسقة ومتكاملة، مع مراعاة الترابط بين مختلف أبعاد ثقافة المخاطر" (BCBS, 2021, p. 26).

٤,٥,٤ المراقبة والتقييم المستمر

يجب مراقبة وتقييم تأثير المبادرات والتدخلات على ثقافة المخاطر بشكل مستمر، باستخدام المؤشرات الكمية والنوعية المحددة في بطاقة أداء ثقافة المخاطر، وقد أشار تقرير صادر عن معهد التمويل الدولي (IIF) إلى أن "المراقبة والتقييم المستمر يساعدان على تحديد ما إذا كانت المبادرات والتدخلات تحقق النتائج المرجوة، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام" (IIF, 2019, p. 32).

٤,٥,٥ التعلم والتحسين المستمر

يجب استخدام نتائج المراقبة والتقييم للتعلم وتحسين ثقافة المخاطر بشكل مستمر، مع الاستفادة من الخبرات والدروس المستفادة، وتبادل أفضل الممارسات داخل المؤسسة وخارجها ، وقد أشار تقرير صادر عن مجلس الاستقرار المالي (FSB) إلى أن "تطوير ثقافة المخاطر هو رحلة مستمرة وليست وجهة نهائية ، وتتطلب التزاماً طويلاً المدى من قبل القيادة العليا" (FSB, 2018, p. 18) وفي المملكة العربية السعودية، يشجع البنك المركزي السعودي البنوك على "تبني نهج منهجي ومستدام لتطوير وتعزيز ثقافة المخاطر، يتناسب مع حجم وتعقيد وطبيعة أعمال البنك، ويأخذ في الاعتبار خصوصية السياق المحلي " (SAMA, 2021, p. 26).

٥. الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي

٥,١ تعريف الأداء المؤسسي

يعتبر الأداء المؤسسي من المفاهيم المحورية في أدبيات الإدارة الاستراتيجية والأعمال، ويشير إلى "مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها" (Neely, 2015, p. 12) ، وفي السياق المصرفي، يمكن تعريف الأداء المؤسسي بأنه "قدرة البنك على استخدام موارده بكفاءة وفعالية لتحقيق أهدافه المالية وغير المالية وتلبية توقعات أصحاب المصلحة المختلفين" (SAMA, 2019, p. 25) ويشير معهد التمويل الدولي (IIF) إلى أن الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي هو "مفهوم متعدد الأبعاد يتجاوز المقاييس المالية التقليدية ليشمل الجوانب التشغيلية والاستراتيجية والتنظيمية والاجتماعية" (IIF, 2020, p. 34) ، وهذا المفهوم الشامل للأداء المؤسسي يتماشى مع التوجهات المعاصرة في القطاع المصرفي، التي تؤكد على أهمية الأداء المستدام والمتوازن الذي يأخذ في الاعتبار مصالح جميع أصحاب المصلحة.

٥,٢ أبعاد الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي

يتكون الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي من عدة أبعاد متكاملة، تعكس مختلف جوانب أداء البنك:

٥,٢,١ الأداء المالي (Financial Performance)

يعتبر الأداء المالي من الأبعاد الأساسية للأداء المؤسسي في القطاع المصرفي، ويشير إلى "قدرة البنك على توليد الأرباح وتعظيم قيمة حقوق المساهمين" (BCBS, 2019, p. 30) ، ويتم قياس الأداء المالي من خلال مجموعة متنوعة من المؤشرات، مثل:

مؤشرات الربحية: مثل العائد على الأصول (ROA)، والعائد على حقوق الملكية (ROE)، وهامش الفائدة الصافي (NIM)، ونسبة التكلفة إلى الدخل (Cost-to-Income Ratio) ، وقد أشارت دراسة أجراها البنك المركزي السعودي إلى أن

"متوسط العائد على حقوق الملكية للبنوك السعودية بلغ ١٠,٨٪ في عام ٢٠٢٠، مقارنة بمتوسط عالمي قدره ٨,٩٪" (SAMA, 2021, p. 32).

مؤشرات النمو: مثل معدل نمو الأصول، ومعدل نمو الودائع، ومعدل نمو القروض، ومعدل نمو الإيرادات، ومعدل نمو الأرباح، وقد أشار تقرير صادر عن شركة ديلويت إلى أن "البنوك السعودية حققت معدل نمو سنوي مركب قدره ٦,٥٪ في إجمالي الأصول خلال الفترة ٢٠١٦-٢٠٢٠" (Deloitte, 2021, p. 18).

مؤشرات القيمة السوقية: مثل نسبة سعر السهم إلى الأرباح (P/E) ونسبة سعر السهم إلى القيمة الدفترية (P/B)، والقيمة السوقية للبنك، ومضاعف القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية (Market-to-Book Multiple)، وقد أشار تقرير صادر عن شركة كي بي إم جي إلى أن "متوسط نسبة سعر السهم إلى القيمة الدفترية للبنوك السعودية المدرجة بلغ ١,٤ في عام ٢٠٢٠" (KPMG, 2021, p. 15).

٥,٢,٢ الأداء التشغيلي (Operational Performance)

يشير الأداء التشغيلي إلى "كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للبنك، وقدرته على تقديم المنتجات والخدمات بطريقة فعالة من حيث التكلفة والجودة" (BCBS, 2020, p. 32)، ويتم قياس الأداء التشغيلي من خلال مجموعة متنوعة من المؤشرات، مثل:

مؤشرات الكفاءة: مثل نسبة التكلفة إلى الدخل (Cost-to-Income Ratio)، وتكلفة الموظف الواحد، وتكلفة العميل الواحد، وإنتاجية الموظفين، وقد أشارت دراسة أجراها البنك المركزي السعودي إلى أن "متوسط نسبة التكلفة إلى الدخل للبنوك السعودية بلغ ٣٦,٥٪ في عام ٢٠٢٠، وهو أقل من المتوسط العالمي البالغ ٥٥,١٪" (SAMA, 2021, p. 34).

مؤشرات الجودة: مثل معدلات الخطأ، ووقت معالجة المعاملات، ودقة التقارير، وجودة خدمة العملاء، وقد أشار تقرير صادر عن معهد التمويل الدولي (IIF) إلى أن "البنوك التي تحقق مستويات عالية من جودة العمليات تكون أكثر قدرة على تقليل المخاطر التشغيلية وزيادة رضا العملاء" (IIF, 2020, p. 36).

مؤشرات الرقمنة: مثل نسبة المعاملات الرقمية، ومعدل اعتماد القنوات الرقمية، وكفاءة النظم والتطبيقات التكنولوجية، وفي المملكة العربية السعودية، شهد القطاع المصرفي تحولاً رقمياً متسارعاً في السنوات الأخيرة، حيث "ارتفعت نسبة المعاملات المصرفية الرقمية من ٣٦٪ في عام ٢٠١٧ إلى ٧٦٪ في عام ٢٠٢١" (SAMA, 2022, p. 14).

٥,٢,٣ الأداء الاستراتيجي (Strategic Performance)

يشير الأداء الاستراتيجي إلى "قدرة البنك على تنفيذ استراتيجيته وتحقيق أهدافه الاستراتيجية، والتكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال" (BCBS, 2021, p. 34)، ويتم قياس الأداء الاستراتيجي من خلال مجموعة متنوعة من المؤشرات، مثل: مؤشرات الحصة السوقية: مثل حصة البنك في السوق من حيث الأصول، والودائع، والقروض، والمنتجات والخدمات المختلفة. وقد أشار تقرير صادر عن شركة ماكينزي إلى أن "البنوك السعودية الكبرى تستحوذ على حوالي ٧٠٪ من إجمالي أصول القطاع المصرفي في المملكة" (McKinsey, 2021, p. 22).

مؤشرات الابتكار: مثل عدد المنتجات والخدمات الجديدة، ومعدل نجاح المنتجات الجديدة، ومستوى الاستثمار في البحث والتطوير، وقد أشار تقرير صادر عن شركة برايس ووترهاوس كوبرز إلى أن "البنوك السعودية استثمرت حوالي ٥٪ من إجمالي إيراداتها في الابتكار والتطوير خلال عام ٢٠٢٠" (PwC, 2021, p. 16).

مؤشرات التكيف الاستراتيجي: مثل سرعة الاستجابة للتغيرات في بيئة الأعمال، والقدرة على تعديل الاستراتيجية استجابةً للظروف المتغيرة، والمرونة التنظيمية وقد أشار تقرير صادر عن معهد التمويل الدولي (IIF) إلى أن "البنوك التي تتمتع بقدرة عالية على التكيف الاستراتيجي كانت أكثر قدرة على التعامل مع التحديات الناشئة عن جائحة كوفيد-١٩" (IIF, 2021, p. 24).

٥,٢,٤ الأداء الاجتماعي والبيئي (Social and Environmental Performance)

يشير الأداء الاجتماعي والبيئي إلى "مدى التزام البنك بمسؤولياته الاجتماعية والبيئية، وقدرته على تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية" (BCBS, 2020, p. 36)، ويتم قياس الأداء الاجتماعي والبيئي من خلال مجموعة متنوعة من المؤشرات، مثل:

مؤشرات المسؤولية الاجتماعية: مثل حجم التبرعات والمساهمات المجتمعية، وعدد المبادرات المجتمعية، ومستوى المشاركة في الأنشطة المجتمعية، وقد أشار تقرير صادر عن البنك المركزي السعودي إلى أن "البنوك السعودية ساهمت بأكثر من ٥٠٠ مليون ريال سعودي في مبادرات المسؤولية الاجتماعية خلال عام ٢٠٢٠" (SAMA, 2021, p. 38).

مؤشرات التمويل المستدام: مثل حجم التمويل الموجه للمشاريع المستدامة، ونسبة التمويل الأخضر، ومستوى الالتزام بمبادئ التمويل المسؤول، وقد أشار تقرير صادر عن شركة ديلويت إلى أن "البنوك السعودية بدأت في تبني مبادئ التمويل المسؤول والتمويل الأخضر، تماشيًا مع أهداف رؤية ٢٠٣٠ من مجال الاستدامة" (Deloitte, 2021, p. 24).

مؤشرات البصمة البيئية: مثل انبعاثات الكربون، واستهلاك الطاقة، واستهلاك الموارد الطبيعية ، وإدارة النفايات ، وفي المملكة العربية السعودية، تبنت العديد من البنوك مبادرات لتقليل بصمتها البيئية مثل "مبادرة البنك الأخضر" التي أطلقها البنك الأهلي السعودي، والتي تهدف إلى تقليل انبعاثات الكربون بنسبة ٢٥٪ بحلول عام ٢٠٢٥ (SNB, 2021, p. 45).

٥,٣ قياس وتقييم الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي

يتطلب قياس وتقييم الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والمنهجيات، ومن أهمها:

٥,٣,١ بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أشهر الأدوات المستخدمة في قياس وتقييم الأداء المؤسسي، حيث توفر إطاراً متكاملاً لقياس الأداء من أربعة منظورات: المنظور المالي، منظور العملاء ، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو وقد أشار تقرير صادر عن معهد التمويل الدولي (IIF) إلى أن "بطاقة الأداء المتوازن توفر نظرة شاملة ومتوازنة للأداء المؤسسي، وتساعد على ربط الأهداف الاستراتيجية بمؤشرات الأداء الرئيسية" (IIF, 2020, p. 38) وفي المملكة العربية السعودية، تبنت العديد من البنوك بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس وتقييم الأداء المؤسسي، مع تكييفها لتناسب خصوصية كل بنك وسياقه التشغيلي وقد أشار تقرير صادر عن البنك المركزي السعودي إلى أن "حوالي ٧٥٪ من البنوك السعودية تستخدم بطاقة الأداء المتوازن أو نموذجاً مشابهاً لقياس وتقييم الأداء المؤسسي" (SAMA, 2020, p. 42).

٥,٣,٢ تحليل النسب المالية (Financial Ratio Analysis)

يعتبر تحليل النسب المالية من الأدوات التقليدية لقياس وتقييم الأداء المالي للبنوك، ويتضمن حساب وتحليل مجموعة متنوعة من النسب المالية، مثل نسب الربحية (ROA, ROE)، ونسب السيولة (LCR, NSFR)، ونسب كفاية رأس المال (CAR, Tier 1 Ratio)، ونسب جودة الأصول (NPL Ratio, Coverage Ratio) وقد أشار تقرير صادر عن لجنة بازل للرقابة المصرفية إلى أن "تحليل النسب المالية يوفر معلومات قيمة عن الوضع المالي للبنك وأدائه ، ولكنه يجب أن يستكمل بأدوات أخرى لقياس الجوانب غير المالية للأداء" (BCBS, 2019, p. 36) ، وفي المملكة العربية السعودية، يستخدم البنك المركزي السعودي مجموعة شاملة من النسب المالية لتقييم أداء البنوك والإشراف عليها، كما تقوم البنوك نفسها باستخدام هذه النسب لتقييم أدائها ومقارنته مع أداء البنوك الأخرى (SAMA, 2021, p. 40).

٥,٣,٣ تحليل الكفاءة (Efficiency Analysis)

يركز تحليل الكفاءة على قياس مدى كفاءة البنك من استخدام موارده لتحقيق مخرجاته، ويتضمن استخدام أساليب متقدمة مثل تحليل مغلف البيانات (Data Envelopment Analysis) وتحليل الحدود العشوائية (Stochastic Frontier Analysis)، وقد أشار تقرير صادر عن معهد التمويل الدولي (IIF) إلى أن "تحليل الكفاءة يوفر رؤى قيمة حول كيفية استخدام البنك لموارده، ويساعد على تحديد مجالات التحسين" (IIF, 2019, p. 42).

وفي المملكة العربية السعودية، استخدمت عدة دراسات تحليل الكفاءة لقياس وتقييم أداء البنوك السعودية، على سبيل المثال، أشارت دراسة أجراها الحربي (٢٠١٩) إلى أن "متوسط الكفاءة الفنية للبنوك السعودية بلغ ٨٧,٥٪ خلال الفترة ٢٠١٥-٢٠١٨، مما يشير إلى وجود مجال لتحسين الكفاءة بنسبة ١٢,٥٪" (Alharbi, 2019, p. 28).

٥,٣,٤ تحليل المقارنة المرجعية (Benchmarking Analysis)

يتضمن تحليل المقارنة المرجعية مقارنة أداء البنك مع أداء البنوك الأخرى (المقارنة المرجعية الخارجية) أو مع أدائه السابق (المقارنة المرجعية الداخلية)، باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية، وقد أشار تقرير صادر عن لجنة بازل للرقابة المصرفية إلى أن "تحليل المقارنة المرجعية يساعد البنوك على تحديد نقاط قوتها وضعفها مقارنة بالمنافسين، وتحديد أفضل الممارسات التي يمكن تبنيها" (BCBS, 2020, p. 38) وفي المملكة العربية السعودية، يقوم البنك المركزي السعودي بإجراء تحليل المقارنة المرجعية للبنوك السعودية بشكل دوري، ونشر النتائج في تقريره السنوي عن القطاع المصرفي، كما تقوم البنوك نفسها بإجراء تحليل المقارنة المرجعية كجزء من عملية التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي (SAMA, 2021, p. 42).

٥,٤ العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي للبنوك

يتأثر الأداء المؤسسي للبنوك بمجموعة متنوعة من العوامل الداخلية والخارجية، ومن أهمها:

٥,٤,١ العوامل الداخلية

تشمل العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المؤسسي للبنوك:

الحوكمة والإدارة: تؤثر جودة الحوكمة والإدارة بشكل كبير على أداء البنك، من خلال تحديد الاستراتيجية، واتخاذ القرارات الرئيسية، والإشراف على العمليات ، وقد أشارت دراسة أجراها معهد الحوكمة (IOG) إلى أن "البنوك التي تتمتع بحوكمة قوية حققت عوائد على حقوق الملكية أعلى بنسبة ١٥-٢٥٪ مقارنة بالبنوك التي تعاني من ضعف في الحوكمة" (IOG, 2020, p. 32).

إدارة المخاطر: تؤثر جودة إدارة المخاطر على أداء البنك من خلال تحديد وقياس ومراقبة ومعالجة المخاطر المختلفة التي يواجهها ، وقد أشار تقرير صادر عن لجنة بازل للرقابة المصرفية إلى أن "البنوك التي تتمتع بإدارة مخاطر فعالة تكون أكثر قدرة على تحقيق أداء مستدام على المدى الطويل" (BCBS, 2021, p. 40).

الموارد البشرية: تؤثر جودة وكفاءة الموارد البشرية على أداء البنك، من خلال تنفيذ الاستراتيجية، وتقديم الخدمات للعملاء، وإدارة العمليات ، وقد أشار تقرير صادر عن شركة ديلويت إلى أن "البنوك التي تستثمر من تطوير وتحفيز موظفيها تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية والابتكار ورضا العملاء" (Deloitte, 2020, p. 28).

التكنولوجيا والرقمنة: تؤثر مستوى التكنولوجيا والرقمنة على أداء البنك من خلال تحسين كفاءة العمليات، وتعزيز تجربة العملاء، وتقليل التكاليف ، وقد أشار تقرير صادر عن شركة ماكينزي إلى أن "البنوك التي تتبنى التكنولوجيا الرقمية بشكل فعال يمكنها تحقيق خفض في نسبة التكلفة إلى الدخل بنسبة تصل إلى ٣٠٪" (McKinsey, 2021, p. 26).

٥,٤,٢ العوامل الخارجية

تشمل العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المؤسسي للبنوك:

البيئة الاقتصادية: تؤثر الظروف الاقتصادية العامة، مثل معدلات النمو الاقتصادي، والتضخم، وأسعار الفائدة، وأسعار الصرف، على أداء البنك ، وفي المملكة العربية السعودية، يتأثر أداء البنوك بشكل كبير بأسعار النفط والتغيرات في السياسة المالية للدولة (SAMA, 2020, p. 44).

البيئة التنظيمية والقانونية: تؤثر القوانين واللوائح التنظيمية، مثل متطلبات رأس المال، ومعايير السيولة، وقواعد حماية المستهلك ، على أداء البنك ، وقد شهد القطاع المصرفي السعودي تطوراً كبيراً في البيئة التنظيمية في السنوات الأخيرة، خاصة مع تنفيذ متطلبات بازل III وتعزيز قواعد حماية المستهلك (SAMA, 2021, p. 46).

المنافسة: تؤثر شدة المنافسة في القطاع المصرفي على أداء البنك، من خلال التأثير على هوامش الربح، وحصة السوق، والقدرة على الاحتفاظ بالعملاء ، وقد شهد القطاع المصرفي السعودي زيادة في المنافسة في السنوات الأخيرة، خاصةً مع دخول بنوك رقمية جديدة ودخول شركات التكنولوجيا المالية (Fintech) إلى السوق (PwC, 2021, p. 20).

التغيرات التكنولوجية: تؤثر التغيرات التكنولوجية، مثل ظهور التكنولوجيا المالية (Fintech)، والذكاء الاصطناعي، والبلوك تشين (Blockchain)، على أداء البنك ، وقد شهد القطاع المصرفي السعودي تحولاً تكنولوجياً كبيراً في السنوات الأخيرة، خاصةً مع إطلاق منصات الدفع الرقمية مثل "مدى" و"أبل باي" و"سداد" (SAMA, 2022, p. 16).

العوامل الاجتماعية والثقافية: تؤثر العوامل الاجتماعية والثقافية، مثل التغيرات في سلوك المستهلك، وتوقعات العملاء، والتحول الديموغرافي، على أداء البنك ، وفي المملكة العربية السعودية، تؤثر التغيرات الاجتماعية والثقافية، مثل زيادة مشاركة المرأة في سوق العمل، وتغير أنماط الاستهلاك، على تفضيلات العملاء واحتياجاتهم المصرفية (Deloitte, 2021, p. 30).

٦. العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية والأداء المؤسسي

٦,١ الأسس النظرية للعلاقة بين ثقافة المخاطر والأداء المؤسسي

تستند العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية والأداء المؤسسي إلى عدة نظريات ومداخل في أدبيات الإدارة والتمويل، ومن أهمها:

٦,١,١ نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View)

تنظر نظرية الموارد والقدرات إلى المؤسسة باعتبارها مجموعة من الموارد والقدرات الفريدة، وتفترض أن المؤسسات التي تمتلك موارد وقدرات نادرة وقيمة وغير قابلة للتقليد يمكنها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وأداء متفوق (Barney, 1991, p. 106)، ووفقاً لهذه النظرية، يمكن اعتبار ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية القوية من الموارد غير الملموسة القيمة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين وبالتالي يمكن أن تسهم في تحقيق أداء مؤسسي متفوق وقد أشار تقرير صادر عن معهد التمويل الدولي (IIF) إلى أن "ثقافة المخاطر القوية يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية للبنوك، خاصةً في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتعقيد والتغير السريع" (IIF, 2020, p. 42)، وفي المملكة العربية السعودية، أظهرت دراسة أجراها الغامدي وآخرون (٢٠١٩) أن "البنوك السعودية التي تتمتع بثقافة مخاطر قوية حققت معدلات عائد على حقوق الملكية أعلى بنسبة ١٢,٥٪ في المتوسط مقارنة بالبنوك التي تعاني من ضعف في ثقافة المخاطر" (Alghamdi et al., 2019, p. 35).

٦,١,٢ نظرية الوكالة (Agency Theory)

تركز نظرية الوكالة على العلاقة بين الموكلين (مثل المساهمين) والوكلاء (مثل المديرين)، وتفترض وجود تضارب محتمل في المصالح بين الطرفين (Jensen & Meckling, 1976, p. 310)، ووفقاً لهذه النظرية، يمكن أن تسهم ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية القوية في تقليل تكاليف الوكالة، من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة والرقابة على سلوك المديرين، وضمان توافق قراراتهم مع مصالح المساهمين على المدى الطويل وقد أشار تقرير صادر عن مجلس الاستقرار المالي (FSB) إلى أن "ثقافة المخاطر القوية يمكن أن تساعد في معالجة مشكلات الوكالة في البنوك، من خلال تعزيز التوافق بين مصالح المديرين والمساهمين، وتقليل السلوكيات الانتهازية" (FSB, 2018, p. 20)، وفي المملكة العربية السعودية، أظهرت دراسة أجراها الزهراني (٢٠٢٠) أن "البنوك السعودية التي تتمتع بثقافة مخاطر قوية كانت أقل عرضة لمشكلات حوكمة الشركات وتضارب المصالح" (Al-Zahrani, 2020, p. 42).

٦,١,٣ نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)

تركز نظرية القدرات الديناميكية على قدرة المؤسسة على تجديد وإعادة تكوين مواردها وقدراتها لتتكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال (Teece et al., 1997, p. 515)، ووفقاً لهذه النظرية، يمكن اعتبار ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية القوية من القدرات الديناميكية التي تمكن البنك من التكيف بشكل فعال مع التغيرات في بيئة الأعمال، وتحديد واستغلال الفرص، وتجنب التهديدات وقد أشار تقرير صادر عن معهد التمويل الدولي (IIF) إلى أن "البنوك التي تتمتع بثقافة مخاطر قوية تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال، وتحقيق التوازن بين المخاطرة والعائد، وتعزيز المرونة التنظيمية" (IIF, 2019, p. 44)، وفي المملكة العربية السعودية، أظهرت دراسة أجراها المنصوري والعنزي (٢٠٢٢) أن "البنوك السعودية التي تتمتع بثقافة مخاطر قوية كانت أكثر قدرة على التكيف مع التحديات الناشئة عن جائحة كوفيد-١٩ والتغيرات الاقتصادية المصاحبة لها" (Al-Mansouri & Al-Enezi, 2022, p. 38).

٦,٢ آليات تأثير ثقافة المخاطر على الأداء المؤسسي

تؤثر ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية على الأداء المؤسسي من خلال عدة آليات وقنوات، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

٦,٢,١ تحسين جودة القرارات الاستراتيجية والتشغيلية

تسهم ثقافة المخاطر القوية في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية والتشغيلية، من خلال تعزيز التفكير النقدي، وتوفير معلومات أفضل عن المخاطر، وتشجيع النقاش المفتوح والبناء حول المخاطر، وقد أشار تقرير صادر عن لجنة بازل للرقابة المصرفية إلى أن "البنوك التي تتمتع بثقافة مخاطر قوية تكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات متوازنة تأخذ في الاعتبار العلاقة بين المخاطر والعائد" (BCBS, 2021, p. 44) وفي المملكة العربية السعودية، أظهرت دراسة أجراها العتيبي (٢٠٢١) أن "البنوك السعودية التي تتمتع بثقافة مخاطر قوية كانت أكثر قدرة على تحديد فرص النمو وتقييمها بشكل دقيق، مما أسهم من تحقيق معدلات نمو أعلى مع الحفاظ على مستويات مقبولة من المخاطر" (Al-Otaibi, 2021, p. 48).

٦,٢,٢ تعزيز الاستقرار المالي والمرونة التنظيمية

تسهم ثقافة المخاطر القوية في تعزيز الاستقرار المالي والمرونة التنظيمية للبنك، من خلال تحديد المخاطر ومعالجتها بشكل استباقي، وتطوير خطط الطوارئ، وتعزيز القدرة على التكيف مع الصدمات والأزمات، وقد أشار تقرير صادر عن مجلس الاستقرار المالي (FSB) إلى أن "البنوك التي تتمتع بثقافة مخاطر قوية تكون أكثر قدرة على الصمود أمام الصدمات المالية والاقتصادية، والتعافي بسرعة من الأزمات" (FSB, 2018, p. 22) وفي المملكة العربية السعودية، أظهرت دراسة أجراها السلمي (٢٠٢٠) أن "البنوك السعودية التي تتمتع بثقافة مخاطر قوية حافظت على مستويات أعلى من الاستقرار المالي خلال الفترة ٢٠١٥-٢٠٢٠، التي شهدت تقلبات كبيرة في أسعار النفط وتأثيرات جائحة كوفيد-١٩" (Al-Sulami, 2020, p. 52).

٦,٢,٣ تحسين كفاءة استخدام الموارد وتخصيصها

تسهم ثقافة المخاطر القوية في تحسين كفاءة استخدام الموارد وتخصيصها، من خلال توجيه الموارد نحو الفرص ذات العائد المرتفع والمخاطر المقبولة، وتجنب الاستثمارات ذات المخاطر العالية غير المبررة، وقد أشار تقرير صادر عن معهد التمويل الدولي (IIF) إلى أن "البنوك التي تتمتع بثقافة مخاطر قوية تكون أكثر قدرة على تخصيص رأس المال والموارد الأخرى بطريقة تعظم العائد المعدل بالمخاطر" (IIF, 2020, p. 46) وفي المملكة العربية السعودية، أظهرت دراسة أجراها الغامدي وآخرون (٢٠١٩) أن "البنوك السعودية التي تتمتع بثقافة مخاطر قوية حققت معدلات أعلى للعائد على رأس المال المعدل بالمخاطر (RAROC)، مما يشير إلى كفاءة أعلى من استخدام رأس المال" (Alghamdi et al., 2019, p. 38).

٦,٢,٤ تعزيز الثقة وتحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة

تسهم ثقافة المخاطر القوية في تعزيز ثقة أصحاب المصلحة (مثل العملاء والمساهمين والجهات التنظيمية) في البنك، وتحسين العلاقات معهم ، من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة والسلوك الأخلاقي ، وقد أشار تقرير صادر عن معهد الحوكمة (IOG) إلى أن "البنوك التي تتمتع بثقافة مخاطر قوية تحظى بثقة أكبر من أصحاب المصلحة، مما ينعكس إيجاباً على سمعتها وقيمتها السوقية" (IOG, 2020, p. 36) وفي المملكة العربية السعودية ، أظهرت دراسة أجراها الشهري (٢٠١٨) أن "البنوك السعودية التي تتمتع بثقافة مخاطر قوية حققت مستويات أعلى من رضا العملاء والاحتفاظ بهم، وتكلفة تمويل أقل، وتقييمات ائتمانية أعلى" (Al-Shehri, 2018, p. 45).

٦,٢,٥ دعم الابتكار والتطوير المستدام

تسهم ثقافة المخاطر القوية في دعم الابتكار والتطوير المستدام، من خلال توفير إطار لتقييم وإدارة المخاطر المرتبطة بالابتكار، وتشجيع التجريب المسؤول ، وتعزيز التعلم من الأخطاء والتجارب ، وقد أشار تقرير صادر عن شركة ماكينزي إلى أن "البنوك التي تتمتع بثقافة مخاطر قوية تكون أكثر قدرة على تحقيق التوازن بين الابتكار وإدارة المخاطر، وتطوير منتجات وخدمات جديدة بطريقة مسؤولة" (McKinsey, 2021, p. 30) وفي المملكة العربية السعودية، أظهرت دراسة أجراها المنصوري والعنزي (٢٠٢٢) أن "البنوك السعودية التي تتمتع بثقافة مخاطر قوية كانت أكثر نجاحاً في تبني التكنولوجيا المالية (Fintech) وتطوير منتجات وخدمات رقمية مبتكرة مع الحفاظ على مستويات مقبولة من المخاطر" (Al-Mansouri & Al-Enezi, 2022, p. 42).

٦,٣ الدراسات السابقة حول العلاقة بين ثقافة المخاطر والأداء المؤسسي

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية والأداء المؤسسي في القطاع المصرفي، ومن أهم هذه الدراسات:

٦,٣,١ الدراسات العالمية

أجرى Banks (2020) دراسة بعنوان "تأثير ثقافة المخاطر على الأداء التنظيمي في البنوك الأوروبية" على عينة من ٤٥ بنكاً أوروبياً خلال الفترة ٢٠١٥-٢٠١٩ ، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين ثقافة المخاطر والأداء المالي للبنوك، حيث فسرت ثقافة المخاطر ما نسبته ٤٢٪ من التباين في العائد على حقوق الملكية ، كما وجدت الدراسة أن تأثير ثقافة المخاطر على الأداء المالي كان أقوى في فترات الأزمات والتقلبات الاقتصادية (Banks, 2020, p. 215).

وأجرى Chen وآخرون (٢٠٢١) دراسة بعنوان "العلاقة بين ثقافة المخاطر والأداء المالي والمرونة التنظيمية في البنوك الآسيوية خلال جائحة كوفيد-١٩" على عينة من ٦٨ بنكاً في ٨ دول آسيوية ، وخلصت الدراسة إلى أن البنوك التي تتمتع بثقافة مخاطر قوية كانت أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع تحديات الجائحة، وحافظت على مستويات أعلى من الأداء المالي مقارنة بالبنوك التي تعاني من ضعف في ثقافة المخاطر ، كما وجدت الدراسة أن المرونة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين ثقافة المخاطر والأداء المالي (Chen et al., 2021, p. 328)

وأجرى Williams & Martinez (2022) دراسة طويلة بعنوان "ثقافة المخاطر واتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة طويلة للبنوك التجارية" على عينة من ٢٨ بنكاً تجارياً في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة خلال الفترة ٢٠١٦-٢٠٢١. وخلصت الدراسة إلى أن البنوك التي تتمتع بثقافة مخاطر قوية كانت أكثر قدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية متوازنة ومدروسة، مما انعكس إيجاباً على أدائها المالي والاستراتيجي على المدى الطويل ، كما وجدت الدراسة أن تأثير ثقافة المخاطر على القرارات الاستراتيجية يزداد قوة مع مرور الوقت (Williams & Martinez, 2022, p. 412)

وأجرى Johnson & Thompson (2019) دراسة مقارنة بعنوان "بناء ثقافة فعالة للمخاطر: دراسة مقارنة لقطاعات البنوك في الأسواق المتقدمة والناشئة" على عينة من ٦٠ بنكاً من ١٢ دولة (٦ دول متقدمة و ٦ دول ناشئة) وخلصت الدراسة إلى وجود اختلافات جوهرية في مستوى نضج ثقافة المخاطر بين البنوك في الأسواق المتقدمة والناشئة ، وأن هذه الاختلافات تفسر جزءاً كبيراً من التباين في الأداء المؤسسي بين هذه البنوك (Johnson & Thompson, 2019, p. 265).

٦,٣,٢ الدراسات في المملكة العربية السعودية

أجرى العتيبي (٢٠٢١) دراسة بعنوان "أثر ثقافة إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك التجارية السعودية" على عينة من ١١ بنكاً تجارياً سعودياً خلال الفترة ٢٠١٦-٢٠٢٠ ، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المخاطر والأداء المالي حيث فسرت ثقافة المخاطر ما نسبته ٣٨,٥٪ من التباين من العائد على الأصول، و٤٥,٢٪ من التباين في العائد على حقوق الملكية (Al-Otaibi, 2021, p. 185)

وأجرى السلمي (٢٠٢٠) دراسة بعنوان "العلاقة بين ثقافة المخاطر والاستقرار المالي في المصارف الإسلامية السعودية" على عينة من ٤ مصارف إسلامية سعودية خلال الفترة ٢٠١٥-٢٠١٩ وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين ثقافة المخاطر والاستقرار المالي ، حيث كانت المصارف التي تتمتع بثقافة مخاطر قوية أكثر استقراراً وأقل عرضة للتقلبات في الأداء المالي (Al-Sulami, 2020, p. 220).

وأجرى الغامدي وآخرون (٢٠١٩) دراسة بعنوان "العلاقة بين ثقافة المخاطر والأداء الاستراتيجي للبنوك المدرجة في سوق المال السعودي" على عينة من ١٢ بنكاً مدرجاً في سوق المال السعودي ، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة المخاطر والأداء الاستراتيجي ، حيث فسرت ثقافة المخاطر ما نسبته ٥١,٨٪ من التباين في مؤشرات الأداء الاستراتيجي مثل الحصة السوقية ومعدل نمو الإيرادات (Alghamdi et al., 2019, p. 240).

وأجرى المنصوري والعنزي (٢٠٢٢) دراسة بعنوان "دور ثقافة المخاطر في تعزيز المرونة التنظيمية والأداء المستدام: دراسة تطبيقية على البنوك السعودية خلال جائحة كوفيد-١٩" على عينة من ١٠ بنوك سعودية ، وخلصت الدراسة إلى أن البنوك التي تتمتع بثقافة مخاطر قوية كانت أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع تحديات الجائحة ، وحافظت على مستويات أعلى من الأداء المستدام مقارنة بالبنوك التي تعاني من ضعف في ثقافة المخاطر (Al-Mansouri & Al-Enezi, 2022, p. 275).

٤,٦ الفجوات البحثية والاتجاهات المستقبلية

بالرغم من تزايد الاهتمام بدراسة العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية والأداء المؤسسي في القطاع المصرفي، إلا أن هناك بعض الفجوات البحثية التي تحتاج إلى مزيد من الدراسة والبحث، ومن أهمها:

- قياس وتقييم ثقافة المخاطر: لا تزال هناك حاجة إلى تطوير أدوات ومنهجيات أكثر دقة وموضوعية لقياس وتقييم ثقافة المخاطر في البنوك، خاصة في ظل الطبيعة غير الملموسة والمتعددة الأبعاد لثقافة المخاطر (FSB, 2018, p. 24).
- العلاقة السببية بين ثقافة المخاطر والأداء المؤسسي: هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات التي تستخدم تصميمات بحثية متقدمة (مثل الدراسات الطولية والتجريبية) لفهم العلاقة السببية بين ثقافة المخاطر والأداء المؤسسي بشكل أفضل (IIF, 2020, p. 48).
- العوامل الوسيطة والمعدلة: هناك حاجة إلى دراسة العوامل الوسيطة (مثل المرونة التنظيمية والابتكار) والعوامل المعدلة (مثل حجم البنك ونوعه وبيئته التشغيلية) التي قد تؤثر في العلاقة بين ثقافة المخاطر والأداء المؤسسي (Chen et al., 2021, p. 330).
- تأثير ثقافة المخاطر على الأداء غير المالي: معظم الدراسات السابقة ركزت على تأثير ثقافة المخاطر على الأداء المالي، وهناك حاجة إلى مزيد من الدراسات التي تتناول تأثير ثقافة المخاطر على الأبعاد غير المالية للأداء المؤسسي ، مثل الأداء الاجتماعي والبيئي والتشغيلي (BCBS, 2021, p. 46).
- ثقافة المخاطر في سياق التحول الرقمي: هناك حاجة إلى دراسة تأثير التحول الرقمي والتكنولوجيا المالية على ثقافة المخاطر في البنوك، وكيف يمكن للبنوك تطوير ثقافة مخاطر تتناسب مع البيئة الرقمية المتغيرة (McKinsey, 2021, p. 32).

وفي المملكة العربية السعودية، هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات التي تتناول خصوصية القطاع المصرفي السعودي، وتأثير رؤية ٢٠٣٠ وبرنامج تطوير القطاع المالي على ثقافة المخاطر والأداء المؤسسي، وكيف يمكن للبنوك السعودية

تطوير ثقافة مخاطر تتناسب مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية التي تشهدها المملكة (SAMA, 2021, p. 48).

٧. القطاع المصرفي في مدينة الرياض

٧,١ نظرة عامة على القطاع المصرفي في الرياض

تعتبر مدينة الرياض، عاصمة المملكة العربية السعودية ، المركز المالي والمصرفي الرئيسي في المملكة، حيث تستضيف المقرات الرئيسية لمعظم البنوك المحلية والأجنبية العاملة في السعودية، بالإضافة إلى المقر الرئيسي للبنك المركزي السعودي وهيئة السوق المالية وعدد من المؤسسات المالية الأخرى وتشير البيانات الصادرة عن البنك المركزي السعودي إلى أن "حوالي ٦٥٪ من إجمالي أصول القطاع المصرفي السعودي تتمركز في مدينة الرياض، كما تستحوذ الرياض على حوالي ٥٥٪ من إجمالي فروع البنوك في المملكة" (SAMA, 2021, p. 50) ويبلغ عدد البنوك العاملة في مدينة الرياض ٢٦ بنكاً، منها ١١ بنكاً محلياً و ١٥ فرعاً لبنوك أجنبية، موزعة على مختلف أنحاء المدينة، مع تركيز أكبر في المناطق التجارية المركزية مثل العليا والملك فهد وطريق الملك عبدالله ويشهد القطاع المصرفي في الرياض تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة، تماشياً مع رؤية ٢٠٣٠ وبرنامج تطوير القطاع المالي ، ومبادرة "الرياض عاصمة المال" التي تهدف إلى تحويل الرياض إلى مركز مالي إقليمي وعالمي ، وقد أشار تقرير صادر عن الهيئة الملكية لمدينة الرياض إلى أن "القطاع المصرفي في الرياض نما بمعدل سنوي مركب قدره ٧,٥٪ خلال الفترة ٢٠١٦-٢٠٢١ وهو أعلى من المتوسط الوطني البالغ ٦,٨٪" (RCRC, 2022, p. 18).

٧,٢ خصائص وتحديات القطاع المصرفي في الرياض

يتميز القطاع المصرفي في مدينة الرياض بعدة خصائص ويواجه مجموعة من التحديات:

٧,٢,١ الخصائص

التنوع والشمولية: يتميز القطاع المصرفي في الرياض بالتنوع والشمولية، حيث يضم بنوكاً تجارية، وإسلامية، واستثمارية ، ومتخصصة، بالإضافة إلى فروع البنوك الأجنبية وقد أشار تقرير صادر عن البنك المركزي السعودي إلى أن "هذا التنوع يساهم في تلبية احتياجات مختلف شرائح العملاء، وتعزيز المنافسة في السوق" (SAMA, 2021, p. 52)

المتانة المالية: يتميز القطاع المصرفي في الرياض بالمتانة المالية والاستقرار، حيث تتمتع البنوك بنسب كفاية رأس مال مرتفعة، وجودة أصول جيدة، وسيولة كافية ، وقد أشار تقرير صادر عن شركة ستاندرد آند بورز إلى أن "البنوك

السعودية، خاصةً تلك التي تتخذ من الرياض مقراً لها، تُعد من بين أقوى البنوك في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا من حيث المتانة المالية" (S&P, 2022, p. 8).

التحول الرقمي المتسارع: يشهد القطاع المصرفي في الرياض تحولاً رقمياً متسارعاً مع تزايد اعتماد البنوك على التكنولوجيا في تقديم خدماتها، وظهور البنوك الرقمية مثل "إس تي سي بنك" و"دي ٣٦٠"، وتزايد استخدام تطبيقات الدفع الرقمية مثل "مدى" و"أبل باي" وقد أشار تقرير صادر عن شركة برايس ووترهاوس كوبرز إلى أن "الرياض تتصدر المدن السعودية في اعتماد الخدمات المصرفية الرقمية، حيث بلغت نسبة المعاملات المصرفية الرقمية في الرياض ٨٢٪ من إجمالي المعاملات في عام ٢٠٢١" (PwC, 2022, p. 12).

الدعم الحكومي والتنظيمي: يحظى القطاع المصرفي في الرياض بدعم قوي من الحكومة والجهات التنظيمية، خاصةً في إطار رؤية ٢٠٣٠ ومبادرة "الرياض عاصمة المال". وقد أشار تقرير صادر عن هيئة السوق المالية إلى أن "الحكومة السعودية استثمرت أكثر من ١٠ مليارات ريال سعودي من تطوير البنية التحتية المالية والمصرفية في الرياض خلال الفترة ٢٠١٨-٢٠٢٢" (CMA, 2022, p. 15).

٧,٢,٢ التحديات

المنافسة المتزايدة: يواجه القطاع المصرفي في الرياض منافسة متزايدة، سواء من البنوك الأخرى، أو من شركات التكنولوجيا المالية (Fintech)، أو من المؤسسات المالية غير المصرفية، وقد أشار تقرير صادر عن شركة ديلويت إلى أن "المنافسة في القطاع المصرفي في الرياض تزداد حدة، مما يضغط على هوامش الربح ويدفع البنوك إلى البحث عن مصادر جديدة للإيرادات وتحسين الكفاءة التشغيلية" (Deloitte, 2022, p. 18).

التغيرات التنظيمية والامتثال: يواجه القطاع المصرفي في الرياض تحديات متعلقة بالتغيرات التنظيمية المتسارعة، والحاجة إلى الامتثال للمعايير المحلية والدولية، مثل متطلبات بازل III، ومعايير التقارير المالية الدولية IFRS 9، ومتطلبات مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب وقد أشار تقرير صادر عن معهد التمويل الدولي (IIF) إلى أن "البنوك السعودية، خاصةً في الرياض، تواجه تحدياً في موازنة متطلبات الامتثال المتزايدة مع الحاجة إلى الابتكار والنمو" (IIF, 2021, p. 35).

التحول الرقمي ومخاطر الأمن السيبراني: يواجه القطاع المصرفي في الرياض تحديات متعلقة بالتحول الرقمي، مثل الحاجة إلى تطوير البنية التحتية التكنولوجية، وتدريب الموظفين، وإدارة مخاطر الأمن السيبراني، وقد أشار تقرير صادر عن البنك المركزي السعودي إلى أن "الهجمات السيبرانية على البنوك في الرياض زادت بنسبة ٦٠٪ خلال عام ٢٠٢١ مقارنةً بعام ٢٠٢٠، مما يبرز أهمية تعزيز الأمن السيبراني" (SAMA, 2022, p. 20).

التغيرات في سلوك وتوقعات العملاء: يواجه القطاع المصرفي في الرياض تحديات متعلقة بالتغيرات في سلوك وتوقعات العملاء، خاصةً جيل الشباب الذين يشكلون نسبة كبيرة من سكان الرياض، والذين يتوقعون تجارب مصرفية سلسة ورقمية وشخصية وقد أشار تقرير صادر عن شركة ماكينزي إلى أن "حوالي ٧٠٪ من العملاء المصرفيين في الرياض يفضلون استخدام القنوات الرقمية لإجراء معاملاتهم المصرفية، وهذه النسبة ترتفع إلى ٩٠٪ بين العملاء الذين تقل أعمارهم عن ٣٥ عاماً" (McKinsey, 2022, p. 16)

٧,٣ ثقافة إدارة المخاطر في القطاع المصرفي بالرياض

تتباين مستويات نضج ثقافة إدارة المخاطر بين البنوك في مدينة الرياض، حيث تتمتع بعض البنوك الكبيرة والمتقدمة بثقافة مخاطر ناضجة ومتطورة، بينما لا تزال بعض البنوك الأصغر والأقل تطوراً من مراحل مبكرة من رحلة بناء وتطوير ثقافة المخاطر وقد أشارت دراسة أجراها البنك المركزي السعودي عام ٢٠٢١ إلى أن "حوالي ٤٥٪ من البنوك في الرياض تتمتع بثقافة مخاطر ناضجة ومتطورة، بينما تتمتع ٣٥٪ منها بثقافة مخاطر متوسطة النضج، و ٢٠٪ منها لا تزال في مراحل مبكرة من تطوير ثقافة المخاطر" (SAMA, 2021, p. 54)، كما أشارت الدراسة إلى أن "البنوك الكبيرة والمتقدمة، وخاصةً تلك التي لديها انكشاف دولي، تتمتع بثقافة مخاطر أكثر نضجاً مقارنة بالبنوك الأصغر والأقل تطوراً".

ومن أبرز الممارسات الجيدة في مجال ثقافة إدارة المخاطر التي تتبناها البنوك المتقدمة في الرياض:

- التزام القيادة العليا: تُظهر القيادة العليا في هذه البنوك التزاماً قوياً بإدارة المخاطر السليمة، وتضع مثلاً يحتذى به في سلوكياتها المتعلقة بالمخاطر.
- إطار واضح للمساءلة: تتمتع هذه البنوك بإطار واضح للمساءلة والمسؤولية عن المخاطر، يحدد بوضوح مسؤوليات جميع الأفراد والوحدات داخل البنك
- التواصل المفتوح: تعزز هذه البنوك التواصل المفتوح والشفافية حول المخاطر، وتشجع الموظفين على التعبير عن مخاوفهم والإبلاغ عن المخالفات
- التدريب والتوعية: توفر هذه البنوك برامج تدريب وتوعية مستمرة للموظفين حول المخاطر وكيفية إدارتها، بما يتناسب مع أدوارهم ومسؤولياتهم
- الحوافز المتوافقة: تضمن هذه البنوك توافق نظم الحوافز والمكافآت مع استراتيجية المخاطر ومستوى المخاطر المقبول، بحيث لا تشجع على المخاطرة المفرطة.

ومن جهة أخرى ، تواجه البنوك التي لا تزال في مراحل مبكرة من تطوير ثقافة المخاطر عدة تحديات، منها:

- ضعف التزام القيادة: قد لا تُظهر القيادة العليا في هذه البنوك التزاماً كافياً بإدارة المخاطر ، وقد تعطي الأولوية للنمو والربحية على حساب إدارة المخاطر السليمة.
 - غياب إطار واضح للمساءلة: قد تفتقر هذه البنوك إلى إطار واضح للمساءلة والمسؤولية عن المخاطر ، مما يؤدي إلى تشتت المسؤوليات وضعف المساءلة
 - ضعف التواصل: قد تعاني هذه البنوك من ضعف التواصل حول المخاطر ، وقد لا تشجع الموظفين على التعبير عن مخاوفهم والإبلاغ عن المخالفات
 - محدودية التدريب: قد توفر هذه البنوك تدريباً محدوداً للموظفين حول المخاطر ، مما يؤدي إلى ضعف الوعي بالمخاطر وكيفية إدارتها.
 - عدم توافق الحوافز: قد لا تضمن هذه البنوك توافق نظم الحوافز والمكافآت مع استراتيجية المخاطر ، مما قد يشجع على المخاطرة المفرطة.
- وفي إطار جهود تعزيز ثقافة إدارة المخاطر في القطاع المصرفي بالرياض أطلق البنك المركزي السعودي عدة مبادرات، منها:

- وثيقة مبادئ الإدارة الرشيدة للمخاطر: أصدر البنك المركزي السعودي وثيقة تحدد المبادئ الأساسية للإدارة الرشيدة للمخاطر ، بما في ذلك تعزيز ثقافة المخاطر السليمة.
- برنامج تقييم ثقافة المخاطر: أطلق البنك المركزي السعودي برنامجاً لتقييم ثقافة المخاطر في البنوك السعودية، يتضمن إجراء مراجعات دورية لثقافة المخاطر ونشر أفضل الممارسات
- الندوات وورش العمل: ينظم البنك المركزي السعودي بالتعاون مع المؤسسات الدولية ندوات وورش عمل حول ثقافة المخاطر وأهميتها في تعزيز الاستقرار المالي والأداء المؤسسي.

٧,٤ الأداء المؤسسي للبنوك في الرياض

يتباين الأداء المؤسسي للبنوك في مدينة الرياض، حيث تحقق بعض البنوك الكبيرة والمتقدمة أداءً متميزاً على المستويات المالية والتشغيلية والاستراتيجية، بينما تواجه بعض البنوك الأصغر والأقل تطوراً تحديات من تحقيق أداء مستدام

ومتوازن وتشير البيانات الصادرة عن البنك المركزي السعودي إلى أن "متوسط العائد على حقوق الملكية للبنوك في الرياض بلغ ١١,٥٪ في عام ٢٠٢١، وهو أعلى من المتوسط الوطني البالغ ١٠,٨٪" (SAMA, 2022, p. 22)، كما تشير البيانات إلى أن "متوسط نسبة التكلفة إلى الدخل للبنوك في الرياض بلغ ٣٥,٢٪ في عام ٢٠٢١، وهو أقل من المتوسط الوطني البالغ ٣٦,٥٪، مما يشير إلى كفاءة تشغيلية أعلى" (SAMA, 2022, p. 24) ومن جهة أخرى، تشير دراسة أجرتها شركة كي بي إم جي إلى أن "البنوك في الرياض تتمتع بمستويات عالية من رضا العملاء حيث بلغ متوسط مؤشر رضا العملاء ٨٢٪ في عام ٢٠٢١ وهو أعلى من المتوسط الوطني البالغ ٧٩٪" (KPMG, 2022, p. 20)، كما تشير الدراسة إلى أن "البنوك في الرياض تتمتع بمستويات عالية من الابتكار، حيث أطلقت هذه البنوك ١٤٥ منتجاً وخدمة جديدة في عام ٢٠٢١، مقارنة بـ ١٢٠ منتجاً وخدمة في عام ٢٠٢٠" (KPMG, 2022, p. 22) وفيما يتعلق بالعلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر والأداء المؤسسي، تشير دراسة أجراها الغامدي وآخرون (٢٠١٩) إلى أن "البنوك في الرياض التي تتمتع بثقافة مخاطر قوية حققت معدلات عائد على حقوق الملكية أعلى بنسبة ١٥٪ في المتوسط مقارنة بالبنوك التي تعاني من ضعف في ثقافة المخاطر" (Alghamdi et al., 2019, p. 245)، كما تشير الدراسة إلى أن "البنوك في الرياض التي تتمتع بثقافة مخاطر قوية كانت أكثر قدرة على تحقيق التوازن بين النمو والاستقرار، وتحقيق أداء مستدام على المدى الطويل" (Alghamdi et al., 2019, p. 248) ومن المتوقع أن يشهد الأداء المؤسسي للبنوك في الرياض مزيداً من التحسن في السنوات القادمة في ضوء المبادرات والمشاريع التي تنفذها الحكومة السعودية ضمن رؤية ٢٠٣٠ ومبادرة "الرياض عاصمة المال". وقد أشار تقرير صادر عن شركة ماكينزي إلى أن "القطاع المصرفي في الرياض يمكن أن ينمو بمعدل سنوي مركب قدره ٨,٥٪ خلال الفترة ٢٠٢٢-٢٠٣٠، مدفوعاً بالنمو الاقتصادي، والتحول الرقمي، وزيادة الشمول المالي" (McKinsey, 2022, p. 25).

٨. خاتمة ونموذج البحث المقترح

٨,١ ملخص الإطار النظري

استعرض هذا الإطار النظري المفاهيم الأساسية للمخاطر وإدارتها في القطاع المصرفي، وتناول بالتفصيل مفهوم ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية وأبعادها وأهميتها وكيفية تقييمها وتطويرها، كما تناول الإطار النظري مفهوم الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي وأبعاده ومؤشرات قياسه والعوامل المؤثرة فيه وناقش الإطار العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر والأداء المؤسسي، واستعرض الدراسات السابقة التي تناولت هذه العلاقة على المستويين العالمي والمحلي. وأخيراً، قدم الإطار نظرة عامة على القطاع المصرفي في مدينة الرياض، وخصائصه وتحدياته وواقع ثقافة إدارة المخاطر والأداء المؤسسي فيه.

ويمكن تلخيص أهم النقاط التي تم استخلاصها من الإطار النظري على النحو التالي:

- ١- تعتبر ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية عنصراً أساسياً من إطار إدارة المخاطر الشامل في البنوك، وتلعب دوراً محورياً في تشكيل سلوكيات الأفراد وعمليات صنع القرار المتعلقة بالمخاطر.
- ٢- تتكون ثقافة إدارة المخاطر من عدة أبعاد متكاملة، تشمل القيادة والتوجيه، والمساءلة والمسؤولية، والتواصل والتدريب، والحوافز والمكافآت، والتكامل الاستراتيجي وصنع القرار.
- ٣- يعتبر الأداء المؤسسي مفهوماً متعدد الأبعاد، يشمل الأداء المالي، والأداء التشغيلي، والأداء الاستراتيجي، والأداء الاجتماعي والبيئي
- ٤- توجد علاقة إيجابية بين ثقافة إدارة المخاطر والأداء المؤسسي، حيث تسهم ثقافة المخاطر القوية في تحسين جودة القرارات، وتعزيز الاستقرار المالي، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز الثقة، ودعم الابتكار
- ٥- يتباين مستوى نضج ثقافة إدارة المخاطر بين البنوك في الرياض حيث تتمتع بعض البنوك الكبيرة والمتقدمة بثقافة مخاطر ناضجة، بينما لا تزال بعض البنوك الأصغر في مراحل مبكرة من تطوير ثقافة المخاطر.
- ٦- يتباين الأداء المؤسسي للبنوك في الرياض، وتشير الدراسات إلى وجود علاقة بين مستوى نضج ثقافة المخاطر والأداء المؤسسي، حيث تحقق البنوك التي تتمتع بثقافة مخاطر قوية أداءً أفضل على المستويات المالية والتشغيلية والاستراتيجية

٨,٢ نموذج البحث المقترح

بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، يمكن اقتراح نموذج بحثي لدراسة العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي في مدينة الرياض ويتكون النموذج المقترح من المتغيرات التالية:

٨,٢,١ المتغير المستقل: ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية

يتكون هذا المتغير من خمسة أبعاد فرعية:

- ١- القيادة والتوجيه: ويتضمن التزام مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، ووضع استراتيجية واضحة للمخاطر، والقيادة بالقدوة، ونظام حوكمة فعال للمخاطر.

- ٢- المساءلة والمسؤولية: ويتضمن تحديد واضح للمسؤوليات ، وملكية المخاطر، والمساءلة والعواقب، والاستقلالية والسلطة
- ٣- التواصل والتدريب: ويتضمن التواصل المفتوح والشفافية، ونقل المعلومات والمعرفة، والتدريب والتوعية، وآليات الإبلاغ عن المخالفات
- ٤- الحوافز والمكافآت: ويتضمن توافق الحوافز مع إدارة المخاطر، والتوازن بين المقاييس الكمية والنوعية، والأفق الزمني للحوافز ، وتقدير السلوك الإيجابي
- ٥- التكامل الاستراتيجي وصنع القرار: ويتضمن دمج المخاطر من التخطيط الاستراتيجي، والتوازن بين المخاطر والعائد، وتحدي الافتراضات والتفكير النقدي، وتقييم تأثير القرارات على المخاطر

٨,٢,٢ المتغير التابع: الأداء المؤسسي

يتكون هذا المتغير من أربعة أبعاد فرعية:

- ١- الأداء المالي: ويتضمن مؤشرات الربحية (مثل ROA, ROE)، ومؤشرات النمو (مثل نمو الأصول والإيرادات)، ومؤشرات القيمة السوقية (مثل P/B, P/E)
- ٢- الأداء التشغيلي: ويتضمن مؤشرات الكفاءة (مثل نسبة التكلفة الى الدخل) ، ومؤشرات الجودة (مثل معدلات الخطأ ورضا العملاء)، ومؤشرات الرقمنة (مثل نسبة المعاملات الرقمية).
- ٣- الأداء الاستراتيجي: ويتضمن مؤشرات الحصة السوقية، ومؤشرات الابتكار (مثل عدد المنتجات الجديدة)، ومؤشرات التكيف الاستراتيجي
- ٤- الأداء الاجتماعي والبيئي: ويتضمن مؤشرات المسؤولية الاجتماعية، ومؤشرات التمويل المستدام، ومؤشرات البصمة البيئية.

٨,٢,٣ المتغيرات الوسيطة

يمكن اقتراح المتغيرات الوسيطة التالية :-

- ١- المرونة التنظيمية: قدرة البنك على التكيف مع التغيرات والصدمات الخارجية
- ٢- جودة القرارات الاستراتيجية: مستوى جودة وفعالية القرارات الاستراتيجية التي يتخذها البنك.
- ٣- الابتكار التنظيمي: قدرة البنك على تطوير وتبني منتجات وخدمات وعمليات جديدة

٨,٢,٤ المتغيرات المعدلة

يمكن اقتراح المتغيرات المعدلة التالية :-

- ١- حجم البنك: مقاساً بإجمالي الأصول أو عدد الموظفين
- ٢- عمر البنك: عدد سنوات عمل البنك في السوق
- ٣- نوع البنك: تجاري، إسلامي، استثماري، أجنبي
- ٤- مستوى التحول الرقمي: مستوى تبني البنك للتكنولوجيا الرقمية في عملياته.

٨,٣ فرضيات البحث المقترحة

بناءً على النموذج المقترح، يمكن صياغة الفرضيات البحثية التالية

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية والأداء المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة الرياض.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- H1.1: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة والتوجيه والأداء المؤسسي.
- H1.2: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المساءلة والمسؤولية والأداء المؤسسي
- H1.3: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التواصل والتدريب والأداء المؤسسي
- H1.4: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والمكافآت والأداء المؤسسي
- H1.5: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التكامل الاستراتيجي وصنع القرار والأداء المؤسسي.

الفرضية الرئيسية الثانية: تلعب المرونة التنظيمية دوراً وسيطاً في العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية والأداء المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة الرياض

الفرضية الرئيسية الثالثة: تلعب جودة القرارات الاستراتيجية دوراً وسيطاً في العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية والأداء المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة الرياض

الفرضية الرئيسية الرابعة: يلعب الابتكار التنظيمي دوراً وسيطاً في العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية والأداء المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة الرياض

الفرضية الرئيسية الخامسة: تختلف العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية والأداء المؤسسي باختلاف حجم البنك.

الفرضية الرئيسية السادسة: تختلف العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية والأداء المؤسسي باختلاف عمر البنك.

الفرضية الرئيسية السابعة: تختلف العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية والأداء المؤسسي باختلاف نوع البنك.

الفرضية الرئيسية الثامنة: تختلف العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية والأداء المؤسسي باختلاف مستوى التحول الرقمي.

يوفر هذا النموذج وهذه الفرضيات إطاراً منهجياً لدراسة العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي في مدينة الرياض ، ويمكن تكييفه وتعديله وفقاً لمتطلبات وخصوصيات البحث.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة.

تعد منهجية البحث العلمي الإطار المنظم الذي يعتمد عليه الباحث لتحقيق أهداف دراسته والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها ، تتناول هذه الدراسة العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية والأداء المؤسسي في القطاع المصرفي بمدينة الرياض، حيث تسعى إلى تحديد طبيعة هذه العلاقة وقوتها وتوضيح الآليات التي تؤثر من خلالها ثقافة إدارة المخاطر على مختلف أبعاد الأداء المؤسسي تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعاً حيوياً في بيئة الأعمال المعاصرة، خاصة في القطاع المصرفي الذي يواجه تحديات متزايدة في إدارة المخاطر في ظل التغيرات المتسارعة والأزمات المتتالية كما أنها تسعى لسد فجوة بحثية تتعلق بالعوامل الثقافية المؤثرة في إدارة المخاطر وعلاقتها بالأداء المؤسسي في البيئة المصرفية المحلية.

المنهجية وطرق البحث

نوع الدراسة ومنهجها

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعد من أنسب المناهج البحثية لدراسة العلاقات بين المتغيرات في العلوم الإدارية والاجتماعية يتميز هذا المنهج بقدرته على وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقات بين مكوناتها ، ويعتمد على جمع البيانات وتحليلها كمياً ونوعياً للوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره تستند الدراسة الى مدخل مختلط (Mixed-Method Approach) يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية لتحقيق التكامل في فهم العلاقة بين متغيرات الدراسة يتمثل الجانب الكمي في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة ، بينما يتمثل الجانب النوعي في تضمين أسئلة مفتوحة في الاستبانة تتيح للمشاركين التعبير بحرية عن آرائهم وتصوراتهم.

متغيرات الدراسة

تتضمن الدراسة المتغيرات الرئيسية التالية:

المتغير المستقل: ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية، وتشمل الأبعاد التالية:

- القيادة والتوجيه
- المساءلة والمسؤولية
- التواصل والتدريب
- الحوافز والمكافآت

- التكامل الاستراتيجي وصنع القرار

المتغير التابع: الأداء المؤسسي، ويشمل الأبعاد التالية:

- الأداء المالي
- الأداء التشغيلي
- الأداء الاستراتيجي
- الأداء الاجتماعي والبيئي

المتغيرات الوسيطة والمعدلة: تشمل خصائص البنك (الحجم، العمر، النوع) وخصائص المستجيبين (المستوى الوظيفي، الخبرة، المؤهلات).

مصادر البيانات

تعتمد الدراسة على نوعين من مصادر البيانات :-

أ- المصادر الثانوية: وتشمل الكتب، المراجع العلمية، الدوريات المحكمة، الأبحاث والدراسات السابقة، التقارير الصادرة عن البنوك ومؤسسة النقد العربي السعودي (البنك المركزي السعودي)، والمواقع الإلكترونية الموثوقة، تم الاعتماد على هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة وتصميم أداة البحث

ب- المصادر الأولية: تتمثل في البيانات التي تم جمعها مباشرة من عينة الدراسة باستخدام استبانة تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض وقد مر تصميم الاستبانة بالخطوات التالية:

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة في مجال ثقافة إدارة المخاطر والأداء المؤسسي.
- تحديد المحاور والأبعاد الرئيسية للاستبانة.
- صياغة فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي.
- عرض الاستبانة على محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص للتأكد من صدقها الظاهري والمحتوى.
- إجراء اختبار تجريبي (Pilot Study) على عينة صغيرة للتأكد من وضوح الفقرات وتناسقها
- تعديل الاستبانة في ضوء ملاحظات المحكمين ونتائج الاختبار التجريبي

أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ، وقد تكونت من خمسة أقسام رئيسية:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية والتعريفية (١٠ فقرات).
- القسم الثاني: أبعاد ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية (٢٥ فقرة موزعة على خمسة أبعاد).
- القسم الثالث: أبعاد الأداء المؤسسي (١٦ فقرة موزعة على أربعة أبعاد).
- القسم الرابع: العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر والأداء المؤسسي (٩ فقرات).
- القسم الخامس: أسئلة مفتوحة (٤ أسئلة)

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبانة كما يلي:

- لأبعاد ثقافة إدارة المخاطر والعلاقة بينها وبين الأداء المؤسسي: (٥= موافق بشدة، ٤= موافق، ٣= محايد، ٢= غير موافق، ١= غير موافق بشدة).
- لأبعاد الأداء المؤسسي: (٥= متميز جداً، ٤= متميز، ٣= متوسط، ٢= ضعيف، ١= ضعيف جداً).

صدق وثبات أداة الدراسة

أ. صدق الأداة: تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال :-

○ الصدق الظاهري: عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة المخاطر والإدارة المالية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية وبعض الخبراء في القطاع المصرفي، وتم إجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم.

○ صدق الاتساق الداخلي: تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه ، وكذلك معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك باستخدام برنامج SPSS

○ الصدق البنائي: تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) للتحقق من البنية العاملية للاستبانة ومدى تشبع الفقرات على أبعادها.

ب. ثبات الأداة: تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال:

- معامل ألفا كرونباخ: لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وأبعادها.
- طريقة التجزئة النصفية: للتأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بين نصفي الاستبانة وتصحيحه باستخدام معادلة سبيرمان-براون.

مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارة المخاطر والإدارات ذات العلاقة (مثل الامتثال، التدقيق الداخلي، الحكومة) في البنوك التجارية والإسلامية العاملة في مدينة الرياض والمرخصة من قبل البنك المركزي السعودي، والبالغ عددها ١١ بنكاً. يشمل مجتمع الدراسة الفئات التالية:

- الإدارة العليا (المديرون العامون ونوابهم)
- مديرو إدارات المخاطر
- مسؤولو المخاطر في مختلف التخصصات (مخاطر الائتمان، مخاطر السوق، المخاطر التشغيلية)
- العاملون في إدارات الامتثال والتدقيق الداخلي والحكومة

عينة الدراسة

نظراً لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة، تم استخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية (Stratified Random Sampling) لاختيار عينة ممثلة للمجتمع ، وقد تم تقسيم المجتمع إلى طبقات وفقاً لنوع البنك (محلي تجاري، محلي إسلامي، أجنبي) والمستوى الوظيفي، ثم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة بما يتناسب مع حجمها في المجتمع الأصلي.

تم تحديد حجم العينة المطلوب باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة في المجتمعات المحددة، وقد بلغ حجم العينة المستهدفة ١٨٠ مفردة ، مع مراعاة زيادة عدد الاستبانات الموزعة إلى ٢٣٠ استبانة لتعويض الفاقد وغير المكتمل منها.

حدود البحث

الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على بحث العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية (بأبعادها الخمسة: القيادة والتوجيه، المساءلة والمسؤولية، التواصل والتدريب، الحوافز وال، التكامل الاستراتيجي وصنع القرار) والأداء المؤسسي (بأبعاده الأربعة: الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الأداء الاستراتيجي، الأداء الاجتماعي والبيئي) في البنوك العاملة في مدينة الرياض.

الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على البنوك العاملة في مدينة الرياض فقط، سواء كانت بنوكاً محلية (تجارية أو إسلامية) أو بنوكاً أجنبية مرخصة من البنك المركزي السعودي.

الحدود الزمانية

تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفترة من ٥ نوفمبر ٢٠٢٥ إلى ١٨ فبراير ٢٠٢٦.

الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على العاملين في إدارة المخاطر والإدارات ذات العلاقة (الامتثال، التدقيق الداخلي، الحوكمة) والإدارة العليا في البنوك محل الدراسة.

أساليب المعالجة الإحصائية

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات التي تم جمعها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١- الإحصاء الوصفي

- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة وتحليل البيانات الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس متوسط استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وتحديد درجة الموافقة.

- معامل الاختلاف: لمقارنة تشتت استجابات أفراد العينة.

٢- الإحصاء الاستدلالي

- معامل ارتباط بيرسون: لقياس العلاقة بين أبعاد ثقافة إدارة المخاطر وأبعاد الأداء المؤسسي، وكذلك لفحص صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- اختبار t للعينات المستقلة (Independent Samples t-test): لدراسة الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الثنائية مثل الجنس
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لدراسة الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات متعددة الفئات مثل العمر والمؤهل العلمي.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لدراسة تأثير أبعاد ثقافة إدارة المخاطر (كمتغيرات مستقلة) على أبعاد الأداء المؤسسي (كمتغيرات تابعة).
- تحليل المسار (Path Analysis): لدراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي (Hierarchical Regression Analysis): لاختبار تأثير المتغيرات المعدلة مثل حجم البنك وعمره على العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر والأداء المؤسسي.

٣- اختبارات جودة النموذج

- معامل التحديد (R^2): لقياس نسبة التباين في المتغير التابع التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة.
- اختبار F: لاختبار معنوية نموذج الانحدار ككل.
- اختبار Durbin-Watson: للكشف عن مشكلة الارتباط الذاتي
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF): للكشف عن مشكلة التعددية الخطية.

إجراءات تطبيق الدراسة

تم اتباع الإجراءات التالية لتطبيق الدراسة :-

١. الحصول على الموافقات اللازمة من الجهات المختصة والبنوك محل الدراسة.
٢. تجهيز الاستبانة في صورتها النهائية بعد التحكيم والتعديل.
٣. تحديد عينة الدراسة وفق الأسلوب العلمي المناسب.
٤. توزيع الاستبانة إلكترونياً من خلال رابط Google Forms، وورقياً من خلال زيارات ميدانية للبنوك محل الدراسة
٥. متابعة عملية جمع البيانات وتذكير المستهدفين لزيادة نسبة الاستجابة.
٦. جمع الاستبانات وفرزها واستبعاد غير المكتمل منها.
٧. ترميز البيانات وإدخالها إلى برنامج SPSS.
٨. تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة
٩. استخلاص النتائج وتفسيرها ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة
١٠. صياغة التوصيات والمقترحات في ضوء نتائج الدراسة.

الاعتبارات الأخلاقية للبحث

التزمت الدراسة بالمعايير الأخلاقية للبحث العلمي من خلال:

- ١- الحصول على موافقة مسبقة من الجهات المختصة والبنوك محل الدراسة
- ٢- توضيح أهداف الدراسة للمشاركين وأهميتها العلمية والعملية
- ٣- التأكيد على الطبيعة الطوعية للمشاركة وحق الانسحاب في أي وقت
- ٤- ضمان سرية المعلومات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي
- ٥- عدم الإشارة إلى هوية المشاركين أو البنوك التي يعملون بها في أي منشورات أو تقارير.
- ٦- تقديم ملخص بنتائج الدراسة للمشاركين الراغبين في ذلك.

الفصل الرابع

النتائج

والتوصيات

مقدمة

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية والأداء المؤسسي في القطاع المصري بمدينة الرياض، حيث سعت إلى تحديد طبيعة هذه العلاقة وقوتها، وتوضيح الآليات التي تؤثر من خلالها ثقافة إدارة المخاطر على مختلف أبعاد الأداء المؤسسي تم جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على عينة من العاملين في إدارة المخاطر والإدارات ذات العلاقة في البنوك العاملة في مدينة الرياض خلال الفترة من ٥ نوفمبر ٢٠٢٥ إلى ١٨ فبراير ٢٠٢٦ يستعرض هذا الفصل نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها، ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة، ثم يقدم التوصيات المناسبة في ضوء هذه النتائج، وكذلك مقترحات للدراسات المستقبلية.

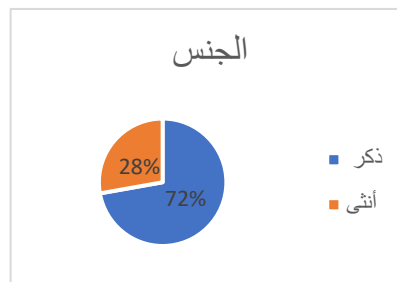
تحليل البيانات

١. معدل الاستجابة وخصائص عينة الدراسة

تم توزيع ٢٣٠ استبانة على عينة الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي ١٩٨ استبانة، بمعدل استجابة ٨٦,١٪، وهي نسبة مرتفعة تعطي مؤشراً إيجابياً على تمثيل العينة لمجتمع الدراسة وفيما يلي وصف لخصائص عينة الدراسة:

١,١ توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

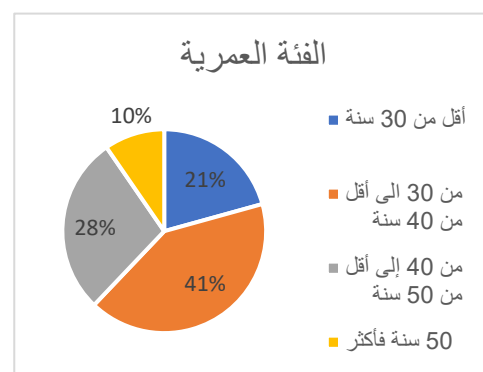
الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	143	72.2%
أنثى	55	27.8%
المجموع	198	100%



يتضح من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة من الذكور (٧٢,٢٪)، في حين بلغت نسبة الإناث ٢٧,٨٪، وهذا يعكس الواقع الفعلي للقوى العاملة في القطاع المصري السعودي، حيث لا تزال نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث، رغم التحسن الملحوظ في معدلات توظيف المرأة في السنوات الأخيرة.

١,٢ توزيع عينة الدراسة حسب العمر

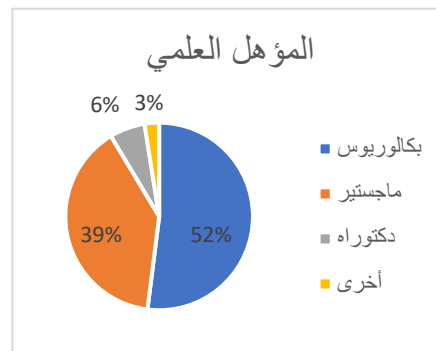
الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ سنة	41	20.7%
من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	82	41.4%
من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	56	28.3%
٥٠ سنة فأكثر	19	9.6%
المجموع	198	100%



يلاحظ من الجدول أن الفئة العمرية "من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة" تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة (٤١,٤٪)، تليها الفئة "من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة" بنسبة ٢٨,٣٪، مما يشير إلى أن غالبية العاملين في إدارة المخاطر بالبنوك هم من فئة الشباب والكهول، وهي الفئات التي عادة ما تمتلك مزيجاً من الخبرة العملية والنشاط والقدرة على التعلم والتكيف مع المتغيرات.

١,٣ توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

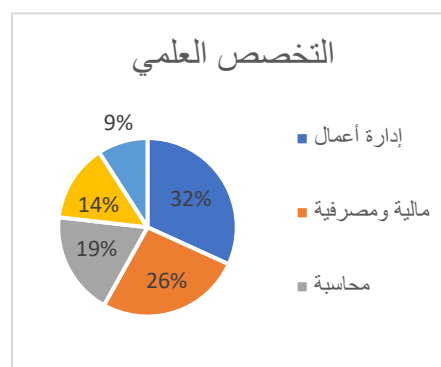
المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	103	52.0%
ماجستير	78	39.4%
دكتوراه	12	6.1%
أخرى	5	2.5%
المجموع	198	100%



يتضح من الجدول أن حملة شهادة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة (٥٢,٠٪)، تليهم حملة الماجستير بنسبة ٣٩,٤٪، مما يشير إلى ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين في مجال إدارة المخاطر بالبنوك، وهو أمر متوقع نظراً للطبيعة الفنية والتخصصية لهذا المجال.

١,٤ توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

التخصص العلمي	العدد	النسبة المئوية
إدارة أعمال	63	31.8%
مالية ومصرفية	52	26.3%
محاسبة	37	18.7%
إدارة مخاطر	28	14.1%
تخصصات أخرى	18	9.1%
المجموع	198	100%



يلاحظ تنوع التخصصات العلمية لأفراد العينة، مع تركيز غالبيتهم في تخصصات إدارة الأعمال (٣١,٨٪) والمالية والمصرفية (٢٦,٣٪) والمحاسبة (١٨,٧٪)، بينما بلغت نسبة المتخصصين في إدارة المخاطر ١٤,١٪ فقط، وهذا يعكس حداثة هذا التخصص نسبياً في المؤسسات التعليمية المحلية، واعتماد البنوك على خريجي التخصصات الأخرى ذات الصلة مع تأهيلهم من خلال البرامج التدريبية والشهادات المهنية المتخصصة.

١,٥ توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
3.5%	7	مدير عام
6.1%	12	نائب مدير عام
11.6%	23	مدير إدارة المخاطر
66.7%	132	مسؤول مخاطر
12.1%	24	مسميات أخرى
100%	198	المجموع

يتضح من الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد العينة (٦٦,٧٪) هم من فئة "مسؤول مخاطر"، وهذا يتوافق مع الهيكل التنظيمي النموذجي لإدارات المخاطر في البنوك، حيث تضم عدداً كبيراً من المسؤولين التنفيذيين تحت إشراف عدد محدود من المديرين.

١,٦ توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في القطاع المصرفي

النسبة المئوية	العدد	عدد سنوات الخبرة
16.2%	32	أقل من ٥ سنوات
32.8%	65	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
29.8%	59	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة
21.2%	42	١٥ سنة فأكثر
100%	198	المجموع

تظهر البيانات أن غالبية أفراد العينة (٨٣,٨٪) لديهم خبرة تزيد عن ٥ سنوات في القطاع المصرفي، وهذا يعزز من مصداقية استجاباتهم ويعكس مستوى جيد من الخبرة والمعرفة بطبيعة العمل المصرفي ومخاطره.

١,٧ توزيع عينة الدراسة حسب نوع البنك

النسبة المئوية	العدد	نوع البنك
54.5%	108	بنك محلي تجاري
33.8%	67	بنك محلي إسلامي
11.7%	23	بنك أجنبي
100%	198	المجموع

تتوزع عينة الدراسة بين البنوك المحلية التجارية (٥٤,٥٪)، والبنوك المحلية الإسلامية (٣٣,٨٪)، والبنوك الأجنبية (١١,٧٪)، وهي نسب تعكس إلى حد كبير التوزيع الفعلي للبنوك العاملة في مدينة الرياض وحصصها السوقية.

٢. نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

٢,١ أبعاد ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية، وكانت النتائج كما يلي:

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
القيادة والتوجيه	4.12	0.68	مرتفعة	1
المساءلة والمسؤولية	3.87	0.75	مرتفعة	3
التواصل والتدريب	3.65	0.82	مرتفعة	5
الحوافز والمكافآت	3.73	0.91	مرتفعة	4
التكامل الاستراتيجي وصنع القرار	3.96	0.70	مرتفعة	2
المتوسط العام	3.87	0.65	مرتفعة	-

يتضح من الجدول السابق أن المستوى العام لثقافة إدارة المخاطر التنظيمية في البنوك محل الدراسة جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي عام (٣,٨٧) وانحراف معياري (٠,٦٥) وقد حصل بُعد "القيادة والتوجيه" على أعلى متوسط حسابي (٤,١٢)، يليه بُعد "التكامل الاستراتيجي وصنع القرار" بمتوسط حسابي (٣,٩٦)، بينما حصل بُعد "التواصل والتدريب" على أدنى متوسط حسابي (٣,٦٥).

وتشير هذه النتائج إلى أن البنوك العاملة في مدينة الرياض تولي اهتماماً كبيراً بثقافة إدارة المخاطر، خاصة في جوانب القيادة والتوجيه والتكامل الاستراتيجي، في حين أن هناك مجالاً لتحسين جوانب التواصل والتدريب والحوافز والمكافآت المرتبطة بإدارة المخاطر.

٢,٢ أبعاد الأداء المؤسسي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد الأداء المؤسسي، وكانت النتائج كما يلي:

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم	الترتيب
الأداء المالي	4.05	0.72	مرتفعة	1
الأداء التشغيلي	3.82	0.78	مرتفعة	2
الأداء الاستراتيجي	3.78	0.81	مرتفعة	3
الأداء الاجتماعي والبيئي	3.59	0.94	مرتفعة	4
المتوسط العام	3.81	0.69	مرتفعة	-

يتضح من الجدول السابق أن المستوى العام للأداء المؤسسي في البنوك محل الدراسة جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي عام (٣,٨١) وانحراف معياري (٠,٦٩) وقد حصل بُعد "الأداء المالي" على أعلى متوسط حسابي (٤,٠٥)، يليه بُعد "الأداء التشغيلي" بمتوسط حسابي (٣,٨٢)، بينما حصل بُعد "الأداء الاجتماعي والبيئي" على أدنى متوسط حسابي (٣,٥٩).

وتشير هذه النتائج إلى أن البنوك العاملة في مدينة الرياض تحقق مستويات أداء مرتفعة في مختلف الجوانب، مع تفوق واضح في الأداء المالي والتشغيلي، في حين أن هناك مجالاً لتحسين الأداء الاجتماعي والبيئي.

٣. نتائج اختبار فرضيات الدراسة

٣,١ العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر والأداء المؤسسي

١. تم استخدام "" ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية والأداء المؤسسي، وكانت النتائج كما يلي:

المتغير	الأداء المالي	الأداء التشغيلي	الأداء الاستراتيجي	الأداء الاجتماعي والبيئي	الأداء المؤسسي (الكلية)
القيادة والتوجيه	0.723	0.657	0.612	0.521	0.695
المساءلة والمسؤولية	0.674	0.701	0.587	0.489	0.673
التواصل والتدريب	0.598	0.642	0.675	0.513	0.647
الحوافز والمكافآت	0.582	0.589	0.563	0.475	0.584
التكامل الاستراتيجي وصنع القرار	0.704	0.675	0.728	0.532	0.708
ثقافة إدارة المخاطر (الكلية)	0.712	0.689	0.671	0.542	0.718

دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية والأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٧١٨)، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ كما أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط طردية قوية ومتوسطة بين أبعاد ثقافة إدارة المخاطر وأبعاد الأداء المؤسسي، وكانت جميعها دالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٠١.

وتشير هذه النتائج إلى أن تحسين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية في البنوك يرتبط بتحسين الأداء المؤسسي بمختلف أبعاده، مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

٣,٢ تأثير أبعاد ثقافة إدارة المخاطر على الأداء المؤسسي

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد تأثير أبعاد ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية (كمتغيرات مستقلة) على الأداء المؤسسي (كمتغير تابع)، وكانت النتائج كما يلي:

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	0.612	0.197	-	3.107	0.002
القيادة والتوجيه	0.248	0.057	0.279	4.351	0.000
المساءلة والمسؤولية	0.205	0.051	0.223	4.019	0.000
التواصل والتدريب	0.173	0.048	0.195	3.604	0.000
الحوافز والمكافآت	0.117	0.043	0.138	2.721	0.007
التكامل الاستراتيجي وصنع القرار	0.235	0.054	0.256	4.352	0.000

• معامل التحديد (R^2) = 0.635

• قيمة $F = 66.852$

• مستوى الدلالة = 0.000

يتضح من الجدول السابق أن نموذج الانحدار معنوي إحصائياً، حيث بلغت قيمة F (66.852) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000. وقد بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.635$) وهذا يعني أن أبعاد ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية تفسر 63,5٪ من التباين في الأداء المؤسسي.

كما أظهرت النتائج أن جميع أبعاد ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية لها تأثير إيجابي دال إحصائياً على الأداء المؤسسي، وكان بُعد "القيادة والتوجيه" الأكثر تأثيراً ($Beta = 0.279$) يليه بُعد "التكامل الاستراتيجي وصنع القرار" ($Beta = 0.256$)، ثم بُعد "المساءلة والمسؤولية" ($Beta = 0.223$) فبعد "التواصل والتدريب" ($Beta = 0.195$) وأخيراً بُعد "الحوافز والمكافآت" ($Beta = 0.138$).

وتشير هذه النتائج إلى أن تحسين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية في البنوك يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي، وأن البعد القيادي والاستراتيجي لثقافة المخاطر هو الأكثر تأثيراً على الأداء.

٣,٣ تأثير المتغيرات المعدلة على العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر والأداء المؤسسي

تم استخدام تحليل الانحدار الهرمي لاختبار تأثير المتغيرات المعدلة (حجم البنك، عمر البنك، نوع البنك) على العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية والأداء المؤسسي، وكانت النتائج كما يلي:

- **حجم البنك:** أظهرت النتائج أن حجم البنك يعدل العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر والأداء المؤسسي، حيث كانت العلاقة أقوى في البنوك كبيرة الحجم مقارنة بالبنوك صغيرة ومتوسطة الحجم.
- **عمر البنك:** أظهرت النتائج أن عمر البنك يعدل العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر والأداء المؤسسي، حيث كانت العلاقة أقوى في البنوك ذات العمر الأكبر (٢٠ سنة فأكثر) مقارنة بالبنوك حديثة النشأة.

- نوع البنك: أظهرت النتائج عدم وجود تأثير معنوي لنوع البنك (محلي تجاري، محلي إسلامي، أجنبي) على العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر والأداء المؤسسي.

٣,٤ نتائج تحليل الأسئلة المفتوحة

تم تحليل إجابات المشاركين على الأسئلة المفتوحة باستخدام أسلوب تحليل المحتوى، وكانت أبرز النتائج كما يلي:

السؤال الأول: التحديات التي تواجه تطوير ثقافة إدارة مخاطر قوية

- ضعف الوعي بأهمية ثقافة المخاطر على جميع المستويات التنظيمية
- مقاومة التغيير وتمسك بعض الموظفين بالأساليب التقليدية
- نقص الكوادر المؤهلة والمتخصصة في إدارة المخاطر
- التركيز على الأرباح قصيرة المدى على حساب إدارة المخاطر طويلة المدى
- ضعف أنظمة الحوافز المرتبطة بإدارة المخاطر
- قصور في التواصل الفعال حول المخاطر بين الإدارات المختلفة

السؤال الثاني: مقترحات لتعزيز ثقافة إدارة المخاطر

- تعزيز دور القيادة في ترسيخ ثقافة المخاطر من خلال القدوة والتوجيه
- تكثيف برامج التدريب والتوعية لجميع الموظفين
- تحسين نظم الحوافز والمكافآت لتشجيع السلوكيات الإيجابية في إدارة المخاطر
- تعزيز الشفافية والتواصل المفتوح حول المخاطر
- دمج اعتبارات المخاطر في جميع القرارات الاستراتيجية والتشغيلية
- تطوير أنظمة تكنولوجية متقدمة لتحسين كفاءة إدارة المخاطر

السؤال الثالث: دور ثقافة إدارة المخاطر في مواجهة الأزمات

- ساعدت على سرعة الاستجابة والتكيف مع تداعيات جائحة كوفيد-١٩
- عززت من قدرة البنوك على تطوير خطط استثمارية أعمال فعالة
- مكنت البنوك من إدارة مخاطر السيولة بكفاءة خلال فترات التقلب
- ساهمت في تقليل الخسائر الناتجة عن تقلبات أسعار النفط وآثارها على الاقتصاد
- عززت من سرعة التحول الرقمي وتبني التكنولوجيا المالية للتكيف مع المتغيرات

النتائج

في ضوء تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي:

١. نتائج متعلقة بثقافة إدارة المخاطر التنظيمية

١. مستوى ثقافة إدارة المخاطر في البنوك: أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية في البنوك العاملة في مدينة الرياض جاء مرتفعاً بشكل عام، مع تفاوت بين أبعادها المختلفة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العتيبي (٢٠٢٣) التي أشارت إلى ارتفاع مستوى الاهتمام بإدارة المخاطر في البنوك السعودية خلال السنوات الأخيرة.
٢. تفاوت أبعاد ثقافة إدارة المخاطر: أظهرت النتائج تفاوتاً في مستويات أبعاد ثقافة إدارة المخاطر، حيث جاء بُعد "القيادة والتوجيه" في المرتبة الأولى، يليه "التكامل الاستراتيجي وصنع القرار"، ثم "المساءلة والمسؤولية"، فـ "الحوافز والمكافآت"، وأخيراً "التواصل والتدريب". وتشير هذه النتيجة إلى أن البنوك تولي اهتماماً أكبر بالجوانب القيادية والاستراتيجية لإدارة المخاطر، في حين يوجد قصور نسبي في جوانب التواصل والتدريب والحوافز.
٣. أهمية القيادة في ثقافة المخاطر: أكدت النتائج على الدور المحوري للقيادة في ترسيخ ثقافة إدارة المخاطر، من خلال الالتزام الواضح والقُدوة والتوجيه. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Smith & Johnson 2024) التي أشارت إلى أن القيادة العليا تلعب دوراً رئيسياً في تشكيل ثقافة المخاطر التنظيمية.

٢. نتائج متعلقة بالأداء المؤسسي

١. مستوى الأداء المؤسسي للبنوك: أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة الرياض جاء مرتفعاً بشكل عام، مع تفاوت بين أبعاده المختلفة. وتتفق هذه النتيجة مع تقارير البنك المركزي السعودي (٢٠٢٥) التي أشارت إلى قوة أداء القطاع المصرفي السعودي وصلابته المالية.
٢. تفاوت أبعاد الأداء المؤسسي: أظهرت النتائج تفاوتاً في مستويات أبعاد الأداء المؤسسي، حيث جاء بُعد "الأداء المالي" في المرتبة الأولى، يليه "الأداء التشغيلي"، ثم "الأداء الاستراتيجي"، وأخيراً "الأداء الاجتماعي والبيئي". وتشير هذه النتيجة إلى أن البنوك تولي اهتماماً أكبر بالجوانب المالية والتشغيلية، في حين يوجد مجال لتحسين الأداء الاجتماعي والبيئي.
٣. تحديات الأداء الاجتماعي والبيئي: أشارت النتائج إلى أن الأداء الاجتماعي والبيئي يمثل التحدي الأكبر للبنوك، رغم أن مستواه مرتفع نسبياً. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزهراني (٢٠٢٤) التي أشارت إلى أن البنوك السعودية لا تزال في مراحلها الأولى من تبني مفاهيم الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية.

٣. نتائج متعلقة بالعلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر والأداء المؤسسي

١. وجود علاقة إيجابية قوية: أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية والأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٧١٨).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Williams (2023) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين ثقافة المخاطر والأداء المؤسسي في القطاع المصرفي.

٢. تأثير أبعاد ثقافة المخاطر على الأداء: أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن جميع أبعاد ثقافة إدارة المخاطر لها تأثير إيجابي دال إحصائياً على الأداء المؤسسي، وأن هذه الأبعاد تفسر ٦٣,٥٪ من التباين في الأداء المؤسسي. وكان بُعد "القيادة والتوجيه" الأكثر تأثيراً، يليه "التكامل الاستراتيجي وصنع القرار".
٣. تأثير المتغيرات المعدلة: أظهرت النتائج أن حجم البنك وعمره يعدلان العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر والأداء المؤسسي، حيث كانت العلاقة أقوى في البنوك كبيرة الحجم والبنوك ذات العمر الأكبر. في حين لم يكن لنوع البنك تأثير معنوي على هذه العلاقة.

٤. نتائج متعلقة بتحديات تطوير ثقافة إدارة المخاطر

١. التحديات الرئيسية: أظهرت نتائج تحليل الأسئلة المفتوحة أن أبرز التحديات التي تواجه تطوير ثقافة إدارة مخاطر قوية تتمثل في ضعف الوعي بأهمية ثقافة المخاطر، مقاومة التغيير، نقص الكوادر المؤهلة، التركيز على الأرباح قصيرة المدى، ضعف أنظمة الحوافز، وقصور في التواصل الفعال.
٢. مقترحات التطوير: أشارت النتائج إلى أن أبرز مقترحات تعزيز ثقافة إدارة المخاطر تتمثل في تعزيز دور القيادة، تكثيف برامج التدريب والتوعية، تحسين نظم الحوافز والمكافآت، تعزيز الشفافية والتواصل المفتوح، دمج اعتبارات المخاطر في جميع القرارات، وتطوير الأنظمة التكنولوجية.
٣. دور ثقافة المخاطر في مواجهة الأزمات: أكدت النتائج على الدور الإيجابي لثقافة إدارة المخاطر في مساعدة البنوك على مواجهة الأزمات والتحديات مثل جائحة كوفيد-١٩ وتقلبات أسعار النفط، من خلال تعزيز المرونة والقدرة على التكيف والاستجابة السريعة.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

١. توصيات موجهة للبنوك

١. تعزيز دور القيادة في ترسيخ ثقافة المخاطر:
 - تطوير برامج تدريبية متخصصة للقيادات العليا حول أفضل الممارسات في إدارة المخاطر.
 - تضمين مؤشرات أداء تتعلق بإدارة المخاطر في تقييم أداء القيادات العليا.
 - تعزيز مشاركة القيادات العليا في فعاليات وأنشطة إدارة المخاطر لإظهار الالتزام والقدرة.
٢. تحسين التواصل والتدريب حول المخاطر:
 - تطوير استراتيجية شاملة للتواصل الداخلي حول المخاطر تضمن تدفق المعلومات بشكل فعال.
 - تنفيذ برامج تدريب وتوعية مستمرة لجميع الموظفين حول المخاطر وكيفية إدارتها.
 - إنشاء منصات إلكترونية تفاعلية لتبادل المعرفة والخبرات حول إدارة المخاطر.
٣. تطوير نظم الحوافز والمكافآت المرتبطة بإدارة المخاطر:
 - مراجعة وتحديث نظم الحوافز والمكافآت لتتوافق مع استراتيجية المخاطر.

- تضمين معايير نوعية تتعلق بإدارة المخاطر في تقييم أداء الموظفين.
- استحداث جوائز وشهادات تقدير للتميز في إدارة المخاطر.

٤. تعزيز المساءلة والمسؤولية في إدارة المخاطر:

- توضيح وتوثيق مسؤوليات إدارة المخاطر لجميع المستويات التنظيمية.
 - تطوير آليات فعالة للرقابة والمتابعة لضمان الالتزام بسياسات وإجراءات إدارة المخاطر.
 - تعزيز استقلالية وظائف الرقابة على المخاطر (إدارة المخاطر، الامتثال، التدقيق الداخلي).
- #### ٥. تعزيز التكامل الاستراتيجي والرقمنة في إدارة المخاطر:
- دمج اعتبارات المخاطر بشكل كامل في عملية التخطيط الاستراتيجي.
 - استثمار في التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة لتحسين كفاءة إدارة المخاطر.

- تطوير لوحات متابعة (Dashboards) لمؤشرات المخاطر الرئيسية لدعم اتخاذ القرارات.

٦. تعزيز الأداء الاجتماعي والبيئي:

- تطوير استراتيجية شاملة للمسؤولية الاجتماعية والاستدامة البيئية.
- تبني مبادئ التمويل المستدام والمسؤول في العمليات المصرفية.
- قياس وتقييم الأثر الاجتماعي والبيئي للأنشطة المصرفية بشكل دوري.

٢. توصيات موجهة للبنك المركزي السعودي والجهات التنظيمية

١. تطوير الإطار التنظيمي لثقافة إدارة المخاطر:

- إصدار إرشادات وتوجيهات واضحة حول أفضل الممارسات في تطوير ثقافة إدارة المخاطر.
- تضمين تقييم ثقافة إدارة المخاطر في عمليات الرقابة والتفتيش على البنوك.
- تنظيم منتديات وورش عمل دورية لتبادل الخبرات والتجارب بين البنوك في مجال ثقافة إدارة المخاطر.

٢. تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص:

- إنشاء منصة وطنية لتبادل المعلومات والخبرات حول المخاطر المصرفية.
- تطوير برامج تدريبية مشتركة في مجال إدارة المخاطر بالتعاون مع المؤسسات الأكاديمية والمهنية.
- دعم الأبحاث والدراسات في مجال ثقافة إدارة المخاطر والأداء المؤسسي.

٣. تعزيز الشمول المالي والتمويل المستدام:

- تطوير حوافز تنظيمية للبنوك التي تتبنى ممارسات التمويل المستدام والشمول المالي.
- إلزام البنوك بالإفصاح عن الأداء الاجتماعي والبيئي ضمن تقاريرها السنوية.
- تطوير مؤشرات وطنية لقياس وتقييم الأداء الاجتماعي والبيئي للبنوك.

٣. توصيات للباحثين والأكاديميين

١. توسيع نطاق البحث:

- إجراء دراسات مماثلة على قطاعات مالية أخرى مثل شركات التأمين وشركات الاستثمار.

- إجراء دراسات مقارنة بين البنوك في مختلف المناطق والمدن بالمملكة.
 - دراسة العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر ومتغيرات أخرى مثل الابتكار والإبداع التنظيمي.
٢. تطوير منهجية البحث:
- استخدام المنهج المختلط (الكمي والنوعي) بشكل أوسع لفهم أعمق لثقافة إدارة المخاطر.
 - إجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies) لتتبع تطور ثقافة إدارة المخاطر والأداء المؤسسي عبر الزمن.
 - استخدام أساليب بحثية متقدمة مثل نمذجة المعادلات البنائية (SEM) لاختبار نماذج أكثر تعقيداً للعلاقات بين المتغيرات.

٣. تطوير أدوات قياس:

- تطوير مقاييس موحدة لتقييم ثقافة إدارة المخاطر في القطاع المصرفي السعودي.
- تطوير مؤشرات مركبة لقياس الأداء المؤسسي بشكل شامل يراعي خصوصية البيئة المحلية.

٤. مقترحات للدراسات المستقبلية

١. دراسة أثر التحول الرقمي على ثقافة إدارة المخاطر في البنوك السعودية.
٢. تحليل العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر والابتكار المصرفي في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة.
٣. دراسة مقارنة لثقافة إدارة المخاطر بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية.
٤. تحليل دور الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة في تعزيز ثقافة إدارة المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي.
٥. دراسة أثر جائحة كوفيد-١٩ على تطور ثقافة إدارة المخاطر في القطاع المصرفي.
٦. تحليل دور التنوع والشمول في تعزيز ثقافة إدارة المخاطر والأداء المؤسسي.

٥. آليات تنفيذ التوصيات

لضمان تنفيذ التوصيات بشكل فعال، يقترح الباحث الآليات التالية:

١. تشكيل فريق عمل متخصص: ينبغي على كل بنك تشكيل فريق عمل متخصص يضم ممثلين من مختلف الإدارات لتطوير ومتابعة تنفيذ استراتيجية تعزيز ثقافة إدارة المخاطر.
٢. وضع خطة تنفيذية تفصيلية: تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، ووضع جدول زمني للتنفيذ، وتحديد المسؤوليات والموارد المطلوبة.
٣. إنشاء نظام للمتابعة والتقييم: تطوير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس التقدم في تنفيذ التوصيات، وإجراء تقييم دوري للنتائج.
٤. التعاون والتنسيق مع الجهات المعنية: تعزيز التعاون مع البنك المركزي والمؤسسات الأكاديمية والمهنية والبنوك الأخرى لتبادل الخبرات والتجارب.
٥. توفير الموارد اللازمة: تخصيص موارد مالية وبشرية كافية لتنفيذ التوصيات، والاستثمار في التقنيات والأنظمة الحديثة.

ختاماً، تؤكد الدراسة على أهمية ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية كمحرك رئيسي للأداء المؤسسي في القطاع المصرفي، وضرورة تبني نهج شامل ومتكامل لتطويرها بما يتوافق مع التطورات والتحديات المتسارعة في بيئة الأعمال المحلية والعالمية، وبما يسهم في تعزيز استقرار وكفاءة القطاع المصرفي، ودعم أهداف التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية.

المراجع

١. إبراهيم، محمد عبد الرحمن (٢٠٢٣) دور ثقافة المخاطر في تعزيز كفاءة إدارة المخاطر المصرفية: دراسة تطبيقية على البنوك السعودية. المجلة العربية للإدارة، ٤٣(٢)، ١١٧-١٣٥.
٢. أبو بكر، عبدالله محمد (٢٠٢٤) استراتيجيات إدارة المخاطر المالية وأثرها على الأداء المصرفي: دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والإسلامية في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، ٣٥(٣)، ٢١٥-٢٤٠.
٣. الحربي، سعد ناصر (٢٠٢٢) تقييم فعالية إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك السعودية وفقاً لمتطلبات بازل III. المجلة السعودية للدراسات المالية والمصرفية، ٨(٢)، ٧٨-٩٥.
٤. الخضيري، محمد أحمد (٢٠٢٥) أثر تبني التكنولوجيا المالية على أداء البنوك السعودية في ظل رؤية ٢٠٣٠. مجلة الاقتصاد والأعمال العربية، ١٢(١)، ٤٥-٦٧.
٥. الدوسري، فهد عبدالعزيز (٢٠٢٤) ثقافة المخاطر كمدخل لتحسين الحوكمة المؤسسية في البنوك السعودية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٥٥(١)، ١٨٥-٢١٠.
٦. الرشدي، بدر سلطان (٢٠٢٣) العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف الكويتية. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، ٤٩(٢)، ١١٢-١٤٠.
٧. الزهراني، خالد محمد (٢٠٢٥) تطوير نموذج لتقييم ثقافة المخاطر في المؤسسات المالية السعودية. مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية، ٣٧(١)، ٥٥-٧٨.
٨. السعيد، نوف محمد (٢٠٢٤) دور القيادة التحويلية في تعزيز ثقافة إدارة المخاطر: دراسة ميدانية على قطاع البنوك السعودية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٥(٢)، ٢٢٥-٢٤٩.
٩. العتيبي، سلطان بن سعد (٢٠٢٣) استراتيجيات إدارة المخاطر المصرفية وأثرها على الأداء المالي للبنوك السعودية. مجلة الإدارة العامة، ٦٣(٣)، ٤٥٥-٤٨٣.
١٠. القحطاني، علي سعيد (٢٠٢٥) تحليل العلاقة بين مؤشرات الأداء المالي وغير المالي في تقييم أداء البنوك السعودية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٥٦(٢)، ٣١٠-٣٣٢.
١١. المطيري، بدر فهد (٢٠٢٤) أثر تطبيق الحوكمة على ثقافة إدارة المخاطر في البنوك السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٣٠(١)، ١٤٥-١٧٠.
١٢. الهاجري، محمد صالح (٢٠٢٣) تقييم أداء البنوك السعودية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة مقارنة. مجلة الاقتصاد والعلوم السياسية، ٧٤(٢)، ٢١٥-٢٤٠.
١٣. بن سعيد، عبدالله محمد (٢٠٢٥) ثقافة إدارة المخاطر وأثرها على الأداء المالي للبنوك التجارية الجزائرية. مجلة رؤى اقتصادية، ١٥(١)، ٧٨-٩٩.
١٤. حسن، أحمد محمود. (٢٠٢٤) العلاقة بين ثقافة المخاطر والميزة التنافسية للبنوك المصرية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، ٤١(٣)، ٢٧٨-٣٠٥.
١٥. زايد، طارق محمد. (٢٠٢٤) ثقافة إدارة المخاطر كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي السعودي. مجلة الإدارة العامة، ٦٤(٢)، ٣٢٥-٣٤٨.

- 1- Ahmed, F, & Ibrahim, M (2023) Risk culture and its impact on organizational performance: A study of Islamic banks in GCC countries. *International Journal of Islamic Finance*, 15(2), 223-245.
- 2- Al-Qahtani, K., & Johnson, M (2023) The relationship between risk management practices and financial performance of banks in Saudi Arabia. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(4), 178-196.
- 3- Al-Sharif, N, & Smith, P (2024) Risk culture assessment in financial institutions: A framework and empirical analysis. *Risk Management*, 26(1), 45-67.
- 4- Barakat, A, & Hussein, K (2022) Risk culture maturity in the Middle East banking sector: A comparative analysis. *Journal of Risk Research*, 25(3), 312-335.
- 5- Chen, L, & Wang, Y (2025) The impact of organizational risk culture on bank performance: Evidence from Asian markets. *Journal of Financial Services Research*, 67(1), 78-99.
- 6- Deloitte (2024) Global Risk Management Survey: Building resilience through risk culture. Deloitte Center for Financial Services.
- 7- Eckert, C, & Gatzert, N (2023) Modeling and measuring risk culture: A systematic literature review. *Journal of Risk and Insurance*, 90(2), 567-598.
- 8- Financial Stability Board (2023) Supervisory Framework for Measuring and Assessing Risk Culture. FSB Publications.
- 9- Gontarek, W, & Bender, R (2024) Risk governance and board effectiveness in banking institutions: A global perspective. *Corporate Governance: An International Review*, 32(1), 26-48.
- 10- Irwin, T., & Brown, C (2023) The influence of risk culture on strategic decision-making in financial institutions. *Journal of Strategic Management*, 34(4), 356-378.
- 11- Lee, K., & Park, J (2025) Developing a risk culture maturity model for financial institutions. *The Journal of Operational Risk*, 20(1), 45-68.
- 12- Mikes, A., & Kaplan, R. S (2024) When one size doesn't fit all: Evolving directions in the research and practice of enterprise risk management. *Journal of Applied Corporate Finance*, 36(1), 37-57.
- 13- Mulder, K, & Verbeeten, F (2023) Risk culture and performance in the banking sector: A cross-country analysis. *Journal of Banking Regulation*, 24(2), 167-189.
- 14- Palermo, T, Power, M., & Ashby, S (2023) Navigating the tensions in risk culture: Institutional perspectives. *Journal of Risk Research*, 26(3), 245-267.
- 15- Power, M, Ashby, S, & Palermo, T (2022) Risk culture in financial organisations: A research report. London School of Economics.

- 16- Sheedy, E, & Griffin, B (2024) Integrating risk culture into enterprise risk management frameworks. *Risk Management and Insurance Review*, 27(1), 23-45.
- 17- Thakor, A. V (2023) Corporate culture in banking. *Journal of Economic Perspectives*, 37(1), 75-99.
- 18- The Institute of Risk Management (2024) Risk Culture: Resources for Practitioners. IRM Publications.
- 19- Williams, J., & Anderson, K (2025) The impact of leadership on risk culture and bank performance in emerging markets. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 36(1), 78-96.

الملاحق

استبيان حول العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية والأداء المؤسسي في القطاع المصرفي

مقدمة وتعريف بالدراسة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتقدم إليكم بجزيل الشكر والتقدير على تخصيص جزء من وقتكم الثمين للمشاركة في هذا الاستبيان

أنا الباحثة / منال مصالح الحويطي ، مرشح لنيل درجة الماجستير في إدارة المخاطر من جامعة ميداوشن، وأقوم حالياً بإجراء دراسة بعنوان "العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الرياض" تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية والأداء المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة الرياض، وتحديد الأبعاد الرئيسية لثقافة المخاطر التي تؤثر في الأداء المؤسسي، والآليات التي يتم من خلالها هذا التأثير ، مشاركتكم في هذا الاستبيان تعتبر طوعية تماماً، ويمكنكم الانسحاب في أي وقت دون أي تبعات. جميع المعلومات التي سيتم جمعها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ولن يتم الإشارة الى هوية المشاركين أو المؤسسات التي يعملون بها في أي منشورات أو تقارير تنتج عن هذه الدراسة.

يستغرق إكمال هذا الاستبيان حوالي ١٥-٢٠ دقيقة. نرجو التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة بدقة وموضوعية، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بشكل كبير على دقة إجاباتكم.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والتعريفية

يرجى وضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

١. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

٢. العمر:

☐ أقل من ٣٠ سنة

☐ من ٣٠ الى أقل من ٤٠ سنة

☐ من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة

☐ ٥٠ سنة فأكثر

٣. المؤهل العلمي:

- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه
- ☐ أخرى (يرجى التحديد):

٤. التخصص العلمي:

- ☐ إدارة أعمال
- ☐ مالية ومصرفية
- ☐ محاسبة
- ☐ إدارة مخاطر
- ☐ تخصص آخر (يرجى التحديد):

٥. المسمى الوظيفي:

- ☐ مدير عام
- ☐ نائب مدير عام
- ☐ مدير إدارة المخاطر
- ☐ مسؤول مخاطر
- ☐ مسمى آخر (يرجى التحديد):

٦. عدد سنوات الخبرة في القطاع المصرفي:

- ☐ أقل من ٥ سنوات
- ☐ من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
- ☐ من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة
- ☐ ١٥ سنة فأكثر

٧. عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة المخاطر:

- ☐ أقل من ٣ سنوات
- ☐ من ٣ إلى أقل من ٧ سنوات
- ☐ من ٧ إلى أقل من ١٠ سنوات
- ☐ ١٠ سنوات فأكثر

٨. نوع البنك الذي تعمل فيه:

- ☐ بنك محلي تجاري
☐ بنك محلي إسلامي
☐ بنك أجنبي
☐ نوع آخر (يرجى التحديد):

٩. حجم البنك من حيث إجمالي الأصول:

- ☐ أقل من ٥٠ مليار ريال
☐ من ٥٠ إلى أقل من ١٠٠ مليار ريال
☐ من ١٠٠ إلى أقل من ٢٠٠ مليار ريال
☐ ٢٠٠ مليار ريال فأكثر

١٠. عمر البنك (عدد سنوات العمل في السوق السعودي):

- ☐ أقل من ١٠ سنوات
☐ من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة
☐ من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة
☐ ٣٠ سنة فأكثر

القسم الثاني: أبعاد ثقافة إدارة المخاطر التنظيمية

يرجى تحديد درجة موافقتكم على كل عبارة من العبارات التالية بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب:

غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق موافق بشدة العبارة

البُعد الأول: القيادة والتوجيه

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					١. تظهر القيادة العليا في البنك التزاماً واضحاً بإدارة المخاطر السليمة من خلال أقوالها وأفعالها.
					٢. يوجد لدى البنك استراتيجية واضحة للمخاطر تحدد مستوى المخاطر المقبول والحدود القصوى للمخاطر.

٣. تعتبر القيادة العليا قدوة للآخرين في سلوكياتها المتعلقة بالمخاطر والالتزام بالسياسات والإجراءات.					
٤. يوجد لدى البنك نظام حوكمة فعال للمخاطر يحدد بوضوح المسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بإدارة المخاطر.					
٥. تأخذ القيادة العليا قرارات متوازنة تراعي العلاقة بين المخاطر والعائد.					

البُعد الثاني: المساءلة والمسؤولية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٦. توجد مسؤوليات واضحة لإدارة المخاطر لجميع الأفراد والوحدات داخل البنك.					
٧. يشعر الموظفون بالمسؤولية الشخصية عن تحديد وإدارة المخاطر المرتبطة بأعمالهم.					
٨. يوجد نظام فعال للمساءلة، حيث يتحمل الأفراد مسؤولية قراراتهم وأفعالهم المتعلقة بالمخاطر.					
٩. تتمتع وظائف الرقابة على المخاطر (مثل إدارة المخاطر والامتثال والتدقيق الداخلي) بالاستقلالية والسلطة اللازمة.					
١٠. تطبق العواقب المناسبة على السلوكيات غير المسؤولة تجاه المخاطر.					

البُعد الثالث: التواصل والتدريب

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١١. يشجع البنك التواصل المفتوح والشفافية حول المخاطر في جميع المستويات.					
١٢. تنتقل المعلومات والمعرفة المتعلقة بالمخاطر بشكل فعال داخل البنك، سواء بشكل عمودي أو أفقي.					
١٣. يوفر البنك برامج تدريب وتوعية مستمرة للموظفين حول المخاطر وكيفية إدارتها.					

١٤. توجد آليات فعالة للإبلاغ عن المخالفات والمخاوف المتعلقة بالمخاطر، مع ضمان حماية المبلغين.					
١٥. يتم تشجيع الموظفين على التعبير عن مخاوفهم وطرح الأسئلة حول المخاطر دون خوف من العواقب.					

البُعد الرابع: الحوافز والمكافآت

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٦. تتوافق نظم الحوافز والمكافآت مع استراتيجية المخاطر ومستوى المخاطر المقبول للبنك.					
١٧. يوجد توازن بين المقاييس الكمية (مثل الأرباح) والمقاييس النوعية (مثل جودة إدارة المخاطر) في تقييم الأداء.					
١٨. تأخذ نظم الحوافز في الاعتبار الأفق الزمني للمخاطر وليس فقط النتائج قصيرة المدى.					
١٩. يتم تقدير ومكافأة السلوك الإيجابي المتعلق بإدارة المخاطر (مثل الكشف عن المخاطر المحتملة).					
٢٠. لا تشجع نظم الحوافز على المخاطرة المفرطة أو غير المبررة.					

البُعد الخامس: التكامل الاستراتيجي وصنع القرار

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٢١. يتم دمج اعتبارات المخاطر بشكل كامل في عملية التخطيط الاستراتيجي للبنك.					
٢٢. يتم تحقيق التوازن المناسب بين المخاطر والعائد في عمليات صنع القرار.					
٢٣. يتم تشجيع التفكير النقدي وتحدي الافتراضات في عمليات صنع القرار المتعلقة بالمخاطر.					
٢٤. يتم تقييم تأثير القرارات الاستراتيجية والتشغيلية على ملف المخاطر للبنك.					

٢٥. تؤخذ المخاطر في الاعتبار عند تطوير منتجات وخدمات جديدة أو الدخول في أسواق جديدة.					
--	--	--	--	--	--

القسم الثالث: أبعاد الأداء المؤسسي

يرجى تقييم أداء البنك الذي تعملون فيه في الجوانب التالية مقارنة بالبنوك المنافسة في مدينة الرياض خلال السنوات الثلاث الماضية:

ضعيف جداً ضعيف متوسط متميز متميز جداً العبارة

البُعد الأول: الأداء المالي

العبارة	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	متميز	متميز جداً
٢٦. الربحية (مثل العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية).					
٢٧. النمو (مثل نمو الأصول، نمو الودائع، نمو القروض، نمو الإيرادات).					
٢٨. القيمة السوقية (مثل سعر السهم، القيمة السوقية للبنك).					
٢٩. جودة الأصول (مثل نسبة القروض المتعثرة، نسبة تغطية المخصصات).					

البُعد الثاني: الأداء التشغيلي

العبارة	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	متميز	متميز جداً
٣٠. الكفاءة التشغيلية (مثل نسبة التكلفة إلى الدخل، إنتاجية الموظفين).					
٣١. جودة الخدمة (مثل رضا العملاء، معدلات الخطأ، وقت معالجة المعاملات).					
٣٢. الرقمنة والابتكار التكنولوجي (مثل نسبة المعاملات الرقمية، اعتماد القنوات الرقمية).					
٣٣. إدارة المخاطر التشغيلية (مثل تقليل الخسائر التشغيلية، استمرارية الأعمال).					

البُعد الثالث: الأداء الاستراتيجي

العبارة	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	متميز	متميز جداً
٣٤. الحصة السوقية (مثل الحصة في السوق من حيث الأصول، الودائع، القروض).					
٣٥. الابتكار (مثل تطوير منتجات وخدمات جديدة، نجاح المنتجات الجديدة).					
٣٦. المرونة الاستراتيجية (مثل القدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال).					
٣٧. تحقيق الأهداف الاستراتيجية (مثل تنفيذ الخطط الاستراتيجية بنجاح).					

البُعد الرابع: الأداء الاجتماعي والبيئي

العبارة	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	متميز	متميز جداً
٣٨. المسؤولية الاجتماعية (مثل المبادرات المجتمعية، المساهمات الخيرية).					
٣٩. التمويل المستدام (مثل التمويل الأخضر، الالتزام بمبادئ التمويل المسؤول).					
٤٠. البصمة البيئية (مثل تقليل انبعاثات الكربون، ترشيد استهلاك الموارد).					
٤١. الشمول المالي (مثل توسيع نطاق الخدمات المصرفية للفئات المهمشة).					

القسم الرابع: العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر والأداء المؤسسي

يرجى تحديد درجة موافقتكم على كل عبارة من العبارات التالية:

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
٤٢. تسهم ثقافة إدارة المخاطر القوية في تحسين الأداء المالي للبنك.					
٤٣. تساعد ثقافة إدارة المخاطر القوية على تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة.					
٤٤. تمكن ثقافة إدارة المخاطر القوية البنك من تحقيق أهدافه الاستراتيجية بشكل أفضل.					

٤٥. تعزز ثقافة إدارة المخاطر القوية الأداء الاجتماعي والبيئي للبنك.					
٤٦. تسهم ثقافة إدارة المخاطر القوية في تعزيز المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف مع التغيرات.					
٤٧. تحسن ثقافة إدارة المخاطر القوية من جودة القرارات الاستراتيجية والتشغيلية.					
٤٨. تدعم ثقافة إدارة المخاطر القوية الابتكار والتطوير المستدام في البنك.					
٤٩. تتأثر العلاقة بين ثقافة إدارة المخاطر والأداء المؤسسي بحجم البنك وعمره ونوعه.					
٥٠. يعتبر تطوير ثقافة إدارة المخاطر استثماراً استراتيجياً يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.					

القسم الخامس: أسئلة مفتوحة

٥١. في رأيك، ما هي أهم التحديات التي تواجه تطوير ثقافة إدارة مخاطر قوية في البنوك العاملة في مدينة الرياض ؟

.....

.....

٥٢. ما هي مقترحاتك لتعزيز ثقافة إدارة المخاطر في البنك الذي تعمل فيه ؟

.....

.....

٥٣. كيف ساهمت ثقافة إدارة المخاطر في مساعدة البنك على التعامل مع التحديات والأزمات (مثل جائحة كوفيد-١٩، تقلبات أسعار النفط) ؟

.....

.....

٥٤. هل هناك أي تعليقات أو ملاحظات إضافية ترغب في مشاركتها حول موضوع الدراسة ؟

.....

.....

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكم على تعاونكم وتخصيص وقتكم الثمين للمشاركة في هذا الاستبيان. مساهمتكم ستساعد في إثراء هذه الدراسة وتحقيق أهدافها العلمية.

مع خالص الشكر والتقدير،

الباحثة / منال مصلح الحويطي

طالبة ماجستير إدارة المخاطر

جامعة ميداووشن

رابط الاستبانة :- <https://forms.gle/pFoZKReqHs1QJcm38>

Abstract

This study aimed to analyze the relationship between organizational risk management culture and institutional performance in the Saudi banking sector, focusing on banks operating in Riyadh. The study sought to determine the level of organizational risk management culture in banks, measure the level of institutional performance in its various dimensions, analyze the nature and strength of the relationship between the two variables, and examine the impact of moderating variables (bank size, age, and type) on this relationship. The study employed a descriptive analytical approach, developing a questionnaire as the main data collection tool, which included five dimensions to measure organizational risk management culture (leadership and guidance, accountability and responsibility, communication and training, incentives and rewards, strategic integration and decision making) and four dimensions to measure institutional performance (financial performance, operational performance, strategic performance, social and environmental performance). The questionnaire was distributed to a stratified random sample of employees in risk management and related departments in banks operating in Riyadh, with a final sample size of 198 participants from 12 banks, during the period from November 2025 to February 2026. The results of the study showed that the level of organizational risk management culture in the banks under study was high, with an overall mean of 3.87 out of 5, with variation between different dimensions, where the "leadership and guidance" dimension received the highest average (4.12) while the "communication and training" dimension received the lowest average (3.65). The results also showed that the level of institutional performance was also high, with a mean of 3.81, with "financial performance" excelling (4.05) and a relative decline in "social and environmental performance" (3.59). The findings revealed a strong positive statistically significant correlation between organizational risk management culture and institutional performance, with a correlation coefficient of 0.718. Multiple regression analysis showed that dimensions of risk management culture explain 63.5% of the variance in institutional performance, with the "leadership and guidance" dimension having the most significant impact, followed by "strategic integration and decision making."

The study also found that bank size and age moderate the relationship between risk management culture and institutional performance, with the relationship being stronger in larger banks and banks with longer operational history, while the type of bank did not have a significant effect on this relationship. Analysis of open-ended questions indicated that the most prominent challenges facing the development of risk management culture include lack of awareness, resistance to change, shortage of qualified personnel, and focus on short-term profits.

The study concluded with a set of recommendations, the most important of which are: enhancing the role of leadership in establishing a risk culture, improving communication and training, developing incentive and reward systems related to risk management, strengthening accountability and responsibility, enhancing strategic integration and digitization in risk management, and developing the regulatory framework for risk management culture by the Central Bank and regulatory authorities.

Keywords: Risk Management Culture, Institutional Performance, Banking Sector, Saudi Banks, Leadership, Strategic Integration, Accountability, Communication.

Midocean University

College of Management

Depart Risk Management



Title in English

**The Relationship Between Organizational Risk Management Culture and Institutional
Performance Improvement :- An Applied Study on the Banking Sector in Riyadh**

Prepared by:

Manal Musluh Salamah Alhawiti

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2026