

أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر دراسة تطبيقية على

البنوك التجارية بمدينة الرياض

مشروع تخرج

إعداد

فهد العنزي 232001843

حامد الغموي 232000705

عبد الوهاب القحطاني 232000650

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

1445هـ/2024م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى أسمى آيات العطاء البشريّ،

أمي وأبي الغاليين،

أهدي إليكم ثمرة جهدي

المتمثلة في هذا البحث المتواضع،

عسى أن أكون مصدر فخر لكما.

شُكْرًا

قال رسول الله (صلى الله عليه وسلم):

"مَنْ صَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافِئُوهُ، فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا مَا تُكَافِئُونَهُ فَادْعُوا لَهُ

حَتَّى تَرَوْا أَنَّكُمْ قَدْ كَافَأْتُمُوهُ". (رواه أبو داود)

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع

دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بجزيل شكري إلى كل من مدوا لي يد العون والمساعدة في إخراج هذه

الدراسة على أكمل وجه.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم الحدس الرؤية المستقبلية, الشراكة) في إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر, تحليل المخاطر, تقييم المخاطر الاستجابة للمخاطر) في البنوك التجارية بمدينة الرياض ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و اعتمدت هذه الدراسة أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، والمكونة من (188) موظفا وموظفة وهم جميع موظفي الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية في تلك البنوك واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات و بعد الانتهاء من توزيع الاستبانة تم جمع (183) استبانة كان منها (177) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي تم تحليلها بالاعتماد على برنامج SPSS .

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان أهمها: وجود اثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم, الحدس, الرؤية المستقبلية, الشراكة في إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة؛ كما أنه يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم الحدس, الرؤية المستقبلية, الشراكة) في إدارة المخاطر بأبعادها منفردة.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعمل بمبدأ الذكاء الاستراتيجي عند وضع الخطة المستقبلية والرؤية المستقبلية؛ وكذلك العمل على استحداث دوائر خاصة بتقييم المخاطر وتصنيفها وترتيبها على حسب درجة التأثير، وتوظيف فرق للقيام بالاحتفاظ ببنود وخطط تقييم المخاطر .

الكلمات المفتاحية : الذكاء الاستراتيجي -إدارة المخاطر – البنوك التجارية بمدينة الرياض.

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	إهداء
د.....	شكرو وتقدير
ه.....	المستخلص
ي.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1,1 المقدمة:
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهمية الدراسة:
4.....	4,1 أهداف الدراسة
5.....	5.1 أسئلة الدراسة
6.....	6.1 فرضيات الدراسة
7.....	7.1 نموذج الدراسة
8.....	8.1 دافع اختيار الموضوع:
9.....	9.1 المنهجية :
10.....	10.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
11.....	11.1 حدود الدراسة
12.....	12.1 الدراسات السابقة

22.....	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
22.....	المبحث الأول: الذكاء الاستراتيجي
22.....	1.1.2 مفهوم الذكاء ونشأة الذكاء الاستراتيجي
24.....	2.1.2 مفهوم الذكاء الاستراتيجي
27.....	3.1.2 أهمية الذكاء الاستراتيجي
28.....	4.1.2 خصائص القادة الأذكياء استراتيجيا
29.....	5.1.2 عملية الذكاء الاستراتيجي
30.....	6.1.2 أبعاد الذكاء الاستراتيجي ومداخله
38.....	7.1.2 مداخل تفسير الذكاء الاستراتيجي
40.....	المبحث الثاني: إدارة المخاطر في البنوك التجارية
40.....	1.2.2 مفهوم إدارة المخاطر
41.....	2.2.2 أهداف إدارة المخاطر
41.....	3.2.2 أهمية إدارة المخاطر المصرفية
42.....	4.2.2 خطوات إدارة المخاطر المصرفية
43.....	5.2.2 أساليب إدارة المخاطر المصرفية
44.....	6.2.2 مقررات لجنة بازل لإدارة المخاطر في البنوك التجارية
46.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
46.....	1.3 تمهيد
46.....	2.3 منهج الدراسة
46.....	3.3 مجتمع الدراسة

46.....	4.3 عينة الدراسة.....
47.....	5.3 مصادر جمع البيانات.....
47.....	2أولاً : المصادر الثانوية.....
47.....	2ثانياً : المصادر الأولية.....
47.....	6.3 أداة الدراسة :.....
48.....	7.3 ثبات أداة الدراسة.....
49.....	8.3 ملائمة نموذج الدراسة.....
53.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
53.....	1.4 تمهيد :.....
53.....	2.4 وصف خصائص عينة الدراسة :.....
56.....	3.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة.....
69.....	4.5 اختبار الفرضيات الدراسة.....
80.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
80.....	1.5 تمهيد.....
80.....	2.5 الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة :.....
81.....	3.5 نتائج تحليل أسئلة الدراسة :.....
81.....	2أولاً : الأهمية النسبية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة :.....
81.....	2ثانياً : الأهمية النسبية لإدارة المخاطر بأبعادها المختلفة :.....
82.....	4.5 نتائج تحليل واختبار الفرضيات :.....
82.....	2نتائج تحليل الفرضية الرئيسة الأولى :.....

82.....	نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية :
83.....	نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية :
83.....	نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة :
83.....	نتائج تحليل الفرضية الفرعية الرابعة :
84.....	5.5 الاستنتاجات
84.....	6.5 التوصيات
86.....	Abstract
87.....	المراجع
87.....	أولاً: المراجع العربية
91.....	ثانيًا: المراجع الأجنبية
94.....	الملاحق
95.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1	توزيع فقرات أداة الدراسة على الأبعاد و المحاور	48
2	معامل الثبات لفقرات أبعاد ومتغيرات الدراسة	49
3	الارتباط بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي (المتغير المستقل)	50
4	معامل تضخم التباين و التباين المسموح به	51
5	موظفين الإدارة العليا و الوسطى والتشغيلية في البنوك الخاصة بمدينة الرياض وفقا للجنس	53
6	موظفين الإدارة العليا و الوسطى والتشغيلية في البنوك الخاصة بمدينة الرياض وفقا للخبره	54
7	موظفين الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية في البنوك الخاصة بمدينة الرياض وفقا للمؤهل العلى	54
8	موظفين الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية في البنوك الخاصة بمدينة الرياض وفقا للمستوى الوظيفي	55
9	موظفين الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية في البنوك الخاصة بمدينة الرياض وفقا لعدد سنين الخبرة	56
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية النسبية لفقرات تفكير النظام.	57
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و مستوى الاهمية النسبية لفقرات الحدس	58

60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و مستوى الاهمية النسبية لفقرات الرؤية المستقبلية	12
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و مستوى الاهمية النسبية لفقرات الشراكة	13
62	المتوسطات الحسابية والاهمية النسبية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي	14
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و مستوى الاهمية النسبية لفقرات تحديد المخاطر	15
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و مستوى الاهمية النسبية لفقرات تحليل المخاطر	16
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و مستوى الاهمية النسبية لفقرات تقييم المخاطر	17
67	تستفيد إدارة البنك من نتائج تقييم المخاطر في وضع استراتيجياتها المستقبلية	18
68	المتوسطات الحسابية والاهمية النسبية لأبعاد إدارة المخاطر	19
69	اثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر	20
71	الانحدار المتعدد المتدرج لأثر ابعاد الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر	21
72	اثر الذكاء الاستراتيجي في تحديد المخاطر	22
74	اثر الذكاء الاستراتيجي في تحليل المخاطر	23
76	اثر الذكاء الاستراتيجي في تقييم المخاطر	24
78	اثر الذكاء الاستراتيجي في الاستجابة للمخاطر	25

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1,1 المقدمة:

أصبحت إدارة المخاطر موضوعًا محوريًا 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 الموائمة بينه وبين أنماط الذكاء الأخرى الشعوري والتنافسي والأعمال ومن هنا ولتطبيقه بشكل ناجح وفعال اخذت بتدريب قياداتها على تنمية عناصرها وإدارتها بفاعلية وكفاءة حيث بدء بوز مفهوم الذكاء الاستراتيجي الذي يساعد قادة المنظمات على رسم استراتيجيات فعالة ويحدو بالرؤية المستقبلية والقدرات الإبداعية فضلا عن تهيئة رصينة لتوفير المعلومات لصناع القرار وصياغة الاستراتيجيات والخطط في المنظمات بشكل عام وفي المنظمات الخدمية على شكل خاص فضلا عن ذلك

احتل الذكاء موقعه بين العديد من موضوعات رأس المال الاجتماعي ونظم إدارة المعرفة والنسيج الثقافي والذاكرة المنظمة 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 الى 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).

ان 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 الى حصول هذه الدول الى ميزة تمثلت في تعاملها مع المتغيرات بكل احترافية الأمر الذي أدى الى 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 بدقة 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 تمكن هذه البنوك التجارية بمدينة الرياض من مواجهة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها، وذلك من خلال امتلاكها القدرة على الذكاء النظمي الشامل والتنبؤ باحتمالية المخاطر المستقبلية و امتلاكها 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 تمكنها 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 ، والشراكة) 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 لمتخذي 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 إلى أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم – الحدس- الرؤية المستقبلية- الشراكة) في تصنيف المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية بمدينة الرياض .
- التعرف إلى 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 ($\alpha < 0.05$) الذكاء 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 ($\alpha < 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده (تفكير النظم – الحدس- الرؤية المستقبلية- الشراكة) 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- 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 ، ويتضمن المتغيرات التالية:

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

الشكل (1) يوضح متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

8.1 دافع اختيار الموضوع:

الدوافع الموضوعية لهذه الدراسة قد تكون:

- يعتبر موضوع أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر مهماً 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.

❶ 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 SPSS - Statistical 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.

ثانيا: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد 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-Smnnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

11.1 حدود الدراسة

👉 الحدود الموضوعية: سعت الدراسة للتعرف على أثر 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)

👉 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 .

12.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
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 وسيط. 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 رأس المال على ROA، وعدم وجود اثر معنوي لنسبة كفاية رأس المال على ROE، أيضا عدم وجود اثر معنوي لنسبة كفاية رأس 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 الأسلوب 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 - ،Abuzaid (2023)
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 وآخرون 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 جامعتي (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 خشمان . (2022).	الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم الحدس الرؤية المستقبلية الشراكة) في إدارة المخاطر بأبعادها (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 بأبعادها (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 بأبعادها مجتمعة؛ كما أنه يوجد اثر ذا دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم الحدس، الرؤية المستقبلية، الشراكة) في إدارة المخاطر بأبعادها 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

الدراسة	Dandage et al. (2021)
أهداف 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 العاملان الأساسيان للعوامل 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 .
المتغير المستقل	إدارة الموارد البشرية
المتغير التابع	إدارة المخاطر
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة على الأسلوب التجريبي
أهم النتائج والتوصيات	كشف 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.
الدراسة	بلغنامي وبلعيدى (2020)
أهداف 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.
المتغير المستقل	إدارة المخاطر
المتغير التابع	رضا المستفيدين
منهجية البحث	لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان لسلوب المنهج الوصفي التحليلي .
أهم النتائج والتوصيات	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. أوصت الدراسة بتوفير الرقابة التأمينية الفعالة الخاصة بمراجعة خدمات التأمين الاجتماعي لزيادة الثقة بين الزبائن وهياكلها، 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 ابرز 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

أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة الى التعرف على إدارة المخاطر وتأثيرها في جودة الخدمة البلدية في مديرية مجاري صلاح الدين بالعراق .
المتغير المستقل	إدارة المخاطر بمراحلها (مرحلة تشخيص وتقييم المخاطر، ومرحلة اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر ، ومرحلة تقييم ومراجعة المخاطر)
المتغير التابع	جودة الخدمة بأبعادها (الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف)
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي..
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.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الذكاء الاستراتيجي

1.1.2 مفهوم الذكاء ونشأة الذكاء الاستراتيجي

الذكاء هو القدرة التي وضعها الله في الإنسان الامر الذي ميزه فيه عن سائر المخلوقات الأخرى حيث انعم الله على الانسان بنعمة العقل والتي تؤكد دعوة الله للبشر كافة إلى استخدام عقولهم والتفكير والتبصر فيما خلق الله ولعل أبرز ما ذكر من آيات في صدد ذلك قوله تعالى (أولم يتفكروا في أنفسهم ما خَلَقَ الله السموات والأرض) (سورة الروم، آية 8).

اهتم العلماء بدراسة كل ما يخض الذكاء من مفهوم وخصائص وأنوع وعوامل، وما يؤثر فيه فضلا عن تركيزهم على تحديد أن كان الذكاء بيئي، أم مكتسب أم موروث، فيما ركز جانب آخر منهم بدراسة كافة أنواع الذكاء الأخرى، كالذكاء اللغوي، والمنطقي (الرياضي)، والجسدي (الحركي) (جلاب وروهيو، 2015)، كذلك والموسيقي، والاجتماعي، والشخصي، والفراغي البصري (المكاني)، أما الذكاء الذي يعنى بالدراسة هو الذكاء العملي هو ذلك الذكاء الذي يقوم بالتركيز على توعية الإنسان بالفرص المتاحة أمامه أهمية اكتساب الخبرات العملية في المنظمات والشركات حيث عرف الذكاء على أنه القدرة التي يمتلكها الإنسان ويعبر عنها عن طريق التفكير والنشاط الحركي ليصل بنهاية المطاف الى الإبداع كما يعرف بأنه الأفعال المتعلقة بالعمليات المعرفية والمتمثلة بالإدراك والانتباه إضافة الى مهارات الذكاء الوجداني كالفهم والحماسة وتحفيز الذهن (محسن 2018 ، 108).

ولأهمية عمليات الذكاء الاستراتيجي ونطاقه فإنه قد عرف بأنه عبارة عن "عملية جمع وتحميل البيانات البيئية ومعالجتها وتقديمها بالشكل الذي يساعد صناع القرار على اتخاذ قراراتهم بالكفاءة والفاعلية المطلوبة"، ويساهم الذكاء الاستراتيجي في كافة عمليات المنظمة المتعلقة بالشؤون المالية والبشرية والقانونية والإنتاجية والتسويقية فضلا عن التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية كافة والتي تعمل المنظمة ضمن أطارها. (Esmaeili 2014, 146).

ويعرف بأنه "العملية أو أداة لجمع المعلومات التي تحدد صناع القرار بالمعرفة التي تدعمهم في صناعته لتلك القرارات وتمكنهم من الاستجابة للبيئة التي فيها المنظمة، ثم تحليل المعلومات لتعجيل قدراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع التغييرات البيئية، وذلك في إطار تسلسلي متعاقب يهدف إلى المسار الفكري إزاء ما يحدث الآن وما سيحدث مستقبلاً" (العزاوي 2010 (140).

كما عرفه (Tham and imm, 2012) ما تحتاج إليه المنظمة من معرفة بيئة أعمالها لتضع تصورا إزاء عملياتها الراهنة، واستباق وإدارة التغيرات استعدادا للمستقبل، وتصميم الاستراتيجيات الملائمة لخلق القيمة للزبون، وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة."

ويعرفه (عبيد ، 2015 ، 19) هو القدرة التي تمكن القائد من تكوين صورة شاملة عن مستقبل منظمته والفرص والتهديدات التي يمكن ان تواجهها وتحفيز الأفراد العاملين وإقامة الشراكات التي تساعد تأطير هذه الصورة واتخاذ قرارات فاعلة بصدها، بينما عرفه (الشيخلي وعبيد 2015 ، 16) بأنه المقدرات الجوهرية اللازمة لاتخاذ القرارات التي تؤثر على مستقبل المنظمة وقدرتها على التنافس مع المنظمات الأخرى في السوق. وهذا يساعد الذكاء الاستراتيجي على عملية استكشاف الفرص واستغلالها استغلالاً أمثل فضلاً عن دوره في تشخيص التهديدات الحيطة وكيفية التكيف معها الامر الذي يساعد المنظمة على تقليل أثارها والاضرار التي قد تترتب منها. (Cox, 2012)

لـ نشأة (جذور) مفهوم الذكاء الاستراتيجي

يعد الذكاء الاستراتيجي أحد اهم المفاهيم الادارية المعاصرة التي تعتبر جزء أساسي لا يجزئ من استراتيجيات الاعمال في الوقت الراهن حيث استخدم الذكاء الاستراتيجي لأول مرة عسكرياً في المجالات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد لغرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية وضرورة صناعة القرارات الاستراتيجية للجيش، فظهر بما يسمى الذكاء الدفاعي الاستراتيجي الذي يعد الية مهمة للحصول على المعلومات فضلاً عن نقلها وتقييمها وتحليلها لتكون جاهزة للرؤساء لغايات اتخاذ القرارات بكافة درجاتها تم استخدامه أيضاً في اتفاقيات ومعاهدات من قبل وكالة الاستخبارات المركزية (CIA) حيث كان الهدف من استخدامه محاولة منها لتقليل التسليح في أرجاء العالم (الزعيبي، ونواصره، 2020 ، 69).

قررت الكثير من المنظمات بكل أنواعها توظيف الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في أداء وتنفيذ مهامها بعدما حقق نجاحات كبير وعديدة على كافة الأصعدة والمستويات نتيجة لاستثماره بشكل صحيح وفعال تحديداً بالجانب العسكري (Goldman, 2009, 42) ليتم تطبيقه بعد تلك النجاحات في كافة الأعمال التجارية التابعة لمنظمات الأعمال بغض النظر عن اختلاف منتجاتها. وانطلاقاً من هنا ارتقى الذكاء الاستراتيجي ليصبح أحد أهم المفاهيم الأساسية في مجال الإدارة الاستراتيجية، بالرغم من وجود قيود عديدة فرضتها وتفرضها تغييرات البيئة الخارجية المتغيرة بشكل مستمر على المنظمات كافة حيث أصبح الحاجة ملحة للاعتماد على عدد من الأدوات في مواجهة التغييرات المذكورة (عطاء 2015 ، 142)، وتم تعريفه بأنه "عملية لجمع وتحليل البيانات البيئية المختلفة ومعالجتها لتقديمها بالشكل الذي يساعد أصحاب القرارات على اتخاذها بشكل كفوء وفعال"، كونه يتضمن كافة العمليات المتعلقة بالشؤون المالية، والبشرية، والقانونية، والإنتاجية، والتسويقية إضافة إلى ميزته بالتعامل مع متغيرات البيئة الخارجية العامة والخاصة التي تعمل المنظمة ضمن أطرها (Esmaeili 2014, 146).

2.1.2 مفهوم الذكاء الاستراتيجي

تم تعريف الذكاء الاستراتيجي على أنه المقدرات الجوهرية اللازمة التي تلزم صناع القرار لاتخاذ القرارات المؤثرة في مستقبل المنظمات عامة، بالتالي ارتبط مفهومه ارتباطاً كبيراً بالمقدرات العقلية التي تحتاجها الإدارة العليا لمدراءها من أجل التفكير بطريقة فعالة بمستقبل المنظمة ولغايات التنبؤ بالفرص والتهديدات المحتمل أن تواجهها نظراً للتغيرات البيئية المستمرة وللحفاظ على مركز تنافسي (Lapaglia, 2020). حيث يعتبر أداة لتوفير المعلومات الشاملة الكاملة القيمة التي يستخدمها صناع القرار في المنظمات كافة لتعزيز عملية تطوير أداء المنظمة من خلال ترجمة الاستراتيجية المعتمدة وتفسيرها، وتطوير الاستراتيجيات الملائمة بالاعتماد على التغيرات البيئية المحتملة بشكل كبير. (Fouzia, 2015)

تطبيق مبدأ الذكاء الاستراتيجي داخل المنظمات هو من أهم الصفات الواجب على قادة المنظمات وصانعي القرار التوسم بها بكافة أبعادها مجتمعة الاستشراف والرؤية المستقبلية، والشاركة والقدرة على تحفيز العاملين ومنطلق تفكير النظم لغايات إنشاء تصور دقيق عن العمليات الحالية للمنظمة وللتعرف

على الية إدارة التغيرات كافة استعداداً لمستقبل أفضل، فضلاً عن ضرورته لإعادة تصميم وصياغة السياسات والخطط الاستراتيجية طويلة الأمد، والتطلع الى تحقيق القيمة العظمى من الربحية في الأسواق المحلية والجديدة.

جدول (1): يوضح الجدول أدناه مفهوم الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر العديد من الباحثين على مدى السنوات الماضية

المرجع	تعريف الذكاء الاستراتيجي
(Lapaglia, 2020, 65)	"استلام معلومات صحيحة في وقت مناسب تمكن صناع القرار من اتخاذ القرارات الصحيحة التي تصب في مستقبل الشركة حاضرا ومستقبلا"
(Fouzia, 2015, 23)	"القدرة على اكتساب وتطبيق المعرفة، وهي القدرة على بناء أو تحويل أكبر قدر ممكن من المعرفة إلى معرفة قابلة إلى الاستخدام في اتخاذ قرارات جيدة".
(Tham, Kim, 2012, 33)	"ما تحتاج اليه المنظمة من معرفة بيئة اعمالها لتضع تصورا ازاء عملياتها الراهنة، واستباق وإدارة التغيرات استعدادا للمستقبل، وتصميم الاستراتيجيات الملائمة لخلق القيمة للزبون وتحسين الربحية في الاسواق الحالية والجديدة".
(Maccoby & Scudder, 2011)	"أداة مهمة في تحقيق النجاح وتحقيق الريادة القادة المنظمات، وأن الذكاء الاستراتيجي يقوم بصقل صفات القادة وتحويلهم إلى قادة استراتيجيين قادرين على تحقيق أهداف منظماتهم".
(الزعي، والنواصره، 2019، 71)	"التفكير في شيء لا يفكر فيه الآخرون، وله القدرة على التخيل والاختراع والتصميم والبرمجة ويربط الظاهرة بالزمن الماضي والحاضر والمستقبل"

"الذكاء الاستراتيجي هو حجر الأساس للتفكير الفعال والذي يمكن قادة المنظمات من امتلاك المعرفة حاسمة من شأنها ان تقرر مستقبل المنظمات".	(الياسري والشمري، 2015، 253)
"القدرة التي تمكن القائد من تكوين صورة شاملة عن مستقبل منظمته والفرص والتهديدات التي يمكن ان تواجهها وتحفيز الافراد العاملين واقامة الشراكات التي تساعد تأطير هذه الصورة واتخاذ قرارات فاعلة بصددتها".	(الشيخلي، وعبيد، 2015، 19)
"القدرة التي يوصف بها قادة المنظمات في جمع المعلومات حول المنظمات الأخرى المنافسة لها في الميدان وتحديد البيئة الداخلية والخارجية وكيفية التعامل معهما، ومدى وضوح وواقعية الاستراتيجية التي تعتمد عليها".	(أمين، 2014، 186)
"ذلك الذكاء الذي يعتبر الحدس عنصرا أساسيا من عناصره، ويتسم ب (العمق، وشمولية الأهداف، ومزاوجته بين الدراسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية) لأنه أوسع في مكوناته".	(جثيروآخرون، 2013، 23)
"تطبيق خاص لمبادئ الذكاء التقليدي، مع دوره في صناعة القرارات، وتحديد الفرص والتهديدات وعناصره تولد مع الفرد وينمى بالخبرة والتعلم، لا سيما إذا أدرك قيمة هذا الذكاء وأهميته في تحويله إلى قائد استراتيجي للمنظمة"	(العبيدي، السالم، 2012، 74)

في منظمات الأعمال يتأثر الذكاء الاستراتيجي بكافة منحنياته والياتنه بالعوامل الشخصية والقيادية للأفراد، حيث تلعب التغيرات البيئية الخارجية كالعوامل الاقتصادية التكنولوجية والسياسية والعالمية دور مهم في بناء وتطبيق مفهوم الذكاء الاستراتيجي كما تؤثر هذه التغيرات في سياسات وأنظمة المنظمة المعتمدة في إدارة مواردها تحديدا الموارد البشرية بكافة وظائفها ابتداء من الاستقطاب وانتهاء

بتخطيط المسار الوظيفي والتي تعزز وترسخ مفهوم الذكاء الاستراتيجي لدى مواردها البشرية الأمر الذي ساهم إسهاما مباشرا في تهيئة القيادات اللازمة لإدارة المنظمة في المستقبل (Maccoby, 2011, 21).

ويعرف الباحث الذكاء الاستراتيجي بأنه المهارات اللازمة التي تتمتع بها الإدارة العليا اللازمة للتعامل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية والتي تؤثر في المنظمة بشكل يميزها عن المنظمات المنافسة لها، مما يساعدها على البقاء والنمو والاستمرارية في العمل والمحافظة على ديمومتها مما يعطي السبق والميزة التنافسية للمنظمة.

3.1.2 أهمية الذكاء الاستراتيجي

تساهم اليات وطرق الذكاء الاستراتيجي في مساعدة المنظمات على مقاومة ومواجهة التغيرات التي من الممكن أن تتعرض لها كون ظواهر التنافس تعد شرطا رئيسيا في عمليات التغيير والتميز المنظمي، فضلا عن دوره المحوري في التنبؤ بالتغيرات التي قد تطرأ بشكل مستمر في الأسواق والتكنولوجيا الجديدة ، الأمر الذي يسهل من عملية تشكيل الخيارات الاستراتيجية الأمر الذي يساعد في صياغة الخطط والاستراتيجيات المنظمة (عطاء، 2015 ، 143) ، كما ويسهم الذكاء الاستراتيجي في مساعدة المنظمة على الاستثمار والاستغلال الأمثل لمواردها (Cox, 2014, 4). تلخص أهمية الذكاء الاستراتيجي للمنظمات بعض النظر عن طبيعة النشاط والقطاع الذي تعمل ضمنه كما يلي:

1. يقدم الذكاء الاستراتيجي المساعدة للمنظمات ككل لتنفيذ عملياتها بكفاءة وفاعلية في سبيل

تحقيق النجاح الاستراتيجي المنشود للمنظمة.

2. يساعد المنظمة في تحديد مسارها ووجهها الاستراتيجي ضمن إطار بيئة العمل.

3. الاستثمار الأمثل للقدرات المتاحة داخل المنظمة بأفضل شكل ممكن كفاءة وفعالية.

4. تحديد أوجه التنافس التي قد تعتمد عليها المنظمة في أنشطتها.

كما أشار (جثير، العبادي، والقيسي ، 2013) الى أن أهمية الذكاء الاستراتيجي تتلخص في ما يلي:

■ القدرة على مواكبة التطوير والتغيير الحاصل في البيئة بشكل مستمر دون توقف مما يكسب المنظمة

ميز تنافسية.

- تصبح المنظمات قادرة على الإبداع المنشود وتصبح قادرة على صياغة استراتيجيات تغيير جديدة تساهم بعملية اتخاذ القرارات بشكل فعال.
- دور الذكاء الاستراتيجي في المنافسة بين المنظمات، وتحقيق موقع تنافسي متقدم.
- دور الذكاء الاستراتيجي في إعداد وتكوين القادة، وصل قدراتهم لتمكينهم من قيادة المنظمة.

للذكاء الاستراتيجي مساهمة رئيسية في تمكين المنظمة من تحقيق نجاحاتها الاستراتيجية، حيث يتم تعريف الأهداف الخاصة بها ثم يتم تحليلها علماً بأنها نفس الأهداف التي يسعى إليها المنافسين، كما يساهم عن الكشف عن استراتيجيات المنافسين والوعي بالإمكانيات المتاحة لديهم والآلية الأمثل للتعامل معهم الأمر الذي يكسب المنظمة ميزة تنافسية للتفوق المنظمي والاستراتيجي، إضافة إلى ذلك فإنه يساعد على تشخيص الفرص الاستراتيجية التي تتيح للمنظمة استثمارها، فضلاً عن تجنب التهديدات التي يمكن أن تواجهها، وبالتالي يمكن المنظمة من تطوير الخطط الاستراتيجية الخاصة بها، وخطط الاستثمار المستقبلي، وخططها الإبداعية، والابتكار على المدى البعيد (عبد، 2018). وبذلك تعمل على تمكين المنظمة لضمان النجاح، وتعزيز القدرات الاستراتيجية، وهندسة بناء العلاقات الاستراتيجية مع الزبائن والموردين، الأمر الذي يقود إلى تعزيز الثقافة التنافسية داخل المنظمة من خلال زيادة الوعي الاستراتيجي (مقراش، 2015، 16).

يرى الباحث أن الذكاء الاستراتيجي هو مفتاح نجاح المنظمات إذا تعاملت مع عناصره بشكل صحيح حيث يساعد على تشخيص الفرص الاستراتيجية واقتناصها بشكل فعال، كما يساعد على تحديد توجهات المنظمة المستقبلية من خلال وعيها بإمكانياتها الحالية ومحاولة تعزيزها لمواجهة المستقبل والقدرة على التأقلم مع التغيرات البيئية المستمرة والمعقدة مما يعطي المنظمة ميزة تنافسية وخط مسير واضح للمستقبل ونحو الديمومة.

4.1.2 خصائص القادة الأذكياء استراتيجياً

قدم (Peter Kestenbaum) نموذج يدعى نموذج الماسة للقيادة الاستراتيجية، والمشار إليه في (ابو إصبع، 2018) حيث وضع النموذج أربعة خصائص تصف القادة الاستراتيجي، وكانت كالتالي:

- الرؤية: أن يتحلى القائد برؤية وقدرة على التخيل والتصور والمنظور لمدى زمني بعيد وبجدية عالية.
- الواقعية: أن يتحلى القائد بالواقعية والقدرة على خلق المشاركة والتفاعل مع الوقائع.
- الأخلاق: أن يتحلى القائد بالأخلاق ويمتلك القدرة على التأثير في العاملين وتحفيزهم ودفعهم لإظهار أقصى طاقة لديهم لغرض تحقيق أهداف المنظمة الإيجابية.
- التحلي بالشجاعة: أن يكون القائد شجاع، ولديه القدرة على تحمل المسؤولية وتنفيذ الاستراتيجية الموضوعة في ظل بيئة ديناميكية متغيرة بكل جدارة.

5.1.2 عملية الذكاء الاستراتيجي

لتحقيق عملية الذكاء الاستراتيجي يجب اتباع مجموعة من الإجراءات، كما النحو الآتي (مقراش، 2015، 21):

[1] النشاط: يقصد به عملية توجيه المستخدم لكافة مصادر المعلومات عن (المنافس، والصناعة والسوق)، حيث تشكل هذه المعلومات الأمن التنظيمي للمنظمة، وعليه من الممكن فهم واستيعاب الذكاء من خلال ما يعرف ب (دورة الذكاء)، والتي تتكون من أربعة مراحل كما يلي:

➤ جمع البيانات: تجمع المعلومات من جميع المصادر المتاحة المتوفرة، وبذلك يتم انتاج المعلومات الاستخبارية أو المعلومات الذكاء.

➤ المعالجة والاستغلال: وهي "عملية معالجة البيانات الخام، ووضعها في الشكل المناسب لعملية الذكاء".

➤ التحليل والإنتاج: وفي هذه المرحلة يتم التكامل ما بين تحليل وتقييم جميع المعلومات المتاحة لإعداد منتجات الذكاء المختلفة.

➤ النشر: ويتم في هذه المرحلة تسليم منتجات الذكاء الى المستخدمين مسبقا.

[2] المعرفة: معرفة الذكاء تشير إلى النتائج النهائية لعملية الذكاء، وتنقسم نتائج الذكاء الاستراتيجي الى خمس فئات هي:

- **الحالية:** وهي المؤشرات حول التطورات الجديدة للمنظمة ولها تأثير كبير على السلطة التنفيذية لصنع القرار.
- **التقديرية:** وتتمثل في التحليلات والأحكام المتعلقة بالمواضيع المهمة للإدارة العليا.
- **التحذير:** وهي الاستراتيجيات والسياسات التي تعمل على تحديد التطورات والتهديدات والتي من المرجح أن يكون لها تأثير مباشر وسلبى على الأمن التنظيمي.
- **البحوث:** وتتعلق بالمنافس على المدى (المتوسط، والطويل)، وغيرها من القضايا التي لها دور مهم.
- **العلمية والتقنية:** هي المعلومات والتحليلات اللازمة عن التطورات العلمية والتقنية للمنافسين.

6.1.2 أبعاد الذكاء الاستراتيجي ومداخله

لقد اختلف الباحثين بينما تشابه بعض منهم في تحديد أبعاد الذكاء الاستراتيجي فقد ذكر (Kruger, 2010, 104)، إلى إن عناصر الذكاء الاستراتيجي تتمثل بما يلي: (الاستشعار، والتجميع والتنظيم، والمعالجة، والتواصل والتخطيط الموجه، والتنفيذ)، أما أبو الغنم (2016)، فقد حدد أبعاد الذكاء الاستراتيجي بما يلي:

1) الاستشراق (Foresight)

هو مجموعة من العمليات يتم جمعها ومعالجتها ومن ثم يتم نشرها وحمايتها لتكون في متناول الشخص المناسب في الوقت المناسب لتمكينه من اتخاذ القرار الصائب فهي ذلك الجزء الحيوي من الذكاء الاستراتيجي، لما تقدمه للقادة وملتخذي القرار في المنظمات المؤشرات التي يحتاجونها حول الظروف المستقبلية المحتملة للمنظمة لاتخاذ القرارات السليمة والاستجابة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة، لتعجيل قراراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي وكذلك لغرض التكيف مع المتغيرات البيئية في اطار تسلسلي متعاقب يهدف الى المسار الفكري إزاء ما يحدث الآن وما سيحدث مستقبلا (عثمان ، 2017 ، 168).

تعكس مقدرة وأهمية الاستشراق على تفكير القائد بالاستناد على قوى غير مرئية وغير مدركة إلا أنها تساهم في بناء المستقبل ويجب على المنظمة أن لا تفقد هذا العنصر الأمر الذي من الممكن أن يؤدي بها

إلى الفشل. فالاستشراف ينور القدرات العقلية للقادة ويمنحهم رؤى إبداعية مستقبلية حول ما يدور في السوق أو حول ما يفكر به المنافسون فيعد من أهم الأمور في عملية صنع القرارات الخاصة بقضايا المنظمات، ويساعد على فهم وإدراك القضايا المستقبلية بعيدة المدى و تطوير وجهات نظر جديدة مبدعة، إي إن الاستشراف هو تحديد أو التنبؤ بالمستقبل ، وفق منهج علمي منظم يقوم على تحليل ماضي (الخبرة والتعلم) في القضية المطروحة ووضعها الحالي ، حيث تصاغ سيناريوهات بعدة أنماط ، تهدف للتنبيه للمشكلات المحتملة التي من الممكن ان تواجهها المنظمة، وعرض كافة الطرق والحلول لتجنبها ، فضلا عن تحديد واقتناص الفرص المتاحة، لاتخاذ القرار الصائب الصحيح إما بالتخلي عن الفكرة المطروحة وأخذ فكرة بديلة فعالة بشكل أكبر، أو الحد من المشكلات واعتماد الفكرة المطروحة (Chido, 2020).

ويعرف الباحث الاستشراف بأنه التطلع نحو المستقبل لتوقع طبيعة وأهمية التطورات المستقبلية التي تهتم المنظمة باستخدام الدروس المستفادة والمعلومات المهمة من الماضي والحاضر بهدف التنبؤ بما قد يحدث مستقبلاً من خلال الرؤية لكافة الأمور المتعلقة بعمل المنظمة مما يوجه المنظمة لتفادي المخاطر المحتملة وضمان الاستمرارية والديمومة.

(2) التفكير النظامي System Thinking

يساعد بعد تفكير النظم على توفير أطر وأسس مهمة للتفكير الاستراتيجي لمساعدة القادة وتمكينهم من مواجهة التعقيدات البيئية الخارجية المستمرة، فهو يجسد ويدمج القدرة على دمج العناصر المختلفة سوياً وتحليلها لتوضيح مبدأ التفاعل فيما بينها لتشكيل نظاماً أو تصور واضح للأشياء التي يتم التعامل معها في المنظمة (عبد ، 2018). وتفكير النظم يكون في القدرة على تجميع ودمج العناصر بدلاً من تقسيمها إلى أجزاء بهدف التحليل، فضلاً عن فهم كيفية توافر وتداؤب العناصر مع بعضها البعض لتكوين نظام كامل متكامل تعتمد عليه المنظمة في مواجهة التحديات، من خلال قيام الأشخاص الذين يمتلكون هذا النوع من التفكير بتبسيط وتوضيح التفاصيل الأساسية للعوامل المسببة لها مع ضرورة تقديم شرح توضيحي كامل.

وهناك ثلاثة أنواع من الأنظمة، وهي كالتالي (Esmaeili 2014):

(أ) النظام الميكانيك Mechanical System: هو تفاعل الأجزاء مع بعضها البعض بغرض تحقيق

حلف النظام الأساسي مثل السيارات والمركبات التي يتم تصنيعها بهدف أساسي وهو النقل.

(ب) النظام العضوي Organic System: مثل جسم الإنسان، حيث أن أجزائه تتقاطع مع بعضها

وراثيا لتكوين النظام الأساسي.

(ج) النظام الاجتماعي Social System: الأجزاء التي يتكون منها النظام الخاص بالمنظمة، والتي ينبغي

على القائد أن يقوم بتحفيز هذه الأجزاء لتحقيق هدف النظام الأساسي.

ويرى Maccoby & Scudder, 2011 بأن النظام الكامل في أي منظمة يعمل ككل حيث تتفاعل

أجزاؤه مع بعضها البعض، وليس بشكل منفرد، مما يكسب النظام خاصية وميزة المحافظة على الخصائص

الأساسية لأجزائه، حيث يساعد هذا النمط من التفكير القائد ويلهمه لاستكشاف وتحليل التراكيب

المعقدة، فضلا عن أهميته في اكتساب المعارف الجديدة من خلال استكشاف العادات والتفاعل بين

عناصر النظام مجتمعة مع بعضها، والمفيدة في علاج كافة المشاكل المستقبلية والتعامل مع التحديات

المتعلقة بنظم أخرى، كما يؤثر تفكير النظم على نوعية الأداء لقادة المنظمات الازم الذي يؤدي الى تحقيق

نتائج مميزة تحققها هذه المنظمات، حيث أن مقدرة الشركة المميزة لإدارة المنظمة كنظام متكامل يساهم في

توظيف القيمة العملية لتفكير النظم، فعلى المنظمات البدء بمعالجة المشاكل المتعلقة بأنظمتها والبحث

عن الوصول لنظام متكامل.

تعمل المنظمات جاهدة من أجل الاستفادة من تطوير تفكير النظم لدى العاملين فيها كونها ميزة

تنافسية تساعد في تسريع تحقيق التكامل للنظام الكامل للمنظمة، الأمر الذي سيعزز الأداء العام

للمنظمة (Chido, 2020, 48):

• **العمليات Operations:** وتتم عن طريق تطبيق ما يسمى بتخطيط تدفق القيمة value Stream

Mapping، وهي عبارة عن أداة تعزز نظم التفكير لتحسين نظام المنظمة من خلال معرفة

المشاكلات التي تواجه النظام ككل وبمجرد تحديدها يمكن تنفيذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة والضرورية.

- **المساهمون Shareholders:** حيث أن تفكير النظم يؤدي أيضا إلى تحقيق المنافع للمساهمين من خلال تقديم أفضل المنتجات وتحسين خدمات العملاء ذلك بتحفيز الموظفين وزيادة الخبرات، مما يزيد الأرباح التي تحدث بسبب كفاءة العمليات في النظام ككل.
 - **التكنولوجيا Technology:** حيث يؤدي عنصر تفكير النظم إلى الإسراع في عجلة تطوير التكنولوجيا المنظمية، لما يحويه هذا النمط من التفكير حيث النظرة الشمولية والتي تساهم على فهم أفضل لاحتياجات المتخصصين الوظيفية في عمليات الإنتاج والآلات والمواد الخام التي لا تضر بالبيئة والمواد القابلة للتدوير التي من الممكن أن تساهم في عملية تكامل النظم، والذي من شأنه أن يساعد المنظمة في الحصول على الموافقات الخاصة للمهتمين بالقضايا البيئية.
 - **الهيكل التنظيمي Structure:** يساعد تفكير النظم على إعداد الأشكال التنظيمية وإعداد نظام مكافآت لتعزيز التواصل والتعلم من خلال الحدود الوظيفية.
 - **تفكير النظم المعلومات Information:** من أجل الحصول على معرفة فعالة، يعمل قادة المنظمات إسهام تفكير النظم والذي بدوره يؤثر على كيفية مشاركة المعلومات عبر المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة تبادل المعلومات على نطاق أوسع، بهدف التحسين المستمر للمنظمة.
- ويعرف الباحث تفكير النظم بأنه القدرة على دمج العناصر عوضا من تقسيمها إلى أجزاء لغاية تحليلها وفهم الية تفاعلها و انسجامها مع بعضها لتشكل نظاماً متكاملاً وان امتلاك قادة المنظمات لتفكير النظم يميزهم بالقدرة على إدراك الترابط بين أجزاء النظام وعلاقتها بالكل مما يمكنهم من تشخيص الأسباب الحقيقية لأي مشكلة تواجههم، من خلال تحليل كافة العوامل البيئية المسببة للمشكلة الداخلية أو الخارجية حيث تصقل خبراتهم ومهاراتهم الفكرية في هذا المجال وتصبح لديهم على معالجة اي مشكلة من الممكن ان تواجه المنظمة مستقبلا.

(3) الدافعية (Motivating)

تعتبر الدافعية عن الفعل الذي يدفع الأفراد الى تبني وجهات نظر ملائمة لإنجاز الأعمال التي يتم تكليفهم بها بشكل مرضي لكافة الأطراف الأمر الذي يعمل على تحفيز مشاعر ورغبات هؤلاء الأفراد ويحثهم على القيام بكافة الأعمال الموكلة بهم بمنتهى الكفاءة والفعالية حيث نجد أن دوافع الفرد في هيئة سلوك يعبر عن امتداده لبذل مجهودات تمكنه من تحقيق عدة أهداف مع بعضها البعض وفي آن واحد، ثم يمتد الى إشباع ما يشعر به من نقص في حاجاته من كافة أنواع العوائد المادية والمعنوية المتحققة نظير أدائه بما يشير لأهمية تمتع القادة بالذكاء الاستراتيجي والذكاء الشعوري في آن واحد، وتوظيف الذكاء الشعوري والتقمص العاطفي مع عناصر الذكاء الاستراتيجي لا سيما الدافعية لإيجاد قيادة متفوقة تشعر بنوايا العاملين وأهدافهم (العزاوي، 2010، 190).

ويوضح صليحة (2012) بأن الدافعية في العمل من اهم الأساليب الإدارية الفعالة في إدارة الأفراد، كونها تعد المحرك الأول والأهم لسلوك الأفراد الأمر الذي يحفزهم للتصرف بالية تنعكس إيجابيا فيما بعد على الكفاءة والفعالية الإنتاجية للمنظمات والدافعية ثلاث محددات رئيسية هي: (الظروف المادية للعمل، حاجات الفرد، والظروف الاجتماعية للعمل). يتم تحفيز العاملين لتبني هدف مشترك وتنفيذ رؤية مشتركة توصل المنظمة للنجاح والتميز في كافة الأصعدة تحديدا الاستراتيجي، عبر الإصغاء الفعال لمعرفة أماكن ونقاط واليات تحفيز الموظفين، فالقادة المبدعون قادرين على اتباع نهج فعال في أسلوب إيصال المعلومات والتواصل مع الآخرين بطريقة ملهمة بناءة، وبرؤى مبدعة ليس فقط من خلال مشاركتهم لموظفيهم بالمعلومات المتاحة فحسب، بل وإنما أيضاً من خلال معرفة ما يحفز موظفيهم لاتباع تعليماتهم التي ستقضي بارتقاء المنظمة على كافة الأصعدة. تمثل دافعية العاملين رغبتهم في إظهار المجهود اللازم المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها بحيث يمكن لذلك الجهد أن يُشبع في الوقت نفسه احتياجات الموظفين، ويتضمن هذا التعريف ثلاث مكونات هي (الجهد، الأهداف المنظمة، والحاجات الفردية)، وعليه تعتبر الدافعية هي بمثابة حصيلة تفاعل مجموعة من العوامل الذاتية التي تتعلق بالموظفين أنفسهم، وبالعوامل الخارجية التي تحدد السلوك في مدى زمني معين على إن الدافعية تتميز بالتغير والتطور المستمرين، وتختلف من فرد لآخر ومن مستوى إدارة لآخر، ومن موقف لآخر.

وتكمن فاعلية هذا العنصر بأهمية تقديم الحوافز للعاملين، كون الحوافز بكافة أبعادها المعنوية والمادية تعد من أهم المثيرات التي تدفع الأفراد إلى العمل، والالتفاف حول هدف مشترك عام يجمعهم ويوجه سلوكهم، ويغرس فيهم الشعور بالمسؤولية، وتعزيز عناصر الدفع الذاتي في داخلهم، الأمر الذي يني روح المبادرة فيهم ثم الإيمان بأداء ما يوجههم قادتهم لتنفيذه، ، وهنا يلعب الذكاء الاستراتيجي من خلال عنصر الدافعية على ترسيخ السمات القيادية والارتقاء بأداء العاملين والمنظمة، فتعمل كقوى داخلية للأفراد تتحكم في الاتجاه والقوة، وفي استمرار السلوك الإداري للأفراد العاملين في المنظمة، مما تقوم بجعل موظفيها على استعداد لبذل مستوى عال من الجهد لفترة معينة من الزمن المستمر، نحو هدف معين (Glinow & McShane, 2008, 34):

يستطيع القادة الذين يتمتعون بالقدرة على فهم الأمور التي تحفز كافة الموظفين، ويمتلكون القدرة على التواصل مع المرؤوسين بطريقة ملهمة توظيف عنصر الدافعية بشكل فعال، من خلال تقديم الحوافز للعاملين، وهذه الحوافز تتمثل بما يسمى R ' s4، وتشمل ما يلي:

← المكافآت Rewards

← المسؤوليات Responsibilities

← الأسباب Reasons

← العلاقات Relations

ومن هنا فان الدافعية تشكل إحدى أهم الأدوات التي تستخدمها المنظمات لتحقيق أهدافها واستخلاص نتائج فعالة وخلق بيئة عمل إيجابية، وكذلك تنفيذ البرامج المخطط لها بنجاح، نظراً لأنها ستؤدي إلى تحقيق الرضا الداخلي للفرد من خلال شعوره بأنه مسئول وملتزماً بواجباته ويقوم بأعماله بكل رضا وسعادة، وبالتالي فإن نجاح المنظمات يتحقق باستخدام الدافعية بدرجة عالية في هذه المنظمات (Camilla, 2011)

ويعرف الباحث الدافعية بأنها الية فعالة في تحقيق أهداف منظمات الأعمال من خلال تأثيرها في توجيه وتحفيز توجهات الأفراد العاملين بها ودفعهم باتجاه تحقيق أهداف هذه المنظمات، نظراً لأن الموارد البشرية هي المكون الرئيس والأساسي لدى أي منظمة، وبدونها لا تستطيع أي منظمة تحقيق أهدافها،

وبالتالي فإن الدافعية مهمة وأساسية لتوجيه جهود الأفراد العاملين في المنظمات وجعل دوافعهم ورغباتهم الشخصية تتوافق مع الأهداف الرئيسية للمنظمات بما يضمن لهذه المنظمات النجاح والاستمرارية.

4) الرؤية المستقبلية (Visioning)

تعد الرؤية الاستراتيجية للمنظمة مستقبلها على المدى البعيد، بتحديد أوجه الأنشطة والمجالات التي سوف تركز عليها وتنافس فيها مع غيرها من المنظمات التي تعمل ضمن المجال نفسه، مما يضمن لها تحقيق الحصة السوقية المستهدفة (أمين، 2014 ، 187) تعتمد جودة الاستراتيجية بشكل كبير وأساسي على رؤية استراتيجية واضحة ثم على حجم الخبرات في توقع الحقائق على أنها موجودة مما يساهم في ظهور منتج جديد أو خدمة متميزة أو هدف تنافسي متميز (عبد، 2018).

ويعرف الباحث الرؤية المستقبلية بأنها عبارة عن وصف للصورة المستقبلية الأمثل التي تتطلع إليها منظمات الأعمال لتتفوق بها على أوضاعها الحالية وتعمل جاهدة لتحقيقها، ويرى الباحث أن الشركات الرائدة هي التي تتبنى رؤية استراتيجية مستقبلية واضحة، وتعمل جاهدة على مشاركة موظفيها بهذه الرؤية من خلال تحفيزهم على العمل بما يحقق النجاح الاستراتيجي للمنظمة.

5) الشراكة (Partnership)

باتت الشراكات الاستراتيجية إحدى أهم وأكفئ السمات العصرية للأعمال التجارية التي تتبعها المنظمات، ويرى عبيد (2015 ، 202) بأن الشراكة تتمثل في قدرة المنظمات على إقامة تحالفات أو شراكات مع منظمات أخرى على الصعيد كافة الأصعدة، حيث أن الميزات التي بإمكان المنظمات أن تجنيها جراء إقامة الشراكات كثيرة، منها الحصول على أساليب تكنولوجية جديدة لتعزيز قدرات التصنيع والحصول على فرص لتوسيع الأسواق خاصتها، عدا عن تقليل المخاطر المالية فضلا عن تعلم قدرات جديدة. ويبحث قادة المنظمات من خلال الشراكة مع منظمات أخرى عن شركاء بإمكانهم إعطاء قيمة مضافة لمنظمتهم، عن طريق التعاون والثقة، على أساس هدف العمل المشترك، كأن تتفق الشركات المتنافسة على التعاون بشأن

مشروع معين كتقديم منتج جديد أو تطوير تكنولوجيا مستحدثة لتحقيق هدف استراتيجي محدد لكل من الطرفين المتعاقدين.

وتعكس الشراكة ذكاء القادة استراتيجيا من حيث إجابة إقامة الشراكات والتحالفات الاستراتيجية مع المنظمات الأخرى برؤية شاملة إضافة الى إبرام الاتفاقيات والتحالفات أو عقد اندماجات مع منظمات أخرى في صورة شبكات استراتيجية. وهنا يتحدد دور المنظمات في الارتقاء بقدرات قادتها على تحسين كفاءة الشركاء وإشراكهم في أداء المهمات وتقليل التكاليف وتحويل تنافسهم الى تعاون لضمان انسيابية الخيارات والأفكار بين الشركاء، والتكنولوجيا، في إطار العمل التعاوني للشارك في جميع ما تحتاجه المنظمات من معدات ومواد وأفكار، ومن موارد نادرة، أو لتقليل التهديدات والمخاطرة عن تصنيع منتجات جديدة، والدخول الى الأسواق الجديدة، والتخلص من الجمود، والتكيف مع البيئة المتغيرة بحيث تشبع حاجات العملاء المستفيدين وتعمل على توسيع نطاق خدمتهم والتفوق في الأداء، وكذلك دعم الاستثمار طويل الأمد (كرامز، 2011، 153).

وهناك عدد من المعايير تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار الشركاء من المنظمات الأخرى، وإبرام الشراكات والتحالفات، وأهمها ما يلي:

- وجود ميزة تنافسية (إنتاجية أو تكنولوجية أو تسويقية) لدى أطراف المشاركين.
 - الموازنة في مساهمات الطرفين.
 - أن يتفق الطرفان على الاستراتيجية المقرر اتباعها.
 - وجود توافق بين الشركاء على مستوى الإدارة العليا.
- كما أن شراكة المنظمات لا تعني اندماجها مع بعضها وهو الأقرب إلى مفهوم الشراكة، لأن التحالف يحفظ لكل منظمة شخصيتها وكيانها المستقل، في حين أن الاندماج قد يجعل المنظمات تفقد شخصيتها واستقلاليتها وتذوب في بعضها لتبرز منظمة جديدة.

ويعتمد نجاح التحالفات الاستراتيجية على العوامل التالية:

1. وضوح الهدف الاستراتيجي.
2. توفر القدرة على الإنجاز.
3. تحديد الأداء المتوقع.
4. وفرة المعلومات.
5. الثقة بين المنظمات في جميع المتعلقات حول الشراكة.

ويعرف الباحث الشراكة بأنها القدرة على إقامة الشراكات الاستراتيجية مع منظمات أخرى، المشاركة الموارد والخبرات وإضافة قيمة جديدة للمنظمة وذلك بهدف تحقيق أهداف تلك المنظمات وتحويل الموارد غير المستغلة بشكل كاف إلى مراكز جديدة للربحية أو الدخول إلى أسواق جديدة بسرعة أكبر وبتكلفة أقل وتوجها نحو كسب مزايا تنافسية ولضمان الديمومة والاستمرارية

7.1.2 مداخل تفسير الذكاء الاستراتيجي

هناك مدخلين أساسيين لعملية الذكاء الاستراتيجي قد برزا في منظمات الأعمال، وهما كالتالي
(Kruger, 2010,102):

👉 المدخل الوظيفي The Functional Approach

يتمثل دور الذكاء الاستراتيجي في هذا المدخل بالمنظمات الذي تعتمد على الطريقة المركزية في سياسته وفي اتخاذ قراراته، والتي تتركز فيها مسؤولية اتخاذ القرار بالإدارة العليا، أما أقسام المنظمة الأخرى فتقوم بعملها في جمع المعلومات الخاصة بأنشطتها بشكل مستقل (داودية، 2012، 27). وتعود عملية صناعة القرارات التشغيلية لكل قسم من هذه الأقسام إلى تصورات الأقسام التابعة لها، الأمر الذي يساعد في تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة بنجاح، مع ضرورة الإشارة إلى محدودية التعامل مع المعرفة المتاحة لدى موظفي الإدارة العليا، واعتمادهم في الغالب على الذكاء العملياتي في التعامل مع القضايا مثل: (تقييم المنافسين، والتكنولوجيا الجديدة).

👉 المدخل العملي The Process Approach

من خلال المدخل العملي فإن المعرفة وصناعة القرارات لا تكون بين يدي مدراء الإدارة العليا فقط، بل يشترك فيها رؤساء الأقسام الأخرى في صناعتها أيضا ، حيث يتم توظيف الذكاء الاستراتيجي لتلبية متطلبات رؤساء الأقسام من المعلومات، وبهذا يساهم العاملون في الأقسام الأخرى بطرح تصوراتهم إزاء مستقبل المنظمة من خلال المعلومات التي يحصلون عليها حول مستقبل المنظمة لصناعة القرارات (Dorn, 2010) ، في ظل التغيرات المتسارعة في الصناعة والتكنولوجيا، أو في مجال الأسواق، وخدمة الزبائن، الأمر الذي جعل المدراء التنفيذيون بحاجة لمواكبة مؤشرات التغيير المتسارعة، الأمر الذي عزز أهمية الذكاء الاستراتيجي لتكون جزء أساسي من ثقافة المنظمة، للدور الواضح والمميز بتحسين ثقافة التعاون بين الموظفين، ومشاركة المعلومات لجميع العاملين باختلاف أدوارهم الوظيفية .

المبحث الثاني: إدارة المخاطر في البنوك التجارية

تعتبر المخاطر من أهم العمليات التي يجب على البنوك الاهتمام بها، حيث أنها متلازمة للعمل المصرفي فهي تشمل على العديد من الأنواع التي تتناسب مع طبيعة العمل المصرفي وتشكل انعكاسا للبيئة التي يعمل بها، إذ أن هذه المخاطر تؤثر بشكل كبير على الأداء المالي والربحية ونتائج الأعمال في البنك وربما ستؤثر على استمراريته، وعليه فإنه يجب على البنك أن يكون له الخبرة الكافية للتعامل مع هذه المخاطر، وذلك من خلال فهم طبيعتها والعوامل التي تؤدي لنشوءها والمصادر المحتملة لها للوصول إلى الإجراءات الواجب اتخاذها لإدارة هذه المخاطر. (العياش، 2016).

1.2.2 مفهوم إدارة المخاطر

تعرف إدارة المخاطر على أنها علم من أهم العلوم في إدارة المشاريع الذي يساعد في تحديد وتقييم وقياس المخاطر والعمل على وضع إستراتيجيات لإدارة هذه المخاطر، والتي تتضمن عملية نقل المخاطر من جهة لأخرى والعمل على تقليل الآثار السلبية لها وتجنبها في المستقبل. (بوبكر وأحمد، 2019).

وفي تعريف آخر لإدارة المخاطر فهي مجموعة من الأدوات والمعايير والتقنيات والآليات المطلوبة لتنفيذ إستراتيجيات البنك، والتي تعمل على إدارة الأصول والخصوم على كل من مخاطر السيولة، ومخاطر أسعار الفائدة والمخاطر السوقية والإئتمانية (Inegbedion et al., 2020).

وقد عرف (معاريف، 2019) إدارة المخاطر على أنها جميع الإجراءات والسياسات وأنظمة التحكم والرقابة والموارد البشرية والإدارية والمالية التي تنفذها البنوك للحد والكشف من المخاطر التي ترتبط بأنشطتها بصورة مباشرة وغير مباشرة.

من هنا يمكن تعريف إدارة المخاطر من وجهة نظر الباحثة بأنها عملية التنظيم المتكامل الذي يهدف لمواجهة المخاطر بأفضل الطرق وأقل التكاليف، وذلك عن طريق الكشف عن هذه المخاطر وقياسها وتحليلها وتحديد الوسائل التي تساعد في مواجهة المخاطر المتوقعة.

2.2.2 أهداف إدارة المخاطر

يظهر الدور الأساسي لإدارة المخاطر في البنوك في عملية تقليل المخاطر التي تواجه البنوك، وذلك من خلال تحديد وقياس ومتابعة المخاطر، على كونها تساعد في تطبيق سياسات مجلس الإدارة للحد من المخاطر، بالإضافة إلى دورها الهام في عمليات تحديد رأس المال المناسب في البنك (النجار، 2017)، وعليه فإن إدارة المخاطر في البنوك العديد من الأهداف والتي تتمثل فيما يلي: (حجازي وآخرون، 2021)

1. المشاركة في وضع إستراتيجيات البنوك وطريقة تنفيذها.
2. تطوير وتنمية الميزة التنافسية في البنوك وذلك عن طريق التحكم في التكاليف المالية التي تؤثر على نسب الربحية.
3. قياس وتحديد ورصد المخاطر التي تؤثر على تحقيق أهداف البنوك.
4. العمل على تنويع المحافظ الاستثمارية من الأوراق المالية في البنوك.
5. المساعدة في تحديد كفاية رأس المال لدى البنوك وذلك وفقاً لمقررات لجنة بازل.

وعليه يظهر الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر في استمرار ونمو البنوك وتحقيق الأرباح على أن يكون له كفاية في رأس المال بما يتلاءم مع احتياجات البنك، كما وأن لإدارة المخاطر أهمية كبيرة بالنسبة للمودعين والعاملين والمساهمين في البنوك، فبالنسبة للمودعين فإن إدارة المخاطر تعمل على الحد من المخاطر والعمل على تقليلها وتجنبها حتى لا تؤثر على أموال المودعين، أما بالنسبة للعاملين في البنوك فهي تضمن لهم المحافظة على وظائفهم، وبالنسبة للمساهمين فهي تؤدي إلى الزيادة في العائد من الاستثمار. (الشمري، 2014)

3.2.2 أهمية إدارة المخاطر المصرفية

تنامت إدارة المخاطر بشكل واسع بعد الأزمات المالية العديدة وتحديداً بعد الأزمة المالية العالمية مما أدى بالسلطات الرقابية والجهات الإشرافية إلى البحث عن الأساليب الجديدة للوصول إلى نظام إدارة المخاطر ذو هيكلة جيدة، وعليه تظهر أهمية إدارة المخاطر من خلال ما يلي: (شهاب، 2016)

1. المساعدة في تشكيل الرؤيا المستقبلية الواضحة، وذلك من خلال تحديد الخطط وسياسات العمل الواضحة.
2. تطوير وتنمية الميزة التنافسية للبنوك وذلك عن طريق التحكم في التكاليف الحالية والمستقبلية التي تؤثر على الربحية.
3. العمل على تقييم المخاطر والتحوط ضدها بما لا يؤثر على ربحية البنوك.
4. تتفق عمليات اتخاذ القرارات التي تتعلق بتحمل المخاطر مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة المالية.
5. يتناسب العائد المتوقع مع درجة المخاطر.
6. تخصيص رأس المال والموارد بما يتناسب مع مستويات المخاطر.

4.2.2 خطوات إدارة المخاطر المصرفية

تعتبر عملية إدارة المخاطر خطوة استباقية ومقاربة للتحكم في المخاطر من خلال التعرف على تلك المخاطر والعمل على تفسيرها وتحليلها ومحاولة التقليل من أثرها لمنع حدوثها، ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية:

- [1] تحديد حجم المخاطر: من الممكن العمل على تحديد حجم المخاطر من خلال العمل على الجمع البيانات حول المخاطر التي من المتوقع حدوثها ، ويتم ذلك بالاعتماد على الخبرات السابقة ودراسة المشاريع السابقة المشابهة للمشروع، بالإضافة لأنه من الممكن استخدام بعض التقنيات والأدوات في جمع البيانات كالعصف الذهني واستشارة أصحاب الخبرة في المجال. (مصلح، 2018)
- [2] تحليل المخاطر: وتتمثل في تصنيف المخاطر والوقوف على المصادر الأصلية، فهي تعتبر أسلوب لدراسة العلاقة ما بين أسباب ونتائج الخطر في البنك، إذ يتم في هذه الخطوة أخذ القائمة الأولية للمخاطر وتقييم أثر كل خطر على البنك لمعرفة أهمية الخطر ومدى خطورته. (عبد الله، 2021)
- [3] قياس وتقييم المخاطر: وتتم هذه المرحلة بعد عملية تحليل المخاطر، إذ أن كل نوع من المخاطر ينظر إليه بأبعاده الثلاث الحجم والمدة واحتمالية الحدوث لهذه المخاطر، حيث يعتبر الوقت المناسب الذي يتم فيه قياس المخاطر ذو أهمية كبيرة بالنسبة لإدارة المخاطر. (النجار، 2017)

[4] التحكم في المخاطر: وهي تلك الطرق والوسائل التي تستخدم لمواجهة المخاطر، فهي تمثل العملية التي يتم من خلالها التعامل مع المخاطر التي يتم تقييمها وذلك من خلال التقنيات المستخدمة في كل مخاطرة، وهذه التقنيات تتمثل في تخفيض المخاطر وتفادي المخاطر والاحتفاظ بالمخاطرة. (Zadebagher et al., 2016)

[5] مراقبة المخاطر والسيطرة عليها: وهذه الخطوة هي الخطوة النهائية في عمليات إدارة المخاطر والمتمثلة في مراقبة المخاطر لتحديد أي تغيير في حالتها حيث أنها تتحول من المخاطر المتوقعة إلى المشاكل أو العوائق التي تعيق الخطة الإستراتيجية والمبادرات والمشاريع، وعليه يصبح على إدارات البنوك مواجهة هذه المخاطر بإستراتيجيات جديدة. (الربيعي والجبوري، 2018)

5.2.2 أساليب إدارة المخاطر المصرفية

عندما تواجه البنوك مخاطر فإن أمامها العديد من الخيارات للتعامل مع هذه المخاطر لتجنب هذه المخاطر أو قبولها، ومن الممكن نقلها إلى طرف آخر، وعليه تتمثل أساليب إدارة المخاطر فيما يلي:

1) تجنب المخاطر: تتبنى البنوك هذا الأسلوب في حال لم يكن لديها الإمكانات التي تلزم لتحمل تلك المخاطر، ولكنها في ذات الوقت سوف تخسر الأرباح المتأتية من هذه العمليات المصرفية، إذ أن على البنوك اختيار الإستراتيجية التحوطية، لكنها اختارت عدم المخاطرة مقابل خسارتها للعائد المتوقع من العمليات المصرفية من خلال تجنب المخاطر إذا لم تكن قادرة على تحملها، إذا كان تجنب المخاطر أقل من تكلفة إدارة هذه المخاطر. (العلواني، 2016)

2) قبول المخاطر: وهذا الأسلوب معاكس للأسلوب الأول، فهو يهدف إلى الحصول على العائد المتوفر إذا كان العائد المتوقع أكبر من المخاطر المتوقعة أو إمكانية البنوك تحمل المخاطر المتوقعة وقدرة إدارة البنوك على إدارة المخاطر بالشكل المناسب. (الحاج، 2021)

3) تحويل الخسارة: تعمل البنوك إلى تحويل الخسائر إلى طرف آخر عن طريق تحمل تكلفة نقلها وذلك من خلال الكفالات الحكومية أو التأمين أو الحصول على الضمانات. (Karyani et al., 2019)

6.2.2 مقررات لجنة بازل لإدارة المخاطر في البنوك التجارية

برزت أهمية وضرورة إدارة المخاطر مع تزايد حدة الأزمات المالية التي تواجهه الأنظمة المالية والمصرفية العالمية بشكل دوري تقريباً، حيث أثارت هذه الأزمات المصرفية على إهتمام المصرفيين والاقتصاديين على المستوى الدولي وخاصة المؤسسات المالية الدولية وبالضبط بنك التسويات الدولية وصندوق النقد الدولي ومسؤولي الدول الصناعية الكبرى، وعليه فقد تم إنشاء لجنة بازل في عام 1974 من محافظي البنوك المركزية لهذه الدول وبرئاسة كوك وهو محافظ بنك إنجلترا في مدينة بال في سويسرا، لذا سميت اللجنة بلجنة بال أو لجنة بازل، والتي تم بيانها فيما يلي:

أولاً: مقررات لجنة بازل 1: عملت لجنة بازل على تقسيم دول العالم إلى مجموعتين وذلك من حيث أوزان المخاطرة الائتمانية، وهي تضم الدول المتدنية المخاطر والتي تضم مجموعتين وهما:

← المجموعة الأولى وتضم الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بالإضافة إلى سويسرا والمملكة العربية السعودية.

← المجموعة الثانية وتضم الدول التي قامت بعقد بعض الترتيبات الافتراضية وخاصة مع صندوق النقد الدولي وهي (النمسا، النرويج، البرتغال، فلندا، أستراليا، إسبانيا، الدانمارك، اليونان، تركيا) وقد قامت اللجنة بتعديل ذلك المفهوم في عام 1994 وذلك باستبعاد أي دولة من هذه المجموعة لمدة 5 سنوات إذا ما قامت بإعادة جدولة دينها العام الخارجي، أما بالنسبة للدول مرتفعة المخاطر فهي تشمل كل دول العالم ما عدا الدول التي تم الإشارة إليها في المجموعة.

ثانياً: مقررات لجنة بازل 2: نظراً للانتقادات الكثيرة التي تعرضت لها اتفاقية بازل 1 وبسبب تأثر القطاعات المصرفية بالأزمات التي حدثت في التسعينات، وهذا دفع اللجنة إلى دراسة أسباب هذه الانتقادات والأزمات التي حدثت والتي تبين أنها ناتجة عن ضعف قدرة البنوك على إدارة المخاطر التي تتعرض لها وضعف الرقابة الداخلية والخارجية من قبل البنوك المركزية، وعليه فقد خرجت اللجنة إلى ضرورة تحديث معيار بازل 1 وتطويره، فنتج عنه معيار جديد والذي عرف باتفاقية بازل 2 في عام 2001 وبدأ في التطبيق في عام 2005.

ثالثاً: مقررات لجنة بازل 3: أعلنت الجهة الرقابية للجنة بازل للرقابة البنكية من تاريخ 10 سبتمبر لعام 2010 على إصلاحات جديدة للقطاع البنكي أطلق عليها بازل 3 تلزم اتفاقية بازل 3 البنوك بتحسين نفسها جيداً من الأزمات دون ضرورة اللجوء للحكومة أو إلى البنوك المركزية، وذلك من خلال زيادة متطلبات رأس المال ورفع جودة مما يمكنها من الصمود أمام التقلبات الاقتصادية المختلفة. (سالم ، 2017)

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

وتناول الباحث في هذا الفصل من الدراسة وصفا للمنهجية التي تم اتباعها ، حيث تم استعراض نوع الدراسة ، وطبيعتها والاستراتيجيات المتبعة و الطرق و الإجراءات المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات .

2.3 منهج الدراسة

يهدف تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة والإجابة عن كافة أسئلتها اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي / الوصفي التحليلي ، وذلك لوصف الظاهرة قيد الدراسة والمتمثلة بالتعرف على اثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة) في إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر ، تحليل المخاطر ، تقييم المخاطر ، الاستجابة للمخاطر) في البنوك التجارية بمدينة الرياض ، حيث تم تصميم استبانة لقياس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة ، وإيجاد العلاقة بين متغيراتها ، وتحليلها وتفسيرها ، بهدف الوصول إلى النتائج المرجو الوصول إليها .

3.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية بمدينة الرياض

4.3 عينة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة ، والمكونة من (188) موظفا وموظفة وهم جميع موظفي الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية في البنوك التجارية بمدينة الرياض ، وقام الباحث بتوزيع (188) استبانة على المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في الادارة العليا و الوسطى والتشغيلية ، و بعد الانتهاء من توزيع الاستبانة تم جمع (183) استبانة , كان منها (177) استبانة صالحة

للتحليل الاحصائي وتم استبعاد (4) استبانات غير صالحة للتحليل الاحصائي ، و قد بلغ حجم عينة الدراسة (177) وذلك بنسبة (94 %).

5.3 مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة لجمع البيانات على مصدرين هما :

● أولا : المصادر الثانوية

حيث قام الباحث بجمع البيانات المتعلقة بالدراسة الحالية من خلال الرجوع الى مصادر البيانات الثانوية ، والتي تتمثل في المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة ، والمقالات ، والدوريات ، والتقارير ، والأبحاث ، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة .

● ثانيا : المصادر الأولية

قام الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة وذلك لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث ، وضمت الاستبانة عدد من العبارات التي تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها ، كما تعكس متغيرات الدراسة وأبعادها بحيث تغطي كل من المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) ، والمتغير التابع (إدارة المخاطر) ، وتم توزيعها على المدراء و رؤساء الأقسام في البنوك التجارية بمدينة الرياض .

6.3 أداة الدراسة :

تم جمع البيانات المتعلقة بالمتغير المستقل وهو الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة) و المتغير التابع وهو إدارة المخاطر بأبعاده (تحديد المخاطر ، تحليل المخاطر ، تقييم المخاطر ، الاستجابة للمخاطر) من خلال الاستبانة والتي كانت مكونة من :

● الجزء الأول : يتضمن هذا الجزء البيانات الديموغرافية و الوظيفية للمستجيبين من عينة

الدراسة (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة)

● الجزء الثاني : ويحتوي هذا الجزء على المتغيرات و الأبعاد الرئيسة للدراسة حيث قسمت إلى

محورين :

لـ المحور الأول : المتغير المستقل وهو الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة) .

لـ المحور الثاني : المتغير التابع إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر ، تحليل المخاطر ، تقييم المخاطر ، الاستجابة للمخاطر) .

وتكونت الاستبانة من (40) فقرة , والجدول التالي يبين توزيع فقرات الاستبانة على محاورها

جدول (1) توزيع فقرات أداة الدراسة على الأبعاد والمحاور

المتغير	الأبعاد	حدود الفقرات	عدد الفقرات
الذكاء الاستراتيجي	تفكير النظم	5-1	5
	الحدس	10-6	5
	الرؤية المستقبلية	15-11	5
	الشراكة	20-16	5
عدد فقرات محور الذكاء الاستراتيجي			20
إدارة المخاطر	تحديد المخاطر	25-21	5
	تحليل المخاطر	30-26	5
	تقييم المخاطر	35-31	5
	الاستجابة للمخاطر	40-36	5
عدد فقرات محور إدارة المخاطر			20

7.3 ثبات أداة الدراسة

أن نتائج قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة عبر احتساب قيمة معامل كرونباخ الفا

(Cronbach Alpha Coefficient تؤكد ثبات أداة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة (الذكاء الاستراتيجي ، إدارة

المخاطر) ووفقاً لإجابات الأفراد المستهدفين في البنوك التجارية بمدينة الرياض المبحوثة

جدول (2) معامل الثبات لفقرات أبعاد ومتغيرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	قيمة ألفا	عدد الفقرات
الذكاء الاستراتيجي	تفكير النظم	0.787	5
	الحدس	0.700	5
	الرؤية المستقبلية	0.822	5
	الشراكة	0.893	5
الذكاء الاستراتيجي			20
إدارة المخاطر	تحديد المخاطر	0.781	5
	تحليل المخاطر	0.800	5
	تقييم المخاطر	0.739	5
	الاستجابة للمخاطر	0.836	5
إدارة المخاطر			20

وكما يوضح جدول (2) فإن قيام معامل الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة قد تراوحت ما بين (

0.851) كأدنى قيمة لبعء (الذكاء الاستراتيجي) و (0.894) كأعلى قيمة لبعء (إدارة المخاطر) ويلاحظ أنه ألفا

قد تعدت النسبة الدنيا المقبولة لأغراض التحليل الإحصائي لذلك تكون جميع قيم جميع القيم أكبر من (

0.70) مما يؤكد على وجود اتساق بين فقرات أداة الدراسة وموثوقية أداة الدراسة الأمر الذي يؤكد

اعتمادها لأجراء التحليل الإحصائي .

8.3 ملائمة نموذج الدراسة

● أولاً: اختبار الارتباط الخطي المتعدد

يتناول الجدول (3) نتائج اختبار الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل (الذكاء

الاستراتيجي) بواسطة معامل بيرسون

جدول (3) الارتباط بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (المتغير المستقل)

الذكاء الاستراتيجي	تفكير النظم	الحدس	الرؤية المستقبلية	الشراكة
تفكير النظم	1	-	-	-
الحدس	0.360	1	-	-
الرؤية المستقبلية	0.304	0.495	1	-
الشراكة	0.070	0.236	0.273	1

تشير النتائج التي تناولها الجدول (3) أن أبعاد المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) لا يوجد بينها ارتباط خطيا عاليا بدلالة انه أعلى قيمة ارتباط بلغت (.495) كانت بين بعدي الرؤية المستقبلية و الحدس ، وكانت قيم الارتباط بين الأبعاد الأخرى اقل من تلك القيمة ، وذلك يوضح عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد العالي بين أبعاد المتغير المستقل إذا جاء جميعها اقل من (0.80) ، اذ يعتبر ذلك أن العينة تخلو من مشكلة الارتباط الخطي العالي المتعدد للمتغيرات المستقلة . (Sekran & Bougie , 2004,359) (2010 , 329 ; Gujarati

وللتأكد من عدم وجود تداخل خطي و ارتباط عالي بين أبعاد المتغير المستقل الأربعة تم احتساب

معامل التضخم و التباين المسموح به لأبعاد المتغير المستقل ، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي :

الجدول (4) معامل تضخم التباين والتباين المسموح به

المتغير	VIF معدل تضخم التباين	التباين المسموح به Tolerance
تفكير النظم	1.179	0.848
الحدس	1.440	0.695
الرؤية المستقبلية	1.409	0.710
الشراكة	1.099	0.910

يشير الجدول (4) إلى أن جميع قيم معامل تضخم التباين كانت أكبر من (1) وأقل من (10) ، كما يشير إلى أن جميع قيم التباين المسموح به كانت أقل من (1) وأكبر من (0.10) ما يدل على عدم وجود ارتباط خطي بين أبعاد المتغير المستقل (Sekaran & Bougie , 2010,351) . 12.4 الأساليب الإحصائية التي استخدمتها الدراسة : لأجل الإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها قام الباحث باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية - Statistical Package for Social Sciences (SPSS , V21)

لغايات إجراء التحليلات الإحصائية التي تتوافق مع فرضيات الدراسة وأسئلتها ، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية المبينة أدناه :

معامل الفا كرونباخ وذلك لأجل التأكد من ثبات أداة الدراسة .

مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive statistic Measures لأجل بيان النسب المئوية ، والتكرارات ، والمتوسطات الحسابية ، وبيان الأهمية النسبية ، ولتقديم وصف لخصائص عينة الدراسة . اختبار الارتباط الخطي المتعدد والكشف عن وجود العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة . اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) للتأكد من ظاهرة عدم وجود ارتباط خطي مرتفع بين المتغيرات المستقلة . اختبار ارتباط بيرسون للكشف عن علاقة الارتباط الموجبة لأبعاد المتغير المستقل . تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية

والفرضيات المتفرعة عنها . الأهمية النسبية : تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لتحديد لدائل الإجابات عن كل فقرة من الاستبانة التي تم تقسيم فقراتها إلى (5) . ومن خلال الاعتماد على المعادلة التالية:

$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{1-5}{3} = 1.33$$

وبناء على المعادلة اعلاه تم احتساب المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة الموافقة لكل فقرة من فقرات الاستبانة ، حيث تم الحكم على قيم المتوسطات الحسابية لأجل تحديد درجة الموافقة حسب الصيغة المبينة أدناه :

- منخفضاً إذا بلغ المتوسط الحسابي من 1.00 – إلى أقل من 2.33 .
- متوسطة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 2.34 – إلى أقل من 3.66 .
- مرتفعاً إذا بلغ المتوسط الحسابي من 3.67 – ولغاية 5.00 .

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد :

يوضح هذا الفصل الخصائص الديموغرافية و الوظيفية لأفراد العينة , ووضح خصائص عينة الدراسة وهم مدراء و رؤساء أقسام الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية بمدينة الرياض , و أجاب هذا الفصل عن التساؤلات المطروحة , فضلا عن اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج التي توصلت اليها الدراسة

2.4 وصف خصائص عينة الدراسة :

يعرض الجدول (5) نتائج الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس العمر المؤهل العلمي , عدد سنوات الخبرة) وتفسيرها :

جدول (5) موظفين الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية في البنوك التجارية بمدينة الرياض وفقا

للجنس

الفئة	العدد	النسب المئوية
ذكر	103	58.2
أنثى	74	41.8
المجموع	177	100

يعرض الجدول (5) توزيع العاملين في الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية في البنوك التجارية بمدينة الرياض متغير الجنس حيث بلغ الذكور المشاركين في العينة (103) مديرا و رئيس قسما بنسبة بلغت (58.2 %) من إجمالي العينة ، مقارنة بعدد الإناث التي بلغت (74) مديرة ورئيس قسم بنسبة (41.8 %) ، ودلالة هذه النسب بتدني نسبة عدد الإناث مقارنة مع عدد الذكور ، قد تعزى لعوامل الثقافة

المجتمعية السائدة في السعودية وكون عمل البنوك يتطلب الدوام لساعات متأخرة ليلا وهذا لا يناسب الثقافة المجتمعية ولا الإناث ، مما جعل هذا القطاع جاذبا للذكور اكثر من الإناث.

جدول (6): موظفين الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية في البنوك التجارية بمدينة الرياض وفقا

للخبره

الفئة	العدد	النسب المئوية
أقل من ٣٠ سنة	28	15.8
٣٠- أقل من ٤٠ سنة	65	36.7
٤٠- أقل من ٥٠ سنة	64	36.2
٥٠ سنة فأكثر	20	11.3
المجموع	177	100

يظهر الجدول (6) أن الفئة العمرية الأكبر هي التي تقل أعمارهم عن (40 سنة) حيث شكلت ما نسبته (36.7 %) من عينة الدراسة البالغ عددها (177) موظفا في الإدارة العليا والوسطى ، أما الفئة التي تليها فكانت (40 – أقل من 50 سنة) وبلغت نسبتهم (36.2 %) ومن ثم تليها الفئة (أقل من 30 سنة) وبلغت نسبتها (15.8 %) ، فما حلت الفئة العمري (50 سنة فأكثر) المرتبة الأخيرة بنسبة (11.3 %) ، مما يعني ان الفئة العمرية بين 30-50 سنة تشغل أكبر دورا بالبنوك الخاصة كونه قطاعا حساسا ويواجه العديد من المخاطر لذا يتطلب أشخاص ذوي أعمار متفاوتة للعمل بها . كما وان هذا يعني أن قطاع البنوك يمتلك بنية متينة من الموارد البشرية بالأعمار المختلفة تتناسب للتعامل بالأعمار المختلفة من المتعاملين معه.

جدول (7) موظفين الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية في البنوك التجارية بمدينة الرياض وفقا

للمؤهل العلمي

الفئة	العدد	النسبة المئوية
دبلوم فأقل	14	7.9

52	92	بكالوريوس
27.7	49	ماجستير
14.4	22	دكتوراة
100	177	المجموع

يظهر الجدول (7) أن النتائج تشير الى أن نسبة حملة شهادة البكالوريوس كانت الأكبر حيث بلغت نسبتهم (52.0 %) وكان عددهم (92) موظفا , تليها نسبة حملة الماجستير حيث بلغت نسبتهم (27.7 %) وكان عددهم (49) , وفي المرتبة الثالثة حملة درجة الدكتوراه بنسبة (12.4 %) و بلغ عددهم (22) , وحل حملة شهادة الدبلوم فأقل في المرتبة الأخيرة (7.9 %) و البالغ عددهم (14) . , على امتلاك البنوك التجارية بمدينة الرياض نسبة جيدة من الأشخاص ذوي المؤهلات المتنوعة والتي تنسجم و تتوافق مع بيئة عمل البنك .

جدول (8) موظفين الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية في البنوك التجارية بمدينة الرياض وفقا

للمستوى الوظيفي

الفئة	العدد	النسبة المئوية
رئيس قسم	100	61.5
مدير إدارة	47	62.5
نائب/مساعد مدير عام	14	8
مدير عام	7	4
المجموع	177	100

كما يظهر الجدول (8) فإن غالبية العاملين كانوا ضمن المسعى رئيس قسم ويبلغ عددهم (109) . بنسبة (61.5 %) ، يليهم مدير دائرة وعددهم (47) و تبلغ نسبتهم (26.6 %) ، ثم يليهم نائب / مساعد مدير عام و كان عددهم (14) بنسبة (8 %) وحل في المرتبة الأخيرة مدير عام وكان عددهم (7) بنسبة (4 %) . وتوضح هذه النتيجة بأن البنوك تحتاج الى وظائف اكثر في المستويات التشغيلية من الاقسام

المختلفة لكونها تعتبر الواجهة الأمامية والخط الأول في التعامل المراجعين ومع الأحداث اليومية والمتكررة بشكل كبير . وهي حلقة الوصل الأساسية في تلقي المعلومات وارسالها للجهات الأعلى .

الجدول (9) موظفين الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية في البنوك التجارية بمدينة الرياض وفقا

لعدد سنين الخبرة

الفئة	العدد	النسبة المئوية
5سنيين لأقل من 10سنوات	48	27.1
10سنوات لأقل من 15 سنة	77	43.5
15 سنة لأقل من 20 سنة	27	15.3
20سنة لأقل من 25 سنة	20	11.3
المجموع	177	100

كما يظهر الجدول (9) فإن غالبية العاملين يتمتعون بخبرة (اقل من 15 سنة) في وظائفهم يبلغ عددهم (77) موظفا وكانت نسبتهم (43.5 %) ، يتلهم العاملون الذين يملكون خبرة (اقل من 10 سنوات (وعددهم (48) بنسبة (27.1 %) ، يلهم الذين يمتلكون خبرة (أقل من 20 سنة) وعددهم (27) وكانت تبلغ نسبتهم (15.3 %) ، وحل في المرتبة الأخيرة الذين يمتلكون خبرة (اقل من 25 سنة) وكان عددهم (20) موظفون بنسبة (11.3 %) .

وذلك يعني ان القطاع الصحي يحتاج إلى أشخاص ذو خبرة كافية من أجل العمل في هذا القطاع الحساس كونه يعمل في بيئة متغيرة و يتأثر بالعديد من المخاطر مثل جائحة كورونا حيث احتاج العديد من البنوك إلى مدراء ورؤساء أقسام ذو خبرة كافية لمواجهة المخاطر التي تعرضت لها .

3.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة

الإجابة عن أسئلة الدراسة فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد

متغيراتها بالإضافة إلى تحديد مرتبة كل فقرة ، وأهميتها النسبية ، واستعراض النتائج كما يلي :

👉 أولاً: الذكاء الاستراتيجي :

↳ تفكير النظم :

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية النسبية لفقرات تفكير النظام.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
1	تمتلك إدارة البنك رؤية الأحداث المحيطة بالبنك بشكل متكامل	4.197	0.621	2	مرتفعة
2	تعتمد إدارة البنك على التفكير النظمي لتوقع الأحداث المستقبلية بكل سهولة	4.237	0.621	1	مرتفعة
3	تمتلك إدارة البنك القدرة على دمج العناصر المختلفة بهدف تحليل البيئة وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها	4.146	0.666	3	مرتفعة
4	تعتبر إدارة البنك جميع أنظمة البنك نظام مترابط وينظر إليها على أنها نظام واحد	4.067	0.679	5	مرتفعة
5	تقوم إدارة البنك بحل المشاكل عن طريق تحليل جميع عناصرها مجتمعة	4.124	0.679	4	مرتفعة

مرتفعة		4.145	المتوسط العام
--------	--	-------	---------------

يظهر الجدول (10) إجابات عينة الدراسة في البنوك التجارية بمدينة الرياض عن فقرات بعد تفكير النظم وقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (4.067 - 4.237) وكانت جميعها ذات أهمية نسبية مرتفعة ، كما كانت الأهمية النسبية للمتوسط العام للوسط الحسابي مرتفعة بنسبة (4.1542) ، مما يدل على انه موظفين الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية بمدينة الرياض يلمسون قيام البنك بالعمل بمبدأ التفكير بالنظم ، ويعود أعلى متوسط حسابي للفقرة " تعتمد إدارة البنك على التفكير النظري لتوقع الأحداث المستقبلية بكل سهولة " وبلغت نسبتها (4.237) و بانحراف معياري (0.621) فيما كان اقل وسط حسابي (4.124) للفقرة " تعتبر إدارة البنك جميع البنوك نظام مترابط وينظر إليها على أنها نظام واحد " و بانحراف معياري (0.679) ، مما يشير إلى اهتمام البنوك بمنطق تفكير النظم والسعي الدائم لتطوير والعمل بأساليب شاملة ومبتكرة من خلال القدرة على توقع الاحداث المستقبلية والتعامل معها بشكل شمولي .

لـ الحدس :

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية النسبية لفقرات الحدس

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
6	تعتمد إدارة البنك على حدسها في تحليل الاتجاهات المستقبلية للمستشفى	4.118	0.623	1	مرتفعة
7	تقوم إدارة البنك بتدريب العاملين لزيادة مهارات الحدس والاستشعار لديهم	4.067	0.695	4	مرتفعة

مرتفعة	5	0.734	4.016	تعتمد إدارة البنك على حدسها الناتج من خبراتها السابقة في تنبؤها لتحركات المنافسين	8
مرتفعة	2	0.664	4.112	تمتلك إدارة البنك المعرفة الكاملة بآليات التعامل مع المشكلات الطارئة	9
مرتفعة	3	0.648	4.073	تمتلك إدارة البنك القدرة على التنبؤ وتوقع المشكلات قبل حدوثها	10
مرتفعة			4.077		المتوسط العام

يظهر الجدول (11) إجابات عينة الدراسة في البنوك التجارية بمدينة الرياض عن فقرات بعد الحرس وقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (4.016 - 4.118) وكانت جميعها ذات أهمية نسبية مرتفعة ، كما كانت الأهمية النسبية للمتوسط العام للوسط الحسابي مرتفعة بنسبة (4.077) ، مما يدل على انه موظفين الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية بمدينة الرياض يلمسون قيام البنك في اظهار اهمية عالية لتدريب العاملين على زيادة مهارات التنبؤ والحرس ، ويعود أعلى متوسط حسابي للفقرة " تعتمد إدارة البنك على حدسها في تحليل الاتجاهات المستقبلية للمستشفى " وبلغت نسبتها (4.118) و بانحراف معياري (6.23) . فيما كان اقل وسط حسابي (4.016) للفقرة " تعتمد إدارة البنك على حدسها الناتج عن خبراتها السابقة في تنبؤها لتحركات المنافسين " و بانحراف معياري (7.34) ، مما يشير إلى اهتمام البنوك بالعمل على اليات التعامل مع المشكلات الطارئة و ذلك من خلال تدريب موظفين البنك على زيادة مهارات الحرس و التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها ، و توظيف خبراتها السابقة بمعرفة حركات و توجهات المنافسين مما يجعلها الأولى أمامهم .

لـ الرؤية المستقبلية :

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية النسبية لفقرات الرؤية

المستقبلية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
11	تتوافق قرارات إدارة البنك مع الرؤية المستقبلية للمستشفى	4.180	0.854	1	مرتفعة
12	تمتلك إدارة البنك القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ملموس ومن الممكن تحقيقها	4.107	0.669	3	مرتفعة
13	تتمتع إدارة البنك بقدرتها على اقناع العاملين على تبني رؤيتها الاستراتيجية	4.079	0.686	5	مرتفعة
14	تمتلك إدارة البنك رؤية خاصة ومستقلة تتلاءم مع بيئتها التي تعمل بها	4.101	0.649	4	مرتفعة
15	تمتلك إدارة البنك رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه سير الأعمال مستقبلا	4.135	0.634	2	مرتفعة
	المتوسط العام	4.120			مرتفعة

يظهر الجدول (12) إجابات عينة الدراسة في البنوك التجارية بمدينة الرياض عن فقرات بعد

الرؤية المستقبلية وقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (4.079 - 4.180) وكانت جميعها ذات أهمية

نسبية مرتفعة ، كما كانت الأهمية النسبية للمتوسط العام للمتوسط الحسابي مرتفعة بنسبة (4.120) ،

مما يدل على انه موظفين الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية بمدينة الرياض يلمسون قيام البنك في تحويل الرؤية المستقبلية الى واقع ملموس وقابل للتطبيق , ويعود أعلى متوسط حسابي للفقرة " تتوافق قرارات إدارة البنك مع الرؤية المستقبلية للمستشفى " وبلغت نسبتها (4.180) و بانحراف معياري (0.584) . فيما كان اقل وسط حسابي (4.079) للفقرة " تتمتع إدارة البنك بقدرتها على اقناع العاملين على تبني رؤيتها الاستراتيجية " و بانحراف معياري (0.686) . مما يشير إلى اهتمام البنوك باخذ قرارات تتوافق مع الرؤية المستقبلية و العمل على اجراء كافة المتطلبات اللازمة لجعل الرؤية المستقبلية تحسن من اتجاه البنك و سير اعمالها كما علمنا من خلال اداة الدراسة ان البنوك تسعى دائما على اقناع العاملين على تبني الرؤية الجديدة .

لـ الشراكة

جدول(13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاهمية النسبية ل فقرات الشراكة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
16	تسعى إدارة البنوك إلى اقامة تحالفات مع البنوك المحلية المناظرة لها	4.135	0.710	1	مرتفعة
17	تؤمن إدارة البنك بأن الشراكة مع الحلفاء تزيد من فعالية قراراتها	4.062	0.739	3	مرتفعة
18	تعتقد إدارة البنك أن التحالف مع البنوك الأخرى يمكنها من الاستفادة من خبراتهم وتجاربهم في معالجة المشاكل التي تواجههم	4.135	0.756	1	مرتفعة
19	ترى إدارة البنك بأن الشراكة مع البنوك الأخرى تمكنها من تحقيق الاستخدام	4.101	0.666	2	مرتفعة

				الأمثل للموارد المختلفة (بشرية ، مالية ، مادية)	
مرتفعة	4	0.699	4.000	تعتقد إدارة البنك بأن الشراكة مع البنوك الأخرى تساهم في تحقيق رؤية وأهداف البنك	20
مرتفعة			4.087	المتوسط العام	

يظهر الجدول (13) إجابات عينة الدراسة في البنوك التجارية بمدينة الرياض عن فقرات بعد الشراكة وقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (4.000- 4.135) وكانت جميعها ذات أهمية نسبية مرتفعة ، كما كانت الأهمية النسبية للمتوسط العام للوسط الحسابي مرتفعة بنسبة (4.087)

مما يدل على انه موظفين الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية بمدينة الرياض يلمسون قيام البنك بأقامة التحالفات و الشراكات , ويعود أعلى متوسط حسابي للفقرة تعتقد إدارة البنك ان التحالف مع البنوك الأخرى يمكنها من الاستفادة من خبراتهم وتجاربهم في معالجة المشاكل التي تواجههم " وبلغت نسبتها (4.135) و بأنحراف معياري (0.756). والفقرة تسعى إدارة البنك إلى إقامة تحالفات مع البنوك المحلية المناظرة لها " بنسبة (4.135) و بأنحراف معياري (0.710). وهذا يعني ان هذه الفقرتان تمتلكان نفس المرتبة و الأهمية النسبية , فيما كان اقل وسط حسابي (4.000) للفقرة " تعتقد إدارة البنك بأن الشراكة مع البنوك الأخرى تساهم في تحقيق رؤية و اهداف البنك " و بأنحراف معياري (0.699) ، مما يشير إلى ان البنوك التجارية بمدينة الرياض تؤمن بأن التحالفات تساهم في تحقيق الاهداف و الرؤية و ايضا تساهم بشكل كبير في استخدام كافة الموارد المتاحة للمستشفيات بالطريقة الأمثل.

جدول (14) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي

أبعاد الذكاء الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	المرتبة	الأهمية النسبية
تفكير النظم	4.154	1	مرتفعة
الحدس	4.077	4	مرتفعة

مرتفعة	2	4.120	الرؤية المستقبلية
مرتفعة	3	4.087	الشراكة
مرتفعة		4.110	المتوسط العام

يظهر الجدول (14) المتوسطات الحسابية والاهمية النسبية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي , والتي جاءت جميعها بأهمية نسبية مرتفعة وقد بلغ اعلى متوسط حسابي (4.154) لتفكير النظم , تلاه الرؤية المستقبلية بمتوسط حسابي بلغ (4.120) , ومن ثم تلاه الشراكة بمتوسط حسابي بلغ (4.087) , وجاء بالمرتبة الاخيرة الحدس بمتوسط حسابي بلغ (4.077) , وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات الذكاء الاستراتيجي (4.110) وهذا يعني ان الذكاء الاستراتيجي ذات اهمية نسبية مرتفعة .

👉 ثانيا : إدارة المخاطر:

لـ تحديد المخاطر:

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاهمية النسبية لفقرات تحديد

المخاطر

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة النسبية	الأهمية النسبية
21	يتم تدريب العاملين بالمستشفى علي كيفية تحديد المخاطر المختلفة	4.146	0.594	1	مرتفعة
22	يتوفر لدي إدارة البنك أنظمة لأستشراف المخاطر المستقبلية المحتملة الحدوث	4.079	0.588	4	مرتفعة
23	تستعين إدارة البنك بالخبراء لتحديد المخاطر المحتملة	4.118	0.676	3	مرتفعة

مرتفعة	4	0.616	4.079	تعتمد إدارة البنك على الأساليب العلمية لتحديد المخاطر المحتملة	24
مرتفعة	2	0,648	4.129	تحدد إدارة البنك المخاطر المحتملة وتقوم بمعالجتها أولاً بأول	25
مرتفعة			4.110	المتوسط العام	

يظهر الجدول (15) إجابات عينة الدراسة في البنوك التجارية بمدينة الرياض عن فقرات بعد تحديد المخاطر وقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (4.079- 4.146) وكانت جميعها ذات أهمية نسبية مرتفعة ، كما كانت الأهمية النسبية للمتوسط العام للمتوسط الحسابي مرتفعة بنسبة (4.110) ، مما يدل على انه موظفين الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية بمدينة الرياض يلمسون قيام البنك بتحديد المخاطر ، ويعود أعلى متوسط حسابي للفقرة " يتم تدريب العاملين بالبنك على كيفية تحديد المخاطر المختلفة " وبلغت نسبتها (4.146) و بانحراف معياري (0.594) فيما كان اقل وسط حسابي للفقرة " يتوفر لدى إدارة البنك أنظمة لأستشراف المخاطر المستقبلية المحتملة الحدوث " بنسبة (4.079) و بانحراف معياري (0.588) والفقرة " تعتمد إدارة البنك على الاساليب العلمية في تحديد المخاطر المحتملة وبلغت نسبتها (4.079) و بانحراف معياري (0.616) وهذا يعني ان هذه الفقرتان تمتلكان نفس المرتبة و الاهمية النسبية .مما يشير إلى ان البنوك التجارية بمدينة الرياض تقوم بالاساليب العلمية بتحديد المخاطر المحتملة وذلك قبل حدوثها ، وتسعى دوما على تدريب العاملين على كيفية تحديد المخاطر و التنبؤ بها .

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاهمية النسبية لفقرات تحليل

المخاطر

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
26	تعمل إدارة البنك على تصنيف المخاطر إلى اسباب داخلية وخارجية	4.242	0.629	مرتفعة

27	تعتمد إدارة البنك في تحليل المخاطر حسب مستوى تأثيرها وتتابعها في البنك	4.112	0.620	2	مرتفعة
28	تعتمد إدارة البنك على فرق داخلية متخصصة ومن ذوى الكفاءة في تحليل المخاطر التي تواجهها	4.107	0.643	3	مرتفعة
29	تلجأ إدارة البنك الى الاستعانة بخبراء خارجيين في تحليل المخاطر التي تواجهها اذا استدعت الحاجة لذلك	4.079	0.660	4	مرتفعة
30	يتوفر لدى إدارة البنك اجراءات وسياسات واضحة لتحليل المخاطر	4.067	0.608	5	مرتفعة
	المتوسط العام	4.116			مرتفعة

يظهر الجدول (16) إجابات عينة الدراسة في البنوك التجارية بمدينة الرياض عن فقرات بعد تحليل المخاطر وقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (4.214-4.067) وكانت جميعها ذات أهمية نسبية مرتفعة ، كما كانت الأهمية النسبية للمتوسط العام للوسط الحسابي مرتفعة بنسبة (4.116) ، مما يدل على انه موظفين الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية بمدينة الرياض يلمسون قيام البنك بتحديد المخاطر ويعود أعلى متوسط حسابي للفقرة " تعمل إدارة البنك على تصنيف المخاطر الى أسباب داخلية وخارجية " وبلغت نسبتها (4.214) و بانحراف معياري (0.629) فيما كان اقل وسط حسابي للفقرة "

يتوفر لدى إدارة البنك اجراءات و سياسات واضحة لتحليل المخاطر " بنسبة (4.067) و بانحراف معياري (608) ، مما يشير إلى ان البنوك التجارية بمدينة الرياض تستعين بكافة الوسائل الموضوعية لتحليل المخاطر و تقسيمها الى اسباب داخلية و خارجية و تصنيفها حسب درجة تأثيرها على البنك .

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية النسبية لفقرات تقييم

المخاطر

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
31	تقوم إدارة البنك بتقييم المخاطر وفقا لتصنيف مستوياتها (تشغيلية , استراتيجية مالية , بيئية)	4.141	0.637	1	مرتفعة
32	تعتمد إدارة البنك على الاساليب العلمية في تقييم المخاطر التي تواجهها	4.056	0.680	5	مرتفعة
33	تعمل إدارة البنك على تقييم المخاطر حسب درجة تأثيرها	0.073	0.621	4	مرتفعة
34	تعتمد إدارة البنك على عدة وسائل و دراسات و تجارب سابقة لتقييم المخاطر الحالية	4.129	0.657	3	مرتفعة
35	تستفيد إدارة البنك من نتائج تقييم المخاطر في وضع استراتيجياتها المستقبلية	4.135	0.651	2	مرتفعة
	المتوسط العام	4.107			مرتفعة

يظهر الجدول (17) إجابات عينة الدراسة في البنوك التجارية بمدينة الرياض عن فقرات بعد تقييم المخاطر وقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (4.056 - 4.141) وكانت جميعها ذات أهمية نسبية مرتفعة ، كما كانت الأهمية النسبية للمتوسط العام للمتوسط الحسابي مرتفعة بنسبة (4.107) ، مما يدل على انه موظفين الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية بمدينة الرياض يلمسون قيام البنك بتحديد المخاطر ، ويعود أعلى متوسط حسابي للفقرة "

تقوم إدارة البنك بتقييم المخاطر وفقا لتصنيف مستوياتها (تشغيلية , استراتيجية , مالية , بيئية (" وبلغت نسبتها (4.141) بانحراف معياري (0.637) . فيما كان اقل وسط حسابي للفقرة " تعتمد إدارة

البنك على الاساليب العلمية في تقييم المخاطر التي تواجهها " بنسبة (4.056) و بانحراف معياري (680). مما يشير إلى ان تقييم المخاطر له اهمية كبيرة في وضع استراتيجيات البنوك ,وان لتصنيف المخاطر اهمية كبيرة في مواجهة تلك المخاطر و التصدي لها .

جدول (18) تستفيد إدارة البنك من نتائج تقييم المخاطر في وضع استراتيجياتها المستقبلية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
36	تعمل إدارة البنك على تطوير قدرات العاملين في كيفية الاستجابة و التعامل مع المخاطر المستقبلية المحتملة	4.169	0.607	1	مرتفعة
37	تعمل إدارة البنك على الاستجابة للمخاطر حسب أولوياتها من حيث درجة تأثيرها	4.129	0.654	5	مرتفعة
38	يتوفر لدى إدارة البنك الامكانيات المناسبة (مادية ، بشرية ، تكنولوجية ..) للاستجابة للمخاطر	4.180	0.715	4	مرتفعة
39	تعتمد إدارة البنك على فرق العمل المتخصصة في الاستجابة للمخاطر	4.209	0.618	3	مرتفعة
40	يوجد بالبنك خطط طوارئ متاحة لجميع الموظفين عن كيفية الاستجابة للمخاطر	4.288	0.622	2	مرتفعة
	المتوسط العام	4.207			مرتفعة

يظهر الجدول (18) إجابات عينة الدراسة في البنوك التجارية بمدينة الرياض عن فقرات بعد الاستجابة للمخاطر وقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (4.056 - 4.141) وكانت جميعها ذات أهمية نسبية مرتفعة ، كما كانت الأهمية النسبية للمتوسط العام للوسط الحسابي مرتفعة بنسبة (4.207) ،

مما يدل على انه موظفين الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية بمدينة الرياض يلمسون قيام البنك بتحديد المخاطر , ويعود أعلى متوسط حسابي للفقرة " تقوم إدارة البنك بتقييم المخاطر وفقا لتصنيف مستوياتها (تشغيلية , استراتيجية , مالية , بيئية) " وبلغت نسبتها (4.141) و بانحراف معياري (637) . فيما كان اقل وسط حسابي للفقرة "

تعتمد إدارة البنك على الاساليب العلمية في تقييم المخاطر التي تواجهها " بنسبة (4.056) و بانحراف معياري (680) , مما يشير إلى ان تقييم المخاطر له اهمية كبيرة في وضع استراتيجيات البنوك , وان لتصنيف المخاطر اهمية كبيرة في مواجهة تلك المخاطر و التصدي لها .

جدول (19) المتوسطات الحسابية والاهمية النسبية لأبعاد إدارة المخاطر

أبعاد إدارة المخاطر	المتوسط الحسابي	المرتبة	الأهمية النسبية
تحديد المخاطر	٤,١١٠	٣	مرتفعة
تحليل المخاطر	٤,١١٦	٢	مرتفعة
تقييم المخاطر	٤,١٠٧	٤	مرتفعة
الاستجابة للمخاطر	٤,٢٠٧	١	مرتفعة
المتوسط العام	٤,١٣٥		مرتفعة

يظهر الجدول (19) المتوسطات الحسابية والاهمية النسبية لأبعاد إدارة المخاطر , والتي جاءت جميعها بأهمية نسبية مرتفعة وقد بلغ اعلى متوسط حسابي (4.207) للاستجابة للمخاطر , تلاه تحليل المخاطر بمتوسط حسابي بلغ (4.116) , ومن ثم تحديد المخاطر بمتوسط حسابي بلغ (4.110) , وجاء بالمرتبة الاخيرة تقييم المخاطر بمتوسط حسابي بلغ (4.107) , وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات إدارة المخاطر (4.135) وهذا يعني ان إدارة المخاطر ذات اهمية نسبية مرتفعة.

4.5 اختبار الفرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى :

Ho1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (2 0.05) للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده (تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة) في إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة (تحديد المخاطر ، وتحليل المخاطر ، وتقييم المخاطر ، والاستجابة للمخاطر) في البنوك التجارية بمدينة الرياض .

وجاءت نتائج الاختبار كما بينها الجدول (5-16) أدناه :

جدول (20) اثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر

المتغير المستقل			معامل الانحراف	المعاملات	المعيارية
			المعيارى	المعيارية	
الذكاء الاستراتيجي			Unstandardized Coefficients	Unstandardized coefficients	
			B	الخطأ المعياري	معامل بيتا (T) قيمة المحسوبة
تفكير النظم	0.073	0.055	0.095	1.323	0.188
الحدس	0.198	0.064	0.244	3.083	0.002
الرؤية المستقبلية	0.138	0.058	0.185	2.360	0.019
الشراكة	0.115	0.042	0.187	2.698	0.008
معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	DF	F قيمة المحسوبة	Sig F	
0.252	4	14.493	0,000		

من خلال الجدول (20) تم استعراض نتائج الانحدار الخطي المتعدد المعيارية لأثر الذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده (تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة) في إدارة المخاطر بدلالة أبعادها مجتمعة في البنوك التجارية بمدينة الرياض ، حيث تشير قيمة معامل الارتباط والتي بلغت (0.502) $R =$ إلى وجود علاقة بين أثر الذكاء الاستراتيجي وإدارة المخاطر في البنوك التجارية بمدينة الرياض ، وفسر الذكاء الاستراتيجي ما نسبته (25.2 %) من التباين في إدارة المخاطر بدلالة قيمة معامل التحديد التي بلغت $(R^2 = 0.252)$ بدرجة حرية ($DF = 4$) فيما بلغت ($F = 14.493$)

عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$) ، وفي ذلك برهان على معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بالنظر إلى نتائج جدول المعاملات الخاص بالفرضية فإنه قيمة B لتفكير النظم بلغت ($0.073 = B$) ، وقيمة الخطأ المعياري ($Std.error = 0.055$) ، وبلغت قيمة بيتا ($B = 0.095$) وقيمة (1) المحسوبة (1.323) عند مستوى معنوية (0.188) وبذلك فهي غير دالة احصائياً كونها أعلى من مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بينما قيمة B للحدس ($B = 0.198$) ، و بخطأ معياري بلغت قيمته ($Std.error = 0.064$) وقيمة بيتا ($P = 0.244$) كما سجلت (T) المحسوبة (3.083) عند مستوى معنوية (0.002) وهي ذات دلالة إحصائية.

بينما قيمة B للرؤية المستقبلية ($B = 0.138$) ، و بخطأ معياري بلغت قيمته ($Std.error = 0.058$) وقيمة بيتا ($B = 0.185$) كما سجلت (1) المحسوبة (2.360) عند مستوى معنوية (0.019) وهي ذات دلالة إحصائية .

بينما قيمة B للشراكة ($B = 0.115$) ، و بخطأ معياري بلغت قيمته ($Std.error = 0.042$) وقيمة بيتا ($B = 0.187$) كما سجلت (1) المحسوبة (2.698) عند مستوى معنوية (0.008) وهي ذات دلالة إحصائية ، وبناءً على ما تقدم تم رفض الفرضية الصفرية الرئيسة الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده (

تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة) في إدارة المخاطر بأبعادها مجتمعة (تحديد المخاطر ، وتحليل المخاطر ، وتقييم المخاطر ، والاستجابة للمخاطر) في البنوك التجارية بمدينة الرياض .

ولمعرفة أي من أبعاد الذكاء الاستراتيجي الأقوى تأثيراً على إدارة المخاطر ، لذلك تم استخدام

معامل الانحدار الخطي المتدرج المتعدد وظهرت النتائج كما يلي :

جدول 21 الانحدار المتعدد المتدرج لأثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر

النموذج	الذكاء الاستراتيجي	B	T	Sig	R2	F	Sig
الأول	الحدس	0.336	14.49	0.000	0.171	36.116	0.000
الثاني	الحدس	0.295	5.246	0.000	0.215	23.818	0.000
	الشراكة	0.132	3.118	0.002			
الثالث	الحدس	0.220	3.535	0.001	0.244	18.659	0.000
	الشراكة	0.112	2.633	0.009			
	الرؤية المستقبلية	0.150	2.601	0.010			

يعرض الجدول (21) نتائج اختبار الانحدار التدريجي المتعدد لأثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في

إدارة المخاطر في البنوك التجارية بمدينة الرياض ، حيث بينت النتائج ان يعد الحدس اكثر ابعاد الذكاء

الاستراتيجي تأثيراً في إدارة المخاطر مفسراً ما نسبته (17.1 %) من التباين في إدارة المخاطر ، وفي النموذج

الثاني ارتفعت نسبة التفسير لتصبح (21.5 %) من التباين في إدارة المخاطر بعد اضافة الشراكة ، بينما

بلغت نسبة التفسير (24.4 %) من التباين في إدارة المخاطر بعد اضافة الرؤية المستقبلية ، ما يعد مؤشراً

على ان الحدس هو الاكثر تأثيرا على إدارة المخاطر , يليه الشراكة , بينما لم يكن للرؤية المستقبلية تأثيرا معنويا يذكر.

الفرضية الفرعية الأولى:

باستخدام الانحدار الخطي المتعدد تم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة

الأولى :

H_{01-1} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده

(تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة) في تحديد المخاطر في البنوك التجارية بمدينة

الرياض . وجاءت نتائج الاختبار كما يبينها الجدول (5-17) ادناه :

جدول (22) اثر الذكاء الاستراتيجي في تحديد المخاطر

المعاملات المعيارية			معامل الانحراف		المتغير
			المعيارى		المستقل
			standardized coefficients	Unstandardized Coefficients	الذكاء الاستراتيجي
T	(Tقيمة)	معامل بيتا	الخطأ المعيارى	B	
Sig.	المحسوبة				
0,968	0.040	0,003	0,072	0.003	تفكير النظم
0,039	2.082	0,174	0,084	0,176	الحدس
0,022	2,305	0,191	0,077	0,177	الرؤية المستقبلية
0,019	2,316	0,173	0,056	0,132	الشراكة

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	DF	قيمة F المحسوبة	Sig F	
0.403	0,163	4	8.354	0,000	

يعرض الجدول (22) نتائج اختبار الانحدار الخطى المتعدد المعياري لاثـر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم ، الحـدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة) في تحديد المخاطر في البنوك التجارية بمدينة الرياض ، حيث تشير قيمة معامل الارتباط والتي بلغت (0.403) إلى وجود علاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتحديد المخاطر في البنوك التجارية بمدينة الرياض ، وفسر الذكاء الاستراتيجي ما نسبته (14.3 %) من التباين في تحديد المخاطر بدلالة قيمة معامل التحديد التي بلغت ($R^2 = 0.163$) بدرجة حرية (4 = DF) ، فيما بلغت ($F = 8.354$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) وفي ذلك برهانا على معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بالنظر الى نتائج جدول المعاملات الخاص بالفرضية فإن قيمة B لتفكير النظم بلغت ($B = 0.003$) ، وقيمة الخطأ المعياري ($\text{Std. Error} = 0.072$) ، وبلغت قيمة بيتا ($B = 0.003$) وقيمة (1) المحسوبة (0.040) عند مستوى معنوية ($\text{Sig.} = 0.968$) ، وبذلك فهي وبذلك فهي غير دالة احصائيا كونها اعلى من مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وجاءت قيمة B للحـدس ($B = 0.176$) ، وقيمة الخطأ المعياري ($\text{Std. Error} = 0.084$) ، وبلغت قيمة بيتا ($B = 0.174$) وقيمة (1) المحسوبة (2.082) عند مستوى معنوية ($\text{Sig.} = 0.039$) ، وبذلك فهي ذات دلالة إحصائية .

وجاءت قيمة B للرؤية المستقبلية ($B = 0.177$) ، وقيمة الخطأ المعياري ($\text{Std. Error} = 0.077$) ، وبلغت قيمة بيتا ($B = 0.191$) وقيمة (1) المحسوبة (2.305) عند مستوى معنوية ($\text{Sig.} = 0.022$) ، وبذلك فهي ذات دلالة إحصائية .

وجاءت قيمة B للشراكة ($B = 0.132$) ، وقيمة الخطأ المعياري ($\text{Std. Error} = 0.056$) ، وبلغت قيمة بيتا ($B = 0.173$) وقيمة (1) المحسوبة (2.361) عند مستوى معنوية ($\text{Sig.} = 0.019$) ، وبذلك فهي ذات دلالة إحصائية .

ذات دلالة إحصائية , وبناءا على ما تقدم من نتائج تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الاولى و القبول بالفرضية البديلة و التي تنص :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده (تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة) في تحديد المخاطر في البنوك التجارية بمدينة الرياض .

الفرضية الفرعية الثانية :

H1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده (تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة) في تحليل المخاطر في البنوك التجارية بمدينة الرياض . وجاءت نتائج الاختبار كما يبينها الجدول (5-18) ادناه :

جدول (23) اثر الذكاء الاستراتيجي في تحليل المخاطر

معامل الانحراف					
المتغير المستقل			المعاملات المعيارية		
			المعيارى		
الذكاء	Unstandardized	standardized			
الاستراتيجي	Coefficients	coefficients			
	B	الخطأ المعيارى	معامل بيتا	(T)قيمة	T
				المحسوبة	Sig.
تفكير النظم	0.054	0,073	0,055	0.742	0,459
الحدس	0,293	0,086	0,281	3.408	0.001
الرؤية المستقبلية	0,063	0,078	0,066	0.804	0,422
الشراكة	0,151	0,057	0,192	2,666	0,008
R معامل الارتباط	معامل التحديد	DF	Fقيمة	Sig F	
	R2		المحسوبة		

	0,000	9.995	4	0,189	0.434
--	-------	-------	---	-------	--------------

يعرض الجدول (23) نتائج اختبار الانحدار الخطى المتعدد المعياري لاثـر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم ، الحـدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة) في تحليل المخاطر في البنوك التجارية بمدينة الرياض ، حيث تشير قيمة معامل الارتباط والتي بلغت (0.434) إلى وجود علاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتحليل المخاطر في البنوك التجارية بمدينة الرياض وفسر الذكاء الاستراتيجي ما نسبته (18.9 %) من التباين في تحديد المخاطر بدلالة قيمة معامل التحديد التي بلغت ($R^2 = 0.189$) بدرجة حرية (4 = DF) ، فيما بلغت ($F = 9.995$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، وفي ذلك برهانا على معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) . بالنظر الى نتائج جدول المعاملات الخاص بالفرضية فإن قيمة B لتفكير النظم بلغت ($B = 0.054$) ، وقيمة الخطأ المعياري ($\text{Std. Error} = 0.073$) ، وبلغت قيمة بيتا ($B = 0.055$) وقيمة (1) المحسوبة (0.742) عند مستوى معنوية ($\text{Sig.} = 0.459$) ، وبذلك فهي وبذلك فهي غير دالة احصائيا كونها اعلى من مستوى ($\alpha \leq 0.05$) .

وجاءت قيمة B للحـدس ($B = 0.293$) ، وقيمة الخطأ المعياري ($\text{Std. Error} = 0.086$) ، وبلغت قيمة بيتا ($B = 0.281$) وقيمة (1) المحسوبة (3.408) عند مستوى معنوية ($\text{Sig.} = 0.001$) ، وبذلك فهي ذات دلالة إحصائية .

وجاءت قيمة B للرؤية المستقبلية ($B = 0.063$) ، وقيمة الخطأ المعياري ($\text{Std. Error} = 0.078$) ، وبلغت قيمة بيتا ($B = 0.066$) وقيمة (1) المحسوبة (0.804) عند مستوى معنوية ($\text{Sig.} = 0.422$) ، وبذلك فهي غير دالة احصائيا كونها اعلى من مستوى ($\alpha \leq 0.05$) .

وجاءت قيمة B للشراكة ($B = 0.151$) ، وقيمة الخطأ المعياري ($\text{Std. Error} = 0.057$) ، وبلغت قيمة بيتا ($B = 0.192$) وقيمة (1) المحسوبة (2.666) عند مستوى معنوية ($\text{Sig.} = 0.008$) ، وبذلك فهي ذات دلالة إحصائية ، وبناءا على ما تقدم من نتائج تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الاولى و القبول بالفرضية البديلة و التي تنص :

تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة) في تحليل المخاطر في البنوك التجارية بمدينة الرياض.

H1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده (تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة) في تقييم المخاطر في البنوك التجارية بمدينة الرياض . وجاءت نتائج الاختبار كما يبينها الجدول (5-19) ادناه :

المتغير			معامل الانحراف		المعاملات المعيارية
المستقل		المعيارى			
الذكاء	Unstandardized	standardized			
الاستراتيجي	Coefficients	coefficients			
	B	الخطأ المعيارى	معامل بيتا	(T)قيمة	T
			المحسوبة		Sig.
تفكير النظم	0.106	.,070	.,112	1.503	.,135
الحدس	.,205	.,083	.,204	2.481	0.014
الرؤية المستقبلية	.,136	.,075	.,147	1.809	.,072
الشراكه	.,126	.,055	.,166	2.302	.,023
معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	DF	Fقيمة المحسوبة	Sig F	
0.473	.,191	4	10.176	0,000	

يعرض الجدول (25) نتائج اختبار الانحدار الخطى المتعدد المعياري لاثـر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم ، الحـدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة) في تقييم المخاطر في البنوك التجارية بمدينة الرياض ، حيث تشير قيمة معامل الارتباط والتي بلغت (0.473) إلى وجود علاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتقييم المخاطر في البنوك التجارية بمدينة الرياض ، وفسر الذكاء الاستراتيجي ما نسبته (19.1 %) من التباين في تقييم المخاطر بدلالة قيمة معامل التحديد التي بلغت ($R^2 = 0.191$) بدرجة حرية ($DF = 4$) ، فيما بلغت ($F = 10.176$) عند مستوى دلالة ($Sig. = 0.000$) ، وفي ذلك برهانا على معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

بالنظر الى نتائج جدول المعاملات الخاص بالفرضية فإن قيمة B لتفكير النظم بلغت ($B = 0.106$) ، وقيمة الخطأ المعياري ($Std. Error = 0.070$) ، وبلغت قيمة بيتا ($B = 0.112$) وقيمة (1) المحسوبة (1.503) عند مستوى معنوية ($Sig. = 0.135$) ، وبذلك فهي غير دالة احصائيا كونها اعلى من مستوى (0.05) . ($\alpha \leq$)

وجاءت قيمة B للحـدس ($B = 0.205$) ، وقيمة الخطأ المعياري ($Std. Error = 0.083$) ، وبلغت قيمة بيتا ($B = 0.204$) وقيمة (T) المحسوبة (2.481) عند مستوى معنوية ($Sig. = 0.014$) ، وبذلك فهي ذات دلالة إحصائية .

وجاءت قيمة B للرؤية المستقبلية ($B = 0.136$) ، وقيمة الخطأ المعياري ($Std. Error = 0.075$) ، وبلغت قيمة بيتا ($B = 0.147$) وقيمة (1) المحسوبة (1.809) عند مستوى معنوية ($Sig. = 0.072$) ، وبذلك فهي غير دالة احصائيا كونها اعلى من مستوى ($\alpha \leq 0.05$) . وجاءت قيمة B للشراكة ($B = 0.126$) ، وقيمة الخطأ المعياري ($Std. Error = 0.055$) ، وبلغت قيمة بيتا ($B = 0.166$) وقيمة (1) المحسوبة (2.302) عند مستوى معنوية ($Sig. = 0.023$) ، وبذلك فهي ذات دلالة إحصائية ، وبناءا على ما تقدم من نتائج تم رفض الفرضية الصفريـة الفرعية الاولى و القبول بالفرضية البديلة و التي تنص :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده (تفكير النظم ، الحـدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة) في تقييم المخاطر في البنوك التجارية بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الرابعة :

H1-4 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده (تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة) في الاستجابة للمخاطر في البنوك التجارية بمدينة الرياض . وجاءت نتائج الاختبار كما يبينها الجدول (25) ادناه :

جدول (25) اثر الذكاء الاستراتيجي في الاستجابة للمخاطر

المتغير المستقل			معامل الانحراف المعياري	المعاملات المعيارية	
الذكاء الاستراتيجي	Unstandardized Coefficients	standardized coefficients	معامل بيتا (T)قيمة المحسوبة	T Sig.	
تفكير النظم	0.127	0.081	0.122	0.120	
الحدس	0.119	.095	.108	0.213	
الرؤية المستقبلية	0.176	0.087	0.173	0.044	
الشراكة	0.050	0.063	0.059	0.431	
معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	DF	F قيمة المحسوبة	Sig F	
0.333	0.111	4	5.346	0.000	

يعرض الجدول (25) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد المعيارى لاثـر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة) في الاستجابة للمخاطر في البنوك التجارية بمدينة الرياض ، حيث تشير قيمة معامل الارتباط والتي بلغت (0.333) إلى وجود علاقة بين الذكاء

الاستراتيجي وتقييم المخاطر في البنوك التجارية بمدينة الرياض ، وفسر الذكاء الاستراتيجي ما نسبته (11.1 %) من التباين في تقييم المخاطر بدلالة قيمة معامل التحديد التي بلغت ($R^2 = .111$) بدرجة حرية (4 = DF) ، فيما بلغت ($F = 5.346$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، وفي ذلك برهانا على معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بالنظر الى نتائج جدول المعاملات الخاص بالفرضية فإن قيمة B لتفكير النظم بلغت ($B = .127$) ، وقيمة الخطأ المعياري ($\text{Std. Error} = 0.081$) ، وبلغت قيمة بيتا ($B = .122$) وقيمة (1) المحسوبة (1.561) عند مستوى معنوية ($\text{Sig.} = .120$) ، وبذلك فهي غير دالة احصائيا كونها اعلى من مستوى (0.05) ($\alpha \leq$)

وجاءت قيمة B للحدس ($B = .119$) ، وقيمة الخطأ المعياري ($\text{Std. Error} = 0.095$) ، وبلغت قيمة بيتا ($B = .108$) وقيمة (1) المحسوبة (1.251) عند مستوى معنوية ($\text{Sig.} = .213$) ، وبذلك فهي غير دالة احصائيا كونها اعلى من مستوى (0.05) ($\alpha \leq$)

وجاءت قيمة B للرؤية المستقبلية ($B = .176$) ، وقيمة الخطأ المعياري ($\text{Std. Error} = 0.087$) ، وبلغت قيمة بيتا ($B = .173$) وقيمة (1) المحسوبة (2.030) عند مستوى معنوية ($\text{Sig.} = .044$) ، وبذلك فهي ذات دلالة إحصائية .

وجاءت قيمة B للشراكة ($B = .050$) ، وقيمة الخطأ المعياري ($\text{Std. Error} = 0.063$) ، وبلغت قيمة بيتا ($B = .59$) وقيمة (1) المحسوبة (.789) عند مستوى معنوية ($\text{Sig.} = .431$) ، وبذلك فهي غير دالة احصائيا كونها اعلى من مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، وبناءا على ما تقدم من نتائج تم رفض الفرضية الصفرية الفرعية الاولى و القبول بالفرضية البديلة و التي تنص :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده (تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة) في الاستجابة للمخاطر في البنوك التجارية بمدينة الرياض

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يعرض هذا الفصل نتائج التحليل الوصفي إلى متغيرات الدراسة ، ونتائج اختبارات الفرضيات الناتجة من عملية جمع البيانات وتحليلها بهدف معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر في البنوك التجارية بمدينة الرياض ، حيث يقوم الباحث بتقديم مجموعة من التوصيات للدراسات المستقبلية المقترحة .

2.5 الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة :

بينت النتائج أن الذكور يشكلون ما نسبته (58.2 %) من عينة الدراسة والتي تفوق نسبة الإناث و التي بلغت (41.8 %) . و يعزو الباحث ذلك إلا أن دوام البنوك يتطلب العمل لساعات متأخرة بعد منتصف الليل ويحتاج جهد كبير لضمان مواجهة المخاطر التي من الممكن أن تتعرض لها البنوك التجارية بمدينة الرياض وذلك حسب الثقافة الاجتماعية السائدة في السعودية من الصعب تحمل الإنسان لهذه الظروف العملية .

وتشير نتائج الدراسة أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (30 سنة - اقل من 40 سنة) ويشكلون ما نسبته (36.7 %) ، وتلاها الفئة العمرية (40 سنة- اقل من 50 سنة) ويشكلون ما نسبته (36.2 %) وهي نسبة متقاربة جدا على نسبة الفئة العمرية الأكثر ، وهذا يعني أن العمل في البنوك يتطلب أشخاص ذو خبرة كافية و معرفة كافية لإدارة المناصب والمسؤوليات الموجهة لهم وكون بيئة البنوك بيئة حساسة جدا ، لان العملاء لديها هم مرضى و يحتاجون الى رعاية و اهتمام كافي و عمليات و إجراءات ليست بسيطة و تحتاج دوما للمراقبة و التأكد من و جودة العمل و كفاية الموارد المتاحة

وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي اغلبية افراد العينة هم من حملة درجة البكالوريوس وبلغت نسبتهم (52 %) وهذا يدل على امتلاك البنوك التجارية بمدينة الرياض نسبة جيدة من الأشخاص ذوي المؤهلات العلمية المتنوعة والتي تنسجم و تتوافق مع بيئة عمل البنك .

وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة فأن أعلى نسبة تمثيلا في سنوات الخبرة هي من فئة (10 – اقل من 15 سنة) بنسبة (43.5 %) وهذه فترة لازمة للتدرج ضمن مستويات الإدارة العليا و الوسطى .

3.5 نتائج تحليل أسئلة الدراسة :

- أولا : الأهمية النسبية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة :

جاءت نتائج الدراسة بأن الأهمية النسبية للذكاء الاستراتيجي في البنوك التجارية بمدينة الرياض بلغت (4.110) وبدرجة مرتفعة ، وقد جاء تفكير النظم بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.154) وأهمية نسبية مرتفعة ، وجاء بعد الرؤية المستقبلية بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.120) وبأهمية نسبية مرتفعة ، وجاء بعد الشراكة بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.087) وبأهمية نسبية مرتفعة ، وجاء بعد الحدس بالمرتبة الرابعة و بمتوسط حسابي (4.077) و بأهمية نسبية مرتفعة .

- ثانيا : الأهمية النسبية لإدارة المخاطر بأبعادها المختلفة :

جاءت نتائج الدراسة بأن الأهمية النسبية لإدارة المخاطر في البنوك التجارية بمدينة الرياض بلغت (4.135) وبدرجة مرتفعة ، وقد جاء الاستجابة للمخاطر بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.207) وأهمية نسبية مرتفعة ، وجاء بعد تحليل المخاطر بالمرتبة الثانية في متوسط حسابي (4.116) وبأهمية نسبية مرتفعة ، وجاء بعد تحديد المخاطر بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.110) وبأهمية نسبية مرتفعة ، وجاء بعد تقييم المخاطر بالمرتبة الرابعة و بمتوسط حسابي (4.107) و بأهمية نسبية مرتفعة .

4.5 نتائج تحليل واختبار الفرضيات :

• نتائج تحليل الفرضية الرئيسة الأولى :

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر مجتمعة لدى البنوك التجارية بمدينة الرياض ، حيث اتضح من الاختبار أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.252$) مما يعني أن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة) قد فسر ما نسبته (25.2 %) من التباين في إدارة المخاطر ، وهذا يشير إلى أهمية جميع الأبعاد في تعزيز إدارة المخاطر . 1.1.4.6 نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى:

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده (تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة) في تحديد المخاطر مجتمعة لدى البنوك التجارية بمدينة الرياض ، حيث اتضح من الاختبار أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.143$) مما يعني أن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة) قد فسر ما نسبته (14.3 %) من التباين في تحديد المخاطر ، وبينت النتائج ان الرؤية المستقبلية أكثر ابعاد الذكاء الاستراتيجي تأثيرا في تحديد المخاطر

• نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية :

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده (تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة) في تحليل المخاطر مجتمعة لدى البنوك التجارية بمدينة الرياض ، حيث اتضح من الاختبار أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.189$) مما يعني أن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة) قد فسر ما نسبته (18.9 %) من التباين في تحليل المخاطر ، وبينت النتائج ان الحدس أكثر ابعاد الذكاء الاستراتيجي تأثيرا في تحليل المخاطر

- نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية :

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده (تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة) في تحليل المخاطر مجتمعة لدى البنوك التجارية بمدينة الرياض ، حيث اتضح من الاختبار أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.189$) مما يعني أن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة) قد فسر ما نسبته (18.9 %) من التباين في تحليل المخاطر ، وبينت النتائج أن الحدس أكثر ابعاد الذكاء الاستراتيجي تأثيرا في تحليل المخاطر .

- نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة :

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده (تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة) في تقييم المخاطر مجتمعة لدى البنوك التجارية بمدينة الرياض ، حيث اتضح من الاختبار أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.191$) مما يعني أن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة) قد فسر ما نسبته (19.1 %) من التباين في تقييم المخاطر ، وبينت النتائج أن الحدس أكثر ابعاد الذكاء الاستراتيجي تأثيرا في تقييم المخاطر

- نتائج تحليل الفرضية الفرعية الرابعة :

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده (تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة) في الاستجابة للمخاطر مجتمعة لدى البنوك التجارية بمدينة الرياض ، حيث اتضح من الاختبار أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.111$) مما يعني أن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة) قد فسر ما نسبته (11.1 %) من التباين في الاستجابة للمخاطر ، وبينت النتائج أن الرؤية المستقبلية أكثر ابعاد الذكاء الاستراتيجي تأثيرا في الاستجابة للمخاطر .

5.5 الاستنتاجات

توصلت الدراسة الحالية اعتمادا على تفسير النتائج ومناقشتها إلى عدد من الإستنتاجات كان

من وأهمها ما يلي :

- تولي إدارة البنوك التجارية بمدينة الرياض اهتماما جليا بمكونات الذكاء الاستراتيجي ، و قد جاءت جميعها بأهمية نسبية مرتفعة ، وتراتبيا من الأكثر أهمية إلى الاقل جاء تفكير النظم ، تلاه الرؤية المستقبلية ، تلاه الشراكة ، وأخيرا الحدس .
- جاءت الأهمية النسبية لفقرات الذكاء الاستراتيجي جميعها مرتفعة ، مما يشير على اهتمام إدارات البنوك التجارية بمدينة الرياض بالذكاء الاستراتيجي . * ان امتلاك البنوك التجارية بمدينة الرياض لمكونات الذكاء الاستراتيجي (تفكير النظم ، الحدس ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة) و العمل على تنميته و تدريب جميع العاملين عليه سيعمل على إدارة المخاطر وتحليلها وتحديدتها و تقييمها و الاستجابة لها بكل بكفاءة عالية

6.5 التوصيات

استنادا على النتائج التي توصلت اليها الدراسة فأنها توصي بما يلي :

- ضرورة الاهتمام بالعمل بالذكاء الاستراتيجي عند وضع الخطة المستقبلية والرؤية المستقبلية ، وعند إجراء الشراكات و التحالفات لمعرفة ودراسة جدوى إقامة تلك التحالفات ، وذلك لكي تسهم في إدارة المخاطر و إجراء التقييم المناسب للمخاطر المحيطة بها من خلال عملية البحث والتطوير التي لا بد من العمل بها وجعلها ثقافة سائدة داخل بيئة البنوك ولجعلها امن و أقوى عند التصدي للمخاطر و مواجهة كافة المشاكل ، والتخلص من حالات عدم التأكد من المفاجآت التي قد تأتي من البيئة الخارجية .

- على إدارة البنوك الخاصة العمل على تطوير رؤية مستقبلية يتم من خلالها تشجيع المديرين والعاملين بكافة الدوائر من تبني مبدأ الذكاء الاستراتيجي ، و اتاحة لهم المشاركة بوضع الرؤية المستقبلية و الاستراتيجيات و تخطيط المهام .
- ضرورة وضع خطط بديله بشكل دائم ومستمر لمواجهة واستباق المخاطر المحتملة والبحث والتطوير بها لمواكبة التغيرات الطارئة ، والحد من آثار المخاطر ، واحتمال حدوثها .
- العمل على استحداث دوائر خاصة بتقييم المخاطر و تصنيفها و ترتيبها على حسب درجة التأثير ، وتوظيف فرق للقيام بالاحتفاظ ببنود و خطط تقييم المخاطر للرجوع اليها من قبل كافة العاملين و الاستفادة منها عند حالات نقص المعلومات البحث عن تحالفات وشراكات من شأنها أن تساعد على مواجهة المخاطر وترفع من و مكانة البنك ماديا و معنويا ، وان تضيف قيمة للمستشفى ، وان تدعم نقاط القوة وأن تزيد من الموارد الداخلية للمستشفى ، وتقلل من نقاط الضعف ، وتساهم بفتح أسواق جديدة و استهداف أسواق جديدة و اكتساب عملاء جدد
- الاهتمام شكل اكبر بالحدس وأنشاء دورات تدريبية لتدريب العاملين على الحدس و التنبؤ بالمخاطر قبل حدوثها ، تعزيز الذكاء الاستراتيجي من خلال الاستعانة به خبراء مدربين متخصصين بهذا المجال.
- من الواجب خلق بيئة وثقافة تعزز مفهوم الذكاء الاستراتيجي والعمل على مبادئه للحصول على موظفين بإمكانهم الاستشراف بالمستقبل ، والتنبؤ بالأحداث المستقبلية ، وقدرتهم على وضع الخطط تساهم في دعم الرؤية المستقبلية .

Abstract

The aim of this study was to investigate the impact of strategic intelligence, including its dimensions (system thinking, intuition, future vision, partnership), on risk management, encompassing risk identification, risk analysis, risk assessment, and risk response, in commercial banks in Riyadh. To achieve the study objectives, a descriptive-analytical methodology was used. This study adopted a comprehensive survey method targeting all levels of employees (senior, middle, and operational) in those banks, totaling 188 employees. Data were collected using questionnaires, and after distribution, 183 questionnaires were collected, of which 177 were valid for statistical analysis, analyzed using the SPSS software.

The study yielded several key results, including: a statistically significant impact of strategic intelligence dimensions (system thinking, intuition, future vision, partnership) on risk management collectively, as well as individually.

The study recommended prioritizing strategic intelligence principles when developing future plans and vision. It also suggested establishing specialized units for risk assessment, classification, and prioritization based on their impact, and deploying teams to maintain and implement risk assessment plans.

Keywords: Strategic intelligence, risk management, commercial banks in Riyadh.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو إصبع علي فيصل أحمد (2018) دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجمة بالمؤسسات التربوية. أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة اب، اب، اليمن.
- العلواني ميل (2016) تقييم أداء المصارف التجارية بإستخدام نسب السيولة والربحية وإدارة المخاطر بالتطبيق على مصرف الموصل للتنمية والإستثمار. مجلة تنمية الرافدين 12(22)
- النجار، غسان محمد (2017) أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية المشاريعهم: دراسة حالة مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا. رسالة ماجستير غير منشور الجامعة الإسلامية.
- بوبكر، مصطفى جميل واحمد رشام كهيثة (2019) أثر إدارة المخاطر على إتخاذ القرارات الإستراتيجية في مؤسسة هيكل للحديد والصلب. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية. المجلد 3 العدد 1.
- حجازي، منتصر وسعيد، ندى وأبو منديل، سهى (2021). أثر إدارة المخاطر على ربحية البنوك الإسلامية في قطاع غزة. Journal of Economic Growth and Entrepreneurship، 4(4)، 39-65.
- شهاب صبري أحمد (2016) أثر إدارة مخاطر القيمة العادلة على القطاع المصرفي الأردني قبل وبعد الأزمة المالية العالمية. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط الأردن.
- عبد الله كنعان محمد ثابت (2021) أثر إدارة المخاطر على فاعلية أداء المصارف: دراسة حالة بنك الخليج للفترة من 2016-2021 رسالة ماجستير غير منشورة جامعة إفريقيا العالمية السودان.
- معاريف، محمد (2019). الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر المصرفية في البنوك مجلة التكامل الإقتصادي. المجلد 7. العدد 1

- أبو الغنم، خالد محمد (2016). أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية. مجلة جامعة القدس المفتوحة، 2(5)، 1-34، القدس، فلسطين.
- أمين هناء ابراهيم (2014). دور الذكاء الاستراتيجي في عملية التصنيع الاخضر دراسة استطلاعية الآراء المديرين في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العراق، (20) 77، 5-56-71، بغداد، العراق.
- بلغنامي، نجاه وسيلة، وبلعدي، كمال (2020). أهمية منهجية ادارة المخاطر في مؤسسات التأمين الاجتماعي على المشتركين. المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، 14(2)، 526-545.
- بن بتيش، بلال، وشريط، صلاح الدين (2020). إدارة المخاطر ومساهمتها في تفعيل أداء شركات التأمين دراسة حالة المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين saa. مجلة الاقتصاد الجديد، 357-336 (2) 11 جامعة ال البيت.
- جثير، سعدون حمود والعبادي هاشم فوزي، والقيسي، بلال جاسم. (2013) صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، (105) ، (67-81، الانبار، العراق.
- جلاب احسان دهش ورهيو، سحر عناوي (2015). الذكاء الثقافي في المنظمات (1) الاردن دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الحاج، نور الدائم الطيب (2021) دور إدارة المخاطر بكليات الخليج للعلوم الإدارية والإنسانية في الحد من آثار جائحة كورونا.
- الحسني، عبدالله بن حمود بن محمد، و الخشالي، شاكِر 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.

- 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.
- الخوالدة، 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>
- الربيعي، أميرة عبد الزهرة والجبوري، مهدي عطية (2018) أثر إدارة المخاطر الائتمانية في الأداء المصرفي دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الأهلية التجارية للفترة 2007-2015 مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية. المجلد 10 العدد 2 ص 288-312
- الزعبي، حسن علي، والنواصره مصطفى سليمان (2019). المنظمات الذكية – منظور استراتيجي. الأردن، عمان دار وائل للنشر والتوزيع.
- الشمري، راشد (2014) إستراتيجية إدارة المخاطر وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية: دراسة تطبيقية على عينة من المصارف العراقية. أطروحة دكتوراة، جامعة حلب سوريا.
- الشخلي، عبد الرزاق إبراهيم وعبيد مهند عواد (2015). اثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، (11)، 81-85، بغداد، العراق.
- عبد، عذراء محسن (2018) دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الاداء التنظيمي (بحث استطلاعي لأراء القيادات الادارية لجامعة الفلوجة)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية كلية الادارة والاقتصاد، (108-127)، 107(24)، الفلوجة، العراق
- عبدالقاسم، 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
- عبيد، مهند عواد (2015) أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار، بحث تحليلي في وزارة الاعمار والاسكان، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد بغداد.

- العبيدي، محمد عبد العزيز والسالم، قصي سالم (2012) الذكاء لتدعيم جودة التدقيق دراسة استطلاعية الآراء عينة من الرقباء الماليين في ديوان الرقابة المالي، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر: ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة 23-26 أبريل 2012
- عثمان حسين عمر (2017) واقع تطبيق ابعاد جودة الخدمات المصرفية في البنوك العاملة بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (20(1)، 107-140، جامعة عدن عدن اليمن.
- العزاوي خليل محمد وبشرى هاشم محمد (2010) أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي: دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء واعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد، بغداد، العراق.
- عطا، خالدية مصطفى (2015). الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي. مجلة كلية بغداد العلوم الاقتصادية الجامعة (34(1) 1355-162، بغداد، العراق.
- 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.
- كلاش، رميسة (2022) المخاطر المالية في البنوك التجارية وأثرها على الأداء المالي: دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر 2004-2018 رسالة ماجستير غير منشورة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي الجزائر.
- محمد، إياد طاهر، وسعيد، هشام مسلم (2020). إدارة المخاطر وانعكاسها على جودة خدمة البلدية دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مديرية مجاري صلاح الدين. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(51)، 374-388.

- 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>
- مصلح، رئيس كمال (2018) أثر إدارة المخاطر المالية على جودة الأرباح: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الزرقاء الأردن.
- مقراش، فوزية (2015) أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، سكرة الجزائر.
- الياسري، أكرم محسن والشمري، احمد عبد الله (2015) مفاهيم معاصرة في الادارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة الرصد البيئي، الذكاء التنافسي، المقدرات الجوهريّة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- 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.
- Chido, Diane (2020). Strategic Intelligence and Civil Affairs to Understand Legitimacy and Insurgency, Springer nature Switzerland, Gewerbestrasse, 11, 6330 Cham, Switzerland.
- Cox, Joel M. (2012) Strategic Intelligence in Local Applications: Evidences and Opportunities, journal liberty university, 1(1), 3-7. Retrieved from: <https://digitalcommons.liberty.edu/si/voll/iss1/2>

- 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/IGOSS-11-2019-0065>

- Esmaeili, Mahmoud Reza (2014). A study on the effect of the strategic intelligence on decision making and strategic planning. International Journal of Asian Social Science, 4(10), 1045-1061. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/f0e2/455fd17bd15425892d873dc2be3ce9ec1ca4.pdf>

- Fouzia, MEKKRACHE (2015). "The Impact of Management by Intelligence in Strategic Orientation of The Organization Case Study of Algeria Air Lines Company". Thesis, Mohamed Khader University- Biskr, BP 145 RP, 07000 Biskra, Algérie.

- Glinow, M. A., & McShane, S. L. (2008). "Organizational Behavior". 4th Edition United States of America.

- Goldman, Jan (2009) Strategic Intelligence, Revised Edition, the scarecrow press, INC. UK.

- 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

- Inegbedion, H. and Vincent, D. and Obadiaru, E. (2020). Risk Management and the Financial Performance of Banks in Nigeria. International Journal of Financial Research. 11(5). 115–128.

- LaPaglia, Gino (2020). The Cultural Roots of Strategic Intelligence (1st ed.) 6 Tin worth street, London SE11 5AL, United Kingdom.

- Maccopy, Michael (2015). Strategic intelligence conceptual tools for leading change.
Great clarendon street, oxford: OX2 6DP, United Kingdom
- 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
- Tuomas, Rintamäki, Afzal, Siddiqui & Ahti, Salo (2020). Strategic offering of a flexible producer in day-ahead and intraday power markets. *European Journal of Operational Research*, 248(3), 1135-1153. Doi: 10.1016/j.ejor.2020.01.044

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة المخاطر دراسة

تطبيقية على البنوك التجارية بمدينة الرياض

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم

بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً

أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض

هذا البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-أقل من 40 سنة ☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ من 5 – أقل من 10 سنوات ☐ من 10 – أقل من 15 سنة ☐ من 15 – أقل من 20 سنة ☐ من 20 – أقل من 25 سنة
- 5- المسي الوظيفي ☐ رئيس قسم ☐ نائب/ مساعد مدير عام ☐ مدير إدارة ☐ مدير عام

ثانيا محاور الاستبيان

👉 المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي، ضع إشارة (√) في المربع المناسب

لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تفكير النظم						
1	تمتلك إدارة البنك رؤية الأحداث المحيطة بالبنك بشكل متكامل					
2	تعتمد إدارة البنك على التفكير النظمي لتوقع الأحداث المستقبلية بكل سهولة					
3	تمتلك إدارة البنك القدرة على دمج العناصر المختلفة بهدف تحليل البيئة وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجها					
4	تعتبر إدارة البنك جميع أنظمة البنك نظام مترابط وينظر إليها على أنها نظام واحد					
5	تقوم إدارة البنك بحل المشاكل عن طريق تحليل جميع عناصرها مجتمعة					
الحدس						
1	تعتمد إدارة البنك على حدسها في تحليل الاتجاهات المستقبلية للمستشفى					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
1	تقوم إدارة البنك بتدريب العاملين لزيادة مهارات الحدس والاستشعار لديهم					
2	تعتمد إدارة البنك على حدسها الناتج من خبراتها السابقة في تنبؤها لتحركات المنافسين					
3	تمتلك إدارة البنك المعرفة الكاملة بآليات التعامل مع المشكلات الطارئة					
4	تمتلك إدارة البنك القدرة على التنبؤ وتوقع المشكلات قبل حدوثها					
الرؤية المستقبلية						
1	تتوافق قرارات إدارة البنك مع الرؤية المستقبلية للمستشفى					
2	تمتلك إدارة البنك القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ملموس ومن الممكن تحقيقها					
3	تتمتع إدارة البنك بقدرتها على اقناع العاملين على تبني رؤيتها الاستراتيجية					
4	تمتلك إدارة البنك رؤية خاصة ومستقلة تتلاءم مع بيئتها التي تعمل بها					

					تمتلك إدارة البنك رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه سير الأعمال مستقبلا	5
الشراكة						
					تسعى إدارة البنوك إلى إقامة تحالفات مع البنوك المحلية المناظرة لها	1
					تؤمن إدارة البنك بأن الشراكة مع الحلفاء تزيد من فعالية قراراتها	2
					تعتقد إدارة البنك أن التحالف مع البنوك الأخرى يمكنها من الاستفادة من خبراتهم وتجاربهم في معالجة المشاكل التي تواجههم	3
					ترى إدارة البنك بأن الشراكة مع البنوك الأخرى تمكنها من تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المختلفة (بشرية ، مالية، مادية)	4
					تعتقد إدارة البنك بأن الشراكة مع البنوك الأخرى تساهم في تحقيق رؤية وأهداف البنك	5

👉 المحور الثاني: إدارة المخاطر، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
تحديد المخاطر						
1	يتم تدريب العاملين بالمستشفى علي كيفية تحديد المخاطر المختلفة					
2	يتوفر لدي إدارة البنك أنظمة لأستشراف المخاطر المستقبلية المحتملة الحدوث					
3	تستعين إدارة البنك بالخبراء لتحديد المخاطر المحتملة					
4	تعتمد إدارة البنك علي الأساليب العلمية لتحديد المخاطر المحتملة					
5	تحدد إدارة البنك المخاطر المحتملة وتقوم بمعالجتها أولا بأول					
تحليل المخاطر						
1	تعمل إدارة البنك على تصنيف المخاطر إلى اسباب داخلية وخارجية					
2	تعتمد إدارة البنك في تحليل المخاطر حسب مستوى تأثيرها وتتابعها في البنك					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
3	تعتمد إدارة البنك على فرق داخلية متخصصة ومن ذوى الكفاءة فى تحليل المخاطر التى تواجهها					
4	تلجأ إدارة البنك الى الاستعانة بخبراء خارجيين فى تحليل المخاطر التى تواجهها اذا استدعت الحاجة لذلك					
5	يتوفر لدى إدارة البنك اجراءات وسياسات واضحة لتحليل المخاطر					
تقييم المخاطر						
1	تقوم إدارة البنك بتقييم المخاطر وفقاً لتصنيف مستوياتها (تشغيلية , استراتيجية مالية , بيئية)					
2	تعتمد إدارة البنك على الاساليب العلمية فى تقييم المخاطر التى تواجهها					
3	تعمل إدارة البنك على تقييم المخاطر حسب درجة تأثيرها					
4	تعتمد إدارة البنك على عدة وسائل و دراسات و تجارب سابقة لتقييم المخاطر الحالية					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
5	تستفيد إدارة البنك من نتائج تقييم المخاطر في وضع استراتيجياتها المستقبلية					
الاستجابة للمخاطر						
1	تعمل إدارة البنك على تطوير قدرات العاملين في كيفية الاستجابة والتعامل مع المخاطر المستقبلية المحتملة					
2	تعمل إدارة البنك على الاستجابة للمخاطر حسب أولوياتها من حيث درجة تأثيرها					
3	يتوفر لدى إدارة البنك الامكانيات المناسبة (مادية، بشرية، تكنولوجية) للاستجابة للمخاطر					
4	تعتمد إدارة البنك على فرق العمل المتخصصة في الاستجابة للمخاطر					
5	يوجد بالبنك خطط طوارئ متاحة لجميع الموظفين عن كيفية الاستجابة للمخاطر					

مع خالص التقدير والاحترام

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