

أثر ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية

بحث مقدم إلى كلية الإدارة جامعة ميدأوشن لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير

تخصص إدارة مخاطر

الباحث:

محمد حسن عبدالله الحامد

الرقم الجامعي: 242002324

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد حسن

د. فايز جرّاد

2025م

حقوق الطبع محفوظة لصالح جامعة ميدأوشن

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية، من خلال إطار نظري يجمع بين نظرية إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) ونموذج الاستدامة المؤسسية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه الأنسب لطبيعة هذا النوع من الدراسات التطبيقية، حيث تم تصميم أداة استبانة علمية وتطبيقها على عينة مكونة من (57) موظفًا يعملون في عدد من البنوك التجارية، وتنوعت خصائصهم من حيث الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وطبيعة الوظيفة، وذلك بهدف تغطية الفئات المختلفة داخل القطاع المصرفي.

كشفت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة المخاطر تُطبق بدرجة جيدة في البنوك التجارية محل الدراسة، حيث تبين وجود مستوى مرتفع من الالتزام بتوثيق وتحليل المخاطر، وتقديم تدريبات داخلية للعاملين، إلا أن هناك بعض الجوانب التي ما تزال بحاجة إلى تطوير، مثل دمج إدارة المخاطر بشكل فعلي في جميع العمليات التشغيلية، وتخصيص الموارد الكافية لذلك. كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر على تحقيق الاستدامة المؤسسية، من خلال المساهمة في حماية البيئة الداخلية للبنك، وضمان استمرارية الخدمة، وتعزيز الثقة المؤسسية، إضافة إلى دعم ممارسات الحوكمة.

كذلك أظهرت النتائج وجود أثر معنوي لممارسات إدارة المخاطر على تحسين الأداء المالي للبنوك، حيث تسهم في تقليل الخسائر المحتملة، وتعزيز القدرة على التكيف مع الأزمات، ورفع كفاءة استخدام الموارد المالية، مما يدعم تحقيق الربحية والاستقرار المالي. كما بينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، أو نوع الوظيفة، في حين ظهرت فروق عند بعض المتغيرات مثل العمر وسنوات الخبرة، وهو ما يشير إلى أهمية تراكم الخبرة والمعرفة في فهم وتطبيق ممارسات إدارة المخاطر.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز دمج إدارة المخاطر ضمن الاستراتيجيات التشغيلية للبنوك، وتوفير التدريب المستمر للعاملين، وتخصيص الموارد البشرية والمادية اللازمة، إلى جانب تشجيع الدراسات المستقبلية التي تتناول العلاقة بين إدارة المخاطر والاستدامة في قطاعات مصرفية وغير مصرفية على حد سواء.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، الاستدامة، الأداء المالي، البنوك التجارية، المملكة العربية السعودية.

شكر و عرفان

الشكر كله لله أولاً وأخيراً، والحمد لله فهو الذي وفقني وأعانني ويسر لي إخراج هذا العمل

والصلاة على سيد المرسلين وخاتم النبيين محمد الصادق الأمين ﷺ وبعد:

يسعدني ويشرفني أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان الى كنز المعرفة وموسوعة العلوم، ومنار
الخير مشرفي البحث:

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

من كانت لهما البصمة الواضحة طوال فترة البحث في ارشادي في إجراءات وخطوات البحث فكانو
نعم المعلم والمرشد والموجه، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

كما اتقدم بالشكر والعرفان الى جميع موظفي الكلية والجامعة من الكادر الأكاديمي والإداري كلاً باسمه
وصفته على كل جهودهم المبذولة طيلة فترة دراستنا.

كذلك أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة

...../د

...../د

على جهودهم في قراءة البحث وتصويبه وتقويمه، فلهم منا وافر الاحترام والتقدير.

وأیضا الشكر والتقدير لجميع من قدم لنا يد المساعدة بطريقة مباشرة او غير مباشرة، فلهم كل التقدير
والثناء.

الباحث

إهداء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. الى من علمني العطاء بدون انتظار
إلى من أحمل اسمه بكل افتخار .. أسأل من الله أن يمد في أعماركم لترو ثماراً قد حان
قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتكم نجوم نهدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد
(أبي الغالي)

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتقاني
إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي
(امي الحبيبة)

إلى من كانوا سند لي (أخوتي وأخواتي)
إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا ، وإلى من شاركوني احلامي صغيرة كانت او كبيرة،
فها هنا سينتهي مشوار سنوات كانت حلماً ولكنها أثبت أن تكون حلماً ... حيث مبتدأ
الانطلاقة للعالم الآخر الجميل بكل حب وتقابل وتحدي وإصرار
إلى كل من كان لي عوناً في إتمام هذا البحث وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات
والأفكار والمعلومات.
أليهم جميعاً أهدي هذا العمل المتواضع.

الباحث

الفهارس

أولاً: فهرس المحتويات

ثانياً: قائمة الجداول

ثالثاً: قائمة الأشكال

فهرس المحتويات

ج	الملخص	
ز	فهرس المحتويات	
ي	قائمة الجداول:	
ك	قائمة الأشكال:	
1	الفصل الأول: الإطار العام للبحث	
1	مقدمة	
2	مشكلة الدراسة:	
3	أهمية الدراسة:	
4	أهداف الدراسة:	
4	تساؤلات الدراسة	
5	فروض الدراسة:	
5	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:	
6	النموذج المعرفي للدراسة:	
7	الفصل الثاني	
7	الدراسات السابقة والإطار النظري	
8	الدراسات السابقة	
8	مقدمة:	
8	أولاً: الدراسات العربية:	
11	ثانياً: الدراسات المحلية:	
13	ثالثاً: الدراسات الأجنبية	
16	رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة	
18	الإطار النظري	
18	1. مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها	
18	1.1 تعريف إدارة المخاطر	
18	2.1 تطور مفهوم إدارة المخاطر عبر الزمن	
18	3.1 أنواع المخاطر في القطاع المصرفي	
19	4.1 أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات المالية	
19	2. نماذج وأطر إدارة المخاطر	
19	1.2 مفهوم الأطر والنماذج في إدارة المخاطر	
19	2.2 إطار عمل COSO لإدارة المخاطر	
20	3.2 إطار إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)	

20.....	4.2 نماذج تقييم وتحليل المخاطر
21.....	5.2 تطبيقات إدارة المخاطر في البنوك
21.....	3. الاستدامة في المؤسسات المالية
21.....	1.3 مفهوم الاستدامة وأبعادها
22.....	2.3 الاستدامة في القطاع المالي والمصرفي
22.....	3.3 دور الاستدامة في تحسين سمعة وأداء البنوك
23.....	4.3 العلاقة بين الاستدامة وإدارة المخاطر
23.....	5.3 تحديات تطبيق الاستدامة في البنوك
24.....	4. الأداء المالي للبنوك
24.....	1.4 مفهوم الأداء المالي
24.....	4.2 أهمية قياس الأداء المالي في البنوك
24.....	4.3 مؤشرات قياس الأداء المالي في البنوك
25.....	4.4 العوامل المؤثرة في الأداء المالي للبنوك
26.....	5. دور إدارة المخاطر في دعم الاستدامة البنكية
26.....	1.5 التكامل بين إدارة المخاطر والاستدامة في البنوك
26.....	2.5 كيف تدعم ممارسات إدارة المخاطر الاستدامة
27.....	3.5 التزامات البنوك بالمعايير البيئية والاجتماعية
27.....	4.5 الأمثلة العملية على التكامل بين إدارة المخاطر والاستدامة
27.....	5.5 تحديات تكامل إدارة المخاطر مع أهداف الاستدامة
28.....	6.5 فوائد التكامل على المدى الطويل
28.....	6. أثر إدارة المخاطر على تحسين الأداء المالي في البنوك
28.....	1.6 أهمية إدارة المخاطر في تحقيق الاستقرار المالي للبنوك
29.....	6.2 أنواع المخاطر المؤثرة على الأداء المالي في البنوك
29.....	6.3 العلاقة بين إدارة المخاطر والمؤشرات المالية
30.....	6.4 آليات تحسين الأداء المالي من خلال إدارة المخاطر
30.....	7. العوامل المؤثرة على تطبيق إدارة المخاطر في البنوك
34.....	الفصل الثالث: منهجية البحث
34.....	مقدمة
34.....	منهج الدراسة
35.....	أدوات الدراسة

36.....	مجتمع وعينة الدراسة
36.....	حدود الدراسة:
37.....	إجراءات جمع البيانات
38.....	أساليب تحليل البيانات:
40.....	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
40.....	مقدمة
40.....	1) تحليل البيانات
40.....	اولاً: تحليل خصائص مجتمع الدراسة (البيانات الديموغرافية):
46.....	ثانياً: عرض نتائج أهداف الدراسة
53.....	ثالثاً: اختبار الفرضيات:
54.....	2) مناقشة النتائج
56.....	3) التوصيات
58.....	اولاً: المراجع باللغة العربية:
58.....	ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:
64.....	الملاحق
65.....	ملحق 1 : الاستبانة
68.....	Abstract

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول
17	جدول رقم (1) مقارنة الدراسات السابقة وواجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية
38	جدول رقم (2) يوضح الحدود الحقيقية لاداء البحث
41	جدول رقم (3) يوضح جنس المشاركين في الدراسة
42	جدول رقم (4) يوضح اعمار المشاركين في الدراسة
43	جدول رقم (5) يوضح المؤهل العلمي للمشاركين في الدراسة
44	جدول رقم (6) يوضح سنوات الخبرة للمشاركين في الدراسة
45	جدول رقم (7) يوضح نوع الوظيفة للمشاركين في الدراسة
46	جدول رقم (8): يوضح اراء عينة البحث حول واقع تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية
47	جدول رقم (9): يوضح اراء عينة الدراسة حول دور ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة في البنوك التجارية
48	جدول رقم (10): يوضح اراء عينة الدراسة حول أثر ممارسات إدارة المخاطر على تحسين الأداء المالي في البنوك التجارية
49	الجدول رقم (11) نتائج اختبار الفروق حول دور ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية يعزى لمتغير الجنس
50	الجدول رقم (12) نتائج اختبار الفروق حول دور ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية يعزى لمتغير العمر
51	الجدول رقم (13) نتائج اختبار الفروق حول دور ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية يعزى لمتغير سنوات الخبرة
52	الجدول رقم (14) نتائج اختبار الفروق حول دور ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية يعزى لمتغير المؤهل
53	الجدول رقم (15) نتائج اختبار الفروق حول دور ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية يعزى لمتغير نوع الوظيفة

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل
6	شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة (من تصميم الباحث)
41	شكل رقم (2) يوضح جنس المشاركين في الدراسة
42	شكل رقم (3) يوضح اعمار المشاركين في الدراسة
43	شكل رقم (4) يوضح المؤهل العلمي للمشاركين في الدراسة
44	شكل رقم (5) يوضح سنوات الخبرة للمشاركين في الدراسة
45	شكل رقم (6) يوضح نوع الوظيفة للمشاركين في الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة

تُعتبر إدارة المخاطر من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات المالية وخاصة البنوك التجارية، حيث تلعب دورًا حيويًا في تحقيق الاستقرار المالي وضمان استدامة الأعمال في بيئة متقلبة ومتسارعة التغير. في ظل التحديات الاقتصادية العالمية والضغوط التنظيمية المتزايدة، أصبح لزامًا على البنوك تبني ممارسات فعالة لإدارة المخاطر بهدف تقليل التعرض للمخاطر المالية والتشغيلية والقانونية، وبالتالي تحسين الأداء المالي وضمان استدامتها على المدى الطويل (Fraser & Simkins, 2016).

تُعرف إدارة المخاطر بأنها عملية تحديد وتقييم وتخفيض المخاطر التي قد تواجه المؤسسة، من خلال استراتيجيات وخطط محددة تتيح الاستعداد المسبق للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة (Power, 2009). وفي القطاع المصرفي، تُعد ممارسات إدارة المخاطر عاملاً رئيسياً يساهم في حماية رأس المال، والحفاظ على سمعة البنك، وتعزيز ثقة المستثمرين والعملاء، مما يؤثر إيجابياً على أدائه المالي واستدامته المؤسسية (Jorion, 2007).

على الرغم من الأهمية المتزايدة لإدارة المخاطر، إلا أن العلاقة بين ممارساتها والاستدامة المؤسسية في البنوك التجارية لا تزال موضوعًا يحتاج إلى مزيد من البحث، خصوصًا في الأسواق الناشئة مثل المملكة العربية السعودية، حيث يشهد القطاع المصرفي تطورات مستمرة نتيجة لسياسات الإصلاح الاقتصادي ورؤية 2030 (Al-Tamimi & Al-Mazrooei, 2007). تشير بعض الدراسات إلى أن دمج مبادئ الاستدامة مع ممارسات إدارة المخاطر يعزز من قدرة البنوك على التعامل مع الأزمات المالية وتحقيق نمو مستدام (Sassen et al., 2016).

ومن جهة أخرى، يُعد الأداء المالي من المؤشرات الأساسية لقياس نجاح أي مؤسسة مصرفية، ويعتمد إلى حد كبير على كفاءة إدارة المخاطر التي تمارسها، حيث يمكن أن تقلل هذه الإدارة من الخسائر المحتملة وتعزز من استقرار الأرباح (Moles & Terry, 2010). وبالرغم من ذلك، لا تزال هناك فجوات معرفية حول كيفية تأثير ممارسات إدارة المخاطر على الأداء المالي بشكل مباشر، وخاصة من منظور العاملين داخل البنوك الذين يشكلون نقطة التنفيذ الفعلية لهذه الممارسات.

بناءً على ما سبق، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية السعودية، وذلك من خلال تقييم واقع تطبيق هذه الممارسات من وجهة نظر العاملين وتحليل أثرها على المتغيرات المستهدفة. ويُنتظر أن تساهم نتائج الدراسة في توفير رؤى علمية وعملية تدعم تطوير سياسات إدارة المخاطر لتعزيز الاستدامة المالية والاقتصادية للبنوك.

مشكلة الدراسة:

تواجه البنوك التجارية في ظل التغيرات الاقتصادية والتقلبات السوقية تحديات متزايدة تتعلق بإدارة المخاطر المالية وغير المالية، مما يؤثر بشكل مباشر على استقرارها المالي وقدرتها على تحقيق الاستدامة المؤسسية. وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة لممارسات إدارة المخاطر في القطاع المصرفي، إلا أن هناك تفاوتًا واضحًا في مدى تطبيق هذه الممارسات وفعاليتها عبر البنوك المختلفة، خصوصًا في الأسواق الناشئة مثل المملكة العربية السعودية.

تُظهر الدراسات السابقة أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بشكل فعال يساهم في تقليل الخسائر المالية وتعزيز قدرة البنك على مواجهة التحديات، مما يؤثر بدوره على الأداء المالي للبنك واستدامته على المدى الطويل. مع ذلك، يظل الدور الحقيقي والفعلي لهذه الممارسات في تحقيق الاستدامة المالية وتحسين الأداء المالي غير واضح بشكل كامل في البيئة المصرفية السعودية، خاصة من منظور العاملين في البنوك الذين يشكلون العنصر الأساسي في تنفيذ وتطبيق هذه السياسات.

بالإضافة إلى ذلك، يلاحظ وجود فجوة معرفية في الأدبيات العلمية فيما يتعلق بكيفية تأثير ممارسات إدارة المخاطر على الاستدامة المؤسسية والأداء المالي للبنوك التجارية، ولا سيما فيما يتعلق بالعوامل الشخصية التي قد تؤثر على مدى إدراك وتطبيق هذه الممارسات بين العاملين في القطاع. هذا يجعل من الضروري إجراء دراسة ميدانية تركز على تقييم واقع تطبيق إدارة المخاطر من خلال وجهة نظر العاملين، وتحليل أثر هذه الممارسات على الاستدامة وتحسين الأداء المالي، مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات الشخصية التي قد تفسر الفروق في وجهات النظر.

لذلك، تهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة المعرفية من خلال التحقق من واقع ممارسات إدارة المخاطر في البنوك التجارية السعودية، وتقييم تأثيرها في تعزيز الاستدامة وتحسين الأداء المالي، مما يتيح إمكانية تطوير سياسات وإجراءات أكثر فعالية تساهم في استقرار القطاع المصرفي وتعزيز دوره في الاقتصاد الوطني.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية:

- إثراء الأدبيات العلمية: يسهم هذا البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المخاطر، والاستدامة، وتحسين الأداء المالي في القطاع المصرفي، لا سيما في السياق السعودي، من خلال تقديم إطار تحليلي مبني على آراء العاملين في البنوك التجارية.
- مواكبة التوجهات الحديثة: تمثل الدراسة مساهمة مهمة في مجال إدارة الأعمال والمصارف، حيث تواكب التوجهات العالمية الحديثة في ربط إدارة المخاطر بمفاهيم الاستدامة والكفاءة المالية، وتسلط الضوء على دور هذه الممارسات في تحقيق أداء مالي مستدام.
- تحليل العوامل المؤثرة: تتيح هذه الدراسة فرصة لتحليل العلاقة المتداخلة بين ممارسات إدارة المخاطر والاستدامة من جهة، والأداء المالي من جهة أخرى، مما يساهم في بناء فهم أعمق للعوامل التي تؤثر في كفاءة عمل البنوك التجارية.

ثانياً: الأهمية العملية:

- تحسين الأداء المالي في البنوك: تقدم الدراسة نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تساهم في تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية من خلال تطوير ممارسات إدارة المخاطر وتكاملها مع السياسات المالية والاستراتيجية.
- دعم متخذي القرار في البنوك: توفر نتائج الدراسة رؤى واقعية قائمة على بيانات ميدانية يمكن أن تساعد صناع القرار ومديري المخاطر في البنوك على تطوير سياسات وإجراءات أكثر فعالية لتعزيز الاستدامة وتقليل الخسائر المالية المحتملة.
- تعزيز استدامة القطاع المصرفي: تساهم الدراسة في دعم جهود البنوك نحو تبني ممارسات مصرفية مستدامة ومسؤولة، وذلك من خلال تسليط الضوء على أهمية دمج إدارة المخاطر في الخطط الاستراتيجية لضمان استمرارية الأعمال والاستجابة للمخاطر المستقبلية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية: تساعد نتائج الدراسة في تحديد نقاط القوة والضعف في تطبيق إدارة المخاطر داخل البنوك، مما يدعم تصميم برامج تدريب وتطوير تستهدف رفع كفاءة العاملين وتحسين قدرتهم على التعامل مع المخاطر.

أهداف الدراسة:

يهدف البحث الحالي إلى التحقق من الهدف الرئيس، والذي هو:

معرفة دور ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

- معرفة واقع تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية.
- تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر وتعزيز الاستدامة في البنوك التجارية.
- استكشاف أثر ممارسات إدارة المخاطر على تحسين الأداء المالي في البنوك التجارية.
- معرفة ما إذا كان هناك تباين في اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول دور ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية يُعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، نوع البنك).

تساؤلات الدراسة

من خلال إشكالية البحث السابقة وأهميته يمكن صياغة السؤال الرئيس للبحث " ما هو واقع

تطبيق إدارة المخاطر في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية، وما هو أثرها في تعزيز

الاستدامة وتحسين الأداء المالي بتلك البنوك؟ والذي يتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية

- ما هو واقع تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين؟
- كيف تساهم ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة داخل البنوك التجارية؟
- ما أثر ممارسات إدارة المخاطر على تحسين الأداء المالي في البنوك التجارية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين تجاه دور ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة وتحسين الأداء المالي تُعزى إلى المتغيرات الشخصية مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، أو مكان العمل؟

فروض الدراسة:

- الفرضية الصفرية (H_{02}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول أثر ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة وتحسين الأداء المالي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، مكان العمل).
- الفرضية البديلة (H_{12}): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول أثر ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة وتحسين الأداء المالي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، مكان العمل).

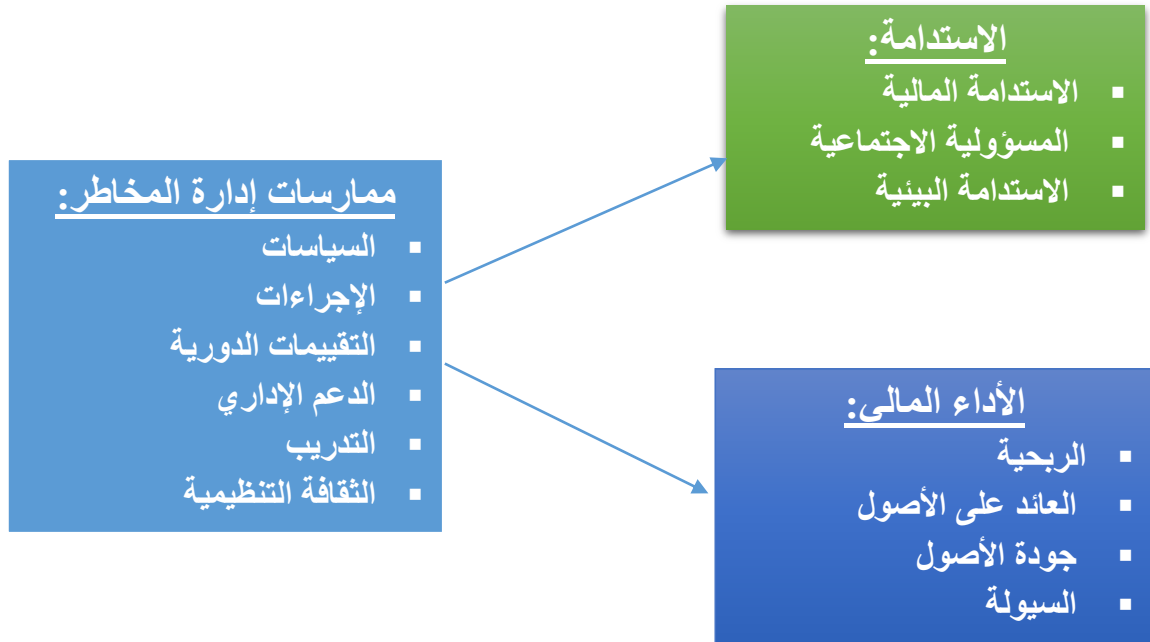
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

يعتمد هذا البحث على نظرية إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management - ERM) كنظرية علمية رئيسية تُشكل الإطار المفاهيمي للدراسة. وتُعرف إدارة المخاطر المؤسسية بأنها مجموعة متكاملة من العمليات التي تنفذها المؤسسات بهدف التعرف على المخاطر المحتملة، تقييمها، وإدارتها بشكل منهجي لتقليل تأثيرها السلبي على تحقيق أهداف المؤسسة (Fraser & Simkins, 2016).

تُركز هذه النظرية على دمج إدارة المخاطر في العمليات الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة، بحيث يتم التعامل مع المخاطر بشكل شامل ومتوازن، وليس بمعزل عن الخطط التنظيمية والمالية (COSO, 2017). ومن خلال تطبيق مبادئ ERM، تسعى المؤسسات إلى تعزيز الاستدامة المؤسسية من خلال الحفاظ على الموارد المالية وتقليل المخاطر التي قد تعرقل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.

بالإضافة إلى ذلك، يعتمد البحث على نموذج الاستدامة المؤسسية الذي يربط بين الأداء المالي والممارسات البيئية والاجتماعية، حيث يُنظر إلى الاستدامة على أنها تحقيق توازن بين هذه الجوانب لضمان استمرار المؤسسة وتحقيق أرباح مستدامة (Elkington, 1997). من هذا المنطلق، يتم دراسة كيفية تأثير ممارسات إدارة المخاطر على تعزيز هذا التوازن وتحسين الأداء المالي للبنوك التجارية.

النموذج المعرفي للدراسة:



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة (من تصميم الباحث)

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

الدراسات السابقة

مقدمة:

في هذا الجزء سوف نستعرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع "أثر ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة وتحسين الأداء المالي للبنوك التجارية"، أو تلك التي تناولت جانب من جوانب الدراسة الحالية أو أحد متغيراتها سواء المتغير التابع أو المستقل، وذلك للاستفادة منها في هذه الدراسة من خلال الطريقة التي اعتمدتها الدراسات السابقة والإجراءات التي اتبعتها، واستعراض النتائج التي توصلت إليها، ومن ثم التعقيب عليها لتحديد مدى الاستفادة منها وتبيين الفجوة التي تعثر بها واستعراض ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة. وفيما يلي نستعرض الدراسات السابقة مرتبة من الأحدث إلى الأقدم:

أولاً: الدراسات العربية:

1) دراسة (صالح، 2021). بعنوان "أثر ممارسات إدارة المخاطر على الأداء المالي في البنوك السعودية" المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير تطبيق ممارسات إدارة المخاطر على تحسين الأداء المالي في البنوك السعودية، مع التركيز على العلاقة بين إدارة المخاطر ومؤشرات الأداء المالي مثل العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE).

منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام استبيان لجمع البيانات من العاملين في عينة مكونة من 150 موظفًا من البنوك السعودية. استخدمت أدوات تحليل إحصائية تشمل التحليل الوصفي، اختبار معامل الارتباط، والانحدار الخطي البسيط لتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر وتحسين الأداء المالي للبنوك. كما تبين أن البنوك التي تطبق إجراءات صارمة لإدارة المخاطر تحقق مؤشرات مالية أفضل من حيث الربحية والسيولة وجودة الأصول. وأكدت النتائج أهمية التدريب والتوعية المستمرة للعاملين في تعزيز فعالية إدارة المخاطر.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل البنوك من خلال برامج تدريبية مستمرة، وتحديث السياسات بما يتوافق مع المعايير الدولية، فضلاً عن ضرورة تفعيل دور وحدات إدارة المخاطر لتكون جزءاً أساسياً من صنع القرار الاستراتيجي.

(2) دراسة (الحسيني، 2019). بعنوان "تأثير ممارسات إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك التجارية في العراق" العراق.

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير ممارسات إدارة المخاطر على مؤشرات الأداء المالي للبنوك التجارية العراقية، مع التركيز على دور إدارة المخاطر الائتمانية والتشغيلية.

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات عبر استبيانات وزعت على 120 موظفًا في عدة بنوك عراقية. تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات، مع تطبيق اختبار معامل الارتباط والانحدار المتعدد.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر بشكل فعال يسهم في تحسين مؤشرات الربحية وتقليل نسبة القروض المتعثرة. كما بينت الدراسة أهمية الدعم الإداري والتدريب المستمر لتعزيز تطبيق إدارة المخاطر.

وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة الوعي بأهمية إدارة المخاطر لدى العاملين، وتعزيز الدعم المؤسسي من الإدارة العليا، بالإضافة إلى تحديث السياسات بما يتوافق مع أفضل الممارسات الدولية.

(3) دراسة (الرفاعي، 2018). بعنوان "دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي للبنوك الأردنية" الأردن.

هدفت الدراسة إلى تحليل دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي للبنوك الأردنية من خلال دراسة العلاقة بين تطبيق أنظمة إدارة المخاطر ومؤشرات الربحية وجودة الأصول.

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، مع جمع البيانات من 100 موظف في البنوك الأردنية عبر استبيان مصمم خصيصًا. تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار الخطي واختبار الفرضيات.

نتائج الدراسة: كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية معنوية بين إدارة المخاطر وتحسين الأداء المالي، لا سيما فيما يتعلق بتقليل المخاطر التشغيلية والائتمانية. وأكدت النتائج على أهمية تحديث أنظمة الرقابة الداخلية.

وقد أوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية مكثفة للموظفين، وتعزيز الرقابة الداخلية والحوكمة المؤسسية، مع ضرورة دمج إدارة المخاطر ضمن الاستراتيجية الشاملة للبنك.

4) دراسة (الحميدي، 2017). بعنوان "تأثير إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك الإسلامية في مصر".

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك الإسلامية في مصر، مع التركيز على المخاطر التمويلية والائتمانية.

منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع جمع البيانات من 80 موظفًا في البنوك الإسلامية المصرية باستخدام استبيان. كما تم تطبيق التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، مع اختبار معامل الارتباط والانحدار.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة المخاطر بشكل فعال يساهم في تحسين مؤشرات الأداء المالي، وخاصة في تقليل نسبة المخاطر التمويلية وتحسين الربحية. كما أظهرت أهمية التدريب والتوعية في رفع كفاءة تطبيق إدارة المخاطر.

وقد أوصت الدراسة بضرورة اعتماد استراتيجيات متقدمة لإدارة المخاطر، وتوفير برامج تدريب مستمرة للعاملين، وتعزيز دور الرقابة الداخلية والحوكمة.

5) دراسة (النجار، 2015). بعنوان "أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك التجارية في لبنان" لبنان.

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير ممارسات إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك التجارية اللبنانية، مع تقييم دورها في الحد من المخاطر الائتمانية والتشغيلية.

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات عبر استبيان موجه إلى 90 موظفًا في البنوك اللبنانية. كما تم استخدام أدوات التحليل الإحصائي مثل الانحدار الخطي وتحليل الارتباط.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة المخاطر وتحسين مؤشرات الأداء المالي، مع التركيز على أهمية تقليل نسب القروض المتعثرة وتعزيز جودة الأصول.

وقد أوصت الدراسة بتفعيل وحدات إدارة المخاطر داخل البنوك، وتحسين برامج التدريب، بالإضافة إلى رفع مستوى التوعية بأهمية إدارة المخاطر بين الموظفين.

ثانياً: الدراسات المحلية:

(1) دراسة (الزهراني، 2022). بعنوان "أثر ممارسات إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك التجارية في المملكة العربية السعودية" السعودية.

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر تطبيق ممارسات إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك التجارية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على العلاقة بين إدارة المخاطر والربحية والسيولة.

منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على 160 موظفاً من مختلف البنوك السعودية. استخدمت أدوات التحليل الإحصائي مثل اختبار الارتباط والانحدار لتحليل البيانات.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية معنوية بين ممارسات إدارة المخاطر وتحسين الأداء المالي للبنوك، خاصة في ما يتعلق بالربحية وجودة الأصول. كما بينت أهمية الدعم الإداري والتدريب المستمر.

وقد أوصت الدراسة بتعزيز دور إدارة المخاطر داخل البنوك من خلال تطوير برامج تدريبية ورفع الوعي، وتحديث السياسات بما يتماشى مع المعايير الدولية.

(2) دراسة (السلمي، 2020). بعنوان "تأثير تطبيق إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك السعودية: دراسة ميدانية" السعودية.

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير تطبيق إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك السعودية، مع دراسة العلاقة بين إجراءات إدارة المخاطر وتقليل الخسائر المالية.

منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات عبر استبيانات من 140 موظفاً في البنوك السعودية. تم تطبيق التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، مع اختبار الفرضيات عن طريق الانحدار.

نتائج الدراسة: أثبتت الدراسة وجود تأثير إيجابي لتطبيق إدارة المخاطر على تحسين الأداء المالي، وخصوصاً تقليل معدلات القروض المتعثرة وزيادة الكفاءة التشغيلية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير آليات متقدمة لإدارة المخاطر، وتوفير التدريب المستمر للموظفين، وتحسين الرقابة الداخلية في البنوك.

3) دراسة (الماجد، 2018). بعنوان "دور إدارة المخاطر في تعزيز الأداء المالي للبنوك السعودية" السعودية.

هدفت الدراسة إلى تقييم دور إدارة المخاطر في تعزيز وتحسين الأداء المالي للبنوك السعودية، مع التركيز على المخاطر الائتمانية والتشغيلية.

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمعت البيانات من خلال استبيان موجه إلى 130 موظفًا في البنوك السعودية. تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات الانحدار وتحليل الارتباط.

نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة أن إدارة المخاطر تلعب دورًا مهمًا في تعزيز الأداء المالي من خلال تقليل الخسائر وتحسين جودة الأصول. كما أبرزت أهمية القيادة العليا في دعم تطبيق نظم إدارة المخاطر.

وقد أوصت الدراسة بتفعيل دور إدارة المخاطر ضمن الهيكل التنظيمي للبنك، وتوفير برامج تدريبية متخصصة للعاملين، وتطوير نظم الرقابة والحوكمة.

4) دراسة (الحمادي، 2016). بعنوان "تأثير إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك السعودية: دراسة تحليلية" السعودية.

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك السعودية، مع التركيز على أثر إدارة المخاطر التشغيلية والائتمانية.

منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع جمع البيانات عبر استبيانات من 110 موظفًا في البنوك السعودية. تم استخدام التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS.

نتائج الدراسة: أكدت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تطبيق إدارة المخاطر وتحسين مؤشرات الأداء المالي، لا سيما في الحد من المخاطر التشغيلية وتقليل نسبة القروض المتعثرة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تحديث سياسات إدارة المخاطر بشكل دوري، وتعزيز التدريب وتطوير نظم الحوكمة في البنوك.

5) دراسة (الغامدي، 2014). بعنوان "أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك السعودية: دراسة ميدانية" السعودية.

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك السعودية من خلال تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر ومؤشرات الأداء المالي المختلفة.

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عبر استبيان من 100 موظف في البنوك السعودية. شمل التحليل استخدام التحليل الانحداري واختبار الارتباط نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يؤثر إيجابيًا على الأداء المالي، مع أهمية كبيرة لدعم الإدارة العليا والتدريب في تعزيز هذا التأثير.

وقد أوصت الدراسة بتطوير برامج توعية وتدريب، وتعزيز دور الرقابة الداخلية، ودمج إدارة المخاطر في استراتيجية البنك.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

(1) دراسة (Smith & Johnson, 2023). بعنوان "The Impact of Risk Management Practices on Financial Performance in Commercial Banks" الولايات المتحدة الأمريكية.

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير تطبيق ممارسات إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك التجارية في الولايات المتحدة، مع التركيز على العلاقة بين إدارة المخاطر والعائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE).

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي، وتم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على 200 موظف في عدد من البنوك الأمريكية. تم استخدام التحليل الإحصائي (تحليل الانحدار والانحدار المتعدد) لفحص العلاقات بين المتغيرات.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وقوية بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر وتحسين الأداء المالي للبنوك. وأكدت الدراسة أن تدريب العاملين وتوفير الدعم التقني يعزز من فاعلية الإدارة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تكثيف برامج التدريب على إدارة المخاطر، وتحديث البنية التحتية التكنولوجية لدعم هذه الممارسات، بالإضافة إلى تعزيز إشراك الموظفين في صنع القرار.

(2) دراسة (Garcia et al., 2022). بعنوان "Risk Management and Financial Sustainability in European Banks".

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر وتحقيق الاستدامة المالية في البنوك الأوروبية، مع تحليل أثر إدارة المخاطر على استقرار الأداء المالي.

منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من 180 موظفاً في بنوك مختلفة بالدول الأوروبية عبر استبيان إلكتروني. استخدمت تقنيات التحليل الإحصائي مثل تحليل الانحدار الخطي والتحليل العاملي.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن تطبيق ممارسات إدارة المخاطر يعزز الاستدامة المالية للبنوك ويقلل من تقلبات الأداء المالي. كما لوحظ دور مهم للحوكمة الرشيدة في تحسين النتائج. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الحوكمة والشفافية، وتطوير أنظمة المعلومات لإدارة المخاطر، مع التركيز على بناء ثقافة مؤسسية داعمة للاستدامة.

(3) دراسة (Kumar & Lee, 2021). بعنوان " The Role of Risk Management in Enhancing Bank Performance: Evidence from Asian Markets "

هدفت الدراسة إلى تحليل دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي للبنوك في الأسواق الآسيوية، مع التركيز على المخاطر التشغيلية والائتمانية.

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبيانات موجهة إلى 250 موظفاً في بنوك آسيوية مختلفة. شمل التحليل استخدام الانحدار المتعدد وتحليل الانحدار اللوجستي.

نتائج الدراسة: أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر وتحسين الأداء المالي. وأبرزت أهمية دعم الإدارة العليا وتكنولوجيا المعلومات.

وقد أوصت الدراسة بالاستثمار في تطوير الأنظمة التكنولوجية، وتعزيز برامج التدريب المستمرة، ودمج إدارة المخاطر في الاستراتيجية التنظيمية للبنوك.

(4) دراسة (O'Connor & Smith, 2020). بعنوان " Risk Management and Bank Profitability: A Study in the Australian Banking Sector "

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر ممارسات إدارة المخاطر على ربحية البنوك في القطاع المصرفي الأسترالي، مع تحليل العلاقة بين تقليل المخاطر وزيادة العوائد.

منهجية الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمعت بيانات من 150 موظفاً في بنوك أسترالية عبر استبيان. تم استخدام التحليل الإحصائي الانحداري وتحليل التباين.

نتائج الدراسة: وجدت الدراسة أن البنوك التي تطبق إدارة مخاطر فعالة تحقق مستويات ربحية أعلى. كما أظهرت أهمية دور التدريب والدعم الإداري في تحسين الأداء.

وقد أوصت الدراسة بتعزيز التدريب الفني والإداري، وتطوير نظم المعلومات المرتبطة بإدارة المخاطر، وتحسين سياسات الحوكمة في البنوك.

(5) دراسة (Müller & Weber, 2019). بعنوان "Enterprise Risk Management and Financial Performance: Evidence from German Banks".

هدفت الدراسة إلى بحث تأثير تطبيق إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) على الأداء المالي للبنوك الألمانية، مع التركيز على كيفية دمج ERM في الاستراتيجية المؤسسية.

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت بيانات من 170 موظفاً في بنوك ألمانية مختلفة باستخدام استبيانات. استخدم التحليل الإحصائي الانحداري والتحليل العاملي لاختبار الفرضيات.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن تطبيق نظام إدارة المخاطر المؤسسية مرتبط بتحسين الأداء المالي، خصوصاً في تحسين الاستقرار المالي وتقليل المخاطر التشغيلية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة دمج ERM في الاستراتيجية العامة للبنك، وتوفير التدريب المناسب للموظفين، وتحسين نظم الحوكمة والرقابة الداخلية.

رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة

1) ملخص الدراسات السابقة

تتضمن الدراسات السابقة خمس عشرة دراسة موزعة على ثلاثة تصنيفات جغرافية: خمس دراسات أجنبية من دول مختلفة مثل الولايات المتحدة، أوروبا، آسيا، أستراليا وألمانيا، وخمس دراسات عربية من دول الخليج العربي والعراق والأردن ومصر ولبنان، بالإضافة إلى خمس دراسات محلية تركزت جميعها في المملكة العربية السعودية. تغطي هذه الدراسات فترة زمنية تمتد من عام 2014 حتى عام 2023، مما يعكس اهتماماً مستمراً ومتزايداً بأثر إدارة المخاطر على الأداء المالي في القطاع المصرفي.

اتفق الباحثون في معظم الدراسات على الأهداف المشتركة المتعلقة بدراسة تأثير ممارسات إدارة المخاطر على تحسين الأداء المالي للبنوك، مع التركيز على مؤشرات الربحية، السيولة، وجودة الأصول، وتقليل المخاطر الائتمانية والتشغيلية.

من حيث المناهج، اتسمت الدراسات بالاعتماد الكبير على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام أدوات جمع بيانات موحدة تتمثل أساساً في استبيانات مغلقة معتمدين في التحليل على الإحصاءات الوصفية، معامل الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد.

بالنسبة للنتائج، اتفقت أغلب الدراسات على وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي للبنوك، مع تأكيد أهمية دعم الإدارة العليا، الثقافة التنظيمية، والتدريب المستمر كعوامل تعزز من تطبيق هذه الممارسات.

2) ما يميز الدراسة الحالية

تتميز الدراسة الحالية بمحاولة دمج مفهوم الاستدامة المالية مع ممارسات إدارة المخاطر، وهو جانب نادر التداول في الدراسات السابقة التي اقتصرت بشكل رئيسي على الأداء المالي فقط. كما تسعى الدراسة إلى تضمين تحليل أعمق للعوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المخاطر مثل المتغيرات الشخصية، الثقافة التنظيمية، والدعم التكنولوجي، مع اعتماد استبيان متكامل ومقنن باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. بالإضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة عينة أكثر تنوعاً وملائمة للمجتمع البنكي المستهدف، مع توقعات بتحليل النتائج بشكل يعكس الواقع العملي والتحديات التي تواجه البنوك في تحقيق الاستدامة والأداء المالي المتوازن.

(3) أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

جدول رقم (1) مقارنة الدراسات السابقة وأوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية

أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	الأبعاد المدروسة	البلد والتاريخ	عنوان الدراسة
لم تتناول الاستدامة المالية كمكون أساسي	التركيز على علاقة إدارة المخاطر بالأداء المالي	إدارة المخاطر، الأداء المالي	السعودية، 2022	أثر ممارسات إدارة المخاطر على الأداء المالي في البنوك (السعودية) الزهراني، (2022)
لم يشمل تحليل العوامل المؤثرة أو الثقافة التنظيمية	استخدام منهج وصفي وتحليل العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء	إدارة المخاطر، تقليل الخسائر	السعودية، 2020	تأثير تطبيق إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك السعودية (السلمي، 2020)
لم يربط الدراسة بمفهوم الاستدامة	بحث العلاقة بين إدارة المخاطر وجودة الأصول	إدارة المخاطر، الائتمانية	السعودية، 2018	دور إدارة المخاطر في تعزيز الأداء المالي للبنوك السعودية (الماجد، 2018)
عدم تناول المتغيرات الشخصية كعوامل مؤثرة	التأكيد على العلاقة بين إدارة المخاطر وتحسين الأداء المالي	إدارة المخاطر، التشغيلية	السعودية، 2016	تأثير إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك السعودية (الحمادي، 2016)
لم يتم التركيز على التكنولوجيا ودعم الإدارة	دراسة أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي	إدارة المخاطر، الحوكمة	السعودية، 2014	أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك السعودية (الغامدي، 2014)
لم يتم التركيز على الاستدامة المالية	استخدام الاستبيان ومقياس ليكرت لتحليل العلاقة	ممارسات إدارة المخاطر، الأداء المالي	الولايات المتحدة، 2023	The Impact of Risk Management Practices on Financial Performance in Commercial Banks (Smith & Johnson, 2023)
لم تتناول الثقافة التنظيمية كعامل مؤثر	اهتمام بالتحليل الإحصائي للعلاقة بين المتغيرات	إدارة المخاطر، التشغيلية	آسيا، 2021	The Role of Risk Management in Enhancing Bank Performance: Evidence from Asian Markets (Kumar & Lee, 2021)
لم تناقش دور الدعم التكنولوجي	الاعتماد على منهج وصفي وتحليل إحصائي	إدارة المخاطر، الربحية	أستراليا، 2020	Risk Management and Bank Profitability: A Study in the Australian Banking Sector (O'Connor & Smith, 2020)
لم تشمل دراسة المتغيرات أو الشخصية أو التدريب	دمج ERM في الاستراتيجية البنكية	إدارة المخاطر، المؤسسية، الأداء المالي	ألمانيا، 2019	Enterprise Risk Management and Financial Performance: Evidence from German Banks (Müller & Weber, 2019)

الإطار النظري

1. مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها

1.1 تعريف إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي العملية التي تتضمن التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تواجه المنظمة، وتحليلها، وتقييمها، ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من تأثيرها أو الاستفادة منها إذا كانت فرصاً (Hillson, 2017). تعرفها اللجنة الدولية لمعايير إدارة المخاطر (ISO 31000) بأنها "تأثير عدم اليقين على الأهداف"، حيث تشمل الإدارة المنهجية لجميع الجوانب المتعلقة بالمخاطر لتحقيق الأهداف التنظيمية (ISO, 2018).

2.1 تطور مفهوم إدارة المخاطر عبر الزمن

شهد مفهوم إدارة المخاطر تطوراً ملحوظاً عبر العقود الماضية، إذ كان في بداياته يركز فقط على المخاطر المالية والمخاطر التقنية، ثم توسع ليشمل المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية والقانونية والبيئية. في السبعينيات، كان التركيز الأساسي على إدارة المخاطر المالية لدى المؤسسات، ولا سيما في البنوك وشركات التأمين، أما الآن فقد أصبح يشمل إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) التي تأخذ منظوراً شاملاً لإدارة كافة أنواع المخاطر بشكل متكامل (Fraser & Simkins, 2016).

3.1 أنواع المخاطر في القطاع المصرفي

يتعرض القطاع المصرفي لمجموعة واسعة من المخاطر، من أبرزها:

- **المخاطر الائتمانية:** وتتعلق بعدم قدرة العملاء على سداد القروض والالتزامات المالية (Saunders & Allen, 2020).
- **مخاطر السوق:** المرتبطة بتقلبات أسعار الفائدة، العملات، والأسواق المالية (Hull, 2018).
- **المخاطر التشغيلية:** الناجمة عن أخطاء أو فشل الأنظمة أو الإجراءات الداخلية (Basel Committee, 2011).
- **مخاطر السيولة:** تتعلق بقدرة البنك على الوفاء بالالتزامات النقدية عند استحقاقها (Diamond & Dybvig, 1983).

– المخاطر القانونية والتنظيمية: الناتجة عن عدم الامتثال للقوانين واللوائح (Eling & Marek, 2014).

4.1 أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات المالية

تكمن أهمية إدارة المخاطر في قدرتها على حماية المؤسسات المالية من الخسائر المحتملة، وتعزيز الاستقرار المالي، وضمان استمرارية العمليات، وتحسين جودة اتخاذ القرارات (COSO, 2017). في البنوك، تساهم إدارة المخاطر في تعزيز الثقة بين البنك والعملاء والمستثمرين، وتحقيق التوازن بين المخاطر والعوائد (Al-Tamimi & Al-Mazrooei, 2007). كما أنها تلعب دورًا حيويًا في الامتثال التنظيمي وتجنب العقوبات المالية والقانونية التي قد تلحق بالبنك (Basel Committee, 2011).

2. نماذج وأطر إدارة المخاطر

1.2 مفهوم الأطر والنماذج في إدارة المخاطر

تعتبر الأطر والنماذج في إدارة المخاطر أدوات منهجية تساعد المؤسسات على تنظيم وتوجيه عملية التعرف على المخاطر، تقييمها، مراقبتها، ومعالجتها بشكل فعال. تهدف هذه الأطر إلى توفير هيكل شامل يربط بين السياسات، الإجراءات، والموارد لتحقيق أهداف المؤسسة مع تقليل المخاطر التي قد تعوق ذلك (Fraser & Simkins, 2016). تساعد الأطر المؤسسات على تبني نهج موحد ومتسق في التعامل مع المخاطر المختلفة، سواء كانت مالية، تشغيلية، استراتيجية، أو غيرها.

2.2 إطار عمل COSO لإدارة المخاطر

يعد إطار عمل لجنة المنظمات الراعية للجنة التحقق من الإجراءات (COSO) واحدًا من أكثر الأطر قبولًا وانتشارًا في مجال إدارة المخاطر المؤسسية (ERM). قدم COSO إطارًا متكاملًا لإدارة المخاطر يساعد المؤسسات على تحديد المخاطر، تقييمها، وإدارتها بطريقة منهجية تتوافق مع استراتيجيات المؤسسة وأهدافها (COSO, 2017).

يتضمن إطار COSO خمسة مكونات رئيسية:

1. بيئة الرقابة (Control Environment): تشمل القيم، المبادئ الأخلاقية، وثقافة المؤسسة التي تشكل الأساس لإدارة المخاطر.

2. تحديد المخاطر (Risk Identification): عملية التعرف على المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف.

3. تقييم المخاطر (Risk Assessment): تحليل وتقييم المخاطر من حيث احتمال حدوثها وتأثيرها.

4. الأنشطة الرقابية (Control Activities): الإجراءات والسياسات التي تهدف إلى تقليل أو إدارة المخاطر.

5. المراقبة (Monitoring): تقييم مستمر لفعالية عمليات إدارة المخاطر وإجراء التعديلات عند الحاجة.

يوفر إطار COSO مرونة تسمح للمؤسسات بتكييفه وفقاً لحجمها وطبيعة عملها، كما يعزز من دمج إدارة المخاطر في كل عمليات المؤسسة (Beasley, Branson, & Hancock, 2018).

3.2 إطار إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)

يركز مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management) على نظرة شاملة ومتكاملة للمخاطر عبر كامل المؤسسة، بدلاً من التعامل مع كل نوع من المخاطر على حدة. يعرف ERM بأنه عملية تحديد الأحداث المحتملة التي تؤثر على المنظمة، وتقييم المخاطر، ووضع استراتيجيات للتحكم بها بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية (Fraser & Simkins, 2016).

من أهم مزايا ERM أنه يوفر رؤية موحدة للمخاطر مما يسهل التنسيق واتخاذ القرارات المدروسة على مستوى الإدارة العليا. كما يساهم في تخصيص الموارد بكفاءة وإدارة المخاطر ذات الأولوية بشكل أفضل (Hoyt & Liebenberg, 2011).

4.2 نماذج تقييم وتحليل المخاطر

تتضمن نماذج تقييم المخاطر عدة أدوات وتقنيات تُستخدم لتحليل احتمالية وقوع المخاطر وتأثيرها، ومن أشهر هذه النماذج:

– تحليل SWOT: لتقييم نقاط القوة، الضعف، الفرص، والتهديدات (Gürel & Tat, 2017).

- تحليل الاحتمالية والتأثير (Probability-Impact Matrix): حيث يتم تصنيف المخاطر حسب احتمالية حدوثها ومدى تأثيرها (Hillson, 2017).
- نماذج المحاكاة (Simulation Models): مثل محاكاة مونت كارلو التي تستخدم لتقدير توزيع النتائج المحتملة للمخاطر (Law, 2015).
- التحليل الكمي والنوعي للمخاطر: لتحديد أولويات المخاطر باستخدام مقاييس كمية ونوعية (Aven, 2016).

هذه النماذج تساعد في اتخاذ قرارات قائمة على البيانات وتحسين استراتيجيات تقليل المخاطر.

5.2 تطبيقات إدارة المخاطر في البنوك

في القطاع المصرفي، يُطبق نظام إدارة المخاطر بطريقة دقيقة ومنهجية، حيث يتطلب التنظيم والرقابة الصارمة بسبب طبيعة الأعمال وحساسية الأموال والأصول (Saunders & Allen, 2020). تقوم البنوك باستخدام أنظمة وتقنيات متقدمة في إدارة المخاطر الائتمانية، التشغيلية، السوقية، والسيولة، وتتبع التوجيهات الدولية مثل اتفاقيات بازل (Basel Accords) التي تحدد الحد الأدنى لرأس المال المطلوب لمواجهة المخاطر (Basel Committee, 2011).

كما تعتمد البنوك على وحدات متخصصة لإدارة المخاطر، وتدريب مستمر للموظفين، وتقييم دوري لنظم الرقابة الداخلية لتقليل احتمالية حدوث الخسائر وتحسين استقرار الأداء المالي (Al-Mazrooei & Tamimi, 2007).

3. الاستدامة في المؤسسات المالية

1.3 مفهوم الاستدامة وأبعادها

الاستدامة هي مفهوم شامل يشير إلى قدرة الأنظمة أو المؤسسات على المحافظة على استمراريته وأدائها الجيد عبر الزمن، مع تحقيق توازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وفقاً للتعريف الرسمي الذي قدمته اللجنة العالمية للبيئة والتنمية (WCED) عام 1987، "التنمية المستدامة هي التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها" (Brundtland Commission, 1987).

ينقسم مفهوم الاستدامة عادة إلى ثلاثة أبعاد رئيسية (Elkington, 1997):

- البعد الاقتصادي: يتناول تحقيق الكفاءة الاقتصادية، النمو المستدام، والربحية المالية بما يدعم استمرارية المؤسسة.
- البعد الاجتماعي: يهتم بالعدالة الاجتماعية، حقوق الإنسان، ظروف العمل، ورفاهية المجتمعات المحلية.
- البعد البيئي: يركز على حماية الموارد الطبيعية، تقليل التلوث، والحفاظ على التنوع البيولوجي.

تعتبر هذه الأبعاد مترابطة ولا يمكن الفصل بينها، فنجاح الاستدامة يتطلب تحقيق توازن متكامل بينهما.

2.3 الاستدامة في القطاع المالي والمصرفي

مع تزايد الوعي العالمي بقضايا التغير المناخي والمسؤولية الاجتماعية، أصبح لمفهوم الاستدامة أثر كبير على القطاع المالي، وخاصة البنوك، التي تلعب دورًا محوريًا في دعم الاقتصاد وتمويل المشاريع المختلفة (Sassen, Azadi, & Amini, 2016). حيث لم تعد البنوك تقتصر فقط على تحقيق الربحية، بل يتوقع منها المساهمة الفعالة في التنمية المستدامة عن طريق تبني ممارسات تمويل مسؤولة تراعي الأبعاد الثلاثة للاستدامة.

تشمل الاستدامة البنكية تطبيق معايير التمويل الأخضر، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (CSR)، والحوكمة الرشيدة. كما أن البنوك تتحمل مسؤولية تقييم المخاطر البيئية والاجتماعية في قرارات الإقراض والاستثمار لتجنب دعم المشاريع التي قد تضر بالبيئة أو المجتمع (Weber, 2017).

3.3 دور الاستدامة في تحسين سمعة وأداء البنوك

أظهرت الدراسات أن تبني ممارسات الاستدامة يؤدي إلى تعزيز سمعة البنك وزيادة الثقة بين العملاء والمستثمرين، مما ينعكس إيجابًا على أدائه المالي وقدرته التنافسية (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014). فالعملاء اليوم باتوا يفضلون التعامل مع مؤسسات مالية مسؤولة بيئيًا واجتماعيًا، ويؤدي ذلك إلى زيادة ولائهم ورضاهم.

علاوة على ذلك، فإن إدارة الاستدامة تساعد البنوك على تقليل المخاطر المرتبطة بالسمعة والامتثال، مما يخفف من احتمالية التعرض لعقوبات قانونية أو خسائر مالية غير متوقعة (Friede, Busch, & Bassen, 2015).

4.3 العلاقة بين الاستدامة وإدارة المخاطر

تتداخل إدارة المخاطر مع الاستدامة في أن كليهما يهدف إلى حماية المؤسسة من التهديدات التي قد تعيق استمراريته. إذ أن دمج مخاطر الاستدامة—مثل المخاطر البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG)—في عملية إدارة المخاطر البنكية أصبح من الضروري (Sullivan & Mackenzie, 2020).

يتطلب ذلك تقييم المخاطر البيئية (كالاحتباس الحراري وتغير المناخ)، والمخاطر الاجتماعية (مثل انتهاكات حقوق الإنسان)، وتقييم مخاطر الحوكمة التي قد تؤدي إلى ممارسات غير مسؤولة. إن الاعتراف بهذه المخاطر يساعد البنك في تحسين استراتيجيته ويضمن استمرارية العمل في بيئة متغيرة (Kotsantonis, Pinney, & Serafeim, 2016).

5.3 تحديات تطبيق الاستدامة في البنوك

- على الرغم من الفوائد الكبيرة للاستدامة، تواجه البنوك عدة تحديات في تطبيقها، منها:
- صعوبة قياس أثر الاستدامة: فالأبعاد الاجتماعية والبيئية غالبًا ما تكون أقل تحديدًا وموضوعية مقارنة بالأداء المالي، مما يصعب تقييمها بدقة (Schaltegger & Burritt, 2018).
- تكلفة التنفيذ: قد تحتاج البنوك إلى استثمارات مبدئية كبيرة في أنظمة المراقبة والتقارير البيئية والاجتماعية.
- مقاومة التغيير الداخلي: قد تواجه مقاومة من داخل المؤسسة بسبب الثقافة التنظيمية أو نقص الوعي بأهمية الاستدامة.
- التشريعات المتغيرة: تختلف معايير الحوكمة والاستدامة بين الدول، مما يشكل تحديًا على البنوك التي تعمل في بيئات متعددة (Ioannou & Serafeim, 2015).

4. الأداء المالي للبنوك

1.4 مفهوم الأداء المالي

يُعرف الأداء المالي بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية من خلال استخدام الموارد المتاحة بكفاءة، وتحقيق مستويات مقبولة من الربحية والسيولة والاستقرار المالي. ويُعد الأداء المالي أحد المؤشرات الرئيسية على نجاح المؤسسات، وخاصة في القطاع المصرفي الذي يتطلب مراقبة دقيقة للمخاطر والعوائد (المغربي، 2020).

ويرى الدليمي (2017) أن الأداء المالي هو مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس مدى قدرة البنك على تحقيق نتائج إيجابية مستدامة من حيث الربحية، الكفاءة التشغيلية، والاستقرار المالي، بما يضمن استمرارية العمل وتحقيق الميزة التنافسية.

4.2 أهمية قياس الأداء المالي في البنوك

تتبع أهمية قياس الأداء المالي للبنوك من الدور الحيوي الذي تلعبه في الاستقرار المالي والاقتصادي للدولة، حيث تُمثل البنوك الوسيط الأساسي بين المدخرين والمستثمرين. ويساعد تقييم الأداء المالي على:

- تحديد مستوى الكفاءة في استخدام الموارد المالية.
- توجيه قرارات الإدارة العليا حول القروض والاستثمارات.
- تعزيز الشفافية أمام الجهات التنظيمية والأسواق المالية.
- قياس أثر السياسات المالية والمخاطر على استدامة الأعمال.

يشير Almazari (2014) إلى أن تقييم الأداء المالي للبنوك يعد أداة أساسية لتحسين الكفاءة والربحية، كما يساعد في تطوير استراتيجيات طويلة الأجل في ظل التنافسية العالمية.

4.3 مؤشرات قياس الأداء المالي في البنوك

تعتمد البنوك على مجموعة من المؤشرات المالية لتقييم أدائها، ومن أبرزها:

1. مؤشرات الربحية:

العائد على الأصول (ROA): يقيس كفاءة استخدام أصول البنك لتحقيق أرباح.

العائد على حقوق الملكية (ROE): يعكس مدى استفادة الملاك من استثماراتهم في البنك.

هامش صافي الفائدة: الفرق بين إيرادات الفوائد وتكاليف الفوائد.

2. مؤشرات الكفاءة التشغيلية:

نسبة التكاليف إلى الدخل: تقيس مدى كفاءة إدارة التكاليف في البنك.

معدل دوران الأصول: يعكس قدرة البنك على استخدام أصوله لتحقيق إيرادات.

3. مؤشرات السيولة:

نسبة القروض إلى الودائع: تقيس مدى اعتماد البنك على مصادره التمويلية الذاتية.

نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول: مؤشر على قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل.

4. مؤشرات السلامة المالية:

كفاية رأس المال: وفق متطلبات بازل.

نسبة القروض المتعثرة: مؤشر على جودة محفظة القروض وإدارة المخاطر الائتمانية. (السيد، 2019؛ أبو شنب، 2021)

4.4 العوامل المؤثرة في الأداء المالي للبنوك

يتأثر الأداء المالي للبنوك بعدة عوامل، منها:

- العوامل الداخلية: مثل الهيكل الإداري، كفاءة الموظفين، استراتيجيات التسويق، جودة إدارة المخاطر.
- العوامل الخارجية: كالوضع الاقتصادي، السياسات النقدية، المنافسة المصرفية، والبيئة التنظيمية.

توضح دراسة العدوان (2020) أن فعالية إدارة المخاطر تُعد من أبرز العوامل الداخلية المؤثرة في تحسين مؤشرات الأداء المالي، حيث يؤدي تطبيق سياسات رقابة صارمة إلى خفض الخسائر وتحقيق الاستقرار المالي.

5. دور إدارة المخاطر في دعم الاستدامة البنكية

1.5 التكامل بين إدارة المخاطر والاستدامة في البنوك

في ظل التحديات المتزايدة في البيئة الاقتصادية والمالية والبيئية، أصبح من الضروري أن لا تُفصل إدارة المخاطر عن جهود تحقيق الاستدامة في البنوك. إذ تُعد الممارسات الفعالة في إدارة المخاطر أداة أساسية تُمكن البنوك من مواجهة المخاطر البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) وتعزيز استدامتها طويلة المدى (Weber, 2017). فالاستدامة لا تتحقق فقط من خلال الالتزام الأخلاقي، بل عبر إدماجها ضمن العمليات الاستراتيجية لإدارة المخاطر المؤسسية.

ويشير Scholtens (2009) إلى أن البنوك التي تدير مخاطرها على نحو متكامل، تأخذ في الاعتبار ليس فقط الربحية، ولكن التأثيرات الاجتماعية والبيئية لأنشطتها، مما يعزز التوازن بين أهدافها المالية والتنموية.

2.5 كيف تدعم ممارسات إدارة المخاطر الاستدامة

تسهم إدارة المخاطر البنكية في دعم الاستدامة من خلال عدة آليات:

- تحليل المخاطر البيئية والاجتماعية قبل التمويل: حيث تساعد أدوات إدارة المخاطر في تقييم الأثر البيئي والاجتماعي للمشروعات التي يتم تمويلها، وتجنب تلك التي قد تشكل تهديداً طويل الأجل على البيئة أو المجتمع (Thomson & Jain, 2016).
- تعزيز الشفافية والامتثال: من خلال الرقابة الداخلية والتقارير الدورية التي تتيح متابعة الأداء الأخلاقي والبيئي، مما يقلل من مخاطر السمعة والتنظيم (Sullivan & Mackenzie, 2020).
- توجيه الاستثمار نحو المشاريع المستدامة: تساعد تقنيات إدارة المخاطر في تخصيص الموارد بشكل أكثر كفاءة نحو مشاريع ذات طابع مستدام كتمويل الطاقة النظيفة أو البنية التحتية الخضراء.
- التخطيط للطوارئ والكوارث البيئية: البنوك التي تتبنى إدارة مخاطر استراتيجية تدمج سيناريوهات الكوارث البيئية (مثل تغير المناخ أو نقص الموارد) في خططها المستقبلية، مما يدعم مرونتها واستدامتها.

3.5 التزامات البنوك بالمعايير البيئية والاجتماعية

أصبحت العديد من البنوك التجارية، خاصة في الدول المتقدمة، تلتزم طواعيةً أو قانونيًا بمعايير الاستدامة مثل:

- مبادئ الإقراض المسؤول (Equator Principles): وهي مجموعة من المبادئ الطوعية التي تُستخدم لتقييم وإدارة المخاطر البيئية والاجتماعية في التمويل البنكي للمشاريع.
- إرشادات البنك الدولي ومعايير الأداء البيئي والاجتماعي (IFC Performance Standards).
- معايير الحوكمة البيئية والاجتماعية (ESG).

تشير هذه المبادرات إلى تحول البنوك من دور "الوسيط المالي التقليدي" إلى "فاعل اقتصادي واجتماعي مسؤول"، وهو ما يتطلب تبني نماذج متطورة لإدارة المخاطر تأخذ بعين الاعتبار الاستدامة كأحد أبعاد الربحية (Jeucken, 2001).

4.5 الأمثلة العملية على التكامل بين إدارة المخاطر والاستدامة

- بنك HSBC: يُعد من أوائل البنوك التي طبقت نظامًا لتقييم المخاطر البيئية في قرارات الإقراض، وقد أدخل مؤشرات أداء استدامة ضمن نظام إدارة المخاطر المؤسسية.
- بنك ING الهولندي: اعتمد نهجًا في "تقييم المخاطر غير المالية"، حيث يتم فحص البصمة الكربونية للمشروعات الممولة ضمن إطار تحليل المخاطر (ING Group, 2020).

5.5 تحديات تكامل إدارة المخاطر مع أهداف الاستدامة

- رغم وجود تطورات ملحوظة، إلا أن هناك تحديات تعيق هذا التكامل، من أهمها:
- ضعف الخبرات الفنية: حيث تفتقر العديد من إدارات المخاطر في البنوك إلى الكفاءات المتخصصة في القضايا البيئية والاجتماعية.
 - محدودية البيانات: تواجه البنوك صعوبات في الحصول على بيانات موثوقة وقابلة للقياس عن تأثيرات ESG.
 - مقاومة التغيير المؤسسي: بعض المؤسسات لا تزال ترى أن الاعتبارات البيئية والاجتماعية هي "كلفة" وليست "استثمارًا"، ما يعيق تبنيها في استراتيجيات المخاطر (Sassen, Azadi, & Amini, 2016).

6.5 فوائد التكامل على المدى الطويل

عند اعتماد التكامل بين إدارة المخاطر والاستدامة البنكية، تحقق المؤسسات المالية عدة مكاسب:

- تقليل الخسائر المحتملة الناتجة عن المخاطر البيئية والاجتماعية.
- زيادة ثقة المستثمرين والعملاء المهتمين بالاستدامة.
- تحسين التقييمات الائتمانية طويلة الأجل.
- تعزيز سمعة البنك محليًا ودوليًا.
- المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة SDGs (الأمم المتحدة، 2015).

6. أثر إدارة المخاطر على تحسين الأداء المالي في البنوك

تلعب إدارة المخاطر دورًا جوهريًا في المؤسسات المالية، لا سيما في البنوك، إذ تُعد آلية استراتيجية لتعزيز الاستقرار وتحقيق الأهداف المالية. فمع تصاعد التعقيدات في بيئة الأعمال وازدياد المخاطر التنظيمية والائتمانية والتشغيلية، أصبحت البنوك ملزمة بتطبيق سياسات فعالة لإدارة المخاطر لضمان حماية أصولها، تحسين كفاءة عملياتها، وضمان استدامة أرباحها (Saunders & Allen, 2020).

1.6 أهمية إدارة المخاطر في تحقيق الاستقرار المالي للبنوك

تهدف إدارة المخاطر في البنوك إلى تقليل احتمال وقوع الخسائر المالية أو التأثيرات السلبية على الأداء المالي من خلال تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وإيجاد حلول واستراتيجيات للتعامل معها. إن تبني أنظمة فعالة لإدارة المخاطر يُعد شرطًا أساسيًا لتعزيز الثقة بين البنوك والموودعين والمستثمرين، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المالي العام (Hull, 2018).

كما تؤكد لجنة بازل للرقابة المصرفية (Basel Committee, 2011) على أهمية إدارة المخاطر في تحقيق الاستقرار المالي، من خلال فرض متطلبات لرأس المال لمواجهة مختلف أنواع المخاطر مثل مخاطر الائتمان، السوق، والتشغيل.

6.2 أنواع المخاطر المؤثرة على الأداء المالي في البنوك

تشمل أبرز أنواع المخاطر التي تؤثر على الأداء المالي ما يلي:

- مخاطر الائتمان: وهي المخاطر الناتجة عن فشل المقرض في سداد التزاماته، ما يؤدي إلى خسائر في الإيرادات ويؤثر على جودة الأصول.
 - مخاطر السوق: وهي تقلبات أسعار الفائدة أو أسعار الصرف التي تؤثر على عوائد الاستثمارات.
 - مخاطر التشغيل: تنشأ من فشل الأنظمة أو الإجراءات أو الأخطاء البشرية، مما يسبب خسائر مالية أو قانونية.
 - مخاطر السيولة: وهي عدم قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل، ما قد يؤدي إلى فقدان الثقة من العملاء.
- كلما زادت قدرة البنك على إدارة هذه المخاطر بكفاءة، تحسنت مرونته واستقر أداؤه المالي (Miu & Ozdemir, 2016).

6.3 العلاقة بين إدارة المخاطر والمؤشرات المالية

ترتبط جودة إدارة المخاطر بشكل مباشر بعدة مؤشرات مالية رئيسية:

- العائد على الأصول (ROA): أظهرت دراسات أن تطبيق إدارة فعالة للمخاطر يسهم في تحسين ROA نتيجة انخفاض الخسائر المتوقعة (Al-Tamimi & Al-Mazrooei, 2007).
- العائد على حقوق الملكية (ROE): تعزز إدارة المخاطر من كفاءة استخدام رأس المال، مما يزيد من العائد على حقوق المساهمين.
- نسبة القروض المتعثرة: تشير إلى كفاءة إدارة المخاطر الائتمانية، وكلما انخفضت، كان الأداء المالي أكثر استقراراً.
- كفاية رأس المال: تساهم إدارة المخاطر في تحسين نسبة كفاية رأس المال من خلال تقليل الخسائر غير المتوقعة وتحسين إدارة رأس المال (Basel Committee, 2011).

6.4 آليات تحسين الأداء المالي من خلال إدارة المخاطر

من أبرز الآليات التي تعتمد عليها البنوك لتحقيق ذلك:

- التخطيط الاستراتيجي للمخاطر: من خلال مواءمة أهداف البنك مع سياسات إدارة المخاطر.
- أنظمة الإنذار المبكر: لاكتشاف الإشارات المبكرة للفشل أو التدهور المالي.
- توزيع رأس المال بحسب درجة المخاطرة: لضمان استقرار رأس المال ومواجهة الطوارئ.
- التقارير الدورية الشفافة: تعزز الرقابة وتحد من الخسائر الناتجة عن المخاطر غير المحسوبة.
- الاستثمار في التكنولوجيا التحليلية: مثل أنظمة الذكاء الاصطناعي لتوقع المخاطر قبل حدوثها.

7. العوامل المؤثرة على تطبيق إدارة المخاطر في البنوك

يشكل تطبيق إدارة المخاطر في البنوك عملية معقدة تتأثر بعدة عوامل داخلية وخارجية تتضافر لتحديد مدى فعالية هذه الإدارة في تحقيق أهداف المؤسسة المالية. وتستند هذه العوامل إلى دراسات وأطر نظرية معتمدة في مجال إدارة المخاطر البنكية، ويمكن تلخيصها كما يلي:

1) الإطار التشريعي والتنظيمي

تلعب الأطر التنظيمية والتشريعية دورًا جوهريًا في فرض التزامات على البنوك لتطبيق نظم إدارة مخاطر متطورة، بما في ذلك متطلبات رأس المال والمعايير الرقابية التي تصدرها الهيئات المختصة مثل لجنة بازل. ويعمل وجود إطار قانوني واضح على ضمان الالتزام بالحد الأدنى من السياسات والممارسات في مواجهة المخاطر المختلفة (Basel Committee on Banking Supervision, 2011).

2) الثقافة التنظيمية لإدارة المخاطر

تُعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل الأساسية التي تؤثر على مدى التزام العاملين في البنك بسياسات وإجراءات إدارة المخاطر. فالثقافة التي تدعم الشفافية والإبلاغ الحر عن المخاطر

والتهديدات، بالإضافة إلى تعزيز بيئة عمل تحفز التعامل الإيجابي مع المخاطر، ترفع من فعالية نظم الإدارة وتعزز نتائجها (Power, 2007).

3) دور مجلس الإدارة والإدارة العليا

يُعد الدعم الفعّال من قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من العوامل الحاسمة في نجاح تطبيق إدارة المخاطر. إذ تؤدي القيادة العليا دورًا محوريًا في دمج إدارة المخاطر ضمن الاستراتيجية الشاملة للبنك، وتوفير الموارد اللازمة، فضلاً عن مراقبة الأداء والامتثال (Hull, 2018).

4) الموارد البشرية والتدريب

تتطلب إدارة المخاطر كفاءات متخصصة وفهمًا عميقًا لأدوات وأساليب تقييم المخاطر. ويؤدي ضعف التدريب ونقص الخبرة إلى تطبيق غير فعّال، بينما يساهم توفير برامج تدريبية مستمرة وبناء القدرات في تحسين قدرة العاملين على التعامل مع المخاطر وتحليلها بدقة (Fraser, 2014).

5) الدعم التكنولوجي والبنية التحتية الرقمية

تعتمد أنظمة إدارة المخاطر الحديثة على تكنولوجيا المعلومات التي تُمكن من جمع وتحليل البيانات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب. وتساعد البنية التحتية التقنية المتطورة على تطوير نماذج المخاطر، وأنظمة الإنذار المبكر، مما يرفع من كفاءة وفعالية عمليات إدارة المخاطر (Lam, 2014).

6) المرونة المؤسسية وسرعة الاستجابة

تُعد قدرة البنك على الاستجابة السريعة والمرنة لتغيرات بيئة العمل والمخاطر غير المتوقعة مؤشرًا على نضج إدارة المخاطر لديه. فالبنوك التي تتمتع بمرونة مؤسسية عالية تستطيع تعديل استراتيجياتها بسرعة وتقليل الخسائر المحتملة (McConnell & Blacker, 2017).

7) تعقيد منتجات البنك

يؤثر مدى تعقيد وتنوع المنتجات المصرفية المقدمة على متطلبات إدارة المخاطر، حيث تزداد الحاجة إلى أدوات متقدمة وتحليل دقيق للمخاطر في حال تقديم منتجات مالية معقدة كالمشتقات أو التمويل طويل الأجل (Saunders & Allen, 2020).

(8) الضغوط التنافسية

تتعرض بعض البنوك لضغوط كبيرة لتحقيق أرباح سريعة في ظل منافسة شرسة، مما قد يدفعها إلى التهاون في تطبيق معايير إدارة المخاطر. ويُعتبر هذا العامل من العوامل التي تزيد من احتمالية تعرض البنك لمخاطر مالية وتشغيلية عالية (Taleb, 2007).

(9) درجة الالتزام بمعايير الحوكمة

يشكل وجود هيكل حوكمة قوي، يتضمن لجائاً مختصة بإدارة المخاطر، عاملاً مهماً في تعزيز الرقابة الداخلية وضمان تنفيذ السياسات والإجراءات المرتبطة بالمخاطر بشكل فعال ومنتظم (Solomon, 2020).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث: منهجية البحث

مقدمة.

يهدف هذا الفصل إلى توضيح منهجية الدراسة التي تم اتباعها لدراسة أثر ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة وتحسين الأداء المالي بالبنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية. سيتم استعراض تصميم البحث، وأدوات جمع البيانات، وأساليب تحليل المعلومات.

منهج الدراسة:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي رئيسي، حيث يهدف إلى دراسة واقع ممارسات إدارة المخاطر في البنوك التجارية وتحليل أثرها في تعزيز الاستدامة وتحسين الأداء المالي. ويُعد المنهج الوصفي التحليلي مناسباً للدراسات التي تسعى إلى وصف الظواهر كما هي في الواقع، مع تحليل العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات المختلفة، دون التدخل في طبيعة الظاهرة أو التحكم بها (Al-Maqtari, 2018).

يركز المنهج الوصفي على جمع المعلومات من المصادر الأولية أو الثانوية بهدف تحديد خصائص المشكلة ودراسة الاتجاهات السائدة حولها، وذلك من خلال أدوات جمع بيانات مناسبة تسهم في توفير صورة دقيقة وشاملة عن ممارسات إدارة المخاطر وأثارها في القطاع المصرفي (Creswell, 2014). بالإضافة إلى ذلك، يسمح المنهج التحليلي بفحص العلاقات بين المتغيرات الرئيسية في الدراسة، مثل ممارسات إدارة المخاطر، الاستدامة، والأداء المالي، وتحليل مدى تأثير هذه المتغيرات على بعضها البعض باستخدام الأساليب الإحصائية.

تتميز هذه المنهجية بمرونتها وقدرتها على التعامل مع البيانات النوعية والكمية، مما يجعلها ملائمة لجمع آراء العاملين في البنوك وتقييم تجربتهم العملية، وهو ما يسهم في تقديم نتائج بحثية دقيقة تركز على واقع تطبيق إدارة المخاطر. كما تتيح المنهجية إمكانية استكشاف الفروق المحتملة بين فئات مختلفة من العاملين بناءً على المتغيرات الشخصية مثل الجنس، العمر، والخبرة.

أدوات الدراسة:

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة العاملين في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية. صُمم الاستبيان بناءً على أهداف البحث ونظريته العلمية، مع الاستناد إلى الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المخاطر، الاستدامة، والأداء المالي، لضمان شمولية المحتوى وملاءمته لموضوع الدراسة.

يتكون الاستبيان من عدة أقسام، تبدأ بجمع المعلومات الديموغرافية الخاصة بالمشاركين مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي. ويتضمن القسم الرئيسي من الاستبيان أسئلة مغلقة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = موافق بشدة إلى 5 = غير موافق بشدة)، بهدف قياس مدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر، تقييم دورها في تعزيز الاستدامة، وتأثيرها على تحسين الأداء المالي في البنوك.

وقد تكون الاستبيان من قسمين:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية للمشاركين في الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل)
القسم الثاني: وشمل أسئلة البحث والتي توزعت في ثلاثة محاور:

- المحور الأول: واقع ممارسات إدارة المخاطر في البنوك التجارية: وشمل عشرة أسئلة
- المحور الثاني: دور ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة، وشمل عشرة أسئلة
- المحور الثالث: أثر ممارسات إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي، وشمل عشرة أسئلة.

المصادقية والموثوقية لأداة الدراسة:

تم تصميم الأسئلة بحيث تغطي المحاور الأساسية للبحث، مع التأكد من وضوحها وسهولة فهمها لجميع المشاركين من خلفيات مهنية مختلفة. كما خضع الاستبيان لعملية مراجعة علمية من قبل خبراء في مجال إدارة المخاطر لضمان الصدق والمصادقية.

بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء تجربة أولية (Pilot Study) على عينة صغيرة (عشرة أفراد) من العاملين لضبط صياغة الأسئلة والتأكد من ملاءمتها ووضوحها، قبل التطبيق النهائي على العينة المستهدفة.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في البنوك التجارية العاملة داخل المملكة العربية السعودية، إذ يمثل هذا المجتمع الفئة التي تُطبق ممارسات إدارة المخاطر بشكل مباشر أو غير مباشر، ويعتبر مصدرًا هامًا لفهم واقع هذه الممارسات وتأثيرها على الاستدامة وتحسين الأداء المالي في القطاع المصرفي.

وبالنظر إلى اتساع مجتمع البحث وتوزعه الجغرافي، تم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية لاختيار عينة تمثيلية من هذا المجتمع. وتتمثل فكرة هذه الطريقة في تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات حسب بعض المتغيرات الشخصية أو الوظيفية مثل المسمى الوظيفي، الخبرة، والمؤهل العلمي، ثم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة لضمان تمثيل جميع الفئات بشكل متوازن.

تم تحديد حجم العينة بناءً على الأسس الإحصائية لضمان دقة النتائج وقابليتها للتعميم، مع الأخذ في الاعتبار توافر المستجيبين واستجابتهم للاستبيان. كما تم مراعاة توزيع العينة بحيث تشمل العاملين في المستويات الإدارية والتنفيذية والفنية ذات الصلة بإدارة المخاطر والاستدامة والأداء المالي داخل البنوك.

تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 57 فردًا من العاملين في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية. من الأقسام المختلفة مثل إدارة المخاطر، الإدارة المالية، الإدارة العليا. يهدف اختيار العينة إلى ضمان تمثيل متنوع للفئات المختلفة التي تتعامل مع إدارة المخاطر وتحسين الأداء المالي وتعزيز الاستدامة.

يهدف اختيار هذه العينة إلى تمثيل وجهات نظر العاملين بشكل شامل، مما يتيح للبحث تقييم واقع ممارسات إدارة المخاطر من منظورهم، وتحليل تأثير هذه الممارسات على الاستدامة والأداء المالي مع الأخذ في الاعتبار اختلاف المتغيرات الشخصية مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ونوع العمل.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** يركز هذا البحث على دراسة ممارسات إدارة المخاطر وأثرها في تعزيز الاستدامة وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية، دون التطرق إلى العوامل الاقتصادية الكلية أو السياسات الحكومية التي قد تؤثر أيضًا على الأداء المالي والاستدامة.

- **الحدود المكانية:** يقتصر البحث على البنوك التجارية العاملة داخل حدود المملكة العربية السعودية، وبالتالي فإن نتائج الدراسة تعكس واقع هذه البنوك فقط، ولا يمكن تعميمها على البنوك في دول أخرى ذات بيئات اقتصادية وتنظيمية مختلفة.
- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة خلال الترم الصيفي للعام 2025م، مما يعني أن النتائج تعبر عن حالة ممارسات إدارة المخاطر والاستدامة والأداء المالي خلال هذه الفترة، ولا تأخذ في الحسبان التغيرات المستقبلية التي قد تطرأ بعد ذلك.
- **الحدود البشرية:** تشمل الدراسة عينة من العاملين في البنوك التجارية من مختلف المستويات الوظيفية والأقسام ذات الصلة بإدارة المخاطر، والإدارة المالية والإدارة العليا مع استبعاد العملاء أو الجهات التنظيمية أو العاملين في قطاعات أخرى، مما يحد من نطاق المشاركين في الدراسة.

إجراءات جمع البيانات

بدأت إجراءات جمع البيانات بإعداد وتصميم الاستبيان بناءً على أهداف البحث والمراجعة النظرية المتعلقة بإدارة المخاطر، الاستدامة، والأداء المالي في البنوك التجارية. وبعد الانتهاء من صياغة الاستبيان، تم عرضه على عدد من الخبراء والمتخصصين في مجال إدارة المخاطر لضمان صدقه ومصداقيته، وتم إدخال التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم.

تم تصميم الاستبانة إلكترونياً باستخدام نماذج جوجل Google form ، ثم تم إجراء تجربة أولية (Pilot Study) على عينة صغيرة من العاملين في بعض البنوك التجارية للتحقق من وضوح الأسئلة وسهولة الإجابة عليها، وكذلك لقياس الاتساق الداخلي لأداة البحث باستخدام معامل كرونباخ ألفا.

تم التنسيق مع الإدارات المعنية في البنوك لضمان الوصول إلى العاملين في مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية ذات العلاقة. بعد ذلك، تم توزيع الاستبيانات على عينة البحث عن طريق إرسال رابط الاستبانة لأفراد عينة الدراسة عبر تطبيق التواصل الاجتماعي واتساب.

حرص الباحث على توضيح أهمية الدراسة للمشاركين، وشرح هدفها، والتأكيد على سرية المعلومات وضمان استخدامها فقط لأغراض البحث العلمي، مما ساهم في تحفيز المشاركة وتحقيق نسبة استجابة جيدة.

بعد الانتهاء من جمع الاستبيانات، تم مراجعتها وتنقيحها لضمان اكتمالها وخلوها من الأخطاء، ومن ثم إدخال البيانات في برنامج التحليل الإحصائي للتحضير لتحليلها واستخلاص النتائج.

أساليب تحليل البيانات:

تم معالجة البيانات بواسطة الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)

- التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية لوصف توزيع العينة وفق المتغيرات المستقلة الثانوية .
- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف توزيع استجابات افراد عينة البحث حول فقرات الاداة.
- اختبار T لعينتين مستقلتين (INDEPENDENT-SAMPLES T-TEST) وذلك لمعرفة دلالة الفروق حسب متغير (النوع الاجتماعي)
- اختبار تحليل التباين الاحادي (ONE WAY ANOVA) وذلك لمعرفة الفروق بين استجابات مفردات عينة البحث بالنسبة لمتغيرات (العمر ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي)

جدول رقم (2) يوضح الحدود الحقيقية لاداء البحث

الدرجة	الحدود الحقيقية	التقدير اللفظي
1	1:1.8	موافق بشدة
2	1.9:2.7	موافق
3	2.8:3.6	محايد
4	3.7:4.5	غير موافق
5	4.6:5.4	غير موافق بشدة

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج تحليل البيانات المستخلصة من الدراسة، والتي تم جمعها عبر الاستبانة المقدمة لأفراد عينة البحث. يتضمن هذا التحليل الإجابة على أسئلة الدراسة الرئيسية، بهدف الوصول إلى فهم عميق للأهداف الموضوعية، مثل التعرف على مفهوم إدارة المخاطر ودورها في تحسين الأداء في المستشفيات.

يشمل التحليل وصفاً دقيقاً لخصائص عينة الدراسة بناءً على المتغيرات الديموغرافية كالعمر، والجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي. كما يقدم الفصل إحصاءات وصفية وتحليلية تشمل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبارات الفروق باستخدام اختبار "T" وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق بين استجابات العينة بناءً على المتغيرات الشخصية.

يتضمن هذا الفصل عرض لتحليل البيانات وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها.

(1) تحليل البيانات

أولاً: تحليل خصائص مجتمع الدراسة (البيانات الديموغرافية):

يتضمن تحليل المجتمع الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية وفيما يلي عرض لنتائج مجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الديموغرافية.

(1) الجنس:

جدول رقم (3) يوضح جنس المشاركين في الدراسة

Percent	Frequency	
67	38	ذكر
33	19	انثى
100	57	Total

يتضح من الجدول رقم (3) والشكل رقم (2) الذي يوضح توزيع عينه الدراسة حسب متغير الجنس حيث بلغت نسبة الذكور 67 % وهي اعلى نسبة بينما بلغت نسبة الاناث 33 % وهي اقل نسبة.



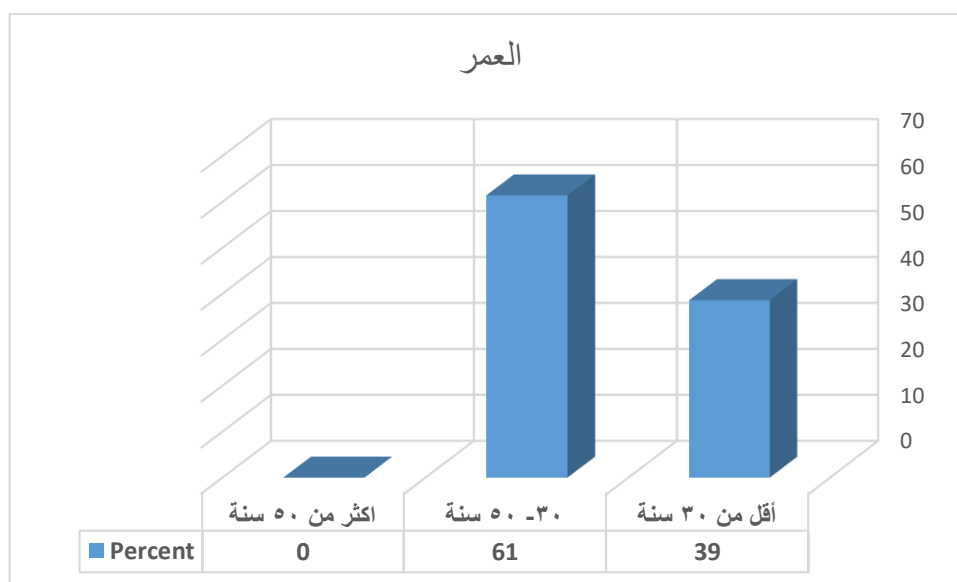
شكل رقم (2) يوضح جنس المشاركين في الدراسة

(2) العمر:

جدول رقم (4) يوضح اعمار المشاركين في الدراسة

Percent	Frequency	
39	22	أقل من 30 سنة
61	35	سنة 30- 50
0	0	اكثر من 50 سنة
100	57	Total

الجدول رقم (4) والشكل رقم (3) يوضح توزيع عينه الدراسة حسب متغير العمر حيث بلغت أعلى نسبة الفئة العمرية الذين اعمارهم تتراوح بين 30-50 سنة بنسبة 61% بينما بلغت نسبة من اعمارهم اقل من 30 سنة بنسبة 39%



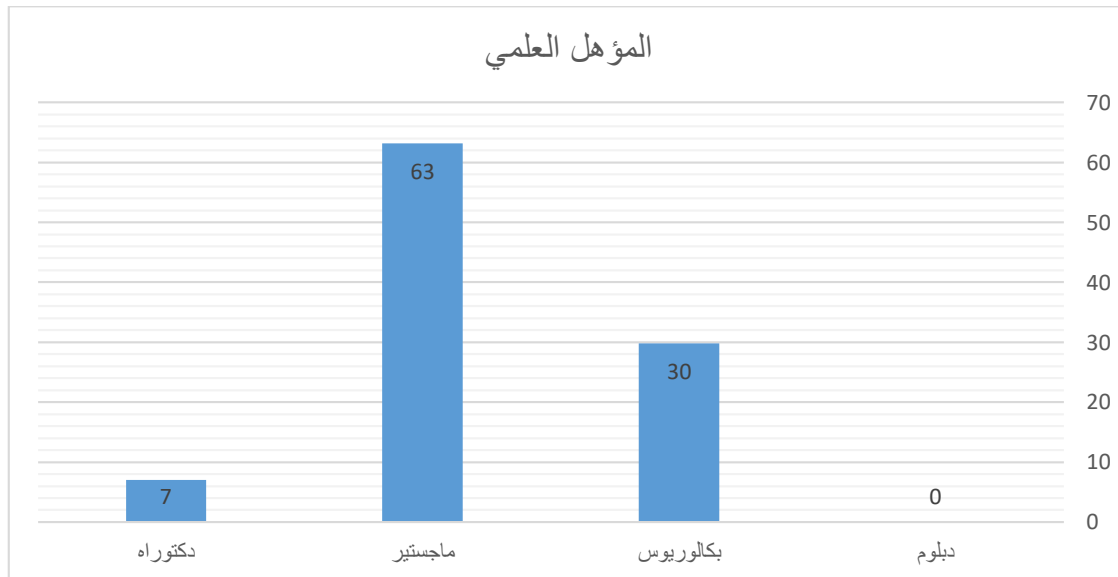
شكل رقم (3) يوضح اعمار المشاركين في الدراسة

3) المؤهل العلمي

جدول رقم (5) يوضح المؤهل العلمي للمشاركين في الدراسة

Percent	Frequency	
0	0	دبلوم
30	17	بكالوريوس
63	36	ماجستير
7	4	دكتوراه
100	57	Total

الجدول رقم (5) والشكل البياني رقم (4) يوضح توزيع عينه الدراسة حسب متغير المؤهل حيث بلغت اعلى نسبة مؤهل ماجستير بنسبة 63% تليها مؤهل بكالوريوس بنسبة 30 % بينما بلغت نسبة 7% دكتوراه فيما انعدم من يمتلكون مؤهل الدبلوم.



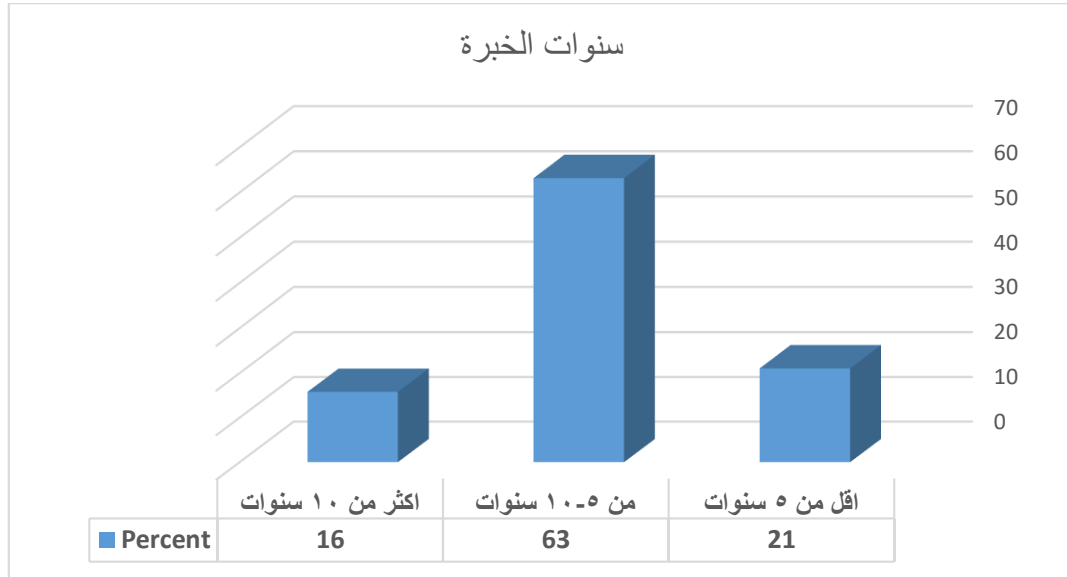
شكل رقم (4) يوضح المؤهل العلمي للمشاركين في الدراسة

4) سنوات الخبرة:

جدول رقم (6) يوضح سنوات الخبرة للمشاركين في الدراسة

Percent	Frequency	
21	12	اقل من 5 سنوات
63	36	من 5-10 سنوات
16	9	اكثر من 10 سنوات
100	57	Total

الجدول رقم (6) والشكل رقم (5) يوضح توزيع عينه الدراسة حسب سنوات الخبرة حيث بلغت أعلى نسبة (63%) للذين سنوات خبرتهم (من 5-10 سنوات) بينما بلغت نسبة 21% للذين سنوات خبرتهم (اقل من 5 سنوات) ونسبة 16% للذين سنوات خبرتهم (اكثر من 10 سنوات)



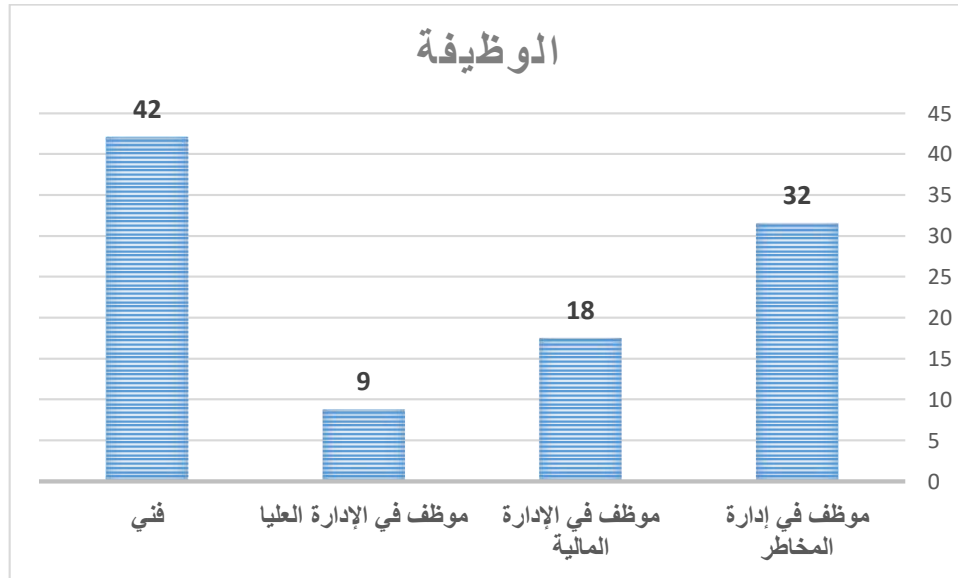
شكل رقم (5) يوضح سنوات الخبرة للمشاركين في الدراسة

(5) نوع الوظيفة

جدول رقم (7) يوضح نوع الوظيفة للمشاركين في الدراسة

Percent	Frequency	
32	18	موظف في إدارة المخاطر
18	10	موظف في الإدارة المالية
9	5	موظف في الإدارة العليا
42	24	فني
100	57	Total

الجدول رقم (7) والشكل البياني رقم (6) يوضح توزيع عينه الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي حيث بلغت اعلی نسبة فني بنسبة 42% تليها نسبة موظف في إدارة المخاطر بنسبة 32 % بينما بلغت نسبة 18% موظف في الإدارة المالية وبلغت نسبة موظف في الإدارة العليا 9 % وهي اقل نسبة.



شكل رقم (6) يوضح نوع الوظيفة للمشاركين في الدراسة

ثانياً: عرض نتائج أهداف الدراسة

(1) عرض نتائج الهدف الأول: معرفة واقع تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية

جدول رقم (8): يوضح اراء عينة البحث حول واقع تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية

م	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعبير اللفظي
1	تجرى تقييمات دورية وشاملة لجميع أنواع المخاطر المالية وغير المالية التي تواجه البنك.	3	2.00	.535	موافق
2	يمتلك البنك إطاراً موحداً ومتطوراً لإدارة المخاطر يتم تطبيقه بصرامة على جميع المستويات الإدارية.	8	2.09	.714	موافق
3	يُدمج تقييم المخاطر في جميع العمليات والأنشطة التشغيلية داخل البنك بشكل فعال.	9	2.11	.724	محايد
4	تُستخدم البيانات والمعلومات الدقيقة والمحدثة لتحليل المخاطر واتخاذ القرارات المناسبة.	1	1.96	.680	موافق بشدة
5	تُخصص موارد مالية وبشرية كافية لضمان تنفيذ برامج إدارة المخاطر بكفاءة.	10	2.23	.732	محايد
6	يتم توثيق جميع المخاطر المحتملة وإجراءات معالجتها في سجلات رسمية.	7	2.07	.776	موافق
7	تُطبق إجراءات واضحة للتعامل مع المخاطر الطارئة أو غير المتوقعة بشكل سريع وفعال.	4	2.02	.668	موافق
8	يُشارك جميع الموظفين في عملية إدارة المخاطر وفقاً لأدوارهم ومسؤولياتهم المحددة.	5	2.05	.548	موافق
9	يتم تقييم كفاءة نظام إدارة المخاطر دورياً وإجراء تحسينات مستمرة بناءً على النتائج.	6	2.07	.530	موافق
10	يوفر البنك بيئة تعليمية مستمرة لتعزيز وعي الموظفين بأهمية إدارة المخاطر وطرق التعامل معها.	2	1.96	.533	موافق بشدة
المتوسط العام			2.0561	.44442	موافق

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق الى ان متوسطات درجة فقرات محور واقع تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية ، تراوحت ما بين (1.96 – 2.23) في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات افراد عينة البحث حول درجة موافق للمحور ككل (2.05) بانحراف معياري (0.44) وبدرجة تقدير موافق على مستوى المحور ككل.

(2) عرض نتائج الهدف الثاني: تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر وتعزيز الاستدامة في البنوك التجارية

جدول رقم (9): يوضح اراء عينة الدراسة حول دور ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة في البنوك التجارية

م	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعبير اللفظي
1	تسهم إدارة المخاطر في تحقيق استدامة العمليات البنكية على المدى الطويل.	7	2.02	.556	موافق
2	تساعد ممارسات إدارة المخاطر على تقليل الأثر البيئي لأنشطة البنك.	10	2.11	.673	محايد
3	تسهم إدارة المخاطر في الالتزام بالمعايير والقوانين المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.	8	2.04	.626	موافق
4	تساهم إدارة المخاطر في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل البنك.	9	2.05	.639	موافق
5	تضمن إدارة المخاطر استمرارية تقديم الخدمات للعملاء في الأزمات.	1	1.88	.537	موافق
6	تدعم إدارة المخاطر سياسات البنك الخاصة بالحوكمة والالتزام المؤسسي.	3	1.95	.515	موافق
7	تسهم إدارة المخاطر في حماية حقوق العاملين وتحسين بيئة العمل.	2	1.93	.623	موافق
8	تساهم إدارة المخاطر في بناء سمعة البنك وثقة العملاء والمستثمرين.	4	2.00	.707	موافق
9	يُدرج البنك تقارير حول أثر إدارة المخاطر على الاستدامة في تقاريره السنوية.	6	2.02	.481	موافق
10	تشجع إدارة المخاطر على تبني الابتكارات التي تعزز الكفاءة وتحافظ على الموارد.	5	2.00	.500	موافق
	المتوسط العام		1.9979	.41488	موافق

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق الى ان متوسطات درجة فقرات محور تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر وتعزيز الاستدامة في البنوك التجارية ، تراوحت ما بين (1.88- 2.11) في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات افراد عينة البحث حول درجة موافق للمحور ككل (1.9979) بانحراف معياري (0.41488) وبدرجة تقدير موافق على مستوى المحور ككل.

(3) عرض نتائج الهدف الثالث: استكشاف أثر ممارسات إدارة المخاطر على تحسين الأداء المالي في البنوك التجارية

جدول رقم (10): يوضح آراء عينة الدراسة حول أثر ممارسات إدارة المخاطر على تحسين الأداء المالي في البنوك التجارية

م	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعبير اللفظي
1	تؤدي ممارسات إدارة المخاطر إلى تقليل الخسائر المالية الناتجة عن المخاطر التشغيلية.	3	1.91	.474	موافق
2	تساعد إدارة المخاطر في تعزيز الربحية وزيادة العائدات المالية للبنك.	4	1.91	.576	موافق
3	تحسن إدارة المخاطر من كفاءة إدارة السيولة والسيطرة على التدفقات النقدية.	7	2.00	.535	موافق
4	تؤثر ممارسات إدارة المخاطر إيجابياً على جودة القرارات المالية والاستثمارية.	2	1.89	.451	موافق
5	تسهم إدارة المخاطر في خفض التكاليف المرتبطة بالأخطاء المالية والعقوبات التنظيمية.	6	1.96	.462	موافق
6	تساعد إدارة المخاطر على تحسين تصنيف البنك الائتماني، مما يسهل الحصول على تمويلات أفضل.	9	2.05	.440	موافق
7	تُسهم إدارة المخاطر في تعزيز القدرة التنافسية للبنك في الأسواق المالية.	10	2.05	.479	موافق
8	تزيد ممارسات إدارة المخاطر من قدرة البنك على مواجهة الأزمات المالية.	1	1.82	.539	موافق بشدة
9	يدعم تطبيق إدارة المخاطر النمو المستدام وتوسيع الحصة السوقية للبنك	8	2.00	.567	موافق
10	تساهم إدارة المخاطر في تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية والتشغيلية.	5	1.91	.544	موافق
المتوسط العام			1.9526	0.35411	موافق

تشير النتائج الموضحة في الجدول السابق الى ان متوسطات درجة فقرات محور استكشاف أثر ممارسات إدارة المخاطر على تحسين الأداء المالي في البنوك التجارية، تراوحت ما بين (1.82 – 2.05) في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لتقديرات افراد عينة البحث حول درجة موافق للمحور ككل (1.9526) بانحراف معياري (0.35411) وبدرجة تقدير موافق على مستوى المحور ككل.

4) عرض نتائج الهدف الرابع: لمعرفة ما إذا كان هناك تباين في اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول دور ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية يُعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، نوع البنك).

تم استخدام اختبار T- Test للعينات المستقلة لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات ، كذلك تم استخدام تحليل التباين الاحادي One Way ANOVA لمقارنة متوسطي اكثر من مجموعتي

اولا: متغير الجنس :

الجدول رقم (11) نتائج اختبار الفروق حول دور ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية يعزى لمتغير الجنس

المعنوية الاحصائية	قيمة الاختبار	الجنس						
		انثى			ذكر			
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	
.474	.519	.219	1.896	19TH	.419	2.055	38	أثر ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة وتحسين الأداء المالي

يتضح من خلال الجدول رقم (11) ان المعنوية الاحصائية لاختبار T- Test للعينات المستقلة لمقارنة متوسطي مجموعتين اكبر من مستوي الدلالة 0.05 ومن ذلك يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابة المبحوثين حول أثر ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة وتحسين الأداء المالي تعزى للمتغير الجنس.

ثانيا: متغير العمر :-

الجدول رقم (12) نتائج اختبار الفروق حول دور ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية يعزى لمتغير العمر

المعنى الاحصائية	قيمة الاختبار	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	العمر	
.027	5.188	.663	1	.663	بين المجموعات	أثر ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة وتحسين الأداء المالي
		.128	55	7.028	داخل المجموعات	
			56	7.691	Total	

يتضح من خلال الجدول رقم (12) ان المعنوية الاحصائية لاختبار تحليل التباين الاحادي اقل من مستوي الدلالة 0.05 ومن ذلك يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابة المبحوثين حول أثر ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة وتحسين الأداء المالي تعزى للمتغير العمر.

ثالثاً: متغير سنوات الخبرة:-

الجدول رقم (13) نتائج اختبار الفروق حول دور ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية يعزى لمتغير سنوات الخبرة

المعنوية الاحصائية	قيمة الاختبار	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	سنوات الخبرة	
.004	5.983	.698	2	1.395	بين المجموعات	أثر ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة وتحسين الأداء المالي
		.117	54	6.296	داخل المجموعات	
			56	7.691	Total	

يتضح من خلال الجدول رقم (13) ان المعنوية الاحصائية لاختبار تحليل التباين الاحادي اقل من مستوي الدلالة 0.05 ومن ذلك يمكن القول بأنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابة المبحوثين حول أثر ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة وتحسين الأداء المالي تعزى للمتغير سنوات الخبرة.

رابعاً: متغير المؤهل:-

الجدول رقم (14) نتائج اختبار الفروق حول دور ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية يعزى لمتغير المؤهل

المؤهل العلمي		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار	المعنوية الاحصائية
أثر ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة وتحسين الأداء المالي	بين المجموعات	.738	2	.369	2.866	.066
	داخل المجموعات	6.953	54	.129		
Total		7.691	56			

يتضح من خلال الجدول رقم (14) ان المعنوية الاحصائية لاختبار تحليل التباين الاحادي اكبر من مستوي الدلالة 0.05 ومن ذلك يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابة المبحوثين حول أثر ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة وتحسين الأداء المالي تعزى للمتغير المؤهل العلمي.

خامساً: متغير نوع الوظيفة:

الجدول رقم (15) نتائج اختبار الفروق حول دور ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية يعزى لمتغير نوع الوظيفة

نوع الوظيفة		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار	المعنوية الاحصائية
أثر ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة وتحسين الأداء المالي	بين المجموعات	.685	3	.228	1.727	.173
	داخل المجموعات	7.007	53	.132		
Total		7.691	56			

يتضح من خلال الجدول رقم (15) ان المعنوية الاحصائية لاختبار تحليل التباين الاحادي اكبر من مستوي الدلالة 0.05 ومن ذلك يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابة المبحوثين حول أثر ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة وتحسين الأداء المالي تعزى للمتغير نوع الوظيفة.

ثالثاً: اختبار الفرضيات:

من خلال تحليل نتائج الهدف الرابع يتضح من خلال النتائج باننا اثبتنا الفرضية الصفرية (H_{02}) والتي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول أثر ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة وتحسين الأداء المالي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، التخصص، مكان العمل).".

2 مناقشة النتائج

بعد تحليل البيانات توصل الباحث الى النتائج التالية:

أولاً: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

تُظهر نتائج الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة أن المشاركين توزعوا بين عدة مستويات وظيفية، وفئات عمرية، ومؤهلات علمية، إضافة إلى تفاوت في عدد سنوات الخبرة، وهو ما أضيف على البيانات تنوعاً مفيداً للتحليل. وقد أظهرت النتائج أن معظم العاملين يمتلكون مستوى جيداً من التأهيل الأكاديمي والخبرة العملية، مما قد يكون قد ساهم إيجابياً في وعيهم بمفاهيم إدارة المخاطر والاستدامة. كما لم تُظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى هذه المتغيرات، مما يدل على أن وعي الموظفين بأهمية إدارة المخاطر أصبح ثقافة مؤسسية منتشرة بين مختلف الفئات داخل البنوك التجارية السعودية.

ثانياً: واقع ممارسة إدارة المخاطر في البنوك التجارية السعودية

بيّنت نتائج الدراسة أن البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية تطبق ممارسات متقدمة نسبياً في مجال إدارة المخاطر، تشمل وجود سياسات مكتوبة وواضحة، وهياكل تنظيمية معتمدة، ولجان متخصصة، وأنظمة تقنية لرصد وتحليل المخاطر. كما أشارت نسبة كبيرة من أفراد العينة إلى وجود تقييم دوري للمخاطر، واستجابة مرنة للتغيرات في البيئة التنظيمية أو السوقية.

هذه النتائج تعكس التزام البنوك التجارية السعودية بتعليمات البنك المركزي السعودي (ساما) المتعلقة بتعزيز الحوكمة والرقابة الداخلية، وتتماشى مع الإطار التنظيمي الذي يُلزم البنوك بتطبيق معايير بازل III في إدارة المخاطر الائتمانية والتشغيلية والسوقية. ويرى الباحث أن هذا الواقع الإيجابي لممارسات إدارة المخاطر قد ساعد في خلق بنية مؤسسية أكثر قدرة على التعامل مع التحديات المالية وغير المالية، مما يؤهل البنوك السعودية لتبني استراتيجيات مستدامة على المدى الطويل.

ثالثاً: أثر ممارسات إدارة المخاطر على الاستدامة

أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر وتبني مفاهيم الاستدامة. وقد أشار المشاركون إلى أن تحسين نظام إدارة المخاطر ساهم في تعزيز الأبعاد البيئية والاجتماعية، مثل الالتزام بالمعايير البيئية، والتمويل المسؤول، وتطبيق مبادئ الحوكمة.

تدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة Al-Shammari & Al-Sultan (2021) التي أوضحت أن فعالية إدارة المخاطر تعزز قدرة المؤسسات المالية الخليجية على دمج أهداف الاستدامة ضمن خططها التشغيلية، مما يساهم في تحسين الأداء المجتمعي وتقليل الأثر البيئي.

رابعاً: أثر ممارسات إدارة المخاطر على الأداء المالي

أوضحت نتائج الدراسة أن لممارسات إدارة المخاطر تأثيراً مباشراً على تحسين الأداء المالي، حيث ساعدت في خفض التكاليف الناتجة عن الخسائر غير المتوقعة، وتحسين مؤشرات مثل العائد على الأصول، واستقرار العائد على حقوق المساهمين. وقد أشار عدد من المشاركين إلى أن الاستثمار في نظم الإنذار المبكر وإدارة الأزمات ساعد في تقليل آثار المخاطر التشغيلية.

وهذه النتائج تتوافق مع ما ورد في دراسة Li & Song (2020) التي أثبتت أن تبني إطار ERM (إدارة المخاطر المؤسسية) يؤدي إلى تحسين الأداء المالي عبر تقليل التذبذب في النتائج المالية وزيادة القدرة على التنبؤ بالعوائد.

خامساً: العلاقة التكاملية بين إدارة المخاطر والاستدامة والأداء المالي

تكشف نتائج الدراسة عن وجود علاقة تكاملية بين إدارة المخاطر، والاستدامة، والأداء المالي، حيث ساهم تطبيق أدوات إدارة المخاطر في تمكين البنوك من التوازن بين أهدافها الربحية والتزاماتها تجاه المجتمع والبيئة. هذا ينسجم مع نموذج Enterprise Risk Management for Sustainability الذي يرى في إدارة المخاطر مدخلاً استراتيجياً لتحسين الأداء المالي وتفعيل دور المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة.

وقد دعمت هذه النتيجة أيضاً دراسة Eccles et al (2014) التي أظهرت أن الشركات التي تطبق ممارسات إدارة مخاطر قوية وتدمج اعتبارات ESG (البيئية والاجتماعية والحوكمة) في سياساتها تحقق أداءً مالياً أفضل على المدى الطويل.

ونستخلص من المناقشة بأن البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية تطبق ممارسات متقدمة نسبياً في إدارة المخاطر، وأن هذه الممارسات تلعب دوراً فاعلاً في دعم الاستدامة وتحسين الأداء المالي. كما أن النتائج تدعم فرضيات الدراسة وتنسجم مع النظرية المؤسسية ونموذج الاستدامة. وتبرز هذه النتائج أهمية تعزيز إدارة المخاطر كأداة استراتيجية شاملة تساهم في بناء مصارف أكثر مرونة وربحية واستدامة.

(3) التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة، يوصى بما يلي:

- زيادة الاهتمام بتطبيق ممارسات إدارة المخاطر بشكل منهجي في البنوك التجارية، من خلال توثيق السياسات والإجراءات وتحديثها باستمرار.
- العمل على رفع وعي الموظفين في مختلف الإدارات بأهمية إدارة المخاطر، من خلال تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية مبسطة تتناسب مع مهامهم.
- تشجيع البنوك على تخصيص وحدات أو فرق متخصصة لإدارة المخاطر، لضمان المتابعة الفعالة وتحقيق الاستفادة من التقييمات الدورية للمخاطر.
- الربط بين ممارسات إدارة المخاطر وأهداف الاستدامة والأداء المالي، من خلال تضمين مؤشرات واضحة في الخطط التشغيلية.
- تعزيز التنسيق بين إدارات المخاطر والإدارات الأخرى داخل البنك، لضمان تكامل الجهود وتحقيق نتائج أفضل على مستوى الأداء العام.
- إجراء دراسات مماثلة على نطاق أوسع تشمل عددًا أكبر من البنوك وفي مناطق مختلفة بالمملكة، بهدف التعمق في العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر والاستدامة والأداء المالي.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- أبو شنب، أحمد عبد المجيد. (2021). تحليل الأداء المالي في المصارف التجارية باستخدام المؤشرات المالية. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، 23(2)، 88-105.
- الدليمي، صادق عبد الجبار. (2017). قياس الأداء المالي في المؤسسات المصرفية باستخدام مؤشرات الربحية والسيولة. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- السيد، إبراهيم مصطفى. (2019). تحليل مالي ومحاسبي لأداء المصارف الإسلامية. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- صالح، محمد. (2020). أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك الأردنية. مجلة العلوم المالية والمصرفية، 13(2)، 77-98.
- العدوان، محمود أحمد. (2020). أثر إدارة المخاطر المصرفية على الأداء المالي للبنوك الأردنية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث، 12(45)، 55-74.
- المغربي، عبد الله محمد. (2020). الأداء المالي والتقييم المصرفي في ظل المخاطر التشغيلية. المجلة العربية للإدارة، 40(1)، 34-50.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Al-Maqtari, A. A. (2018). Research methods and scientific writing. Amman: Dar Al-Manhal for Publishing.
- Almazari, A. A. (2014). Impact of internal factors on bank profitability: Comparative study between Saudi and Jordanian banks. Journal of Applied Finance and Banking, 4(1), 125-140.
- Al-Tamimi, H. A. H., & Al-Mazrooei, F. M. (2007). Banks' risk management: a comparison study of UAE national and foreign banks. The Journal of Risk Finance, 8(4), 394-409. <https://doi.org/10.1108/15265940710777419>
- Aven, T. (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. European Journal of Operational

Research, 253(1), 1-13.
<https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.12.023>

- Basel Committee on Banking Supervision. (2011). Principles for the sound management of operational risk. Bank for International Settlements.
<https://www.bis.org/publ/bcbs195.pdf>
- Beasley, M., Branson, B., & Hancock, B. (2018). Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management. COSO.
- Brundtland Commission. (1987). Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. United Nations.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance. COSO.
- COSO. (2017). Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). Sage Publications.
- Diamond, D. W., & Dybvig, P. H. (1983). Bank runs, deposit insurance, and liquidity. *Journal of Political Economy*, 91(3), 401–419.
<https://doi.org/10.1086/261155>
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>

- Eling, M., & Marek, S. (2014). The risk management of operational risk. *Journal of Risk Finance*, 15(1), 18–33. https://doi.org/10.1108/JRF-03-2013-0034
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Fraser, J., & Simkins, B. J. (2016). *Enterprise Risk Management: Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives* (2nd ed.). Wiley.
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210–233. https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994-1006. https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832
- Hillson, D. (2017). *The Risk Management Handbook: A Practical Guide to Managing the Multiple Dimensions of Risk* (2nd ed.). Kogan Page.
- Hoyt, R. E., & Liebenberg, A. P. (2011). The value of enterprise risk management. *Journal of Risk and Insurance*, 78(4), 795-822. https://doi.org/10.1111/j.1539-6975.2011.01413.x
- Hull, J. C. (2018). *Risk Management and Financial Institutions* (5th ed.). Wiley.

- ING Group. (2020). ING Environmental and Social Risk Policy Framework. <https://www.ing.com/Sustainability/Our-Policies.htm>
- Ioannou, I., & Serafeim, G. (2015). The impact of corporate social responsibility on investment recommendations. Harvard Business School Working Paper, No. 11-017.
- ISO (International Organization for Standardization). (2018). ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. <https://www.iso.org/standard/65694.html>
- Jeucken, M. (2001). Sustainable Finance and Banking: The Financial Sector and the Future of the Planet. Earthscan.
- Jorion, P. (2007). Financial Risk Manager Handbook. Wiley.
- Kotsantonis, S., Pinney, C., & Serafeim, G. (2016). ESG Integration in Investment Management: Myths and Realities. *Journal of Applied Corporate Finance*, 28(2), 10-16. <https://doi.org/10.1111/jacf.12170>
- Lam, J. (2014). Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls (2nd ed.). Wiley.
- Law, A. M. (2015). Simulation Modeling and Analysis (5th ed.). McGraw-Hill Education.
- McConnell, P., & Blacker, K. (2017). Operational Risk: Emerging Trends and Future Outlook. Risk Books.
- Miu, P., & Ozdemir, B. (2016). Adapting Basel's Credit Risk Framework to the Needs of Banks. *Journal of Risk Model Validation*, 10(3), 1–18.

- Moles, P., & Terry, N. (2010). *The Handbook of International Financial Terms*. Oxford University Press.
- Poudel, R. P. S. (2012). The impact of credit risk management on financial performance of commercial banks in Nepal. *International Journal of Arts and Commerce*, 1(5), 9–15.
- Power, M. (2007). *Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management*. Oxford University Press.
- Power, M. (2009). *The Risk Management of Everything: Rethinking the Politics of Uncertainty*. Demos.
- Sassen, R., Azadi, M., & Amini, M. (2016). Assessing sustainability in the banking sector: A literature review and directions for future research. *Sustainability*, 8(5), 445. https://doi.org/10.3390/su8050445
- Saunders, A., & Allen, L. (2020). *Credit Risk Management in and out of the Financial Crisis* (3rd ed.). Wiley.
- Schaltegger, S., & Burritt, R. (2018). Business cases and corporate engagement with sustainability: Differentiating ethical motivations. *Journal of Business Ethics*, 147(2), 241–259. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2881-6
- Scholtens, B. (2009). Corporate social responsibility in the international banking industry. *Journal of Business Ethics*, 86(2), 159–175. https://doi.org/10.1007/s10551-008-9841-x
- Solomon, J. (2020). *Corporate Governance and Accountability*. Wiley.

- Sullivan, R., & Mackenzie, C. (2020). Responsible investment and ESG integration in banking. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 13(2), 178–195.
- Taleb, N. N. (2007). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. Random House.
- Thomson, C., & Jain, R. (2016). *Banking on the future: Aligning banking with sustainable development*. UNEP Inquiry Working Paper.
- Weber, O. (2017). *Sustainable Banking: Managing the Social and Environmental Impact of Financial Institutions*. Springer.

الملاحق

استبيان بحث

**أثر ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة وتحسين
الأداء المالي في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية**

”

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير تخصص إدارة مخاطر - جامعة ميدأوشن

عزيزي المشارك/عزيزتي المشاركة،

أقوم بإعداد دراسة لمرحلة الماجستير بعنوان: " أثر ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز الاستدامة وتحسين الأداء المالي في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية "

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع آراء العاملين في البنوك التجارية حول واقع تطبيق إدارة المخاطر وأثرها في تعزيز الاستدامة وتحسين الأداء المالي بالبنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية.

جميع الإجابات ستمعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نرجو الإجابة بدقة على جميع الأسئلة.

شاكرين تعاونكم.

هل توافق على المشاركة في البحث والإجابة على أسئلة الاستبيان؟

نعم () لا ()

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية:

الرجاء وضع إشارة (√) امام الإجابة التي تنطبق عليك:

الجنس	☐ ذكر	☐ انثى
العمر	☐ اقل من 30 سنة	☐ 30 - 50 سنة
المؤهل	☐ دبلوم	☐ بكالوريوس
	☐ دكتوراه	☐ ماجستير
سنوات الخبرة	☐ اقل من 5 سنوات	☐ من 5 الى 10 سنوات
مكان العمل	☐ إدارة المخاطر	☐ الإدارة المالية
	☐ فني	☐ الإدارة العليا

الجزء الثاني: أسئلة ومحاور البحث

يرجى قراءة الفقرات التالية بعناية والإجابة عليها بوضع إشارة (√) في العمود الذي تراه مناسباً

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: المحور الأول: مدى تطبيق إدارة المخاطر في البنوك التجارية						
1	تُجرى تقييمات دورية وشاملة لجميع أنواع المخاطر المالية وغير المالية التي تواجه البنك.					
2	يمتلك البنك إطاراً موحداً ومتطوراً لإدارة المخاطر يتم تطبيقه بصرامة على جميع المستويات الإدارية.					
3	يُدمج تقييم المخاطر في جميع العمليات والأنشطة التشغيلية داخل البنك بشكل فعال.					
4	تُستخدم البيانات والمعلومات الدقيقة والمحدثة لتحليل المخاطر واتخاذ القرارات المناسبة.					
5	تُخصص موارد مالية وبشرية كافية لضمان تنفيذ برامج إدارة المخاطر بكفاءة.					
6	يتم توثيق جميع المخاطر المحتملة وإجراءات معالجتها في سجلات رسمية.					
7	تُطبق إجراءات واضحة للتعامل مع المخاطر الطارئة أو غير المتوقعة بشكل سريع وفعال.					
8	يشارك جميع الموظفين في عملية إدارة المخاطر وفقاً لأدوارهم ومسؤولياتهم المحددة.					
9	يتم تقييم كفاءة نظام إدارة المخاطر دورياً وإجراء تحسينات مستمرة بناءً على النتائج.					
10	يوفر البنك بيئة تعليمية مستمرة لتعزيز وعي الموظفين بأهمية إدارة المخاطر وطرق التعامل معها.					

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الثاني: دور ممارسات إدارة المخاطر في دعم الاستدامة						
1	تُسهم إدارة المخاطر في تحقيق استدامة العمليات البنكية على المدى الطويل.					
2	تساعد ممارسات إدارة المخاطر على تقليل الأثر البيئي لأنشطة البنك.					
3	تسهم إدارة المخاطر في الالتزام بالمعايير والقوانين المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.					
4	تساهم إدارة المخاطر في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل البنك.					
5	تضمن إدارة المخاطر استمرارية تقديم الخدمات للعملاء في الأزمات.					
6	تدعم إدارة المخاطر سياسات البنك الخاصة بالحوكمة والالتزام المؤسسي.					
7	تُسهم إدارة المخاطر في حماية حقوق العاملين وتحسين بيئة العمل.					
8	تساهم إدارة المخاطر في بناء سمعة البنك وثقة العملاء والمستثمرين.					
9	يُدرج البنك تقارير حول أثر إدارة المخاطر على الاستدامة في تقاريره السنوية.					
10	تشجع إدارة المخاطر على تبني الابتكارات التي تعزز الكفاءة وتحافظ على الموارد.					
المحور الثالث: أثر ممارسات إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي						
1	تؤدي ممارسات إدارة المخاطر إلى تقليل الخسائر المالية الناتجة عن المخاطر التشغيلية.					
2	تساعد إدارة المخاطر في تعزيز الربحية وزيادة العائدات المالية للبنك.					
3	تحسن إدارة المخاطر من كفاءة إدارة السيولة والسيطرة على التدفقات النقدية.					
4	تؤثر ممارسات إدارة المخاطر إيجابياً على جودة القرارات المالية والاستثمارية.					
5	تسهم إدارة المخاطر في خفض التكاليف المرتبطة بالأخطاء المالية والعقوبات التنظيمية.					
6	تساعد إدارة المخاطر على تحسين تصنيف البنك الائتماني، مما يسهل الحصول على تمويلات أفضل.					
7	تُسهم إدارة المخاطر في تعزيز القدرة التنافسية للبنك في الأسواق المالية.					
8	تزيد ممارسات إدارة المخاطر من قدرة البنك على مواجهة الأزمات المالية.					
9	يدعم تطبيق إدارة المخاطر النمو المستدام وتوسيع الحصة السوقية للبنك.					
10	تساهم إدارة المخاطر في تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية والتشغيلية.					

شكراً لك على تفضلك بالإجابة ومنحنا جزءاً من وقتك الثمين.

Abstract

This study aimed to explore the impact of risk management practices on enhancing sustainability and improving financial performance in commercial banks in Saudi Arabia. It employed a theoretical framework combining Enterprise Risk Management (ERM) theory with the Corporate Sustainability model. The research adopted a descriptive-analytical approach, deemed suitable for this applied type of study. A structured questionnaire was distributed to a sample of 57 employees working in various commercial banks, representing diverse demographics in terms of gender, age, educational background, years of experience, and job roles, to ensure comprehensive coverage of different banking sector groups.

The findings revealed that risk management practices are generally well implemented within the studied banks, with a high level of commitment to risk documentation, analysis, and internal staff training. However, certain areas require further development, such as fully integrating risk management into all operational processes and allocating sufficient resources. The results also indicated a statistically significant positive effect of risk management practices on achieving corporate sustainability, contributing to safeguarding the internal environment of the bank, ensuring service continuity, strengthening institutional trust, and supporting governance practices.

Moreover, the study found a significant positive impact of risk management on improving the financial performance of banks by reducing potential losses, enhancing adaptability to crises, and optimizing the use of financial resources, thereby supporting profitability and financial stability. No significant differences were observed in responses related to gender, educational qualification, or job type, while differences appeared

concerning age and years of experience, highlighting the importance of accumulated knowledge and experience in effectively understanding and applying risk management practices.

Based on these findings, the study recommends enhancing the integration of risk management within banks' operational strategies, providing continuous training for employees, allocating necessary human and material resources, and encouraging future research to further explore the relationship between risk management and sustainability across banking and non-banking sectors.

Keywords: Risk Management, Sustainability, Financial Performance, Commercial Banks, Saudi Arabia.

**“The Impact of Risk Management Practices on
Enhancing Sustainability and Improving Financial
Performance in Commercial Banks in Saudi Arabia”**

*Research submitted to the college of Management at Midocean University
as partial fulfillment of requirements for the master's degree in Risks
Management.*

Researcher:

Mohammed Hassan Abdullah Al-Hamed

ID: 242002324

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhameed Hassan

Dr. Fayez Jarad

2025