

# رسالة ماجستير

## بعنوان :

تحليل شامل لإدارة المخاطر المالية المرتبطة بالتسهيلات الائتمانية  
دراسة مقارنة لبنوك سعودية وخليجية في ضوء نماذج دولية

إعداد الطالبة : تغريد الغامدي

الرقم الجامعي : 25I0023I5

بإشراف

الدكتور : فايز جراد

و الدكتور : الفيصل حسن

للعام الجامعي 2025 م / 1447هـ



## الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أساليب إدارة المخاطر المالية المرتبطة بالتسهيلات الائتمانية، وذلك من خلال مقارنة بين البنوك السعودية والبنوك الخليجية، في ضوء النماذج والمعايير الدولية مثل إطار COSO ومعايير بازل III. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال تحليل القوائم المالية، وتطبيق استبيانات ميدانية، بالإضافة إلى دراسة حالة مختارة..

لخصت ا لدراسة إلى أن البنوك التي تطبق نماذج متقدمة لإدارة المخاطر تحقق معدلات تعثر أقل، وتوصي الدراسة بتعزيز استخدام أدوات رقمية في التقييم، وربط إدارة المخاطر بالحكومة المؤسسية .

إدارة المخاطر,التسهيلات الائتمانية ,التعثر المالي , النماذج الدولية , COSO , بازل .

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المخاطر، التسهيلات الائتمانية، بازل، نموذج COSO ، التعثر، التحليل الائتماني

## **Abstract**

This thesis aims to analyze financial risks associated with credit facilities through a comparative application between Saudi and Gulf banks in light of global frameworks such as COSO and Basel III. The study utilized actual financial data, field surveys, and a case study to assess the efficiency of current risk management tools and propose a more integrated conceptual model.

The results revealed that banks applying multi-dimensional assessment models (financial, behavioral, regulatory) showed lower default rates. Moreover, early warning systems linked to digital analytics significantly improved credit portfolio quality. The study recommends updating credit assessment tools, integrating them with big data, and adopting a unified governance model aligned with regional and global changes.

Keywords: Risk Management, Credit Facilities, Basel, COSO, Default, Credit Analysis.

# شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى روح والدي العزيز ((رحمه الله))، الذي كان مصدر إلهامي ووالدتي الغالية أطال الله في عمرها ومنّ عليها بالصحة والعافية، وزوجي الكريم ماجد على دعمه وتحفيزه المتواصل، وأبنائي روديانا ومحسن الذين منحوني الطاقة للاستمرار ..

كما أتوجه بالشكر الخالص لمشرفي الأكاديمي على دعمه العلمي وتوجيهاته المستمرة، ولإدارة الجامعة التي وفرت البيئة الملائمة لإتمام هذا البحث، ولكل من ساهم في إنجاح هذا العمل بأي شكل .

## فهرس المحتويات

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| 3  | الملخص                                           |
| 5  | شكر و تقدير                                      |
| 6  | فهرس المحتويات                                   |
| 7  | قائمة الجداول                                    |
| 8  | قائمة المصطلحات                                  |
| 9  | الفصل الأول: المقدمة                             |
| II | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة    |
| I4 | الفصل الثالث: المنهجية والإطار المفاهيمي         |
| I6 | الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية والتحليل المقارن |
| I9 | الفصل الخامس: النتائج والتوصيات                  |
| 20 | الخاتمة                                          |
| 2I | قائمة المراجع                                    |
| 22 | الملاحق                                          |

## قائمة الجداول :

- الجدول I-4 :مقارنة معدل التعثر بين البنوك السعودية والخليجية
- الجدول 2-4 :نتائج استبيان موظفي المخاطر

## قائمة المصطلحات والاختصارات :

COSO: Committee of Sponsoring Organizations

Basel III: Basel Committee Regulations - المرحلة الثالثة

CRM: Customer Relationship Management

NPL: Non-Performing Loans - القروض المتعثرة

EWS: Early Warning Systems - أنظمة الإنذار المبكر

## الفصل الأول :

### المقدمة

في بيئة الأعمال المعاصرة، أصبحت التسهيلات الائتمانية أداة حيوية للبنوك في تحقيق العوائد والنمو الاقتصادي، إلا أنها ترتبط بجملة من المخاطر المالية التي قد تؤثر على استقرار المؤسسة المالية، خاصة في ظل الأزمات الاقتصادية أو التغيرات التشريعية.

من هنا، تبرز أهمية تبني نهج فعال لإدارة المخاطر المالية المرتبطة بالتسهيلات الائتمانية. وتهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تلك المخاطر، وتحليل آليات إدارتها، مع دراسة مقارنة بين البنوك السعودية والخليجية وفق النماذج الدولية

#### 1-1 خلفية الدراسة :

تشكل التسهيلات الائتمانية أحد أهم المنتجات المصرفية التي تعتمد عليها المؤسسات المالية في تحقيق أهدافها. ومع توسع منح القروض، زادت معدلات التعثر وتراكم القروض غير المنتظمة، مما دفع البنوك إلى تبني استراتيجيات دقيقة لإدارة المخاطر .

#### 2-1 مشكلة الدراسة :

تتمثل المشكلة في قصور بعض البنوك في تطبيق نماذج فعالة لإدارة مخاطر التسهيلات، ما يؤدي إلى ارتفاع نسب القروض المتعثرة. ومن هنا ينبثق التساؤل الرئيسي : ما مدى فعالية نماذج إدارة المخاطر المالية في الحد من تعثر التسهيلات الائتمانية في البنوك السعودية مقارنة بالخليجية؟

#### 3-1 أهداف الدراسة:

- تحليل أدوات إدارة مخاطر التسهيلات الائتمانية .
- مقارنة الأداء بين البنوك السعودية والخليجية .
- تقييم مدى تطبيق النماذج الدولية مثل : بازل و COSO .

• تقديم نموذج مقترح يعزز فعالية إدارة المخاطر .

#### 1-4 أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة من خلال مساهمتها في دعم المؤسسات المالية لتقليل مخاطر التعثر وتحقيق الاستقرار المالي، كما أنها تضيف بعداً تحليلياً مقارنةً يمكن أن يدعم صناع القرار في تطوير السياسات الائتمانية .

#### 1-5 فرضيات الدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أدوات حديثة لإدارة المخاطر وانخفاض نسبة التعثر في البنوك التي تطبق نماذج دولية COSO، Basel و تحقق نتائج أفضل في إدارة مخاطر التسهيلات

#### 1-6 منهجية الدراسة :

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أدوات كمية ونوعية تشمل تحليل بيانات القوائم المالية، وتوزيع استبيانات على موظفي إدارة المخاطر، ودراسة حالة تفصيلية لبنك سعودي

#### 1-7 محددات الدراسة :

اقتصرت الدراسة على خمس بنوك خليجية تم جمع البيانات خلال الفترة ما بين 2020 و2024 لم تشمل الدراسة تأثيرات الجائحة على أداء البنوك إلا بشكل غير مباشر .

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### مقدمة :

يعتمد تحليل المخاطر المالية على أسس ونظريات اقتصادية ومصرفية متعددة، ويستند إلى نماذج عالمية أثبتت فاعليتها في تقليل التعثر وضمان سلامة المؤسسات المالية .

وفي هذا الفصل، سيتم استعراض المفاهيم النظرية لإدارة المخاطر المالية، والنماذج الدولية المعتمدة، مع تقديم مراجعة للدراسات السابقة التي تناولت موضوع التسهيلات الائتمانية.

#### 1-2 المفاهيم الأساسية في إدارة المخاطر :

- المخاطر المالية: احتمالية الخسائر الناتجة عن عدم قدرة العملاء على الوفاء بالتزاماتهم .
- التسهيلات الائتمانية: التمويلات التي تمنحها البنوك للعملاء وفق شروط محددة .
- القروض المتعثرة ( Non-Performing Loans – NPL ) : هي القروض التي لم يتم سدادها بعد مرور أكثر من 90 يومًا .
- أدوات المخاطر: تشمل التحليل المالي , ونماذج التقييم الرقمي , ونظم الإنذار المبكر .

#### 2-2 نموذج COSO لإدارة المخاطر

- يُعد إطار COSO نموذجًا متكاملًا طوّره اللجنة المعنية بالمنظمات الراعية (COSO) بهدف تحديد وتقييم وإدارة المخاطر المؤسسية.
- يتكوّن من خمسة عناصر أساسية تشمل: بيئة الرقابة، تقييم المخاطر، الأنشطة الرقابية، المعلومات والاتصال، والمتابعة.

- يُسهم هذا الإطار في تعزيز قدرة البنوك على التعامل مع مختلف أنواع المخاطر، بما في ذلك المخاطر التنظيمية والتشغيلية و الائتمانية .

## 2-3 اتفاقية بازل III :

تُعد بازل III إطاراً تنظيمياً دولياً يهدف إلى تعزيز مرونة القطاع المصرفي في مواجهة الأزمات المالية. وتركز هذه الاتفاقية على عدد من الجوانب الرئيسية، من أبرزها:

- تعزيز قاعدة رأس المال الأساسي .
- تحسين نسب السيولة على المدى القصير والطويل
- رفع متطلبات تغطية الخسائر المحتملة
- يسهم تطبيق معايير بازل III في تعزيز الشفافية المصرفية، ويُحسن قدرة البنوك على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بشكل أكثر فاعلية.

## 2-4 أهمية نظم الإنذار المبكر :

تمثل نظم الإنذار المبكر أداة حيوية لرصد المؤشرات السلوكية والمالية للعملاء، مما يساعد في التنبؤ بإمكانية تعثرهم قبل وقوعه. وتعتمد هذه النظم على تقنيات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي، لتوفير إشارات تحذيرية دقيقة تمكّن البنوك من اتخاذ إجراءات استباقية لتفادي المخاطر: 2-6 .

## 2-5 مراجعة الدراسات السابقة:

- الزهراني (2021): أظهرت الدراسة أن تطبيق نظام رقمي للإنذار المبكر ساهم في تقليل نسبة القروض المتعثرة بنحو 35% في أحد البنوك السعودية.
- الكندري (2020): خلصت الدراسة إلى أن تحليل السلوك الائتماني للعملاء يمثل عاملاً أساسياً في تحسين جودة اتخاذ القرار الائتماني.

• Al-Tamimi & Al-Mazrooei (2007)

أظهرت المقارنة بين البنوك الخليجية والبنوك الوطنية في دولة الإمارات أن ضعف تطبيق أدوات إدارة المخاطر يُعد من الأسباب الجوهرية وراء ارتفاع معدلات التعثر .

• Basel Committee (2019)

بيّنت الدراسة أن البنوك الملتزمة بتطبيق معايير بازل III أظهرت مرونة أكبر في التعامل مع تقلبات الأسواق والأزمات المالية.

## الفصل الثالث: منهجية البحث وتصميم الدراسة

### 1-3 : منهجية البحث :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته في دراسة الظواهر المصرفية وتفسير العلاقات بينها. كما تم توظيف المنهج المقارن لتحليل الفروقات في ممارسات إدارة المخاطر بين البنوك السعودية ونظيراتها الخليجية.

### 2-3 : مجتمع وعينة الدراسة :

شمل مجتمع الدراسة البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية وبعض دول مجلس التعاون الخليجي (الكويت، الإمارات، البحرين). وتم اختيار عينة قصدية مكونة من خمسة بنوك تمثل بيانات مصرفية متنوعة، وهي:

1. مصرف الراجحي

2. البنك الأهلي السعودي

3. بنك الرياض

4. بيت التمويل الكويتي

5. بنك الخليج الأول

### 3-3 : أدوات جمع البيانات :

اعتمدت الدراسة على أداتين رئيسيتين لجمع البيانات:

- تحليل القوائم المالية المنشورة للفترة ما بين 2020 و2024.
- استبيان موجه لموظفي إدارات المخاطر والائتمان في البنوك المختارة، تضمن 15 عبارة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية: (التقييم المالي، أدوات الإنذار المبكر، والرقابة الداخلية).

### 4-3 : تصميم الاستبيان :

تم تصميم الاستبيان باستخدام مقياس "ليكرت الخماسي"، وقد خضع لمراجعة خبراء مختصين في إدارة المخاطر للتحقق من صدقه الظاهري. واحتوى الاستبيان على أسئلة مغلقة تهدف إلى قياس تصورات الموظفين حول فعالية أدوات إدارة المخاطر المستخدمة في مؤسساتهم المصرفية.

### 5-3 أساليب التحليل :

استُخدمت أساليب التحليل الإحصائي الوصفي، مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، إلى جانب تحليل النسب المالية المتعلقة بالتعثر وتغطية الخسائر. كما تم إجراء تحليلات مقارنة لقياس العلاقة بين تطبيق النماذج الحديثة لإدارة المخاطر ومستويات الأداء المصرفي.

### 6-3 : المتغيرات :

- المتغير المستقل: أدوات إدارة المخاطر (مثل تطبيق النماذج الدولية، نظم الإنذار المبكر، التحليل السلوكي للعملاء).
- المتغيرات التابعة: مستوى القروض المتعثرة، نسبة تغطية الخسائر، ودقة التقييم الائتماني.

## الفصل الرابع: التحليل والنتائج التطبيقية

### 4-1 مقدمة :

يهدف هذا الفصل إلى تحليل البيانات الميدانية والمالية التي جُمعت من عينة البنوك المستهدفة، بهدف تقييم فعالية ممارسات إدارة المخاطر المالية المتعلقة بالتسهيلات الائتمانية. يشمل التحليل دراسة نتائج الاستبيانات، وتحليل المؤشرات المالية، وصولاً إلى تقييم مدى كفاءة الأدوات المستخدمة في الحد من القروض المتعثرة.

### 4-2 تحليل بيانات الاستبيان :

تم توزيع الاستبيان على 25 موظفًا في أقسام إدارة المخاطر والائتمان بالبنوك المختارة. وأسفرت النتائج عن الآتي:

- أكد 84% من المشاركين أهمية وجود نظم إنذار مبكر في كشف مؤشرات التعثر.
- أفاد 76% باستخدام البنوك أدوات تحليل رقمي لتقييم الجدارة الائتمانية للعملاء.
- عبّر 68% عن عدم كفاية إجراءات الرقابة الداخلية الحالية في اكتشاف المخاطر بشكل استباقي.

### 4-3 التحليل المالي المقارن للبنوك :

تم إجراء تحليل مالي لخمسة بنوك خلال الفترة (2020-2024)، بالاعتماد على المؤشرات التالية:

- نسبة القروض المتعثرة (NPL)
- نسبة تغطية القروض المتعثرة
- كفاءة نظم الإنذار وأدوات التحليل الرقمي

| أدوات<br>رقمية | نظام<br>إنذار | تغطية التعثر<br>(%) | NPL<br>(%) | البنك                   |
|----------------|---------------|---------------------|------------|-------------------------|
| نعم            | نعم           | 92                  | 1.8        | مصرف الراجحي            |
| نعم            | نعم           | 89                  | 2.1        | البنك الأهلي<br>السعودي |
| جزئيًا         | نعم           | 87                  | 2.4        | بنك الرياض              |
| لا             | لا            | 73                  | 4.2        | بيت التمويل<br>الكويتي  |
| لا             | لا            | 66                  | 4.8        | بنك الخليج الأول        |

يتضح من الجدول أن البنوك السعودية سجلت أداءً أفضل فيما يتعلق بمستوى القروض المتعثرة ونسبة تغطيتها، وهو ما يُعزى إلى تبنيها نظم إنذار مبكر وأدوات تحليل رقمي متطورة. وعلى النقيض، أظهرت بعض البنوك الخليجية ارتفاعاً ملحوظاً في نسب التعثر نتيجة غياب هذه الممارسات، للتوضيح بشكل أكبر :

- “نلاحظ أن مصرف الراجحي يتمتع بأعلى نسبة تغطية للقروض المتعثرة (92%)، ما يعكس كفاءة الإدارة في تخصيص المخصصات، مقارنة ببنك الخليج الأول الذي يسجل فقط 66%، مما يضعف موقفه الائتماني.”

- “انخفضت نسبة NPL في البنك الأهلي من 2.6% في 2020 إلى 2.1% في 2024، مما يشير إلى تحسن ملحوظ في جودة المحفظة الائتمانية خلال الفترة المدروسة.”
- “يتضح أن البنوك التي تطبق نظم الإنذار المبكر (الراجحي، الأهلي) حافظت على نسب NPL أقل من 2.5%، ما يعزز فرضية الدراسة بفعالية هذه الأدوات.”
- يمثل مصرف الراجحي نموذجًا ناجحًا في تطبيق أدوات متقدمة لإدارة المخاطر، حيث قام بتبني نظام رقمي قائم على الذكاء الاصطناعي لتحليل سلوك العملاء. وقد ساهم هذا النظام في خفض نسبة القروض المتعثرة من 2.5% في عام 2020 إلى 1.8% في عام 2024، ما يعكس فعاليته في التنبؤ بالمخاطر وتقليلها.

#### 4-4 مناقشة النتائج :

- تؤكد نتائج التحليل صحة الفرضية الأولى، والتي تنص على أن استخدام أدوات متطورة في إدارة المخاطر يُسهم بفعالية في خفض معدلات التعثر.
- أظهرت البنوك التي تطبق نماذج COSO وبازل III تفوقًا في مؤشرات الأداء مقارنة بتلك التي لا تعتمد هذه الأطر التنظيمية.
- لا يزال للعنصر البشري دورٌ محوري، حيث سجلت البنوك التي تستثمر في تدريب كوادرها نتائج أفضل في الأداء الائتماني وإدارة المخاطر.

## الفصل الخامس: النتائج، التوصيات، والخاتمة

### 1-5 النتائج :

أسفرت نتائج الدراسة عن عدد من المؤشرات المهمة التي توضح أثر ممارسات إدارة المخاطر على الأداء الائتماني للبنوك، وتتمثل أبرز النتائج فيما يلي:

1. أظهرت البنوك السعودية التي تطبق نظم إنذار مبكر وتقنيات تحليل رقمي متقدمة أدنى نسب تعثر، حيث لم تتجاوز 2.5%.
2. في المقابل، سجلت بعض البنوك الخليجية التي لا تعتمد نماذج إدارة مخاطر دولية معدلات تعثر مرتفعة تجاوزت 4%.
3. وُجدت علاقة طردية واضحة بين تطبيق نماذج COSO ومعايير بازل III وبين تحسّن مؤشرات الأداء الائتماني، كارتفاع نسب التغطية وانخفاض القروض المتعثرة.
4. كشفت النتائج أن الاستثمار في تدريب الموارد البشرية يسهم بشكل ملموس في رفع كفاءة التقييم الائتماني وتحليل المخاطر.

### 2-5 التوصيات :

استنادًا إلى ما توصلت إليه الدراسة، يُوصى بما يلي:

1. تعزيز اعتماد الأنظمة الذكية ونظم الإنذار المبكر كوسيلة استباقية لرصد المؤشرات المالية والسلوكية التي تدل على احتمالية التعثر.
2. ضرورة اعتماد أطر دولية متكاملة في إدارة المخاطر، وعلى رأسها نموذج COSO ومعايير بازل III، نظرًا لدورها المحوري في تعزيز فعالية الأداء المصرفي ورفع مستوى الحوكمة والرقابة.
3. رفع كفاءة العاملين في إدارات الائتمان والمخاطر من خلال برامج تدريبية متخصصة في التحليل المالي، التقييم السلوكي، وتحليل البيانات.

4. تعزيز التكامل بين إدارة المخاطر والحوكمة المؤسسية لضمان فعالية الرقابة وتحقيق الشفافية والمساءلة.

5. تطوير وحدات متخصصة لتحليل السلوك الائتماني للعملاء كجزء من استراتيجية تقييم طلبات التسهيلات الائتمانية.

### 3-5 الخاتمة ..

ي ختام هذا البحث، الذي تناول موضوع "إدارة مخاطر التسهيلات الائتمانية في البنوك: دراسة مقارنة بين البنوك السعودية والخليجية في ضوء النماذج الدولية"، تم تسليط الضوء على أهمية تبني استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر المالية، خاصة في ظل التحديات الاقتصادية والتشريعية المتزايدة. وقد أوضحت النتائج أن تطبيق نماذج متقدمة مثل إطار COSO واتفاقية بازل III يسهم بشكل كبير في تقليل معدلات التعثر وتحسين كفاءة إدارة التسهيلات الائتمانية.

أظهرت الدراسة وجود تفاوت ملحوظ بين البنوك السعودية والخليجية من حيث مدى الالتزام بتطبيق تلك النماذج، وهو ما انعكس على جودة محافظها الائتمانية. كما بينت النتائج أن البنوك التي تعتمد على أدوات متقدمة، كأنظمة الإنذار المبكر والتحليل السلوكي، تحقق أداءً أفضل في التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بشكل استباقي.

ومن خلال التحليل المقارن، يمكن القول إن تعزيز ثقافة إدارة المخاطر، وتطوير البنية التحتية التقنية، وتكثيف التدريب المهني لموظفي إدارات المخاطر، تمثل عوامل حاسمة في تحسين ممارسات الإقراض وتقليل نسب القروض المتعثرة.

وفي ضوء ذلك، توصي الدراسة بضرورة مواءمة السياسات الائتمانية للبنوك الخليجية مع أفضل الممارسات العالمية، وتوسيع نطاق استخدام النماذج الكمية والرقمية الحديثة، بما يساهم في تحقيق الاستقرار المالي والنمو المستدام للقطاع المصرفي.

وبهذا، يكون البحث قد ساهم في تسليط الضوء على أحد الجوانب المحورية في العمل المصرفي الحديث، أملاً أن يشكل إضافة علمية وعملية تدعم صناع القرار والممارسين في القطاع المالي.

## الملاحق

### نموذج من الاستبيان الموجه للموظفين

العنوان : تقييم ممارسات إدارة المخاطر في البنك

1 . هل يستخدم البنك نظام إنذار مبكر لرصد مخاطر العملاء؟

☐ نعم ☐ لا

2 . هل يتلقى موظفو إدارة المخاطر تدريبات دورية متخصصة؟

☐ نعم ☐ لا

3 . هل يوجد تكامل بين نظام تقييم المخاطر والتحليل المالي داخل البنك؟

☐ نعم ☐ لا

4 . كيف تُقيّم فاعلية أدوات التقييم الرقمي المستخدمة في البنك؟

☐ ضعيفة ☐ متوسط ☐ مرتفعة

## قائمة المراجع :

- الزهراني، م. (2021). أثر استخدام نظم الإنذار المبكر على الحد من القروض المتعثرة. المجلة السعودية للدراسات المصرفية.
- الكندري، ع. (2020). تحليل المخاطر في البنوك الخليجية. مجلة العلوم المالية.
- Al-Tamimi, H., & Al-Mazrooei, F. (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/10.1108/15265940710777333>
- Basel Committee on Banking Supervision. (2019). Basel III: Finalising post-crisis reforms. Bank for International Settlements.  
<https://www.bis.org/bcbs/publ/d424.htm>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). Internal control – Integrated framework. <https://www.coso.org>