

دور إدارة المخاطر لتحسين الأداء المالي للبنوك والمصارف  
(دراسة تطبيقية على بنك الأهلي في مدينة جدة)

أسم الطالبة

فاطمة عبدالخالق الدبعي

الرقم الجامعي

221001033

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## جدول المحتويات

|         |                                                  |
|---------|--------------------------------------------------|
| 1.....  | الشكر والتقدير                                   |
| 2.....  | الإهداء                                          |
| 6.....  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 7.....  | 1.1. المقدمة                                     |
| 8.....  | 1.2. مشكلة الدراسة                               |
| 8.....  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري                  |
| 8.....  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي                |
| 9.....  | 1.3. أهمية الدراسة                               |
| 9.....  | 1.3.1. على المستوى النظري                        |
| 9.....  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي                      |
| 10..... | 1.4. أسئلة الدراسة                               |
| 10..... | 1.5. أهداف الدراسة                               |
| 11..... | 1.6. فرضيات الدراسة                              |
| 11..... | 1.7. نموذج الدراسة                               |
| 12..... | 1.8. منهجية الدراسة                              |
| 13..... | 1.9. الدراسة الميدانية                           |
| 14..... | 1.10. مخطط المشروع المقترح                       |
| 15..... | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                |
| 16..... | 2.1. المقدمة                                     |
| 17..... | 2.2. المتغير المستقل                             |
| 21..... | 2.3. المتغير التابع                              |
| 24..... | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 29..... | الفصل الثالث: منهجية الدراسة                     |

|    |                                               |
|----|-----------------------------------------------|
| 30 | ٣.١. المقدمة:                                 |
| 30 | ٣.٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة     |
| 30 | ٣.٢.١ إدارة المخاطر (المتغير المستقل)         |
| 30 | ٣.٢.٢ المتغير التابع (الأداء المالي)          |
| 31 | ٣.٣. تصميم البحث:                             |
| 32 | ٣.٤. مجتمع البحث وطرق أخذ العينات:            |
| 32 | ٣.٤.١ مجتمع الدراسة:                          |
| 32 | ٣.٤.٢ عينة الدراسة:                           |
| 32 | ٣.٤.٣ طرق وتقنيات أخذ العينة:                 |
| 33 | ٣.٥. طريقة جمع البيانات:                      |
| 33 | ٣.٥.١ المتغير المستقل (إدارة المخاطر)         |
| 33 | ٣.٥.٢ المتغير التابع (الأداء المالي)          |
| 34 | ٣.٦. أنواع البيانات:                          |
| 34 | ٣.٦.١ البيانات الأولية:                       |
| 34 | ٣.٦.٢ البيانات الثانوية:                      |
| 35 | ٣.٧. إجراءات التحليل الإحصائي:                |
| 36 | ٣.٨. الخاتمة:                                 |
| ٣٤ | الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة |
| ٣٥ | ١. المقدمة:                                   |
| ٣٦ | ٢. خصائص عينة الدراسة:                        |
| ٣٧ | ٣. قياس الصدق والثبات وآليات الدراسة:         |
| ٣٨ | ٣.١. صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:       |
| ٣٩ | ٣.٢. ثبات أداة الدراسة:                       |
| ٤٠ | ٤. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:           |

|         |                                               |
|---------|-----------------------------------------------|
| ٤٠..... | ٥.معاملات الارتباط الخطى بين متغيرات الدراسة. |
| ٤١..... | ٦.نتائج اختيار فروض الدراسة.                  |
| ٤٢..... | ٧.الخاتمة.                                    |
| 41..... | المراجع.                                      |
| ٤٤..... | الملاحق.                                      |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تتناول هذه الدراسة العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المالي في البنوك والمصارف العاملة في المملكة العربية السعودية، حيث يُعد القطاع المصرفي من أكثر القطاعات تأثرًا بالمخاطر المالية والاقتصادية، سواء كانت داخلية أو خارجية.

وفي ظل التحديات الاقتصادية العالمية والتطورات التقنية المتسارعة، تزداد الحاجة إلى وجود إدارة مخاطر فعالة تُمكن البنوك من الحفاظ على استقرارها المالي وتحقيق أهدافها الربحية.

## 1.1. المقدمة:

يُعد تنفيذ إدارة المخاطر المالية حجر الزاوية في تأمين الاستقرار المصرفي وتعزيز مرونة الأداء المالي للبنوك، حيث جاءت اتفاقيات لتؤكد على أهمية الاحتفاظ برأس مال كافٍ لمواجهة المخاطر الائتمانية والسوقية والتشغيلية ومع تعاضم الأزمات المالية، مثل أزمة 2008، صارت لدية قواعد صارمة تتطلب من البنوك تطوير دورة متكاملة تشمل تحديد المخاطر، تقييمها، مراقبتها، والتخفيف منها. تأتي هذه الدراسة لتطبيق هذه الدورة على البنوك في السعودية، واستكشاف مدى تأثيرها على مؤشرات الأداء المالي مثل العائد على الأصول، مكاسب الفائدة وصافي الربحية.

لقد أظهرت الدراسات أن البنوك السعودية تُولي اهتمامًا متزايدًا بإدارة مخاطر الائتمان والالتزام بالمعايير وهو ما انعكس إيجابيًا على معدلات القروض غير العاملة ورأس المال. وفي إطار سعي المملكة لتحقيق رؤية 2030 وتنويع الاقتصاد، يبرز دور إدارة المخاطر المالية كأداة استراتيجية لتعزيز الأداء المالي في القطاع المصرفي. تهدف هذه الدراسة لتقييم أثر دورة إدارة المخاطر المالية على كفاءة الربحية واستقرار القوائم المالية للبنوك السعودية.

ترتكز إدارة المخاطر في البنوك السعودية على إشراك مجالس الإدارة ولجان متخصصة تعمل مثل لجنة المخاطر، والتي أثبتت الدراسات - مثل دراسة على البنوك المدرجة - أنها تؤثر إيجاباً على الأداء المالي عند استقلالية اللجنة وتخصص أعضائها. تعزز هذه الدراسة تحليل كيف يمكن لدور هذه اللجان وأنظمة الرقابة الداخلية في دورة إدارة المخاطر تعزيز الكفاءة التشغيلية وزيادة العائدات المالية للبنوك في السعودية.

تشير نتائج دراسات تطبيقية مثل التي أجريت في الجزائر والأردن إلى علاقة إيجابية موثقة بين إدارة المخاطر المالية ومؤشرات الأداء مثل العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية ومؤشرات كفاية رأس المال وبناءً على هذه الأدلة، تهدف هذه الدراسة إلى نقل هذه المفاهيم إلى الواقع السعودي، عبر تطبيق أدوات مشابهة وتحليل نتائجها على البنوك المحلية لتقييم مدى توافقها وثبت فعاليتها.

لذا تركز هذه الدراسة على مرحلة التنفيذ العملي لدورة إدارة المخاطر من التحديد والتحليل إلى اتخاذ إجراءات للحد من التأثير المالي للمخاطر

## 1.2. مشكلة الدراسة

رغم الاهتمام العالمي المتزايد بأهمية إدارة المخاطر المالية في البنوك، وتأكيد الاتفاقيات الدولية على ضرورة وجود أدوات فعالة مثل رأس المال والسيولة، إلا أن العديد من البنوك لا تزال تواجه تحديات كبيرة في تطبيق هذه الإدارة بشكل متكامل.

تتمثل أبرز المشكلات في اعتماد بعض البنوك على جزء واحد من دورة إدارة المخاطر، مثل التركيز فقط على مخاطر الائتمان، مع إغفال جوانب مهمة كالمخاطر السوقية والتشغيلية ومخاطر السيولة. كما تعاني بعض البنوك من ضعف التنسيق بين الحوكمة والرقابة التنفيذية، حيث تفتقر لجان المخاطر أحياناً للاستقلالية أو الكفاءة الكافية لاتخاذ قرارات مؤثرة. إضافة إلى ذلك، هناك نقص في توفر البيانات الدقيقة والأدوات التحليلية المتخصصة، ما يضعف قدرة البنوك على رصد المخاطر المالية بشكل آلي، ويؤثر سلباً على جودة القرارات المالية.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

رغم أهمية إدارة المخاطر كجزء من استراتيجيات البنوك الحديثة، تواجه العديد من البنوك في المملكة فجوات تطبيقية كبيرة.

على الرغم من التطور التكنولوجي، لا تزال بعض البنوك متأخرة في استخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة الضرورية لرصد المخاطر بشكل فعال.

كما أن تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر يكون أحياناً غير متكامل، حيث تعمل الأقسام المختلفة بشكل منفصل مما يعيق وجود رؤية شاملة للمخاطر وتأثيرها على استقرار البنك.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تواجه بعض البنوك فجوات تطبيقية تؤثر على فاعلية إدارة المخاطر، من أبرزها نقص الشفافية في التقارير، حيث لا تُنشر معلومات كافية عن سياسات المخاطر، مما يحد من إمكانية تقييمها. بالإضافة إلى ذلك، يُلاحظ ضعف التكامل بين إدارة المخاطر والإدارات المالية، حيث تُدار كل جهة بشكل منفصل، ما يقلل من قدرة إدارة المخاطر على دعم الأداء المالي بشكل فعال.

لذلك يبقى السؤال كيف تؤثر هذه الفجوات على استقرار ونجاح المؤسسات المالية؟

### 1.3. أهمية الدراسة

من خلال هذه الدراسة، يمكن تحقيق عدة أهداف حيوية. أولاً، تسهم الدراسة في تعزيز استقرار النظام المالي الوطني في المملكة عن طريق فهم كيفية تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر على البنوك. إن تحديد المخاطر المحتملة ووضع استراتيجيات للتعامل معها يساهم في تقليل حدوث الأزمات المالية، مما يساعد على حماية استقرار السوق المالي السعودي، تقدم الدراسة دعماً مهماً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للبنوك. من خلال تحليل العلاقة بين المخاطر والأداء المالي، يمكن للبنوك تحسين سياساتها المالية والإدارية، مما يعزز الأداء العام للبنك ويزيد من الربحية على المدى الطويل علاوة على ذلك، تساعد الدراسة في تعزيز الشفافية والحوكمة المؤسسية داخل البنوك. من خلال تقييم فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر، يمكن للبنوك تحسين آليات اتخاذ القرارات وضمان الشفافية والمصادقية في التعاملات المالية. هذا يؤدي إلى زيادة الثقة بين العملاء والمستثمرين، ويضمن تحقيق استقرار أكبر للبنك في بيئة عمل ديناميكية إضافة إلى ذلك، تُسهم الدراسة في دعم تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 التي تركز على تحسين القطاع المالي. من خلال فهم دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي، يمكن للبنوك أن تلعب دوراً محورياً في دعم الاقتصاد الوطني والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة في المملكة.

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

توفر هذه الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا لفهم كيفية تأثير إدارة المخاطر على مختلف جوانب الأداء المالي للبنوك. إن معالجة المخاطر المالية مثل المخاطر الائتمانية، المخاطر السوقية، والمخاطر التشغيلية باستخدام استراتيجيات منهجية ومدرسة هي الأساس لتحسين الربحية، الاستقرار المالي، والمرونة الاقتصادية. من خلال تحليل هذا الرابط بين المخاطر والأداء، يُمكن تقديم نظريات جديدة تساهم في تطوير الأدوات النظرية التي تشرح كيفية التفاعل بين هذه العوامل، تساهم الدراسة في تطوير النماذج النظرية الخاصة بإدارة المخاطر في القطاع المصرفي. قد تقدم دور الإدارة الفعّالة للمخاطر في تقليل احتمالات الأزمات المالية وكيفية تأثير ذلك على تحسين النتائج المالية للبنك.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تساهم الدراسة في تطوير النماذج النظرية الخاصة بإدارة المخاطر في القطاع المصرفي. قد تقدم دور الإدارة الفعّالة للمخاطر في تقليل احتمالات الأزمات المالية وكيفية تأثير ذلك على تحسين النتائج المالية للبنك. هذا يُعزز من الفهم الأكاديمي حول أفضل الممارسات في إدارة المخاطر ويضع قاعدة للممارسات المستقبلية على المستوى النظري، يمكن أن تُعني هذه الدراسة الفهم حول النظريات الاقتصادية الخاصة بإدارة المخاطر مثل نظرية القيمة المعرضة للخطر (VAR) أو نظرية الحافة الفعّالة التي تدرس التوازن بين المخاطر والعوائد. هذه الدراسة تساهم في توضيح كيفية تطبيق هذه النظريات في السياقات العملية للبنوك السعودية.

## 1.4. أسئلة الدراسة

أسئلة البحث الفرعية:

1. ما دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي للبنوك ؟
1. ما مدى تطبيق البنوك السعودية لإدارة المخاطر؟
2. ما هي أنواع المخاطر الأكثر شيوعاً في البنوك السعودية؟
3. ما مدى تأثير إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك؟
4. هل تختلف فعالية إدارة المخاطر بين البنوك من حيث حجمها أو ملكيتها (محلية vs. أجنبية)؟

## 1.5. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق فهم عميق لكيفية تأثير إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك، وذلك من خلال تحليل استراتيجيات إدارة المخاطر المتبعة وتقييم تأثيرها على مؤشرات الأداء المالي مثل العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE)

الأهداف الفرعية:

1. تحليل استراتيجيات إدارة المخاطر المتبعة في البنوك السعودية.
2. تقييم تأثير إدارة المخاطر على مؤشرات الأداء المالي للبنوك.
3. مقارنة الأداء المالي للبنوك التي تتبنى استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر مع تلك التي لا تتبناها.
4. تقديم توصيات عملية للبنوك لتعزيز استراتيجيات إدارة المخاطر بما يساهم في تحسين أدائها المالي.
5. من خلال تحقيق هذه الأهداف، تأمل الدراسة في تقديم مساهمة علمية وعملية تساهم في تعزيز استقرار القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية وتحقيق أهداف رؤية 2030

## 1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

تؤثر إدارة المخاطر المالية بشكل إيجابي على الأداء المالي للبنوك والمصارف في المملكة العربية السعودية.

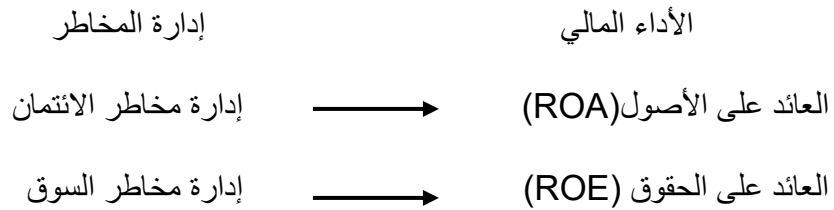
الفرضيات الفرعية:

1. تؤثر إدارة المخاطر الائتمانية بشكل إيجابي على الأداء المالي للبنوك والمصارف.
2. تؤثر إدارة مخاطر السيولة بشكل إيجابي على الأداء المالي للبنوك والمصارف.
3. تؤثر إدارة مخاطر السوق بشكل إيجابي على الأداء المالي للبنوك والمصارف.
4. تؤثر إدارة المخاطر التشغيلية بشكل إيجابي على الأداء المالي للبنوك والمصارف.
5. تؤثر فعالية لجنة المخاطر على الأداء المالي للبنوك والمصارف.

## 1.7. نموذج الدراسة

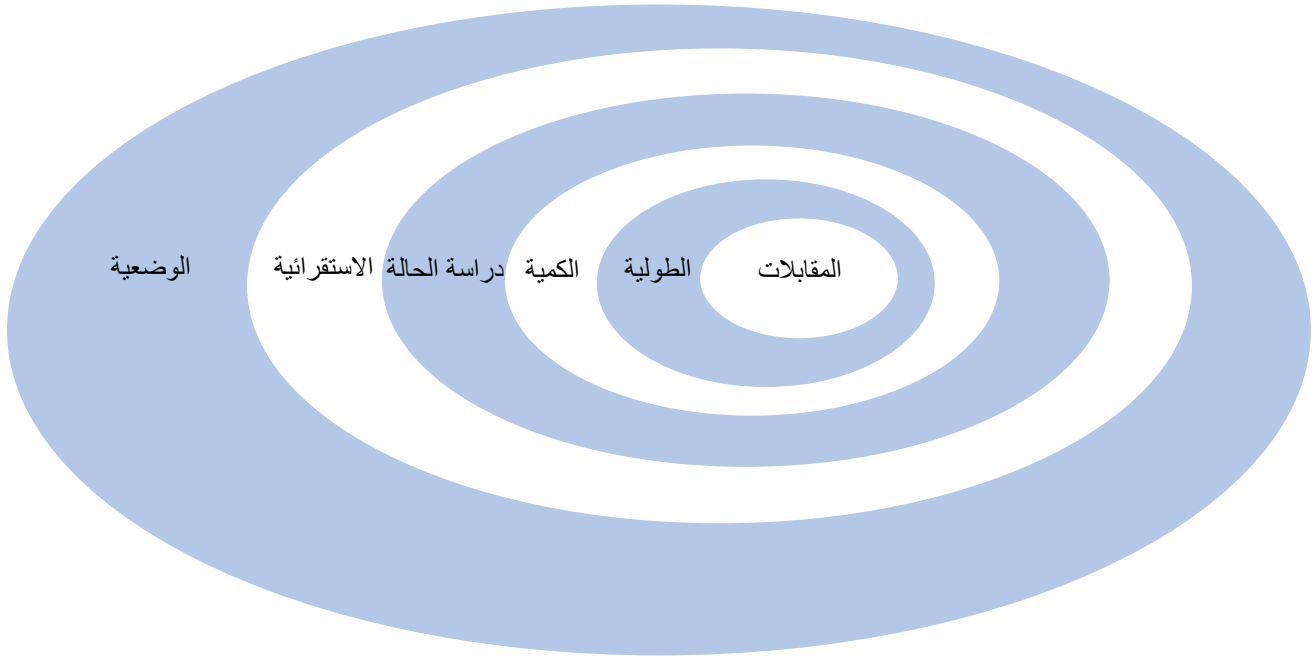
يعتمد نموذج الدراسة على الربط بين متغيرات إدارة المخاطر باعتبارها المتغيرات المستقلة، ومؤشرات الأداء المالي باعتبارها المتغيرات التابعة. ويهدف هذا النموذج إلى توضيح العلاقة بين تطبيق إدارة المخاطر في البنوك السعودية وبين تحسين الأداء المالي لديها.

نموذج الدراسة



❖ تم تصميمها بواسطة الباحث.

## 1.8. منهجية الدراسة



## 1.9. الدراسة الميدانية

تم تحديد مجتمع الدراسة ليشمل جميع البنوك العاملة في الدولة محل البحث، باعتبار أن هذه البنوك هي الأكثر تعرضًا لمخاطر مالية متنوعة بحكم طبيعة أنشطتها، ما يجعل إدارة المخاطر ضرورة استراتيجية. أما عينة الدراسة، فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية لتشمل موظفين ومسؤولين في إدارات محددة داخل البنوك، وتحديدًا: إدارة المخاطر، إدارة الائتمان، الإدارة المالية، قسم التدقيق الداخلي، وإدارة الامتثال. وراعى الباحث أن يكون لدى أفراد العينة خبرة عملية مناسبة في مجالات عملهم، بحيث يتمكنون من تقديم إجابات دقيقة وواعية على أداة الدراسة أما أداة الدراسة الأساسية، فهي الاستبانة المغلقة، والتي صُممت لتغطي ثلاثة محاور رئيسية، هي:

أولاً: البيانات الشخصية والديموغرافية للمستجيب.

وثانيًا: تقييم مستوى تطبيق أدوات وممارسات إدارة المخاطر داخل البنك.

وثالثًا: تقييم أداء البنك المالي من منظور الموظف المختص.

استنادًا إلى مؤشرات مثل:

العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية، نسبة صافي الربح، ونسبة الكفاءة التشغيلية، وتهدف هذه الدراسة الميدانية إلى الربط بين ما ورد في الإطار النظري حول أهمية إدارة المخاطر، وبين التطبيق العملي داخل بيئة البنوك، مما يساعد على تقديم توصيات واقعية تستند إلى بيانات فعلية، وتساهم في تحسين ممارسات إدارة المخاطر وتحقيق أداء مالي مستدام، وستُسهّم نتائج هذه الدراسة في تحسين فهم أدوات وتقنيات إدارة المخاطر وكيفية تطبيقها بنجاح داخل القطاع المصرفي السعودي.

ستكون التوصيات المستخلصة من الدراسة ذات فائدة كبيرة للبنوك في تحسين استراتيجيات المخاطر من أجل تحقيق استدامة مالية وزيادة ربحية تعد إدارة المخاطر من العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق استقرار ونجاح البنوك في المملكة العربية السعودية. من خلال الدراسة الميدانية، سيتم تحديد كيفية تأثير استراتيجيات إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك، بالإضافة إلى تسليط الضوء على التحديات التي قد تواجهها البنوك في إدارة هذه المخاطر.

كما ستُسهّم هذه الدراسة في تحسين الممارسات المصرفية وتعزيز قدرة البنوك على التكيف مع التحديات المستقبلية وتحقيق استدامة مالية طويلة الأمد.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح



## قائمة المراجع

1. سارة الأماني. (2022). "أثر المخاطر المالية وإدارتها على سيولة الأسهم في سوق المال السعودي: بالتطبيق على المصارف الإسلامية". مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، العدد 28، صفر 1444 هـ - سبتمبر 2022 م.  
[رابط المقال](#)
  2. الجهني، فهد. (2023). "تأثير الذكاء الاصطناعي على إدارة المخاطر في البنوك السعودية: دراسة استطلاعية لعينة من موظفي البنوك". مجلة الدراسات المالية والمصرفية، 19(3)، 102-118.  
[رابط المقال](#)
  3. وزارة المالية السعودية. (2019). "الدليل الإرشادي لإدارة المخاطر".  
[رابط الدليل](#)
- <http://dspace.univ-tiaret.dz/handle/123456789/15380>
4. تأثير لجنة المخاطر على تكاليف الوكالة والأداء المالي  
تتناول هذه الدراسة تأثير خصائص لجنة المخاطر على تكاليف الوكالة والأداء المالي للبنوك المدرجة في السوق المالية السعودية (تداول) بين عامي 2010 و2022
  5. مؤسسة النقد العربي السعودي (ساما).  
"التقرير السنوي 2021"، مؤسسة النقد العربي السعودي
  6. مجلس الضمان الصحي التعاوني. (2022). سياسات إدارة المخاطر في المؤسسات المالية في المملكة العربية السعودية.
- <https://chi.gov.sa> (<https://chi.gov.sa/>) 
7. منظمة IOSCO (المنظمة الدولية لهيئات الأوراق المالية). (2021). دليل الممارسات الفضلى في إدارة المخاطر في المؤسسات المالية.
  8. بظاهر، عبد الكريم، وصحراوي، عبد النور شرف الدين. (2024). "فعالية إدارة المخاطر كآلية من آليات الحوكمة في البنوك التجارية". جامعة تيارت.
-  رابط الدراسة (<http://dspace.univ-tiaret.dz/handle/123456789/15380>)