

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

أثر سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية على الأداء المالي في
المصارف الإسلامية: دراسة تطبيقية على مصرف الراجحي

أسم الطالب

ربي احمد محمد الوادعي

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ: 1447 هـ / 2026 م

- الفصل الثاني

الفصل الأول الاطار العام للدراسة

1.1 مقدمة البحث

تشهد الصناعة المصرفية الإسلامية في العصر الحديث تطوراً متسارعاً، حيث أصبحت المصارف الإسلامية تشكل جزءاً مهماً من النظام المالي العالمي، وتساهم بشكل فعال في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ومع هذا التوسع والنمو، تزايدت التحديات والمخاطر التي تواجه هذه المصارف، وعلى رأسها المخاطر التشغيلية التي باتت تشكل هاجساً رئيسياً للمؤسسات المالية بشكل عام، وللمصارف الإسلامية بشكل خاص، نظراً لطبيعتها أنشطتها المتميزة التي تجمع بين الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية ومتطلبات الكفاءة المالية والمصرفية الحديثة.

تُعرف المخاطر التشغيلية وفقاً للجنة بازل للرقابة المصرفية بأنها "مخاطر الخسارة الناتجة عن عدم كفاءة أو فشل العمليات الداخلية، أو العنصر البشري، أو الأنظمة، أو نتيجة لأحداث خارجية، ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية ويستثنى المخاطر الاستراتيجية ومخاطر السمعة (Basel Committee on Banking Supervision, 2003, p. 2). وقد حظيت هذه المخاطر باهتمام متزايد بعد الأزمات المالية المتتالية، وخاصة بعد إدراجها ضمن متطلبات بازل II ، التي أوجبت على البنوك الاحتفاظ برأس مال كافٍ لمواجهة الخسائر الناشئة عنها (حمادة، 2006، ص 373).

وتتميز المصارف الإسلامية بطبيعة خاصة تجعلها أكثر عرضة لبعض أنواع المخاطر التشغيلية مقارنة بالمصارف التقليدية، وذلك بسبب خصوصية عقودها ومنتجاتها المالية التي تعتمد على المشاركة في الأرباح والخسائر، مثل المضاربة والمشاركة، وكذلك عقود المرابحة والإجارة والاستصناع، مما يزيد من تعقيد عملياتها الداخلية ويضاعف من احتمالات وقوع أخطاء تشغيلية (سلطاني وصفيح، 2020، ص 4). وقد أشارت دراسة سابقة إلى أن المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية تشمل أيضاً مخاطر عدم الامتثال الشرعي، التي تُصنف ضمن المخاطر التشغيلية وفقاً لإطار لجنة بازل.

ويُعد مصرف الراجحي واحداً من أبرز المصارف الإسلامية على المستوى العالمي، والأكبر في المملكة العربية السعودية من حيث حجم الأصول وحصة السوق في مجال مصرفية الأفراد (الراجحي، التقرير السنوي، 2024، ص 2). وقد أولى المصرف اهتماماً كبيراً بإدارة المخاطر التشغيلية، حيث يلتزم بمراجعة سياسة إدارة المخاطر التشغيلية سنوياً، وذلك من أجل الالتزام بالمتطلبات الجديدة الصادرة عن لجنة بازل

والبنك المركزي السعودي، لحوكمة جميع الجوانب المهمة لإدارة المخاطر التشغيلية بطريقة منهجية ومتسقة (مصرف الراجحي، 2024، ص 4). كما أنشأ المصرف وحدة المخاطر التشغيلية التابعة لمجموعة المخاطر والائتمان، والتي تتكفل بوضع السياسات والأدوات والمنهجيات، وتطوير الأنظمة، ومراقبة تطبيقها، والقيام بالمراقبة المستمرة والتوجيه (الراجحي، الإفصاح السنوي لمتطلبات بازل II، 2017، ص 31).

وتشير الأدبيات الاقتصادية والمالية إلى وجود علاقة وثيقة بين ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية والأداء المالي للمصارف (العتيبي، 2020). فقد توصلت دراسة أجريت على المصارف الإسلامية في ليبيا إلى أن زيادة المخاطر التشغيلية تؤدي إلى تراجع مؤشرات الأداء المالي مثل الربحية والعائد على الأصول والحصة السوقية. كما أكدت دراسة أخرى أن المخاطر التشغيلية لها تأثير معنوي على الأداء المالي للمصارف الإسلامية التجارية في إندونيسيا.

وانطلاقاً من هذه المعطيات، تأتي هذه الدراسة لتقييم أثر سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية على الأداء المالي في المصارف الإسلامية، من خلال دراسة تطبيقية على مصرف الراجحي، وذلك في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه القطاع المصرفي الإسلامي، وسعيًا لتقديم إضافة علمية وعملية تساهم في تعزيز فهم العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية والأداء المالي في المصارف الإسلامية.

1.2. مشكلة البحث

تشهد المصارف الإسلامية في الوقت الراهن تحولات متسارعة في بيئتها التشغيلية والرقابية، مما يزيد من تعقيد عملياتها ويرفع مستوى المخاطر التي تواجهها، وعلى رأسها المخاطر التشغيلية التي باتت تحتل موقعاً محورياً في أجنادات الإدارة المصرفية، خاصة بعد الأزمات المالية المتلاحقة وإدراجها ضمن متطلبات بازل III. وتكتسي المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية خصوصية إضافية، نظراً لما تفرضه عقودها ومنتجاتها المالية – القائمة على المشاركة في الأرباح والخسائر – من متطلبات رقابية وضوابط شرعية وتشغيلية تفوق تلك الموجودة في المصارف التقليدية. وتبرز هنا إشكالية أساسية تتمثل في مدى قدرة سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية على إحداث تحسن ملموس في الأداء المالي لهذه المصارف، وهو ما لا تزال الأدبيات الأكاديمية والدراسات التطبيقية تقدم إجابات غير حاسمة بشأنه، خاصة في السياق السعودي والخليجي.

1.2.1 الفجوات على المستوى النظري:

تتحدد الفجوات النظرية التي تشكل جوهر مشكلة البحث فيما يلي:

1. **ضعف النماذج التفسيرية الجامعة:** تعاني الأدبيات الأكاديمية من ندرة النماذج النظرية التي تدمج أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية المتعددة – كالإطار المؤسسي، وأدوات الرقابة الذاتية، ومؤشرات المخاطر الرئيسية – في علاقة سببية واضحة بمؤشرات الأداء المالي في المصارف الإسلامية. فمعظم الدراسات السابقة تناولت إدارة المخاطر التشغيلية بمعزل عن تأثيراتها المالية، أو ركزت على جانب الأداء المالي دون ربطه بسياسات

2. **قصور التعامل مع خصوصية المصارف الإسلامية:** تفتقر الدراسات النظرية إلى مراعاة الخصائص المميزة للمصارف الإسلامية، كالالتزام بالضوابط الشرعية وهيكل عقودها، رغم أن هذه الخصائص تُحدث فرقاً جوهرياً في طبيعة المخاطر التشغيلية التي تواجهها وآليات التعامل معها. وتغفل معظم النظريات التقليدية في إدارة المخاطر عن تضمين "مخاطر عدم الامتثال الشرعي" كأحد الأبعاد المؤثرة في الأداء المالي، رغم تصنيف لجنة بازل لها ضمن المخاطر التشغيلية.

3. **غياب الإطار التحليلي الشامل للفجوة الزمنية:** لا تقدم الدراسات السابقة نموذجاً يفسر الكيفية التي تنتقل بها آثار سياسات إدارة المخاطر التشغيلية إلى مؤشرات الأداء المالي على المدى القصير والمتوسط والبعيد، وهو ما يجعل العلاقة بين المتغيرين غامضة وغير محددة الاتجاه في كثير من الأحيان (العنزي، 2018، ص 118).

1.2.2. الفجوات على المستوى التطبيقي (العملي):

تتمثل الفجوات العملية التي تدعو إلى إجراء هذه الدراسة فيما يلي:

1. **ضعف الأدلة الميدانية في السياق السعودي:** على الرغم من ريادة مصرف الراجحي في تطبيق أنظمة متطورة لإدارة المخاطر التشغيلية، إلا أنه لا توجد دراسات تطبيقية كافية – حسب علم الباحث – قاست أثر هذه السياسات على الأداء المالي الفعلي للمصرف باستخدام بيانات كمية من تقاريره السنوية (الراجحي، التقرير السنوي، 2024، ص 4). وتقتصر المعرفة المتاحة على تقارير المصرف الذاتية، مما يستدعي تحليلاً مستقلاً وموضوعياً.

2. **عدم وضوح فعالية أدوات إدارة المخاطر التشغيلية:** لم تختبر الدراسات السابقة – في سياق المصارف الإسلامية – فعالية الأدوات التطبيقية التي يعتمد عليها مصرف الراجحي، مثل نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية (RCSA)، ومؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs)، وتحليل الأسباب الجذرية

للحوادث (RCA) ، في تحسين الأداء المالي، مما يترك إدارة المصرف دون تغذية راجعة علمية حول مردود هذه الأدوات .

3. **غياب المقاربة الزمنية لتقييم الأثر:** لا توجد دراسة رصدت تطور مؤشرات الأداء المالي لمصرف الراجحي بالتزامن مع تحسين سياسات إدارة المخاطر التشغيلية خلال فترة زمنية ممتدة، رغم أن المصرف يعلن عن مراجعة سنوية لسياسة المخاطر التشغيلية، مما يحتم قياس أثر هذه المراجعات على الأداء المالي بشكل تراكمي .

4. **قلة الدراسات المقارنة بين المصارف الإسلامية والتقليدية:** تفتقر الساحة البحثية إلى دراسات تقارن بين أثر إدارة المخاطر التشغيلية على الأداء المالي في المصارف الإسلامية مقارنة بالمصارف التقليدية، مما يحول دون تحديد ما إذا كانت خصوصية المصارف الإسلامية تمنحها ميزة تنافسية في هذا المجال أم تشكل عبئاً إضافياً عليها.

1.3 أهمية البحث

1.3.1. الأهمية النظرية:

1. **إثراء الأدبيات الأكاديمية:** يُسهم هذا البحث في إثراء الجانب النظري في مجال إدارة المخاطر التشغيلية وعلاقتها بالأداء المالي في المصارف الإسلامية، وهو مجال لا يزال يفتقر إلى الدراسات التطبيقية المتعمقة، خاصة في السياق السعودي والخليجي .

2. **سد الفجوة البحثية:** تتناول الدراسة أحد المواضيع الحديثة في إدارة المخاطر المصرفية، وهو نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية (RCSA) ، والذي يعتبر من أنظمة الرقابة الحديثة في القطاع المصرفي على مستوى العالم .

3. **تطوير الإطار النظري:** تقديم نموذج تحليلي يربط بين أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية (الإطار المؤسسي، أدوات الإدارة، تغطية المخاطر) ومؤشرات الأداء المالي (الربحية، جودة الأصول، الكفاءة التشغيلية)، مما يساهم في تطوير الإطار النظري لهذا المجال.

1.3.2. الأهمية العملية:

1. **توجيه القرارات الإدارية:** يقدم البحث نتائج وتوصيات يمكن أن تساهم في تطوير ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في مصرف الراجحي والمصارف الإسلامية الأخرى، مما يساعد متخذي القرار على تحسين كفاءة وفعالية أنظمة إدارة المخاطر.
2. **تعزيز الأداء المالي:** يُساعد البحث على تحديد الممارسات المثلى في إدارة المخاطر التشغيلية التي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المالي، من خلال خفض التكاليف التشغيلية، وتقليل الخسائر الناتجة عن الأخطاء التشغيلية، وتحسين جودة الأصول
3. **دعم الامتثال التنظيمي:** يقدم البحث إرشادات عملية للجهات التنظيمية والإشرافية في القطاع المصرفي حول كيفية تعزيز ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية بما يتوافق مع معايير لجنة بازل ومتطلبات البنك المركزي السعودي .
4. **تعزيز ثقة المستثمرين:** من خلال إظهار أثر الإدارة الفعالة للمخاطر التشغيلية على استقرار الأداء المالي، يساهم البحث في تعزيز ثقة المستثمرين والمتعاملين مع المصارف الإسلامية .

المراجع

المراجع العربية:

- العتيبي، فهد. (2020). تحليل تأثير مخاطر السوق على الأداء المالي للبنوك الكويتية. *مجلة البحوث المصرفية والمالية*، 9 (4)، 218-205.
- الراجحي، مصرف. (2017). *الإفصاح السنوي لمتطلبات بازل II*. مصرف الراجحي.
- الراجحي، مصرف. (2024). *التقرير السنوي 2024*. مصرف الراجحي. استرجع من <https://www.alrajhibank.com.sa>
- الرشدي، (2010). تقييم فاعلية نظم الرقابة الداخلية في البنوك التجارية في الكويت. *مجلة الدراسات المالية والمصرفية*.
- الشمري، عبد الله. (2018). تحليل مخاطر الائتمان وتأثيرها على أداء البنوك الإسلامية في الكويت. *مجلة دراسات إدارة المخاطر المالية*، 15 (1)، 102-89.
- الشمrani، ابتهاج علي سعيد. (2024). تقييم دور إدارة المخاطر المالية في تحسين فاعلية الأداء المالي بالمصارف الكويتية. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 5 (58)، 409-366.
- العنزي، عبد الرحمن. (2018). تقييم مخاطر الائتمان وأثرها على الأداء المالي للبنوك الكويتية. *مجلة التمويل والإدارة المالية*، 7 (1)، 125-112.
- المطيري، نورة. (2019). أثر إدارة المخاطر المالية على الاستقرار المالي للبنوك الكويتية: دراسة تحليلية. *مجلة الاقتصاد والتمويل الإسلامي*، 12 (3)، 91-78.
- بورقبة، شوقي، وزرارقي، هاجر. (2015). *إدارة مخاطر الائتمان في المصارف الإسلامية (ط1)*. دار النفائس.
- حمادة، (2006). إدارة المخاطر في البنوك. *مجلة الدراسات المالية والمصرفية*.
- سلطاني، الهاشمي، وصفيح، صادق. (2020). إدارة مخاطر الخدمات المصرفية الإلكترونية في المصارف الإسلامية: دراسة حالة مصرف الراجحي السعودي. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، 31 (3)، 30-13.

مسعودي، عبد الباسط عبد الصمد، وعياش، قويدر. (2020). طرق قياس المخاطر التقليدية في المصارف الإسلامية. *مجلة البحوث القانونية والاقتصادية*، 2(1)، 507-524.

مرام يونس قرقاب & احمد علي كشير. (2026). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على أداء المشاريع الإنشائية. *مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي*. 280-288، 4(1), (NAJSP) استرجع في من <https://najsp.com/index.php/home/article/view/791>

المراجع الأجنبية:

Basel Committee on Banking Supervision. (2003). *Risk Management Principles for Electronic Banking*. Bank for International Settlements. Retrieved from <https://www.bis.org/publ/bcbs98.pdf>

Basel Committee on Banking Supervision. (2021). *Principles for the Sound Management of Operational Risk*. Bank for International Settlements. Retrieved from <https://www.bis.org>

Basel Committee on Banking Supervision. (2023). *Principles for Sound Management of Operational Risk (PSMOR) - Executive Summary*. Bank for International Settlements. Retrieved from <https://www.bis.org>[reference:21]

Kondabagil, J. (2007). *Risk Management in Electronic Banking: Concepts and Best Practices*. John Wiley & Sons (Asia).

Nazaritehrani, A., & Mashali, B. (2020). Development of E-banking channels and market share in developing countries. *Financial Innovation*, 6(12), 1-19.

Rajhi Bank. (2020). *Pillar III Disclosures*. Rajhi Bank.