

جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة المخاطر



أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر دراسة تطبيقية على البنوك التجارية

بمدينة الرياض

" The Impact of Strategic Intelligence on Risk Management: An

Empirical Study on Commercial Banks in Riyadh City."

مشروع تخرج

إعداد

فهد العنزي 232001843

حامد الغموي 232000705

عبدالوهاب القحطاني 232000650

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

1445هـ/2024م

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

1,1 المقدمة:

أصبحت إدارة المخاطر موضوعاً محورياً يثير اهتمام الباحثين والمفكرين في العصر الحديث. يأتي ذلك نتيجة للصعوبات التي واجهتها المنظمات المعاصرة والمخاطر التي تعرضت لها على مدى العقود الماضية، والتي أدت إلى تدهور الأوضاع المالية للعديد من المؤسسات البارزة. لذلك، ركزت هذه المنظمات على تطوير أساليب جديدة تمكنها من التعامل مع المخاطر بشكل أكثر واقعية.

تهدف المنظمات إلى تجنب المخاطر أو تقليلها لضمان استمرارية أعمالها وتحقيق أهدافها بنجاح، ولتحقيق ذلك، يجب أن تكون المنظمات قادرة على التنبؤ بالمخاطر المحتملة والذكاء فيها بشكل استباقي، و يشمل قراءة المخاطر الحالية والمحتملة المستقبلية ووصفها بدقة.

وتتضمن إدارة المخاطر وضع الافتراضات حول حدوث المخاطر وتحديد مدى تأثيرها المحتمل على المنظمة. من خلال التحليل الدقيق للمخاطر، يمكن للمنظمات تحديد النقاط الضعيفة في عملياتها واتخاذ التدابير اللازمة لتعزيز جوانبها القوية. كما أن القدرة على الذكاء بشكل مبدع وابتكاري يمكن أن يساعد في توقع المخاطر المحتملة التي قد لا تكون ظاهرة واضحة في البداية . (عوض و خشمان، 2022).

ومع زيادة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية بشكل دوري ومستمر بدأت المنظمات ادراك أهمية الذكاء الاستراتيجي بالرغم من ان تطبيقاته قليلة، حينها بدأت المنظمات بتحديد حاجاتها إلى هذا النمط من الذكاء مع سعيها لتحقيق الموازنة بينه وبين أنماط الذكاء الأخرى الشعوري والتنافسي والأعمال ومن هنا ولتطبيقه بشكل ناجح وفعال

أخذت بتدريب قياداتها على تنمية عناصرها وإدارتها بفاعلية وكفاءة حيث بدء بوزن مفهوم الذكاء الاستراتيجي الذي يساعد قادة المنظمات على رسم استراتيجيات فعالة ويحذو بالرؤية المستقبلية والقدرات الإبداعية فضلاً عن تهيئة رصينة لتوفير

المعلومات لصناع القرار وصياغة الاستراتيجيات والخطط في المنظمات بشكل عام وفي المنظمات الخدمية على شكل خاص فضلاً عن ذلك احتل الذكاء موقعه بين العديد من موضوعات رأس المال الاجتماعي ونظم إدارة المعرفة والنسيج الثقافي والذاكرة التنظيمية وغيرها من الموضوعات الرئيسية في حياة المنظمات.

تعتبر الخدمة المصرفية من أهم الفعاليات المصرفية بل وأكثرها، كما وتعد أكثر أدواتها حساسية، حيث لا يتوقف تأثيرها على مستوى البنك فحسب، إنما ترتبط وثيق ومباشر بالعملاء تؤدي إلى تكوين انطباعات عن الخدمات التي تقدمها البنوك بشكل خاص وعن البنك ككل بشكل عام وفي حال كانت الخدمة المصرفية مميزة تؤدي لرفع القدرة التنافسية لدى البنك (Maccoby, 2011).

إن ممارسات الإدارة الثابتة لا تجدي نفعا في البيئة الديناميكية في ظل التنافس الشديد المستمر والتغيرات البيئية المستمرة، وللتكيف مع البيئة الديناميكية والتغيرات العالمية المستمرة لابد على المنظمات من التركيز على المرونة الاستراتيجية لغايات تحقيق جودة عالية في خدماتها لتحقيق ميزة تنافسية وتجذب الزبائن للتعامل معها.

في المحيط الإقليمي العربي سعت العديد من الدول العربية إلى تطوير الشركات المالية والمؤسسات المصرفية والبنوك لغاية تنظيمها وربطها بالمتغيرات الاقتصادية العالمية، حيث ظهرت شبكة بنوك عربية تقدم خدماتها للعالم العربي، أدت إلى حصول هذه الدول إلى ميزة تمثلت في تعاملها مع المتغيرات بكل احترافية الأمر الذي أدى إلى بلورة النشاط الاقتصادي الذي يدر وارداً مالياً كبيراً.

2.1 مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في إدارة المخاطر في البنوك التجارية بمدينة الرياض ، والتي تتطلب دعماً من الإدارة العليا لكافة المستويات التنظيمية لتكون قادرة على تحليل المخاطر والوقوف عليها وتقييمها وتحديد بدلة وبالتالي الاستجابة لها والحد من أثارها السلبية على هذه البنوك التجارية بمدينة الرياض في الأمد البعيد. ومن هنا فإن الذكاء الاستراتيجي الذي يجب أن يتصف به متخذي القرارات وحتى الإداريين في هذه البنوك التجارية بمدينة الرياض ؛ يعتبر أحد المتطلبات

الأساسية التي تمكّن هذه البنوك التجارية بمدينة الرياض من مواجهة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها، وذلك من خلال امتلاكها القدرة على الذكاء النظري الشامل والتنبؤ باحتمالية المخاطر المستقبلية وامتلاكها الرؤيا الاستراتيجية المستقبلية التي من شأنها النهوض بقدرات هذه البنوك التجارية بمدينة الرياض في تجنب المخاطر وبالتالي الحفاظ على ديمومتها واستمراريتها، ويدعم هذا الطرح الدراسات السابقة و التي أكدت على أن الذكاء الاستراتيجي يعتبر أحد الأساليب الهامة والأساسية في مواجهة التحديات التي تواجهها المنظمات والتي تمكّنها من الحفاظ على استمرارية أعمالها.

ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر في البنوك التجارية بمدينة الرياض ؟

3.1 أهمية الدراسة:

➤ الأهمية العلمية

استمدت هذه الدراسة أهميتها النظرية من أهمية المتغيرات المبحوثة، والتي تعتبر من المواضيع الأكثر حداثة والهامة في عالم الأعمال اليوم وهما: أولاً الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم والحدس والرؤية المستقبلية ، والشراسة) و الذي يعتبر من الموضوعات الاستراتيجية الهامة ومن المتطلبات الهامة لنجاح متخذي القرارات في تحقيق الأهداف والذي يجب تسليط الضوء عليه لما له من دور في مساعدة البنوك التجارية بمدينة الرياض في تحقيق أهدافها. وثانياً إدارة المخاطر بأبعادها (السياسات الائتمانية ، تصنيف المخاطر الائتمانية ، سياسات إدارة مخاطر الائتمان و إدارة عملية منح الائتمان ، صيانة ومتابعة الائتمان) والتي يجب تسليط الضوء عليها بشكل دائم خصوصاً في ظل البيئة الديناميكية التي تعيشها المنظمات المختلفة وتواجه مخاطرها في هذه الأيام حتى تكون قادرة على مواجهتها والتعامل مع نتائجها.

كما تنبع أهميتها النظرية في محاولتها تقديم إطاراً نظرياً يبين للقارئ بشيء من التفصيل الجوانب المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي وكذلك الجوانب المتعلقة بإدارة المخاطر. بالإضافة لذلك يؤمل أن تقيم هذه الدراسة في إثراء المعرفة في مجالي الذكاء الاستراتيجي، وإدارة المخاطر كنوع من المساهمة في إثراء المكتبة العربية بمزيد من الدراسات حول هذين المجالين

➤ الأهمية العملية

جاءت الأهمية العملية لهذه الدراسة في كونها سعت إلى تحديد واقع الذكاء الاستراتيجي وأيضاً واقع إدارة المخاطر في البنوك التجارية بمدينة الرياض كما هما في أرض الواقع؛ وذلك من خلال البيانات التي قدمها أفراد عينة الدراسة عن مدى اهتمامهم بهذين البعدين. كما تمثلت أهميتها العملية من خلال تمكين متخذي القرار في البنوك التجارية بمدينة الرياض من التعرف والوقوف على أنواع المخاطر المحتملة التي يمكن أن تتعرض لها مستقبلاً والعمل على تقييمها وتصنيفها و ترتيبها على حسب درجة التأثير عليها.

ونبعت أهميتها العملية أيضاً من خلال تقديمها توصيات لمُتخذي القرارات في البنوك التجارية بمدينة الرياض بناءً على النتائج التي توصلت إليها والتي من شأنها أن تسهم في تعزيز الجوانب الإيجابية ومعالجة الجوانب السلبية في مجالي الذكاء الاستراتيجي وإدارة المخاطر مما يسهم في تطوير أداء هذه البنوك التجارية .

كما جاءت أهميتها العملية أيضاً من أهمية المكان الذي طبقت فيه (البنوك التجارية بمدينة الرياض) لما لها من دور فعال في تأمين حسابات وأرصدة المواطنين والمحافظة على ديمومتها من خلال التغلب على كافة أنواع المخاطر التي تواجهها أو يمكن أن تتعرض لها مستقبلاً.

4,1 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في محاولتها التعرف الى اثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة) في إدارة المخاطر بأبعادها (السياسات الائتمانية ، تصنيف المخاطر الائتمانية ، سياسات إدارة مخاطر الائتمان و إدارة عملية منح الائتمان ، صيانة ومتابعة الائتمان) في البنوك التجارية بمدينة الرياض .

ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف إلى الأهمية النسبية للذكاء الاستراتيجي في البنوك التجارية بمدينة الرياض .
- التعرف إلى الأهمية النسبية لإدارة المخاطر في البنوك التجارية بمدينة الرياض .
- التعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم – الحدس- الرؤية المستقبلية- الشراكة) في السياسات الائتمانية في البنوك التجارية بمدينة الرياض .

- التعرف الى أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم – الحدس- الرؤية المستقبلية- الشراكة)في تصنيف المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية بمدينة الرياض .
- التعرف الى أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم – الحدس- الرؤية المستقبلية- الشراكة)في سياسات إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية بمدينة الرياض .
- التعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم – الحدس- الرؤية المستقبلية- الشراكة) في إدارة عملية منح الائتمان في البنوك التجارية بمدينة الرياض .
- التعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم – الحدس- الرؤية المستقبلية- الشراكة) في صيانة ومتابعة الائتمان في البنوك التجارية بمدينة الرياض .

5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي الأول : ما هو أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده تفكير النظم والحدس ، والرؤية المستقبلية ، والشراكة) في إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة (السياسات الائتمانية ، تصنيف المخاطر الائتمانية ، سياسات إدارة مخاطر الائتمان و إدارة عملية منح الائتمان ، صيانة ومتابعة الائتمان) في البنوك التجارية بمدينة الرياض

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى الأهمية النسبية للذكاء الاستراتيجي في البنوك التجارية بمدينة الرياض
- ما مستوى الأهمية النسبية لإدارة المخاطر في البنوك التجارية بمدينة الرياض ؟
- ما هو أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم – الحدس- الرؤية المستقبلية- الشراكة)في السياسات الائتمانية في البنوك التجارية بمدينة الرياض ؟
- ما هو أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم – الحدس- الرؤية المستقبلية- الشراكة)في تصنيف المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية بمدينة الرياض ؟
- ما هو أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم – الحدس- الرؤية المستقبلية- الشراكة)في سياسات إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية بمدينة الرياض ؟

- ما هو أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم – الحدس- الرؤية المستقبلية- الشراكة) في إدارة عملية منح الائتمان في البنوك التجارية بمدينة الرياض ؟
- ما هو أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم – الحدس- الرؤية المستقبلية- الشراكة) في صيانة ومتابعة الائتمان في البنوك التجارية بمدينة الرياض ؟

6.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده (تفكير النظم – الحدس- الرؤية المستقبلية- الشراكة) في إدارة المخاطر بأبعادها (السياسات الائتمانية ، تصنيف المخاطر الائتمانية ، سياسات إدارة مخاطر الائتمان و إدارة عملية منح الائتمان ، صيانة ومتابعة الائتمان) في البنوك التجارية بمدينة الرياض .

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده (تفكير النظم- الحدس- الرؤية المستقبلية- الشراكة) في السياسات الائتمانية في البنوك التجارية بمدينة الرياض .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) بدلالة أبعاده (تفكير النظم – الحدس- الرؤية المستقبلية- الشراكة) في تصنيف المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية بمدينة الرياض .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده (تفكير النظم – الحدس- الرؤية المستقبلية- الشراكة) في سياسات إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية بمدينة الرياض .
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده (تفكير النظم – الحدس- الرؤية المستقبلية- الشراكة) في إدارة عملية منح الائتمان في البنوك التجارية بمدينة الرياض .

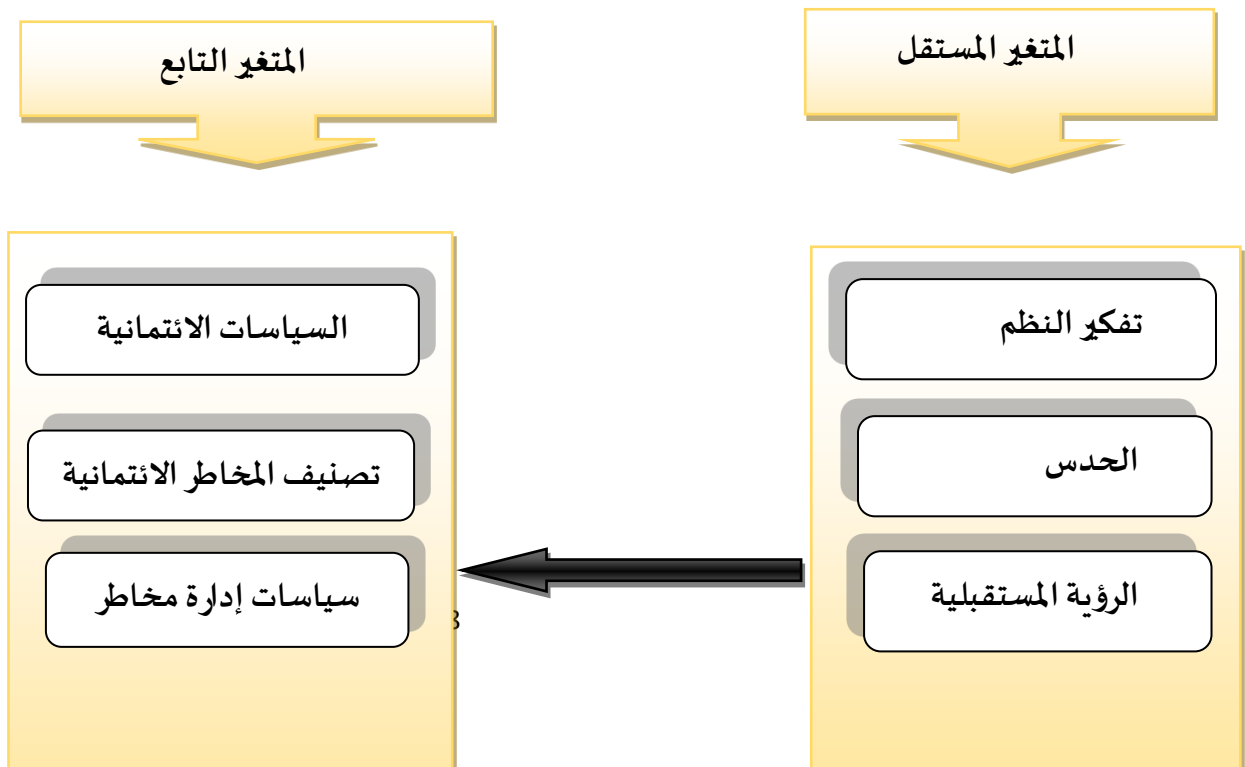
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) s a للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده (تفكير النظم – الحدس- الرؤية المستقبلية- المشاركة) في صيانة ومتابعة الائتمان في البنوك التجارية بمدينة الرياض .

7.1 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم – الحدس- الرؤية المستقبلية- المشاركة) في إدارة المخاطر بأبعاده (السياسات الائتمانية ، تصنيف المخاطر الائتمانية ، سياسات إدارة مخاطر الائتمان و إدارة عملية منح الائتمان ، صيانة ومتابعة الائتمان) في البنوك التجارية بمدينة الرياض ، ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: الذكاء الاستراتيجي، وتمثل (تفكير النظم – الحدس- الرؤية المستقبلية- المشاركة)
- المتغير التابع: إدارة المخاطر بأبعاده (السياسات الائتمانية ، تصنيف المخاطر الائتمانية ، سياسات إدارة مخاطر الائتمان و إدارة عملية منح الائتمان ، صيانة ومتابعة الائتمان)

الشكل (1 - 1) يوضح متغيرات الدراسة



إدارة عملية منح الائتمان

الشراكة

صيانة ومتابعة الائتمان

8.1 دوافع اختيار الموضوع:

الدوافع الموضوعية لهذه الدراسة قد تكون:

- يعتبر موضوع أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر مهمًا بالنسبة للبنوك التجارية بمدينة الرياض لأنها تعمل في بيئة تجارية تواجه تحديات كبيرة ومخاطر متعددة. لذلك، تكون إدارة المخاطر ضرورية للحفاظ على استدامتها وتحقيق النجاح في السوق.
- في ظل التغيرات مستمرة في البيئة التجارية وظهور مخاطر جديدة، تحتاج البنوك إلى التكيف بسرعة واتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة للتعامل مع هذه التحديات.
- يُمكن للذكاء الاستراتيجي أن يساهم في تحسين أداء البنوك التجارية وتعزيز قدرتها على التنافس وتحقيق النجاح في بيئة الأعمال التنافسية.

الدوافع الذاتية:

- الرغبة في تحسين معرفته ومهاراته في مجال الذكاء الاستراتيجي وإدارة المخاطر، وتطوير قدراته البحثية. تمثل هذه الدراسة فرصة له لاكتساب المزيد من الخبرة والخلفية العلمية، والارتقاء بمستواه الأكاديمي والمهني في هذا المجال.
- باستكمال هذه الدوافع الذاتية، يتضح لدى الباحث إلحاحًا شخصيًا في الذكاء الاستراتيجي وتطوير القدرات المهنية والأكاديمية. تعمل الدراسة كفرصة له للتعمق في الموضوع وتحقيق الرضا الشخصي والنمو المهني من

خلال تحسين فهمه لإدارة المخاطر بشكل أفضل واستخدام الذكاء الاستراتيجي بطريقة فعالة لتعزيز فاعلية البنوك التجارية بمدينة الرياض .

9.1 المنهجية :

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. يتيح المنهج الوصفي التحليلي للباحث وصف الظواهر والمشاكل العلمية المختلفة وفهمها بشكل دقيق. ثم يعمل على حل المشكلات والتساؤلات التي تندرج تحت مجال البحث العلمي.

يقوم الباحث في هذا المنهج بجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من مصادر مختلفة ويقوم بتحليلها وتفسيرها بطريقة دقيقة ومنهجية. ثم يقوم بتطبيق أدوات التحليل المناسبة للبيانات المجمعة بهدف إعطاء تفسير ونتائج مناسبة حول تلك الظاهرة.

أدوات الدراسة :

سيتم إعداد الاستبانة الإلكترونية اعتماداً على البحث في الأدبيات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة الحالية لمعرفة أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر في البنوك التجارية بمدينة الرياض .

مصادر جمع البيانات

أولاً: المصادر الثانوية

سعى الباحث في القيام بجمع المعلومات التي يحتاجها لإجراء هذه الدراسة بالعودة الى المصادر، والمتمثلة في الكتب والبحوث العربية والأجنبية المتعلقة بمتغيراتها.

ثانياً: المصادر الأولية

سيتم اعتماد الباحث في الحصول على البيانات الأولية الاستبانة والتي تم تطويرها لهذا الغرض بعد مراجعة العديد من الدراسات السابقة، وتضمنت الاستبانة عددا من الفقرات التي تساعد في الإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، كما تعكس متغيرات الدراسة، المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)، والمتغير التابع (إدارة المخاطر)، والتي تم توزيعها على البنوك التجارية بمدينة الرياض .

10.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical

SPSS - Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي **Descriptive Statistic Measures**: والتي تم استخدامها لوصف الخصائص

الديمغرافية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة، وتشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للمديرين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات المديرين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات المديرين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار المتعدد: لاختبار اثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد المتغير المستقل.
- Kolmogorov-Smnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

10.1 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: سعت الدراسة للتعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم – الحس- الرؤية المستقبلية- الشراكة) في إدارة المخاطر بأبعادها (السياسات الائتمانية ، تصنيف المخاطر الائتمانية ، سياسات إدارة مخاطر الائتمان و إدارة عملية منح الائتمان ، صيانة ومتابعة الائتمان)

- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على البنوك التجارية بمدينة الرياض .

- الحدود الزمانية: تم إعداد الدراسة خلال عام 2024.
- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على مدراء البنوك التجارية بمدينة الرياض .

11.1 الدراسات السابقة

الدراسة	المري، و الصوالحة (2020).
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى بيان تأثير إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي: ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت
المتغير المستقل	أثر إدارة المخاطر
المتغير التابع	الأداء الاستراتيجي
المتغير الوسيط	ذكاء الأعمال
منهجية البحث	اتبعت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	توصلت نتائج الدراسة الى الاتي : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) في الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت، كما يوجد أثر لإدارة المخاطر بأبعادها (مخاطر الوثائق، مخاطر السمعة التنظيمية، مخاطر الموارد البشرية، ومخاطر الثقافة التنظيمية) في ذكاء الأعمال في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت. ويوجد أثر لذكاء الأعمال في الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت. ويوجد أثر لإدارة المخاطر في الأداء الاستراتيجي في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت من خلال تفعيل دور ذكاء

الأعمال كمتغير بسيط. أما أبرز التوصيات فتركزت على ما يلي: ضرورة تحديث آليات إدارة المخاطر في البنوك من خلال تحديد أشخاص معينين للحصول على أية بيانات خاصة بالعملاء، المحافظة على سمعة البنوك المتعلقة بإجراءات الأمان، تشجيع الموظفين على فصل العلاقات الشخصية عن إجراءات العمل، تقليل معدل دوران العمل في البنك، كما توصي الدراسة بضرورة الحرص على تحديث شبكة الإنترنت في البنوك التجارية العاملة في الكويت. كما إن على إدارات البنوك الاهتمام برفع مستوى الأداء الاستراتيجي من خلال القيام بتحسين المستمر في الأداء المالي، بالإضافة إلى معالجة ملاحظات وشكاوي العملاء من قبل الإدارة، وأن تتميز الخدمات المصرفية المقدمة في البنك عن ما تقدمه البنوك المنافسة من خدمات، وأن تحرص إدارة البنك على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء لديها.	
الدراسة	الخوالدة و عباد. (2019).
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الى دراسة تأثير مخاطر الائتمان على ربحية البنوك التجارية
المتغير المستقل	مخاطر الائتمان
المتغير التابع	ربحية البنوك التجارية
منهجية البحث	. وقد اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائج الدراسة وجود اثر معنوي لنسبة كفاية راس المال على ROA، وعدم وجود اثر معنوي لنسبة كفاية راس المال على ROE ، ايضا عدم وجود اثر معنوي لنسبة كفاية راس المال على Eps، كذلك وجود اثر معنوي لنسبة القروض المتعثرة الى اجمالي القروض على ROA ، وجود اثر معنوي لنسبة القروض المتعثرة الى اجمالي القروض على ROE ، وأيضا وجود اثر معنوي لنسبة القروض المتعثرة الى اجمالي القروض على EPS ، اوصت الدراسة بوضع اليات مناسبة قائمة على تقييم الضمانات بشكل يغطي اصل القروض في حال تعثر العميل وذلك بمنح القروض لمختلف شرائح العملاء في البنوك التجارية.
الدراسة	دراسة (Arah Al-Daouri ، 2020)

أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الى بيان اثر الذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية لبنك الاتحاد السعودية
المتغير المستقل	الذكاء الاستراتيجي
المتغير التابع	المرونة الاستراتيجية
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت الدراسة أن هناك أثر إحصائي للذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية في بنك الاتحاد، وأوصت القائمين على البنك بضرورة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي لاستغلال تأثيره على التكامل على جميع المستويات الإدارية. وضرورة الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية لتعزيز الاستخدام الأمثل للموارد داخل بنك الاتحاد .
الدراسة	دراسة Sadalial, Irawati, Syahfitni Erisma 2021
أهداف الدراسة	ركزت على تقييم العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وسلوك ريادة الأعمال والتطوير التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في اندونيسيا، بالإضافة إلى وظيفة الذكاء المالي كعامل وسيط .
المتغير المستقل	الذكاء الاستراتيجي
المتغير التابع	وسلوك ريادة الأعمال والتطوير التنظيمي
المتغير الوسيط	وظيفة الذكاء المالي
منهجية البحث	استخدمت الدراسة الاسلوب الوصفي التحليلي.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج بان للذكاء الاستراتيجي وسلوك ريادة الأعمال تأثير كبير على التطوير التنظيمي
الدراسة	دراسة (Hamour. Alheet. Madadha, & Al-Zaqeba Lensou - 2023, Abuzaid
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى دراسة اثر الذكاء الاستراتيجي واتخاذ القرار الفعال والمرونة الاستراتيجية على الأداء اللوجستي .

المتغير المستقل	الذكاء الاستراتيجي
المتغير التابع	الأداء اللوجستي .
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	قد اظهرت النتائج أن الذكاء الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على المرونة الاستراتيجية تجاه الأداء اللوجستي .
الدراسة	الحلواني و الرياحي.(2023) .
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر الذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية بالشركات الصناعية الهندسية بالسعودية
المتغير المستقل	الذكاء الاستراتيجي
المتغير التابع	المرونة الاستراتيجية
منهجية البحث	استخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية, التفكير النظري, الشراكة, الدافعية) على المرونة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الهندسية بالسعودية .
الدراسة	عبدا لقاسم وأخرون 2019
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية للعاملين في الإدارة العليا في الجامعات بمدينة الرياض الخاصة.
المتغير المستقل	الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والتفكير النظري والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية)
المتغير التابع	جودة القرارات الاستراتيجية
منهجية البحث	.اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى الأسلوب السببي .
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: -وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \leq 0.05$) لعناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والتفكير النظري والرؤية المستقبلية والشراكة والدافعية) في جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات بمدينة

الرياض الخاصة. -لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين اتجاه جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات بمدينة الرياض الخاصة (الجنس والعمر وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي). وبناء على ما توصلت إليه الباحثة من نتائج قامت بتقديم مجموعة من التوصيات للجامعات المستهدفة: -التأكيد على ضرورة التزام الإدارة العليا في الجامعات موضع البحث الذكاء، وإيلاء الذكاء الاستراتيجي الاهتمام العام والأهمية القصوى لجودة القرارات الاستراتيجية، نظرا لما تنطوي عليه هذه الوظيفة من دور حيوي وهام في ضمان تطور ونجاح واستمرارية هذه الجامعات. -ضرورة الاهتمام بمهارات الاستشراف لدى جامعي (الزرقاء الخاصة والأميرة سمية) من خلال مراعاة المخاطر من خلال دراسة الواقع الفعلي لاتخاذ قرارات استراتيجية لتحقيق المنفعة المأمولة منها. -ضرورة تطوير أساليب اتخاذ القرار وذلك بوجود مؤشرات واضحة ودقيقة لتحديد طبيعة ونوع القرار المراد اتخاذه، وذلك في الجامعات بمدينة الرياض الخاصة بشكل عام وفي جامعات (الزيتونة، الزرقاء، الإسراء، والبترا) بشكل خاص.	
الحسنى والخشالي (2022).	الدراسة
هدفت الدراسة إلى قياس أثر التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظري، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص) في إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر) في شركات المقاولات العمانية، كما هدفت إلى توضيح الدور المعدل للدعم المنظمي في تحسين أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر لتلك الشركات	أهداف الدراسة
التفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، والتصور النظري، وصياغة الافتراضات، والتفكير في الوقت، واقتناص الفرص)	المتغير المستقل
إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر)	المتغير التابع
الدعم المنظمي	الدور المعدل

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي.	منهجية البحث
عوض و خشان . (2022).	الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم الحدس الرؤية المستقبلية الشراكة) في إدارة المخاطر بأبعاده (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر الاستجابة للمخاطر) في البنوك التجارية الخاصة بمدينة الرياض العاملة في العاصمة عمان.	أهداف الدراسة
الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم الحدس الرؤية المستقبلية الشراكة)	المتغير المستقل
إدارة المخاطر بأبعاده (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقييم المخاطر الاستجابة للمخاطر)	المتغير التابع
تم أتباع المنهج الوصفي التحليلي ، وللوصول إلى البيانات اللازمة تم الاستعانة بالاستبانة .	منهجية البحث
أظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم الحدس الرؤية المستقبلية، الشراكة) في إدارة المخاطر بأبعاده مجتمعة؛ كما أنه يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم الحدس، الرؤية المستقبلية، الشراكة) في إدارة المخاطر بأبعاده منفردة. خرجت الدراسة بعدة توصيات من بينها: ضرورة الاهتمام بالعمل بمبدأ الذكاء الاستراتيجي عند وضع الخطة المستقبلية والرؤية المستقبلية، وكذلك العمل على استحداث دوائر خاصة بتقييم المخاطر و تصنيفها و ترتيبها على حسب درجة التأثير.	أهم النتائج والتوصيات
Dandage et al. (2021)	الدراسة
سعت الدراسة لمعرفة علاقة إدارة مخاطر المشروع، وإدارة الموارد البشرية لإنجاح المشاريع الدولية، حيث تفترض الدراسة أن إدارة مخاطر المشروع وإدارة الموارد البشرية هما العاملين	أهداف الدراسة

الأساسيان العوامل نجاح إدارة المشاريع الدولية، كما هدفت الدراسة الى تحديد معوقات الموارد البشرية، وتطوير نموذج هجين لإدارة المخاطر وإعداد استراتيجيات للتغلب على معوقات الموارد البشرية في فاعلية إدارة المخاطر في المشاريع الدولية .	
إدارة الموارد البشرية	المتغير المستقل
إدارة المخاطر	المتغير التابع
اعتمدت الدراسة على الأسلوب التجريبي	منهجية البحث
كشفت نتائج التحليل أن تسعه من معوقات الموارد البشرية كانت مسببة للمخاطر في المشاريع الدولية، وان نموذج الدراسة ساهم في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية في التغلب على تلك المعوقات، وان إطار العمل الهجين كان له تأثير واضح في معوقات الموارد البشرية المسببة.	أهم النتائج والتوصيات
بلغنامي وبلعدي (2020)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى معرفة أثر منهجية إدارة المخاطر للحد من المخاطر من وجهة نظر المشتركين في مؤسسات التأمين الاجتماعي، لقياس درجة رضا المستفيدين في الشركة الوطنية الاقتصادية بالجزائر.	أهداف الدراسة
إدارة المخاطر	المتغير المستقل
رضا المستفيدين	المتغير التابع
لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان لسلوب المنهج الوصفي التحليلي .	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها ان تطبيق إدارة المخاطر مرتبط بمدى ادراك مفهوم إدارة المخاطر لصياغة الاستراتيجية المناسبة التي تتوافق مع الآلية الافضل لإدارة المخاطر في مؤسسات التأمين الاجتماعي لتحقيق رضا العملاء، كما توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين إدارة المخاطر ورضا المستفيدين، وأشارت إلى وجود تأثير ايجابي لأبعاد إدارة المخاطر في رضا الزبائن.	أهم النتائج والتوصيات

أوصت الدراسة بتوفير الرقابة التأمينية الفعالة الخاصة بمراجعة خدمات التأمين الاجتماعي لزيادة الثقة بين الزبائن وهيكلها، من أجل إعادة الثقة لدى الزبائن، وتوسيع إدراك مفهوم إدارة المخاطر من قاعدة المشتركين في مؤسسات التأمين الاجتماعي.	
بن بتيش وشريط (2020) .	الدراسة
سعت الدراسة إلى استكشاف دور إدارة المخاطر بمؤسسات التأمين بولاية سطيف في الجزائر، ومساهمتها في الوصول إلى أفضل الطرق وبأقل تكلفة ممكنة في مواجهة الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة، ومعرفة أهم المخاطر التي تواجه شركات التأمين، وكيفية إدارة هذه المخاطر التي تسعى دائماً إلى تفعيل الأداء وتحقيق الأهداف .	أهداف الدراسة
إدارة المخاطر بأبعادها (إدارة المخاطر للإكتتاب، وإدارة مخاطر الإستثمار)	المتغير المستقل
الأداء	المتغير التابع
اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي .	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود مساهمة متوسطة لإدارة مخاطر الاكتتاب، وإدارة مخاطر الاستثمار في تفعيل أداء شركات التأمين. من أبرز ما أوصت به الدراسة تنويع العملية الإستثمارية والتي ترفع الملاءة المالية للمؤسسة بدل اعتمادها على مداخل السياسة الاكتتابية.	أهم النتائج والتوصيات
محمد وسعيد (2020) .	الدراسة
هدفت هذه الدراسة الى التعرف على إدارة المخاطر وتأثيرها في جودة الخدمة البلدية في مديرية مجاري صلاح الدين بالعراق .	أهداف الدراسة
إدارة المخاطر بمراحلها (مرحلة تشخيص وتقييم المخاطر، ومرحلة اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر، ومرحلة تقييم ومراجعة المخاطر)	المتغير المستقل
جودة الخدمة بأبعادها (الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف)	المتغير التابع
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي..	منهجية البحث

أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة الى وجود تأثير لإدارة المخاطر في جودة الخدمة البلدية في مديرية صلاح الدين، إضافة الى وجود تأثير للأبعاد الثلاثة لإدارة المخاطر (تشخيص وتقييم المخاطر، واتخاذ القرار ومواجهة المخاطر، وتقييم ومراجعة المخاطر) في جودة الخدمة للبلدية. كما توصلت الدراسة الى أن حرص مديرية مجاري صلاح الدين على امتلاك جودة خدمة بلدية توفرها لجميع زبائنهم، وأوصت إدارة المخاطر لتحسين ودعم تلك الجودة أن يتم تقييم ومراجعة المخاطر واتخاذ القرار وذلك من خلال منظور استباقي ودفاعي.
الدراسة	Naeem, et al , (2018)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير تخطيط المشروع في نجاح المشروع والدور الوسيط لإدارة المخاطر والدور المعدل الثقافة المنظمة .
المتغير المستقل	تخطيط المشروع
المتغير التابع	نجاح المشروع
المتغير الوسيط	إدارة المخاطر
الدور المعدل	الثقافة المنظمة
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي .
	أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة وثيقة بين تخطيط المشروع ونجاحه، وأن التخطيط الأفضل في المرحلة المبكرة من دورة حياة المشروع يؤثر بشكل إيجابي على النتيجة النهائية للمشروع. كما أوضحت الدراسة أهمية دور إدارة المخاطر في ربط العلاقة بين تخطيط المشروع ونجاحه. فعلى الرغم من أن التخطيط الجيد يمثل عاملاً هاماً لتحقيق النجاح، إلا أن إدارة المخاطر تعتبر أساسية لتحقيق هذا النجاح من خلال تقليل المخاطر والتعامل معها بفعالية. وأشارت النتائج أيضاً إلى أن ثقافة المنظمة لا تعدل العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع. يعني ذلك أن الثقافة المؤسسية للمنظمة ليست عاملاً مؤثراً في تأثير إدارة

المخاطر على نجاح المشروع. ومن ثم، فمن المهم دمج الاختلافات الثقافية وتبني إستراتيجيات إدارية متكاملة لضمان نجاح المشاريع.	
---	--

المراجع العربية

- المري، حمد سالم، القعيد، مرزوق عايد، و الصوالحة، أيوب أحمد محمد. (2020). أثر إدارة المخاطر على الأداء الاستراتيجي: ذكاء الأعمال كمتغير وسيط في البنوك التجارية العاملة في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة).
جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1229055>
- الخالدة، وجد محمد عبدالكريم، و عباد، جمعة محمود مصطفى. (2019). أثر مخاطر الائتمان على ربحية البنوك التجارية (رسالة ماجستير غير منشورة). (جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1094105>
- الحلواني، ، نسرين و الرياحي ، عمر شاتي. (2023). اثر الذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الهندسية بالسعودية. مجلة العلوم التربوية والانسانية، (23)، 140-160.
- الحسني، عبدالله بن حمود بن محمد، و الخشالي، شاكر جار الله محمود. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة المخاطر: الدور المعدل للدعم المنظمي في شركات المقاولات العمانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- بلغنامي، نجاة وسيلة، وبلعيد، كمال (2020). أهمية منهجية ادارة المخاطر في مؤسسات التأمين الاجتماعي على المشتركين. المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، 14(2)، 526-545.
- بن بتيش، بلال، و شريط، صلاح الدين (2020). إدارة المخاطر ومساهمتها في تفعيل أداء شركات التأمين دراسة حالة المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين saa. مجلة الاقتصاد الجديد، 336-357 (2)11 جامعة ال البيت.
- عوض، راما محمود جوهر، و خشمان، أيسر محمد علي. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر في البنوك التجارية الخاصة بمدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- عبد القاسم، عبير مخلص، و الزعبي، فراس علي خليفة. (2019). أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة القرارات الإستراتيجية: دراسة ميدانية في الجامعات في مدينة الرياض الخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان

- محمد، إياد طاهر، وسعيد، هشام مسلم (2020). إدارة المخاطر وانعكاسها على جودة خدمة البلدية دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين في مديرية مجاري صلاح الدين. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(51)، 374-388.

المراجع الاجنبية

- Al-Daouri, Z. M., & Atrach, B. K. (2020). The impact of strategic intelligence on strategic flexibility in bank Al-Etihaad in Jordan. *Globus-An International Journal of Management and IT*, 12(1), 38-45.
- Dandage, Rahul Vishwanath, Rane, Santosh B., & Mantha, S. S. (2021). Modelling human resource dimension of international project risk management. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, <https://doi.org/10.1108/JGOSS-11-2019-0065>
- Hamour, H., ALensou, J., Abuzaid, A., Alheet, A., Madadha, S., & Al-Zaqeba, M. (2023). The effect of strategic intelligence, effective decision-making and strategic flexibility on logistics performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(2), 657-6647
- Maccopy, Michael (2015). *Strategic intelligence conceptual tools for leading change*. Great clarendon street, oxford: OX2 6DP, united kingdom.
- Naeem, S., Khanzada, B., Mubashir, T., & Sohail, H. (2018). Impact of project planning on project success with mediating role of risk management and moderating role of organizational culture. *International Journal of Business and Social Science*, 9(1), 88-98
- Sadalia, I., Irawati, N., Syahfitri, I., & Erisma, N. (2021, December). The Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Behaviour and Organizational Development. In *3rd International Conference on Business and Management of Technology (ICONBMT 2021)* (pp. 252-256). Atlantis Press7

Mid-Ocean University

College of Management

Specialization in Risk Management



**The Impact of Strategic Intelligence on Risk
Management: An Empirical Study on Commercial Banks in
Riyadh City.**

Preparation:

FAHD ALANAZI 232001843

HAMED ALAMOWI 232000705

ABDULWAHAB ALQAHTANI 232000650

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2024