

العنوان باللغة العربية

تأثير إدارة مخاطر المؤسسات على مرونة المؤسسات في البنوك السعودية

إعداد الطالب/

احمد محمد علي الغامدي

الرقم الجامعي / ٢٣٣٠٠١٢٠٤

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبعد؛ أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن ممثلةً في كلية الإدارة على ما وفرتة من بيئة علمية داعمة، كما أتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى مشرفي البحث: الدكتور الفيصل عبد الحميد والدكتور فايز جراد، على ما قدماه من توجيه سديد ومتابعة مستمرة وملاحظات قيمة كان لها الأثر الأكبر في إخراج هذا العمل بصورته الحالية.

كما أشكر كل من أسهم في إنجاز هذه الدراسة من منسوبي البنوك السعودية الذين سيشاركون في الاستجابة لأداة الدراسة، وإلى أسرتي وزملائي على دعمهم المتواصل، سائلاً الله التوفيق والسداد.

المحتويات

٥	قائمة الجداول.....
٥	فهرس الأشكال.....
٦	المخلص العربي.....
٧	English Abstract.....
٨	الفصل الأول: المقدمة.....
٨	مقدمة.....
٩	مشكلة الدراسة.....
٩	أهداف الدراسة.....
١٠	أهمية الدراسة.....
١٠	تساؤلات الدراسة.....
١١	فرضيات الدراسة.....Research Hypotheses
١١	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....Theoretical Model of the Study
١٣	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٣	مقدمة.....
١٣	المتغير المستقل: إدارة المخاطر المؤسسية.....
١٣	المتغير التابع: المرونة التنظيمية.....
١٤	الدراسات الرابطة بين المتغيرين.....
١٤	ملخص الدراسات السابقة ومناقشتها.....
١٥	ما تقدمه الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة.....
١٥	الإطار النظري للدراسة.....
١٧	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
١٧	مقدمة.....
١٧	تصميم البحث.....
١٧	مجتمع البحث.....
١٧	خصائص العينة.....
١٨	محددات حجم العينة وأسلوب المعاينة.....
١٨	خطوات جمع البيانات وأداة الدراسة.....
١٩	حدود الدراسة.....
١٩	الأداة المستخدمة للتحليل الإحصائي.....

٢٠	 الفصل الرابع : الدراسة الميدانية
٢٠	 المقدمة
٢٠	 تحليل البيانات
٢٠	 نتائج الدراسة ومناقشتها مع نتائج الدراسات
٢١	 التوصيات
٢٢	 المراجع
٢٢	 <u>Arabic References</u> المراجع العربية
٢٢	 <u>English References</u>
٢٤	 الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
١٤	ملخص الدراسات السابقة	الجدول (2-1)
١٨	هيكل الاستبانة	الجدول (3-1)
١٩	أساليب التحليل الإحصائي	الجدول (3-2)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
١٢	النموذج النظري للدراسة	الشكل (1-1)

المخلص العربي

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة المخاطر المؤسسية بأبعادها الخمسة (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر، وثقافة المخاطر) على المرونة التنظيمية في البنوك التجارية السعودية. وتنبع أهمية الدراسة من أن القطاع المصرفي السعودي يعمل في بيئة تتسم بالتحول الرقمي المتسارع، وتنامي المخاطر السيبرانية، وتقلبات السوق، والضغط التنظيمية، مما يجعل بناء المرونة التنظيمية ضرورة استراتيجية وليست خياراً. اعتمدت الدراسة المنهج المختلط ذات التصميم التتابعي التفسيري؛ إذ تُجمع البيانات الكمية أولاً عبر استبانة تُوزَّع إلكترونياً على عينة ميسرة من الموظفين والمديرين في البنوك السعودية تتراوح بين (١٥٠-٢٥٠) فرد، وتُحلَّل باستخدام برنامج (SPSS) عبر الإحصاء الوصفي ومعامل ألفا كرونباخ ومعامل ارتباط بيرسون والانحدار المتعدد عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، ثم تُجرى مقابلات شبه منظمة مع (٨-١٢) من مديري المخاطر والالتزام والمراجعة الداخلية تُحلَّل تحليلاً موضوعياً.

ومن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في بيان الأبعاد الأكثر تأثيراً في تعزيز المرونة التنظيمية، وتقديم توصيات عملية لإدارات المخاطر وصانعي السياسات في القطاع المصرفي السعودي لتعزيز الاستعداد والاستمرارية والتعافي والتعلم المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر المؤسسية، المرونة التنظيمية، البنوك السعودية، ثقافة المخاطر، المنهج المختلط.

English Abstract

This study aims to measure the impact of Enterprise Risk Management (ERM), through its five dimensions (risk identification, risk assessment, risk response, risk monitoring, and risk culture), on organizational resilience in Saudi commercial banks. The importance of the study stems from the fact that Saudi banks operate in an environment characterized by rapid digital transformation, growing cyber threats, market volatility, and regulatory pressures, which makes organizational resilience a strategic necessity.

The study adopts a sequential explanatory mixed-methods design. Quantitative data will first be collected through a structured questionnaire distributed electronically to a convenience sample of (150-250) employees and managers of Saudi banks, and analyzed using SPSS through descriptive statistics, Cronbach's alpha, Pearson correlation, and multiple regression at a significance level of (0.05). Semi-structured interviews will then be conducted with (8-12) risk, compliance, and internal audit professionals and analyzed thematically.

The findings are expected to identify the ERM dimensions that most strongly support resilience and to provide practical recommendations for risk departments and policymakers in the Saudi banking sector to enhance preparedness, continuity, recovery, and organizational learning.

Keywords: Enterprise Risk Management, Organizational Resilience, Saudi Banks, Risk Culture, Mixed Methods.

الفصل الأول: المقدمة

مقدمة

تعمل المؤسسات المالية المعاصرة في بيئة يسودها عدم اليقين، وتتسم بكثافة التنظيم الرقابي والتطور التقني وحدة المنافسة وتغيّر توقعات العملاء، وهو ما يجعل إدارة المخاطر المؤسسية أولوية قصوى لدى البنوك. فعلى خلاف إدارة المخاطر التقليدية التي تميل إلى معالجة مخاطر الائتمان والسيولة والسوق والتشغيل والامتثال والأمن السيبراني كلياً على حدة، تتبنى إدارة المخاطر المؤسسية نهجاً شمولياً يتيح تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومراقبتها والإبلاغ عنها والتعلم منها بصورة متكاملة. وتكتسب هذه المقاربة المتكاملة أهمية بالغة في القطاع المصرفي؛ إذ يمكن لخطر واحد أن يمتد أثره سريعاً إلى مخاطر أخرى، فيمسن الاستقرار المالي واستمرارية الخدمات والسمعة وثقة أصحاب المصلحة (أكباش، ٢٠٢٤).

مرونة المنظمة هي قدرة المؤسسة على توقع الاضطرابات، وتحمل الضغط، وتكييف عملياتها، واستعادة العمليات، والاستمرار في تقديم قيمة للعملاء في أوقات عدم اليقين. بالنسبة للبنوك السعودية، تعد المرونة التنظيمية مصدر قلق حقيقي لأن الصناعة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتحول الاقتصادي الوطني، ونمو الخدمات المصرفية الرقمية، والضغوط التنظيمية، والثقة العامة. تواجه البنوك أيضاً مخاطر في شكل تهديدات الأمن السيبراني، والمنصات الرقمية، وتغير أسعار الفائدة، وتغير سلوك العملاء، والتعرض للائتمان، والتهديد الخارجي، والإخفاقات التشغيلية (السلام وآخرون، ٢٠٢٣).

يستكشف هذا المشروع تأثير إدارة المخاطر المؤسسية على مرونة البنوك السعودية من خلال تصميم طرق مختلطة يدمج الأدلة الإحصائية من الموظفين والمديرين مع رؤى نوعية من محترفي المخاطر. ستحدد المرحلة الكمية العلاقة بين أبعاد الإدارة والقدرة على التحمل، بينما ستفحص المرحلة النوعية تصورات مديري المخاطر لتنفيذ النماذج وعقبات ومجالات التحسين. هذا التصميم مناسب لأن المرونة ليست فقط نتيجة تنظيمية قابلة للقياس، بل هي أيضاً تجربة إدارية تتشكل من خلال الثقافة والقيادة والأنظمة واتخاذ القرار (بيزلي وآخرون، ٢٠٢٣). تعمل البنوك السعودية ضمن بيئة تنظيمية رسمية وسوق متزايدة الرقمية والتنافسية والاستراتيجية؛ لذا، يوفر البحث في إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في البنوك السعودية أدلة قيمة لتعزيز ممارسات المخاطر ودعم الأداء المصرفي المستدام (بوادي وآخرون، ٢٠٢٣).

مشكلة الدراسة

على الرغم من أن البنوك السعودية عادة ما تمتلك أقسام إدارة المخاطر رسمية وسياساتها وضوابط تنظيمية، إلا أن وجود هياكل إدارة المخاطر الفعالة لا يترجم بالضرورة إلى مرونة المنظمة. قد تختبر الهجمات السيبرانية، وأعطال التكنولوجيا، وتقلبات السوق، وضغوط الامتثال والسمعة، والأزمات غير المتوقعة ما إذا كانت إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) مدمجة حقاً أم موجودة فقط على الورق (داهمن، ٢٠٢٣). تنشأ مشكلة البحث من الحاجة لمعرفة ما إذا كانت ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) تؤدي فعلاً إلى المرونة في البنوك السعودية، حيث يثير الفجوة بين التبني الرسمي للإدارة والمرونة التنظيمية في التطبيق العملي قلقاً بحثياً رئيسياً (براو مان وآخرون، ٢٠٢٤).

لذا يمكن تعريف مشكلة هذا البحث كما يلي: البنوك السعودية تعمل في بيئة مخاطرة معقدة؛ ومع ذلك، ليس من الواضح مدى ارتباط ممارسات إدارة المخاطر في المؤسسات بمرونة المنظمات (إيشولز وآخرون، ٢٠٢٤). وبناءً عليه، تقيم الدراسة كيف تؤثر أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) — تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر، وثقافة المخاطر — على مرونة المنظمة (دي ماتيس وآخرون، ٢٠٢٣).

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى الكشف عن أثر إدارة المخاطر المؤسسية بأبعادها المختلفة على تعزيز المرونة التنظيمية في القطاع المصرفي السعودي. ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي، تنبثق الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على واقع ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر، وثقافة المخاطر) في البنوك التجارية السعودية.
٢. قياس أثر تحديد المخاطر على تحقيق المرونة التنظيمية في البنوك محل الدراسة.
٣. تحديد أثر تقييم المخاطر واستراتيجيات الاستجابة لها في تعزيز قدرة البنوك على التكيف والاستمرارية.
٤. تقييم أثر عمليات مراقبة المخاطر والمتابعة المستمرة على سرعة التعافي التنظيمي أثناء الأزمات.
٥. بيان دور ثقافة المخاطر السائدة كعنصر محوري في دعم وتعزيز جاهزية البنوك ومرونتها التنظيمية.
٦. الوقوف على التحديات والعقبات الميدانية التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية من وجهة نظر الممارسين والمديرين في القطاع المصرفي.
٧. تقديم توصيات وإرشادات تطبيقية وعملية لصناع القرار وإدارات المخاطر بالبنوك السعودية للارتقاء بجاهزية ومستوى المرونة التنظيمية.

أهمية الدراسة

١. الأهمية العلمية (الأكاديمية):

- إثراء الأدبيات العربية والمحلية : تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة المعرفية في البيئة الأكاديمية العربية فيما يتعلق بالربط بين إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) والمرونة التنظيمية (Organizational) Resilience (Organizational) بقطاع الخدمات المالية .
- الربط بين المفاهيم المعاصرة: تقدم الدراسة إطاراً تحليلياً يربط بين نضج أبعاد المخاطر الخمسة وبين المخرجات التنظيمية للمرونة (الاستعداد، التكيف، الاستمرارية، التعافي، والتعلم) .
- استخدام منهجية علمية رصينة: تعتمد الدراسة على المنهج المختلط (Quantitative & Qualitative) بأسلوب التتابع التفسيري، مما يقدم نموذجاً منهجياً يجمع بين دقة التحليل الإحصائي للبيانات وعمق الفهم النوعي لآراء الخبراء والمديرين .

٢. الأهمية العملية (التطبيقية):

- مواكبة التطورات الوطنية (رؤية المملكة ٢٠٣٠): تكتسب الدراسة أهميتها المباشرة من تزامنها مع التحولات الرقمية والاقتصادية الكبرى في المملكة العربية السعودية، مما يتطلب قطاعاً مصرفياً قوياً ومرناً قادر الاستجابة للمخاطر الحديثة كالمخاطر السيبرانية والتشغيلية .
- دعم صناع القرار والقيادات المصرفية : توفر النتائج والتوصيات دليلاً عملياً لمديري المخاطر، والالتزام، والمراجعة الداخلية بالبنوك السعودية لبناء استراتيجيات وتصاميم تنظيمية تجعل من إدارة المخاطر محركاً للمرونة وليست مجرد إجراء شكلي للامتثال الرقابي .
- حماية الاستقرار المالي والمؤسسي : توفر الدراسة فهماً للأبعاد الأكثر تأثيراً في صمود الأزمات وتخفيف آثارها، مما يحافظ على استمرارية الأعمال وثقة أصحاب المصلحة والمستثمرين.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

- ما أثر إدارة المخاطر المؤسسية بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر، وثقافة المخاطر) على تحقيق المرونة التنظيمية في البنوك التجارية السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

١. ما واقع ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في البنوك التجارية السعودية؟
٢. ما مستوى المرونة التنظيمية السائد في البنوك التجارية السعودية من وجهة نظر العاملين والمديرين؟
٣. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد المخاطر على المرونة التنظيمية في البنوك السعودية؟
٤. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم، واستجابة، ومراقبة المخاطر على مرونة المنظمة في البنوك السعودية؟
٥. ما أثر ثقافة المخاطر المؤسسية في تعزيز أبعاد المرونة التنظيمية بالقطاع المصرفي السعودي؟
٦. ما أبرز التحديات الميدانية التي تواجه القيادات المصرفية عند تطبيق نظام إدارة المخاطر المؤسسية لرفع المرونة؟

فرضيات الدراسة Research Hypotheses

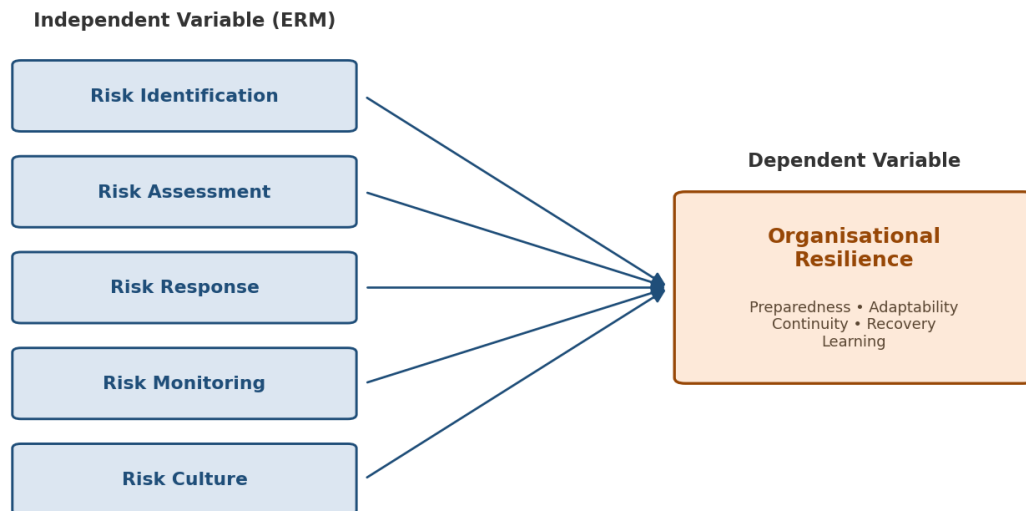
- H1: تحديد المخاطر له تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على مرونة المؤسسات في البنوك السعودية.
- H2: تقييم المخاطر له تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على مرونة المنظمات في البنوك السعودية.
- H3: للاستجابة للمخاطر تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على مرونة المنظمات في البنوك السعودية.
- H4: لمراقبة المخاطر تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على مرونة المؤسسات في البنوك السعودية.
- H5: ثقافة المخاطر لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على مرونة المؤسسات في البنوك السعودية.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث Theoretical Model of the Study

الأساس النظري للدراسة يعتمد بشكل رئيسي على إطار إدارة المخاطر المؤسسية، المستند إلى مبادئ إدارة المخاطر في COSO ERM و ISO. يرى إدارة المخاطر المؤسسية المخاطر على أنها مرتبطة بالاستراتيجية والأداء، والحوكمة والمعلومات والسيطرة. من هذا المنظور، كلما تمكنت المنظمة من التعرف على المخاطر بشكل منهجي، وتقييم احتمالها وعواقبها، والاستجابة بشكل مناسب، وتبعية التقييمات، ونقل معلومات المخاطر بكفاءة، زادت مواقعها في موقع أفضل للتعامل مع عدم اليقين (نوكو & ستولز، ٢٠٢٢).

تنظر هذه الدراسة إلى مرونة المنظمات كمتغير تابع لإدارة المخاطر المؤسسية كمتغير مستقل، يقاس من خلال خمسة أبعاد: تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر، وثقافة المخاطر. يتم قياس مرونة المنظمة

من خلال الاستعداد، والقدرة على التكيف، والاستمرارية، والتعافي، والتعلم. يفترض النموذج أن ممارسات إدارة الموارد المبكرة الأقوى تؤدي إلى مرونة منظمة أفضل من خلال تعزيز الوعي والتنسيق واتخاذ القرار والقدرة على الاستجابة (جيدا وآخرون، ٢٠٢٥).



الشكل (١-١): النموذج النظري للدراسة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

مقدمة

يستعرض هذا الفصل الأدبيات المتعلقة بالمتغيرين الرئيسيين في الدراسة. يناقش أولاً دراسات حول المتغير المستقل (إدارة مخاطر المؤسسة)، ثم دراسات حول المتغير التابع (مرونة المنظمة)، تليها دراسات تربط بين المفهومين. يختتم الفصل بملخص نقدي للدراسات السابقة، والفجوة البحثية، وما تضيفه الدراسة الحالية، والإطار النظري للدراسة.

المتغير المستقل: إدارة المخاطر المؤسسية

تشير الدراسات السابقة إلى أن إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) تشير عادة إلى نظام حوكمة واسع يعزز الوعي بالمخاطر، وتوافق الاستراتيجيات، والرقابة الداخلية، وجودة القرارات. تظهر الأبحاث التي تطبق مبادئ إدارة المخاطر COSO وERM وISO أن إدارة المخاطر تكون أكثر فعالية عندما تجمع بين الأهداف والتواصل والمراقبة والمساءلة (جدا وآخرون، ٢٠٢٥). التحكم في الائتمان، وكفاية رأس المال، وتخفيف المخاطر التشغيلية، والامتثال، وزيادة ثقة أصحاب المصلحة وهي سمات شائعة لتطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في القطاع المصرفي. ومع ذلك، تشير دراسات أخرى إلى أن فعالية إدارة الموارد المبكرة تعتمد أيضاً على التزام الإدارة، وجودة البيانات، ووعي الموظفين، وثقافة المخاطر (هو وآخرون، ٢٠٢٣)، وفي السياق المحلي، أكد الجعفري (٢٠٢٢) والعنزي (٢٠٢٤) أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في البنوك السعودية يساهم بشكل مباشر في دعم استقرار الأداء المالي وتعزيز كفاءة الاستجابة للتهديدات التشغيلية والسيبرانية.

المتغير التابع: المرونة التنظيمية

وفقاً للأدبيات، تعرف مرونة المنظمات بأنها القدرة الديناميكية للمنظمات على الاستعداد للاضطراب، والاستجابة الجيدة عند حدوثها، والتعافي السريع، والانخراط في التعلم المستمر. تركز أبحاث المرونة عادة على القيادة، والمرونة التنظيمية، وتبادل المعرفة، والتزام الموظفين، والجاهزية الرقمية، وتخطيط استمرارية الأعمال (Monazzam & Crawford، 2024). المؤسسات المالية هي بيئة تتطلب المرونة التنظيمية أهمية قصوى، حيث يمكن أن يؤدي انقطاع الخدمة، أو الهجمات الإلكترونية، أو مشاكل السيولة، أو فقدان السمعة إلى تآكل ثقة العملاء بسرعة. البنوك المرنة قادرة على تعديل استراتيجياتها، وتحسين العمليات، والاستعداد بشكل أفضل للمستقبل (خان وآخرون، ٢٠٢٤)، كما أشار الزهراني (٢٠٢٣) إلى أن المرونة التنظيمية في القطاع المصرفي السعودي تمثل مرتكزاً رئيسياً للجاهزية والتحول الرقمي، حيث تمكن البنوك من الاستجابة المتكاملة للاضطرابات واستعادة العمليات بكفاءة.

الدراسات الرابطة بين المتغيرين

تشير الدراسات التي تربط إدارة المخاطر المؤسسية بالمرونة إلى أن التحديد المنهجي وقياس المخاطر يعزز الإنذار المبكر والاستعداد، بينما تسهل الاستجابة للمخاطر والمراقبة الاستجابة الأسرع في مواجهة الاضطراب. ثقافة المخاطر القوية تقنع وتحفز الموظفين على الإبلاغ عن التهديدات، والالتزام بالضوابط، واتخاذ قرارات مسؤولة (أوريثيل وآخرون، ٢٠٢٥). ومع ذلك، لا يتجسد الرابط بين إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) (إدارة المخاطر المؤسسية) والمرونة بالضرورة: فبعض المؤسسات لديها إدارة موارد فعالة منظمة بشكل واضح ولكن لا تملك مرونة فعلية كبيرة لأن معلومات المخاطر لا تدمج في التخطيط الاستراتيجي أو التعلم من الأزمات. يؤكد هذا على الحاجة إلى البحث في كل من ممارسات إدارة الموارد القابلة للقياس والتجارب الإدارية (نوكو & ستولز، ٢٠٢٢)، وتتفق هذه الطروحات مع ما توصل إليه الشليلي والعتيبي (٢٠٢١) والمالكي (٢٠٢٣)، حيث أظهرت دراساتهم أن ثقافة المخاطر السائدة وخطط استمرارية الأعمال المدمجة تزيد من قدرة المؤسسات المالية على التعافي والتكيف أوقات الأزمات.

ملخص الدراسات السابقة ومناقشتها

الدراسة	التركيز	النتائج الرئيسية
أويو (٢٠٢٢)	إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) واستدامة أداء البنوك	يدعم إدارة المخاطر المؤسسي الأداء المصرفي المستدام في الاقتصادات الناشئة.
السلامي وآخرون (٢٠٢٣)	إدارة الموارد المالية والأداء المالي في بنوك مجلس التعاون الخليجي الإسلامية	يؤثر اعتماد إدارة المخاطر المؤسسي إيجابيا على الأداء المالي في بنوك الخليج.
داهمين (٢٠٢٣)	المرونة التنظيمية كخاصية لإدارة المخاطر المؤسسية في الأزمات الشديدة	المرونة التنظيمية هي نتيجة رئيسية لإدارة المخاطر المؤسسية المدمجة خلال أحداث الأزمات الجديدة.
إيشولز وآخرون (٢٠٢٤)	توجه إدارة المخاطر، الميزانية والمرونة	يعزز التوجه والتخطيط للمخاطر المرونة والميزة التنافسية في الأزمات.
منعزم و كروفورد (٢٠٢٤)	تمكين إدارة المخاطر المؤسسي من المرونة التنظيمية في صناعة التعدين السويدية	تمكن إدارة المخاطر المؤسسي من تعزيز المرونة من خلال التعلم والمراقبة والسيطرة التكيفية.
أكباس (٢٠٢٤)	تأثير إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء والقيمة ومؤشرات المخاطر في بنوك بورصة إسطنبول	يحسن إدارة المخاطر المؤسسي بشكل ملحوظ مؤشرات الأداء والمخاطر باستخدام نماذج التنبؤ.
جيذا وآخرون (٢٠٢٥)	تكامل إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) وأداء سلسلة التوريد	تتوسط قدرة الشركة على مرونة العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) والأداء.
الجعفري (2022)	إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال في المصارف السعودية	أثبتت الدراسة أن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية يدعم استقرار الأداء المالي واستمرارية تقديم الخدمات أثناء الأزمات.

أظهرت النتائج أن المرونة التنظيمية هي المحرك الأساسي لنجاح التحول الرقمي والجاهزية لمواجهة المخاطر الطارئة في البنوك.	المرونة التنظيمية وإدارة الأزمات والتحول الرقمي	الزهراني (2023)
أكدت الدراسة أن ثقافة المخاطر الواعية لدى العاملين تمثل الخط الدفاعي الأول لرفع قدرة المؤسسات المالية على التعافي والتكيف.	ثقافة المخاطر الحكومية وصمود المؤسسات المالية	الشليبي والعتيبي (2021)
خلّصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي معنوي لأبعاد قياس ومراقبة المخاطر على سرعة التعافي التنظيمي بالبيئة المصرفية السعودية.	أبعاد إدارة المخاطر والاستجابة والتعافي التنظيمي	العنزي (2024)

الجدول (١-٢): ملخص الدراسات السابقة

الأدلة المقدمة في الأعمال السابقة مفيدة، لكنها تحمل قيوداً مختلفة. الكثير من الأبحاث كمية بحتة وتعتمد فقط على الاستبيانات؛ دراسات أخرى تتناول الأداء التنظيمي العام بدلاً من المرونة؛ وبعضهم يفحص إدارة الموارد المبكرة في بيئات عامة دون الانتباه الكافي للبنوك. الأدلة المختلطة من البنوك السعودية نادرة (أويو، ٢٠٢٢).

ما تقدمه الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة:

تعالج الدراسة الحالية هذه النواقص من خلال اختبار علاقات إدارة المخاطر المؤسسية مع المرونة إحصائياً، ثم إجراء مقابلات لتوضيح النتائج. ترتبط الفجوة السياقية بالقطاع المصرفي السعودي: فعلى الرغم من أن البنوك السعودية تعمل ضمن بيئة منظمة، إلا أنها تواجه تعقيداً متزايداً بسبب التحول الرقمي، ومخاطر السيبران، وعدم اليقين في السوق، وتغير توقعات العملاء، ولا تفسر الأبحاث الحالية بشكل كاف كيف تساهم إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في المرونة في هذا السياق المحدد (براو مان وآخرون، ٢٠٢٤). هناك أيضاً فجوة عملية تتعلق بأي أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية تدعم المرونة التنظيمية بقوة أكبر؛ قد تستثمر البنوك في أنظمة إدارة المخاطر المؤسسية، لكن المديرين بحاجة إلى أدلة حول ما إذا كان التعرف أو التقييم أو الاستجابة أو المراقبة أو الثقافة لها التأثير الأكبر. تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تلك الأدلة باستخدام البيانات الرقمية والرؤى العملية من محترفي المخاطر (بانجيسوتي وآخرون، ٢٠٢٣؛ دي ماتيس وآخرون، ٢٠٢٣).

الإطار النظري للدراسة

يعامل الإطار النظري إدارة المخاطر المؤسسية كمتغير مستقل بخمسة أبعاد قابلة للقياس (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر، وثقافة المخاطر) ومرونة المنظمة كمتغير تابع يقاس بالاستعداد، والقدرة على التكيف، والاستمرارية، والتعافي، والتعلم، كما هو موضح في الشكل (١-١). البنك المرن قادر على الحفاظ

على العمليات الحيوية، وحماية أصحاب المصلحة، وتكييف عملياته، والتعافي من الأزمات دون أضرار كبيرة طويلة الأمد
(نوكو & ستولز، ٢٠٢٢؛ السلامي وآخرون، ٢٠٢٣).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة

يعرض هذا الفصل المنهجية التي تم اتباعها في الدراسة. يصف تصميم البحث، وعدد السكان، والعينة وخصائصها، وتقنيات تحديد حجم العينة، وإجراءات جمع البيانات وأدوات الدراسة، ومحددات الدراسة (الحدود)، وطرق التحليل الإحصائية والنوعية.

تصميم البحث

هذه دراسة بطرق مختلطة تتبع تصميمًا تفسيريًا متسلسلاً، حيث يتم جمع وتحليل البيانات الكمية أولاً، تليها بيانات نوعية. هذا التصميم مناسب لأن الاستبيان يؤسس العلاقة الإحصائية بين إدارة المخاطر المؤسسية والمرونة، بينما تفسر المقابلات النتائج وتقدم رؤى إدارية أعمق (أكباش، ٢٠٢٤).

المرحلة الكمية: سيتم إجراء استبيان منظم على موظفي ومديري البنوك السعودية، لتقييم ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) ومرونة المنظمة على مقياس ليكيرت من خمس نقاط، للحصول على بيانات قابلة للقياس لاختبار الفرضيات وتحديد طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة (بوادي وآخرون، ٢٠٢٣).

المرحلة النوعية: ستجري مقابلات شبه منظمة مع مديري المخاطر، ومسؤولي الامتثال، والمدققين الداخليين، وكبار المهنيين المصرفيين، مع التركيز على تنفيذ النماذج الفعالة ومشاكله، وكيف يمكن للإدارة أن تساهم بشكل أكبر في المرونة. تشرح هذه المرحلة النتائج الكمية وتكشف عن قضايا عملية — ثقافة التنظيم، التزام القيادة، ممارسات التواصل، والعقبات التنفيذية الحقيقية — التي قد لا تظهر في إجابات الاستبيانات (إيشولز وآخرون، ٢٠٢٤).

مجتمع البحث

يتكون عدد المشاركين في الدراسة من موظفين ومديرين ومتخصصين في المخاطر يعملون في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية، عبر أقسام مثل إدارة المخاطر، والامتثال، والتدقيق الداخلي، واستمرارية الأعمال، والعمليات.

خصائص العينة

تشمل العينة الكمية موظفي البنوك والمديرين من مختلف الأجناس، والفئات العمرية، ومستويات التعليم، والمسميات الوظيفية، والأقسام، وسنوات الخبرة، مما يدعم منظورا أوسع لممارسات إدارة الموارد المبكرة. تتكون العينة النوعية من مشاركين تم اختيارهم بناء على خبرتهم المباشرة في إدارة المخاطر، الامتثال، التدقيق الداخلي، أو استمرارية الأعمال داخل البنوك السعودية.

محددات حجم العينة وأسلوب المعاينة

تم تحديد العينة الكمية عند حوالي (١٥٠-٢٥٠) مشاركاً، بناءً على الوصول ومعدلات الاستجابة المتوقعة، بينما تتكون العينة النوعية من (٨-١٢) مشارك في المقابلات. سيتم استخدام أخذ عينات مريحة في الاستبيان، لأن عدد موظفي البنوك غير متاح بسهولة، مما يساعد في جمع إجابات كافية خلال فترة المشروع. سيتم استخدام العينة الهادفة لاختيار المشاركين ذوي الخبرة والمعرفة ذات الصلة بإدارة المخاطر المؤسسية والمرونة التنظيمية، لضمان قدرة المشاركين على تقديم إجابات ذات معنى ودقيقة. هذا المزيج مناسب لدراسة بطرق مختلطة لأنه يدعم القياس الموسع والشرح العميق (Galaitis وآخرون، ٢٠٢٣).

خطوات جمع البيانات وأداة الدراسة

سيتم جمع البيانات بعد الحصول على تصريح أخلاقي وموافقة المشرف. سيتم إبلاغ المشاركين بهدف الدراسة، والسرية، والطبيعة الطوعية للمشاركة. سيتم إجراء الاستبيان إلكترونياً، وسيتم إجراء المقابلات عبر الإنترنت أو وجهاً لوجه حسب توفر المشاركين.

يتكون الاستبيان من ثلاثة أقسام رئيسية: الأول يجمع البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، التعليم، المسمى الوظيفي، الخبرة، القسم)؛ أما الثاني، فيقيس ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية مع بنود حول تحديد المخاطر، والتقييم، والاستجابة، والمراقبة، والثقافة؛ والثالث يقيس مرونة المنظمة من خلال بنود حول الاستعداد، والقدرة على التكيف، واستمرارية العمليات، وسرعة التعافي، والتعلم التنظيمي (نوكو & ستولز، ٢٠٢٢).

القسم	المحتوى	القياس
القسم الأول	البيانات الديموغرافية: الجنس، العمر، التعليم، المسمى الوظيفي، الخبرة، القسم	العناصر التصنيفية
القسم الثاني	ممارسات إدارة المخاطر المبكرة: تحديد المخاطر، التقييم، الاستجابة، المراقبة، ثقافة المخاطر	مقياس ليكرت ذو الخمس نقاط
القسم الثالث	مرونة المنظمة: الاستعداد، القدرة على التكيف، الاستمرارية، التعافي، التعلم	مقياس ليكرت ذو الخمس نقاط

الجدول (١-٣): هيكل الاستبيان

يحتوي دليل المقابلة على أسئلة مفتوحة حول نضج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) (إدارة المخاطر المؤسسية)، والمخاطر الكبيرة في البنوك السعودية، والتواصل مع المخاطر، ودعم القيادة، والاستعداد للأزمات، وقضايا المرونة التنظيمية، واقتراحات للتحسين، مما يتيح للمشاركين تقديم أمثلة من خبراتهم المصرفية.

الصلاحية والموثوقية: سيقوم المتخصصون الأكاديميون وخبراء إدارة المخاطر بتقييم صحة محتوى الاستبيان، وسيتم إجراء اختبار تجريبي لضمان الوضوح والتوقيت. سيتم استخدام ألفا كرونباخ لاختبار الموثوقية، بينما ستعزز مصداقية المقابلات من خلال مهارات المقابلات الصوتية، والتسجيلات، والبرمجة الموضوعية الواضحة.

حدود الدراسة

- الحدود البشرية: الموظفون، المديرون، والمتخصصون في المخاطر في البنوك التجارية السعودية.
- الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية، وخاصة المراكز المصرفية الرئيسية في الرياض وجدة والدمام.
- الحدود الزمانية: فترة المشروع المعتمدة خلال عام ٢٠٢٦، وتشمل توزيع الاستبيانات، والمقابلات، والتحليل، والتقارير.
- الحدود الموضوعية تحدد الدراسة ببحث أثر أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية الخمسة (تحديد، تقييم، استجابة، مراقبة، ثقافة) على المرونة التنظيمية وأبعادها، مع بيان الفروض والتساؤلات المتعلقة بها دون التطرق للقطاعات غير المصرفية.

الأداة المستخدمة للتحليل الإحصائي

سيتم تحليل البيانات الكمية باستخدام SPSS. ستلخص الإحصاءات الوصفية الملف الديموغرافي للمشاركين ومستوى كل متغير؛ تحليل الموثوقية سيختبر الاتساق الداخلي؛ سيفحص ارتباط بيرسون الروابط بين أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية والمرونة التنظيمية (براومان وآخرون، ٢٠٢٤)؛ وسيختبر تحليل الانحدار المتعدد تأثير تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة والمراقبة والثقافة على المرونة بمستوى دلالة (٠,٠٥).

الجدول (٣-٢): طرق التحليل الإحصائية

الطريقة	الغرض
الإحصائيات الوصفية	ملخصات الملف الديموغرافي للمشاركين ومستوى كل متغير
ألفا كرونباخ	اختبر الاتساق الداخلي وموثوقية المقاييس
ارتباط بيرسون	فحص الروابط بين أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) ومرونة المنظمات
الانحدار المتعدد	اختبار تأثير أبعاد إدارة المخاطر المؤسسي الخمسة على المرونة (التوقع ٠,٠٥)
التحليل الموضوعي	تحليل بيانات المقابلات النوعية من خلال البرمجة وتطوير الموضوع

سيتم تحليل البيانات النوعية من المقابلات موضوعياً: سيتم ترميز الإجابات، وتصنيف الرموز المشابهة في مواضيع، واشتقاق المعنى من خلال أسئلة البحث. تشمل المواضيع المتوقعة ثقافة المخاطر، دعم القيادة، المخاطر الرقمية، حواجز التواصل، الضغط التنظيمي، استمرارية الأعمال، والتعلم من خلال المرونة. ستشرح النتائج النوعية وتثري النتائج الكمية.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

مقدمة

يعرض هذا الفصل الجانب العملي (الميداني) من الدراسة: خطة تحليل البيانات، نتائج البحث ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة، وتوصيات الدراسة. وبما أن هذا المستند يعكس خطة البحث المعتمدة، سيتم الانتهاء من الجداول الإحصائية والنتائج النهائية بعد جمع البيانات الميدانية وتحليلها.

ملاحظة: تُستكمل الجداول الإحصائية والنتائج النهائية لهذا الفصل بعد الانتهاء من توزيع الاستبانة وإجراء المقابلات وتحليل البيانات ميدانياً.

تحليل البيانات

سيجري التحليل على مرحلتين. في المرحلة الكمية، يتم ترميز إجابات الاستبيانات وإدخالها في SPSS؛ ستقوم الإحصاءات الوصفية بتحليل العينة وتصنف مستوى كل بعد من أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) ومرونة المنظمة؛ سيتحقق ألفا كرونباخ من الموثوقية؛ سيقم ارتباط بيرسون الارتباطات بين المتغيرات؛ وسيختبر الانحدار المتعدد الفرضيات H1–H5 على مستوى الدلالة (0,05). في المرحلة النوعية، سيتم ترميز نصوص المقابلات وتجميعها في مواضيع (تحليل موضوعي) تشمل ثقافة المخاطر، دعم القيادة، المخاطر الرقمية، حواجز التواصل، الضغط التنظيمي، استمرارية الأعمال، وتعلم المرونة، وسيتم استخدام هذه المواضيع لتفسير وإثراء النتائج الإحصائية.

نتائج الدراسة ومناقشتها مع نتائج الدراسات

استناداً إلى النموذج النظري والأدبيات الراجعة، تتوقع الدراسة إيجاد تأثيرات إيجابية ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) الخمسة على مرونة المنظمات. مثل هذه النتائج تتوافق مع داهمين (٢٠٢٣)، الذي يعتبر المرونة خاصية رئيسية للإدارة المبكرة المتأصلة في الأزمات الشديدة؛ مع منعزام وكروفورد (٢٠٢٤)، اللذين أظهر أن إدارة المخاطر المؤسسية يمكن من المرونة من خلال التعلم والسيطرة التكيفية؛ ومع جيداً وآخرين (٢٠٢٥)، اللذين وجدوا أن قدرة المرونة تتوسط في قيمة تكامل إدارة الموارد المبكرة. عندما تكشف النتائج عن تأثيرات أضعف لبعض الأبعاد، ستستخدم المقابلات النوعية لشرح ما إذا كان ذلك يعكس فجوات التنفيذ، أو عوامل ثقافية، أو حواجز في التواصل، تماشياً مع نوكو وستولز (٢٠٢٢)، اللذين يحذران من أن هياكل إدارة الموارد المبكرة الرسمية لا تنتج تلقائياً القدرة على المرونة التنظيمية. سيتم الإبلاغ عن النتائج النهائية ومناقشتها هنا بعد الانتهاء من الدراسة الميدانية.

التوصيات

- دمج إدارة المخاطر المبكرة في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار بدلا من معاملتها كعملية امتثال، بحيث تغذي معلومات المخاطر مباشرة في استراتيجية البنوك.
- تعزيز ثقافة المخاطر من خلال التدريب المستمر، وبرامج التوعية، والحوافز التي تشجع الموظفين على الإبلاغ عن التهديدات والالتزام بالضوابط.
- الاستثمار في قدرات الإنذار المبكر من خلال تحسين أدوات تحديد وتقييم المخاطر، وجودة البيانات، وتخطيط السيناريوهات للمخاطر السيبرانية والسوق والتشغيلية.
- تعزيز أنظمة مراقبة المخاطر والتقارير وضمان توثيق الدروس المستفادة من الحوادث والأزمات واستخدامها في التعلم التنظيمي.
- دعم استمرارية الأعمال وتخطيط التعافي، بما في ذلك الاختبار المنتظم لخطط الاستمرارية والتواصل الواضح مع القيادة أثناء الاضطراب.
- توفير دعم الإدارة العليا والموارد الكافية لوظائف المخاطر، مما يمكن ضباط المخاطر من تبرير الاستثمار في التدريب وأنظمة المراقبة وتخطيط السيناريوهات.
- تشجيع الجهات التنظيمية وصانعي السياسات على استخدام الأدلة المتعلقة بأبعاد إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) لتوجيه توقعات الإشراف على مرونة البنوك في السعودية.
- كما تشجع الدراسة الباحثين المستقبليين على مقارنة مرونة البنوك عبر دول الخليج وتحليل كيف يغير التحول الرقمي أولويات إدارة المخاطر في المؤسسات مع مرور الوقت، مما يجعل الموضوع مستداما وفي الوقت المناسب وقابلا للبحث (دي ماتيس وآخرون، ٢٠٢٣؛ أوريشيل وآخرون، ٢٠٢٥).

المراجع

المراجع العربيةArabic References

- الجعفري، أحمد بن علي. (2022). أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) على الأداء المالي واستمرارية الأعمال في المصارف التجارية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، ٤٢(3)، ١١٥-١٣٨.
- الزهراني، عبد الله بن سعد. (2023). دور المرونة التنظيمية في تعزيز الجاهزية لإدارة الأزمات والتحول الرقمي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي السعودي. *مجلة الدراسات المالية والمصرفية*، ٣١(1)، ٤٥-٧٢.
- الشليبي، محمد، والعتيبي، خالد. (2021). ثقافة المخاطر الحوكمية وأثرها في صمود المؤسسات المالية أوقات الأزمات: دراسة تطبيقية. *مجلة التجارة والتمويل*، ٤١(2)، ٢٠١-٢٣٠.
- العنزي، مشعل بن فهد. (2024). تقييم أثر أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية على تعزيز الاستجابة والتعافي التنظيمي في البيئة المصرفية السعودية. *المجلة السعودية للدراسات الإدارية*، ١٢(1)، ٨٩-١١٢.
- المالكي، سارة عبد الرحمن. (2023). ممارسات استمرارية الأعمال وإدارة المخاطر وأثرها في المرونة المؤسسية: دراسة مقارنة بين البنوك الوطنية والأجنبية في المملكة العربية السعودية. *مجلة البحوث المحاسبية والمالية*، ١٥(4)، ٣٠٥-٣٣٤.

English References

- Akbaş, M. Ç. (2024). Measuring the impact of enterprise risk management on performance, value, and risk indicators of Borsa Istanbul XBANK companies with data mining prediction models. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, Article 1350.
- Alsalamy, T., Low, S.-W., Nor, S. M., & Alsheikh, A. H. (2023). The impact of enterprise risk management on financial performance: Evidence from the GCC Islamic banks. *Asian Economic and Financial Review*, 13(11), 818–831.
- Beasley, M., Branson, B., & Pagach, D. (2023). An evolving risk landscape: Insights from a decade of surveys of executives and risk professionals. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(1), Article 29.
- Boadi, L. A., Isshaq, Z., & Adu-Asare Idun, A. (2023). Board expertise and the relationship between bank risk governance and performance. *Cogent Business & Management*, 10(3), Article 2283233.
- Braumann, E., Hiebl, M. R. W., & Posch, A. (2024). Enterprise risk management as part of the organizational control package: Review and implications for management accounting research. *Journal of Management Accounting Research*, 36(2), 7–29.

- Dahmen, P. (2023). Organizational resilience as a key property of enterprise risk management in response to novel and severe crisis events. *Risk Management and Insurance Review*, 26(2), 203–245.
- De Matteis, J., Elia, G., & Del Vecchio, P. (2023). Business continuity management and organizational resilience: A small and medium enterprises perspective. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 31(3), 134–148.
- Eichholz, J., Hoffmann, N., & Schwering, A. (2024). The role of risk management orientation and the planning function of budgeting in enhancing organizational resilience and its effect on competitive advantages during times of crises. *Journal of Management Control*, 35, 17–58.
- Galaitis, S. E., Pinigina, E., Keisler, J. M., Pescaroli, G., Keenan, J. M., & Linkov, I. (2023). Business continuity management, operational resilience, and organizational resilience: Commonalities, distinctions, and synthesis. *International Journal of Disaster Risk Science*, 14(5), 713–721.
- Gleißner, W., & Berger, T. B. (2024). Enterprise risk management: Improving embedded risk management and risk governance. *Risks*, 12(12), Article 196.
- He, Z., Huang, H., Choi, H., & Bilgihan, A. (2023). Building organizational resilience with digital transformation. *Journal of Service Management*, 34(1), 147–171.
- Jidda, D. J., Zhen, L., Ashraf, S. F., Nasir, A., & Amoako, T. (2025). Value of enterprise risk management integration and supply chain performance: Mediating role of firm's resilience capability. *SAGE Open*, 15(1), 1–25.
- Khan, A., Rehman, Z. U., Khan, M. I., & Badshah, I. (2024). Does corporate risk management lead to risk mitigation and firm performance? Evidence from Asian emerging markets. *Management Research Review*, 47(3), 329–352.
- Monazzam, A., & Crawford, J. (2024). The role of enterprise risk management in enabling organisational resilience: A case study of the Swedish mining industry. *Journal of Management Control*, 35, 59–108.
- Nocco, B. W., & Stulz, R. M. (2022). Enterprise risk management: Theory and practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, 34(1), 81–94.
- Oreshile, S. A., Mahdzan, N. S., & Zainudin, R. (2025). Enterprise risk management quality and firm value: Evidence from corporate reputation risk theory. *Risk Management*, 27(1), 1–31.
- Oyewo, B. (2022). Enterprise risk management and sustainability of banks performance. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 12(2), 318–344.
- Pangestuti, D. C., Muktiyanto, A., Geraldina, I., & Darmawan, D. (2023). Modified of ERM index for Southeast Asia. *Cogent Business & Management*, 10(2), Article 2199906.

الملاحق

الملحق (١): الاستبانة

عزيزي المشارك، هذا الاستبيان هو جزء من مشروع تخرج بعنوان "تأثير إدارة مخاطر المؤسسات على مرونة المنظمات في البنوك السعودية". سيتم التعامل مع إجاباتك بسرية تامة واستخدامها لأغراض البحث فقط. المشاركة اختيارية.

القسم الأول (البيانات الديموغرافية)

- الجنس: () ذكر () أنثى
- العمر: () أقل من ٣٠ () ٣٠-٣٩ () ٤٠-٤٩ () ٥٠ وما فوق
- المستوى التعليمي: () دبلوم () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه
- المسمى الوظيفي: () موظف () مشرف () مدير () مدير أول
- سنوات الخبرة: () أقل من ٥ () ٥-١٠ () ١١-١٥ () أكثر من ١٥
- القسم: () المخاطر () الامتثال () التدقيق الداخلي () العمليات () أخرى

القسم الثاني (ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية)

يرجى الإشارة إلى موافقتك على كل بيان (١ = معارض بشدة ... ٥ = أتفق بشدة).

تحديد المخاطر

- ١- يحدد البنك بشكل منهجي المخاطر التي قد تؤثر على أهدافه.
- ٢- يتم تحديد المخاطر الناشئة (مثل المخاطر السيبرانية والرقمية) في الوقت المناسب.
- ٣- يشجع الموظفون على الإبلاغ عن المخاطر والتهديدات المحتملة.

تقييم المخاطر

- ٤- يتم تقييم المخاطر المحددة من حيث احتمالية وتأثيرها.
- ٥- يستخدم البنك معايير وأدوات واضحة لتحديد أولويات المخاطر.
- ٦- يتم تحديث تقييمات المخاطر بانتظام لتعكس التغيرات في البيئة.

الاستجابة للمخاطر

- ٧. يختار البنك الردود المناسبة (التجنب، التقليل، المشاركة، القبول) للمخاطر الرئيسية.
- ٨. خطط العمل للاستجابة للمخاطر الكبرى محددة بوضوح.
- ٩. يتم تخصيص الموارد بفعالية لتنفيذ الاستجابة للمخاطر.

مراقبة المخاطر

- ١٠. يتم مراقبة المخاطر الرئيسية باستمرار باستخدام المؤشرات والتقارير.
- ١١. يتم الإبلاغ عن معلومات المخاطر للإدارة في الوقت المناسب وبشكل دقيق.
- ١٢. يتم مراجعة فعالية ضوابط المخاطر بشكل دوري.

ثقافة المخاطر

- ١٣. تظهر الإدارة العليا التزاما واضحا بإدارة المخاطر.
- ١٤. الوعي بالمخاطر مدمج في أنشطة البنك اليومية وقراراته.
- ١٥. يشجع التواصل المفتوح حول المخاطر عبر الأقسام.

القسم الثالث (المرونة التنظيمية)

- ١٦. البنك مستعد جيدا للتعامل مع الاضطرابات غير المتوقعة.
- ١٧. يتكيف البنك مع عملياته بسرعة عندما تتغير الظروف.
- ١٨. تستمر الخدمات الحيوية في العمل خلال الأزمات والاضطرابات.
- ١٩. يتعافى البنك بسرعة من الحوادث والأزمات التشغيلية.
- ٢٠. يتعلم البنك من الحوادث السابقة ويحسن ممارساته وفقا لذلك.
- ٢١. القيادة تتواصل بوضوح وفعالية أثناء الاضطرابات.
- ٢٢. يتم اختبار خطط استمرارية الأعمال وتحديثها بانتظام.

الملحق (٢): دليل المقابلة

- كيف تصف نضج إدارة مخاطر المؤسسات في بنكك؟
- ما هي أهم المخاطر التي تواجه البنوك السعودية حالياً؟
- كيف يتم نقل معلومات المخاطر عبر الأقسام وإلى الإدارة العليا؟
- إلى أي مدى تدعم القيادة أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية؟
- ما مدى استعداد بنككم للاستجابة للأزمات والتعافي منها؟
- ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في بنككم؟
- كيف تؤثر ثقافة المخاطر على سلوك الموظفين تجاه المخاطر؟
- ما هي التحسينات التي تقترحها لجعل إدارة المخاطر المؤسسية تساهم بشكل أكبر في مرونة المنظمة؟

Midocean University

College of Management

Department of Master of Risk Management



The Impact of Enterprise Risk Management on Organisational Resilience in Saudi Banks

Prepared by: Ahmed Mohammed Ali Al-Ghamdi

Student ID: 233001204

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2026