

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة مخاطر



# أثر القيادة المستدامة على إدارة المخاطر: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بمدينة الرياض

إعداد الطالب/

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024

|    |       |                            |
|----|-------|----------------------------|
| 3  | ..... | مقدمة:                     |
| 3  | ..... | مشكلة الدراسة:             |
| 4  | ..... | أهمية الدراسة:             |
| 5  | ..... | أهداف الدراسة:             |
| 7  | ..... | تساؤلات الدراسة:           |
| 8  | ..... | فروض الدراسة:              |
| 8  | ..... | نموذج الدراسة:             |
| 10 | ..... | الدراسات السابقة:          |
| 18 | ..... | المنطلقات النظرية للدراسة: |
| 19 | ..... | المنهجية وطرق البحث:       |
| 21 | ..... | مصادر جمع البيانات:        |
| 21 | ..... | أدوات الدراسة :            |
| 22 | ..... | حدود الدراسة :             |
| 22 | ..... | المراجع:                   |

## مقدمة:

إن تبني مفهوم القيادة المستدامة في المنظمات في قطاع الأعمال يشكل أحد العناصر التي تساهم في مسؤولية النشاط الاجتماعي والبيئي بالإضافة إلى نشاطها الإنتاجي، حيث تمثل المنظمة وحدة بناءة للمجتمع، ويجب أن تشارك في هذه المسؤولية مع مؤسسات الدولة، ويتضمن مفهوم القيادة المستدامة تحقيق مصالح أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في أبعاد الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، والتي يجب اعتمادها كمفهوم استراتيجي مستدام لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والغايات الاجتماعية للمنظمة، بحيث إن مفهوم النجاح الاستراتيجي للشركة لا يقتصر فقط على تحقيق الأرباح، بل يمتد ليشمل رصد المؤشرات بعين مستقبلية يمكن التنبؤ بها لتحقيق الإنذار المبكر لإدارة المخاطر، حتى تتمكن المنظمة من إدارة المخاطر الاستراتيجية، ومخاطر الائتمان، والمخاطر التشغيلية، والمخاطر القانونية والامتثال.(الرشيد،2023)

يعد تركيز الاستدامة على تلبية احتياجات الجيل الحالي دون إهمال احتياجات الأجيال القادمة من المنظور الحالي والمستقبلي. ويشير مفهوم القيادة المصرفية المستدامة وفق هذه الرؤية إلى الشركات التي تتبنى استراتيجيات نمو طويلة المدى في مجال الإدارة من خلال تحقيق أرباح مستدامة للمساهمين والعلاقات المتبادلة مع العملاء، وتقييم وتطوير قدرات الموارد البشرية في إطار الاحترام الكامل، للاعتبارات البيئية والاجتماعية المحيطة، والاعتماد على إدارة المخاطر في تحليل وتحديد الأهداف الاستراتيجية من خلال اتباع نظام الرصد الاستراتيجي مما يساهم في تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية وتحديد نقاط الفرص والتهديدات الخارجية التي تمكن من إجراءات التحليل الاستراتيجي، مما يساهم في بناء استراتيجيات للبنوك تتيح لها تحقيق أهدافها وفق مستويات المخاطر مقبولة.(ابن ناصر واخرون،2023)

يعد الحصول على المعلومات الحالية والمستقبلية مفيد لمتخذ القرار في تحديد التوجه الاستراتيجي وبناء السيناريوهات التي تمكن من الاستجابة والتكيف أو تجنب المخاطر والتهديدات المحتملة، وفي ظل الاهتمام العالمي بتبني مفهوم القيادة المستدامة كخيار استراتيجي، وتأتي هذه الدراسة للتعرف على القيادة المستدامة أثرها على إدارة المخاطر في البنوك التجارية بمدينة الرياض.

## مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت القيادة المستدامة محور اهتمام رئيسي في مختلف القطاعات الاقتصادية، وخاصة في القطاع المصرفي. تعتمد القيادة المستدامة على تحقيق توازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لضمان تحقيق التنمية المستدامة، ومع تزايد أهمية التنمية المستدامة، تزداد الحاجة لفهم كيفية تأثير ممارسات القيادة المستدامة على إدارة المخاطر في البنوك التجارية، ويبرز هذا الاهتمام بشكل خاص في مدينة الرياض، التي تعتبر مركزاً مالياً رئيسياً في المملكة العربية السعودية.

وتواجه البنوك التجارية في الرياض، كبقية البنوك في العالم مجموعة متنوعة ومعقدة من المخاطر التي تشمل المخاطر الإستراتيجية، المخاطر الائتمانية، المخاطر التشغيلية، والمخاطر القانونية والامتثال. في ظل البيئة المالية المتقلبة والتحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المتزايدة، أصبحت إدارة هذه المخاطر بشكل فعال أمراً حتمياً لضمان استقرار البنوك واستدامتها. ورغم تزايد الاهتمام بأهمية القيادة المستدامة في تحقيق التنمية المستدامة، إلا أن الفهم الشامل لكيفية تأثير القيادة المستدامة على إدارة هذه المخاطر لا يزال غير مكتمل.

تفتقر الدراسات السابقة إلى التركيز المتكامل على الأبعاد الثلاثة للقيادة المستدامة. على سبيل المثال، ركزت دراسة (العردان وآخرون، 2020) على تقييم أداء القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة دون النظر في التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بشكل متكامل.

وتتمثل مشكلة الدراسة في استكشاف تأثير القيادة المستدامة بأبعادها الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي) على إدارة المخاطر في البنوك التجارية بمدينة الرياض.

## أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية التي تسهم في تعزيز فهم وتطبيق القيادة المستدامة في البنوك التجارية، وخاصة في مدينة الرياض.

### الأهمية النظرية:

أولاً، تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالقيادة المستدامة وإدارة المخاطر من خلال تقديم رؤية شاملة تتناول الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية مجتمعة. هذا التكامل يساعد في تقديم فهم أعمق للقيادة المستدامة وأثرها على الأداء المؤسسي، وهو ما تفتقر إليه العديد من الدراسات السابقة التي غالباً ما تركز على بعد واحد فقط.

ثانياً، تقدم الدراسة إطاراً نظرياً جديداً يجمع بين مفاهيم القيادة المستدامة وإدارة المخاطر بمختلف أنواعها، مما يتيح للباحثين المستقبليين استخدام هذا الإطار لفهم العلاقة بين هذه المتغيرات في سياقات مختلفة. هذا الإطار يمكن أن يكون أساساً لدراسات مستقبلية تدرس تأثير القيادة المستدامة في قطاعات أخرى غير البنوك.

ثالثاً، تسلط الدراسة الضوء على الفجوات البحثية الحالية المتعلقة بالقيادة المستدامة وإدارة المخاطر. من خلال تحليل الأدبيات السابقة وتحديد الفجوات، توفر الدراسة توجيهاً للباحثين المستقبليين حول المناطق التي تحتاج إلى مزيد من الدراسة والتحليل، مما يساعد في توجيه الجهود البحثية نحو تلك المجالات غير المكتشفة أو التي تحتاج إلى المزيد من الاستكشاف.

وأخيراً، من خلال التركيز على الأبعاد الثلاثة للقيادة المستدامة وتأثيراتها المتنوعة، توفر الدراسة تحليلاً متعدد الأبعاد يساعد في فهم أعمق وأكثر شمولية لمفاهيم القيادة المستدامة وإدارة المخاطر. هذا النهج الشامل يسهم في تعزيز الفهم النظري لهذه المفاهيم ويقدم رؤى جديدة يمكن أن تكون مفيدة للباحثين والأكاديميين.

## الأهمية التطبيقية:

من الناحية التطبيقية، تقدم الدراسة توصيات عملية يمكن أن توجه صناع القرار في البنوك التجارية بمدينة الرياض حول كيفية تطبيق مبادئ القيادة المستدامة لتعزيز إدارة المخاطر. هذه التوصيات تستند إلى نتائج الدراسة وتوفر استراتيجيات محددة يمكن أن تساعد البنوك على تحسين الأداء المالي والتشغيلي والامتثال للقوانين.

علاوة على ذلك، تساعد الدراسة البنوك التجارية على تحسين استراتيجياتها في إدارة المخاطر من خلال تبني ممارسات القيادة المستدامة. هذا يمكن أن يقلل من التكاليف المرتبطة بالمخاطر ويزيد من فعالية العمليات المصرفية، مما يعزز من قدرة البنوك على التكيف مع التحديات المستقبلية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

تساهم الدراسة أيضاً في تعزيز الاستدامة المؤسسية من خلال تقديم نماذج وإجراءات يمكن للبنوك اتباعها لتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. هذا يعزز من سمعة البنوك ويساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مما يجعل البنوك أكثر جاذبية للعملاء والمستثمرين على حد سواء.

إضافة إلى ذلك، من خلال التركيز على البعد الاجتماعي للقيادة المستدامة، تساهم الدراسة في زيادة الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات. هذا يمكن أن يدفع البنوك إلى تبني سياسات تساهم في التنمية المستدامة للمجتمع، مما يعزز من علاقتها مع المجتمع المحلي ويزيد من التأثير الإيجابي لنشاطاتها.

تقدم الدراسة أيضاً تطبيقات عملية في مجال التدريب والتطوير. يمكن استخدام نتائج الدراسة في تصميم برامج تدريبية وتطويرية للقيادات المصرفية، تساعد على فهم وتطبيق مبادئ القيادة المستدامة بفعالية أكبر في إدارة مخاطر مؤسساتهم. هذا يمكن أن يعزز من مهارات القيادة ويساهم في تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

وأخيراً، تساعد الدراسة البنوك في تحسين نظم الامتثال والحوكمة من خلال تقديم رؤى حول كيفية تأثير القيادة المستدامة على الامتثال القانوني وتقليل المخاطر القانونية. هذا يعزز من استقرار العمليات

المصرفية ويضمن التزام البنوك باللوائح والتشريعات ذات الصلة، مما يعزز من ثقة العملاء والمستثمرين في المؤسسات المصرفية.

## أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساهم في فهم تأثير القيادة المستدامة على إدارة المخاطر في البنوك التجارية بمدينة الرياض. ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:
- قياس تأثير القيادة المستدامة على إدارة المخاطر الإستراتيجية في البنوك التجارية بمدينة الرياض.
  - تحليل تأثير القيادة المستدامة على إدارة المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية بمدينة الرياض.
  - دراسة تأثير القيادة المستدامة على إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية بمدينة الرياض.
  - تقييم تأثير القيادة المستدامة على إدارة المخاطر القانونية والامتثال في البنوك التجارية بمدينة الرياض.
  - تقديم توصيات عملية لتعزيز ممارسات القيادة المستدامة في البنوك التجارية بمدينة الرياض.

## تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما هو أثر القيادة المستدامة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) على إدارة المخاطر (المخاطر الإستراتيجية، المخاطر الائتمانية، المخاطر التشغيلية، والمخاطر القانونية والامتثال) في البنوك التجارية بمدينة الرياض؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

➤ هل هناك أثر للبعد الاقتصادي كأحد أبعاد القيادة المستدامة على إدارة المخاطر (المخاطر

الإستراتيجية، المخاطر الائتمانية، المخاطر التشغيلية، المخاطر القانونية والامتثال) في

البنوك التجارية بمدينة الرياض؟

➤ هل هناك أثر للبعد الاجتماعي كأحد أبعاد القيادة المستدامة على إدارة المخاطر (المخاطر

الإستراتيجية، المخاطر الائتمانية، المخاطر التشغيلية، المخاطر القانونية والامتثال) في

البنوك التجارية بمدينة الرياض؟

➤ هل هناك أثر للبعد البيئي كأحد أبعاد القيادة المستدامة على إدارة المخاطر (المخاطر

الإستراتيجية، المخاطر الائتمانية، المخاطر التشغيلية، المخاطر القانونية والامتثال) في

البنوك التجارية بمدينة الرياض؟

### فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق

بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسة الأول:** "لا يوجد أثر لأبعاد القيادة المستدامة البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي،

البعد البيئي على إدارة المخاطر والمخاطر الإستراتيجية المخاطر الائتمانية، والمخاطر التشغيلية

والمخاطر القانونية والامتثال) في البنوك التجارية بمدينة الرياض.

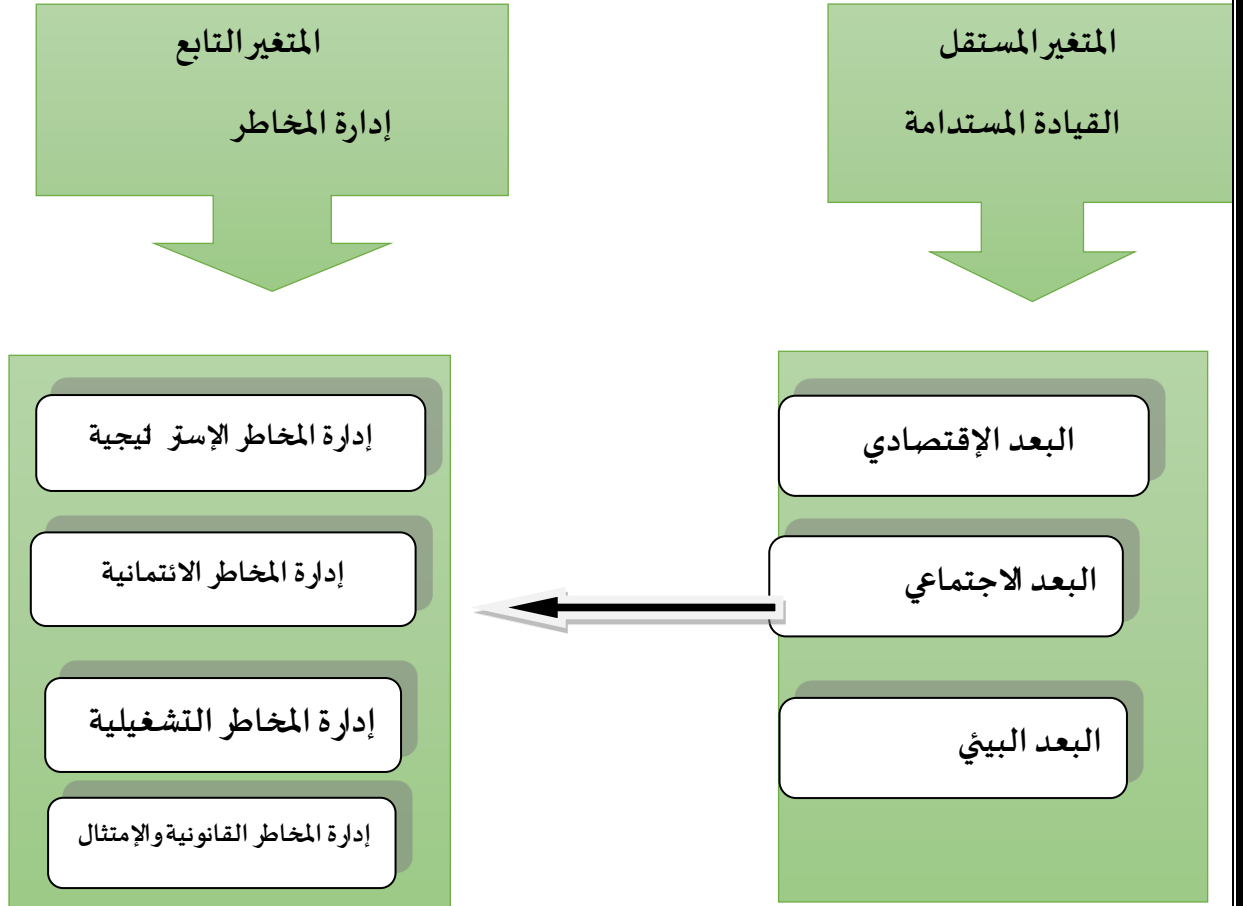
وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الثلاث التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر للبعد الاقتصادي كأحد أبعاد القيادة المستدامة على إدارة المخاطر والمخاطر الإستراتيجية المخاطر والائتمانية المخاطر التشغيلية المخاطر القانونية والامتثال) في البنوك التجارية بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر للبعد الاجتماعي كأحد أبعاد القيادة المستدامة على إدارة المخاطر والمخاطر الإستراتيجية والمخاطر الائتمانية المخاطر التشغيلية المخاطر القانونية والامتثال) في البنوك التجارية بمدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر للبعد البيئي كأحد أبعاد القيادة المستدامة على إدارة المخاطر والمخاطر الإستراتيجية، والمخاطر الائتمانية، والمخاطر التشغيلية المخاطر القانونية والامتثال في البنوك التجارية بمدينة الرياض.

## نموذج الدراسة

- يهدف هذا النموذج إلى دراسة تأثير القيادة المستدامة على إدارة المخاطر في البنوك التجارية بمدينة الرياض ويتضمن المتغيرات التالية:
- المتغير المستقل: القيادة المستدامة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي)
  - المتغير التابع: إدارة المخاطر (إدارة المخاطر الإستراتيجية، إدارة المخاطر الائتمانية، إدارة المخاطر التشغيلية، إدارة المخاطر القانونية والامتثال).

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

### الدراسات السابقة:

دراسة (معتوق، 2022)

هدفت دراسة معتوق (2022) إلى استكشاف تأثير ممارسات القيادة المستدامة على تحقيق التنمية المستدامة، مع التركيز على شركة المدار الجديد في طرابلس. تم قياس مستوى ممارسات القيادة المستدامة ومستوى تحقيق التنمية المستدامة داخل الشركة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية في الشركة كان مرتفعاً، وكذلك مستوى تحقيق التنمية المستدامة. بالإضافة إلى ذلك، أشارت النتائج إلى وجود تأثير إحصائي دال لممارسات القيادة الاستراتيجية على تحقيق التنمية المستدامة، مما يعزز أهمية تبني ممارسات القيادة المستدامة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في الشركات.

أوصت الدراسة بالاستمرار في تطبيق ممارسات القيادة المستدامة وتعزيزها داخل الشركة لتحقيق المزيد من الأهداف التنموية. كما دعت إلى إجراء المزيد من الدراسات لتوسيع فهم تأثير هذه الممارسات في مجالات أخرى من التنمية المستدامة.

### دراسة (عيسى، 2023)

هدفت دراسة عيسى (2023) إلى تقديم رؤية إدارية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها على الأداء التنظيمي الأخضر، مع اختبار دور القيادة المستدامة كمتغير وسيط في هذه العلاقة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكشفت النتائج عن تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والقيادة المستدامة على الأداء التنظيمي الأخضر.

أظهرت الدراسة أن القيادة المستدامة تلعب دوراً وسيطاً مهماً في تعزيز الأداء التنظيمي الأخضر من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. بالإضافة إلى ذلك، أوصت الدراسة بمراجعة نظم الأداء الداخلي ووضع معايير للاستقطاب والاختيار الأخضر، بالإضافة إلى دعم الأجور والمكافآت للعاملين.

دعت الدراسة إلى تعزيز التوعية حول أهمية القيادة المستدامة وممارسات الموارد البشرية الخضراء في تحقيق أهداف التنمية المستدامة داخل المؤسسات. كما اقترحت توفير برامج تدريبية لتطوير مهارات العاملين في هذا المجال.

### دراسة (ظاهر، 2021)

استهدفت دراسة ظاهر (2021) تقديم مفهوم وممارسات القيادة المستدامة ورصد واقع تطبيقها في قطاع التعليم العالي في الكويت. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأظهرت النتائج أن

مستوى تطبيق ممارسات القيادة المستدامة كان متوسطاً، كما تبين اختلاف آراء المشاركين باختلاف المتغيرات الشخصية.

أظهرت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة الطويلة كانوا أكثر ميلاً لتأييد تطبيق ممارسات القيادة المستدامة مقارنة بزملائهم ذوي الخبرة القصيرة. خلصت الدراسة إلى أهمية تطوير ممارسات القيادة المستدامة وتقديم نموذج مقترح لتطويرها في مؤسسات التعليم العالي.

أوصت الدراسة بإجراء برامج تدريبية وورش عمل لتعزيز فهم ومهارات القيادة المستدامة بين أعضاء هيئة التدريس. كما دعت إلى تبني سياسات تدعم الاستدامة في مؤسسات التعليم العالي لضمان تحقيق الأهداف التعليمية والتنموية.

#### دراسة (العردان وآخرون، 2020)

هدفت دراسة العردان وزملاؤه (2020) إلى تقييم أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء القيادة المستدامة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأظهرت النتائج أن مستوى أداء القيادات الأكاديمية كان متوسطاً، وأن جميع أبعاد القيادة المستدامة حصلت على درجة أداء متوسطة.

أوصت الدراسة بضرورة تطوير أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة وتعزيز أبعاد القيادة المستدامة لتحقيق التحسين المستمر. كما دعت إلى التركيز على بناء قدرات القيادات الأكاديمية من خلال برامج تدريبية وتطويرية مستدامة.

خلصت الدراسة إلى أهمية دعم القيادة المستدامة كجزء أساسي من استراتيجية التطوير الأكاديمي في الجامعات. كما أكدت على الحاجة لتعزيز التعاون بين القيادات الأكاديمية والجهات المعنية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في التعليم العالي.

#### دراسة (سفر، 2021)

هدفت دراسة سفر (2021) إلى الكشف عن درجة أهمية أبعاد القيادة المستدامة في الكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، بالإضافة إلى وضع تصور مقترح لتطوير هذه القيادة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن جميع أبعاد القيادة المستدامة حصلت على درجة أهمية "مرتفعة".

لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد العينة بناءً على المؤهل التعليمي أو سنوات الخبرة. أوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية وتأهيلية للقيادات، وتوفير البنية التحتية والدعم التقني، وتشجيع القيادة الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرار بالكلية التقنية.

دعت الدراسة إلى تعزيز التعاون بين الكليات التقنية والمؤسسات الصناعية لتلبية متطلبات الثورة الصناعية الرابعة بشكل فعال. كما أكدت على أهمية الاستثمار في تطوير المهارات القيادية المستدامة لتحقيق النجاح المستدام في القطاع التقني.

#### دراسة (خان، 2023)

استهدفت دراسة خان (2023) إلقاء الضوء على مبادئ حوكمة الشركات ودورها في تطوير إدارة المخاطر في شركة المياه الوطنية في محافظة جدة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وركزت على التعرف على المبادئ الأساسية للحوكمة وتأثيرها على تكامل إدارة المخاطر مع وظائف الأعمال.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ الحوكمة وفعالية إدارة المخاطر وفقاً لسنوات الخبرة. كما بينت الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة يحسن من القدرة على تقييم المخاطر والاستجابة لها.

أوصت الدراسة بتعزيز ثقافة الحوكمة وتطوير الدور الرقابي لتحسين إدارة المخاطر في شركة المياه الوطنية. كما دعت إلى إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول الحوكمة ودورها في تطوير إدارة المخاطر.

#### دراسة (الرواشدة، 2023)

هدفت دراسة ينال (2023) إلى التعرف على إدارة المخاطر وأثرها في مرونة سلسلة التوريد في شركة البوتاس العربية. ركزت الدراسة على أبعاد إدارة المخاطر مثل تحديد المخاطر، تقييمها، الاستجابة لها، والرقابة عليها، وأبعاد مرونة سلسلة التوريد.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن هناك تأثيراً إحصائياً دالاً لإدارة المخاطر بأبعادها على مرونة سلسلة التوريد. أوصت الدراسة بضرورة مراجعة المعايير العلمية وتحديد مصفوفة المخاطر ومراجعتها بشكل دوري، بالإضافة إلى مشاركة جميع الإداريين في عمليات صنع القرار وحل المشكلات.

أشارت الدراسة إلى أهمية توفير نظام حوافز عادل لدعم الأفكار الإبداعية وتعزيز جهود الإداريين في تحسين مرونة سلسلة التوريد. كما دعت إلى تحسين التنسيق بين مختلف الإدارات لتحقيق استجابة فعالة للمخاطر.

#### دراسة (الحطاب، 2019)

هدفت دراسة الحطاب (2019) إلى تحديد الدور المرتقب لإدارة المخاطر في تحقيق فاعلية الأداء في شركات السياحة في مصر. سعت الدراسة إلى تبني استراتيجية مقترحة لإدارة المخاطر السياحية واختبار فعاليتها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر السياحية تلعب دوراً مهماً في تحسين فاعلية الأداء السياحي في الشركات المصرية. أوصت الدراسة بتطبيق الاستراتيجية المقترحة لإدارة المخاطر السياحية لتعزيز الأداء السياحي في الشركات المصرية.

دعت الدراسة إلى زيادة التوعية بأهمية إدارة المخاطر في القطاع السياحي وتوفير التدريب المناسب للعاملين في هذا المجال. كما أكدت على أهمية التكامل بين الاستراتيجيات المختلفة لإدارة المخاطر لتحقيق أداء سياحي فعال ومستدام.

#### دراسة (سماقة، 2018)

هدفت دراسة سماقة (2018) إلى تحديد أهم المخاطر المحتملة في المشروعات وأفضل الاستراتيجيات لمواجهتها. ركزت الدراسة على أنواع المخاطر مثل التقنية، الخارجية، التنظيمية، وإدارة المشاريع. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت النتائج أن المخاطر التقنية هي الأكثر خطورة، تليها المخاطر الخارجية والتنظيمية، وأخيراً مخاطر إدارة المشاريع. أوصت الدراسة بتركيز إدارة الشركة على إدارة المخاطر التقنية والخارجية من خلال تطبيق استراتيجيات التجنب والتخفيف، وتحسين كفاءة إدارة المشاريع باستخدام استراتيجيات التجنب والقبول.

دعت الدراسة إلى تحسين نظم إدارة المخاطر في الشركات وتوفير التدريب المستمر للعاملين في هذا المجال. كما أكدت على أهمية التعاون بين الإدارات المختلفة لتحديد المخاطر بفعالية وتطبيق الاستراتيجيات المناسبة لمواجهتها.

#### دراسة (أبوجبل، 2021)

هدفت دراسة أبوجبل (2021) إلى تحديد دور إدارة المخاطر في تفعيل الرقابة داخل المؤسسات الاقتصادية. ركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر ونظام الرقابة الداخلية وقياس دور إدارة المخاطر في تحسين هذا النظام. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر تساهم بشكل كبير في تفعيل نظام الرقابة الداخلية من خلال تحسين جودة تقييم المخاطر وتحديد التدابير الرقابية المناسبة. أوصت الدراسة بتعزيز دور إدارة المخاطر وتوفير الموارد اللازمة، بالإضافة إلى تدريب العاملين على إدارة المخاطر لتحسين فاعلية نظام الرقابة الداخلية.

دعت الدراسة إلى تعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة لتحقيق تفعيل فعال لنظام الرقابة الداخلية. كما أوصت بتطوير سياسات وإجراءات واضحة لإدارة المخاطر لتحقيق أهداف الرقابة الداخلية بكفاءة.

#### دراسة (Fullan, 2017)

هدفت دراسة فولان (2017) إلى فحص ما يمكن للقادة التربويين القيام به في جميع مستويات النظام التربوي لتحقيق إصلاح تربوي مستدام. ركزت الدراسة على تحديد خصائص وسلوكيات القادة التربويين التي تساهم في هذا الإصلاح. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.

أظهرت النتائج أن هناك ثمانية عناصر للاستدامة يمكن تطبيقها على أي مؤسسة لتحقيق إصلاح مستدام، منها الالتزام بتغيير السياق على كل المستويات، بناء القدرة من خلال إنشاء شبكات، والمساءلة الذكية. أوصت الدراسة بتطوير خصائص وسلوكيات المفكر النظمي الميداني لدى القادة التربويين وتوفير الدعم والتدريب لتحقيق إصلاح تربوي مستدام.

دعت الدراسة إلى تكامل الجهود بين الحكومات ومؤسسات التعليم لتوفير بيئة داعمة للقادة التربويين. كما أكدت على أهمية تبني استراتيجيات شاملة لتحقيق إصلاح تربوي مستدام يتماشى مع الأهداف التعليمية الوطنية.

#### دراسة (Alwan, 2022)

هدفت دراسة العلوان (2022) إلى تحديد تأثير سلوكيات القيادة المستدامة في تعزيز المزايا التنافسية المستدامة في الشركة قيد الدراسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً معنوياً لسلوكيات القيادة التمكينية في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة بكل مكوناتها. أوصت الدراسة بتركيز الشركة على تطوير وتعزيز سلوكيات القيادة التمكينية وخلق ثقافة التمكين والابتكار، والاستثمار في برامج التدريب والتطوير لموظفيها.

دعت الدراسة إلى توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والتطوير المستمر لتعزيز المزايا التنافسية للشركة. كما أوصت بتعزيز التواصل والتعاون بين الإدارات لتحقيق تكامل فعال للجهود الرامية لتحقيق الاستدامة.

#### دراسة (Kadhim Alabedy, 2023)

هدفت دراسة الكاظم العابدي (2023) إلى دراسة الواقع الحالي لإدارة المخاطر في شركات المقاولات العاملة في الساحل السوري، وتقييم مستوى نضج إدارة المخاطر فيها. ركزت الدراسة على تحديد العوامل التي تعوق أو تدعم تطبيق إدارة المخاطر. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت النتائج انخفاضاً ملحوظاً في مستوى نضج إدارة المخاطر، حيث يقع مستوى النضج ضمن المستوى الأول، ما يشير إلى غياب ثقافة إدارة المخاطر بين الإدارة العليا. أوصت الدراسة بنشر ثقافة إدارة المخاطر وتفعيل تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة لتعزيز مستوى نضج إدارة المخاطر.

دعت الدراسة إلى تعزيز التدريب وتوفير الموارد اللازمة لتطبيق إدارة المخاطر بفعالية. كما أكدت على أهمية التعاون والتواصل المستمر بين الإدارات لتحقيق تحسينات مستدامة في إدارة المخاطر.

#### دراسة (Adeeb Barhoum, 2017)

هدفت دراسة بارحوم (2017) إلى توضيح الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر وتقييم الأداء في قطاع النفط وفقاً للاتجاهات الحديثة. ركزت الدراسة على اختبار صحة فرضية أن التزام شركة النفط الوسطى بتطبيق مبادئ إطار إدارة المخاطر المؤسسية المحدث سيؤدي إلى تحسين الأداء الاستراتيجي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت النتائج أن محور المراجعة والمراجعة هو الأكثر تطبيقاً لإدارة المخاطر، يليه محور الاستراتيجية ووضع الأهداف. أوصت الدراسة بضرورة إنشاء قسم خاص لإدارة المخاطر في شركة النفط الوسطى وتطبيق إطار إدارة المخاطر المؤسسية لتحقيق القيمة المضافة.

دعت الدراسة إلى تعزيز ثقافة إدارة المخاطر في الشركة وتوفير الموارد اللازمة لتطبيق استراتيجيات فعالة في هذا المجال. كما أكدت على أهمية التكامل بين إدارة المخاطر والعمليات الاستراتيجية لتحقيق أهداف الشركة بكفاءة وفعالية.

## الفجوة البحثية:

تركزت الدراسات السابقة بشكل أساسي على جوانب محددة من القيادة المستدامة وتأثيراتها الفردية، مثل دراسة (عيسى، 2023) التي تناولت تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على الأداء التنظيمي الأخضر، دون دمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بشكل شامل. في المقابل، تهدف الدراسة الحالية إلى تقديم فهم شامل لكيفية تأثير القيادة المستدامة، بأبعادها الثلاثة، على أنواع مختلفة من المخاطر في البنوك التجارية بمدينة الرياض.

غالباً ما استخدمت الدراسات السابقة منهجيات بحثية محدودة، مثل المنهج الوصفي التحليلي، الذي استخدم في دراسة (معتوق، 2022) لتحليل تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على التنمية المستدامة. في المقابل، تعتمد الدراسة الحالية على منهجية بحثية شاملة تجمع بين الأدوات الكمية والنوعية، مثل الاستبيانات والمقابلات مع قادة البنوك ومديري المخاطر، مما يوفر فهماً أعمق وأكثر شمولية لتأثير القيادة المستدامة على إدارة المخاطر.

تعاني الدراسات السابقة من نقص في تطبيق الأبحاث على بيئات محددة مثل مدينة الرياض. على سبيل المثال، ركزت دراسة (ظاهر، 2021) على قطاع التعليم العالي في الكويت، بينما لم تتناول البيئة المصرفية في الرياض. تهدف الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال التركيز على البنوك التجارية في مدينة الرياض، مما يساهم في تقديم رؤى محددة للسياق السعودي.

ركزت العديد من الدراسات السابقة على نوع واحد أو نوعين من المخاطر فقط. على سبيل المثال، تناولت دراسة (خان، 2023) تأثير مبادئ الحوكمة على إدارة المخاطر في شركة المياه الوطنية بجدّة، دون النظر في المخاطر الائتمانية أو التشغيلية. تهدف الدراسة الحالية إلى تقديم تحليل شامل لأنواع مختلفة من المخاطر، بما في ذلك المخاطر الإستراتيجية، الائتمانية، التشغيلية، القانونية، والامتثال، في البنوك التجارية.

تفتقر الدراسات السابقة إلى التركيز المتكامل على الأبعاد الثلاثة للقيادة المستدامة. على سبيل المثال، ركزت دراسة (الوردان وآخرون، 2020) على تقييم أداء القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة دون النظر في التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بشكل متكامل. تهدف الدراسة الحالية إلى

سد هذه الفجوة من خلال تحليل التأثير المتكامل للأبعاد الثلاثة للقيادة المستدامة على إدارة المخاطر في البنوك التجارية.

## المنطلقات النظرية للدراسة:

### نظرية القيادة المستدامة:

تستند الدراسة إلى مفهوم القيادة المستدامة، وهو مفهوم حديث يدمج بين الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية في استراتيجيات وعمليات المؤسسات بهدف تحقيق التنمية المستدامة. هذا النوع من القيادة يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية، ويشجع على اتخاذ قرارات تدعم الاستدامة على المدى الطويل، وتتطلب القيادة المستدامة من القادة أن يكونوا واعين بالمسؤوليات البيئية والاجتماعية إلى جانب الأهداف الاقتصادية، مما يخلق توازناً بين تحقيق الربحية والمحافظة على البيئة ودعم المجتمع. من خلال تبني ممارسات القيادة المستدامة، يمكن للمؤسسات تحقيق فوائد متعددة تشمل تحسين السمعة، جذب الموظفين الموهوبين، وزيادة الولاء بين العملاء وأصحاب المصلحة. بالإضافة إلى ذلك، يعزز هذا النوع من القيادة الابتكار والقدرة التنافسية، مما يمكن المؤسسات من البقاء والازدهار في بيئة الأعمال الديناميكية والمعقدة.

### نظرية إدارة المخاطر:

تعتمد الدراسة على نظرية إدارة المخاطر، التي تعتبر أداة حيوية لضمان استدامة واستقرار المؤسسات، وخصوصاً في القطاع المصرفي الذي يتعرض لمجموعة متنوعة ومعقدة من المخاطر. تشمل هذه النظرية التعرف على المخاطر المحتملة، تقييمها، وتطوير استراتيجيات لإدارتها والتخفيف من تأثيراتها. في القطاع المصرفي، تتنوع المخاطر بين مخاطر الائتمان، المخاطر التشغيلية، المخاطر الإستراتيجية، والمخاطر القانونية والامتثال. إدارة هذه المخاطر بشكل فعال يتطلب تبني منهجيات شاملة ومتكاملة تضمن تحديد المخاطر بشكل دقيق، وتقييمها بناءً على احتمال حدوثها وتأثيرها، ومن ثم تطبيق استراتيجيات ملائمة للتحكم بها والتخفيف من آثارها. من خلال الإدارة الجيدة للمخاطر، يمكن للبنوك تحسين استقرارها المالي، زيادة ثقة العملاء وأصحاب المصلحة، وتعزيز قدرتها على

تحقيق أهدافها طويلة الأجل. تتطلب إدارة المخاطر الفعالة وجود أنظمة رقابية قوية وثقافة تنظيمية تعزز من الوعي بالمخاطر والاستجابة السريعة لها.

بتكامل هاتين النظريتين، تسعى الدراسة إلى تقديم إطار شامل لكيفية تأثير القيادة المستدامة على إدارة المخاطر في البنوك التجارية بمدينة الرياض. من خلال دمج الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية في استراتيجيات القيادة، يمكن للبنوك تحسين أدائها الشامل وإدارة المخاطر بشكل أكثر فعالية، مما يؤدي إلى تحقيق استدامة طويلة الأجل واستقرار مالي أكبر.

### المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

## مصادر جمع البيانات

➤ **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

➤ **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

## أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

– **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة

بـ: النوع ، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.

– **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة

المستقل والتابع.

## حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية :** اقتصرت الدراسة على التعرف على أثر القيادة المستدامة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) على إدارة المخاطر (إدارة المخاطر الإستراتيجية، إدارة المخاطر الائتمانية، إدارة المخاطر التشغيلية، إدارة المخاطر القانونية والامتثال).
  - **حدود مكانية:** اقتصرت الدراسة على البنوك التجارية بمدينة الرياض .
  - **حدود زمانية :** تم إعداد الدراسة في عام 2024.
  - **حدود بشرية:** اقتصرت الدراسة على العاملين والمديرين في البنوك التجارية بمدينة الرياض.
-

## المراجع:

- ابن ناصر، مريم بنت توفيق، إبراهيم، عمرو الضبع، و سالمان، وفاء محمد محمد. (2023). تأثير تحقيق أهداف التنمية المستدامة علي تحسين الأداء المصرفي: دراسة تطبيقية علي قطاع البنوك في سلطنة عمان. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع1 ، 300 - 320.
- ابوجبل، نجوى محمود احمد. (2021). دراسة تحليلية لدور المراجعة الداخلية في ادارة المخاطر واطافة قيمة للمنشأة للحد من تحديات جائحة كورونا. التجارة والتمويل، 41(1)، doi: 10.21608/caf.2021.166072.28-1
- خان، أشرف محمد سراج، اسامه عبدالرحمن. (2023). لا يقتصر الأمر على تطوير إدارة العديد في شركة المياه الوطنية. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 7(27)، 259-296.
- الرشيد، محمد بن رشيد بن سعد. (2023). واقع المسؤولية الاجتماعية في البنوك السعودية ودورها في تعزيز التنمية المستدامة. مجلة الآداب، مج35، ع4 ، 167 - 194.
- سفر، ومنال عبد الرحمن. (2021). القيادة والعمل بالكليات التقنية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية الاجتماعية، 40(191)، 241-268.

- سماقية، بشرى، و تعناع، بتول شاكر. (2014). إدارة المخاطر في شركات الصناعات النسيجية بحلب باستخدام التحليلي AHP. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، ع34، 341 - 368.
- السيد محمد محمد الخطاب، نرمين. (2017). دور إدارة المخاطر في تحقيق فاعلية الأداء السياحي في الشركات العاملة في مصر دراسة ميدانية. مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للبحوث التجارية، 5(2)، 1-43. doi: 10.21608/mgsji.2017.283330
- السيد محمد، محمد الخطاب (2017). دور إدارة متعددة في تحقيق التأثير السياحي في الشركات العاملة في مصر دراسة ميدانية. مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للبحوث التجارية، 5(2)، 1-43.
- ظاهر الحسيني، مشاري. (2021). الواقع العملي في مجال الأعمال التجارية في مجال التعليم العالي الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، 13(2)، 19-92.
- العردان، أمل بنت عارف بن درزي. (2020). حقيقة تمارس نشاطاً تجارياً في الجامعات السعودية الناشئة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 4(13)، 67-108.
- عيسى، أحمد السيد. (2023). العمل كوسيط للقيادة في التعامل بين الممارسات وإدارة الموارد البشرية والتنظيمية الخضراء. مجلة جديدة التجارية، 45(3)، 129-176.
- معتوق، غومه. (2022). أثر الممارسات الاستراتيجية الاستراتيجية في تحقيق التنمية متابعة ميدانية على شركة التطبيقات الجديدة-طرابلس

– ينال الرواشدة. (2023). عدد كبير من إدارة خطوط التوريد المرنة في شركة البوتاس العربية: عدد متعدد من خطوط التوريد في شركة البوتاس العربية. الميثقال العلمى والاقتصادى والإدارى لتكنولوجيا المعلومات، 9(1).

- Adeeb Barhoum. (2017). The reality of the risk management process in contracting companies. A survey study on contracting companies operating on the Syrian coast. Tishreen University Journal–Economic and Legal Sciences Series, 39.(6)
- Alwan, M. H., & Awad, Y. Y. (2022). The impact of empowering leadership behaviors in enhancing sustainable competitive advantages: A field study in the Iraqi Zain Telecommunications Company. Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, 18(57, 3), 118–135.
- Fullan, M. (2017). Leadership and Sustainability: Systems Thinkers in the Field. Educational Book House for Publishing and Distribution in Turkish insurance industry. Procedia–Social and Behavioral Sciences, 207, 20–28.

- kadhim Alabedy, T. (2023). The role of adherence to the principles of the updated risk management framework in evaluating the performance of oil and gas companies. A case study in the Central Oil Company. Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, 19(61, 1), 526–540 .

**Mid–Ocean University**

**College of Management**

**Department of risk mangement**



**The Impact of Sustainable Leadership on Risk  
Management: An Applied Study on Commercial Banks  
in Riyadh**

**Preparation:**

**Supervision:**

**Dr. Asmaa Abo Anzah**

**1445–2024**