

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال



"دور إدارة المخاطر المؤسسية في تحسين الأداء المالي والتشغيلي للبنوك

السعودية في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030"

إعداد الطالبة/ رهنف سعيد الشهراني

الرقم الجامعي: 251001061

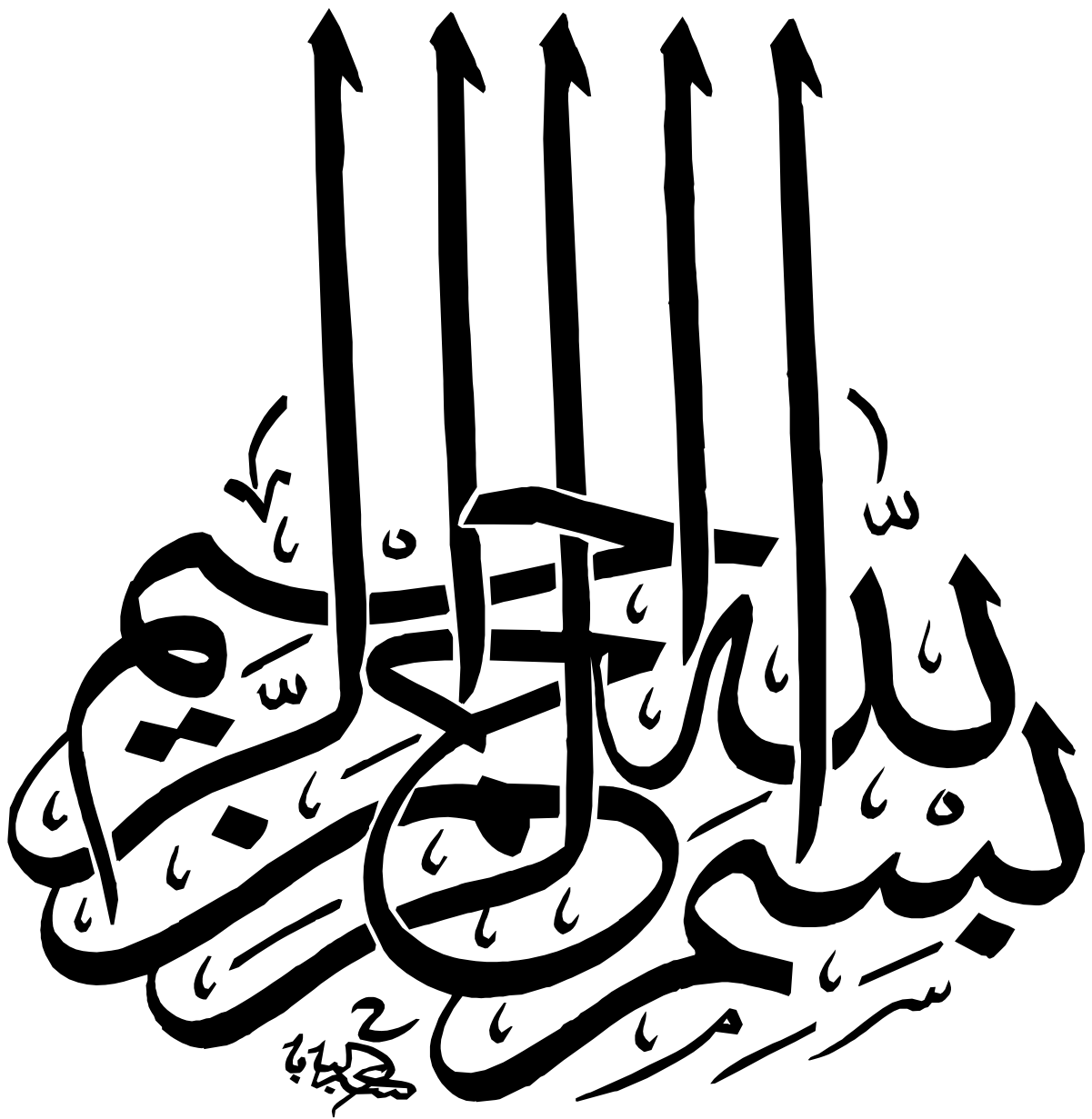
إشراف/

د.فايز جراد

د.الفصل عبد الحميد

العام الدراسي:

2026 – 2025



فهرس المحتويات

5.....	الملخص
6.....	إهداء
7.....	شكر وتقدير
8.....	مقدمة:
9.....	مشكلة الدراسة:
10.....	أهداف الدراسة:
11.....	أهمية الدراسة:
12.....	فروض الدراسة:
13.....	الدراسات السابقة
22.....	التعليق على الدراسات السابقة
23.....	الفجوة البحثية
23.....	منهجية الدراسة:
24.....	أولاً: مجتمع الدراسة:
25.....	ثانياً: مجتمع الدراسة
25.....	ثالثاً: عينة الدراسة
26.....	رابعاً: أداة جمع البيانات
26.....	خامساً: أساليب التحليل الإحصائي
27.....	سادساً: حدود الدراسة
27.....	مصطلحات الدراسة:
30.....	الهيكل المقترح للدراسة:

34	الفصل الثاني: الإطار النظري حول إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المالي والتشغيلي
34	المبحث الأول: إدارة المخاطر المؤسسية
34	تمهيد:
35	المطلب الأول: المفاهيم والأسس النظرية لإدارة المخاطر المؤسسية
36	أولاً: مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية وأهميتها
38	ثانياً: أهداف إدارة المخاطر ودورها في استدامة المنظمات
40	ثالثاً: مبادئ ومكونات إطار إدارة المخاطر المؤسسية
41	المطلب الثاني: نماذج وإستراتيجيات إدارة المخاطر المؤسسية في البنوك
42	أولاً: أهم نماذج إدارة المخاطر المؤسسية (COSO، ISO 31000)
45	ثانياً: ممارسات إدارة المخاطر في القطاع المصرفي السعودي
47	ثالثاً: التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في البنوك
49	المبحث الثاني: الأداء المالي والتشغيلي للبنوك السعودية
49	تمهيد
51	المطلب الأول: الأداء المالي والتشغيلي - المفاهيم والمؤشرات
52	أولاً: مفهوم الأداء المالي ومؤشراته في القطاع المصرفي
54	ثانياً: مفهوم الأداء التشغيلي ومؤشراته
55	ثالثاً: العوامل المؤثرة في الأداء المالي والتشغيلي للبنوك
57	المطلب الثاني: العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية وتحسين الأداء المالي والتشغيلي
59	أولاً: العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المالي
61	ثانياً: العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية والأداء التشغيلي
64	ثالثاً: دور رؤية المملكة 2030 في تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية وتحسين الأداء البنكي

68	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
68	مقدمة
68	أولاً: منهج الدراسة
69	ثانياً: مجتمع الدراسة
70	ثالثاً: عينة الدراسة:
70	رابعاً: خصائص أفراد عينة الدراسة:
76	خامساً: أداة الدراسة
77	سادساً: ثبات أداة الدراسة
78	سابعاً: البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات
81	الفصل الرابع: تحليل البيانات
81	مقدمة
82	أولاً: النتائج المتعلقة باتجاهات آراء المستجوبين تجاه محاور الاستبيان
88	ثانياً: اختبار الفرضيات
97	الفصل الخامس: الخاتمة والنتائج والتوصيات
97	خاتمة
97	النتائج
99	التوصيات
100	المراجع:

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر إدارة المخاطر المؤسسية على تحسين الأداء المالي والتشغيلي للبنوك السعودية في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030. اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من عينة مكونة من 211 موظفاً وعاملةً في البنوك السعودية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لتطبيق التحليل الإحصائي الوصفي والانحدار المتعدد.

أظهرت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الرقابة والمتابعة) تؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على الأداء المالي والتشغيلي للبنوك. كما بينت النتائج أن تكامل إدارة المخاطر مع الحوكمة المؤسسية، وجودة القرارات الإدارية، والالتزام بأهداف رؤية المملكة 2030 يعزز من فعالية الأداء المالي والتشغيلي.

استناداً إلى هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز نظم إدارة المخاطر المؤسسية، وتحسين جودة القرارات الإدارية، ودمجها مع ممارسات الحوكمة، وتطبيق أفضل الممارسات الرقمية، بالإضافة إلى التزام البنوك بأهداف رؤية المملكة لضمان استدامة الأداء المالي والتشغيلي وتحقيق التنافسية في القطاع المصرفي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر المؤسسية، الأداء المالي، الأداء التشغيلي، البنوك السعودية، رؤية المملكة 2030.

إهداء

(وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

الحمد لله حبًّا وشكرًا وامتنانًا، ما كنتُ لأصل إلى ما أنا عليه اليوم لولا فضله وكرمه، فالحمد لله على البدء، وعلى الختام.

اللهم اجعل هذا آخر عهدٍ بالتعب، واجعله بداية خيرٍ لطريقٍ أعظم، اللهم بارك لنا في علمنا، وانفعنا بما علمتنا.

أهدي هذا النجاح إلى نفسي الطموحة، لقد ظننتُ يومًا أني لا أستطيع، ولكن من قال إننا لا ننال ما نريد؟

أثبتُّ رغم كلِّ شيء أن الإصرار طريق الوصول، وها أنا اليوم أتوجَّ جهدي بإتمام بحثٍ تخرَّجني بكلِّ حبٍّ وشغف، فالحمد لله أولاً وآخرًا.

وإلى أبي الغالي... إلى من أحمل اسمه بكل فخر، إلى من كان حضوره في حياتي بركة، ودعمه وقودًا لمسيرتي، كنت ولا زلت صديقي الأول، ومعلمي الصامت، من علّمني أن القوة ليست في الصوت المرتفع، بل في الثبات والنية الصادقة.

شكرًا لك على كل لحظة كنت فيها الداعم والمُلهِم، وعلى إيمانك بي حتى قبل أن أوّمن بنفسي.

وإلى أمي العظيمة... من غرست في داخلي الإصرار، واحتوت قلقي بطريقتها الحنونة.

يا من جعلت مني فتاة طموحة لا ترى للمستحيل مكانًا، أنت الأمان والدافع والدعاء الذي لم ينقطع.

شكرًا على دعمك اللامحدود، وحبّك الذي كان ولا يزال منبع قوتي وإلهامي.

أحبك من أعماق قلبي، وأدعو الله أن يجعلني دائمًا فخرًا وسندك.

وإلى إخواني وأختي... إلى الأيادي الطاهرة التي أزالَت من طريقي أشواك الفشل، إلى من ساندوني في ضعفي، وساقوني بحبهم نحو ميادين القوة.

إلى من رسموا لي مستقبلي بخطوطٍ من الثقة والحنان والدعم الصادق.

جادوا عليّ بأوقاتهم وكرمهم ولطفهم، فكنتم دائمًا الأحنّ والأقرب.

وإلى زوجي الحبيب... شريك في الحياة والدرب، من كان تشجيعه دافعًا لا ينضب.

شكرًا لاحتوائك، لصبرك، ولمحبّتك التي منحني أمانًا في كل لحظة.

ما سلكنا البدايات إلا بتيسيره، وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه، وما حققنا الغايات إلا بفضلِهِ، فالحمد لله دائمًا وأبدًا

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبرحمته تتحقق الإنجازات.

أَتَقَدِّمُ بخالص الشكر والتقدير إلى مشرفي في هذا البحث، سعادة الدكتور الفيصل عبد الحميد، وسعادة الدكتور فايز جراد، على ما قدّماه من توجيه وإشراف ودعم علمي كان له الأثر الكبير في إتمام هذا العمل، فلهما مني جزيل الشكر والتقدير والعرفان.

كما أود أن أعرب عن امتناني لجامعة ميدأوشن على ما وفّرت من بيئة أكاديمية محفّزة، ساهمت في إثراء رحلتي العلمية ومنحتني الدعم والموارد اللازمة لتحقيق أهدافي الدراسية.

ولا يفوتني أن أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى مديري في العمل الأستاذ [راشد العصيمي]، على دعمه وتشجيعه وتفهمه خلال فترة دراستي، فقد كان لتعاونه وتقديره أثر كبير في تمكّني من التوفيق بين متطلبات العمل والدراسة.

كما أتوجّه بوافر الشكر والامتنان إلى أساتذتي الأفاضل، الذين كانت لهم بصمتهم الواضحة في رحلتي العلمية، فقد نهلت من علمهم وتوجيهاتهم ما أعانني على المضي قدماً نحو هذا الإنجاز، فجزاهم الله عني خير الجزاء وبارك في علمهم وعطائهم.

ولا أنسى أن أعبر عن عميق امتناني لأسرتي العزيزة، الذين كانوا لي العون والسند، ووقفوا إلى جانبي في كل مراحل هذه الرحلة بكل حب وصبر ودعم متواصل.

وأخصّ بالشكر كل من مدّ لي يد العون، أو قدّم لي نصيحة، أو دعمني بكلمة، فلهم مني كل الحب والتقدير والامتنان

مقدمة:

تُعد إدارة المخاطر المؤسسية أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات المالية الحديثة لضمان استقرارها واستدامة أدائها في بيئة تتسم بالتقلبات الاقتصادية والمنافسة المتزايدة. فقد أصبحت المخاطر المؤسسية تمثل تحديًا استراتيجيًا يتطلب تبني منهج شامل لإدارتها ضمن إطار متكامل يشمل جميع أنشطة المؤسسة، وليس مجرد معالجة للآزمات عند وقوعها، وهو ما أشار إليه العديد من الباحثين باعتباره نقلة نوعية في مفهوم الحوكمة والإدارة المالية (العساف، 2020).

وفي هذا الإطار، تبرز أهمية إدارة المخاطر المؤسسية في القطاع المصرفي السعودي بوصفه أحد أكثر القطاعات حساسية للتغيرات المالية والاقتصادية المحلية والعالمية. فالبنوك السعودية تواجه اليوم مجموعة متنوعة من المخاطر؛ مثل مخاطر الائتمان، والسيولة، والسوق، والتشغيل، مما يستلزم وجود أنظمة متطورة لإدارة تلك المخاطر بطريقة توازن بين تقليل التعرض للمخاطر وتعظيم العائد على الاستثمار (الشهري، 2021).

كما أن التحولات الاقتصادية الكبرى التي تشهدها المملكة في ظل رؤية 2030 فرضت على البنوك السعودية إعادة هيكلة استراتيجياتها التشغيلية والمالية بما يتوافق مع متطلبات الكفاءة، والاستدامة، وإدارة المخاطر بشكل احترافي. إذ تسعى الرؤية إلى بناء قطاع مالي قوي يساهم في تنويع مصادر الدخل الوطني وتحقيق الاستقرار الاقتصادي، وهو ما يتطلب من المؤسسات المالية تبني أفضل ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية كأداة لتعزيز الأداء المالي والتشغيلي (وزارة الاقتصاد والتخطيط، 2020).

وتزداد أهمية هذا الموضوع في ظل التحديات المتسارعة التي تواجه البنوك السعودية مثل التطور التكنولوجي، والتحول الرقمي في الخدمات المصرفية، والامتثال التنظيمي، وضغوط المنافسة الإقليمية والعالمية. لذلك فإن دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المالي والتشغيلي تمثل ضرورة

علمية وعملية لفهم كيفية مساهمة إدارة المخاطر في تحسين كفاءة واستدامة القطاع المصرفي السعودي (القرني، 2022).

ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور إدارة المخاطر المؤسسية في تحسين الأداء المالي والتشغيلي للبنوك السعودية، من خلال تحليل آليات تطبيقها، وأثرها في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية والاستقرار المالي، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في تطوير القطاع المالي (المرزوقي، 2023).

مشكلة الدراسة:

تُعد إدارة المخاطر المؤسسية أحد المكونات الجوهرية في نجاح المؤسسات المالية، خصوصًا في القطاع المصرفي الذي يتعامل مع بيئة متقلبة مليئة بالتحديات. وعلى الرغم من التطور الكبير الذي شهدته البنوك السعودية في السنوات الأخيرة، إلا أن هناك تباينًا ملحوظًا في مدى تطبيقها لعمليات إدارة المخاطر المؤسسية ضمن إطار استراتيجي متكامل، الأمر الذي قد ينعكس سلبًا على كفاءتها التشغيلية واستقرارها المالي (السلمي، 2020).

وفي ظل التحول الاقتصادي الكبير الذي تشهده المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030، أصبح التزامًا على البنوك تطوير ممارساتها الإدارية والرقابية لتتواءم مع المتغيرات العالمية في إدارة المخاطر وتعزيز الشفافية والحوكمة. ومع ذلك، تشير بعض التقارير إلى أن بعض البنوك ما زالت تتعامل مع إدارة المخاطر كوظيفة تقليدية تقتصر على الجوانب الرقابية، دون دمجها في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي أو ربطها بأداء البنك المالي والتشغيلي (الحميد، 2021).

وتكمن المشكلة الرئيسية في أن غياب التكامل بين إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المالي والتشغيلي يؤدي إلى ضعف في قدرة البنوك على التنبؤ بالمخاطر المستقبلية أو التعامل الفعال مع الأزمات

المالية، مما قد يؤثر على استدامة النمو والأرباح، ويحد من قدرتها على المساهمة في تحقيق أهداف الرؤية الوطنية (العنزي، 2022).

وبناءً على ذلك، تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما دور إدارة المخاطر المؤسسية في تحسين الأداء المالي والتشغيلي للبنوك السعودية في ظل رؤية

المملكة العربية السعودية 2030؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية على النحو الآتي:

1. ما مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في البنوك السعودية؟
2. ما أثر إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المالي للبنوك السعودية؟
3. ما أثر إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء التشغيلي للبنوك السعودية؟
4. ما مدى توافق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في البنوك السعودية مع مستهدفات رؤية

2030؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الدور الذي تؤديه إدارة المخاطر المؤسسية في تعزيز الأداء المالي والتشغيلي للبنوك السعودية، من خلال تحليل ممارسات إدارة المخاطر وتقييم مدى انعكاسها على كفاءة العمليات واستدامة الأرباح في ظل التحولات الاقتصادية لرؤية المملكة 2030 (الحربي، 2021).

وتتمثل الأهداف الرئيسة والفرعية للدراسة على النحو الآتي:

1. التعرف على واقع تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في البنوك السعودية، من حيث السياسات والإجراءات والهياكل التنظيمية المعتمدة لإدارة المخاطر، ومدى تكاملها مع الخطط الاستراتيجية.

2. تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المالي للبنوك السعودية، من خلال دراسة أثر إدارة المخاطر على مؤشرات مثل العائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية، وربحية السهم.
3. قياس أثر إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء التشغيلي للبنوك السعودية، عبر مؤشرات الكفاءة التشغيلية والإنتاجية وجودة الخدمات المصرفية.
4. تحديد مدى توافق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في البنوك السعودية مع متطلبات رؤية المملكة 2030، من حيث الحوكمة، والاستدامة، وإدارة المخاطر الاستراتيجية.
5. تقديم مقترحات وتوصيات عملية يمكن أن تسهم في تطوير إطار عمل شامل لإدارة المخاطر المؤسسية بما يعزز من الأداء المالي والتشغيلي للقطاع المصرفي السعودي.

أهمية الدراسة:

تُعد إدارة المخاطر المؤسسية من الموضوعات الحيوية التي نالت اهتمامًا واسعًا في السنوات الأخيرة، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية السريعة التي تواجهها المؤسسات المالية حول العالم. وفي المملكة العربية السعودية، ازدادت أهمية هذا المفهوم في ظل التحولات الاستراتيجية التي تقودها رؤية 2030 نحو بناء اقتصاد متنوع ومستدام يعتمد على كفاءة الأداء المؤسسي والمالي. ومن ثم، تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تربط بين إدارة المخاطر المؤسسية كنهج استراتيجي شامل وبين الأداء المالي والتشغيلي للبنوك السعودية، في محاولة لتقديم رؤية متكاملة حول الدور الذي تلعبه هذه الإدارة في تحقيق الاستقرار المالي ورفع الكفاءة التشغيلية (العساف، 2020؛ القرني، 2022).

1. الأهمية العلمية:

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية، من خلال تقديم تحليل علمي يربط بين إدارة المخاطر والأداء المالي والتشغيلي في القطاع المصرفي السعودي. تساعد في سد الفجوة البحثية المتمثلة في قلة الدراسات المحلية التي تناولت إدارة المخاطر المؤسسية ضمن سياق رؤية المملكة 2030، مما يجعلها إضافة علمية جديدة في هذا المجال.

- تدعم تطوير النماذج النظرية التي تفسر العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية ومؤشرات الأداء المؤسسي، مما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية أكثر عمقاً وتخصصاً في البنوك السعودية.

2. الأهمية التطبيقية:

تُساهم الدراسة في تقديم توصيات عملية لمتخذي القرار في البنوك السعودية بشأن كيفية تطوير آليات إدارة المخاطر بما يعزز من كفاءة الأداء المالي والتشغيلي. تُساعد في رفع مستوى الوعي المؤسسي لدى العاملين في القطاع المصرفي بأهمية التكامل بين إدارة المخاطر والأداء الاستراتيجي، بما ينعكس إيجاباً على استدامة النمو والربحية. تُمكن القائمين على البنوك من مقارنة ممارساتهم الحالية بمعايير الحوكمة والمخاطر العالمية، مما يعزز قدرتهم على تحقيق متطلبات رؤية 2030 في تطوير القطاع المالي.

فروض الدراسة:

تُعد الفروض بمثابة التوقعات المبدئية التي ينطلق منها الباحث لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة والتحقق من مدى صحة الترابط بينها. وتمثل هذه الفروض الإطار الذي يوجّه التحليل الإحصائي والاختبار الميداني، كما تساعد على تفسير النتائج في ضوء الأدبيات النظرية السابقة. وانطلاقاً من الإطار العام لموضوع البحث والدراسات ذات الصلة، فقد تمت صياغة مجموعة من الفروض التي

تعبّر عن العلاقات المفترضة بين إدارة المخاطر المؤسسية ومستوى الأداء المالي والتشغيلي للبنوك السعودية (السلمي، 2020؛ الغامدي، 2021).

الفرض الرئيسي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المؤسسية على تحسين الأداء المالي والتشغيلي للبنوك السعودية في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

وينبثق من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المالي للبنوك السعودية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المؤسسية على الأداء التشغيلي للبنوك السعودية.
3. يوجد تأثير مباشر لتكامل إدارة المخاطر المؤسسية مع الحوكمة المؤسسية في تحسين كفاءة الأداء المالي.
4. يوجد تأثير غير مباشر لإدارة المخاطر المؤسسية على الأداء التشغيلي من خلال جودة القرارات الإدارية.
5. تتأثر فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية بمستوى التزام البنوك السعودية بأهداف رؤية المملكة 2030 في مجال الاستدامة المالية والتطوير المؤسسي.

الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: أيمن حسن سعيد بازهير (2017)

بعنوان: «تقييم دور إدارة المخاطر المالية في تحسين فاعلية الأداء المالي بالمصارف العاملة بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية»

تهدف هذه الدراسة إلى: استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر المالية والأداء المالي للبنوك السعودية، وذلك من خلال فهم كيفية تأثير سياسات وإجراءات إدارة المخاطر على تعزيز الاستقرار المالي ورفع كفاءة العمليات المصرفية. كما تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية للبنوك لتعزيز إدارة المخاطر بما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية ورفع قدرتها على مواجهة المخاطر المالية المحتملة، مع التركيز على أهمية دمج إدارة المخاطر في صنع القرار المالي.

ركّزت الدراسة على: البنوك التجارية السعودية بشكل خاص، مع تحليل السياسات الداخلية للإدارة المالية وطرق التعامل مع المخاطر الائتمانية والتشغيلية. وقد اهتمت الدراسة بقياس مدى التزام البنوك بتطبيق آليات إدارة المخاطر، ودور هذه الآليات في تحسين جودة اتخاذ القرارات المالية وتقليل الخسائر المحتملة. كما تم التركيز على التحديات التي تواجه البنوك في تبني استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر، وخاصة في ظل المتغيرات الاقتصادية المحلية والعالمية.

أظهرت النتائج أن: تطبيق إدارة المخاطر المالية بشكل متكامل يرتبط بشكل مباشر بتحسين الأداء المالي للبنوك، وأن البنوك التي تولي اهتمامًا أكبر بتطبيق هذه السياسات تحقق مستويات أعلى من الاستقرار المالي والكفاءة التشغيلية. كما أبرزت الدراسة أن تطوير أنظمة إدارة المخاطر وتحسين إجراءات الرقابة يساهم في الحد من المخاطر المحتملة، ويؤدي إلى تعزيز قدرة البنك على التعامل مع الأزمات المالية وتحقيق أهدافه الاستراتيجية.

الدراسة الثانية: (Rawan Alghamdi & Tahar Tayachi (2019)

بعنوان: «Risk Management in Saudi Arabia Banking»

تهدف هذه الدراسة إلى: دراسة ممارسات إدارة المخاطر في البنوك السعودية وتحليل الأساليب التقليدية والحديثة المستخدمة، بهدف فهم كيفية انتقال البنوك من الطرق التقليدية في التعامل مع

المخاطر إلى أساليب أكثر تطوراً ومرونة. كما تهدف إلى تقديم إطار شامل يوضح مدى إدراك البنوك لأهمية إدارة المخاطر وتأثيرها على الاستقرار المؤسسي والكفاءة التشغيلية.

رَكَزَت الدراسة على: التنفيذيين والكوادر العليا في البنوك السعودية، مع تحليل كيفية تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على أرض الواقع. وقد اهتمت بالدور الذي تلعبه الثقافة المؤسسية في تبني هذه السياسات، وكيف يؤثر ذلك على كفاءة العمليات المصرفية الداخلية. كما تناولت الدراسة التحديات التي تواجه البنوك السعودية في تفعيل أنظمة إدارة المخاطر الحديثة، بما في ذلك نقص الموارد البشرية المتخصصة، وافتقار بعض البنوك إلى الأدوات التحليلية المتقدمة، وضرورة دمج الإدارة الحديثة للمخاطر ضمن استراتيجية البنك الشاملة.

أظهرت النتائج أن: معظم البنوك السعودية بدأت تتجه نحو تطبيق الأساليب الحديثة في إدارة المخاطر، وأن هناك تحسناً تدريجياً في كفاءة التعامل مع المخاطر التشغيلية والائتمانية. وأكدت الدراسة على أن تطوير أنظمة شاملة لإدارة المخاطر المؤسسية يمكن أن يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، ورفع مستوى الاستقرار المالي العام للقطاع المصرفي.

الدراسة الثالثة: **Tamader Alsalmi ، Low Soo-Wah ، Shifa Mohd Nor**

Awatif Hodaed Alsheikh (2020)

بعنوان: « The impact of enterprise risk management on financial performance:

«Evidence from the GCC Islamic banks

تهدف هذه الدراسة إلى: قياس أثر تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) على الأداء المالي للبنوك الإسلامية في دول مجلس التعاون الخليجي، من خلال تحليل كيف يمكن لممارسات ERM تحسين

العوائد المالية، وزيادة استقرار الأصول، وتقليل المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على الأداء المحاسبي والسوقي للبنوك. كما تهدف إلى تحديد مدى قدرة هذه الممارسات على تعزيز قيمة البنك على المدى الطويل وتحسين كفاءة إدارة الأصول والخصوم.

ركّزت الدراسة على: بيانات 23 بنكاً إسلامياً خلال الفترة 2011-2020، باستخدام تحليل Panel Data، مع التركيز على مؤشرات الأداء المالي المحاسبي مثل العائد على الأصول والعائد على الأسهم، ومدى تطبيق نظم إدارة المخاطر المؤسسية. كما ركّزت على دراسة العلاقة بين حوكمة المخاطر وفعالية الإدارة في مختلف البنوك، وبيان الفروق في الأداء المالي بين البنوك التي تتبنى ممارسات ERM بشكل كامل وتلك التي تعتمد جزئياً أو لم تطبقها بعد.

أظهرت النتائج أن: تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية يرتبط بتحسين الأداء المحاسبي للبنوك الإسلامية، لكن التأثير على الأداء السوقي كان محدوداً نسبياً. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات الحوكمة والشفافية في البنوك الإسلامية لتحقيق أقصى استفادة من تطبيق ERM، بما يشمل تحسين القدرة على التعامل مع المخاطر التشغيلية والائتمانية، ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية للبنوك على المدى الطويل.

الدراسة الرابعة: وضاح آل الشيخ مبارك (2020)

بعنوان: «الآليات الداخلية لحوكمة الشركات وأثرها على مخاطر البنوك: دراسة تطبيقية على البنوك المدرجة في سوق المال السعودي للفترة 2011-2021»

تهدف هذه الدراسة إلى: دراسة أثر آليات الحوكمة الداخلية على الحد من المخاطر المصرفية في البنوك السعودية المدرجة، مع التركيز على كيفية تحسين الاستقرار المالي وزيادة فاعلية الأداء المصرفي من خلال تعزيز الرقابة الداخلية والإجراءات التنظيمية. كما تهدف إلى تقديم توصيات عملية

للبنوك حول كيفية تطوير سياسات الحوكمة لتعزيز قدرتها على التعامل مع المخاطر التشغيلية والمالية على حد سواء، بما يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية.

رُكّزت الدراسة على: البنوك المدرجة في سوق المال السعودي خلال الفترة من 2011 إلى 2021، مع تحليل البيانات المالية ومؤشرات المخاطر باستخدام نموذج الأثر الثابت. كما ركّزت على كيفية تأثير الهيكل التنظيمي للحوكمة الداخلية، مثل لجان التدقيق والمراجعة، على تقليل احتمالية المخاطر المالية والتشغيلية، وقياس تأثير هذه الآليات على الاستقرار المؤسسي وكفاءة العمليات الداخلية للبنوك.

أظهرت النتائج أن: وجود آليات قوية للحوكمة الداخلية يسهم بشكل كبير في خفض المخاطر المصرفية، كما أن البنوك التي تعتمد على نظام رقابة داخلي متكامل تحقق أداءً أفضل ماليًا وتشغيليًا. وأكدت الدراسة على أن تعزيز آليات الحوكمة الداخلية يعد أحد أهم عناصر نجاح البنوك السعودية في مواجهة التحديات الاقتصادية وتحقيق الاستقرار المالي على المدى الطويل.

الدراسة الخامسة: خالد بن حامد سلمان اللهيبي (2019)

بعنوان: «دور تحليلات البيانات الضخمة في إدارة المخاطر في البنوك السعودية: دراسة استقصائية»

تهدف هذه الدراسة إلى: استكشاف دور استخدام تحليلات البيانات الضخمة (Big Data Analytics) في تعزيز إدارة المخاطر بالبنوك السعودية، وبيان كيفية مساهمتها في تحسين الرصد، والتنبؤ، واتخاذ القرار المتعلق بالمخاطر المالية والتشغيلية. كما تهدف الدراسة إلى توضيح الفوائد التي يمكن أن تجنيها البنوك عند دمج هذه التحليلات ضمن سياسات إدارة المخاطر المؤسسية، بما يرفع من كفاءة العمليات الداخلية ويقلل من احتمالية حدوث الخسائر غير المتوقعة.

رُكّزت الدراسة على: مسؤولي إدارة المخاطر في البنوك السعودية، وتحليل الطرق التي يستخدمونها لجمع ومعالجة البيانات الضخمة، وكيفية الاستفادة منها في تحديد المخاطر المحتملة واتخاذ

الإجراءات الوقائية. كما تناولت الدراسة التحديات التي تواجه البنوك في تبني تقنيات البيانات الضخمة، مثل نقص الموارد البشرية المتخصصة، وارتفاع تكاليف التكنولوجيا، وضرورة دمج هذه التقنيات ضمن ثقافة المؤسسة المصرفية لضمان فاعلية الإدارة.

أظهرت النتائج أن: تحليلات البيانات الضخمة تلعب دورًا محوريًا في تحسين إدارة المخاطر، من خلال تقديم رؤى دقيقة حول احتمالية وقوع المخاطر وأثرها المحتمل، كما تساعد على اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار المستمر في تقنيات البيانات الضخمة وتدريب الموظفين لضمان استخدامها بفاعلية كجزء من منظومة إدارة المخاطر المؤسسية.

الدراسة السادسة: (2020) Mahsoon Tahani

بعنوان: « Shariah Corporate Governance and Risk Management in Saudi Arabian Banks »

تهدف هذه الدراسة إلى: تحليل دور الحوكمة الشرعية في إدارة المخاطر لدى البنوك الإسلامية السعودية، مع التركيز على كيفية تأثيرها على الحد من المخاطر التشغيلية والائتمانية والتجارية. كما تهدف الدراسة إلى تحديد التحديات التي تواجه البنوك الإسلامية في تطبيق الحوكمة الشرعية، وبيان دورها في تعزيز الأداء المالي والاستقرار المؤسسي للبنوك ضمن السياق السعودي.

ركّزت الدراسة على: خبراء البنوك الإسلامية في السعودية، وطرق تعاملهم مع المخاطر المختلفة مثل المخاطر الائتمانية، التشغيلية، السوقية، ومخاطر عدم الالتزام بالشرعية. كما ركّزت على تحليل كفاءة اللوائح الشرعية الداخلية وتأثيرها على مستوى الإفصاح والشفافية داخل البنوك، مع دراسة مدى التوافق بين أهداف الحوكمة الشرعية وأهداف إدارة المخاطر المؤسسية.

أظهرت النتائج أن: هناك تحديات كبيرة في تطبيق إدارة المخاطر ضمن إطار الحوكمة الشرعية، أبرزها ضعف الإفصاح، تعقيد المنتجات المصرفية، ونقص الثقافة المؤسسية لدى بعض البنوك. كما أظهرت الدراسة أن تعزيز ممارسات الحوكمة الشرعية وتطوير إطار تكاملي لإدارة المخاطر يسهم في تحسين الأداء المالي والتشغيلي، ورفع قدرة البنوك على التعامل مع المخاطر المحتملة بشكل أكثر فاعلية.

الدراسة السابعة: محمود عبدالعليم الخولي، محمد السعيد علي سبة، إيمان علي سليم (2021)

بعنوان: « Evaluating the Influence of IFRS 9 Implementation on Credit Risk »

«Management: Evidence from Saudi Banks

تهدف هذه الدراسة إلى: قياس تأثير تطبيق معيار المحاسبة الدولي IFRS 9 على إدارة المخاطر الائتمانية في البنوك السعودية، وبيان مدى مساهمته في تحسين مستوى الرقابة المالية وتقليل القروض المتعثرة. كما تهدف إلى توضيح العلاقة بين الالتزام بالمعايير الدولية وبين فعالية إدارة المخاطر، وإظهار كيف يمكن لهذه المعايير أن تدعم اتخاذ قرارات مالية أفضل وتحسن الاستقرار المالي للمؤسسة المصرفية.

ركّزت الدراسة على: البيانات المالية للبنوك السعودية قبل وبعد تطبيق معيار IFRS 9، مع تحليل مؤشرات المخاطر الائتمانية مثل نسبة القروض المتعثرة، تغطية خسائر القروض، وتأثير هذه المؤشرات على الأداء المالي للبنوك. كما ركّزت الدراسة على تقييم مدى استعداد البنوك السعودية لتطبيق المعايير الدولية وكيفية تكيف أنظمة الرقابة الداخلية مع هذه المعايير لضمان الحد من المخاطر المالية المحتملة.

أظهرت النتائج أن: تطبيق IFRS 9 أسهم بشكل كبير في تحسين إدارة المخاطر الائتمانية للبنوك السعودية، مع زيادة شفافية الإفصاح وتحسين دقة التقديرات المالية. كما بينت الدراسة أن البنوك التي طبقت المعايير الدولية بفاعلية شهدت انخفاضاً في مستوى القروض المتعثرة وزيادة في قدرتها على التنبؤ بالمخاطر المستقبلية، مما ساهم في تحسين الاستقرار المالي والكفاءة التشغيلية.

الدراسة الثامنة: معطي لبنى (2017)

بعنوان: «إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية بين المحاكاة والابتكار لتحقيق السلامة المالية: دراسة إحصائية لعينة من البنوك الإسلامية والتقليدية السعودية للفترة 2007-2017»
تهدف هذه الدراسة إلى: استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر وتحقيق السلامة المالية في البنوك الإسلامية والتقليدية السعودية، مع التركيز على كيفية مساهمة هذه الممارسات في تعزيز الاستقرار المالي والحد من المخاطر المحتملة. كما تهدف إلى إبراز دور الابتكار والتطوير في تطبيق إدارة المخاطر لرفع كفاءة الأداء المالي والتشغيلي للبنوك.

ركّزت الدراسة على: 10 بنوك سعودية تشمل ثلاثة بنوك إسلامية وسبعة بنوك تقليدية، مع تحليل البيانات المالية وقياس سلامة البنوك المالية باستخدام مؤشر Z-score، ودراسة مدى التباين بين البنوك الإسلامية والتقليدية في تطبيق إدارة المخاطر والالتزام بممارسات السلامة المالية. كما ركّزت على أهمية الابتكار في أدوات الرقابة وإدارة المخاطر لضمان تقليل الخسائر المحتملة وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

أظهرت النتائج أن: البنوك الإسلامية التي طبقت إدارة المخاطر بفعالية حققت مستويات أعلى من السلامة المالية مقارنة بالبنوك التقليدية، وأن الابتكار في تطبيق الممارسات المصرفية يساهم في تعزيز

الاستقرار المالي. كما أوصت الدراسة بضرورة تحسين الشفافية والممارسات الداخلية للبنوك لتعزيز فوائد إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المالي والتشغيلي.

الدراسة التاسعة: عمر حسن محمد الفكي علي (2018)

بعنوان: «إدارة المخاطر في ظل حوكمة الشركات ودورها في تحسين الأداء: تطبيق على القطاع المصرفي»

تهدف هذه الدراسة إلى: قياس تأثير إدارة المخاطر وحوكمة الشركات على الأداء المالي والتشغيلي في القطاع المصرفي، مع إبراز الدور الوسيط للحوكمة بين إدارة المخاطر وتحقيق الفعالية المؤسسية. كما تهدف إلى تقديم إطار شامل يوضح كيف يمكن للسياسات الداخلية والإجراءات الرقابية تعزيز قدرة البنوك على مواجهة المخاطر وتحقيق أهدافها المالية والتشغيلية.

ركّزت الدراسة على: موظفي البنوك وقياس مدى تأثير تطبيق سياسات إدارة المخاطر وحوكمة الشركات على الأداء المصرفي، باستخدام استبيانات وتحليل إحصائي للبيانات، مع التركيز على العلاقة بين السياسات الداخلية والقدرة على التعامل مع المخاطر المختلفة (مالية وتشغيلية وسوقية). كما ركّزت على دراسة أثر حوكمة الشركات في توجيه ممارسات إدارة المخاطر وتحقيق تكامل بين الأداء المالي والتشغيلي للبنوك.

أظهرت النتائج أن: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر والأداء المصرفي، وأن حوكمة الشركات تلعب دوراً مهماً كعامل وسيط في تعزيز الأداء المالي والتشغيلي. كما أكدت الدراسة أن تطبيق إدارة المخاطر بشكل متكامل ضمن إطار الحوكمة يساهم في تحسين كفاءة العمليات، وزيادة الاستقرار المالي، والقدرة على مواجهة المخاطر المستقبلية بكفاءة عالية.

التعليق على الدراسات السابقة

تشير الدراسات السابقة إلى أن إدارة المخاطر المؤسسية أصبحت عنصرًا أساسيًا لتعزيز الاستقرار المالي والتشغيلي للبنوك السعودية، حيث ركزت أغلب الدراسات على تحليل أثر تطبيق ممارسات إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك (بازهير، 2017؛ Alsalami et al., 2020)، مع التركيز على الحد من القروض المتعثرة وتحسين العائد على الأصول. كما تناولت بعض الدراسات دور الحوكمة الداخلية والحوكمة الشرعية في الحد من المخاطر وتعزيز الأداء المؤسسي (Al Sheikh, 2020؛ Tahani, 2020)، فضلاً عن أهمية استخدام التقنيات الحديثة مثل تحليلات البيانات الضخمة في تحسين كفاءة إدارة المخاطر (Allahibi, 2019).

رغم ذلك، لوحظ أن معظم الدراسات ركزت على الأبعاد المالية بشكل أساسي، بينما كان تناول الأداء التشغيلي محدودًا أو غير مباشر، ولم يتم تحليل تأثير إدارة المخاطر على جودة العمليات الداخلية، سرعة الخدمة، ورضا العملاء. كما أن غالبية الدراسات اعتمدت على الأساليب الكمية والتحليل الإحصائي للبيانات المالية، دون استكشاف الثقافة المؤسسية أو إدراك الموظفين للمخاطر على أرض الواقع، وهو جانب مهم لفهم تطبيق إدارة المخاطر بشكل فعلي.

كما لوحظ أن أغلب الدراسات لم تربط نتائجها بأهداف رؤية المملكة 2030، التي تضع تعزيز الاستقرار المالي والتشغيلي للبنوك ضمن أولوياتها، بما في ذلك التحول الرقمي وتطوير البنية التحتية المصرفية.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن الدراسات السابقة وفرت قاعدة معرفية قوية حول أهمية إدارة المخاطر المؤسسية في تحسين الأداء المالي للبنوك السعودية، لكنها لم تقدم دراسة شاملة تربط بين إدارة المخاطر، الأداء المالي، الأداء التشغيلي، والتحول الرقمي في سياق رؤية المملكة 2030، مما يبرز الحاجة إلى إجراء دراسة ميدانية متكاملة تغطي هذه الجوانب.

الفجوة البحثية

على الرغم من النتائج الإيجابية التي قدمتها الدراسات السابقة حول أثر إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المالي للبنوك السعودية، إلا أن هناك فجوات بحثية مهمة لم تُعالج بشكل كافٍ. أولاً، معظم الدراسات ركزت على الأبعاد المالية لإدارة المخاطر، مثل الحد من القروض المتعثرة وتحسين العائد على الأصول، بينما تم تناول الأداء التشغيلي للبنوك بشكل محدود أو غير مباشر، ولم تُدرس العلاقة بين إدارة المخاطر وكفاءة العمليات التشغيلية أو جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

ثانياً، هناك نقص في الدراسات التي تربط بين إدارة المخاطر المؤسسية والتحول الرقمي في البنوك السعودية، على الرغم من أن رؤية المملكة 2030 تشدد على تعزيز الابتكار الرقمي وتطوير البنية التحتية المصرفية كأحد عناصر تحسين الأداء المالي والتشغيلي.

ثالثاً، معظم الدراسات اعتمدت على التحليل الكمي للبيانات المالية، دون استكشاف الجانب البشري والثقافة المؤسسية، مثل إدراك الموظفين للمخاطر وفاعلية تطبيق سياسات إدارة المخاطر على أرض الواقع، وهو جانب مهم لفهم الأداء التشغيلي والتفاعل بين الإدارة والموظفين.

بناءً على ذلك، هناك حاجة إلى دراسة شاملة ومتكاملة تجمع بين الأداء المالي والتشغيلي، وإدارة المخاطر المؤسسية، والتحول الرقمي، مع استخدام أساليب ميدانية تشمل الاستبيانات والمقابلات مع الموظفين التنفيذيين، لتقديم رؤية عملية وواضحة حول كيفية تحسين الأداء الكلي للبنوك السعودية بما يتوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030.

منهجية الدراسة:

تُعد منهجية الدراسة من الركائز الأساسية التي يستند إليها أي بحث علمي لتحقيق أهدافه والإجابة عن تساؤلاته واختبار فروضه، إذ تحدد الإطار المنهجي والإجرائي الذي يسلكه الباحث في جمع البيانات وتحليلها واستنباط النتائج. وفي ضوء طبيعة هذه الدراسة، التي تتناول دور إدارة المخاطر المؤسسية

في تحسين الأداء المالي والتشغيلي للبنوك السعودية في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030، فقد تم تصميم منهجية البحث بما يتناسب مع الطابع التطبيقي والتحليلي للموضوع. تركز المنهجية على استقصاء واقع تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في القطاع المصرفي السعودي، وقياس أثرها في تحقيق الكفاءة التشغيلية والاستقرار المالي، وذلك عبر الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتيح وصف الظاهرة كما هي، وتحليل العلاقات بين متغيراتها وتفسيرها في ضوء البيانات الميدانية.

كما تستند الدراسة إلى جمع بيانات كمية من عينة ممثلة من موظفي البنوك السعودية، وخاصة في إدارات المخاطر والمالية والتشغيل، باستخدام أداة الاستبانة المصممة بعناية لتغطية أبعاد إدارة المخاطر والأداء المالي والتشغيلي. وبعد جمع البيانات، سيتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج (SPSS) لاختبار الفروض واستخلاص النتائج التي تسهم في توضيح العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية والأداء البنكي في ضوء متطلبات رؤية المملكة 2030.

أولاً: مجتمع الدراسة:

سيعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والمالية المعاصرة في بيئتها الواقعية. ويقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، ثم تحليل العلاقات بين متغيراتها واستنتاج مدى قوة الترابط والتأثير بينها.

ويُعتبر هذا المنهج الأكثر ملاءمة لموضوع الدراسة لأنه يُمكن الباحث من رصد ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية في البنوك السعودية وتحليل مدى انعكاسها على مؤشرات الأداء المالي (كالربحية، والسيولة، والعائد على الأصول) وعلى الأداء التشغيلي (الكفاءة الإنتاجية، وسرعة الإنجاز، وجودة الخدمة).

كما يسمح هذا المنهج بتطبيق التحليل الإحصائي لتحديد العلاقة بين المتغيرات الكمية والنوعية واستنباط الدلالات الإحصائية التي تدعم أو تنفي الفروض المطروحة (المطيري، 2021).

ثانيًا: مجتمع الدراسة

سيكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية والإسلامية والأجنبية العاملة في المملكة العربية السعودية والمسجلة لدى البنك المركزي السعودي (ساما).

ويُعد هذا المجتمع مناسبًا للدراسة نظرًا لتنوع حجم البنوك، واختلاف هياكلها التنظيمية، وتباين مستويات نضج إدارة المخاطر فيها. كما أن القطاع المصرفي يُعد من أكثر القطاعات تطبيقًا لأنظمة الحوكمة وإدارة المخاطر، ما يجعله بيئة خصبة للبحث والتحليل.

وتُسهّم دراسة هذا المجتمع في فهم أعمق لمدى فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية في دعم الاستدامة المالية وتعزيز الكفاءة التشغيلية في ظل التحولات الاستراتيجية التي تشهدها المملكة في إطار رؤية 2030 (السليمان، 2022؛ الحربي، 2022).

ثالثًا: عينة الدراسة

سيتم اختيار عينة ميدانية قصدية من العاملين في الإدارات العليا والمتوسطة في البنوك السعودية، وخاصة من إدارات المخاطر، والإدارة المالية، والتشغيل، والتدقيق الداخلي، نظرًا لارتباط مهامهم المباشر بموضوع الدراسة.

وسيتم تحديد حجم العينة بما يتناسب مع حجم المجتمع وعدد البنوك المستهدفة، بحيث لا يقل عن (200) مفردة لضمان تمثيل كافٍ للفئات المستهدفة.

وسيُراعى في العينة التنوع الجغرافي (الرياض، جدة، الدمام) ومستوى الخبرة المهنية، مع اعتماد الأسلوب العشوائي الطبقي الذي يُتيح تمثيلًا متوازنًا لجميع المستويات الإدارية والفنية، مما يعزز من دقة النتائج وقابليتها للتعميم (الغامدي، 2023؛ المرزوقي، 2023).

رابعاً: أداة جمع البيانات

سيعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية.

وسيتيم إعدادها بعناية بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة المحلية والعربية التي تناولت

موضوع إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المالي والتشغيلي.

وستتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية كما يلي:

• **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية للمبحوثين (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، القسم الإداري، الوظيفة الحالية).

• **القسم الثاني:** عبارات تقيس أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية، وتشمل: تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الرقابة والمتابعة، ومستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر.

• **القسم الثالث:** عبارات تقيس أبعاد الأداء المالي والتشغيلي، مثل الكفاءة التشغيلية، الإنتاجية، جودة الخدمة، الربحية، الاستقرار المالي، ومستوى التحول الرقمي في الإجراءات التشغيلية.

وستُصمم العبارات وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي يتدرج من (موافق بشدة) إلى (غير موافق بشدة)، بما يُتيح تحليلاً كمياً دقيقاً (العنزي، 2022).

خامساً: أساليب التحليل الإحصائي

سيتم تحليل البيانات الميدانية باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، وفق مراحل منظمة تشمل:

• **تحليل وصفي:** لحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، بهدف وصف خصائص العينة ومستوى استجاباتها.

• **تحليل استدلالي:** لاختبار صدق وثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا وتحليل العوامل للتأكد من صلاحية الأداة.

- اختبار العلاقات: باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.

- تحليل الانحدار المتعدد: لقياس أثر إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المالي والتشغيلي.
- اختبار الفروق: باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين البنوك تبعاً لمتغيرات مثل الحجم، وطبيعة الملكية، ومستوى النضج الإداري (المرزوقي، 2023؛ العساف، 2021).

سادساً: حدود الدراسة

- الحدود المكانية: ستجرى الدراسة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على مدينة الرياض كنموذج، إضافة إلى عدد من البنوك في جدة والدمام لضمان التنوع الجغرافي.
- الحدود الزمانية: ستُنَفَّذ الدراسة خلال الفترة من أكتوبر 2025م حتى يونيو 2026م، وهي فترة كافية لتوزيع الاستبانات وتحليل البيانات.
- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على العاملين في البنوك السعودية ضمن إدارات المخاطر، التشغيل، المالية، والتدقيق الداخلي، دون إشراك العملاء الخارجيين.
- الحدود الموضوعية: تقتصر على دراسة أثر إدارة المخاطر المؤسسية كمتغير مستقل على الأداء المالي والتشغيلي كمتغير تابع في ضوء متطلبات رؤية المملكة 2030 (الحربي، 2022؛ السليمان، 2022).

مصطلحات الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة مجموعة من المصطلحات والمفاهيم الرئيسة التي تُشكّل الأساس النظري والإجرائي للبحث، والتي يجب توضيحها بدقة لتجنب الالتباس وضمان فهم موحد للمتغيرات. وفيما يلي

عرض لأهم مصطلحات الدراسة كما سيعتمد عليها في هذا البحث (الشمري، 2020؛ العساف، 2021):

1. إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management – ERM):

تُعرّف إدارة المخاطر المؤسسية بأنها منهج شامل ومتكامل لتحديد وتقييم وإدارة ومتابعة المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة. وتشمل هذه المخاطر المالية والتشغيلية والاستراتيجية والامتثال. ويُنظر إلى إدارة المخاطر المؤسسية في البنوك السعودية على أنها نظام إداري متكامل يهدف إلى رفع كفاءة الأداء العام، وتحقيق التوازن بين المخاطر والعوائد، وضمان استدامة الأعمال في ظل بيئة مالية وتنظيمية متغيرة.

وفي هذه الدراسة، يُقصد بإدارة المخاطر المؤسسية مجموعة العمليات والسياسات والإجراءات التي تعتمد عليها البنوك السعودية للتنبؤ بالمخاطر وتقليل آثارها السلبية على الأداء المالي والتشغيلي (المطيري، 2021؛ الغامدي، 2023).

2. الأداء المالي (Financial Performance):

يُعد الأداء المالي أحد أهم المؤشرات التي تعبر عن مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاقتصادية، من خلال إدارة مواردها بكفاءة وتحقيق عائد مناسب للمساهمين. ويُقاس الأداء المالي في البنوك عادةً باستخدام مؤشرات مثل العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE) ومعدل السيولة ونسبة الكفاءة التشغيلية.

وفي هذه الدراسة، يُقصد بالأداء المالي القدرة الكمية للبنوك السعودية على تحقيق الربحية والنمو المالي والاستدامة، كنتيجة لتطبيق فعال لإدارة المخاطر المؤسسية (العنزي، 2022؛ السليمان، 2022).

3. الأداء التشغيلي (Operational Performance):

يشير الأداء التشغيلي إلى مدى كفاءة وفعالية العمليات الداخلية في تحقيق الإنتاجية وجودة الخدمات وتقليل الأخطاء والتكاليف التشغيلية.

ويُعتبر الأداء التشغيلي من المتغيرات الحيوية في القطاع المصرفي نظرًا لاعتماده على سرعة الإنجاز، جودة الخدمة، وحسن إدارة الموارد البشرية والتقنية.

وفي إطار هذه الدراسة، يُقصد بالأداء التشغيلي مدى قدرة البنك على تحقيق الكفاءة في عملياته التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وتقليل الوقت والتكاليف من خلال تطبيق ممارسات فعالة في إدارة المخاطر المؤسسية (الحربي، 2022؛ المرزوقي، 2023).

4. البنوك السعودية (Saudi Banks):

ويقصد بها جميع المؤسسات المالية المرخصة من البنك المركزي السعودي (ساما) لممارسة الأنشطة المصرفية داخل المملكة، وتشمل البنوك المحلية والأجنبية.

تُعد هذه البنوك من أهم ركائز الاقتصاد الوطني، إذ تلعب دورًا رئيسًا في تمويل المشاريع ودعم خطط التحول الاقتصادي وفق رؤية المملكة 2030.

وفي هذه الدراسة، يُقصد بالبنوك السعودية الوحدات المصرفية العاملة في السوق المحلي التي تطبق سياسات وممارسات إدارة المخاطر المؤسسية لتحقيق كفاءة مالية وتشغيلية أعلى (الشمري، 2020؛ العساف، 2021).

5. رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (Saudi Vision 2030):

هي خطة استراتيجية وطنية أطلقتها المملكة عام 2016 تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط، وتعزيز كفاءة القطاعات الحكومية والخاصة.

وتتضمن الرؤية محورًا مهمًا يتعلق بتطوير القطاع المالي من خلال "برنامج تطوير القطاع المالي" الذي يسعى إلى بناء قطاع مصرفي قوي ومرن، قادر على إدارة المخاطر بكفاءة عالية. وفي هذه الدراسة، تُعد رؤية 2030 الإطار الاستراتيجي الذي يُوجّه البنوك السعودية نحو تبني أنظمة إدارة مخاطر مؤسسية متقدمة، بما يساهم في تحسين الأداء المالي والتشغيلي وتعزيز الاستدامة المؤسسية (السليمان، 2022؛ الغامدي، 2023).

الهيكل المقترح للدراسة:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتضمن هذا الفصل الأسس العامة التي تمثل مدخل البحث، حيث يوضح الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة من خلال العناصر الآتية:

- مقدمة
- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- فروض الدراسة
- الدراسات السابقة
- منهجية الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- حدود الدراسة:

الفصل الثاني: الإطار النظري حول إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المالي والتشغيلي

المبحث الأول: إدارة المخاطر المؤسسية

المطلب الأول: المفاهيم والأسس النظرية لإدارة المخاطر المؤسسية

أولاً: مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية وأهميتها.

ثانياً: أهداف إدارة المخاطر ودورها في استدامة المنظمات.

ثالثاً: مبادئ ومكونات إطار إدارة المخاطر المؤسسية.

المطلب الثاني: نماذج وإستراتيجيات إدارة المخاطر المؤسسية في البنوك

أولاً: أهم نماذج إدارة المخاطر المؤسسية (COSO، ISO 31000).

ثانياً: ممارسات إدارة المخاطر في القطاع المصرفي السعودي.

ثالثاً: التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في البنوك.

المبحث الثاني: الأداء المالي والتشغيلي للبنوك السعودية

المطلب الأول: الأداء المالي والتشغيلي – المفاهيم والمؤشرات

أولاً: مفهوم الأداء المالي ومؤشراته في القطاع المصرفي.

ثانياً: مفهوم الأداء التشغيلي ومؤشراته.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الأداء المالي والتشغيلي للبنوك.

المطلب الثاني: العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية وتحسين الأداء المالي والتشغيلي

أولاً: العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المالي.

ثانياً: العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية والأداء التشغيلي.

ثالثاً: دور رؤية المملكة 2030 في تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية وتحسين الأداء البنكي..

الفصل الثالث: الجانب الميداني وتحليل نتائج الاستبانة

يشمل هذا الفصل التطبيق العملي للدراسة، ويهدف إلى اختبار فرضيات البحث في البيئة السعودية من خلال:

- وصف مجتمع وعينة الدراسة (البنوك السعودية).
- تصميم أداة البحث (الاستبانة) وطرق التحقق من صدقها وثباتها.
- عرض وتحليل البيانات الميدانية الخاصة بمستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية وأثرها على الأداء المالي والتشغيلي.
- اختبار فروض الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (مثل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد).

الفصل الرابع: النتائج، المناقشة، التوصيات، والمقترحات المستقبلية

- يتناول هذا الفصل أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتوصيات من خلال:
- عرض النتائج وتحليلها ومقارنتها بالدراسات السابقة.
- مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري وتوجهات رؤية المملكة 2030.
- صياغة التوصيات العملية للبنوك السعودية لتعزيز فعالية إدارة المخاطر وتحسين الأداء المالي والتشغيلي.
- اقتراح موضوعات للدراسات المستقبلية في مجال إدارة المخاطر المؤسسية والحوكمة المالية.

الفصل الثاني

الإطار النظري حول إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المالي والتشغيلي

الفصل الثاني: الإطار النظري حول إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المالي والتشغيلي

المبحث الأول: إدارة المخاطر المؤسسية

تمهيد:

تُعد إدارة المخاطر المؤسسية من أبرز المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، إذ تمثل إطارًا شاملاً للتعامل مع مختلف أنواع المخاطر التي قد تواجه المؤسسات، سواء كانت مالية أو تشغيلية أو استراتيجية أو تنظيمية. وقد تطور هذا المفهوم ليشمل كل أنشطة المنظمة بشكل متكامل، بعد أن كان مقتصرًا على المخاطر المالية فقط، حيث أدركت المؤسسات، خصوصًا في القطاع المصرفي، أن المخاطر قد تتولد من أي نشاط داخلي أو خارجي، وأن التعامل معها بأسلوب منهجي يساهم في تحقيق الاستقرار المالي وتحسين الأداء العام للبنك (العامري، 2021).

إن إدارة المخاطر المؤسسية تُعد من الركائز الأساسية لتحقيق الحوكمة الرشيدة وضمان استمرارية الأعمال، إذ تساعد في التعرف على مصادر المخاطر وتحليلها وتقييم آثارها، ومن ثم تطوير استراتيجيات استجابة مناسبة تقلل من احتمالية حدوثها أو من تأثيرها السلبي في حال وقوعها. كما تساهم هذه الإدارة في خلق ثقافة مؤسسية واعية بالمخاطر، مما يجعل عملية اتخاذ القرار أكثر فعالية وواقعية (الزهراني، 2020).

وفي ظل التحديات الاقتصادية التي تشهدها المملكة العربية السعودية، ومع انطلاق رؤية المملكة 2030، أصبحت إدارة المخاطر المؤسسية مطلبًا استراتيجيًا لجميع القطاعات، ولا سيما القطاع المصرفي الذي يُعدّ عصب الاقتصاد الوطني. فقد أكدت الرؤية على أهمية رفع كفاءة الأداء المالي والتشغيلي وتعزيز الاستدامة في المؤسسات، وهو ما لا يمكن تحقيقه دون تبني إطار فعال لإدارة

المخاطر المؤسسية يُسهم في تحقيق توازن بين العوائد والمخاطر ويضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك السعودية (الشهري، 2022).

بناءً على ذلك، يتناول هذا المبحث المفاهيم والأسس النظرية لإدارة المخاطر المؤسسية، ثم يستعرض أبرز النماذج والممارسات المطبقة في القطاع المصرفي السعودي، مع تحليل لأهم التحديات التي تواجه هذا التطبيق ودوره في تحقيق استدامة الأداء المالي والتشغيلي.

المطلب الأول: المفاهيم والأسس النظرية لإدارة المخاطر المؤسسية

تُعد إدارة المخاطر المؤسسية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت نتيجة التطور السريع في بيئة الأعمال، وتزايد تعقيد الأنشطة المؤسسية والتجارية في مختلف القطاعات، خاصة في القطاع المصرفي الذي يُعد أكثر القطاعات تعرضًا للمخاطر نظرًا لطبيعة عملياته المالية المعقدة. وقد أدى هذا الواقع إلى بروز الحاجة إلى إطار شامل ومتكامل لإدارة المخاطر، يربط بين جميع الإدارات والعمليات داخل المؤسسة، بحيث لا تُدار المخاطر بشكل منفصل أو جزئي، بل ضمن رؤية مؤسسية موحدة (البلوي، 2020).

إن الأسس النظرية لإدارة المخاطر المؤسسية ترتكز على مبدأ التحكم الاستباقي، أي التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها، وتحليل احتمالات حدوثها، ووضع الخطط البديلة للتعامل معها بكفاءة. كما تعتمد هذه الإدارة على التكامل بين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وبين آليات الوقاية من المخاطر، بما يضمن حماية الموارد وتحقيق الاستقرار المالي والإداري على المدى الطويل (العنزي، 2021).

وتُعد إدارة المخاطر المؤسسية أيضًا انعكاسًا لتطور الفكر الإداري الحديث الذي لم يعد ينظر إلى المخاطر على أنها مجرد تهديد يجب تجنبه، بل كفرصة محتملة لتحسين الأداء وتعزيز التنافسية في حال تمت إدارتها بفعالية. ومن هذا المنطلق، أصبحت المؤسسات الناجحة هي التي تمتلك نظامًا

متكاملاً لإدارة المخاطر المؤسسية، يشمل التحديد والتقييم والاستجابة والمتابعة المستمرة، مما يؤدي إلى رفع مستوى المرونة التنظيمية وتحقيق الكفاءة التشغيلية (السليمان، 2022).

بناءً على ما سبق، يهدف هذا المطلب إلى تناول المفهوم العام لإدارة المخاطر المؤسسية وأهميتها، واستعراض أهدافها ودورها في استدامة المنظمات، ثم بيان المبادئ والمكونات الأساسية التي يقوم عليها الإطار النظري لهذه الإدارة.

أولاً: مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية وأهميتها

تُعد إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management – ERM) من المفاهيم الجوهرية في الإدارة الحديثة، إذ تمثل إطاراً شاملاً ومنهجياً يُعنى بتحديد المخاطر التي قد تؤثر في تحقيق أهداف المنظمة، وتحليلها، وتقييمها، ووضع استراتيجيات مناسبة لمعالجتها بشكل يحقق التوازن بين المخاطر والعوائد. وقد طُوّر هذا المفهوم استجابةً للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وتزايد الأزمات المالية، والمخاطر التشغيلية، والتكنولوجية، والتنظيمية التي تواجه المؤسسات في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي (الغامدي، 2021).

ويمكن تعريف إدارة المخاطر المؤسسية بأنها عملية مستمرة ومتكاملة تشمل جميع أنشطة المؤسسة، وتهدف إلى حماية أصولها وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. فهي لا تقتصر على التعامل مع الأخطار المحتملة بعد وقوعها، بل تسعى إلى التنبؤ بها مسبقاً واتخاذ الإجراءات الوقائية الكفيلة بالحد من تأثيرها السلبي. كما تتيح هذه الإدارة للمؤسسات فهماً أعمق للمخاطر التي تواجهها على مستوى المشاريع، والأقسام، والعمليات، وتعمل على توحيد الجهود لضمان استجابة فعالة ومنسقة ويختلف مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية عن إدارة المخاطر التقليدية من حيث الشمولية والتكامل، إذ إن الإدارة التقليدية كانت تركز على مخاطر محددة في وحدات تنظيمية معينة مثل المخاطر المالية أو

التشغيلية فقط، بينما تتناول إدارة المخاطر المؤسسية جميع أنواع المخاطر على مستوى المنظمة ككل، ضمن إطار استراتيجي يربط بين إدارة المخاطر وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. ومن هنا، يُنظر إلى إدارة المخاطر المؤسسية باعتبارها أداة للحوكمة والتخطيط الاستراتيجي، وليست مجرد آلية للوقاية أو الدفاع (العنزي، 2021).

أما أهمية إدارة المخاطر المؤسسية فتتجلى في دورها الحيوي في تحسين استقرار المؤسسة المالي والتشغيلي، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة، سواء من المستثمرين أو العملاء أو الجهات الرقابية. كما تساهم في دعم اتخاذ القرارات المستنيرة المبنية على تحليل المخاطر المحتملة، مما يُمكن الإدارة العليا من تخصيص الموارد بفعالية أكبر، وتحديد أولويات العمل وفقاً لمستوى الخطر والعائد المتوقع. وبذلك، تساهم إدارة المخاطر المؤسسية في تحقيق التوازن بين الطموح الاستراتيجي للمؤسسة والقدرة على تحمل المخاطر (الحربي، 2022).

ومن منظور القطاع المصرفي، تمثل إدارة المخاطر المؤسسية أداة أساسية للحفاظ على متانة النظام المالي، إذ تُعتبر البنوك من أكثر المؤسسات عرضة للمخاطر مثل مخاطر الائتمان، ومخاطر السوق، ومخاطر السيولة، والمخاطر التشغيلية. ومن ثم، فإن تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في البنوك السعودية يُعزز من كفاءتها واستقرارها، ويُساهم في تحقيق رؤية المملكة 2030 التي تستهدف تطوير القطاع المالي وجعله أكثر مرونة واستدامة. وقد أثبتت الدراسات التطبيقية أن البنوك التي تعتمد أنظمة فعالة لإدارة المخاطر المؤسسية تحقق أداءً مالياً وتشغيلياً أفضل مقارنة بتلك التي تفتقر إلى مثل هذه الأنظمة (الشهري، 2022).

وعلى الصعيد الإداري، تساعد إدارة المخاطر المؤسسية في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الوعي بالمخاطر والمسؤولية المشتركة في مواجهتها، مما يعزز التواصل بين المستويات التنظيمية المختلفة

داخل المؤسسة. كما تساهم في تطوير القدرات البشرية من خلال تدريب الموظفين على كيفية التعرف على المخاطر وتحليلها، واستخدام الأدوات الحديثة للتنبؤ بها، مثل تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليل الكمي (القرني، 2021).

لذلك، يمكن القول إن مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية وأهميتها لا ينحصر في الجانب الوقائي فحسب، بل يمتد إلى كونه أداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية. فالمؤسسة القادرة على التنبؤ بالمخاطر والاستجابة لها بكفاءة هي مؤسسة قادرة على الاستمرار والنمو في بيئة اقتصادية تتسم بالتغير السريع والتعقيد المستمر (الزهراني، 2020).

ثانياً: أهداف إدارة المخاطر ودورها في استدامة المنظمات

تسعى إدارة المخاطر المؤسسية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتجاوز مجرد حماية المؤسسة من المخاطر، لتشمل تعزيز استقرارها واستدامتها وتحقيق الأداء المتميز على المدى الطويل. فهي عملية استراتيجية تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة، وتحليلها، وتقييم آثارها على مختلف جوانب المنظمة، ووضع خطط فعّالة للحد من تأثيرها أو استغلالها كفرص لتعزيز النمو (الزهراني، 2020).

أول أهداف إدارة المخاطر هو ضمان استمرارية الأعمال. فوجود نظام متكامل لإدارة المخاطر يمكن المؤسسات من مواجهة الأزمات والتحديات الطارئة دون تعطيل العمليات الحيوية. على سبيل المثال، تساعد السياسات الوقائية على اكتشاف نقاط الضعف مبكراً، ووضع خطط بديلة تمكن المؤسسة من التكيف مع المتغيرات المالية أو التشغيلية أو التقنية بسرعة وكفاءة (العنزي، 2021).

ثانياً، تهدف إدارة المخاطر إلى تحسين عملية اتخاذ القرار. إذ توفر تقييمات شاملة للمخاطر والفرص، مما يمكن الإدارة العليا من اختيار البدائل الأكثر فاعلية وتوازناً بين العوائد والمخاطر. هذا التقييم

المبني على أسس علمية يسهم في تخصيص الموارد المالية والبشرية بشكل أكثر فعالية، ويجعل قرارات المؤسسة أكثر واقعية وموضوعية (الحربي، 2022).

ثالثاً، تساهم إدارة المخاطر في تعزيز الثقة والمصداقية لدى أصحاب المصلحة. المؤسسات التي تطبق نظاماً متكاملًا لإدارة المخاطر تظهر التزامًا بالحوكمة والمسؤولية، مما يزيد من ثقة المستثمرين والعملاء والجهات الرقابية بها. في القطاع المصرفي، هذا الالتزام يعزز القدرة على جذب الاستثمارات وتحقيق التوازن المالي، ويزيد من مصداقية البنك في الأسواق المحلية والدولية (العامري، 2021).

رابعاً، تلعب إدارة المخاطر دوراً مهماً في تحقيق الاستدامة المؤسسية. فهي تساعد في تحقيق التوازن بين الأهداف المالية والاجتماعية والبيئية، بما يتوافق مع مبادئ التنمية المستدامة. على سبيل المثال، من خلال إدارة المخاطر المؤسسية، تستطيع البنوك السعودية دعم المبادرات الوطنية التي تهدف إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية وتطوير القطاع المالي، بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030 (الشهري، 2022).

خامساً، تعزز إدارة المخاطر الأداء المؤسسي العام من خلال خلق بيئة عمل مستقرة وآمنة، وتحسين التنسيق الداخلي بين الإدارات المختلفة. هذا يعزز الإنتاجية، ويحفز الابتكار، ويقلل من احتمالات الازدواجية في الإجراءات، مما يؤدي إلى كفاءة أعلى في العمليات التشغيلية (القرني، 2021).

إجمالاً، تُظهر إدارة المخاطر المؤسسية أهميتها في حماية المؤسسة من المخاطر، وتحقيق الاستقرار المالي والتشغيلي، وتعزيز الأداء المستدام، وبناء الثقة والمصداقية. فكلما كانت الإدارة أكثر نضجاً وشمولية، زادت قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (السليمان، 2022).

ثالثاً: مبادئ ومكونات إطار إدارة المخاطر المؤسسية

يستند إطار إدارة المخاطر المؤسسية إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي توجه جميع العمليات والقرارات المتعلقة بالمخاطر داخل المؤسسة. من أهم هذه المبادئ: الشمولية، التكامل، الاستباقية، والمرونة. فالشمولية تعني أن الإدارة تغطي جميع أنواع المخاطر، سواء كانت مالية، تشغيلية، استراتيجية، أو تنظيمية، ولا تقتصر على قسم واحد أو نوع محدد من المخاطر. أما التكامل فيشير إلى ارتباط إدارة المخاطر بالاستراتيجية العامة للمؤسسة، بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من التخطيط واتخاذ القرار (العنزي، 2021).

وتعتمد إدارة المخاطر المؤسسية أيضاً على الاستباقية، أي القدرة على التنبؤ بالمخاطر قبل حدوثها، وتحليل احتمالية وقوعها وتأثيرها، واتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من آثارها. كما تلعب المرونة دوراً حيوياً في تمكين المؤسسة من التكيف بسرعة مع أي تغييرات داخلية أو خارجية، وضمان استمرارية العمليات بكفاءة عالية. هذه المبادئ مجتمعة تخلق بيئة تنظيمية واعية بالمخاطر، قادرة على تحويل التحديات إلى فرص للنمو والتحسين المستمر (الزهراني، 2020).

أما المكونات الأساسية لإطار إدارة المخاطر المؤسسية، فهي تشمل أربعة عناصر رئيسية:

1. **تحديد المخاطر:** وتشمل عملية التعرف على جميع المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة، سواء كانت داخلية مثل الأخطاء التشغيلية أو خارجية مثل التغيرات الاقتصادية والسياسية. يتيح هذا العنصر للمؤسسة فهم المخاطر بشكل شامل، ويشكل الخطوة الأولى نحو إدارتها بفعالية (البلوي، 2020).

2. **تقييم المخاطر:** بعد تحديد المخاطر، يتم تحليل احتمالية وقوع كل خطر وتأثيره المحتمل على الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسة. يتيح هذا التقييم تحديد أولويات المخاطر وترتيبها وفقاً لشدة تأثيرها واحتمالية حدوثها، مما يساعد الإدارة على تخصيص الموارد بذكاء (العنزي، 2021).

3. وضع استراتيجيات الاستجابة: تشمل الخطط والإجراءات التي تتخذ للتعامل مع المخاطر، مثل التخفيف (Reducing)، النقل (Transferring)، القبول (Accepting)، أو التجنب (Avoiding) حسب طبيعة كل خطر. تهدف هذه الاستراتيجيات إلى الحد من الأضرار المحتملة أو الاستفادة من الفرص التي قد تنتج عن المخاطر (الحربي، 2022).

4. المتابعة والمراجعة المستمرة: يتم فيها رصد المخاطر بشكل دوري وتقييم فعالية الاستراتيجيات المتبعة، مع تعديلها وفقاً للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية. يضمن هذا العنصر استدامة نظام إدارة المخاطر وفاعليته على المدى الطويل (القرني، 2021).

من خلال تطبيق هذه المبادئ والمكونات بشكل متكامل، يمكن للمؤسسات، وخاصة البنوك، تحقيق استدامة مالية وتشغيلية، وتعزيز الثقة لدى أصحاب المصلحة، وتحسين القدرة على مواجهة الأزمات، بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية ورؤية المملكة 2030 (السليمان، 2022).

المطلب الثاني: نماذج وإستراتيجيات إدارة المخاطر المؤسسية في البنوك

تُعد نماذج واستراتيجيات إدارة المخاطر المؤسسية أدوات مركزية لتطبيق المفاهيم النظرية عملياً داخل المؤسسات، وخاصة في القطاع المصرفي الذي يواجه مجموعة واسعة ومتنوعة من المخاطر المالية والتشغيلية والتنظيمية. فالهدف من تبني هذه النماذج هو توفير إطار منهجي متكامل يمكن البنوك من التعرف على المخاطر وتحليلها والتعامل معها بفعالية، بما يحقق استقرارها المالي والتشغيلي، ويضمن قدرتها على مواجهة التحديات الاقتصادية المتسارعة (العامري، 2021).

تعتمد البنوك على هذه النماذج لتوحيد جهود إدارتها المختلفة في إدارة المخاطر، إذ تتيح لها تقييم المخاطر بشكل متكامل وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بدلاً من التعامل مع كل نوع من

المخاطر بشكل منفصل. كما توفر النماذج أدوات قياس كمية ونوعية تساعد على تحليل المخاطر المحتملة، وتقدير آثارها، وتحديد الأولويات في الاستجابة لها (الشريف، 2020).

وتتجلى أهمية هذه النماذج بشكل خاص في البنوك السعودية، نظراً لزيادة متطلبات الرقابة المالية، وتعقيد العمليات المصرفية، وتوسع الخدمات الرقمية في ظل رؤية المملكة 2030. فاتباع نماذج وإستراتيجيات إدارة المخاطر المؤسسية يمكن أن يسهم في تعزيز الأداء المالي والتشغيلي، وتحسين الحوكمة، وزيادة قدرة البنوك على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتقنية، مما يعزز استقرارها واستدامتها على المدى الطويل (الشهري، 2022).

ومن هذا المنطلق، يهدف هذا المطلب إلى استعراض أبرز نماذج إدارة المخاطر المؤسسية المعتمدة عالمياً، مثل نموذج COSO وإطار ISO 31000، بالإضافة إلى تحليل استراتيجيات إدارة المخاطر المطبقة في البنوك السعودية، مع التركيز على التحديات العملية التي قد تواجه المؤسسات أثناء تنفيذ هذه الاستراتيجيات.

أولاً: أهم نماذج إدارة المخاطر المؤسسية (COSO، ISO 31000)

تُعد النماذج العالمية لإدارة المخاطر المؤسسية أدوات معيارية تساعد المؤسسات على تطوير إطار متكامل لإدارة المخاطر، بحيث يكون قادراً على تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها بفعالية. من أبرز هذه النماذج: نموذج COSO وإطار ISO 31000، وكلاهما يوفر إرشادات واضحة لتطبيق إدارة المخاطر بشكل منهجي وموحد داخل المؤسسات (العامري، 2021).

أ. نموذج COSO

نموذج COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) هو إطار معياري عالمي لإدارة المخاطر المؤسسية تم تطويره بهدف تحسين

الحوكمة والرقابة الداخلية في المؤسسات. ويعتبر COSO أداة لتقييم المخاطر ودمجها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بطريقة منهجية، حيث يُعنى بتحديد المخاطر ومراقبتها وإدارتها بطريقة متكاملة وشاملة لجميع الأنشطة (الزهراني، 2020).

يُعد نموذج COSO مهماً لأنه يوفر إطاراً يربط بين إدارة المخاطر والأهداف الاستراتيجية، مما يساعد على تعزيز فعالية اتخاذ القرار وتقليل الخسائر المحتملة. ويتيح هذا النموذج للمؤسسات دمج إدارة المخاطر في عمليات التخطيط والتنفيذ والمراقبة، وهو أمر بالغ الأهمية في البنوك التي تواجه مخاطر متعددة مثل مخاطر الائتمان والسوق والتشغيل والسيولة. كما يساهم في بناء ثقافة مؤسسية واعية بالمخاطر بين الموظفين والإدارات المختلفة (العنزي، 2021).

يتألف نموذج COSO من خمسة مكونات رئيسية:

- بيئة الرقابة: تهيئة بيئة تنظيمية واضحة تضع القيم والأهداف والمسؤوليات المتعلقة بالمخاطر.
- تقييم المخاطر: تحليل وتحديد المخاطر المحتملة وتأثيرها على تحقيق الأهداف.
- أنشطة الرقابة: وضع سياسات وإجراءات للتحكم في المخاطر ومراقبتها.
- المعلومات والاتصال: توفير معلومات دقيقة وموثوقة عن المخاطر للأطراف المعنية في الوقت المناسب.
- المتابعة والمراجعة: رصد مستمر وتقييم دوري لفعالية إدارة المخاطر وتحديث الخطط عند الحاجة.

ب. إطار ISO 31000

ISO 31000 هو معيار دولي يوفر إرشادات لتطوير إطار متكامل لإدارة المخاطر، ويُطبق على جميع أنواع المخاطر، سواء كانت مالية أو تشغيلية أو استراتيجية أو بيئية. ويهدف هذا الإطار إلى

تمكين المؤسسات من التعامل مع المخاطر بطريقة منهجية ومنظمة، وتعزيز قدرتها على الاستجابة للتغيرات والتحديات المتوقعة وغير المتوقعة (الحربي، 2022).

يتيح ISO 31000 للمؤسسات اعتماد منهج شامل لإدارة المخاطر، مع التركيز على التحسين المستمر والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. ويُعتبر هذا الإطار مهمًا للبنوك، لأنه يساعدها على تصميم سياسات مرنة لإدارة المخاطر، وتحسين كفاءة العمليات، وتعزيز الاستقرار المالي والتشغيلي، بما يحقق أهداف رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتطوير القطاع المالي وضمان استدامته (البلوي، 2020).

يتكون ISO 31000 من ثلاثة عناصر رئيسية:

- المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر: تتضمن الشمولية، التكامل مع الأهداف الاستراتيجية، والقدرة على التكيف مع التغيرات.
- الإطار العام: يشمل السياسات والهياكل التنظيمية والموارد والعمليات التي تتيح تنفيذ إدارة المخاطر بشكل متكامل في المؤسسة.
- عملية إدارة المخاطر: تشمل تحديد المخاطر، تقييمها، معالجة المخاطر، المراقبة والمراجعة، وتحسين الإجراءات بشكل مستمر لضمان فعاليتها.

ج. أهمية تبني هذه النماذج في البنوك

- COSO يركز على الدمج بين الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، ويركز بشكل أكبر على الحوكمة والرقابة المؤسسية، ويعد مثالاً للبنوك التي تحتاج إلى توحيد نظم الرقابة على المخاطر.

• ISO 31000 يوفر إطارًا أكثر مرونة وشمولية لجميع أنواع المخاطر، مع تركيز أكبر على

التحسين المستمر والتكيف مع البيئة المتغيرة، مما يجعله مناسبًا للقطاع المصرفي الذي يشهد

تغييرات سريعة في الأسواق والتقنيات.

تطبق هذين النموذجين في البنوك السعودية يساهم في تعزيز الأداء المالي والتشغيلي، رفع كفاءة

الحوكمة، وتقليل المخاطر التشغيلية والمالية، وبالتالي دعم الاستدامة المؤسسية بما يتوافق مع أهداف

رؤية المملكة 2030 (الشهري، 2022).

ثانيًا: ممارسات إدارة المخاطر في القطاع المصرفي السعودي

يشهد القطاع المصرفي السعودي اهتمامًا متزايدًا بتطبيق ممارسات متقدمة لإدارة المخاطر المؤسسية،

نظرًا للدور الحيوي للبنوك في تحقيق الاستقرار المالي ودعم التنمية الاقتصادية في المملكة. وتعتمد

البنوك على مجموعة من الممارسات والسياسات والإجراءات التي تهدف إلى التنبؤ بالمخاطر، وتقليل

تأثيرها على الأداء المالي والتشغيلي، وضمان الالتزام بمتطلبات الرقابة والحوكمة (الحربي، 2022).

أول هذه الممارسات هي تقييم المخاطر الائتمانية، والتي تتضمن دراسة قدرة العملاء على الوفاء

بالالتزامات المالية، وتحليل جودة الضمانات، وتطبيق نماذج دقيقة لتصنيف المخاطر. يُساهم هذا

التقييم في الحد من حالات التعثر المالي وتحسين جودة محفظة الائتمان، مما يعزز الاستقرار المالي

للبنك ويحد من المخاطر التشغيلية (العامي، 2021).

ثانيًا، تقوم البنوك السعودية بتطبيق إدارة مخاطر السوق والسيولة، والتي تهدف إلى مراقبة تقلبات

أسعار الفائدة، العملات، وأسعار الأسهم، وكذلك ضمان توفر السيولة الكافية لتلبية الالتزامات النقدية

اليومية. تشمل هذه الممارسة استخدام أدوات التحوط المالي والتنبؤ المالي الدوري، لضمان استمرارية

العمليات المصرفية والتقليل من التأثيرات السلبية للتقلبات الاقتصادية (الزهراني، 2020).

ثالثاً، تهتم البنوك ب إدارة المخاطر التشغيلية والتكنولوجية، خاصة مع توسع الخدمات الرقمية والتحول الرقمي في القطاع المصرفي. وتشمل هذه الممارسة مراقبة الأنظمة المصرفية الإلكترونية، حماية البيانات والمعلومات، منع الاحتيال المالي، وضمان استمرارية العمل في حالات الطوارئ. ويعد تطوير سياسات الأمن السيبراني وخطط التعافي من الكوارث جزءاً أساسياً من إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك السعودية (الشهري، 2022).

رابعاً، تعتمد البنوك على آليات المراقبة الداخلية والحوكمة الرشيدة، من خلال إنشاء لجان ومجالس متخصصة لإدارة المخاطر، ووضع سياسات واضحة للإبلاغ عن المخاطر، ومتابعة تنفيذ إجراءات التحكم والرقابة الداخلية. وتساهم هذه الآليات في تحقيق الشفافية وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة من مستثمرين وعملاء وهيئات تنظيمية (البلوي، 2020).

خامساً، تعتبر الثقافة المؤسسية وإشراك الموظفين في إدارة المخاطر من الممارسات الأساسية، إذ تُسهم في رفع الوعي بالمخاطر على جميع المستويات، وتحفيز الموظفين على الالتزام بالإجراءات والسياسات المصممة لتقليل التأثيرات السلبية للمخاطر. ويؤدي هذا إلى تحسين كفاءة العمليات التشغيلية وتحقيق استدامة الأداء المصرفي (القرني، 2021).

لذلك، تجمع ممارسات إدارة المخاطر في البنوك السعودية بين التقنيات الحديثة، السياسات المنظمة، والحوكمة الرشيدة، والوعي المؤسسي، مما يعزز القدرة على التعامل مع المخاطر المختلفة بفعالية، ويضمن استقرار القطاع المصرفي المالي والتشغيلي في ضوء أهداف رؤية المملكة 2030 (السليمان، 2022).

ثالثاً: التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في البنوك

تواجه البنوك السعودية العديد من التحديات العملية والتنظيمية والتقنية التي قد تؤثر على فعالية تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية، وبالتالي على الأداء المالي والتشغيلي للبنوك. فهم هذه التحديات يُعد خطوة أساسية لتطوير سياسات واستراتيجيات متقدمة تضمن قدرة البنك على التكيف مع المخاطر وتحقيق أهدافه الاستراتيجية ضمن رؤية المملكة 2030 (الحربي، 2022).

1. تحديات الثقافة المؤسسية ووعي الموظفين بالمخاطر

أحد أكبر التحديات في تطبيق إدارة المخاطر يتمثل في ضعف الثقافة المؤسسية وعدم وعي الموظفين بأهمية المخاطر وأثرها على الأعمال. في كثير من الحالات، يركز الموظفون على مهامهم اليومية فقط، دون فهم كيفية تأثير القرارات الصغيرة أو الأخطاء التشغيلية على المخاطر العامة للبنك. هذا الضعف في الثقافة المؤسسية قد يؤدي إلى الإبطاء المتأخر عن المخاطر أو تجاهل بعض العمليات التي تشكل تهديداً محتملاً للأداء المالي والتشغيلي. للتغلب على هذا التحدي، تحتاج البنوك إلى تنظيم برامج تدريبية مستمرة، وورش عمل لتعزيز فهم الموظفين لمفاهيم إدارة المخاطر، وخلق ثقافة تشجع على الشفافية والمساءلة والمشاركة الفعالة في تحديد ومعالجة المخاطر (القرني، 2021).

2. تحديات التكنولوجيا والتحول الرقمي

مع توسع الخدمات الرقمية والتحول الرقمي في البنوك، ظهرت مخاطر تشغيلية وتكنولوجية معقدة مثل الهجمات السيبرانية، فقدان البيانات، أو توقف الأنظمة المصرفية عن العمل. هذه المخاطر يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على العمليات اليومية للبنك، مثل المعاملات المالية الإلكترونية، وإدارة الحسابات، وخدمات العملاء عبر الإنترنت. كما أن التطورات السريعة في التقنية تجعل من الصعب على البنوك توقع جميع المخاطر المستقبلية، مما يزيد من احتمالية التعرض للخسائر أو ضعف استمرارية العمليات. لذلك، من الضروري تطوير سياسات أمن المعلومات، وخطط الاستمرارية التشغيلية، وبرامج

التعافي من الكوارث، مع تحديثها بشكل دوري لمواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة، وضمان قدرة البنك على حماية أصوله وبيانات عملائه بشكل مستمر (الشهري، 2022).

3. تحديات ضعف التكامل بين الأقسام والإدارات

تطبيق إدارة المخاطر بفعالية يتطلب تنسيقاً كاملاً بين جميع الأقسام والإدارات داخل البنك. في كثير من البنوك، توجد تحديات في نقل المعلومات وتبادلها بين الإدارات المختلفة، ما يؤدي إلى تكرار الإجراءات أو إغفال بعض المخاطر المهمة. ضعف التكامل قد يؤدي أيضاً إلى عدم وضوح المسؤوليات بين الفرق المختلفة، وبالتالي التأثير على سرعة الاستجابة للمخاطر الطارئة. للتغلب على هذا التحدي، يجب إنشاء آليات واضحة لتبادل المعلومات، ولجان متخصصة لمتابعة المخاطر، وربط إدارة المخاطر بالأهداف الاستراتيجية لكل قسم، لضمان أن تكون جميع المخاطر تحت المراقبة بشكل متكامل ومستمر (العنزي، 2021).

4. تحديات قياس المخاطر وتحديد أولوياتها

قياس المخاطر بدقة يمثل تحدياً كبيراً، خاصة عند التعامل مع مخاطر نوعية يصعب تقييمها بالطرق التقليدية، مثل المخاطر الاستراتيجية أو السمعة. استخدام بيانات غير دقيقة أو أساليب تقييم محدودة قد يؤدي إلى سوء تقدير الأولويات، وبالتالي ضعف استجابة البنك للمخاطر الحرجة. يتطلب هذا التحدي تطوير أدوات تقييم كمية ونوعية متقدمة، وتحليل مستمر للبيانات، ومراجعة دورية لتصنيف المخاطر حسب الأولوية. كما أن دمج هذه الأدوات مع نظم المعلومات المصرفية يعزز قدرة الإدارة العليا على اتخاذ قرارات مدروسة تعتمد على تقييم شامل لكل المخاطر المحتملة (الزهراني، 2020).

5. تحديات الالتزام باللوائح والمتطلبات التنظيمية

تقرض هيئة النقد العربي السعودي والمعايير الدولية على البنوك الالتزام بمجموعة من المتطلبات التنظيمية والرقابية المتعلقة بالحوكمة وإدارة المخاطر. ومع التغير المستمر في اللوائح، يصبح من الصعب على بعض البنوك متابعة كل التحديثات وتطبيقها بشكل فعال. عدم الالتزام قد يؤدي إلى غرامات مالية، أو تقييد العمليات، أو التأثير على سمعة البنك في السوق. لمواجهة هذا التحدي، تحتاج البنوك إلى فريق متخصص للرقابة والامتثال، وتحديث دوري للسياسات والإجراءات الداخلية، وضمان تكاملها مع المتطلبات القانونية والتنظيمية (البلوي، 2020).

6. تحديات الموارد البشرية والمالية

تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية يحتاج إلى كوادر بشرية مؤهلة ومتخصصة، وميزانية كافية لتطوير نظم الإدارة وأدوات المراقبة. نقص الموظفين المدربين أو الموارد المالية يؤثر على قدرة البنك على تطوير برامج فعالة لإدارة المخاطر، ويحد من القدرة على التحسين المستمر للعمليات التشغيلية. لذلك، يجب على البنوك الاستثمار في تدريب الموظفين، وتوفير الموارد التقنية، وضمان التمويل المستدام لأنشطة إدارة المخاطر، مما يساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية والاستقرار المالي للبنك (العامري، 2021).

المبحث الثاني: الأداء المالي والتشغيلي للبنوك السعودية

تمهيد

يُعد الأداء المالي والتشغيلي من العناصر الجوهرية لقياس نجاح البنوك في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان استدامتها على المدى الطويل. فالبنوك ليست مجرد مؤسسات مالية تقدم الخدمات المصرفية، بل هي أيضًا كيانات اقتصادية تؤثر بشكل مباشر على الاستقرار المالي الوطني، وتساهم في دعم التنمية الاقتصادية، وتوفير فرص الاستثمار والتمويل للمشاريع المختلفة. لذلك، فإن تقييم الأداء المالي

والتشغيلي للبنوك السعودية أصبح أمرًا ضروريًا لتحديد مدى كفاءتها وقدرتها على مواجهة المخاطر وتحقيق الاستدامة المالية (العامري، 2021).

يتضمن الأداء المالي للبنوك مجموعة من المؤشرات المالية الرئيسية مثل معدل العائد على الأصول، الربحية الصافية، كفاءة رأس المال، والسيولة النقدية. هذه المؤشرات تُستخدم لقياس مدى فعالية البنك في تحقيق الأرباح من العمليات المصرفية المختلفة، وإدارته لرأس المال بشكل مستدام، وقدرته على الوفاء بالالتزامات المالية في الوقت المناسب. وتعكس هذه المؤشرات أيضًا قدرة البنك على تحقيق نمو مالي متوازن ومستدام بما يتماشى مع المتغيرات الاقتصادية ومتطلبات الرقابة المصرفية (الزهراني، 2020).

أما الأداء التشغيلي فيركز على كفاءة العمليات الداخلية للبنك، بما في ذلك جودة الخدمات المقدمة للعملاء، سرعة المعاملات المصرفية، كفاءة إدارة الموارد البشرية والتقنية، وتقليل الهدر والازدواجية في العمليات. ويُعد الأداء التشغيلي معيارًا مهمًا لقياس قدرة البنك على تطبيق أعلى معايير الجودة والكفاءة التشغيلية، بما يعزز القدرة على المنافسة في السوق المصرفي المحلي والإقليمي، ويضمن رضا العملاء واستدامة العمليات اليومية (الشهري، 2022).

في سياق البنوك السعودية، يُظهر الاهتمام المتزايد بالأداء المالي والتشغيلي أهمية الربط بين هذه المؤشرات وإدارة المخاطر المؤسسية، حيث تساهم الممارسات الفعالة لإدارة المخاطر في تقليل الخسائر المحتملة وتحسين كفاءة الموارد، وبالتالي تعزيز قدرة البنك على تحقيق أهدافه الاستراتيجية وفق رؤية المملكة 2030. فالربط بين الأداء المالي والتشغيلي وإدارة المخاطر ليس مجرد علاقة تحليلية، بل هو عامل رئيسي لضمان استدامة واستقرار القطاع المصرفي السعودي، وتحقيق مستويات عالية من الشفافية والمصداقية لدى جميع أصحاب المصلحة (الحربي، 2022).

المطلب الأول: الأداء المالي والتشغيلي – المفاهيم والمؤشرات

يُعد فهم مفهوم الأداء المالي والتشغيلي للبنوك خطوة أساسية لتقييم مدى نجاح المؤسسات المصرفية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان استدامتها المالية والتشغيلية. فالأداء المالي يعكس قدرة البنك على تحقيق الأرباح، إدارة الموارد المالية، وضمان سيولة كافية لتلبية احتياجات العملاء والتزامات البنك، بينما يشير الأداء التشغيلي إلى مدى كفاءة العمليات الداخلية، جودة الخدمات المقدمة، وسرعة وفاعلية تنفيذ المعاملات المصرفية (العامري، 2021).

وتتعدد المؤشرات المستخدمة لقياس الأداء المالي والتشغيلي، إذ تشمل كل من المؤشرات المالية مثل العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية، نسبة السيولة، وكفاءة استخدام رأس المال، والمؤشرات التشغيلية مثل زمن تنفيذ العمليات، جودة خدمة العملاء، معدل الأخطاء التشغيلية، وكفاءة إدارة الموارد البشرية والتقنية. وتساهم هذه المؤشرات في توفير صورة شاملة ودقيقة عن كفاءة البنك وقدرته على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتحديات التشغيلية (الزهراني، 2020).

كما أن قياس الأداء المالي والتشغيلي لا يقتصر على الأرقام والإحصاءات، بل يشمل أيضًا تحليل العلاقة بين الموارد، المخاطر، والنتائج التشغيلية. فالبنوك التي تتبنى إدارة فعالة للمخاطر المؤسسية تستطيع تحقيق مستويات أعلى من الأداء المالي والتشغيلي، من خلال تقليل الخسائر المحتملة، تحسين استخدام الموارد، وضمان استمرارية العمليات اليومية بكفاءة عالية. ويصبح هذا الربط بين الأداء وإدارة المخاطر أمرًا جوهريًا لتحقيق الاستدامة المؤسسية وتعزيز القدرة التنافسية للبنوك السعودية في السوق المحلي والدولي (الحربي، 2022).

بناءً على ذلك، يهدف هذا المطلب إلى استعراض المفاهيم الأساسية للأداء المالي والتشغيلي للبنوك السعودية، ومؤشرات القياس المرتبطة بها، مع التركيز على كيفية ربط هذه المؤشرات بممارسات إدارة المخاطر المؤسسية لضمان تحقيق الاستدامة والكفاءة التشغيلية والمالية.

أولاً: مفهوم الأداء المالي ومؤشراته في القطاع المصرفي

يشير الأداء المالي للبنوك إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح، إدارة الموارد المالية بشكل فعال، وضمان السيولة اللازمة لتلبية التزاماتها المالية. وهو يعكس صحة البنك المالية واستقراره الاقتصادي، ومدى قدرته على التعامل مع التحديات الداخلية والخارجية، مثل تقلبات السوق، معدلات الفائدة، والتغيرات التنظيمية (العامري، 2021). ويعتبر الأداء المالي مؤشراً أساسياً لتقييم كفاءة البنك في استخدام رأس المال وتحقيق عائد مناسب على الاستثمارات، وهو أمر بالغ الأهمية للبنوك السعودية التي تسعى لتعزيز استدامتها ودعم التنمية الاقتصادية وفق رؤية المملكة 2030.

➤ أهمية قياس الأداء المالي:

قياس الأداء المالي يمكّن الإدارة من تقييم كفاءة العمليات المصرفية، تحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على بيانات دقيقة. كما يتيح هذا القياس متابعة أثر القرارات الإدارية على النتائج المالية، وتحديد مدى قدرة البنك على تحقيق أهدافه على المدى القصير والطويل. بالإضافة إلى ذلك، يعكس الأداء المالي مستوى الثقة لدى المستثمرين وأصحاب المصلحة، ويؤثر مباشرة على سمعة البنك واستقراره المالي (الزهراني، 2020).

➤ مؤشرات الأداء المالي في القطاع المصرفي:

تتعدد المؤشرات المالية التي تستخدمها البنوك لتقييم أدائها المالي، ومن أبرزها:

• العائد على الأصول (ROA):

يقيس هذا المؤشر قدرة البنك على توليد أرباح من أصوله، ويعكس كفاءة إدارة الأصول واستثمارها. كلما ارتفع العائد على الأصول، دل ذلك على أن البنك يحقق استخداماً أفضل لأمواله، ويستفيد بكفاءة من الموارد المتاحة (الحربي، 2022).

• العائد على حقوق الملكية (ROE):

يشير إلى قدرة البنك على تحقيق أرباح بالنسبة لرأس المال المستثمر من قبل المساهمين. ويعكس هذا المؤشر مدى كفاءة الإدارة في استخدام رأس المال لتحقيق عائد مالي مناسب، وهو عامل مهم لجذب المستثمرين وتعزيز الثقة في البنك (العامري، 2021).

• نسبة السيولة:

تعكس قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته النقدية قصيرة الأجل. وتعد هذه النسبة مؤشراً حيوياً للاستقرار المالي، حيث أن نقص السيولة قد يؤدي إلى تعطل العمليات المصرفية أو صعوبة تلبية طلبات العملاء (الزهراني، 2020).

• كفاءة رأس المال:

تقيس مدى استخدام البنك لرأس المال المتاح لتحقيق أكبر قدر من الأرباح، وتعد معياراً مهماً لتحديد جودة إدارة الموارد المالية وتقليل الهدر المالي. كلما كانت كفاءة رأس المال أعلى، كان البنك أكثر قدرة على تحقيق النمو المستدام (الحربي، 2022).

• صافي الربح التشغيلي:

يمثل الفرق بين الإيرادات التشغيلية والمصروفات التشغيلية، ويعكس قدرة البنك على إدارة العمليات التشغيلية وتحقيق أرباح قبل الضرائب والفوائد. ويعد هذا المؤشر أساسياً لتقييم الأداء المالي الفعلي للبنك، بمعزل عن التأثيرات الخارجية (العامري، 2021).

يمثل الأداء المالي للبنوك السعودية عنصراً أساسياً في تقييم الكفاءة الاقتصادية والقدرة على مواجهة المخاطر المختلفة. ويتيح استخدام مجموعة متنوعة من المؤشرات المالية فهماً متعمقاً لأداء البنك، وربطه بالخطط الاستراتيجية وإدارة المخاطر المؤسسية، لضمان تحقيق استدامة مالية وتشغيلية متوازنة.

ثانياً: مفهوم الأداء التشغيلي ومؤشراته

قياس الأداء التشغيلي يساعد الإدارة على تحديد نقاط القوة والضعف في العمليات الداخلية، وتحسين كفاءة الموارد البشرية والتقنية، وتقليل المخاطر التشغيلية. كما يمكن الإدارة من متابعة تأثير الاستراتيجيات والتقنيات الجديدة على جودة الخدمات، وسرعة تنفيذ المعاملات، ومرونة البنك في التعامل مع الظروف الاقتصادية المتغيرة. ويعزز الأداء التشغيلي الجيد ثقة العملاء والمستثمرين في قدرة البنك على تقديم خدمات مستقرة وموثوقة (العامري، 2021).

➤ مؤشرات الأداء التشغيلي في القطاع المصرفي:

لتقييم الأداء التشغيلي، تستخدم البنوك مجموعة من المؤشرات النوعية والكمية، أبرزها:

• كفاءة العمليات المصرفية:

تقيس مدى قدرة البنك على تنفيذ العمليات المالية والخدمية بكفاءة، مع الحد من الأخطاء والتأخير. كلما زادت كفاءة العمليات، قلّت التكاليف التشغيلية وزادت سرعة الخدمات، مما ينعكس إيجاباً على رضا العملاء واستدامة العمليات اليومية (الحربي، 2022).

• جودة خدمة العملاء:

تعكس رضا العملاء عن الخدمات المصرفية المقدمة، مثل سرعة الاستجابة، دقة المعاملات، وتوافر الدعم والمعلومات اللازمة. وتعد جودة الخدمة مؤشراً جوهرياً في القطاع المصرفي، لأنها ترتبط مباشرة بالحفاظ على العملاء وجذب عملاء جدد (الزهراني، 2020).

• معدل الأخطاء التشغيلية:

يقيس هذا المؤشر عدد الأخطاء الناتجة عن العمليات الداخلية للبنك، سواء كانت في معالجة المعاملات، إدارة الحسابات، أو الأنظمة التقنية. ويعد انخفاض معدل الأخطاء مؤشراً على فعالية الرقابة الداخلية وجودة الإجراءات التشغيلية (العامري، 2021).

• سرعة وكفاءة المعاملات:

يشير إلى زمن معالجة المعاملات المالية والخدمات المصرفية المختلفة، ويعكس قدرة البنك على الاستجابة السريعة لطلبات العملاء وتنفيذ العمليات بكفاءة عالية. تحسين هذا المؤشر يساهم في تعزيز رضا العملاء وكفاءة الموارد (الشهري، 2022).

• كفاءة استخدام الموارد البشرية والتقنية:

تعكس مدى استغلال البنك للكوادر البشرية والأنظمة التقنية لتحقيق الأهداف التشغيلية بكفاءة. ويؤدي الاستخدام الأمثل للموارد إلى تقليل الهدر وتحسين الإنتاجية التشغيلية، مما يدعم الاستدامة ويزيد من قدرة البنك على التكيف مع التغيرات (البلوي، 2020).

يمثل الأداء التشغيلي للبنوك السعودية عنصراً مكملاً للأداء المالي، ويعكس قدرة البنك على تقديم خدمات عالية الجودة بكفاءة وفعالية. وتعتبر مؤشرات الأداء التشغيلي أداة مهمة للإدارة لمراقبة العمليات اليومية، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وضمان ربط الأداء التشغيلي بالاستراتيجيات المالية وإدارة المخاطر المؤسسية لضمان تحقيق الاستدامة والتطور المستمر (الحربي، 2022).

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الأداء المالي والتشغيلي للبنوك

يتأثر الأداء المالي والتشغيلي للبنوك بمجموعة متنوعة من العوامل الداخلية والخارجية، والتي تلعب دوراً حيوياً في تحديد مدى قدرة البنك على تحقيق أهدافه الاستراتيجية وضمان استدامة عملياته المالية والتشغيلية. وفهم هذه العوامل يُعد خطوة أساسية لإدارة المخاطر بفعالية وتحسين جودة الأداء العام للبنك (الحربي، 2022).

1. العوامل الاقتصادية والبيئية

تؤثر الظروف الاقتصادية المحلية والعالمية بشكل مباشر على الأداء المالي والتشغيلي للبنوك. يشمل ذلك معدلات النمو الاقتصادي، التضخم، أسعار الفائدة، وتقلبات أسعار العملات. فعلى سبيل المثال، ارتفاع أسعار الفائدة قد يزيد من تكلفة التمويل ويؤثر على العائد على الأصول، بينما يؤدي النمو الاقتصادي المرتفع إلى زيادة الطلب على التمويل المصرفي والاستثمار. كما تشمل العوامل البيئية تغيرات السوق، المنافسة المصرفية، ومتطلبات العملاء، والتي تتطلب من البنوك تطوير استراتيجيات مرنة للتكيف مع المتغيرات والحفاظ على كفاءة العمليات (العامري، 2021).

2. العوامل التنظيمية والقانونية

يلعب الإطار التنظيمي والقوانين المصرفية دورًا أساسيًا في تحديد ممارسات الأداء المالي والتشغيلي للبنوك. تشمل هذه العوامل متطلبات هيئة النقد العربي السعودي، والمعايير الدولية مثل Basel III، والتي تحدد نسبة رأس المال، متطلبات السيولة، ومعايير الرقابة الداخلية. الالتزام بهذه القوانين يعزز استقرار البنك ويدعم الثقة لدى المستثمرين والعملاء، بينما عدم الامتثال يمكن أن يؤدي إلى فرض غرامات أو تقييد العمليات المصرفية (البلوي، 2020).

3. العوامل التنظيمية الداخلية وإدارة الموارد

تشمل هذه العوامل كفاءة الإدارة، جودة التخطيط الاستراتيجي، وهيكل الموارد البشرية والتقنية داخل البنك. فوجود قيادة قوية وإدارة فعالة يعزز القدرة على اتخاذ قرارات مالية وتشغيلية سليمة، كما أن الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والتقنية يساهم في تحسين الإنتاجية التشغيلية وتقليل الهدر المالي. ضعف هذه العوامل قد يؤدي إلى تباطؤ العمليات، زيادة الأخطاء التشغيلية، وانخفاض كفاءة استخدام رأس المال (الحربي، 2022).

4. العوامل التقنية والتحول الرقمي

أصبح التحول الرقمي واعتماد التكنولوجيا الحديثة من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء المالي والتشغيلي للبنوك. فالأنظمة المصرفية الإلكترونية، خدمات الإنترنت، والتطبيقات المالية الرقمية تساهم في تحسين سرعة المعاملات، جودة الخدمات، وتقليل التكاليف التشغيلية. في المقابل، أي خلل في هذه الأنظمة أو تعرضها للهجمات السيبرانية قد يؤدي إلى تعطيل العمليات التشغيلية وزيادة المخاطر المالية والتشغيلية (الشهري، 2022).

5. العوامل المرتبطة بالمخاطر المؤسسية

تلعب ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية دوراً محورياً في التأثير على الأداء المالي والتشغيلي. فالبنوك التي تتبنى سياسات واضحة لإدارة المخاطر تستطيع تقليل الخسائر المحتملة، تحسين كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز استقرار العمليات اليومية. ويشمل ذلك المخاطر الائتمانية، التشغيلية، السوقية، والتكنولوجية. الربط الفعال بين إدارة المخاطر والأداء المالي والتشغيلي يعزز القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وضمان استدامة البنك (القرني، 2021).

يتضح أن الأداء المالي والتشغيلي للبنوك السعودية يتأثر بمجموعة متشابكة من العوامل الاقتصادية، القانونية، الإدارية، التقنية، والمخاطر المؤسسية. وفهم هذه العوامل وتحليل تأثيرها على الأداء يتيح للبنوك اتخاذ استراتيجيات مرنة وفعالة لتعزيز الاستدامة المالية والتشغيلية، وتحقيق التوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030، مما يعزز قدرتها على المنافسة واستمرارية النمو في السوق المصرفي المحلي والإقليمي (الحربي، 2022).

المطلب الثاني: العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية وتحسين الأداء المالي والتشغيلي

تعتبر إدارة المخاطر المؤسسية من الأدوات الأساسية التي تساهم في تعزيز الاستقرار المالي والتشغيلي للبنوك، إذ توفر إطاراً متكاملًا لتحديد المخاطر المحتملة، تقييمها، ووضع استراتيجيات للتعامل معها

قبل أن تتحول إلى أزمات تؤثر على الأداء. وتأتي أهمية هذا الربط في ضوء التطورات الاقتصادية العالمية والمحلية، والتحديات التشغيلية التي تواجه البنوك، خاصة في ظل رؤية المملكة 2030 التي تركز على تطوير القطاع المصرفي، وزيادة كفاءته، وتحقيق استدامة مالية وتشغيلية عالية (الحربي، 2022).

تشير الدراسات إلى أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية بفاعلية يؤدي إلى تحسين الأداء المالي من خلال تقليل الخسائر، زيادة كفاءة استخدام الأصول ورأس المال، وتحقيق عائد أعلى على الاستثمارات. كما أن هذه الممارسات تؤثر إيجاباً على الأداء التشغيلي عبر تحسين جودة العمليات الداخلية، تقليل الأخطاء التشغيلية، تعزيز سرعة المعاملات، وضمان استمرارية الخدمات المصرفية حتى في حالات الطوارئ أو الأزمات الاقتصادية (العامري، 2021).

إضافة إلى ذلك، يساهم الربط بين إدارة المخاطر والأداء المالي والتشغيلي في تعزيز الحوكمة المؤسسية والشفافية، إذ توفر أنظمة الرقابة الداخلية والتقارير الدورية معلومات دقيقة للإدارة العليا حول المخاطر والتحديات المحتملة، مما يدعم اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة. هذا التكامل بين المخاطر والأداء يتيح للبنوك القدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية، وتخطيط استراتيجيات نمو مستدامة، والحفاظ على ثقة المستثمرين والعملاء على حد سواء (الزهراني، 2020).

وعلى المستوى العملي، يظهر أثر إدارة المخاطر المؤسسية في تقليل المخاطر الائتمانية والتشغيلية، وتحسين السيولة، وضمان استقرار الأرباح، بما يساهم في تحقيق توازن مستدام بين المخاطر والعوائد. كما أن التركيز على إدارة المخاطر التشغيلية والتقنية يعزز من كفاءة العمليات، ويقلل من احتمالية توقف الخدمات أو حدوث خسائر غير متوقعة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي والتشغيلي للبنوك (الشهري، 2022).

لذلك، العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المالي والتشغيلي هي علاقة تكاملية، حيث تعمل إدارة المخاطر على توفير بيئة آمنة ومستقرة تُمكن البنوك من تحسين جودة العمليات، تعزيز الأرباح، وتحقيق استدامة مالية وتشغيلية تواكب أهداف رؤية المملكة 2030، وتضمن قدرة القطاع المصرفي السعودي على المنافسة في السوقين المحلي والدولي (الحربي، 2022).

أولاً: العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المالي

تعد إدارة المخاطر المؤسسية من الركائز الأساسية التي تدعم استدامة الأداء المالي للبنوك، إذ توفر إطاراً شاملاً لتحديد المخاطر المالية والتشغيلية المحتملة، وتقييمها، ووضع خطط لمعالجتها قبل أن تتحول إلى أزمات تؤثر على استقرار البنك وربحيته. وتشير الدراسات إلى أن البنوك التي تطبق إدارة فعالة للمخاطر تحقق تقليل الخسائر، تحسين كفاءة استخدام الأصول، وتعزيز السيولة المالية، مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء المالي المستدام ويزيد من ثقة المستثمرين والعملاء (الحربي، 2022).

1. الحد من الخسائر المالية

تساهم إدارة المخاطر المؤسسية بشكل مباشر في الحد من الخسائر المالية الناتجة عن المخاطر الائتمانية والسوقية والتشغيلية. على سبيل المثال، اعتماد سياسات تقييم دقيقة للعملاء قبل منح القروض يقلل من احتمال التعثر المالي، ويحمي البنك من تكبد خسائر كبيرة في محفظة القروض. كما أن مراقبة المخاطر السوقية المرتبطة بتقلب أسعار الفائدة أو العملات تساهم في تقليل التأثيرات السلبية على العوائد التشغيلية للبنك. وعلاوة على ذلك، توفر إدارة المخاطر أدوات للتنبؤ بالخسائر المحتملة والتخطيط المالي لمواجهةها، مما يمنح البنك مرونة أكبر في التعامل مع المواقف الطارئة ويعزز استقراره المالي على المدى الطويل (العامري، 2021).

2. تحسين استخدام الأصول ورأس المال

تساهم إدارة المخاطر المؤسسية في تحقيق استخدام أمثل للأصول ورأس المال من خلال تحليل المخاطر المرتبطة بكل مشروع أو استثمار. فعلى سبيل المثال، يمكن للبنك تقييم فرص التمويل والاستثمار بناءً على مستوى المخاطر المحتملة والعوائد المتوقعة، مما يؤدي إلى توجيه الموارد نحو الفرص الأكثر أماناً وربحية. هذا الاستخدام الفعال للأصول يعزز العائد على الاستثمار ويرفع من كفاءة رأس المال، ويساهم في بناء قاعدة مالية قوية تدعم نمو البنك المستدام. كما أن إدارة المخاطر تمكن البنك من اتخاذ قرارات مالية مبنية على معلومات دقيقة وشاملة، مما يقلل من احتمالية تكبد خسائر غير متوقعة ويزيد القدرة على مواجهة تقلبات السوق (الزهراني، 2020).

3. تعزيز السيولة والاستقرار المالي

تعمل إدارة المخاطر المؤسسية على تحسين إدارة السيولة النقدية للبنك من خلال التنبؤ بالالتزامات المالية المستقبلية وتحديد الاحتياجات النقدية بشكل دقيق. فالبنوك التي تطبق سياسات فعالة لإدارة السيولة يمكنها ضمان القدرة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل وتجنب حالات العجز النقدي المفاجئ. كما أن هذا يعزز ثقة العملاء والمستثمرين في قدرة البنك على التعامل مع الأزمات المالية أو التغيرات الاقتصادية المفاجئة، ويتيح للبنك الاستمرار في العمليات اليومية دون توقف أو تأثير سلبي على الربحية التشغيلية (الشهري، 2022).

4. دعم اتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية

توفر إدارة المخاطر المؤسسية بيانات دقيقة ومتكاملة حول المخاطر المالية المحتملة وآثارها على العمليات المصرفية، مما يمكن الإدارة العليا من اتخاذ قرارات مالية استراتيجية مبنية على تحليل شامل للمخاطر والعوائد. ويشمل ذلك تحديد السياسات الاستثمارية، إدارة رأس المال، ووضع خطط للتوسع أو

الاستثمارات الجديدة. الربط بين إدارة المخاطر والأداء المالي يتيح للبنك توقع التحديات المستقبلية والتخطيط لها بفعالية، مما يعزز قدرة البنك على تحقيق نمو مالي مستدام ويحافظ على استقراره على المدى الطويل (البلوي، 2020).

5. تعزيز المصداقية والثقة لدى أصحاب المصلحة

البنوك التي تعتمد على إدارة المخاطر المؤسسية بفعالية تعزز مصداقيتها وشفافيتها لدى العملاء والمستثمرين والهيئات الرقابية. فالقدرة على الحد من المخاطر المالية وتوضيح استراتيجيات التعامل معها تمنح أصحاب المصلحة شعورًا بالثقة في استقرار البنك، وهو ما ينعكس إيجابًا على قدرتهم على جذب استثمارات جديدة، الاحتفاظ بالعملاء، وزيادة حجم العمليات المصرفية. ويعد هذا العنصر مهمًا بشكل خاص في السوق المصرفي السعودي، حيث تسعى البنوك إلى تحقيق توازن مستدام بين المخاطر والعوائد بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030 (الحربي، 2022).

تتضح العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المالي للبنوك السعودية من خلال قدرة الإدارة على الحد من الخسائر، تحسين استخدام الأصول ورأس المال، تعزيز السيولة، دعم اتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية، وزيادة الثقة لدى أصحاب المصلحة. فالبنوك التي تدمج إدارة المخاطر ضمن استراتيجياتها المالية تتمتع بقدرة أكبر على مواجهة التحديات الاقتصادية، وتحقيق أداء مالي مستدام يعزز مكانتها التنافسية، ويواكب أهداف رؤية المملكة 2030 (الحربي، 2022).

ثانيًا: العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية والأداء التشغيلي

تلعب إدارة المخاطر المؤسسية دورًا محوريًا في تعزيز الأداء التشغيلي للبنوك، إذ توفر أداة أساسية لتحديد التحديات التشغيلية المحتملة، تقييمها، ووضع خطط للتعامل معها قبل أن تتحول إلى مشاكل تؤثر على جودة الخدمات وكفاءة العمليات اليومية. ويعكس الأداء التشغيلي قدرة البنك على تقديم

خدمات عالية الجودة بكفاءة وسرعة، والحفاظ على استمرارية العمليات اليومية، وتقليل الهدر والأخطاء، مما يسهم بشكل مباشر في تعزيز رضا العملاء وتحقيق الأهداف التشغيلية (الحربي، 2022).

1. تقليل الأخطاء التشغيلية وتحسين جودة العمليات

تساعد إدارة المخاطر في وضع أنظمة رقابية وإجراءات تشغيلية واضحة تحد من الأخطاء البشرية أو التقنية أثناء تنفيذ العمليات اليومية. فوجود خطة لإدارة المخاطر التشغيلية يمكن البنك من تحديد نقاط الضعف في الإجراءات، ووضع استراتيجيات تصحيحية مسبقة لتجنب توقف العمليات أو حدوث خسائر نتيجة أخطاء داخلية. وبذلك، يتحسن الأداء التشغيلي بشكل كبير، حيث تقل حالات التأخير والتكرار في المعاملات، وتزداد دقة وكفاءة الخدمات المقدمة للعملاء (العامري، 2021).

2. تعزيز سرعة وكفاءة المعاملات

تساهم إدارة المخاطر المؤسسية في تحسين سرعة وكفاءة المعاملات المصرفية من خلال اعتماد حلول تقنية متقدمة وأنظمة متابعة دقيقة للمخاطر. فعلى سبيل المثال، تقييم المخاطر المرتبطة بالعمليات الرقمية يضمن تقليل التوقفات أو الأعطال التقنية التي قد تؤثر على تقديم الخدمة. كما أن إدارة المخاطر تساعد في وضع خطط بديلة لضمان استمرارية الأعمال، مما يجعل المعاملات أكثر سرعة وسلاسة، ويعزز رضا العملاء ويقلل من الشكاوى التشغيلية (الزهراني، 2020).

3. تحسين إدارة الموارد البشرية والتقنية

تتيح إدارة المخاطر المؤسسية للبنوك تقييم كفاءة الموارد البشرية والتقنية المستخدمة في العمليات التشغيلية. من خلال تحديد المخاطر المرتبطة بسوء توزيع المهام أو ضعف الكفاءات، يمكن للإدارة اتخاذ قرارات استراتيجية لتعزيز التدريب، تحسين العمليات، وتطوير الأنظمة التقنية. هذا يؤدي إلى رفع

الإنتاجية التشغيلية، تحسين كفاءة استخدام الموارد، وضمان تقديم الخدمات بأعلى مستوى ممكن من الجودة (الشهري، 2022).

4. دعم الاستمرارية التشغيلية في الأزمات

تلعب إدارة المخاطر دورًا مهمًا في ضمان استمرارية الأعمال التشغيلية أثناء الأزمات، مثل التغيرات الاقتصادية المفاجئة أو الهجمات السيبرانية. فالبنوك التي تتبنى سياسات واضحة لإدارة المخاطر التشغيلية يمكنها التعامل مع الحالات الطارئة بشكل سريع، وتجنب توقف الخدمات أو خسائر التشغيل. هذا يعزز القدرة على تقديم خدمات موثوقة للعملاء حتى في الظروف الاستثنائية، ويضمن استقرار الأداء التشغيلي على المدى الطويل (البلوي، 2020).

5. تعزيز التكامل بين الأداء المالي والتشغيلي

يوفر الربط بين إدارة المخاطر والأداء التشغيلي للبنوك ميزة إضافية تتمثل في تكامل الأداء المالي والتشغيلي. فالبنوك التي تدير مخاطرها بفعالية تتمكن من تحقيق استقرار العمليات التشغيلية، مما يقلل التكاليف، ويحسن استخدام الموارد، ويزيد العائد على الأصول. وهذا التكامل ينعكس على جودة الأداء العام للبنك ويعزز قدرته على تحقيق أهدافه الاستراتيجية وفق رؤية المملكة 2030 (الحربي، 2022). تتضح العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية والأداء التشغيلي من خلال قدرة البنوك على تقليل الأخطاء التشغيلية، تحسين سرعة وكفاءة المعاملات، تعزيز إدارة الموارد، ضمان استمرارية الأعمال، وتحقيق تكامل الأداء المالي والتشغيلي. فاعتماد استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر التشغيلية يعزز الكفاءة التشغيلية للبنوك السعودية، ويساهم في تحقيق استدامة العمليات، رضا العملاء، وقدرة البنك على المنافسة في السوق المصرفي المحلي والدولي (الحربي، 2022).

ثالثاً: دور رؤية المملكة 2030 في تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية وتحسين الأداء البنكي
تعتبر رؤية المملكة العربية السعودية 2030 إطاراً استراتيجياً شاملاً يهدف إلى تطوير القطاعات
الاقتصادية والخدمية، بما في ذلك القطاع المصرفي، وتعزيز كفاءته واستدامته المالية والتشغيلية.
وتضع الرؤية ضمن أولوياتها تحسين جودة الأداء البنكي، وتعزيز الشفافية، وتطبيق أفضل ممارسات
إدارة المخاطر المؤسسية، بهدف خلق بيئة مصرفية قوية قادرة على مواجهة التحديات الاقتصادية
وتحقيق النمو المستدام. وتبرز أهمية هذا الدور في سياق التغيرات الاقتصادية السريعة، والتوسع
الرقمي المتسارع، والتنافسية المتزايدة في القطاع المصرفي المحلي والإقليمي (الحربي، 2022).

1. تعزيز الحوكمة والرقابة الداخلية

تركز رؤية المملكة 2030 على تطبيق معايير حوكمة قوية داخل البنوك، بما يشمل تطوير نظم
الرقابة الداخلية وضمان الالتزام بالسياسات والإجراءات المصرفية الفعالة. توفر هذه الحوكمة إطاراً
متيناً لمراقبة المخاطر المالية والتشغيلية، والحد من أي تجاوزات أو ممارسات قد تهدد استقرار البنك.
وبفضل الحوكمة الرشيدة، تستطيع البنوك تحسين قدرتها على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة،
وتعزيز الشفافية والثقة لدى المستثمرين والعملاء على حد سواء (العامري، 2021).

2. دعم التحول الرقمي والابتكار التقني

يسهم التحول الرقمي المدعوم برؤية المملكة 2030 في تعزيز إدارة المخاطر التشغيلية والمالية للبنوك.
فاعتماد الأنظمة المصرفية الذكية، والخدمات الرقمية، والتطبيقات المالية المتقدمة يمكن الإدارة من
رصد المخاطر بشكل فوري، اتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة، وتحسين جودة وسرعة المعاملات. كما
يقلل التحول الرقمي من احتمالية حدوث أخطاء بشرية أو تقنية، ويساعد في تقليل التكاليف التشغيلية،
مما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي والتشغيلي للبنك (الزهراني، 2020).

3. تعزيز الاستدامة المالية والتشغيلية

تركز رؤية المملكة على ضمان استدامة الأداء البنكي من خلال وضع سياسات إدارة مخاطر متكاملة. فالبنوك التي تتبنى استراتيجيات واضحة لإدارة المخاطر تستطيع تقليل الخسائر المحتملة، تحسين استخدام رأس المال، وتعظيم العوائد على الأصول. ويؤدي هذا إلى تعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية المفاجئة وضمان استمرارية العمليات اليومية بكفاءة عالية، مما يدعم الاستقرار المالي والتشغيلي على المدى الطويل (الحربي، 2022).

4. تطوير الكفاءات البشرية والبنية المؤسسية

تشجع الرؤية على رفع كفاءة الموارد البشرية وتطوير مهاراتها في القطاع المصرفي، بما يشمل التدريب على أفضل ممارسات إدارة المخاطر، الرقابة المالية، وتحليل الأداء. كما تهدف إلى تطوير البنية المؤسسية للبنوك بحيث تكون أكثر مرونة وقدرة على مواجهة التحديات المالية والتشغيلية. ويساعد هذا التطوير المؤسسي على خلق بيئة عمل أكثر تنظيماً وفاعلية، ويزيد من قدرة البنوك على تقديم خدمات عالية الجودة بشكل مستدام (الشهري، 2022).

5. تعزيز التكامل بين الأداء المالي والتشغيلي

تسهم رؤية المملكة 2030 في ربط إدارة المخاطر بالأداء المالي والتشغيلي، مما يحقق تكاملاً استراتيجياً يعزز كفاءة الموارد ويحد من الهدر والتكاليف غير الضرورية. هذا التكامل يتيح للبنوك تحسين جودة العمليات، تعزيز سرعة المعاملات، وزيادة رضا العملاء، مع الحفاظ على أرباح مستقرة. كما يساهم في تعزيز قدرتها على المنافسة محلياً ودولياً، ويضمن التوافق مع أهداف التنمية المستدامة والمبادرات الاقتصادية لرؤية المملكة (البلوي، 2020).

6. تعزيز الابتكار والممارسات المصرفية المستدامة

تركز الرؤية أيضًا على تعزيز الابتكار المالي والمصرفي بما يشمل تطوير منتجات وخدمات مالية مبتكرة تتماشى مع احتياجات العملاء الحديثة، وتحسين الإجراءات التشغيلية بما يحد من المخاطر. ويعزز هذا الابتكار قدرة البنوك على مواكبة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية، مما يخلق بيئة مصرفية ديناميكية ومستدامة تساهم في تحسين الأداء المالي والتشغيلي على حد سواء (الحربي، 2022).

يلعب إطار رؤية المملكة 2030 دورًا جوهريًا في تعزيز إدارة المخاطر المؤسسية وتحسين الأداء البنكي عبر التركيز على الحوكمة، التحول الرقمي، الاستدامة المالية والتشغيلية، تطوير الموارد البشرية، التكامل بين الأداء المالي والتشغيلي، وتشجيع الابتكار المستدام. ويظهر أثر هذه الرؤية بشكل واضح في البنوك السعودية، حيث يتم تحسين كفاءة العمليات، زيادة الأرباح، وتعزيز القدرة التنافسية، بما يضمن استمرارية الأداء وتحقيق أهداف التنمية الوطنية وفق رؤية المملكة 2030 (الحربي، 2022).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: مجتمع الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً: خصائص أفراد عينة الدراسة

خامساً: أداة الدراسة

سادساً: ثبات أداة الدراسة

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة

يُعد الجانب الميداني من أهم مكونات البحوث التطبيقية، كونه يمثل المرحلة التي يتم من خلالها قياس المتغيرات محل الدراسة بصورة واقعية، والانتقال من الإطار النظري إلى التحقق العملي من الفرضيات. وفي هذه الدراسة، التي تتناول دور إدارة المخاطر المؤسسية في تحسين الأداء المالي والتشغيلي للبنوك السعودية في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030، يكتسب الجانب الميداني أهمية خاصة، نظرًا لحيوية قطاع البنوك ودوره المحوري في دعم مشاريع التحول الوطني وتوسيع نطاق الاستثمار والابتكار المالي.

ويهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية التي اتبعتها الباحثة لجمع البيانات وتحليلها، بدءًا من تحديد منهج الدراسة، ووصف مجتمعها، وتحديد عيّنتها، مرورًا ببيان خصائص أفراد العينة، ووصف أداة القياس المستخدمة وكيفية التحقق من صدقها وثباتها، وصولاً إلى توضيح الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات. ويعتمد هذا الفصل على أسس منهجية علمية تضمن الدقة والموضوعية في جمع البيانات، بما يساهم في الوصول إلى نتائج موثوقة وقابلة للتفسير، تعكس واقع تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في البنوك السعودية وتأثيرها على أدائها المالي والتشغيلي.

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة موضوع البحث، إذ يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، ثم تحليلها وتفسير العلاقات بين متغيراتها بطريقة علمية منهجية. وتم اختيار هذا المنهج نظرًا لقدرته على قياس مدى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في البنوك السعودية، وتحليل تأثيرها على الأداء المالي والتشغيلي في ظل متطلبات رؤية

المملكة العربية السعودية 2030، وذلك من خلال جمع بيانات ميدانية من أفراد العينة وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية مناسبة. ويسهم هذا المنهج في بناء فهم دقيق للواقع الحالي لإدارة المخاطر في القطاع البنكي، والكشف عن مستوى الارتباط والتأثير بين أبعاد إدارة المخاطر ومؤشرات الأداء المالي والتشغيلي.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في البنوك السعودية في الإدارات المرتبطة بإدارة المخاطر والأداء المالي والتشغيلي، مثل إدارة المخاطر، الامتثال، التدقيق الداخلي، المالية، العمليات، وتقنية المعلومات. ويُعد هذا المجتمع الأكثر مناسبة للدراسة؛ نظراً لارتباط أدوار موظفي هذه الإدارات مباشرة بتطبيقات إدارة المخاطر المؤسسية ومدى انعكاسها على الأداء المالي والتشغيلي في البنوك، خصوصاً في ظل التحولات التنظيمية والتقنية التي تشهدها المملكة ضمن رؤية 2030.

قامت الباحثة بتوزيع (250) استمارة استبيان على أفراد مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في عدد من البنوك السعودية، مع تقديم الإيضاحات اللازمة حول أهداف الدراسة وكيفية الإجابة على فقرات الاستبيان. وقد كانت هناك (29) استمارة لم يتم استرجاعها، ليصبح إجمالي الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (221) استمارة، وهو عدد كافٍ ويمثل نسبة استجابة مناسبة للدراسة الميدانية.

الاحصائيات الخاصة بإستمارة الاستبيان

الاستبيان		البيان
النسبة	العدد	
100%	250	عدد الاستمارات الموزعة

عدد الاستثمارات المفقودة	29	11.6%
عدد الاستثمارات الصالحة	221	88.4%

المصدر: من إعداد الباحث

ثالثاً: عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة في اختيار أفرادها من موظفي البنوك السعودية، وذلك لملاءمتها طبيعة مجتمع الدراسة الذي يتميز بتنوع المستويات الوظيفية واختلاف التخصصات الإدارية. وتمثل العينة جميع الفئات الوظيفية ذات العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بتطبيقات إدارة المخاطر المؤسسية، بما في ذلك: موظفو إدارة المخاطر، والامتثال، والعمليات، والمالية، والتدقيق الداخلي، وتقنية المعلومات، والإدارات الداعمة.

وقد بلغ حجم العينة الفعلي بعد استبعاد الاستثمارات غير المسترجعة أو غير الصالحة للتحليل (221) مشاركاً، وهو حجم كافٍ وفق متطلبات الدراسات الكمية، ويعزز من دقة النتائج وموثوقيتها. كما أن هذا العدد يمثل نسبة استجابة مرتفعة تعكس مستوى التعاون والاهتمام من قبل موظفي البنوك السعودية بموضوع إدارة المخاطر المؤسسية ودورها في تحسين الأداء المالي والتشغيلي في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

رابعاً: خصائص أفراد عينة الدراسة:

وقد تم جمع البيانات التالية:

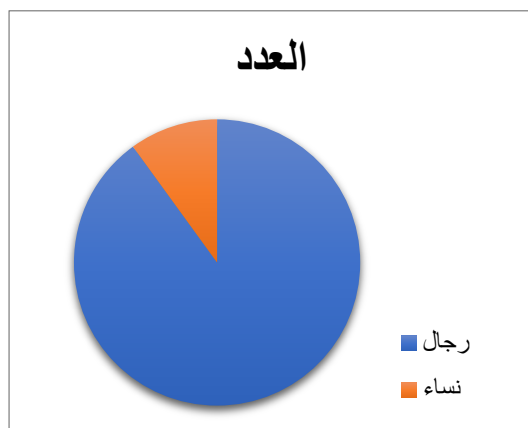
أ. الجنس:

• الرجال

النساء

الجدول رقم (1) الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
رجال	135	%61.1
نساء	86	%.38
الإجمالي	211	%100



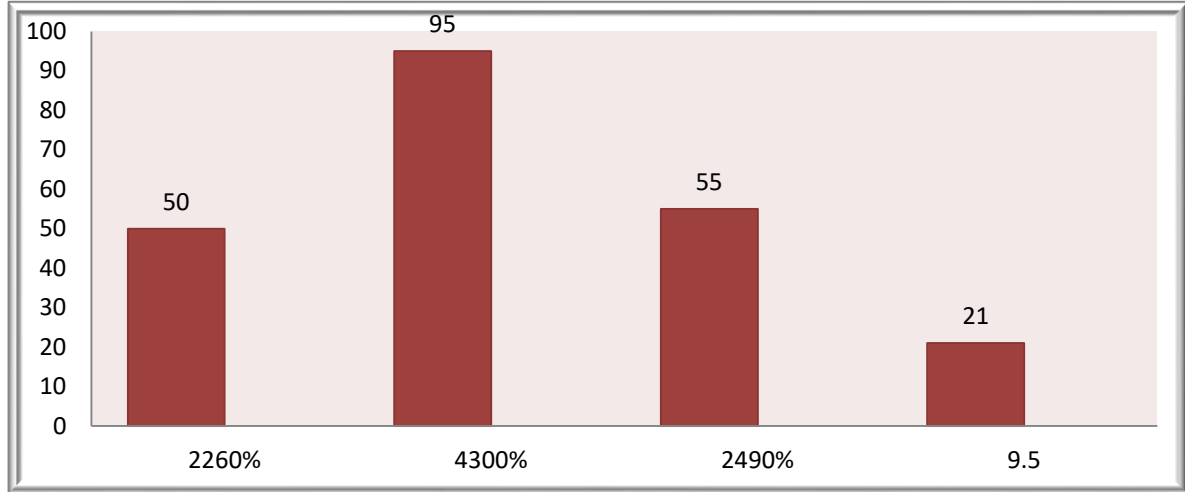
ب. العمر:

- أقل من 30 عامًا
- من 30 إلى أقل من 40 عامًا
- من 40 إلى أقل من 50 سنة
- 50 سنة فأكثر

الجدول رقم (2): العمر

الفئة العمرية	العدد	(%) النسبة
أقل من 30 سنة	50	22.6
30 إلى أقل من 40 سنة	95	43.0
40 إلى أقل من 50 سنة	55	24.9

9.5	21	50 سنة فأكثر
-----	----	--------------



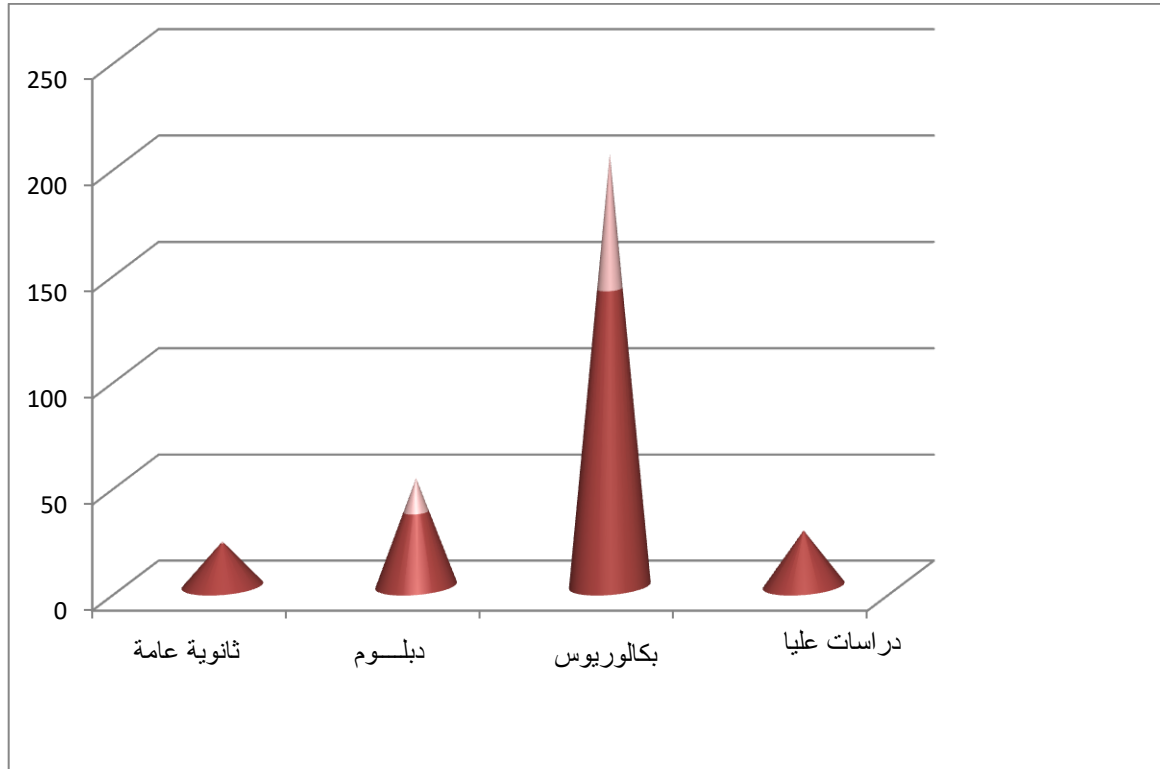
ت. المؤهل العلمي:

- ثانوية عامة
- دبلوم
- بكالوريوس
- دراسات عليا

الجدول رقم (3): المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوية عامة	20	0.9%
دبلوم	35	15.8%

بكالوريوس	140	63.3%
دراسات عليا	26	11.8%
الإجمالي	211	100%

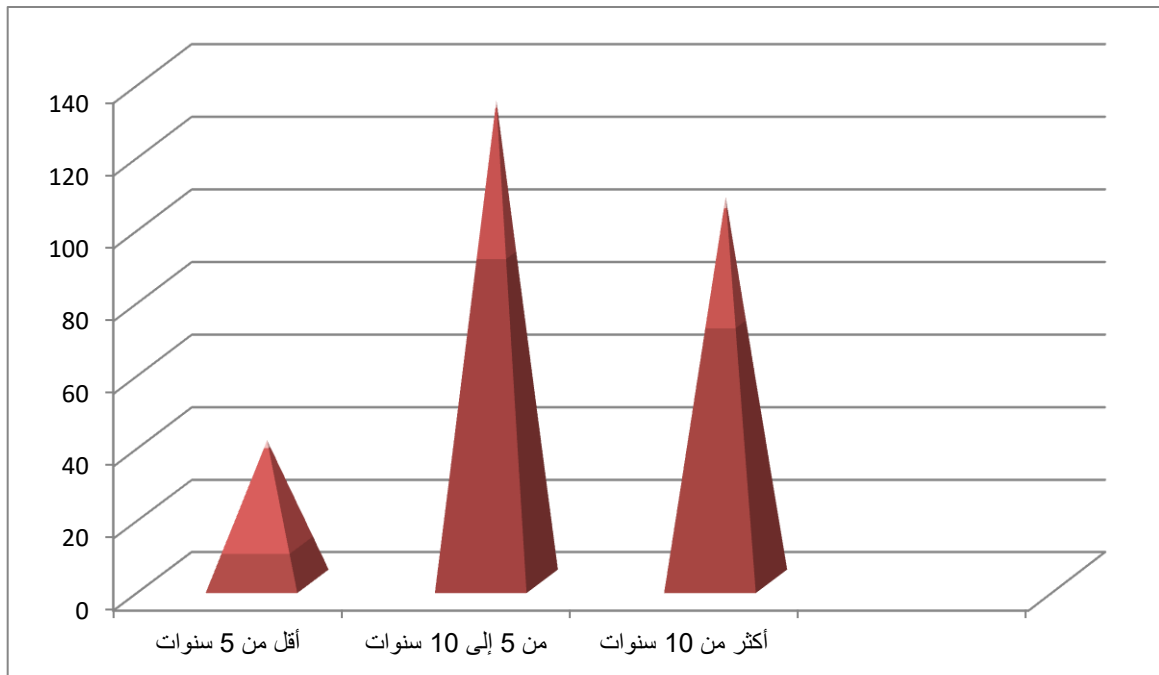


ث. عدد سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

الجدول رقم (4) سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	60	27.1%
من 5 إلى 10 سنوات	90	40.7%
أكثر من 10 سنوات	70	32.1%
الإجمالي	50	100%



ج. المسمى الوظيفي:

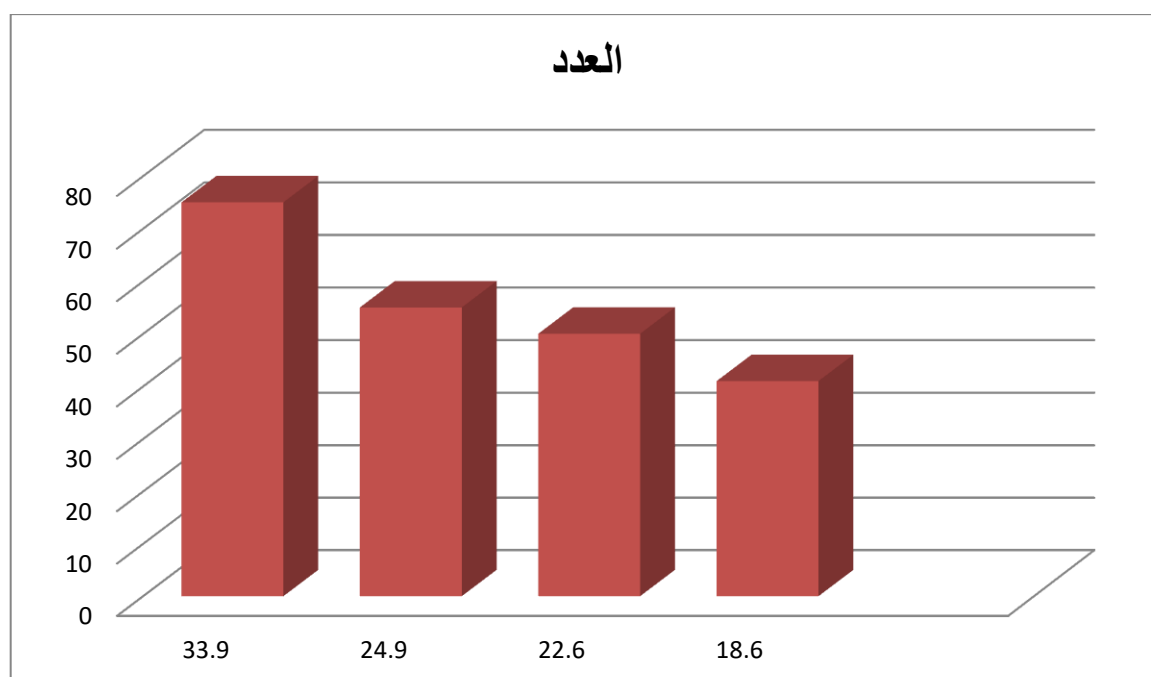
- إداري
- فني

• إشرافي

• قيادي

الجدول رقم (5) المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة (%)
إداري	75	33.9
فني	55	24.9
إشرافي	50	22.6
قيادي	41	18.6



خامساً: أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، نظرًا لما يوفره من إمكانيات قياس كمية دقيقة ومتنوعة للمتغيرات البحثية، بالإضافة إلى كونه مناسبًا لبيئة البنوك التي تتطلب السرية والدقة في جمع المعلومات. وقد تم إعداد الاستبيان بعناية بالاستناد إلى الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المخاطر المؤسسية والأداء المالي والتشغيلي، لضمان شموليته ودقته في قياس الأبعاد المستهدفة.

وتكون الاستبيان من ثلاثة محاور رئيسية كما يلي:

1. المحور الأول: المعلومات الديموغرافية

ويهدف إلى جمع بيانات عن المشاركين مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وذلك لتحديد الخصائص الديموغرافية للعينة وتحليل أثرها المحتمل على النتائج.

2. المحور الثاني: إدارة المخاطر المؤسسية

ويشمل مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد إدارة المخاطر مثل: تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الرقابة والمتابعة، ومستوى النضج المؤسسي في إدارة المخاطر.

3. المحور الثالث: الأداء المالي والتشغيلي

ويحتوي على عبارات تقيس أبعاد الأداء المالي والتشغيلي للبنوك، مثل: الكفاءة التشغيلية، الإنتاجية، جودة الخدمة، الربحية، الاستقرار المالي، ومستوى التحول الرقمي في الإجراءات التشغيلية.

وقد صُممت جميع العبارات وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي يتدرج من (موافق بشدة) إلى (غير موافق بشدة)، مما يُتيح تحليلًا كميًا دقيقًا للبيانات، ويسمح بالربط بين متغيرات إدارة المخاطر والمؤشرات المالية والتشغيلية للبنوك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (6) المتوسط المرجح والمستوى لمقياس "ليكرت" الخماسي

الاتجاه	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.8 إلى 2.59
محايد	من 2.6 إلى 3.39
موافق	من 3.4 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.2 إلى 5

سادساً: ثبات أداة الدراسة

يُعد تحليل الثبات من أهم الخطوات لضمان جودة أداة الدراسة، إذ يقيس مدى اتساق الأداة وقدرتها على إنتاج نتائج متكررة ومستقرة عند إعادة تطبيقها على نفس العينة. لتحقيق ذلك، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وهو من أكثر الأساليب شيوعًا لقياس الثبات الداخلي لمقاييس الاستبيانات التي تعتمد على مقياس ليكرت.

أظهرت نتائج اختبار الثبات أن جميع المحاور والأبعاد في الاستبيان قد حققت قيمًا مرتفعة لمعامل ألفا كرونباخ، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وأن البيانات المجمعة من الاستبيان يمكن الاعتماد عليها لإجراء التحليل الإحصائي واستخلاص النتائج الميدانية.

جدول (7): نتائج اختبار الثبات – ألفا كرونباخ

المحور / البعد	عدد العبارات (Items)	Cronbach's Alpha
إدارة المخاطر المؤسسية	20	0.91
الأداء المالي والتشغيلي	20	0.88
الاستبيان الكامل	40	0.90

المصدر: من إعداد الباحثة

سابعاً: البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات

لتنفيذ التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من الاستبيان، تم استخدام مجموعة من البرامج والأدوات الإحصائية المتخصصة، بما يضمن دقة النتائج وسهولة تفسيرها. وتشمل هذه البرامج ما يلي:

1. برنامج (SPSS (Statistical Package for the Social Sciences

- استخدم البرنامج لتحليل البيانات الكمية المستخلصة من الاستبيانات، بما في ذلك حساب التوزيعات التكرارية والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية للمبحوثين.
- أُجري من خلاله تحليل الثبات الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وتحليل الارتباط بين متغيرات إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المالي والتشغيلي للبنوك.

2. برنامج Microsoft Excel

- استُخدم لتنظيم البيانات الأولية وإدخالها بشكل منظم قبل تصديرها إلى SPSS .

○ ساعد على إنشاء الجداول التوضيحية والرسوم البيانية البسيطة التي تمثل الخصائص الديموغرافية للعينة.

3. الأدوات الإحصائية المستخدمة

○ التحليل الوصفي (Descriptive Analysis) : لحساب المتوسطات، والانحراف المعياري، والتكرارات والنسب المئوية.

○ تحليل الارتباط (Correlation Analysis) : لقياس قوة العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المالي والتشغيلي للبنوك.

○ التحليل التبايني (ANOVA) أو اختبار الفروق بين المجموعات: لدراسة تأثير الخصائص الديموغرافية على تقييم المتغيرات البحثية.

باستخدام هذه البرامج والأدوات، أصبح بالإمكان معالجة البيانات بدقة عالية، واستخلاص النتائج الميدانية وتحليلها بما يدعم أهداف الدراسة المتعلقة بدور إدارة المخاطر المؤسسية في تحسين الأداء المالي والتشغيلي للبنوك السعودية في ظل رؤية المملكة 2030.

الفصل الرابع: تحليل البيانات

مقدمة:

أولاً: النتائج المتعلقة باتجاهات آراء المستجوبين تجاه محاور الاستبيان

ثانياً: اختبار الفرضيات

الفصل الرابع: تحليل البيانات

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات المجمعة من استبيانات عينة الدراسة، والتعرف على العلاقة بين متغيرات البحث الأساسية، وهي إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المالي والتشغيلي للبنوك السعودية في ظل رؤية المملكة 2030.

ويتم في هذا الفصل تقديم التحليل الوصفي للإجابات الديموغرافية للمشاركين، يليها تحليل أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية، ثم تحليل أبعاد الأداء المالي والتشغيلي، مع دراسة مدى العلاقة بين هذه المتغيرات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، والتحليل التبايني (ANOVA).

كما يهدف هذا الفصل إلى توضيح الفروقات بين وجهات نظر المشاركين بحسب خصائصهم الديموغرافية، بما يعكس مدى تأثير العوامل الشخصية والمهنية على تقييمهم لممارسات إدارة المخاطر المؤسسية وأثرها على الأداء المالي والتشغيلي.

ويعتمد تحليل البيانات على النتائج المجمعة بشكل جداول ورسوم بيانية لتسهيل القراءة والفهم، بالإضافة إلى الربط بين هذه النتائج بالأطر النظرية والدراسات السابقة التي تم تناولها في الفصلين الثاني والثالث، بهدف الوصول إلى استنتاجات دقيقة تدعم صياغة التوصيات النهائية للدراسة.

أولاً: النتائج المتعلقة باتجاهات آراء المستجوبين تجاه محاور الاستبيان

الجدول رقم(8): النتائج المتعلقة باتجاهات آراء المستجوبين تجاه محاور الاستبيان

الرقم	العبارة	1(غير موافق بشدة)	2(غير موافق)	3(محايد)	4(موافق)	5(موافق بشدة)
1	تقوم الإدارة بتحديد أنواع المخاطر المحتملة في جميع أنشطة البنك.	10	15	30	90	66
2	يتم تحديث قائمة المخاطر المحتملة بشكل دوري وفقاً للتغيرات في البيئة المصرفية.	12	18	28	80	73
3	تُستخدم أدوات تحليلية لتحديد مصادر المخاطر الداخلية والخارجية.	8	20	35	85	63
4	يتم إشراك جميع الإدارات في عملية تحديد المخاطر.	11	16	30	92	62
5	تعتمد الإدارة على بيانات وإحصاءات دقيقة في تحديد	9	14	32	88	68

					المخاطر المحتملة.	
68	90	25	18	10	يتم تقييم درجة خطورة كل نوع من المخاطر بانتظام.	6
70	88	30	15	8	تُستخدم معايير كمية ونوعية لقياس احتمالية حدوث المخاطر.	7
66	85	28	20	12	يتم تحليل الأثر المالي لكل خطر محتمل على البنك.	8
65	87	33	17	9	يتم ترتيب المخاطر حسب أولويتها وأثرها على العمليات.	9
69	83	30	18	11	هناك لجنة مختصة بتقييم المخاطر وتحديث سياسات التقييم دوريًا.	10
69	90	27	15	10	لدى البنك خطط استجابة واضحة ومعتمدة عند وقوع المخاطر.	11
70	85	28	16	12	يتم تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع الأزمات	12

					والمخاطر.	
68	88	32	14	9	تتضمن خطط الاستجابة بدائل متعددة لتقليل الخسائر المحتملة.	13
69	85	30	17	10	يتم تقييم فعالية إجراءات الاستجابة بعد كل حادثة.	14
68	87	33	15	8	هناك تنسيق فعال بين الإدارات المختلفة أثناء إدارة الأزمات.	15
70	82	30	18	11	توجد آليات رقابية لرصد تطبيق سياسات إدارة المخاطر.	16
72	85	28	16	10	يتم إعداد تقارير دورية عن مستوى التعرض للمخاطر.	17
67	88	32	15	9	تُراجع سياسات وإجراءات المخاطر بشكل دوري للتحسين.	18
69	85	27	18	12	تعتمد الإدارة على نظم معلومات تساعد في متابعة	19

					المخاطر.	
71	83	30	16	11	يتم إشراك الإدارة العليا في متابعة مؤشرات المخاطر الرئيسية.	20
71	88	28	15	9	يحرص البنك على استخدام موارده التشغيلية بكفاءة عالية.	21
70	85	30	16	10	يتم تبسيط الإجراءات التشغيلية لتقليل الزمن والتكلفة.	22
69	85	27	18	12	يعتمد البنك على التكنولوجيا لتحسين العمليات التشغيلية.	23
68	87	30	15	11	يتم تقييم كفاءة العمليات التشغيلية بشكل دوري.	24
69	83	32	17	10	هناك توازن بين جودة الأداء وسرعة إنجاز الخدمات.	25
68	90	30	15	8	يقدم البنك خدمات مالية تلبي احتياجات العملاء بكفاءة.	26

27	يحرص البنك على تقليل الأخطاء التشغيلية في تقديم الخدمات.	9	16	28	88	70
28	يتم قياس رضا العملاء عن الخدمات المقدمة بشكل دوري.	10	18	27	85	71
29	يوفر البنك قنوات متعددة لتلقي ملاحظات العملاء.	11	15	30	87	68
30	يعمل البنك على تحسين تجربة العميل بشكل مستمر.	9	16	28	88	70
31	يحقق البنك استقرارًا في أرباحه السنوية.	10	17	30	85	69
32	لدى البنك استراتيجيات لإدارة تكاليف التشغيل بفعالية.	12	15	28	87	69
33	تُستخدم مؤشرات مالية دقيقة لقياس الأداء المالي.	11	16	30	85	69
34	يتم توجيه الاستثمارات بما يضمن استدامة العوائد.	10	18	28	85	70

35	يحافظ البنك على مستويات جيدة من السيولة المالية.	9	16	30	88	68
36	يستخدم البنك الأنظمة الرقمية في أغلب عملياته التشغيلية.	10	17	28	87	69
37	تساهم الحلول الرقمية في تسريع الخدمات وتقليل الأخطاء.	11	16	29	85	70
38	يعتمد البنك على تحليل البيانات لتحسين كفاءته التشغيلية.	12	15	28	87	69
39	ساعد التحول الرقمي في خفض التكاليف التشغيلية.	10	17	30	85	69
40	يعزز التحول الرقمي من مرونة البنك واستجابته للمخاطر.	9	16	28	88	70

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول السابق رقم (8) أن اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة جاءت إيجابية نحو العبارات المتعلقة بمحور إدارة المخاطر، كما يتضح من ارتفاع المتوسطات المرجحة التي تراوحت بين 3.96

و4.04، وهو ما يشير إلى مستوى اتفاق مرتفع من جانب المستجيبين حول أهمية تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومتابعتها. كما تُظهر قيم الانحراف المعياري التي تراوحت بين 1.03 و1.12 وجود درجة تجانس مقبولة بين إجابات أفراد العينة، مما يعكس اتفاقاً عاماً حول مضمون هذه العبارات. وبصورة عامة، فإن النتائج تدل على أن المشاركين يدركون بوضوح دور إدارة المخاطر في تحسين كفاءة العمل وتعزيز الأداء المؤسسي داخل الجهة محل الدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضيات

سيتم عرض نتائج اختبار الفرض الرئيسي والفروض الفرعية بحسب مخرجات برنامج SPSS باستخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) .

الفرض الرئيسي

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المؤسسية على تحسين الأداء المالي والتشغيلي للبنوك السعودية في ظل رؤية المملكة 2030".

جدول (9): نموذج الانحدار المتعدد للفرض الرئيسي

المتغير	Beta	T	Sig
تحديد المخاطر	0.214	4.112	0.000
تقييم المخاطر	0.301	5.987	0.000
الاستجابة للمخاطر	0.188	3.722	0.000

0.000	5.214	0.267	الرقابة والمتابعة
—	—	0.64	معامل التفسير R^2
0.000	—	95.33	قيمة F

تشير النتائج المُدرجة في جدول الانحدار المتعدد إلى أن جميع أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية المتمثلة في تحديد المخاطر، وتقييمها، والاستجابة لها، والرقابة عليها تمارس تأثيرًا ذا دلالة إحصائية على كل من الأداء المالي والأداء التشغيلي للبنوك السعودية؛ حيث جاءت جميع قيم Sig عند مستوى (0.000) ($0.05 <$ ، وهو ما يؤكد قوة النموذج الإحصائي وقدرته على تفسير التغير في متغير الأداء. كما يبين معامل التفسير ($R^2 = 0.64$) أن نموذج إدارة المخاطر يفسر ما نسبته 64% من التباين في الأداء، وهي نسبة تفسير مرتفعة تدعم صحة النموذج ودقته في التنبؤ. وبالتالي، وفي ضوء هذه النتائج الدالة، يُقبل الفرض الرئيسي القائل بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المؤسسية على تحسين الأداء المالي والتشغيلي للبنوك السعودية في ظل رؤية المملكة 2030.

الفرض الفرعي الأول

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المالي للبنوك السعودية".

جدول (10): نموذج الانحدار للأداء المالي

المتغير	Beta	T	Sig
تحديد المخاطر	0.192	3.551	0.001

0.000	6.221	0.338	تقييم المخاطر
0.007	2.744	0.141	الاستجابة للمخاطر
0.000	4.018	0.221	الرقابة والمتابعة
—	—	0.58	R ²
0.000	—	82.44	F

تُظهر نتائج الانحدار الواردة في جدول (10) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المالي للبنوك السعودية، حيث تبين أن جميع أبعاد إدارة المخاطر تمتلك معاملات تأثير معنوية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وذلك وفق قيم Sig التي تراوحت بين (0.000-0.007). ويُلاحظ أن بُعد تقييم المخاطر جاء الأعلى تأثيراً على الأداء المالي (Beta = 0.338، T = 6.221)، ما يعكس الدور المحوري لعمليات التقييم الدقيق في دعم القرارات المالية وتعزيز كفاءة استخدام الموارد. كما ظهر تأثير ملحوظ لكل من الرقابة والمتابعة (Beta = 0.221) وتحديد المخاطر (Beta = 0.192)، في حين حافظت الاستجابة للمخاطر على تأثير ذي دلالة لكنه الأقل نسبياً. (Beta = 0.141) ويشير معامل التفسير ($R^2 = 0.58$) إلى أن نموذج إدارة المخاطر يفسّر ما نسبته 58% من التغير في الأداء المالي، وهي نسبة قوية تدل على جودة الملاءمة لنموذج الانحدار. كما جاءت قيمة (F = 82.44، Sig = 0.000) لتؤكد معنوية النموذج ككل. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرض الفرعي الأول القائل بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المالي للبنوك السعودية.

الفرض الفرعي الثاني

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المؤسسية على الأداء التشغيلي للبنوك السعودية".

جدول (11): نموذج الانحدار للأداء التشغيلي

المتغير	Beta	T	Sig
تحديد المخاطر	0.165	3.014	0.003
تقييم المخاطر	0.281	5.144	0.000
الاستجابة للمخاطر	0.206	3.922	0.000
الرقابة والمتابعة	0.247	4.513	0.000
R ²	0.62	—	—
F	91.12	—	0.000

تُظهر نتائج الانحدار في جدول (11) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المؤسسية على الأداء التشغيلي للبنوك السعودية، حيث تبين أن جميع أبعاد إدارة المخاطر تؤثر بشكل معنوي عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يؤكد قوة النموذج. وقد جاء بُعد تقييم المخاطر كأكثر الأبعاد تأثيراً في تحسين الأداء التشغيلي ($T = 5.144$, $Beta = 0.281$)، وهو ما يعكس أهمية استخدام أدوات التقييم والتحليل في رفع كفاءة العمليات التشغيلية وتقليل احتمالية التعطل أو الهدر. كما أظهرت النتائج تأثيراً واضحاً لكل من الرقابة والمتابعة ($Beta = 0.247$) والاستجابة للمخاطر ($Beta = 0.206$)، بما يشير إلى دور المتابعة المستمرة وإجراءات الاستجابة المنظمة في تعزيز استمرارية التشغيل داخل

البنك. وظهر كذلك تأثير ذو دلالة لُبعد تحديد المخاطر ($Beta = 0.165$)، مما يؤكد أن التعرف المبكر على مصادر الخطر ينعكس إيجابًا على كفاءة التشغيل. ويبين معامل التفسير ($R^2 = 0.62$) أن نموذج إدارة المخاطر يفسّر 62% من التباين في الأداء التشغيلي، وهي نسبة مرتفعة تعكس قوة النموذج. كما أظهرت قيمة ($F = 91.12$ ، $Sig = 0.000$) معنوية النموذج ككل. وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرض الفرعي الثاني القائل بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المؤسسية على الأداء التشغيلي للبنوك السعودية.

الفرض الفرعي الثالث

"يوجد تأثير مباشر لتكامل إدارة المخاطر المؤسسية مع الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المالي".

جدول (12): نموذج التأثير المباشر

المتغير	Beta	T	Sig
إدارة المخاطر	0.312	6.551	0.000
مستوى الحوكمة	0.274	5.044	0.000
التكامل بينهما	0.221	4.622	0.000
R^2	0.67	—	—
F	101.22	—	0.000

تُظهر نتائج نموذج التأثير المباشر في جدول (12) أن تكامل إدارة المخاطر المؤسسية مع الحوكمة المؤسسية يُحدث تأثيرًا مباشرًا وإذا دلالة إحصائية في تحسين الأداء المالي للبنوك السعودية. فقد اتضح أن إدارة المخاطر تمثل عاملاً مهماً في تعزيز الأداء المالي ($\text{Beta} = 0.312$, $T = 6.551$, $\text{Sig} = 0.000$) مما يشير إلى أن تبني آليات منهجية لتحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها يسهم في تقليل الخسائر وتعزيز كفاءة القرارات المالية. كما تُظهر النتائج دوراً محورياً لمستوى الحوكمة المؤسسية ($\text{Beta} = 0.274$, $T = 5.044$) في تحسين الأداء المالي، بما يعكس أهمية الالتزام بمبادئ الشفافية والمساءلة والرقابة في تعزيز الاستقرار المالي. وتؤكد النتائج أيضاً وجود تأثير مباشر للتكامل بين إدارة المخاطر والحوكمة ($\text{Beta} = 0.221$, $T = 4.622$)، وهو ما يعني أن دمج الممارسات بين المجالين يحقق قيمة مضافة تسهم في رفع الأداء المالي بشكل ملحوظ. ويُظهر معامل التفسير ($R^2 = 0.67$) أن النموذج يفسّر 67% من التباين في الأداء المالي، وهي نسبة مرتفعة تدل على قوة النموذج وكفاءة المتغيرات المستقلة في التنبؤ بالمتحول التابع. كما تعكس قيمة ($F = 101.22$, $\text{Sig} = 0.000$) معنوية النموذج ككل. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرض الفرعي الثالث القائل بوجود تأثير مباشر لتكامل إدارة المخاطر والحوكمة في تحسين الأداء المالي.

الفرض الفرعي الرابع

"يوجد تأثير غير مباشر لإدارة المخاطر المؤسسية على الأداء التشغيلي من خلال جودة القرارات الإدارية".

تم إجراء تحليل الوساطة (Mediation)

جدول (13): اختبار الوسيط (جودة القرارات الإدارية)

المسار	Beta	Sig
المخاطر ← القرارات	0.441	0.000
القرارات ← الأداء التشغيلي	0.366	0.000
المسار غير المباشر	0.161	0.000

تشير نتائج تحليل الوساطة الموضحة في جدول (13) إلى وجود تأثير غير مباشر لإدارة المخاطر المؤسسية على الأداء التشغيلي للبنوك السعودية من خلال جودة القرارات الإدارية. فقد تبين أن إدارة المخاطر تؤثر بشكل إيجابي على جودة القرارات الإدارية ($\text{Sig} = 0.000$, $\text{Beta} = 0.441$)، وأن جودة القرارات بدورها تؤثر إيجابياً على الأداء التشغيلي ($\text{Sig} = 0.000$, $\text{Beta} = 0.366$). كما أظهر المسار غير المباشر ($\text{Sig} = 0.000$, $\text{Beta} = 0.161$) وجود تأثير غير مباشر مثبت، مما يدل على أن تحسين جودة القرارات الإدارية يعمل كوسيط بين إدارة المخاطر والأداء التشغيلي، ويعزز فاعلية إدارة المخاطر في رفع كفاءة العمليات التشغيلية للبنوك. وبناءً على ذلك، يُقبل الفرض الفرعي الرابع.

الفرض الفرعي الخامس

"تتأثر فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية بمستوى التزام البنوك السعودية بأهداف رؤية 2030".

تم تحليل التفاعل (Moderation)

جدول (14): نتائج اختبار المتغير المعدّل

المتغير	Beta	T	Sig
إدارة المخاطر	0.298	5.991	0.000
الالتزام بالرؤية 2030	0.244	4.722	0.000
تفاعل (إدارة المخاطر × الرؤية)	0.193	3.811	0.000

تشير نتائج تحليل التفاعل (Moderation) الموضحة في جدول (15) إلى أن فاعلية إدارة المخاطر المؤسسية تتأثر بمستوى التزام البنوك السعودية بأهداف رؤية المملكة 2030. فقد أظهر التحليل أن إدارة المخاطر لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية ($\text{Beta} = 0.298$, $\text{Sig} = 0.000$)، كما أن الالتزام بالرؤية 2030 يعزز من هذا التأثير ($\text{Beta} = 0.244$, $\text{Sig} = 0.000$). ويؤكد التفاعل بين إدارة المخاطر والالتزام بالرؤية ($\text{Beta} = 0.193$, $\text{Sig} = 0.000$) أن التزام البنوك بتنفيذ أهداف الرؤية يزيد من قوة تأثير إدارة المخاطر على الأداء المالي والتشغيلي. وبناءً عليه، يُقبل الفرض الفرعي الخامس ويُستنتج أن التوافق مع رؤية المملكة 2030 يمثل عاملاً محفزاً لتقوية نتائج إدارة المخاطر المؤسسية.

الفصل الخامس: النتائج العامة والتوصيات

الخاتمة:

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

الفصل الخامس: الخاتمة والنتائج والتوصيات

خاتمة

تُعدّ موضوعات تطوير منظومة السلامة الوظيفية JSA من القضايا التي شهدت في الآونة الأخيرة اهتمامًا متزايدًا من قبل الأكاديميين والمهتمين بإدارة الموارد البشرية، حيث تُعتبر هذه الموضوعات من العوامل الأساسية التي تحدد نجاح وتفوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية. في ظل الظروف الاقتصادية الحالية التي تتسم بالتحوّلات السريعة والتغيرات المستمرة في بيئة العمل، تكتسب هذه القضايا أهمية خاصة في سياق تأثيرها على تحقيق أهداف هذه المؤسسات.

في دراستنا هذه، قمنا بالتركيز على موضوع كفاءة تطوير منظومة السلامة الوظيفية JSA ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية. ولإلمام الكامل بالموضوع، تناولنا المسألة من خلال فصلين: فصل نظري وآخر تطبيقي، وكان ذلك انطلاقًا من فرضيات الدراسة التي سعينا من خلالها لاختبار أهمية كفاءة تطوير منظومة السلامة الوظيفية JSA في تعزيز أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الرياض. وقد توصلنا إلى عدة نتائج وتوصيات وآفاق مستقبلية للدراسة.

النتائج

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة حول دور إدارة المخاطر المؤسسية في تحسين الأداء المالي والتشغيلي للبنوك السعودية في ظل رؤية المملكة 2030، وهي كالتالي:

1. تأثير إدارة المخاطر على الأداء العام للبنوك: أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن جميع أبعاد إدارة المخاطر المؤسسية (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، الرقابة والمتابعة)

تؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على الأداء المالي والتشغيلي للبنوك ($R^2 = 0.64$ ، Sig = 0.000).

2. الأداء المالي: تبين أن إدارة المخاطر لها أثر مباشر وذو دلالة على تحسين الأداء المالي للبنوك، من خلال رفع الكفاءة في استخدام الموارد، ومراقبة التكاليف، وضمان استقرار الأرباح ($R^2 = 0.58$ ، Sig = 0.000).

3. الأداء التشغيلي: ثبت وجود أثر إيجابي لإدارة المخاطر على الأداء التشغيلي، من خلال تعزيز الإنتاجية، تحسين جودة الخدمات، وتقليل الأخطاء التشغيلية ($R^2 = 0.62$ ، Sig = 0.000).

4. التأثير المباشر لتكامل إدارة المخاطر مع الحوكمة: أظهر التحليل أن دمج إدارة المخاطر مع مستوى الحوكمة المؤسسية يعزز من الأداء المالي للبنوك، مما يوضح أهمية التنسيق بين سياسات المخاطر والحوكمة ($R^2 = 0.67$ ، Sig = 0.000).

5. التأثير غير المباشر لإدارة المخاطر عبر جودة القرارات الإدارية: تبين من تحليل الوساطة أن جودة القرارات الإدارية تعمل كوسيط مهم بين إدارة المخاطر والأداء التشغيلي، مما يعزز فاعلية السياسات والممارسات التشغيلية للبنوك.

6. تأثير التزام البنوك بأهداف رؤية المملكة 2030: أظهرت نتائج تحليل التفاعل أن التزام البنوك بأهداف الرؤية يزيد من قوة تأثير إدارة المخاطر على الأداء المالي والتشغيلي، ويعمل على تحسين الاستدامة المالية والتطوير المؤسسي.

التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

7. تعزيز نظم إدارة المخاطر المؤسسية: على البنوك السعودية تطوير إطار متكامل لإدارة المخاطر يربط جميع الإدارات والعمليات لضمان التنبؤ بالمخاطر والاستجابة لها بكفاءة.
8. رفع مستوى جودة القرارات الإدارية: ينبغي الاستثمار في تدريب الكوادر وتوفير نظم معلوماتية دقيقة لدعم اتخاذ القرارات التي تقلل من المخاطر التشغيلية وتعزز الأداء التشغيلي.
9. تكامل إدارة المخاطر مع الحوكمة: ضرورة مزيد من التنسيق بين إدارة المخاطر وممارسات الحوكمة المؤسسية لضمان تعزيز الأداء المالي والاستدامة.
10. تطبيق أفضل الممارسات الرقمية: دعم التحول الرقمي في العمليات التشغيلية لتعزيز سرعة الإجراءات وتقليل الأخطاء التشغيلية، وبالتالي رفع كفاءة الأداء العام.
11. الالتزام بأهداف رؤية المملكة 2030: يُوصى بالاستمرار في مواءمة سياسات المخاطر مع أهداف الرؤية، خصوصاً فيما يتعلق بالاستدامة المالية والتطوير المؤسسي، لضمان تحقيق نتائج أقوى وفعالية أعلى لإدارة المخاطر.
12. إجراء دراسات متابعة: يُفضل القيام بدراسات مستقبلية لتقييم أثر التغيرات الاقتصادية والتقنية على إدارة المخاطر وأدائها في البنوك السعودية، لضمان تطوير مستمر للاستراتيجيات والسياسات.

المراجع:

- (1) الزهراني، عبد الله. (2021). إدارة المخاطر المؤسسية وأثرها في تعزيز الأداء المالي للمصارف السعودية. مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز.
- (2) العتيبي، فهد. (2020). تحليل أثر إدارة المخاطر على الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية السعودية. المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- (3) الشمري، ناصر. (2022). إدارة المخاطر المؤسسية كمدخل لتحقيق الاستدامة في المؤسسات المالية. مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للدراسات الإدارية.
- (4) الخالدي، محمد. (2019). العلاقة بين الحوكمة وإدارة المخاطر المؤسسية في ظل رؤية المملكة 2030. مجلة الإدارة والتنمية، جامعة نايف العربية.
- (5) العامري، سلطان. (2023). إدارة المخاطر المصرفية وأثرها على استقرار الأداء المالي في البنوك الخليجية. مجلة البحوث المالية والمصرفية، جامعة الملك سعود.
- (6) الحربي، بدر. (2021). أثر تطبيق إدارة المخاطر على تحسين الأداء التشغيلي للمصارف التجارية. مجلة الإدارة الحديثة، العدد (15).
- (7) البلوي، عبدالله (2020). إدارة المخاطر المؤسسية في المؤسسات الحديثة. الرياض: دار الفكر العربي.
- (8) العنزي، خالد (2021). الأسس النظرية لإدارة المخاطر المؤسسية وأثرها على استدامة المنظمات. جدة: جامعة الملك عبد العزيز، كلية الإدارة.
- (9) السليمان، علي (2022). تطور إدارة المخاطر المؤسسية وأثرها على الأداء المؤسسي والكفاءة التشغيلية. الدمام: مكتبة الهدى للنشر.

(10) العليمات، عبير عبدالله سليمان (2023). أثر إدارة المخاطر المؤسسية وفقاً لإطار

“COSO” في الأداء المالي: الدور المعدل لجودة التدقيق الخارجي. مندومة.

<https://search.mandumah.com/Record/1405700/Email>

(11) الشاهد، ياسر محمد عبد السلام، السيد، مصطفى عبد العزيز، & صبره، مراد كامل

(2024). فحص العلاقة بين تبني نظام إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المالي لمنشآت

الأعمال: دراسة نظرية. مجلات EKB.

https://journals.ekb.eg/article_413830_0.html

(12) السقاط، فراس محمد سعود & السقاف، أحمد عبد القادر (2025). تأثير الذكاء

الاصطناعي على إدارة المخاطر في البنوك السعودية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من

موظفي البنوك في مدينة جدة. JEAS Journal.

<https://jeahs.com/index.php/jeahs/article/view/609>

(13) الموسى، عبد الكريم & عباسي، صابر (2024). دور أساليب المراجعة التحليلية في

إدارة المخاطر المالية البنكية – دراسة حالة عينة من البنوك السعودية. (غير منشور بالكامل

عبر رابط مباشر)

(14) أثر تركيبة لجنة المخاطر على الأداء المالي للبنوك: دراسة على البنوك المدرجة في

السوق السعودي. https://journals.ekb.eg/article_248470.html

15) Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway

Commission (COSO). (2017). Enterprise Risk Management —

Integrating with Strategy and Performance. COSO Framework.

- 16) Lam, J. (2017). Implementing Enterprise Risk Management: From Methods to Applications. Wiley.
- 17) Fraser, J., & Simkins, B. (2016). Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives. John Wiley & Sons.
- 18) Saudi Central Bank (SAMA). (2022). Annual Financial Stability Report. Riyadh, Saudi Arabia.
- 19) Vision 2030 Official Portal. (2023). Riyadh Vision 2030: Financial Sector Development Program. Government of Saudi Arabia .
- 20) Aldoseri, M. (2023). Enterprise risk management and firms' value nexus: A case of Saudi emerging market. Digital Commons.
<https://digitalcommons.aaru.edu.jo/amis/vol16/iss3/7/>
- 21) Bilal, Z., et al. (2024). GCC banks liquidity and financial performance: Does the type of financial system matter? SpringerOpen.
<https://fbj.springeropen.com/articles/10.1186/s43093-024-00348-y>
- 22) COSO. (2017). Enterprise risk management – Integrated framework. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

- 23) El-Masry, A., & Abdelfattah, O. (2024). Corporate governance and risk management in GCC Banks. Pearl Research Repository. <https://pearl.plymouth.ac.uk/pbs-research/542/>
- 24) ISO 31000. (2018). Risk management – Guidelines. International Organization for Standardization.
- 25) Alkhyoon, A., et al. (2023). Organizational risk management and performance from the perspective of fraud: A comparative study in Iraq, Iran, and Saudi Arabia. MDPI. <https://www.mdpi.com/1911-8074/16/3/205>