

إدارة المخاطر ودورها في تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية
بالمملكة العربية السعودية (بنك الراجحي نموذجاً)

أسم الطالب

احمد عبد الله العكاسي

٢٤٢٠٠٠٢٢١

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٦

فهرس المحتويات

٢	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٣	١,١. المقدمة.....
٤	١,٢. مشكلة الدراسة:.....
٤	١,٢,١. الفجوات على المستوى النظري:.....
٥	١,٢,٢. الفجوات على المستوى التطبيقي:.....
٥	١,٣. أهمية الدراسة:.....
٥	١,٣,١. على المستوى النظري.....
٦	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي.....
٦	١,٤. أهداف الدراسة:.....
٧	١,٥. تساؤلات الدراسة.....
٧	١,٦. فروض الدراسة:.....
٨	١,٧. نموذج الدراسة:.....
٨	١,٨. منهجية البحث:.....
١٠	١,٩. الدراسة الميدانية:.....
١٢	١,١٠. مخطط المشروع المقترح.....
١٣	المراجع.....

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة

يعتبر القطاع المصرفي من الدعائم الهامة في اقتصاد اي دولة حيث ان نجاح اي اقتصاد يعتمد الى حد كبير على فاعلية وكفاءة نظامه المصرفي والمالي، ويعد النظام المصرفي أحد أهم الدعائم الأساسية التي تطور اقتصادي واجتماعي، حيث يعد المركز الرئيسي والسياسي لتجمع المدخرات من الأشخاص والمؤسسات والشركات وتوجيهها نحو منح القروض والتسهيلات الائتمانية بمختلف أنواعها وأجالها (الناجي، ٢٠٢١)

كما تلعب المصارف دورا هاما في اقتصاديات الدول، لما لها من تأثير على القطاع المالي برمته وكذا المتعاملين مع هذا القطاع وبالتالي الاقتصاد ككل، لذا فمن الضروري المحافظة على السلامة المصرفية وسلامة النظام المصرفي ككل، وبالتالي أصبحت عملية إدارة المخاطر في المصارف من المسائل التي حظيت باهتمام كبير، ومنه أصبح تسيير المصرف يقتضي معرفة وتشخيص المخاطر ومعرفة أسبابها وكيفية معالجتها. ويعتبر القطاع المصرفي من أكثر القطاعات تعرضا للمخاطر بسبب التطورات المستمرة التي يشهدها هذا القطاع، وتعرض البنوك للمخاطر بدرجات مختلفة ويختلف أثرها على البنك باختلاف الطرق المتبعة للتحوط منها (الشمراي، ٢٠٢٤).

من أهداف البنوك التجارية تعظيم ثروة المالك، وذلك من خلال تحقيق أكبر قدر ممكن من الارباح عن طريق إعادة اقراض الودائع على شكل تسهيلات ائتمانية، وبسبب عملية الاقراض هذه تتعرض البنوك التجارية إلى مخاطر مصرفية ومن أمثلتها: مخاطر الاقتصاد الكلي، مخاطر البلد، مخاطر السياسية، مخاطر الائتمان (الشمراي، ٢٠٢٤).

غير أن التطورات المستمرة التي حدثت على هذا القطاع، ودرجة انفتاح الأسواق على بعضها بعد ظهور العولمة، ودرجة التقدم التكنولوجي التي بلغها القطاع المصرفي، جعلت منه القطاع الأكثر عرضة للمخاطر، مما جعل هذه الأخيرة تشكل تحديا كبيرا بالنسبة للبنوك التجارية ، كما أن البنوك لا تستطيع تجنب المخاطر التي تعترض نشاطها بشكل تام لأن ذلك أمر مستحيل بالإضافة إلى أن البنك تزداد عوائده عند زيادة المخاطر، مما دفع بمديري البنوك والسلطات المصرفية إلى البحث عن السبل التي تمكن من تخفيض الآثار السلبية لها، ومن هنا ظهرت إدارة المخاطر التي أصبحت تلعب دورا رئيسيا في نشاط البنوك، حيث خصصت هذه الأخيرة إدارة مهمتها السيطرة على المخاطر عند مستوى مقبول بما يحقق أعلى عائد، بل وأن تحقيق البنك الأداء جيد أصبح مقترنا بمستوى المخاطر التي يتحملها البنك (بن أحمد، ٢٠٢٣).

تعتبر إدارة المخاطر أسلوباً استراتيجياً فعالاً لحماية ووقاية الموارد وبالتالي تحسين الأداء في المصارف. حيث يعتبر الأداء من أهم الأسس التي توفر اعتبارات ومنطلقات هامة من أجل إحداث التطوير وتحقيق الارتقاء بالإنجازات لكافة المؤسسات بأنماطها، الأمر الذي يتطلب ضرورة توافر الأدوات التي تستطيع المؤسسات من خلالها القيام بذلك (الشمrani، ٢٠٢٤).

إن عملية تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية حظيت باهتمام كبير من الملاك وايضاً من قبل المودعين، ونتيجة لذلك فقد تم التوصل الى العديد من النسب والمؤشرات المالية التي بإمكانها قياس الأرباح المحققة والمخاطر التي تحملها البنك لتحقيق تلك الأرباح، حيث يتم الاستعانة أيضاً بالقوائم المالية للبنوك والتي يمكن من خلالها رسم الخطط المستقبلية للبنك.

١,٢ . مشكلة الدراسة:

تتبع مشكلة هذه الدراسة من الحاجة الملحة إلى تحديد وتحليل الأثر المباشر وغير المباشر لتطبيق إدارة المخاطر على الأداء المالي في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية، في ظل بيئة مصرفية تتسم بتزايد التقلبات الاقتصادية، وتشدد المتطلبات الرقابية، وارتفاع مستوى التعقيد في المنتجات والخدمات المالية. وعلى الرغم من التطور الملحوظ في الأطر التنظيمية والرقابية، إلا أن قياس الأثر الفعلي لإدارة المخاطر على مؤشرات الأداء المالي لا يزال محل تساؤل بحثي يتطلب دراسة علمية متعمقة، خاصة عند تطبيقه على نموذج مصرفي رائد مثل بنك الراجحي.

وتتحدد مشكلة الدراسة من خلال الفجوات الآتية:

١,٢,١ . الفجوات على المستوى النظري:

● محدودية النماذج التكاملية في البيئة المصرفية السعودية:

على الرغم من وجود أطر دولية لإدارة المخاطر (مثل مقررات بازل) التي تركز على كفاية رأس المال والرقابة المصرفية، إلا أن الأدبيات العربية والمحلية ما زالت تفتقر إلى نموذج قياسي متكامل يربط بصورة منهجية بين أبعاد إدارة المخاطر (مخاطر الائتمان، مخاطر السوق، المخاطر التشغيلية، ومخاطر السيولة) وبين مؤشرات الأداء المالي (كالربحية، العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية) في سياق البنوك التجارية السعودية.

● ندرة الدراسات التطبيقية المعمقة على مستوى بنك محدد:

تتسم غالبية الدراسات السابقة بالطابع الكلي أو المقارن بين عدة بنوك، مما يحد من قدرتها على تحليل آليات إدارة المخاطر بشكل تفصيلي داخل بنك بعينه. وتبرز هنا فجوة تتعلق بغياب دراسات تحليلية معمقة تتناول تجربة بنك الراجحي كنموذج تطبيقي، وتحلل طبيعة المخاطر التي يواجهها وكيفية انعكاس سياساته في إدارة تلك المخاطر على أدائه المالي.

١,٢,٢. الفجوات على المستوى التطبيقي:

• عدم وضوح الأثر الكمي المباشر لإدارة المخاطر على الأداء المالي:

على الرغم من تبني البنوك التجارية في المملكة أنظمة متقدمة لإدارة المخاطر، إلا أن هناك تساؤلاً تطبيقياً قائماً حول مدى انعكاس تلك الأنظمة بصورة مباشرة على تحسين النتائج المالية. فهل يؤدي تعزيز إدارة المخاطر إلى ارتفاع معدلات الربحية وتحسين جودة الأصول وخفض نسبة التعثر؟ أم أن الأثر يظل غير ملموس أو يتطلب فترة زمنية طويلة للظهور؟ هذه الإشكالية تستدعي قياساً كمياً دقيقاً.

• تفاوت الاهتمام بأبعاد المخاطر المختلفة:

تميل بعض البنوك إلى التركيز بصورة أكبر على مخاطر الائتمان نظراً لارتباطها المباشر بمحفظة التمويل، في حين قد لا تحظى المخاطر التشغيلية أو مخاطر السوق بالقدر ذاته من الاهتمام. ويؤدي هذا التفاوت إلى غموض في تحديد البعد الأكثر تأثيراً على الأداء المالي، الأمر الذي يتطلب دراسة تحليلية تحدد أي من أبعاد إدارة المخاطر يسهم بدرجة أكبر في تحسين الأداء المالي، بما يمكن الإدارة المصرفية من توجيه مواردها بكفاءة أعلى.

١,٣. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية موضوع الدراسة من أهمية القطاع المصرفي باعتباره من الركائز الأساسية للاقتصاديات الدول، فبناء اقتصاد قوي ومزدهر يتطلب وجود قطاع مصرفي متين ومتطور، وهذا لا يكون إلا بمواجهة المخاطر المحتملة الضمان النمو والتطور في الأداء. كما تظهر أهمية الدراسة في أن مفهوم إدارة المخاطر أصبح من الأمور الضرورية في نشاط البنوك.

١,٣,١. على المستوى النظري

وتكمن أهمية البحث في حدائته الموضوع المراد دراسته، حيث تجدر الإشارة الى ندرة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة المخاطر ودورها في تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية، لذا تكمن أهمية البحث في سد الفجوة في ندرة الدراسات السابقة في هذا الموضوع وإثراء المكتبات بالمعلومات الكافي حول إدارة المخاطر والأداء المالي للبنوك التجارية.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي

تكمن الأهمية العملية للبحث في تزويد مدراء البنوك بالمعلومات الكافية حول ضرورة تبني إدارة المخاطر لما لها من دور كبير في تحسين الأداء المالي للبنوك والحفاظ على مكانتها في السوق وذلك من خلال الكشف عن أهم الفوائد التي تحاول اثباتها الدراسة الحالية. كما يمكن تساهم ما تتوصل اليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات في تقديم معلومات لصناع القرار في البنوك التجارية بالمملكة للعمل على تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر المناسبة وذلك للمساهمة في تحسين الأداء المالي للبنوك المعنية.

في ضوء ما سبق، يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما واقع تطبيق إدارة المخاطر، وما مدى إسهامها في تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية – بنك الراجحي نموذجاً؟

وتسعى هذه الدراسة إلى معالجة هذه الفجوات النظرية والتطبيقية من خلال بناء إطار تحليلي يربط بين أبعاد إدارة المخاطر ومؤشرات الأداء المالي، وصولاً إلى نتائج علمية تدعم متخذي القرار في القطاع المصرفي السعودي

١,٤. أهداف الدراسة:

يهدف البحث الحالي إلى التحقق من الهدف الرئيس، والذي هو:

التعرف على واقع إدارة المخاطر ودورها في تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية"

ويتفرع منه الأهداف التالية:

- معرفة المخاطر التي تعترض نشاط البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية.
- معرفة تأثير هذه المخاطر على الأداء المالي لدى البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية.

- تقصي مدى تطبيق إدارة المخاطر في البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية.
- معرفة دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية.
- معرفة ما إذا كان هناك تباين في اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي يعزى إلى المتغيرات الشخصية.

١,٥ . تساؤلات الدراسة

من خلال إشكالية البحث السابقة يمكنني صياغة سؤال البحث الرئيس كما يلي:

" ما هو واقع تطبيق إدارة المخاطر ودورها في تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية؟

والذي يتفرع منه الاسئلة التالية: -

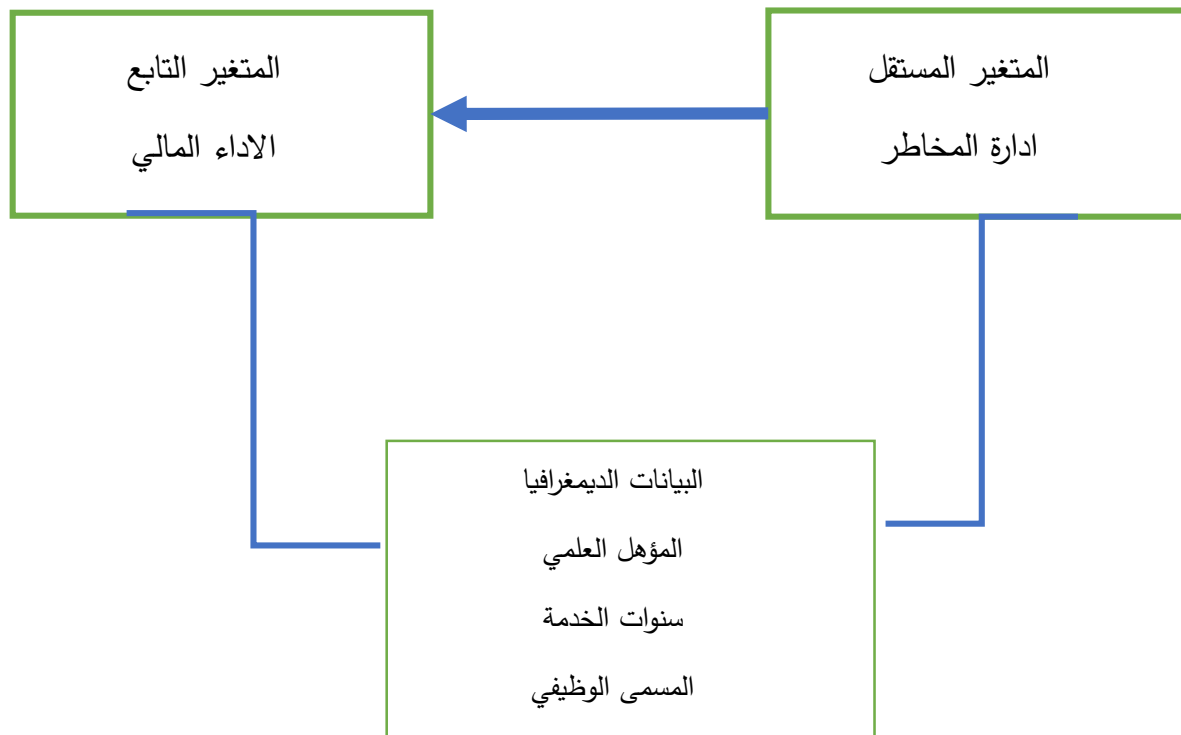
- ما هي المخاطر التي تعترض نشاط البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية؟
- ما مستوى تأثير هذه المخاطر على الأداء المالي السعودية للبنوك التجارية بالمملكة العربية؟
- ما هو واقع إدارة المخاطر لدى البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية؟
- ما دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي لدى البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية؟
- هل يوجد تباين في اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي يعزى إلى المتغيرات الشخصية؟

١,٦ . فروض الدراسة:

- من خلال مشكلة البحث الحالي وأسئلته تم صياغة الفرضيات التالية:
- هناك العديد من المخاطر التي تعيق نشاط البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية؟
 - تؤثر هذه المخاطر بشكل كبير على الأداء المالي للبنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية.
 - إن البنوك التجارية السعودية تمارس استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر.

- يوجد دور ايجابي لإدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي لدى البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية.
- يوجد تباين في اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي يعزى إلى المتغيرات الشخصية.

١,٧. نموذج الدراسة:



شكل (١): نموذج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحث

١,٨. منهجية البحث:

✓ منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث سيستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ الوصفي كونه يعتبر من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، والذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بواقع إدارة المخاطر في البنوك التجارية، التحليلي وذلك لتحليل أثر التطبيق الفعال لإدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي للبنوك محل الدراسة (بنك الراجحي نموذجاً)

✓ مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع موظفي مصرف الراجحي سواء في المركز الرئيسي او الفروع المختلفة.

✓ عينة الدراسة:

نظراً لكبر حجم العينة وتطور الخدمات التي يقدمها مصرف الراجحي إلكترونياً وصعوبة الوصول الى جميع الفروع في المملكة تم اختيار عينة البحث بواسطة العينة العشوائية البسيطة والذي تكونت من (١٢٠) فرداً ممن ينتمون الى مجتمع الدراسة واستوفت صفاتهم معايير الدراسة.

✓ مصادر جمع البيانات:

❖ **المصادر الثانوية:** وتشمل المصادر الثانوية المراجع المتنوعة من كتب ومذكرات وتقارير ومجلات ذات صلة بموضوع البحث، ومواقع الأنترنت والأبحاث السابقة والمقالات المتخصصة في مجال تقنيات إدارة المخاطر والأداء المالي للبنوك التجارية.

❖ **المصادر الأولية:** وتمثلت المصادر الأولية في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، حيث تم تصميمها بعد التحقق منها وتخصيصها لهذا الغرض وتم تحويلها الى الصيغة الإلكترونية باستخدام Google forms وتم نشر الاستبيان الى مجتمع البحث المستهدف.

✓ أدوات الدراسة:

استخدم الباحث الاستبيان للكشف عن دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية في المملكة العربية السعودية.

تصميم الأداة

بعد اطلاع الباحث على العديد من المصادر ذات الصلة بالموضوع، بالإضافة الى الأبحاث والدراسات السابقة وآراء المحكمين، تم اعداد استبانة الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات والتي تتكون من التالي:

• المحور الأول: إدارة المخاطر في بنك الراجحي، ويشمل (٨) فقرات تتعلق بالمتغير المستقل للدراسة (إدارة المخاطر)

• المحور الثاني: الأداء المالي لبنك الراجحي (المتغير التابع) والذي يتكون من (٨) فقرات.

✓ نطاق الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على دراسة واقع إدارة المخاطر ودورها في تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية في المملكة العربية السعودية.

- **الحدود المكانية:** سيتم تنفيذ البحث على البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية (بنك الراجحي نموذجاً).

- **الحدود الزمانية :** سوف يتم تنفيذ البحث خلال الفصل الدراسي الأول للعام ٢٠٢٦م.

✓ **الاساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:**

١. **اختبارات الثبات والمصدقية لأداة الدراسة (الاستبيان):**

❖ استخدام معامل الارتباط لمعرفة مدى قوة العلاقة بين فقرات أسئلة الاستبانة والمتغير التي تنتمي اليه الفقرة.

❖ اختبار ألفا كرو نباخ **Cronbach's Alpha** لمعرفة ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء العينة على مستوى المتغيرات الرئيسية.

٢. **الأساليب الإحصائية المتعلقة بوصف نتائج متغيرات ومحاور وفقرات الدراسة:**

✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.

✓ المتوسط الحسابي والوزن النسبي ودرجة الموافقة.

✓ الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات العينة عن المتوسط.

٣. **الأساليب الإحصائية المتعلقة باختبار الفرضيات:**

❖ معامل الارتباط لمعرفة الارتباط بين محاور الدراسة

❖ اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر إدارة المخاطر على الاداء المالي في بنك الراجحي.

❖ اختبار تحليل التباين الاحادي **One Way ANOVA** لمعرفة تباين اجابات افراد العينة حول ادارة المخاطر والاداء المالي في بنك الراجحي.

١,٩. **الدراسة الميدانية:**

يُعدّ مصرف الراجحي أحد أكبر المصارف الإسلامية في العالم وأبرز المؤسسات المالية في المملكة العربية السعودية، حيث تأسس عام ١٩٥٧م على يد الشيخ سليمان بن عبد العزيز الراجحي وإخوته، ليبدأ نشاطه كمؤسسة فردية للصرافة قبل أن يتحول إلى مصرف متكامل يقدم مختلف

الخدمات المصرفية والاستثمارية المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية. وفي عام ١٩٨٨م تم تحويله إلى شركة مساهمة عامة، ويقع مقره الرئيسي في مدينة الرياض، ويخضع لإشراف ورقابة البنك المركزي السعودي (ساما)، ما يعزز مكانته التنظيمية في القطاع المصرفي السعودي (مصرف الراجحي، ٢٠٢٣؛ البنك المركزي السعودي، ٢٠٢٣).

يقدم مصرف الراجحي باقة متكاملة من الخدمات المصرفية التي تشمل الخدمات المصرفية للأفراد، وخدمات الشركات، والخزينة، وإدارة الاستثمار، إضافة إلى حلول التمويل العقاري والتمويل الشخصي وبطاقات الائتمان والخدمات الرقمية. ويتميز المصرف بقاعدة عملاء واسعة وشبكة فروع وأجهزة صراف آلي تعد من الأكبر داخل المملكة، إلى جانب حضوره الدولي في بعض الأسواق الإقليمية، الأمر الذي يعكس حجم عملياته وتنوع أنشطته (مصرف الراجحي، ٢٠٢٣).

كما يُعرف المصرف بريادته في مجال الصيرفة الإسلامية، حيث يلتزم بتطبيق صيغ التمويل الشرعية مثل المراجعة، والإجارة، والمشاركة، ويعمل وفق ضوابط الهيئة الشرعية الداخلية التي تراقب توافق المنتجات والخدمات مع أحكام الشريعة الإسلامية. وقد أسهم هذا الالتزام في تعزيز ثقة العملاء والمستثمرين، ودعم استقراره المالي على المدى الطويل (التقرير السنوي لمصرف الراجحي، ٢٠٢٣).

وفي إطار التحول الرقمي، استثمر مصرف الراجحي بشكل كبير في تطوير بنيته التحتية التقنية، حيث أطلق تطبيقات مصرفية رقمية متقدمة تُمكن العملاء من تنفيذ معاملاتهم بسهولة وأمان، بما يتماشى مع توجهات رؤية السعودية ٢٠٣٠ نحو تعزيز الاقتصاد الرقمي والشمول المالي. وقد انعكس هذا التوجه على نمو قاعدة العملاء الرقمية وارتفاع حجم العمليات الإلكترونية مقارنة بالعمليات التقليدية داخل الفروع (مصرف الراجحي، ٢٠٢٣).

ويُعد مصرف الراجحي من أكبر البنوك السعودية من حيث إجمالي الأصول والقيمة السوقية، إذ أظهر أداءً مالياً قوياً خلال السنوات الأخيرة من حيث نمو الأرباح وصافي الدخل والعائد على حقوق المساهمين، وهو ما يجعله نموذجاً مناسباً للدراسة في إطار تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المالي. فبحكم حجم عملياته وتنوع أنشطته، يواجه المصرف أنماطاً متعددة من المخاطر، تشمل مخاطر الائتمان، ومخاطر السوق، والمخاطر التشغيلية، ومخاطر السيولة، ما يتطلب تطبيق أنظمة متقدمة لإدارة المخاطر وفق المعايير الدولية ومتطلبات لجنة بازل (التقرير السنوي لمصرف الراجحي، ٢٠٢٣؛ البنك المركزي السعودي، ٢٠٢٣).

وانطلاقاً من مكانته الريادية وحجمه الكبير وتأثيره في القطاع المصرفي السعودي، يمثل مصرف الراجحي نموذجاً تطبيقياً ملائماً لدراسة أثر إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية، نظراً لما يتمتع به من استقرار مالي، وتطور تنظيمي، والتزام رقابي، وتوجه استراتيجي نحو النمو المستدام.

١,١٠. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

المراجع

- ابتهاج علي سعيد الشمراني. (٢٠٢٤، ٨، ٢٠). تقييم دور ادارة المخاطر المالية في تحسين فاعلية الاداء المالي بالمصارف الكويتية. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات* .
- امنه موسى الناجي. (٢٠٢١). إدارة المخاطر ودورها في تحسين الأداء المالي (دراسة تطبيقية على عينه من المصارف السودانية خلال الفترة من ٢٠١٥م-٢٠٢٠م) . *جامعة النيلين*.
- قيس بن أحمد. (٢٠٢٣، ١٠، ٢٥). ممارسات إدارة المخاطر والأداء: أدلة من شركات سعودية. *المجلة الدولية للعلوم والتكنولوجيا*.