

عنوان المشروع

مدى التزام بنك الرياض بتطبيق ادارة الجودة الشاملة في
المملكة العربية السعودية

عمل الطالب :

وسام ابراهيم الدار

رقم الطالب

2021203131

تحت إشراف :

د. منى مصطفى العشيري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني

2024

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى من وهبوني الحياة والأمل والنشأة على شغف

الاطلاع والمعرفة ومن علمون ان ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبرا

برا واحسانا ووفاء لهما والذي العزيز ووالدي العزيزة

الى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي الى العقد المتين

من كانوا عوناً لي في رحلة بحثي إخواني واخواني

واخيرا الى كل من ساعدني وكل من كان له دور في اتمام هذه الدراسة

سائلة المولى ان يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والاخرة

ثم الى كل طالب علم سعى بعلمه ليفيد الاسلام والمسلمين

بكل ما اعطاه الله من علم ومعرفة

جدول المحتويات :

1	صفحة الغلاف
2	الشكر والتقدير
2	الإهداء
3	جدول المحتويات
4	المستخلص
4	قائمة الاشكال
4	قائمة الجداول
5	المقدمة
8	مشكلة البحث
11	أهمية البحث
13	أسئلة البحث
16	أهداف البحث
18	فرضيات البحث
21	نموذج البحث
22	منهجية البحث
25	الدراسات الميدانية
27	مخطط المشروع
28	الدراسات السابقة
29	الملخص
31	الاستبيان
32	المراجع

مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

هي عبارة عن سلسلة الإجراءات الإدارية والفنية اللازمة لتوفير الالتزام الكامل بإشباع متطلبات وتوقعات المستفيدين من خلال التحسين المستمر في كل مجالات الأنشطة ، ويمكن أن تتحقق من خلال :

جهود الإدارة : تخطيط ، تنظيم ، قيادة ، توجيه ، رقابة.

تحسين وتطوير : موردون ، عمليات تشغيل وطرق عمل ، مشاركة وتعليم وتحفيز.

نتائج جزئية : جودة المنتجات والخدمات ، جودة أداء أعمال الأنشطة.

نتائج نهائية : جودة أداء الشركة ككل.

أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على أداء المنظمات

تسعى إلى خلق ثقافة متميزة تركز على تظافر جهود جميع أفراد المنظمة لتلبية حاجات وإشباع رغبات الزبائن بأقل تكلفة ووقت ، حيث تعمل على تحفيز القدرات وقابلية أفراد المنظمة لتحقيق التحسين المستمر لجودة المنتج وزيادة كفاءة وفعالية المؤسسة وخلق ميزة تنافسية وبالتالي بقاءها واستمرارها.

ممارسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

مجموعة الممارسات التنظيمية الموجهة تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية في الشركات من خلال تطبيق عدد من المعايير الجوهرية التي من شأنها تحسين العملية الإنتاجية وتعظيم دورها ومن أهم الممارسات :

القيادة.

الاستراتيجية.

القياس والتحليل وإدارة المعرفة.

القوى العاملة.

العمليات.

الزبائن : الابتكار المؤسسي الداخلي ، خلق القيمة ، ابتكار الإدارة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

تبني طرق جديدة للتغيير.

ثبات الأهداف نحو التغيير.

عدم الاعتماد على التفتيش في تطوير العمل.

عدم النظر للمنتج المقدم على أساس السعر.

التطوير الشامل للمؤسسة.

التدريب الشامل للعاملين أثناء الخدمة.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

توافر القيادة الإدارية العليا للجودة الشاملة والتركيز على الأداء بصورة صحيحة منذ اللحظة الأولى وفهم متطلبات المستهلك وتحقيقها وتجاوزها وتصميم أنظمة وأساليب لتوفير الجودة في المنتجات والخدمات ووضع برامج التطوير والتحسين المستمرة لضمان الجودة الشاملة وتعليم الموظفين وتدريبهم على أدوات الجودة الشاملة وتقييم المدير من خلال قياسات الأداء الخاص بالجودة ومن خلال استخدام أساليب المقارنة المرجعية (bench marking وإعادة الهندسة (reengineering) وأن تنظر المنظمة الى أن الجودة سلاح تنافسي يؤثر في التصميم والعمليات والمخزون والجدولة والصيانة والتدريب على التصرف الصحيح.

صياغة أسئلة البحث :

ما هي عمليات ادارة جودة الشاملة

ماهي اهمية تطبيق عمليات ادارة الجودة الشاملة في البنوك

ما مدى التزام بنك الرياض بتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المملكة العربية السعودية

صياغة أهداف البحث :

1. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير والتحسين المستمر Continuous Improvement .
2. إشراك جميع العاملين في التطوير "AR-SA" Everyone is involved .
3. تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات المواد الأولية إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.

4. زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات المركزية وشبكة الفروع مع تشجيع العمل الجماعي.
5. كيفية تحديد وترتيب الأولويات في حل المشكلات وتجزئة المشكلات إلى أصغر؛ كي يمكن السيطرة السيطرة عليها.
6. التدريب على اتخاذ القرار.
7. التدريب على كيفية تطوير العمليات المصرفية.
8. زيادة القدرة على جذب العملاء وتخفيض معدلات الشكاوى.
9. تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.

صياغة فرضيات البحث :

هناك علاقة معنوية بين مستلزمات ادارة الجودة الشاملة وتحسين العمليات والخدمات المصرفية

ان تحسين العمليات المصرفية يعتمد على عمليات ادارة الجودة الشاملة

واقع تبنى أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة حسب وجهة نظر البحث في المصارف وما علاقتها بتسويق

الخدمات المصرفية ؟ و هدفت الدراسة إلى الإحاطة بالأفكار الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في الإطار

النظري من حيث مفهومها، نشأتها وتطورها التاريخي، أهم مبادئها وأدواتها ومعايير الجودة الشاملة -

وأساليب أداء المنظمات وتسويق الخدمات ومفهومها وأنواعها وخصائصها - والعلاقة بين إدارة الجودة

الشاملة وتسويق الخدمات وأهداف المصارف ومقومات المصارف والدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي،

ويستمد البحث أهميته من أنه يوفر بيانات ومعلومات وأفكار يمكن أن تساعد القيايين ومتخذي القرار في

المصارف بوضع الخطط والسياسات وبلورة توجهاتها نحو تطبيق منهجية الجودة الشاملة في سبيل تطوير

هذه المصارف وترقية أداء تقديم الخدمة.

رسم نموذج البحث :



مكان التطبيق المقترح للبحث :

بنك الرياض، هو أحد أكبر المؤسسات المالية في المملكة العربية السعودية والشرق الأوسط، بدأ نشاطه في العام 1957م، ويبلغ رأس المال 30 مليار ريال سعودي.

مقدمه :

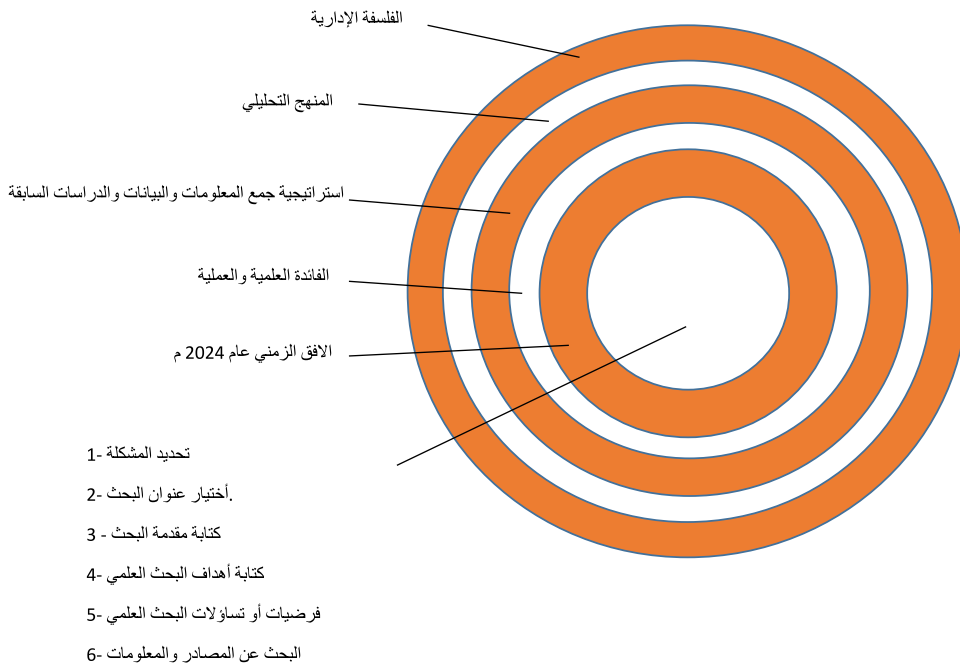
هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى التزام بنك الرياض بتطبيق ادارة الجودة الشاملة . وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الادارة العليا والوسطى في بنك الرياض توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أن البنوك تسعى للحصول على أفضل ما هو موجود في سوق العمل السعودي من تطبيق ادارة الجودة الشاملة في بنك الرياض والابتعاد عن الظواهر السلبية الناتجة عن التأخر في العمل والتهرب من أدائه، والحرص الكبير

على مخرجات العمل المنجز (الجودة والكمية) لأداء العمل بالشكل المطلوب تسعى إلى خلق ثقافة متميزة تركز على تظافر جهود جميع أفراد المنظمة لتلبية حاجات واشباع رغبات الزبائن بأقل تكلفة ووقت ، حيث تعمل على تحفيز القدرات وقابلية أفراد المنظمة لتحقيق التحسين المستمر لجودة المنتج وزيادة كفاءة وفعالية المؤسسة وخلق ميزة تنافسية وبالتالي بقاءها واستمرارها.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث :

ادارة الجودة الشاملة : طريقة أو أسلوب إدارة جميع الأنشطة والإجراءات التي يجب إنجازها للحفاظ على درجة معينة من الامتياز في إنجاز الأمور، بما في ذلك وضع وتنفيذ سياسة الجودة، فضلاً عن وضع وتنفيذ تخطيط وضمان الجودة، ومراقبة الجودة، وتحسين الجودة.

تصميم البحث (بصلة البحث) :



مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات :

شمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى في بنك الرياض والبالغ عددهم (٣٥٠) فرداً، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية طبقية تناسبية مقدارها (346) فرداً وقد تم استرداد (330) استبانة، وكان الصالح منها للتحليل (293) استبانة، ومن ثم جرى تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية وهي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المتدرج، كرونباخ الفا للثبات)، وتم استخدام برنامج (AMOS) اصدار (22) للتأكد من الصدق العاملي التوكيدي في تحليل مسار البيانات

أنواع البيانات :

البيانات الأولية شاملة المقابلات والاستبيانات والملاحظات تم جمعها من مصادرها الأساسية
البيانات الثانوية تحليل البيانات الأولية والبيانات التي تم جمعها بواسطة باحثين آخرين من الدراسات السابقة
والكتب والتقارير

إجراءات التحليل الاحصائي :

تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وتحديدًا الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة

منهجية البحث المتوقعة :

المنهج التحليلي ويأتي هذا انطلاقاً من حاجة المجال البحثي إلى التحليل وتقديم المعلومات من وجهة نظر الباحث، ولهذا فيمكن القول أن المنهج التحليلي هو عبارة عن منهج يتم خلالها أخذ المعلومات الموجودة في البحث وإدخالها في عملية نقاشية تبرز ماهيتها بشكل موسع، فضع في ذهنك أن المنهج التحليلي يقابله بشكل مباشر وجود محتوى كبير من عدد الكلمات في البحث، و أيضاً ينبنى المنهج التحليلي في كثير من الأحيان على ما يقدمه المنهج الوصفي من معلومات، فالمعلومات يتم وصفها ثم تحليلها.

المخطط المقترح للمشروع :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة هي موضوع الساعة داخل القطاع المصرفي لما تشهده الساحة المصرفية من المنافسة الشديدة لكسب رضا العملاء الحاليين وإدراك توقعات العملاء المحتملين. إن الجودة الشاملة Total Quality Management هي الأداة الرئيسية التي تؤدي إلى إستراتيجية تطوير منظومة الاعمال المصرفية، وتحسين الأداء بما يحقق الربحية من خلال الخدمة الجيدة، والجودة والتنوع في المنتجات والخدمات المصرفية، وتعد الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار و المبادئ التي يمكن لأي مؤسسة مصرفية أن تطبقها؛ من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وكذلك تحسين الإنتاجية و زيادة الأرباح وكذلك تحسين سمعتها على الصعيد المحلي والدولي، ولهذا أصبح لزاماً على المؤسسات المالية والمصرفية العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول لدى العميل حسب معايير الجودة المتفق عليها دوليًا وبالتالي تستطيع السير نحو الرقمنة وتطبيق الخدمات المالية التكنولوجية Fintech خاصة فيما نشهده حالياً من أزمة فيروس كورونا المستجد Covid-19 الأمر الذي يتطلب من المؤسسات المصرفية الاتجاه سريعاً نحو تطبيق ال Digital Banking

حيث ان هذا الاتجاه الجديد لن يقبل إلا الشركات او المؤسسات التي تتميز بالجودة في منتجاتها وخدماتها ولا بد أن ترتبط إدارة الجودة الشاملة بأنظمة مختلفة منها إدارة جودة الخدمة، وحماية مصالح البنك وحقوق العملاء من خلال التأكد من تطبيق المعايير الفعالة والخاصة بتقديم خدمات مصرفية متنوعة، والتشجيع المستمر على الابتكار والتجديد، وهي أحد المرتكزات التي ترتكز عليها إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي.

أولاً: فيما يلي نقدم مجموعة من الخطوات اللازمة لتطبيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة:

1. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير والتحسين المستمر Continuous Improvement .
2. إشراك جميع العاملين في التطوير AR-SA "span lang="<التطوير Everyone is involved .
3. تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات المواد الأولية إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.
4. زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات المركزية وشبكة الفروع مع تشجيع العمل الجماعي.
5. كيفية تحديد وترتيب الأولويات في حل المشكلات وتجزئة المشكلات إلى أصغر؛ كي يمكن السيطرة السيطرة عليها.
6. التدريب على اتخاذ القرار.
7. التدريب على كيفية تطوير العمليات المصرفية.
8. زيادة القدرة على جذب العملاء وتخفيض معدلات الشكاوى.
9. تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.
10. زيادة نسبة تحقيق الأهداف الأمر الذي سينعكس على تحسين الربحية والقدرة على المنافسة السوقية وتحقيق إرضاء العميل Customer Satisfaction

ثانيا: مراحل عملية إدارة الجودة الشاملة:

1- وضع فكرة عامة عن الجودة حيث تقوم الإدارة العليا Senior Management بتعريف مفهوم البنك عن جودة الخدمة المصرفية.

2- تخطيط الجودة الاستراتيجي Strategic Quality Planning الذي يتطلب تحديد المجالات المختلفة للعمليات المالية والمصرفية والتي تحتاج للتحسين مثل القيادة، المعلومات والتحليل، التخطيط الاستراتيجي، تدريب، تدريب الموظفين Learning & Development ، نتائج المشروعات، وإرضاء العملاء Customer Satisfaction.

3- التعليم والتدريب لكل شخص في القطاع. المصرفي بداية من الإدارة العليا وحتى جميع الموظفين.

4- التحسين المستمر، ويتم ذلك من خلال مراقبة الأداء ونظم الإشراف الدائم Permanent Supervision حسينه بصفة مستمرة .

ثالثا: المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة :

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في القطاع المصرفي يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج داخل البنوك حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة وبالتالي السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المتوقعة.

1- إعادة تشكيل ثقافة العمل المصرفي.

- إن إدخال أي مبدأ جديد يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين

- إن ثقافة الجودة تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية فهي تعتبر "فكراً إدارياً معاصراً". وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة، وذلك بتغيير الأساليب الإدارية التقليدية.

2- تسويق برنامج الجودة الشاملة.

- إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في القطاع المصرفي أمر ضروري "TR"> ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق.

إن تسويق البرنامج يساعد كثيرًا في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها، ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها للبنوك .

3- التدريب Learning and Development.

- حتى يتم تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي LTR="AR-SA" dir="n" lang="ar"> أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق طريق برامج التدريب الفعالة أو التعلم عن بعد E-Learning

4- الاستعانة بالاستشاريين والخبرات الخارجية .

- الهدف من الاستعانة بالخبرات عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى .

5- التشجيع والتحفيز Motivation is a key of Success .

- إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتمًا إلى تشجيعهم وزرع الثقة وتنمية الولاء لدى العاملين.

وهذا التشجيع والتحفيز لهدور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة ومدى واستمراريته، وحيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة المصرفية يعتمد اعتمادًا كليًا على حماس وولاء المشاركين في خطة التحسين المستمر .

لذا ينبغي تعزيز الحماس من خلال الحوافز المناسبة، وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي .

والخلاصة أنه على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال incentive plan يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج .

6- إستراتيجية التطبيق .

– إن إستراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى نطاق التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدءاً من الإعداد لهذا البرنامج AR-SA="g"<البرنامج حثتحقيق النتائج وتقييمها .

· الإعداد Preparation Phase هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسن بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى، ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة .

· التخطيط : Planning Phase ويتم>م فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق .

· التقييمالتقييم Evaluation Phase: وذلك باستخدام الطرق الإحصائية Statistics Methods للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء.

المقدمة :

يدل مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات على طريقة أو أسلوب إدارة جميع الأنشطة والإجراءات التي يجب إنجازها للحفاظ على درجة معينة من الامتياز في إنجاز الأمور، بما في ذلك وضع وتنفيذ سياسة الجودة، فضلاً عن وضع وتنفيذ تخطيط وضمان الجودة، ومراقبة الجودة، وتحسين الجودة.

تبدأ عملية إدارة الجودة بالمستوى التنفيذي مع تحديد أهداف وغايات المؤسسة، والتي تُترجم لاحقًا إلى سياسات وأساليب وإجراءات تشغيل موحدة تنفذ في جميع مراحل الأعمال، ويطلق طاقم العمل الذين يعملون في هذا القطاع على هذا النظام مصطلح نظام إدارة الجودة (QMS). (Alofi & Younes. 2019)

كما أن مفهوم تخصص إدارة الجودة يشبه مفهوم إدارة الجودة الشاملة أيضًا، والذي يمكن تعريفه على أنه عملية وضع خطة للجودة وتنفيذها والاعتماد عليها في إدارة مختلف المهام لضمان أعلى مستوى ممكن في الأداء والإنتاج والحفاظ عليه، وتتضمن الخطة وضع أهداف طويلة المدى، إلى جانب تحديد المعايير الخاصة بالجودة من خلال وضع السياسة التابعة لها والتي تسيّر على نهجها كل مؤسسة أو شركة. في نهاية القرن التاسع عشر ظهر تطبيق إدارة الجودة متطورًا في الولايات المتحدة الأمريكية على يد والتر شويهارت الإحصائي الأمريكي المعروف بـ"أبي المراقبة الإحصائية للجودة"، وفي تلك الأثناء كانت المصانع تعتمد على مبادئ الضبط الإحصائي لتحقيق الجودة. (Alofi & Younes. 2019)

ومن ثم تطورت فلسفة المنهجية على يد الأمريكي إدوارد ديمينج، وفي تلك الأثناء كانت تحظى مبادئها باهتمام من حكومة اليابان بعد الحرب العالمية الثانية لإعادة بناء البلاد من جديد بعد الدمار الذي خلفته الحرب. أما عن تطبيق المنهجية في المنظمات، فقد بدأت في الانتشار في مختلف مؤسسات ريادة الأعمال في فترة السبعينيات من أبرزها شركة تويوتا الرائدة في صناعة السيارات التي كان لها دور مؤثر في نشر فكرة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم أصبحت جزء لا يتجزأ من العملية الإدارية في فترة التسعينيات ومع بداية القرن الحادي والعشرين. و نظام إدارة الجودة تطور من المراحل التفتيشية ومراقبة ضبط الجودة وضمان الجودة إلى إدارة الجودة الشاملة، مما ساهم في تحسين الجودة، تلبية متطلبات العملاء، وتحقيق كفاءة عالية في العمليات بتوفير النفقات:

1- مرحلة التفتيش

وهي مرحلة اعتمدت فيها على الفحص بشكل يدوي للمنتج في مرحلته الأخيرة للتأكد من أنه مطابق للمعايير، ولكن هذه الطريقة لم تكن كافية لضمان الجودة بأعلى دقة، كما أنها كانت تتسبب في تخصيص المزيد من النفقات.

2- مرحلة مراقبة ضبط الجودة

في هذه المرحلة، كان الهدف هو رفع مستوى جودة المنتجات التي لم تحققها المرحلة السابقة، حيث اعتمدت على تحليل البيانات والكشف عن العيوب باستخدام الأساليب الإحصائية، إلى جانب تطبيق الممارسات والأنشطة التي تحقق كفاءة أعلى في جودة المنتجات، وقد ساعدت هذه المرحلة على توفير النفقات، وقد برزت في فترة العشرينات من القرن الماضي.

3- مرحلة ضمان الجودة

اعتمدت هذه المرحلة على التركيز على جودة المنتجات في جميع مراحلها، بدءاً من مرحلة المواد الخام وانتهاءً بتصنيع المنتج في شكله النهائي، إلى جانب تقييم مستوى الجودة طبقاً لمعايير دقيقة، وقد انتشرت هذه المرحلة في فترة الخمسينات التي شهدت بداية الاهتمام بمتطلبات العملاء وكيفية تلبيتها.

4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة

أما في المرحلة الأخيرة فهي ظهرت في فترة السبعينات، وقد ركزت على الوصول إلى رضا العملاء عبر تلبية احتياجاتهم، وذلك من خلال أن يكون لجميع الموظفين الدور في تطوير جودة المنتجات، إلى جانب الاهتمام بالكفاءة التشغيلية في كافة المراحل، وهي المرحلة الحالية التي ساهمت في تعزيز رضا العملاء، رفع مستوى جودة المنتجات والخدمات، بالإضافة إلى خفض النفقات. (Aljodea 2012)

جميع الأنشطة التجارية تحمل درجة من المخاطر، ولكن القطاع المصرفي يتعرض لمجموعة من المخاطر بعضها أكثر حساسية من القطاعات الأخرى. هناك أيضاً مفاضلة متأصلة بين المخاطر والأداء. لذلك، يحتاج بنك الرياض إلى موازنة معادلة مخاطر الأداء مع التأكد من تخفيف مخاطره والتحكم فيها. ولتحقيق ذلك، يحتاج البنك إلى هيكل حوكمة قوي يضمن إدارة فعالة للمخاطر بحيث يتوقع تلك المخاطر ويتخذ التدابير الاستباقية اللازمة للحد منها.

وكما أنه لا يمكن القضاء على المخاطر بشكل كامل، فإنه لا بد من وضع حدود للدرجة المقبولة منها، مما يعني ضرورة تحديد المخاطر بشكل كمي. وتمارس لجنة إدارة المخاطر التابعة لمجلس الإدارة الرقابة الشاملة على عملية إدارة المخاطر في البنك. وتحدد اللجنة حدوداً للمخاطر وإجراءات رقابة فعالة لكل نوع منها. وفي هذا الإطار، يتعين التحكم في المخاطر بصورة استباقية باستخدام أدوات ووسائل متطورة. ولا بد من تحديد أدوار ومسؤوليات جميع أصحاب المصلحة، مما يعطي منظوراً شاملاً لإدارة المخاطر.

وتقتضي المتطلبات التنظيمية وأفضل الممارسات السوقية أن تكفل المصارف الفصل الكافي بين مسؤوليات العناصر الرئيسية لعملية إدارة المخاطر. وينبغي أن تكون للمصارف مهام تحديد المخاطر وكيفية قياسها، وتحديد وظائف الرصد والتحكم والمسؤوليات المحددة بوضوح بحيث تكون مستقلة بما فيه الكفاية عن مهام المخاطرة التي يضطلع بها المصرف، وأن تبلغ الهيئة الحكومية أو مندوبيها مباشرة بالتعرض للمخاطر.

وتقتضي المتطلبات التنظيمية وأفضل الممارسات السوقية أن تكفل المصارف الاستقلالية التامة بين مسؤوليات العناصر الرئيسية لعملية إدارة المخاطر والجوانب الرقابية للمخاطر وأن يتم إبلاغ اللجان الإشرافية بمستويات المخاطرة التي يتعرض لها البنك بشكل دوري وبشكل مستقل.

يتعرض البنك لأنواع مختلفة من المخاطر، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، مخاطر الائتمان ومخاطر الأسواق ومخاطر السيولة والمخاطر التشغيلية ومخاطر الأمن السيبراني والمعلومات. قام البنك بتطوير إطار عمل إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management Framework) لتحديد أهداف إدارة المخاطر عالية المستوى، وحوكمة المخاطر، واستراتيجية إدارة المخاطر في بنك الرياض بما في ذلك الشركات التابعة المملوكة بالكامل والوكالات الخارجية والفروع والمكاتب التمثيلية. ويتم دعم (ERMF) من خلال أطر محددة لإدارة المخاطر ورأس المال والسياسات والعمليات التي تعتبر ضرورية للإدارة الحصيفة للمخاطر على

مستوى البنك وجميع شركاته التابعة وفروعه ومكاتبه التمثيلية. ويشير مصطلح "إدارة المخاطر المؤسسية" إلى الأساليب والعمليات التي تستخدم لإدارة المخاطر واغتنام الفرص المتعلقة بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك ضمن التوظيف الأمثل للموارد المتاحة. ويقوم مبدأ إدارة المخاطر المؤسسية على تطور القدرة على الملاحظة المسبقة للأحداث المستقبلية المحتملة التي قد تؤثر على مركز البنك المالي وسمعته المؤسسية من خلال اعتماد مجلس إدارة البنك بيان قابلية المخاطر الذي يحدد على نطاق واسع المستوى الإجمالي وأنواع المخاطر التي يرغب البنك في تحملها من أجل تحقيق أهدافه الاستراتيجية، ومن ثم المتابعة الدورية للالتزام بهذه المخاطر وعند اللزوم. وبالإضافة لما ذكر، تقوم إدارة المخاطر المؤسسية بالرفع بشكل دوري وعند اللزوم إلى مجلس الإدارة ولجنة المخاطر المنبثقة عنه بتقارير كفاية راس مال البنك (ICAAP)، والقدرة على القدرة على تحمل اختبارات الضغط (Stress Testing) والتقارير المناسبة لتزويد إدارة البنك بنظرة شاملة للمخاطر على مستوى المؤسسة.

مخاطر الائتمان

تعرف مخاطر الائتمان بأنها خطر الخسارة المالية الناجمة عن الطرف الآخر في معاملة ائتمانية لا يفي فيها بالتزاماته المالية (أو لا يفي بالكامل بتلك الالتزامات). وبناء على ذلك، وضع البنك سياسات مختلفة لإدارة المخاطر الائتمانية بحيث تشمل جميع برامج التمويل، وذلك لضمان أن يقلل البنك من المخاطر الإجمالية في محفظته الائتمانية ويقلل من الخسائر التي تكبدها أنشطة التمويل.

ويعمل بنك الرياض وفق إطار صارم من السياسات والإجراءات الائتمانية، والتي يتم مراجعتها بانتظام، مع مراعاة آخر التحديثات واللوائح الصادرة عن البنك المركزي السعودي (ساما). كما يتم وضع حدود ائتمانية تتناسب مع مستوى المخاطرة. ويتجنب البنك التركيز المفرط في الإقراض في مناطق جغرافية أو أنشطة تجارية أو قطاعات اقتصادية معينة، سواء عند إقراض الأفراد أو الشركات. كما يلزم أيضا تقييم الالتزامات القائمة وذلك لحساب المخاطر المحتملة لعدم الدفع، وقد وضع البنك أدوات خاصة لهذا الغرض.

ويتوافق نظام التصنيف الائتماني لبنك الرياض مع المعايير الدولية. ومع أن المصرف لديه نظامه الخاص بتقدير الجدارة الائتمانية، إلا أنه يأخذ بالاعتبار أيضا تصنيفات الوكالات الخارجية. ويتم تنفيذ هذا العملية من خلال أدوات قياس موحدة. وتوفر هذه الطريقة صورة شاملة لجودة أصول البنك وتوزيعها على جدول التصنيف الداخلي. وهذا بدوره يتيح معرفة الحساب الدقيق لنسبة كفاية رأس المال باستخدام تقنيات متطورة. وبالإضافة إلى ذلك، يقيس هذا النظام بوادر التعثر، وهو شرط مسبق لحساب خسائر الائتمان وفقاً للمعيار الدولي للتقرير المالي (IFRS 9).

وتتطور عمليات البنك باستمرار بما يتماشى مع متطلبات الجهات التنظيمية المحلية والدولية على حد سواء. لذا، فإنها عملية تحسين مستمر. في البداية امتثل البنك لجميع متطلبات بازل في قياس نسبة كفاية رأس المال المطلوبة لتغطية مخاطر الائتمان وفقاً للطريقة الموحدة (النهج الموحد)، وهي إحدى متطلبات البنك المركزي السعودي. ثم انتقل إلى المعيار الداخلي لتقييم مخاطر الائتمان القائمة على التصنيف الداخلي (IRB) بعد أن نجحت في تحسين نماذج التصنيف الائتماني لتكون متفقة مع متطلبات بازل. وهذه النماذج لم يتم اعتمادها واستخدامها بتلك البساطة. بل تم إجراء عمليات تحقق من خلال نظام خاص للتأكد من صحتها واكتمالها. وفي وقت لاحق، أجريت عدة اختبارات دورية مستقلة لضمان موثوقية نتائج نماذج التصنيف الائتماني وجوانبها الكمية والنوعية.

مخاطر السوق والسيولة

تشمل مخاطر السوق خطر الخسائر الناجمة عن تقلبات أسعار السوق والأدوات ذات الصلة مثل أسعار العمولة الخاصة وأسعار الأسهم وأسعار الصرف الأجنبي وأي تغييرات في القيمة العادلة للأدوات المالية والأوراق المالية التي يحتفظ بها البنك.

ويقوم بنك الرياض باستمرار بقياس ومراقبة المخاطر المتعلقة بالأصول والالتزامات الناتجة عن تقلبات القيم العادلة أو التدفقات النقدية المستقبلية للأدوات المالية بسبب التغيرات في أسعار السوق. ويتحقق ذلك

باستخدام هيكل المخاطر والحدود والمقاييس المعتمدة من قبل مجلس الإدارة ومراقبتها من قبل وحدة إدارة مخاطر السوق والسيولة.

يسعى البنك لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة في إدارة السيولة، حيث ينبغي تحقيق توازن مناسب في جميع العمليات يؤدي لزيادة الأرباح نسبياً مع المخاطر المحتملة، مع الحفاظ على وضع سيولة قوي لزيادة ثقة العملاء وتحسين تكلفة التمويل. وبالإضافة إلى ذلك، يتم تقديم تقارير دورية عن مخاطر السوق والسيولة إلى لجنة إدارة الموجودات والمطلوبات ولجنة الاستثمار. وتقدم هذه التقارير بعد ذلك إلى لجنة إدارة المخاطر التابعة لمجلس الإدارة في البنك.

ويطبق البنك معيار القيمة المعرضة للخطر (Value at Risk)، وهو أداة لقياس وتقدير مستوى المخاطر المالية في أي شركة أو محفظة. وبالتالي يمكن للبنك رصد التغيرات والتقلبات في أسعار السوق والعلاقة بين هذه التغيرات فيما بينها كمعيار أساسي لقياس مخاطر السوق. وعلاوة على ذلك، تستخدم عدة معايير متقدمة أخرى لتحسين القدرات التحليلية في إدارة مخاطر السوق، بما في ذلك اختبارات الضغط وتحليل حساسية مخاطر السوق.

ويواصل البنك تعزيز عملياته وأنظمتها لإدارة مخاطر السوق والسيولة بفعالية وتنفيذ أحدث المعايير التنظيمية وفق متطلبات البنك المركزي السعودي.

برزت الجرائم المالية في الآونة الأخيرة باعتبارها تهديداً خطيراً وتحدياً للمؤسسات المالية وموظفيها. ويدرك بنك الرياض خطورة مثل هذه الجرائم وعواقبها. ولذلك، بذل البنك جهوداً كبيرة لاتخاذ تدابير وقائية ذات طابع استراتيجي لمكافحة الجرائم المالية ومنعها، مما يساعد على القضاء على هذه الجرائم إلى حد كبير.

واستناداً إلى هذه المبادئ، حرص البنك خلال عام 2020م على دمج أفضل الممارسات الدولية لتنفيذ استراتيجيته لمكافحة ومراقبة المعاملات المشبوهة، بما في ذلك الضوابط الرامية إلى مكافحة الاختلاس والاحتيال المالي ومراقبة الحسابات المصرفية.

وتخضع طبيعة المخاطر بشكل ديناميكي للتغيرات في البيئة المالية وأنواع الجرائم وتقنية الصناعة المصرفية. لذلك، تخضع استراتيجيتنا لمراجعات دورية وتحديثات سريعة. بالإضافة إلى ذلك، تتم مراجعة عملية تقييم المخاطر بشكل دوري بحيث تشمل المهام والإدارات والسياسات والإجراءات المتعلقة بالتصدي لمخاطر الاحتيال الداخلي والخارجي، وتحديد مستوى تلك المخاطر وطبيعتها. ولأنها قد تشكل مخاطر خاصة من نوعها، فإن جميع المنتجات والخدمات المالية الجديدة تخضع لعملية تقييم للمخاطر قبل إطلاقها.

لقد سعى بنك الرياض إلى توعية الموظفين من خلال إطلاق برنامج توعية على مدار العام لتعزيز الالتزام بمكافحة الجرائم المالية. ويلعب العميل والجهات المعنية دوراً مهماً في مساعدة البنك على كشف الاحتيال. وبناءً على ذلك، يتم إطلاق حملات توعوية وإعلانية لتعريف العملاء بأشكال الاحتيال التي قد تواجه البنك أو عملائه وكيفية الكشف عنها.

ويتطلب الحفاظ على ضوابط المخاطر من هذا النوع يقظة دائمة. ويواصل البنك تنشيط دوره الإشرافي من خلال تلقي جميع التقارير الواردة من الموظفين أو العملاء وإجراء التحليل والفحص والتقييم العاجل وتحديد جميع المخالفات وتحديد أسباب الحوادث والأعطال وتقديم الخطط المناسبة لضمان عدم تكرارها في المستقبل.

المخاطر التشغيلية

المخاطر التشغيلية هي خسائر ناجمة عن أخطاء أو أوجه قصور في تنفيذ العمليات الداخلية، أو عدم اتباع السياسات والإجراءات، أو أعطال النظام أو الخسائر التي يتكبدها البنك بسبب الأحداث الخارجية

الاستثنائية. وتنشأ هذه المخاطر في جميع الأنشطة التي تضطلع بها مختلف قطاعات الأعمال ووظائف الدعم. وقد تنشأ أيضاً بسبب المخاطر من مقدمي الخدمات من الطرف الثالث. ويساعد تحديد وتحليل العوامل الهامة لهذه المخاطر على رصدها ومعالجتها بنجاح. بالإضافة إلى ذلك، تتغير هذه المخاطر عندما تتغير أنظمة البنك وسياساته وإجراءاته.

قام بنك الرياض بتطوير سياسات ومعايير فعالة، بالإضافة إلى منهجية تحليلية لرصد هذه المخاطر وتعزيز القدرات على تحليلها و تقديم التوصيات اللازمة لتفاديها أو تقليل أثرها على عمليات البنك. يلعب العامل البشري دوراً رئيسياً هنا، فتدريب موظفي البنك على وسائل الكشف عن المخاطر ووضع برامج مناسبة لمنع حدوثها هو أمر حيوي في مكافحة المخاطر التشغيلية. وهناك أيضاً نهج متكامل قائم على المخاطر يتوافق مع أنشطة البنك ويشمل ما يلي:

تحديد المخاطر التشغيلية، بما في ذلك المخاطر الناشئة، عن طريق تحسين الأدوات المختلفة لإدارة المخاطر التشغيلية.

قياس المخاطر التشغيلية باستخدام منهجية موحدة لتقييم المخاطر بالتعاون مع الخط الثاني من إدارات الدفاع.

تقييم المخاطر التشغيلية وتأثيرها على الأهداف التشغيلية الاستراتيجية والتنفيذية للبنك.

الرصد المستمر لأثر المخاطر التشغيلية لضمان تحديد الأولويات عند اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للتصدي للمخاطر.

تقديم تقارير دورية إلى الإدارة التنفيذية وإدارة المخاطر التشغيلية وإدارة الالتزام عن حالات المخاطر التشغيلية الهامة للحصول على إرشادات بشأن الإجراءات التصحيحية والتوصيات حسب الحاجة.

صياغة وتنفيذ خطة سنوية متكاملة لإدارة المخاطر التشغيلية تأخذ في الاعتبار سياسة حوكمة الرقابة

الداخلية والخطط السنوية للجهات الإشرافية في البنك.

التعرف على الممارسات الرائدة ومشاركتها مع الإدارة والموظفين المختصين في إدارة المخاطر.

تعزيز الوعي والمعرفة بالمخاطر في البنك.

المخاطر التقنية

مخاطر التقنية هي أحد مكونات المخاطر الكلية التي ترتبط بتبني واعتماد تقنية الأعمال في البنك

ومستخدميها وملكيته وتشغيلها ومشاركتها وأهميتها على أنشطة وأداء البنك. وتعتبر تقنية الأعمال أحد

العناصر التشغيلية الرئيسية التي تدعم رؤية ورسالة البنك، ولذلك يولي البنك اهتماماً بالغاً لتلك المخاطر،

ويعمل على حصرها لمعرفة تأثيرها على أعماله، ووضع التدابير والضوابط ذات الصلة لاتخاذ القرارات

المناسبة للحد من تأثيرها حال حدوثها وذلك من خلال تطوير سياسة للعمل على ضمان إدارة ومعالجة

مخاطر التقنية بشكل مناسب. وينتهج البنك عدة ممارسات لتحليل المخاطر ورصدها بفعالية من خلال

مجموعة متنوعة من الأساليب ومنها ما يلي:

تحديد ومراقبة مقاييس مخاطر التقنية وفق إطار القدرة على تحمل المخاطر.

تطوير سجل مخاطر التقنية على مستوى البنك ليتوافق مع سجل مخاطر البنك وذلك بالتنسيق مع

القطاعات/الإدارات ذات العلاقة.

مراجعة النقاط ذات مخاطر التقنية العالية مع توثيق الضوابط وآليات العمل وتحديد الثغرات المحتملة

والتوصية بمقترحات للتحسين والتطوير.

تقديم خطة سنوية لتقييم المخاطر واختبار الرقابة وخطة التحقق السنوية.

إجراء تقييم على النظم والتطبيقات عالية المخاطر بالتنسيق مع الإدارات المعنية.

تقديم تقارير دورية عن أداء أنشطة مخاطر تقنية الاعمال في إطار القدرة على تحمل المخاطر إلى اللجان ذات

العلاقة

الإشراف على مراجعة جميع سياسات التقنية ذات العلاقة لضمان تطبيق أفضل الممارسات والالتزام

بمتطلبات البنك المركزي السعودي.

مخاطر الأمن السيبراني و أمن المعلومات

يشير مصطلح "المخاطر السيبرانية وأمن المعلومات" إلى المخاطر الناشئة عن إمكانية اختراق التدابير

التنظيمية والفنية والإجرائية اللازمة لحماية معلومات البنك من الدخول والاطلاع غير المصرح به ومن

الكشف عنها ونسخها، وكذلك من الاستخدام والتعديل والتحويل والخسارة أو السرقة أو إساءة الاستخدام

سواءً بطريقة متعمدة وتخريبية أو عرضية.

يدير بنك الرياض المخاطر السيبرانية وأمن المعلومات من خلال إطار عمل متكامل يتم من خلاله تطبيق

الحوكمة الأمنية، وتنظيم الإجراءات العملية، وتيسير وتسهيل تنفيذ المتطلبات التنظيمية والقواعد اللازمة بما

يضمن حماية أصول المعلومات ويقلل من المخاطر السيبرانية وأمن المعلومات بأنواعها المختلفة. وهذه

الإجراءات تشمل تنفيذ ضوابط الأمن السيبراني بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر التقييم والرصد

المستمران لنظم المعلومات بغرض تحديد المخاطر الأمنية واتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة للتقليل

الفوري والسريع من أثر تلك المخاطر، والالتزام بتنفيذ التشريعات المتعلقة بالأمن السيبراني وأمن المعلومات

الصادرة عن الجهات المختصة.

كما يسعى بنك الرياض باستمرار إلى تصميم وتطوير برامج توعية فعالة لزيادة الوعي بهذا النوع من المخاطر

بين جميع الأشخاص الذين يتعاملون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مع أصول البنك المعلوماتية أو موظفيه أو

المقاولين أو العملاء داخل المملكة وخارجها.