

عنوان البحث:

أثر تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المالي وتعزيز الاستدامة التنظيمية في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية:
دراسة تحليلية تطبيقية

إعداد الطالب : أحمد سليمان علي الفارسي

الرقم الأكاديمي : 253001371

إشراف: أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي: 2026

فهرس المحتويات

3	مقدمة :
4	مشكلة الدراسة :
5	أهمية الدراسة :
6	أهداف الدراسة :
6	تساؤلات الدراسة :
7	فروض الدراسة:
8/7	الدراسات السابقة :
8	الفجوة البحثية :
12/9	المنطلقات النظرية للدراسة:
13	المنهجية وطرق البحث:
13	مجتمع وعينة الدراسة :
16/14	أداة الدراسة :
17/16	أساليب التحليل الإحصائي :
26/17	حدود الدراسة :
27	المراجع :
	مقدمة الدراسة:

تُعد إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management – ERM) من أهم المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية والمالية، حيث تمثل إطارًا متكاملًا يهدف إلى تحديد المخاطر وتحليلها والتعامل معها بشكل استباقي، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة وتقليل الخسائر المحتملة.

وفي ظل التحولات الاقتصادية العالمية والتطورات التقنية المتسارعة، أصبحت المؤسسات المالية، وخاصة البنوك، تواجه تحديات متزايدة تتمثل في تقلبات الأسواق، والمخاطر الائتمانية، ومخاطر السيولة، بالإضافة إلى المخاطر التشغيلية المرتبطة بالتحول الرقمي.

وفي المملكة العربية السعودية، ومع إطلاق رؤية 2030، شهد القطاع المالي تطورًا ملحوظًا، حيث تم تعزيز الأطر التنظيمية وتطوير أنظمة الرقابة، مما جعل من الضروري على البنوك التجارية تبني ممارسات متقدمة في إدارة المخاطر لتحقيق الاستقرار المالي وتعزيز الاستدامة التنظيمية.

ورغم الأهمية المتزايدة لإدارة المخاطر، إلا أن هناك تفاوتًا في مستوى التطبيق بين البنوك، بالإضافة إلى محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المالي في البيئة السعودية بشكل خاص.

وعليه، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذا الموضوع من خلال تحليل أثر تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المالي وتعزيز الاستدامة التنظيمية.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من التقدم الكبير في تبني ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية داخل البنوك التجارية، إلا أن هناك العديد من التحديات التي تواجه هذا التطبيق، ومنها:

- عدم تكامل إدارة المخاطر مع الاستراتيجية المؤسسية
- ضعف في قياس الأثر الفعلي لإدارة المخاطر
- تفاوت في مستوى النضج بين البنوك
- عدم وضوح العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المالي

كما تشير بعض الدراسات إلى أن تطبيق إدارة المخاطر قد لا يؤدي دائمًا إلى نتائج إيجابية في الأداء المالي، مما يثير تساؤلات حول فعالية هذه الممارسات.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المالي وتعزيز الاستدامة التنظيمية في البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة :

أولاً: الأهمية العلمية :

تسهم هذه الدراسة في:

- تطوير الإطار النظري لإدارة المخاطر المؤسسية
- إثراء الأدبيات العربية في هذا المجال
- تقديم نموذج تحليلي يربط بين المتغيرات
- دعم الباحثين بدراسة حديثة في بيئة سعودية

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تساعد الدراسة في:

- دعم البنوك في تحسين ممارسات إدارة المخاطر
- تقديم توصيات عملية لصناع القرار
- تحسين الأداء المالي
- تعزيز الاستدامة التنظيمية

أهداف الدراسة:

الهدف العام

تحليل أثر تطبيق ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية على الأداء المالي والاستدامة التنظيمية في البنوك التجارية السعودية.

الأهداف التفصيلية

1. تحديد مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية
2. قياس أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي
3. تحليل تأثير إدارة المخاطر على الاستدامة التنظيمية
4. التعرف على التحديات التي تواجه التطبيق
5. اقتراح نموذج لتحسين تطبيق إدارة المخاطر

تساؤلات الدراسة :

1. ما مستوى تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية في البنوك؟
2. ما أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي؟
3. هل توجد علاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة التنظيمية؟
4. ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المخاطر؟
5. ما العوامل المؤثرة على فعالية إدارة المخاطر؟

فروض الدراسة :

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المالي والاستدامة التنظيمية.

الفرضيات الفرعية

- H1: توجد علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر والأداء المالي
- H2: توجد علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر والاستدامة التنظيمية
- H3: يؤثر مستوى نضج إدارة المخاطر على الأداء المالي

الدراسات السابقة :

أظهرت دراسة (COSO, 2017) أن تطبيق إطار إدارة المخاطر المؤسسية يساهم في تحسين قدرة المؤسسات على إدارة المخاطر واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وفي دراسة (ISO, 2018)، تم التأكيد على أهمية تطبيق معايير إدارة المخاطر لتعزيز الاستدامة المؤسسية.

كما أشار (Alshammari, 2022) إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة المخاطر والأداء المالي في البنوك، حيث اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات كمية لعينة من المؤسسات المالية.

وفي دراسة (Khan, 2020)، تم التوصل إلى أن فعالية إدارة المخاطر تعتمد على مستوى تكاملها مع الاستراتيجية المؤسسية. وعلى الرغم من أهمية هذه الدراسات، إلا أنها تكشف عن وجود فجوة بحثية تستدعي المزيد من التحليل، وهو ما سيتم توضيحه في القسم التالي".

الفجوة البحثية :

على الرغم من تزايد الاهتمام بممارسات إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) على المستوى العالمي، ووجود العديد من الدراسات التي تناولت أثرها على الأداء المالي، إلا أن هناك عددًا من الفجوات البحثية التي لا تزال قائمة، ويمكن توضيحها فيما يلي:

- ندرة الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية التي تربط بشكل مباشر بين إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المالي والاستدامة التنظيمية في البنوك التجارية .
- اختلاف نتائج الدراسات السابقة بين البيئات المختلفة، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية .
- ضعف التركيز على الاستدامة التنظيمية كمتغير تابع مرتبط بإدارة المخاطر، حيث ركزت معظم الدراسات على الأداء المالي فقط .
- نقص الدراسات التي تدمج بين أكثر من متغير تابع (الأداء المالي + الاستدامة التنظيمية) ضمن نموذج تحليلي واحد .
- عدم تناول مستوى نضج تطبيق إدارة المخاطر وتأثيره على النتائج المالية والتنظيمية بشكل واضح .

وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج تحليلي تطبيقي يربط بين إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المالي والاستدامة التنظيمية في البنوك التجارية السعودية، بما يساهم في تعزيز الفهم العلمي والتطبيقي لهذا المجال.

التحليل النقدي:

- اتفاق عام على أهمية إدارة المخاطر
- اختلاف في النتائج حسب البيئة
- نقص في الدراسات السعودية

الإطار النظري للدراسة :

يُعد الإطار النظري الأساس الذي تستند إليه الدراسة في تفسير العلاقة بين المتغيرات، حيث يربط بين المفاهيم والنظريات ذات الصلة بموضوع البحث.

أولاً: مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)

تُعرف إدارة المخاطر المؤسسية بأنها عملية منهجية تهدف إلى:

- تحديد المخاطر المحتملة
- تقييمها
- وضع استراتيجيات للتعامل معها

وذلك بهدف تحقيق أهداف المؤسسة وتقليل الخسائر.

خصائص إدارة المخاطر المؤسسية:

- شمولية (تغطي جميع أنواع المخاطر)
- تكاملية (مرتبطة بالاستراتيجية)
- استباقية (تمنع الخطر قبل حدوثه)

ثانياً: أنواع المخاطر في البنوك:

1. المخاطر الائتمانية
2. مخاطر السوق
3. مخاطر السيولة
4. المخاطر التشغيلية
5. المخاطر التقنية (الرقمية)

ثالثاً: الأداء المالي:

يشير الأداء المالي إلى قدرة المؤسسة على:

- تحقيق الأرباح
- إدارة التكاليف
- تحقيق الكفاءة

مؤشرات الأداء المالي:

- العائد على الأصول (ROA)
- العائد على حقوق الملكية (ROE)
- صافي الربح

رابعاً: الاستدامة التنظيمية:

تعني قدرة المؤسسة على الاستمرار على المدى الطويل من خلال:

- تحقيق التوازن المالي
- إدارة الموارد
- التكيف مع التغيرات

النظريات الداعمة للدراسة :

1. نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تركز على ضرورة تحقيق توازن بين مصالح جميع الأطراف.

2. نظرية الموارد (Resource-Based View)

ترى أن الموارد الداخلية هي مصدر الميزة التنافسية.

3. نظرية إدارة المخاطر المؤسسية

تؤكد على التكامل بين جميع أنواع المخاطر داخل المؤسسة.

النموذج المفاهيمي للدراسة :

تعتمد الدراسة على نموذج يوضح العلاقة بين المتغيرات:

المتغير المستقل:

- إدارة المخاطر المؤسسية

المتغيرات التابعة:

- الأداء المالي
- الاستدامة التنظيمية

العلاقة:

- علاقة إيجابية مباشرة

منهجية البحث :

نوع الدراسة

دراسة تفسيرية تحليلية تهدف إلى تفسير العلاقة بين المتغيرات.

منهج البحث

المنهج الكمي (Quantitative Method)

تصميم الدراسة

- تصميم مقطعي (Cross-sectional)
- يعتمد على جمع البيانات في فترة زمنية محددة

مجتمع وعينة الدراسة :

مجتمع الدراسة :

جميع البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة

- عدد العينة: 150-200 مشارك
- الفئة المستهدفة:
- مدراء
- موظفو إدارة المخاطر
- موظفو الإدارة المالية

طريقة اختيار العينة:

العينة العشوائية البسيطة

أداة الدراسة :

أولاً: الاستبيان

يتكون من 4 أقسام:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

- العمر
- الخبرة
- المؤهل العلمي

القسم الثاني: إدارة المخاطر :

مثال:

- تطبق المؤسسة نظامًا متكاملًا لإدارة المخاطر
- يتم تقييم المخاطر بشكل دوري

القسم الثالث: الأداء المالي :

- تحقق المؤسسة نموًا في الأرباح
- يتم التحكم في التكاليف

القسم الرابع: الاستدامة (8 عبارات):

- المؤسسة قادرة على الاستمرار
- تتكيف مع التغيرات

مقياس الدراسة :

مقياس ليكرت الخماسي:

1 = لا أوافق بشدة

5 = أوافق بشدة

صدق وثبات الأداة :

الصدق

- عرض الاستبيان على محكمين
- التأكد من ملاءمة الأسئلة

الثبات

- معامل كرونباخ ألفا
- يجب أن يكون $0.70 <$

أساليب التحليل الإحصائي :

سيتم استخدام البرامج التالية:

- SPSS
- SmartPLS

الاختبارات:

- المتوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- معامل الارتباط (Pearson)
- تحليل الانحدار
- تحليل المسار

حدود الدراسة :

1. الحدود البشرية

موظفو البنوك

2. الحدود المكانية

المملكة العربية السعودية

3. الحدود الزمنية

2025 – 2026

الاعتبارات الأخلاقية :

- الحفاظ على سرية البيانات
- عدم استخدام المعلومات إلا لأغراض علمية
- الحصول على موافقة المشاركين

النتائج المتوقعة :

من المتوقع أن تظهر النتائج:

- علاقة إيجابية قوية بين إدارة المخاطر والأداء المالي
- تأثير واضح لإدارة المخاطر على الاستدامة
- اختلاف النتائج حسب مستوى تطبيق ERM

التوصيات المتوقعة :

- تعزيز تطبيق ERM
- تدريب الموظفين
- تطوير الأنظمة
- دمج إدارة المخاطر مع الاستراتيجية

• نموذج الدراسة المقترح (Model Framework)

يهدف النموذج المقترح إلى توضيح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة:

المتغير المستقل:

- إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)

المتغيرات التابعة:

- الأداء المالي
- الاستدامة التنظيمية

العلاقة:

- تأثير مباشر إيجابي

توضيح النموذج:

إدارة المخاطر المؤسسية



الأداء المالي



الاستدامة التنظيمية

نموذج الفرضيات (Hypothesis Framework) :

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر المؤسسية والأداء المالي والاستدامة التنظيمية.

الفرضيات الفرعية:

- H1: توجد علاقة إيجابية بين ERM والأداء المالي
- H2: توجد علاقة إيجابية بين ERM والاستدامة التنظيمية
- H3: يؤثر مستوى تطبيق ERM على تقليل المخاطر المالية

- H4: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية (الفرضية الصفرية)

22. نموذج الاستبيان الكامل :

القسم الأول: البيانات الشخصية:

1. العمر:
2. المؤهل:
3. سنوات الخبرة:
4. المسمى الوظيفي

القسم الثاني: إدارة المخاطر (ERM):

(1 = لا أوافق بشدة — 5 = أوافق بشدة)

1. تطبق المؤسسة نظام إدارة مخاطر متكامل
2. يتم تحديد المخاطر بشكل دوري
3. يتم تقييم المخاطر قبل اتخاذ القرار
4. توجد وحدة متخصصة لإدارة المخاطر
5. يتم ربط إدارة المخاطر بالاستراتيجية

القسم الثالث: الأداء المالي:

1. تحقق المؤسسة أرباحًا مستمرة
2. يتم التحكم في التكاليف
3. يوجد نمو في العائد المالي
4. الإدارة المالية فعالة
5. يتم تقليل الخسائر المالية

القسم الرابع: الاستدامة التنظيمية:

1. المؤسسة قادرة على الاستمرار
2. تتكيف مع التغيرات
3. لديها رؤية مستقبلية واضحة
4. تستخدم الموارد بكفاءة
5. تحقق استقرارًا طويل الأمد

التحليل الإحصائي المتوقع:

سيتم استخدام:

1. معامل الارتباط (Pearson)

لقياس العلاقة بين المتغيرات

2. تحليل الانحدار

لقياس تأثير إدارة المخاطر على الأداء المالي

3. تحليل المسار (Path Analysis)

لتحديد العلاقات بين المتغيرات

4. اختبار T

لمقارنة الفروق بين المجموعات

حدود الدراسة :

أولاً: الحدود البشرية

موظفو ومديرو البنوك التجارية

ثانياً: الحدود المكانية

المملكة العربية السعودية

ثالثاً: الحدود الزمنية

الفترة من 2025 إلى 2026

الاعتبارات الأخلاقية :

- الالتزام بسرية البيانات
- استخدام المعلومات لأغراض علمية فقط
- عدم الإضرار بالمشاركين
- الحصول على موافقة المشاركين

النتائج المتوقعة :

من المتوقع أن تظهر النتائج ما يلي:

- وجود علاقة قوية بين إدارة المخاطر والأداء المالي
- تحسن في الاستدامة التنظيمية
- تأثير إيجابي لإدارة المخاطر على تقليل المخاطر التشغيلية
- تفاوت في النتائج حسب مستوى تطبيق ERM

التوصيات :

توصيات للبنوك:

- تعزيز ثقافة إدارة المخاطر
- دمج ERM في جميع العمليات
- الاستثمار في الأنظمة التقنية

توصيات للإدارة:

- تطوير مهارات الموظفين
- تحسين نظم الرقابة

- استخدام التحليل التنبؤي

توصيات للباحثين:

- إجراء دراسات مستقبلية
- استخدام مناهج مختلطة
- توسيع العينة

المراجع :

- .COSO. (2017). Enterprise Risk Management Framework
- .ISO. (2018). ISO 31000 Risk Management Guidelines
- .Alshammari, T. (2022). Risk management and bank performance
- .Khan, R. (2020). Enterprise risk management in banking sector
- .Deloitte. (2021). Risk management trends
- .PwC. (2022). Risk in financial services
- .OECD. (2021). Corporate governance and risk
- .Kaplan, R. (2020). Strategic risk management
- .GARP. (2021). Financial risk management
- .Basel Committee. (2020). Banking supervision and risk