

**T.C**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**İSLAM İKTİSADI VE HUKUKU ANABİLİM DALI**  
**İSLAM İKTİSADI VE HUKUKU BİLİM DALI**

**RİSK YÖNETİMİ KÜLTÜRÜNÜN FİLİSTİN'DE**  
**FAALİYET GÖSTEREN BANKALARIN**  
**PERFORMANSINA ETKİSİ: TİCARİ BANKALAR VE**  
**İSLAMİ BANKALAR ARASINDA KARŞILAŞTIRMALI**  
**BİR ÇALIŞMA**

**DOKTORA TEZİ**

**İbrahim Mohammad Atieh ABUELBEH**

**Tez Danışmanı**  
**Dr. Öğr. Üyesi Abdelkader CHACHI**

**İstanbul**  
**Şubat- 2024**

الجمهورية التركية  
جامعة إسطنبول صباح الدين زعيم  
معهد الدراسات العليا  
قسم فقه الاقتصاد الإسلامي

أثر ثقافة إدارة المخاطر في أداء البنوك العاملة في فلسطين: دراسة مقارنة بين  
البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية

رسالة دكتوراه  
إبراهيم محمد أبو علبة

إشراف  
الدكتور عبد القادر شاشي

إسطنبول  
شباط-2024

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,**

Bu çalışma, jürimiz tarafından İslam İktisadı ve Hukuku Anabilim Dalı, İslam İktisadı ve Hukuku Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Dr. Öğr. Üyesi Abdelkader CHACHI .....

Üye Dr. Öğr. Üyesi Mohamed Cherif EL AMRI .....

Üye Dr. Öğr. Üyesi Mustafa TEMİMİ .....

Üye Dr. Öğr. Üyesi Zaid Ahmad Mohammed AL-AZAKI .....

Üye Doç. Dr. Ahmed Fayez Ahmed AL-HERSH .....

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Erhan İÇENER  
Enstitü Müdürü

## BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Doktora tezi olarak hazırladığım “**Risk Yönetimi Kültürünün Filistin'de Faaliyet Gösteren Bankaların Performansına Etkisi: Ticari Bankalar ve İslami Bankalar Arasında Karşılaştırmalı Bir Çalışma**” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Ibrahim Mohammad Atieh ABUELBEH

### تعهد بالالتزام بالقواعد العلمية الأخلاقية

لقد التزمت خلال الفترة من مرحلة اقتراح الرسالة باسم " أثر ثقافة إدارة المخاطر في أداء البنوك العاملة في فلسطين: دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية"، وحتى نهاية إعدادي لهذه الرسالة، بالقواعد الأخلاقية العلمية، وأقرُّ بأنني قد قمت بإعداد جميع المعلومات في الرسالة وفقاً لقواعد كتابة الرسالة التي حصلت عليها في إطار الأخلاقيات العلمية والتقاليد، وأنَّ جميع الاقتباسات التي استخدمتها في رسالتي بشكل مباشر أو غير مباشر هي كما وثَّقْتُها، وكما أثبتتها في قائمة المراجع.

إبراهيم محمد أبو علبة

## إهداء

إلى روح والديّ اللذين فارقاني بجسديهما، ولكن روحهما ما زالت تُرفرف في سماء حياتي  
إلى زوجتي.... رفيقة الكفاح وأسمى رموز الإخلاص والوفاء ورفيقة الدرب  
إلى أولادي..... فلذات كبدي.

إلى إخوتي.... سندي وعضدي ومشاطري أفراحي وأحزاني.

إلى جميع الأخلاء

أهدي إليكم رسالتي العلمية باسم "أثر ثقافة إدارة المخاطر في أداء البنوك العاملة في  
فلسطين: دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية"

الحمد لله رب العالمين الذي وفقنا وأعاننا على إنهاء هذه الرسالة والخروج بها بهذه الصورة  
المتكاملة، فبالأمس القريب بدأنا مسيرتنا التعليمية ونحن نتحسس الطريق برهبة وارتباك، فرأينا  
أن دراسة (الاقتصاد الإسلامي) هدفاً سامياً وجباً وغاية تستحق السير لأجلها. وانطلاقاً من  
مبدأ أنه لا يشكر الله من لا يشكر الناس، فإنني أتوجه بالشكر الجزيل للأستاذ المعلم الدكتور  
(عبد القادر شاشي) الذي رافقني في مسيرتي لإنجاز هذا البحث وكانت له بصمات واضحة  
من خلال توجيهاته وانتقاداته البناءة والدعم الأكاديمي. كما ويطيب لي أن أشكر كل من  
الدكتور محمد شريف العمري والدكتور مصطفى عمر لتكريمهما بالإشراف على هذه  
الأطروحة.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل لإدارة جامعة إسطنبول صباح الدين زعيم، وبخاصة قسم الاقتصاد  
الإسلامي ورئيسه سعادة البروفيسور الدكتور عبد المطلب أربا، على الجهود المبذولة في تمكين  
الطلاب ودعمهم.

أود أيضاً أن أشكر أساتذتي الأجلاء في قسم فقه الاقتصاد الإسلامي وبشكل خاص الدكتور  
(أشرف دوابة) والدكتور (سهيل حوامدة)، والدكتور (حسن أبو غدة) رحمه الله وطيب ثراه  
على إرشاداتهم القيمة طوال فترة دراستي، فقد زودتني ملاحظاتهم بالخبرة الصحيحة التي مكنتني  
من اختيار الاتجاه الصحيح وإكمال رسالتي بنجاح. وفي الختام نسأل الله العظيم أن يمنّ علينا  
بالقبول، ويجعل عملنا خالصاً لوجهه الكريم.

## ÖZET

# RİSK YÖNETİMİ KÜLTÜRÜNÜN FİLİSTİN'DE FAALİYET GÖSTEREN BANKALARIN PERFORMANSINA ETKİSİ TİCARİ BANKALAR VE İSLAMİ BANKALAR ARASINDA KARŞILAŞTIRMALI BİR ÇALIŞMA

Ibrahim Mohammad Atieh ABUELBEH

Doktora, İslam İktisadı ve Hukuku

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Abdelkader CHACHI

Şubat, 2024 - 218 + xiv Sayfa

Risk kültürü ve kurumların performansı arasındaki ilişki, özellikle risk kültürü ve kurumun performansı ile ilgili mevcut çalışmaların risk kültürünün kurumsal performans üzerinde etkisi olduğunu gösterdiği küresel finansal krizden sonra araştırmacıların dikkatini çeken önemli ilişkilerden biridir. Ne yazık ki, bu çalışmalar az ve gelişmiş ülkelere odaklanıyor. Organizasyonda etkin bir risk yönetimine katkıda bulunan tüm faktörlerin kapsamlı bir şekilde kapsanması nedeniyle risk kültürü için Finansal İstikrar Kurulu modelini benimseyen bu tez, risk kültürü ve Filistin'de faaliyet gösteren bankaların performansı üzerindeki etkisi ile ticari bankalar ve bankalar arasındaki karşılaştırmayı incelemiştir. İslam. Bu bankaların ve bankaların performansını ölçmek için finansal ve finansal olmayan önlemler kullanılmıştır. İki ana değişken için tüm faktörler: bir risk kültürü ve kurumsal performans beş likertli bir ölçek skoru ile ölçülmüş ve daha sonra tanımlayıcı istatistiksel ölçümler kullanılarak analiz edilmiştir. İstatistiksel veriler, yerel ve ithalatçı Filistin'deki lisanslı bankalardan ve 14 banka ve bankadan elde edilen bankalardan elde edilmiştir.

Bu çalışma öncelikle farklı riskler kültürünün farklı boyutlarının Filistin'de faaliyet gösteren ticari bankaların ve İslami bankaların finansal ve idari performansı üzerindeki etkisini incelemektedir. Risk kültürü çerçevesinin dört boyutu ve bağımsız değişkenleri olduğundan, performans iki bağımlı değişkene bağlıdır: finansal ve finansal olmayan (idari) performans.

**Anahtar Kelimeler:** Risk Kültürünün, Etkileri, Filistin'de Faaliyet Gösteren Bankaların Performansı

## **ABSTRACT**

### **THE IMPACT OF THE RISK MANAGEMENT CULTURE ON THE PERFORMANCE OF BANKS OPERATING IN PALESTINE**

Ibrahim Mohammad Atieh ABUELBEH

PhD Thesis: Islamic Economics and Law

Thesis Supervisor: Asst. Prof. Dr. Abdelkader CHACHI

February 2024 – 218 + xiv pages

The relationship between the risk culture and the organizational performance is one of the important things that attracted the attention of researchers, especially after the global fiscal crisis. Unfortunately, these studies are scarce and focus on developed countries. By adopting the Financial Stability Board model for risk culture due to its comprehensive coverage of all factors that contribute to effective risk management in the organization, this thesis examined the relationship between risk culture and its impact on the performance of banks operating in Palestine and a comparison between commercial banks and Islamic banks, to measure the performance of these banks, financial and non-financial measures were used.

All factors for the two major variables: the risk culture and organizational performance were measured using a five-Likert scale score and then analyzed using descriptive statistical measures.

Statistical data were obtained from (14) local and foreign banks operating in Palestine.

This study primarily examines the impact of different dimensions of the risk culture on the financial and non-financial performance of commercial and Islamic banks operating in Palestine. Since the risk culture framework has four dimensions and independent variables, performance depends on two dependent variables, namely financial and non-financial (administrative) performance.

**Keywords:** Risk Management, Risk Culture, FSB, Organizational Performance, Basel Accord II.

## الملخص

أثر ثقافة إدارة المخاطر في أداء البنوك العاملة في فلسطين: دراسة مقارنة بين البنوك

التقليدية والبنوك الإسلامية

رسالة دكتوراه، فقه الاقتصاد الإسلامي

إبراهيم محمد أبو علبة

مشرف الرسالة: الدكتور عبد القادر شاشي

شباط - 2024، xiv + 218 صفحة

جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على واقع وجود ثقافة إدارة المخاطر لدى العاملين في البنوك العاملة في محافظتي رام الله والبيرة وأثر هذه الثقافة على الأداءين المالي والإداري، إضافة إلى مدى اختلاف أو تشابه وجود هذه الثقافة بين البنوك التقليدية والإسلامية في فلسطين والدور الذي تقوم به السلطات التشريعية والرقابية لتعزيز هذه الثقافة لدى البنوك وهذا هو الهدف الرئيس للدراسة، وتحقيق ذلك من خلال دراسة أثر وجود ثقافة إدارة المخاطر على الأداء المالي والإداري في القطاع البنكي، وفيما إذا كان هناك فروقات في مستوى الثقافة لإدارة المخاطر بين البنوك التقليدية والإسلامية. ومن أجل قياس أثر ثقافة إدارة المخاطر على أداء البنوك فقد تم استخدام المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف خصائص الظاهرة وجمع معلومات عنها، حيث تم الحصول على البيانات الإحصائية من البنوك الفلسطينية باستخدام الاستبانة، حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الدوائر الرقابية في البنوك التقليدية والإسلامية العاملة في محافظتي رام الله والبيرة، والمتمثلة في دوائر الرقابة على الائتمان والمخاطر والتدقيق الداخلي والامتثال والبالغ عددهم (14) بنك تجاري وإسلامي، منها 7 بنوك أجنبية و7 بنوك محلية حيث تفرع منها 3 بنوك إسلامية محلية وقد كان السبب في اختيار محافظة رام الله والبيرة أن الإدارة العامة / الإقليمية لهذه البنوك تقع فيهما. تم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة لتحليل النتائج ومن ثم تحليلها باستخدام مقاييس إحصائية وصفية.

**الكلمات المفتاحية:** المخاطر، إدارة المخاطر، ثقافة المخاطر، مجلس الاستقرار المالي، الأداء المؤسسي، مقررات لجنة بازل، مجلس الخدمات المالية الإسلامية.



## فهرس المحتويات

i.....	TEZ ONAY SAYFASI
ii.....	BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ
iii.....	إهداء
iv.....	ÖZET
v.....	ABSTRACT
vi.....	الملخص
vii.....	فهرس المحتويات
xiv.....	فهرس الأشكال
1.....	المقدمة
3.....	حدود الدراسة
3.....	فرضيات الدراسة
3.....	أهداف الدراسة
4.....	أهمية الدراسة
6.....	الدراسات السابقة
6.....	القسم الأول: الدراسات باللغة العربية.
20.....	القسم الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية.
27.....	الفصل الأول التطور التاريخي للقطاع الاقتصادي والمصرفي والرقابي الفلسطيني : التحديات والفرص
28.....	1.1 نبذة عن المؤشرات الاقتصادية في فلسطين:
28.....	2.1.1 الناتج الإجمالي المحلي
29.....	3.1.1 الطلب الكلي
29.....	4.1.1 البطالة.
30.....	2.1 التجارة الخارجية وخصوصية الوضع في فلسطين.
32.....	3.1 الميزان التجاري الفلسطيني
33.....	4.1 إجمالي الواردات والصادرات السلعية.
34.....	5.1 البيئة التنظيمية والتشريعية في فلسطين
37.....	1.5.1 قطاعات تخضع لرقابة سلطة النقد الفلسطينية وإشرافها.

37	2.5.1 قطاعات تخضع لرقابة هيئة سوق رأس المال وإشرافها
38	3.5.1 مؤسسات أو تعاملات مالية تخضع لإشراف جهات أخرى
40	6.1 تطور القطاع البنكي الفلسطيني
42	1.6.1 مؤشرات القطاع البنكي الفلسطيني
44	2.6.1 واقع البنوك العاملة في فلسطين
47	3.6.1 مؤشرات الأداء للبنوك العاملة في فلسطين
47	4.6.1 أرباح القطاع البنكي الفلسطيني
50	7.1 واقع البنوك التقليدية والإسلامية في فلسطين
50	1.7.1 البنوك التقليدية في فلسطين
54	2.7.1 البنوك الإسلامية العاملة في فلسطين
68	خلاصة الفصل
70	الفصل الثاني
70	ماهية وأهمية إدارة المخاطر في البنوك الفلسطينية
72	1.2 مفهوم المخاطر
72	1.1.2 مفهوم المخاطر في اللغة
72	2.1.2 مفهوم المخاطر في الاصطلاح
72	3.1.2 مفهوم المخاطر عند الفقهاء
72	4.1.2 مفهوم المخاطرة في القانون
73	5.1.2 عرّف قاموس أكسفورد الإنجليزي المخاطرة على أنها:
74	6.1.2 تعريف بازل وبنك التسويات الدولية للمخاطرة
75	2.2 المعايير والمقررات الرقابية النازمة لإدارة المخاطر في البنوك التقليدية والإسلامية
75	1.2.2 أولاً: مجلس الخدمات المالية الإسلامية
76	2.2.2 ثانياً: لجنة بازل للإشراف والرقابة المصرفية
81	3.2 أنواع المخاطر
81	1.3.2 أولاً: المخاطر النظامية
81	2.3.2 ثانياً: المخاطر غير النظامية
82	3.3.2 ثالثاً: المخاطر الكلية
82	4.2 أنواع المخاطر في البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية
82	1.4.2 أنواع المخاطر التي تواجهها البنوك التقليدية

88	2.4.2 أنواع المخاطر التي تواجهها البنوك الإسلامية.....
97	1.4.4.2 مخاطر الائتمان.....
99	5.2 مصادر المخاطر في البنوك الإسلامية.....
101	6.2 استراتيجية التعامل مع المخاطر.....
101	7.2 مفهوم إدارة المخاطر.....
103	8.2 معايير تصنيف إدارة المخاطر.....
	من الممكن تحديد المخاطر حسب دليل إدارة العمليات (ERM) وتصنيفها حسب المعايير التالية:
103	.....
105	9.2 خطوات إدارة المخاطر.....
109	10.2 حوكمة البنوك وإدارة المخاطر.....
110	11.2 أهمية إدارة المخاطر.....
111	12.2 إطار وبيان شهية المخاطر.....
111	13.2 طرق تكامل إدارة المخاطرة.....
113	1.13.2 تغطية المخاطر الكلية.....
116	14.2 العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المالي والإداري.....
117	15.2 ثقافة إدارة المخاطر في البنك الإسلامية والتقليدية في فلسطين.....
117	1.15.2 أهمية ثقافة المخاطر.....
120	16.2 أهم المكونات الأساسية في تطبيق ثقافة المخاطر.....
121	1.16.2 تطبيق ثقافة المخاطر الملائمة.....
121	2.16.2 الإطار العام لثقافة المخاطر.....
132	1.17.2 أثر ثقافة إدارة المخاطر في مؤشرات الأداء للقطاع البنكي.....
133	2.17.2 تحليل مؤشرات قياس المخاطرة الائتمانية.....
135	3.17.2 أثر مؤشرات قياس مخاطر السيولة في العائد على الموجودات.....
135	4.17.2 أثر مؤشرات قياس مخاطر رأس المال في العائد على الموجودات.....
135	18.2 أهمية إدارة ثقافة إدارة المخاطر في البنوك التقليدية والإسلامية.....
136	19.2 المخاطرة والمكافأة.....
138	الفصل الثالث
138	الإطار العملي للدراسة: المنهجية والإجراءات
138	1.3 منهجية الدراسة.....

2.3	المصادر الثانوية والأولية للدراسة.....	140
3.3	مجتمع الدراسة..	140
1.3.3	عينة الدراسة.....	141
4.3	طرق جمع البيانات:.....	144
1.4.3	خطوات بناء الاستبانة:.....	144
2.4.3	أداة الدراسة.....	144
5.3	ملخص نتائج الارتباط.....	152
6.3	المعاملات المستخدمة في الدراسة.....	154
1.6.3	المعاملات المستقلة:.....	154
2.6.3	المتغيرات التابعة.....	155
7.3	إجراءات تطبيق الدراسة: المعالجة الإحصائية.....	155
7.3	خلاصة الفصل..	157
	الفصل الرابع.....	158
	التحليل الإحصائي وعرض نتائج الدراسة.....	158
1.4	وقد تضمنت الدراسة الفرضيات الآتية:.....	158
1.1.4	الفرضية الأولى:.....	158
2.1.4	الفرضية الثانية:.....	158
3.1.4	الفرضية الثالثة:.....	158
4.1.4	الفرضية الرابعة:.....	159
5.1.4	الفرضية الخامسة:.....	159
2.4	نتائج التحليل..	178
1.2.4	عرض النتائج.....	178
2.2.4	تحليل الفرضيات.....	191
1.2.2.4	الفرضية الأولى.....	191
2.2.2.4	الفرضية الثانية.....	192
3.2.2.4	الفرضية الثالثة.....	193
4.2.2.4	الفرضية الرابعة.....	194
5.2.2.4	الفرضية الخامسة.....	196
	الخاتمة.....	198

198	أولا النتائج .....
202	قائمة المراجع .....
202	أولا: المراجع العربية .....
207	ثانيا: المراجع الأجنبية .....
209	السيرة الذاتية .....
210	الملاحق .....



## فهرس الجداول

الجدول (1.1): أرباح القطاع المصرفي الفلسطيني من الفترة (2021-2022).....	50
الجدول (2.1): نسبة موجودات البنوك التقليدية من إجمالي موجودات القطاع البنكي.....	52
الجدول (3.1): نسبة ودائع الجمهور في البنوك التقليدية من إجمالي ودائع الجمهور القطاع البنكي.....	53
الجدول (4.1) نسبة التسهيلات المباشرة البنوك التقليدية من إجمالي موجودات القطاع البنكي....	53
الجدول (5.1): نسبة تفرع البنك الإسلامية مقارنة بتفرع القطاع المصرفي.....	59
الجدول (6.1): إجمالي موجودات البنوك الإسلامية في فلسطين للفترة (2021-2022) .....	61
الجدول (7.1): إجمالي تمويلات البنوك الإسلامية في فلسطين للفترة (2021-2022) .....	62
الجدول (8.1): عناصر محفظة التمويلات لدى البنوك الإسلامية .....	62
الجدول (1.3): تعريفات بازل وبنك التسويات للمخاطرة.....	75
الجدول (2.2): مقارنة عامة بين مجلس الخدمات المالية الإسلامية ومقررات لجنة بازل.....	81
الجدول (3.2): معايير تصنيف المخاطر.....	105
الجدول (4.2): تقييم الأثر واحتمالية المخاطرة.....	105
الجدول (5.2). تصنيف المخاطر.....	106
الجدول (6.2): خطة عمل مواجهة المخاطر.....	107
الجدول (7.2): نمط مكنزي.....	125
الجدول (8.2): نمط برايس وتر هاوس كوبر.....	127
الجدول (9.2). نمط (ERM).....	129
الجدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراس.....	143
الجدول (2.3). نتائج مصفوفة معاملات الارتباط.....	147
الجدول (3.3): أثر إدارة ثقافة المخاطر على الأداء الإداري للمصرف.....	151
الجدول (4.3): المؤشرات التي تظهر الارتباط بين وجود ثقافة مخاطر عالية لدى البنك وأداء البنك ...	152
الجدول (5.3): مستويات قبول المخاطر بشكل عام.....	153
الجدول (6.3): ثبوت الاتساق الداخلي للاستبانة.....	155
الجدول (7.3): مقياس أثر ثقافة إدارة المخاطر حسب مقياس ليكرت.....	158
الجدول (1.4): الوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة.....	160
الجدول (2.4): احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والرتبة للسؤال الأول .....	161

الجدول (3.4): أثر ثقافة إدارة المخاطر على الأداء الإداري للمصرف .....	171
الجدول (4.4): المؤشرات التي تظهر الارتباط بين وجود ثقافة مخاطر عالية لدى البنك وأداء البنك.....	174
الجدول (5.4): مستويات قبول المخاطر بشكل عام .....	178
الجدول (6.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى قياس أثر وجود إدارة ثقافة مخاطر على أداء القطاع البنكي المالي والإداري لمجالات أداة الدراسة.....	179
الجدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول (أثر إدارة ثقافة المخاطر على الأداء المالي) .....	180
الجدول (8.4): أثر ثقافة إدارة المخاطر على الأداء الإداري .....	186
الجدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث (معدل مجال مؤشرات الارتباط بين مستوى ثقافة المخاطر في البنوك العاملة في فلسطين وأدائها) .....	189
الجدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع (مجال مستوى قبول المخاطر في البنوك العاملة في فلسطين) .....	191
الجدول (11.4): تحليل متوسطات أفراد العينة.....	192
الجدول (12.4): نتائج تحليل التباين الأحادي: ANOVA .....	193
الجدول (13.4): تحليل متوسطات أفراد العينة.....	193
الجدول (14.4): تحليل التباين الأحادي: ANOVA .....	194
الجدول (15.4): تحليل متوسطات أفراد العينة.....	195
الجدول (16.4): تحليل التباين الأحادي: ANOVA .....	195
الجدول (17.4): تحليل متوسطات أفراد العينة.....	195
الجدول (18.4): تحليل التباين الأحادي: ANOVA .....	196
الجدول (19.4): تحليل متوسطات أفراد العينة.....	197
الجدول (20.4): تحليل التباين الأحادي: ANOVA .....	197

## فهرس الأشكال

الشكل (1.1): الناتج الإجمالي المحلي للفترة (2012-2022).....	28
الشكل (2.1): إجمالي الطلب الكلي للفترة (2012-2022).....	29
الشكل (3.1): معدلات البطالة في فلسطين بين (2015-2022).....	30
الشكل (4.1): مكونات النظام المالي الفلسطيني.....	40
الشكل (6.1): التطور التاريخي لودائع المعتمدين للعام (2009-2022).....	43
الشكل (7.1): مقارنة قيمة الودائع وعدد المودعين بين البنوك الإسلامية والتقليدية.....	44
الشكل (8.1): صافي الدخل للبنوك الفلسطينية (2010-2022).....	48
الشكل (9.1): أرباح القطاع المصرفي للفترة (2021-2022).....	49
الشكل (10.1): مصادر أرباح القطاع المصرفي.....	50
الشكل (11.1): أرباح البنوك الإسلامية العاملة في فلسطين للفترة (2021-2022).....	57
الشكل (10.1): أنواع التمويلات الإسلامية للبنك الإسلامي.....	63
الشكل (11.1): أنواع التمويلات الإسلامية للبنك الإسلامي العربي.....	64
الشكل (12.1): أنواع التمويلات الإسلامية لبنك الصفا.....	65
الشكل (1.2): أنواع مخاطر التشغيل.....	87
الشكل (2.2): مصادر الأموال وأدوات توظيفها في المصارف الإسلامية.....	93
الشكل (3.2): مصادر المخاطر في البنوك الإسلامية.....	100
الشكل (4.2): عملية إدارة المخاطر.....	104
الشكل (5.2): خطوات إدارة المخاطر.....	110
الشكل (6.2): المخاطر الشاملة.....	116
الشكل (7.2): دورة ثقافة المخاطر -A,B,C.....	121
الشكل (8.2): علاقة المخاطر بالحوافز.....	139
الشكل (1.3): المتغيرات التابعة والمستقلة.....	155



## المقدمة

يكتنف النشاط البنكي العديد من المخاطر التي تتطلب من البنوك اتخاذ التدابير والإجراءات الملائمة لإدارة وضبط هذه المخاطر، وفق أفضل الممارسات الدولية من أجل التخفيف من الخسائر المحتملة أو تجنبها. ونتيجة لتزايد الأزمات المالية في العديد من الدول وما رافقها من انهيار مؤسسات مصرفية ذات سمعة وانتشار دوليين، جاءت مقررات اتفاقية بازل 1 ثم بازل 2، ثم بازل 3 حيث شكلتا الثانية والثالثة تطوراً كبيراً في مجال الرقابة البنكية وثقافة جديدة في إدارة المخاطر البنكية<sup>1</sup>.

حيث لاحظنا أن البنوك التقليدية قامت بإنشاء الهياكل اللازمة لتطبيقها أما البنوك الإسلامية لا زالت تعاني من عدة مشاكل وقصور في تطبيق مقررات بازل للإشراف والرقابة المصرفية<sup>2</sup> شأنها في ذلك شأن معظم البنوك في المنطقة العربية ودول العالم الثالث. وعلى الرغم من أن الجهاز البنكي الفلسطيني يعاني من كثير من التحديات والضعف نتيجة الحصار الذي يفرضه الاحتلال الإسرائيلي على السلطة الفلسطينية إلا أنه يسعى إلى التغلب على هذه التحديات من خلال مواكبة الأنظمة البنكية العالمية، حيث تسعى سلطة النقد الفلسطينية والتي تعتبر أساس الجهاز البنكي الفلسطيني، بالنهوض بهذا الجهاز من خلال تطبيق المقررات التي جاءت بها اتفاقية بازل وما طرأ عليها من تغيرات وتحسينات، لذلك فإن هذا النظام البنكي الفلسطيني مطالب بمسايرة الأنظمة العالمية والعمل على تطبيق المقومات التي جاءت بها اتفاقية بازل حتى يصبح هذا النظام قادراً على إثبات وجوده في السوق بما يتلاءم مع طبيعة التطورات التي تفرضها الأسواق المالية والنقدية العالمية<sup>3</sup>.

ولأن مفهوم ثقافة إدارة المخاطر مفهوم حديث نسبياً في القطاع البنكي الفلسطيني فقد

---

<sup>1</sup> تتكون لجنة بازل للرقابة المصرفية من كبار ممثلي السلطات الرقابية المصرفية والمصارف المركزية في الأرجنتين وأستراليا وبلجيكا والبرازيل وكندا والصين وفرنسا وألمانيا ومنطقة هونج كونج الإدارية الخاصة والهند وإندونيسيا وإيطاليا واليابان وكوريا ولكسمبورج والمكسيك وإيرلندا وروسيا والسعودية وسنغافورة وجنوب أفريقيا وإسبانيا والسويد وسويسرا وتركيا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية.

<sup>2</sup> رقية بوخيضر، ومولود لعراية، واقع تطبيق البنوك الإسلامية لمتطلبات اتفاقية بازل 2، (السعودية: مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد الإسلامي، 2010) م 23 ع 2، ص. 3-50.

<sup>3</sup> نعمان كنفان، وسحر تقديسي، الاقتصاد الفلسطيني: وضع سياسات الاقتصاد الكلي والتجارة في ظل الاحتلال، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، (نيويورك وجنيف، 2012). ص. 1-58.

ظهرت الحاجة إليه خاصة مع ازدياد المخاطر التي يتعرض لها القطاع البنكي التي صاحبت ازدياد الخدمات والمنتجات المقدمة، من هنا تم إعداد هذه الأطروحة لتلقي الضوء على أهمية ثقافة إدارة المخاطر خاصة في ظل عدم وجود دراسات سابقة قد تطرقت إليها بهذا الشكل، وكذلك إلى التعرف على مدى وجود ثقافة مخاطر فاعلة لدى البنوك الإسلامية والتقليدية وأهمية وجود مثل هذه الثقافة على أداء البنك سواء الإداري أو المالي.

### مشكلة الدراسة:

يتكوّن القطاع البنكي في فلسطين -حتى حين إعداد هذه الدراسة- من ثلاثة عشر بنكاً، منها ثلاثة بنوك إسلامية، ويعمل بمحدّدات شبه مستحيلة؛ خاصة أنّ هذا القطاع يتعامل بالدرجة الأولى مع مخاطر متعلقة بوظائفه الحيوية أو بظروف الاقتصاد المحلي المحيطة به، حيث تعتبر العلاقة بين ثقافة المخاطر وأداء المؤسسات من العلاقات المهمة التي جذبت انتباه الباحثين خصوصاً بعد الأزمة المالية العالمية، حيث تشير الدراسات المتوفرة حول ثقافة المخاطر وأداء البنك إلى أنّ ثقافة المخاطر لها تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي ولكن وللأسف هذه الدراسات شحيحة وتركز على البلدان المتقدمة، لذلك جاءت هذه الدراسة لتكشف أهمية وجود ثقافة المخاطر لدى العاملين في هذا القطاع، ثم تحليل لآثارها المتوقعة على الأداء المالي والإداري لهذه البنوك من خلال محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

**ما الأثر لوجود ثقافة إدارة المخاطر على أداء القطاع البنكي المالي والإداري؟ وهل هناك**

**فرق جوهري في مستوى هذه الثقافة بين البنوك الإسلامية والتقليدية؟**

وحيث تفرّع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: ما هو أثر وجود ثقافة مخاطر على الأداء المالي؟

السؤال الثاني: ما هو أثر وجود ثقافة مخاطر على الأداء الإداري؟

السؤال الثالث: ما هي مؤشرات وجود ثقافة إدارة مخاطر عالية لدى البنوك؟

السؤال الرابع: ما هو المستوى المقبول للمخاطر للبنوك التقليدية والإسلامية؟

## حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

الحد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على البنوك التقليدية والإسلامية الأجنبية والمحلية والعاملة في مدينتي رام الله والبيرة فقط.

الحد البشري: اقتصرت هذه الدراسة على مدراء البنوك ورؤساء الأقسام والموظفين المبدئين (Junior Level) في البنوك العاملة في محافظة رام الله والبيرة.

## فرضيات الدراسة

من خلال التساؤلات سابقة الذكر في مشكلة الدراسة، تمت صياغة الفرضيات الصفرية الآتية:

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لأثر ثقافة المخاطر على الأداء المالي تبعاً لنوع البنك.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لأثر ثقافة المخاطر على الأداء الإداري تبعاً لنوع البنك.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى ثقافة المخاطر في البنك تبعاً لمستوى الخبرة.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى ثقافة المخاطر تبعاً لمستوى المسمى الوظيفي.

**الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى ثقافة المخاطر تبعاً لمستوى المنطقة.

## أهداف الدراسة

أصبحت إدارة المخاطر والتخفيف من حدتها في البنوك، والتأكد من ضرورة وجود ثقافة المخاطر لدى العاملين لتخفيف ملزمة ولم تعد خياراً وفقاً لما جاء في اتفاقية بازل الثانية والثالثة، مما يمكنها من مواجهة المخاطر البنكية بفعالية أكبر وبالتالي مواجهة تحديات العولمة خاصة في ظل الأزمة المالية المعاصرة.

حيث يكمن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في معرفة الأثر الإيجابي لوجود ثقافة إدارة

المخاطر على الأداء المالي والإداري في البنوك التقليدية والإسلامية العاملة في محافظتي رام الله والبيرة في فلسطين.

ومن أجل التوصل إلى الهدف المطلوب من هذه الدراسة كان لا بد من تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- تحديد مستوى ثقافة المخاطر الموجود في البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية العاملة في فلسطين.
- بيان أثر وجود ثقافة مخاطر فاعلة على أداء البنوك التقليدية والإسلامية في فلسطين.
- بيان التحديات التي تواجه القطاع البنكي في تعزيز دور ثقافة المخاطر.
- بيان مستوى الوعي لدى البنوك التقليدية والإسلامية لثقافة إدارة المخاطر.
- بيان دور سلطة النقد الفلسطينية في تعزيز دور ثقافة المخاطر وأهمية ارتباطها بالأداء المالي والإداري.

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من جوانب متعددة، ويمكن تلخيصها على النحو الآتي:

أولاً: أهميتها للبنوك الإسلامية والتقليدية:

- بيان ماهية وأهمية وجود ثقافة إدارة ثقافة المخاطر وأبعادها، وما يترتب عليها من آثار إيجابية محتملة لا سيما في جانب الخدمات التمويلية والودائع والتمويلات ومعدلات كفاية رأس المال والأصول المرجحة بالمخاطر.
- من المأمول أن تشكل نتائج الدراسة هذه إضافة علمية للجهود المعنية بتطوير ثقافة إدارة المخاطر في القطاع البنكي الفلسطيني، والكشف عن المطلوب من البنوك الإسلامية والتقليدية حتى تستطيع القيام بدورها في حالة رغبتها بتطبيق أحد نماذج إدارة ثقافة المخاطر.
- تكمن أهمية هذه الدراسة في الموضوع الذي تعالجه (ثقافة المخاطر)؛ وهو موضوع متجدد ومتغير في تحوله من مجرد نصوص وقوائم فحص صمّماء إلى مطلب رقابي يشمل جميع مناحي العمل المصرفي.

ثانيا: أهميتها لسلطة النقد الفلسطينية:

- من المأمول أن تشكل نتائج الدراسة هذه إضافة علمية للجهود المبذولة من قبل سلطة النقد للمحافظة على الاستقرار المالي وتعزيز وتطوير عملية إدارة المخاطر في القطاع البنكي الفلسطيني الفلسطينية، مع ما يترتب على ذلك من صياغة التشريعات الداعمة لتعزيز ثقافة إدارة المخاطر في البنوك.

ثالثا: أهميتها للباحثين والباحث:

- تعتبر الدراسة رافدا علميا جديدا للباحثين وطلبة الدراسات العليا، وتسهيلا عليهم لبحث هذا الموضوع والوقوف على أهميته وحيثياته.
- تكمن أهمية الدراسة في كونها تفتح أبعادا بحثية كثيرة لدراسات مستقبلية ذات علاقة بثقافة إدارة المخاطر.

أسباب اختيار الموضوع ودوافعه:

- يوجد مجموعة من الأسباب التي دعت الباحث إلى اختيار موضوع الدراسة، من أهمها:
- عدم وجود دراسة فلسطينية - في حدود علم الباحث - تناولت ثقافة إدارة المخاطر وآثار وجودها على الأداءين المالي والإداري في البنوك التقليدية والإسلامية.
- الحصيلة الجيدة من المعلومات ورغبته الشخصية؛ كون الباحث لديه خبرة عملية وعملية في مجال العمل المصرفي وخصوصا إدارة المخاطر، مما دعاه إلى إجراء هذه الدراسة للتعرف على آثار وجود وتطبيق ثقافة إدارة المخاطر على أداء البنوك الإسلامية والتقليدية الفلسطينية عينة الدراسة.
- الكشف عن المطلوب إجراؤه من البنوك الفلسطينية وسلطة النقد الفلسطينية حتى تستطيع أن تمارس دورها في حالة رغبتها بتطبيق أحد نماذج إدارة ثقافة المخاطر.

## الدراسات السابقة:

يعتبر موضوع ثقافة إدارة المخاطر في البنوك التقليدية والإسلامية من المواضيع الشائكة والمتشعبة المهمة حيث حظي هذا الموضوع الاهتمام الكبير على الساحة العالمية والاقتصادية خصوصا في ظل التحديات والعقبات التي تواجه الاقتصاد الدولي ،حيث تناولت الكثير من الدراسات المالية والمصرفية هذا المجال وتطرق الكثير منها للبحث في هذا الحقل (موضوع الدراسة) حيث أن هذه الدراسات تطرقت إلى الموضوع من خلال جوانب مختلفة، مما يدل أن موضوع البحث والكتابة في هذا الموضوع ما زالت بحاجة إلى المزيد من البحث والجهد الكبير وبذل عناية خاصة خصوصا في جوانب بناء وإرساء ثقافة قوية لإدارة المخاطر في البنوك التقليدية والإسلامية بما يتناسب مع الممارسات الدولية المثلى لما لذلك من أثر إيجابي علي تحسين أداء البنوك المالي والإداري.

وعليه سوف يتم التطرق في هذا القسم إلى الدراسات السابقة التي تحدثت عن أهمية ثقافة إدارة المخاطر في القطاع المصرفي سواء على مستوى البنوك التقليدية أو الإسلامية وأهميتها في تطوير الأداء المالي والإداري فيها.

وقد صنفنا هذه الدراسات حسب اللغة إلى قسمين

القسم الأول: الدراسات باللغة العربية.

القسم الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية.

القسم الأول: الدراسات باللغة العربية.

دراسة (فواز وآخرون، 2016)، بعنوان "إدارة مخاطر الائتمان في البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية في الأردن"<sup>4</sup> حيث قارنت هذه الدراسة العمليات الخاصة بإدارة مخاطر الائتمان بين البنوك التقليدية والإسلامية في الأردن، من خلال استخدام منهج التحليل الوصفي لبيان هذه الاختلافات الواقعة في العمليات الخاصة بإدارة المخاطر الائتمانية. حيث تم استخدام 180 استمارة بحثية غطّت إدارات مخاطر الائتمان لـ (13) بنكا تجاريا و (3) بنوك إسلامية أردنية. حيث استنتجت الدراسة إلى أن البنوك الإسلامية تعتبر أكثر حساسية لعمليات إدارة

---

<sup>4</sup>فواز وآخرون، إدارة مخاطر الائتمان في البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 12، ع2، 2016. الأردن.

المخاطر الائتمانية. كما خلصت إلى وجود فروق معتبرة بين البنوك التقليدية والإسلامية في إدراك وفهم المخاطر الائتمانية من حيث الممارسات الخاصة بتخفيض وتحليل وتقييم المخاطر الائتمانية. ومن أهم توصيات الدراسة إيجاد البيئة والبنية القوية التي من شأنها تعزيز إدارة المخاطر الائتمانية وخاصة في البنوك التقليدية؛ من خلال رعاية مجلس الإدارة لتحفيز الإدارات العليا لتبني هذا النهج والتأكد من صحة منح الائتمان عبر سياسات وإجراءات دقيقة لذلك.

دراسة (ثائر وهدان، 2017)<sup>5</sup>، بعنوان "أثر المخاطر المالية على الأداء المالي للبنوك التقليدية"، قامت الدراسة بتقسيم العوامل المؤثرة في الأداء المالي إلى عوامل داخلية (سيولة الشركة وحجمها، درجة الرفع المالي للشركة، تكلفة الحصول على الأموال، مدى الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة)، وأخرى خارجية (السياسات المالية لكل دولة، درجة رضى العملاء عن الشركة، المخاطر التي تتعرض لها الشركات، القوانين والتعليمات المفروضة من الجهات الرقابية على الشركات). كما قسم مؤشرات قياس الأداء إلى مؤشرات مالية وغير مالية، حيث المؤشرات المالية عادة ما تعتمد على العناصر الواردة في قائمة المركز المالي، وقائمة الدخل تعبر هذه المقاييس عن أداء الشركة في الفترات السابقة، أي أن المؤشرات المالية تعد مؤشرات لأحداث تمت في الماضي. أما المؤشرات غير المالية فتعتمد على مقاييس الأداء التي لا يمكن التعبير عنها بالوحدات النقدية. وتعدّ هذه المؤشرات بمثابة المصاييح الأمامية، التي توفر الرؤية المبكرة للأداء المحتمل في المستقبل وتوفر إمكانية التدخل المبكر لمعالجة المشاكل المحتملة.

دراسة (البلتاجي، 2005)، بعنوان: "نموذج مقترح لقياس المخاطر في المصرفية الإسلامية"<sup>6</sup>، ركزت الدراسة على أنواع وماهية المخاطر التي تتعرض لها البنوك الإسلامية وطرحت نموذج مقترح محاسبي من أجل المساعدة في قياس المخاطر التي تواجهها البنوك الإسلامية، ومن ثم تعميم هذا النموذج المقترح واعتماده كأحد أدوات الرقابة والمحاسبة الإدارية.

ومن أهم التوصيات التي خلصت لها الدراسة:

- على المصارف الإسلامية إعداد واعتماد نموذج محاسبي لقياس مخاطرها.

<sup>5</sup> ثائر فتحي وهدان، أثر المخاطر المالية على الأداء المالي للبنوك التقليدية (عمان: جامعة الزرقاء، 2017) ص 8-37.

<sup>6</sup> ممد البلتاجي، نموذج مقترح لقياس المخاطر في المصرفية الإسلامية، مجلة دراسات اقتصادية إسلامية، مج 13، ع 2، السعودية، ص 1-15.

- ضرورة وجود تشريعات وتعليمات رقابية خاصة من اجل الرقابة على أداء البنوك الإسلامية.
- اعتماد مكونات النموذج المحاسبي المقترح والالتزام بمحتوياته وتطويره بشكل مستمر ليعكس المتغيرات والمتطلبات الجديدة.

دراسة (عبد الكريم وأبو صلاح، 2007)، بعنوان: "المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل الثانية دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين"<sup>7</sup> هدفت الدراسة إلى التعريف بمخاطر العمليات بصورة عامة ومن ثم التطرق إلى منهجيات احتسابها بالإضافة إلى الممارسات العالمية الفضلى لإدارة مخاطر التشغيل وآليات التعامل معها ، كما تطرقت الدراسة إلى أي مدى البنوك الفلسطينية لديها القدرة والكفاءة لإدارة هذه المخاطر وما هي أنواع المخاطر التشغيلية الأكثر أهمية التي تواجهها البنوك الفلسطينية والتي يتوجب التحوط لها وإدارتها من اجل تخفيض خسائرها التشغيلية.

ومن أهم النتائج لهذه الدراسة وجود قصور لدى البنوك الفلسطينية للالتزام بالمبادئ والممارسات العالمية الفضلى الخاصة بإداره مخاطر التشغيل والتي تعتبر من أهم أسباب عدم جهوزية البنوك الفلسطينية للامتثال لمقررات لجنة بازل للإشراف والرقابة المصرفية.

دراسة (بوعشة)، بعنوان: "تسيير المخاطر البنكية"<sup>8</sup>، اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي لتفسير فن إدارة المخاطر لمكونات ومرتكزات الصناعة المصرفية وإدارة هذه المخاطر بفعالية كبيرة للمحافظة على متانة وكفاءة القطاع المصرفي الجزائري عبر جهاز يهدف إلى تحديد وقياس ورقابة المخاطر التي تواجهها البنوك، وصياغة إجراءات وسياسات تحوطية لمواجهة المخاطر المختلفة على أسس علمية.

وخلصت الدراسة بتوصيات بضرورة وجود آليات إصلاح وتطوير مستمرة للجهاز المصرفي الجزائري كي تتماشى والتطورات والمتطلبات والتشريعات الدولية والإقليمية والمحلية.

دراسة (شاهين وصباح، 2011)، بعنوان: "اثر إدارة المخاطر على درجة الأمان في الجهاز

---

<sup>7</sup> ناصر عبد الكريم، مصطفى أبو صلاح، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل الثانية دراسة لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة في فلسطين، المؤتمر العلمي السنوي الخامس - جامعة فيلادلفيا الأردنية، الأردن، 2007، ص 1-47.

<sup>8</sup> مبارك بوعشة، تسيير المخاطر البنكية، مجلة العلوم الإنسانية، المركز الجامعي أم البواقي، ع27، الجزائر: 2007، ص 227-245.



المصرفي الفلسطيني"<sup>9</sup>، الدراسة تتناول بأسلوب تحليلي نقاشي أثر إدارة المخاطر على مستوى الأمان في البنوك العاملة في فلسطين عبر التحليل لمتغيرات البيانات المالية وتمثلت في مخاطر السيولة و المخاطر الائتمانية و أسعار الفائدة و المخاطر الرأس مالية وشملت عينة الدراسة 12 بنكا للفترة الزمنية 1997-2008، ومن نتائج الدراسة وجود علاقة طردية بين درجة الأمان المصرفي من جهة و كل من المخاطر المذكورة أعلاه باستثناء مخاطر الائتمان حيث وجدت الدراسة علاقة سالبة. وأوصت الدراسة بوجود الاهتمام والمتابعة لسلوك هذه المتغيرات وتطبيق معادلة التقدير المذكورة نظرا لدورها الفعال لإظهار الأثر للأوضاع المالية للبنوك على درجة الأمان المصرفي، وضرورة اتخاذ ما يستدعي من إجراءات من تطبيق السياسات المصرفية والرقابية الواضحة والمحددة من اجل إدارة المخاطر بكفاءة وفعالية لتحقيق الأمان المصرفي.

دراسة (المليجي، 2002)، بعنوان "تطوير القياس المحاسبي - للحكم على كفاية رأس المال في البنوك التقليدية": دراسة تطبيقية<sup>10</sup>، جاءت هذه الدراسة من أجل تطوير نموذج محاسبي للتحقق من كفاية رأس المال للبنوك التقليدية في جمهورية مصر، بهدف التوصل إلى معيار شامل يحوي جميع العناصر من اجل تقييم الكفاية الرأس مالية ومما يشمل أغلب المخاطر التي تواجهها البنوك التقليدية، وتحديدًا مخاطر الائتمان، التضخم، والسيولة والسوق. وقد خلصت الدراسة إلى عدم كفاءة المعايير الخاصة بكفاية رأس المال التي تم إعدادها بناءً على مقررات لجنة بازل للأشراف والرقابة المصرفية للعام 1988، والمقررات الصادرة عن البنك المركزي المصري للعام 1991، وللإطار الجديد الخاص لكفاية رأس المال للعام 1999. كما اتضح أيضا أنها لا تغطي معظم المخاطر التي تواجهها البنوك التقليدية المصرية، إضافة إلى افتقارها إلى جميع العناصر لتقييم كفاية رأس المال.

<sup>9</sup> علي عبد الله شاهين، بحية مصباح صباح، أثر إدارة المخاطر على درجة الأمان في الجهاز المصرفي الفلسطيني، جامعة الأقصى، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين، 2011، ص 1-29.

<sup>10</sup> هشام المليجي، تطوير القياس المحاسبي - للحكم على كفاية رأس المال في البنوك التقليدية، موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، مصر، 2002، المجلة العلمية لكلية التجارة، عدد 26.

دراسة (اتحاد المصارف العربية، 2002)، بعنوان "إدارة الأصول ومخاطر التمويل في العمل المصرفي التجاري والإسلامي، السعودية"<sup>11</sup>، هدفت الدراسة إلى التطرق لتقنيات إدارة الأصول في البنوك الإسلامية والتقليدية بالإضافة إلى المخاطر الملازمة إلى التمويل الإسلامي حيث شملت ثلاثة عشر فصلاً وركزت على الأصول في البنوك الإسلامية والتقليدية وكيفية وآليات إدارتها ولم يتم التطرق بالدراسة إلى كفاية رأس المال.

دراسة (حماد، 2007)، بعنوان "مخاطر الاستثمار في المصارف الإسلامية"<sup>12</sup>، أطروحة دكتوراه في الفقه وأصوله / الجامعة الأردنية - كلية الشريعة تطرقت الدراسة إلى مفاهيم وطبيعة المخاطر الاستثمارية في البنوك الإسلامية إضافة إلى آليات علاج المخاطر الناتجة من عدم الامتثال الأخلاقي للعملاء خصوصاً في صيغ تمويل المشاركة والمضاربة، إضافة إلى مخاطر مماثلة السداد من قبل العملاء في صيغ التمويل بالمراجحة، حيث استنتجت الدراسة أن هناك قصور في إعداد الجدوى الاقتصادية للمشاريع الاستثمارية والتي تعتبر من أهم المخاطر التي تتعرض لها البنوك الإسلامية.

دراسة (مرفت أبو كمال، 2007)، بعنوان "الإدارة الحديثة لمخاطر الائتمان في المصارف وفقاً للمعايير الدولية بازل II دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في فلسطين"<sup>13</sup>، ركزت الدراسة على التقييم الواقعي لاستراتيجيات نظم إدارة المخاطر الائتمانية التي تنهجها البنوك الفلسطينية بالإضافة إلى وضع إطار متكامل لمساعدة البنوك على تطوير تلك النظم تماشياً مع الممارسات الفضلى والمعايير الرقابية الإشرافية "متطلبات اتفاقية بازل الجديدة للإشراف والرقابة المصرفية بازل II" وتضمنت استمارة تشمل المعايير الحديثة لإدارة المخاطر الائتمانية، حيث نتج عن الدراسة عدة توصيات كان أهمها انه يتوجب على البنوك تشكيل إدارة متخصصة بالمخاطر الائتمانية للقيام بتحديد وقياس ومراقبة المخاطر الائتمانية.

---

<sup>11</sup> اتحاد المصارف العربية، إدارة الأصول ومخاطر التمويل في العمل المصرفي التجاري والإسلامي، السعودية، (السعودية: 2002)، ص 390.

<sup>12</sup> حمزة حماد، مخاطر الاستثمار في المصارف الإسلامية، أطروحة دكتوراه، الجامعة الأردنية، (عمان: 2007).

<sup>13</sup> مرفت أبو كمال، الإدارة الحديثة لمخاطر الائتمان في المصارف وفقاً للمعايير الدولية بازل II دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في فلسطين، الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، غزة، 2007 ص 223.

دراسة (عبد الحي، 2014)، بعنوان "استخدام تقنيات الهندسة المالية في إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية"<sup>14</sup>، عمد الباحث في دراسته التحليلية على المنهجية المحاسبية للتنبؤ بالمخاطر باستخدام التقنية الهندسية المالية لإدارة المخاطر المستخدمة في البنوك التقليدية ومدى تلائمها للتطبيق في البنوك الإسلامية فاعتمد الباحث استخدام مؤشر Z Score من أجل قياس الاستقرار المالي في المصارف بالإضافة إلى تقنية معدل العائد على رأس المال المعدل بالخطر RAROC لقياس مخاطر التشغيل كذلك من أجل احتساب رأس المال الاقتصادي لمواجهة المخاطر الرئيسية للبنك: المخاطر الائتمانية، مخاطر السوق، مخاطر التشغيل، كما اعتمد الباحث على التقنيات الهندسية المالية لقياس الخسائر الكارثية ومن أهم هذه التقنيات تقنية اختبار الإجهاد المالي (Stress Testing) التي تعتمد على نوعين من الاختبارات: اختبار تحليل الحساسية (Sensitivity analyses) واختبار تحليل السيناريو (scenario analyses). حيث جاءت نتيجة الدراسة انه من الممكن عملياً تطبيق التقنيات الهندسية المالية المستخدمة لإدارة المخاطر في البنوك التقليدية على البنوك الإسلامية وذلك بعد القيام ببعض التعديلات عليها.

دراسة (تركي مجرم الفواز، حسام علي داود، ياسر احمد عربيات، 2016)، بعنوان "إدارة مخاطر الائتمان في البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية في الأردن"<sup>15</sup>. الهدف من الدراسة هو المقارنة بين البنوك الإسلامية والتقليدية الأردنية في عمليات إدارة المخاطر الائتمانية حيث استخدم الأسلوب التحليلي الوصفي في الدراسة لتحديد هذه الاختلافات باستخدام استبيان (وزعت على ثلاثة عشر بنك: عشر بنوك تجارية وثلاث بنوك إسلامية أردني ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة انه لدى البنوك الإسلامية حساسية أكثر لعمليات إدارة مخاطر الائتمان، بالإضافة إلى وجود فارق كبير لدى البنوك الإسلامية والتقليدية لإدراك المخاطر الائتمانية وتحليلها وان هذا الفرق لصالح البنوك الإسلامية التي بينت الدراسة انه لديها كفاءة أعلى في تحليل وتقييم المخاطر الائتمانية من البنوك التقليدية.

<sup>14</sup> محمد عبد الحميد عبد الحي، استخدام تقنيات الهندسة المالية في إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، أطروحة دكتوراة، الجامعة العربية السورية، كلية الاقتصاد، سوريا، 2014.

<sup>15</sup> تركي مجرم الفواز، حسام علي داود، ياسر احمد عربيات، إدارة مخاطر الائتمان في البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م. 12، ع. 2، (الأردن: 2016).

دراسة (طهراوي، 2013)، بعنوان "إدارة المخاطر في الصيرفة الإسلامية في ظل معايير بازل" <sup>16</sup>، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الصيرفة الإسلامية ومدى قدرتها على تطبيق المعايير الدولية الاحترازية وخصوصاً قرارات لجنة بازل حيث تم اختبار ذلك في مجموعة البركة المصرفية وبيت التمويل الكويتي من خلال معرفة العلاقة بين المخاطر والعائد واستنتجت الدراسة أن نظام الصيرفة الإسلامية يسعى جاهداً إلى محاكاة التطورات العالمية في مجالات العمل المصرفي وإدارة المخاطر.

دراسة (ملك، 2020)، بعنوان: "واقع إدارة المخاطر في البنوك الفلسطينية وفق معايير بازل الثانية من وجهة نظر العاملين فيها" <sup>17</sup>، بحثت الدراسة الواقع العملي لإدارة المخاطر في البنوك العاملة في فلسطين وفق مقررات لجنة بازل الثانية وذلك من وجهة نظر العاملين فيها، وإلى أي مدى التزام البنوك بموضوع الدراسات بهذه المقررات، حيث استخدمت الدراسة منهج التحليل الوصفي من خلال إعداد استبانة لجمع بيانات أفراد العينة، حيث شمل المجتمع الكلي للدراسة كافة موظفي الإدارات الإقليمية في البنوك التقليدية العاملة في فلسطين. خلصت الدراسة إلى عدة توصيات وكان أهمها:

- زيادة اهتمام البنوك العاملة في فلسطين بتطوير الاستراتيجيات الخاصة بإدارة مخاطرها بحيث تصبح تتلاءم والمبادئ والممارسات الفضلى الصادرة عن لجنة بازل الثانية.
- حث إدارات البنوك الفلسطينية على دعم ورعاية وتعزيز دور دوائر المخاطر لديها وردفها بالكوادر الكفؤة والأنظمة الآلية المتقدمة لقياس وتحديد وإدارة المخاطر بشكل ففّعال.
- حث البنوك العاملة في فلسطين لإيلاء الإفصاح والشفافية عن البيانات المالية وغير المالية أهمية كبرى بما يشمل المخاطر التي تتعرض لها البنوك.
- حث سلطة النقد الفلسطينية على الاستمرار بتطوير أنظمة الرقابة المصرفية لديها وتحديث القوانين الحاكمة للبنوك الفلسطينية، لما لذلك من أهمية لدعم وحماية البنوك وتجنّبها لأي

<sup>16</sup> أسماء طهراوي، إدارة المخاطر في الصيرفة الإسلامية في ظل معايير بازل، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب مجلة الدراسات الاقتصادية الإسلامية، م19، ع. 1، (السعودية: 2013)، ص53-101.

<sup>17</sup> جنان عثمان ملك، واقع إدارة المخاطر في البنوك الفلسطينية وفق معايير بازل الثانية من وجهة نظر العاملين فيها، أطروحة ماجستير، جامعة القدس - أبو ديس، معهد الإدارة والاقتصاد، (القدس: 2020).

أزمات ومخاطر محلية، إقليمية أو دولية من الممكن أن تتعرض لها هذه البنوك. دراسة (خان، حبيب، 2013)، بعنوان: إدارة المخاطر: تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية،<sup>18</sup>، بحثت هذه الدراسة المفاهيم العامة المفاهيم ذات العلاقة بالمخاطر بصورة شمولية وتطرت إلى أساليب ومعايير إدارة المخاطر، حيث بحثت الدراسة بعض الأدوات الحديثة المستخدمة في المؤسسات المالية التقليدية، مثل تحليل الفجوة Analysis Gap، وتحليل الفترة - الفجوة Analysis Gap - Duration، والقيمة المعرضة للمخاطرة، ومعدل العائد المعدل، المشتقات المالية (العقود المستقبلية Futures، الخيارات Options، المقايضات Swaps: مقايضات أسعار الفائدة). كما بحثت مخاطر المؤسسات المالية الإسلامية: مخاطر الائتمان، ومخاطر السعر المرجعي، ومخاطر السيولة، ومخاطر التشغيل، والمخاطر القانونية، ومخاطر السحب، ومخاطر الثقة، ومخاطر نقل الخطر التجاري، ومخاطر صيغ التمويل الإسلامي (المراجحة، الإجارة، السلم، الاستصناع، المشاركة، المضاربة).

من الملاحظ أن تركيز هذه الدراسة كان على المخاطر بشكل عام من حيث وسائل إدارتها، تخفيضها واحتواءها بالإضافة إلى البيئة الرقابية والأمور الشرعية المتعلقة بصيغ التمويل الإسلامية، دونما الاعتماد على معايير عالمية لذلك كميّار كفاية رأس المال حسب مقررات لجنة بازل 1، 2، 3.

جملة من المضامين المهمة والمتعلقة بإدارة المخاطر، التي إن تم تطبيقها من شأنه أن يؤسس إلى تطوير وتعزيز الثقافة المتعلقة بإدارة المخاطر في البنوك الإسلامية:

- إدارات البنوك الإسلامية بحاجة إلى تهيئة البيئة المناسبة لإدارة المخاطر، عبر التحديد الواضح للأهداف والخطط المتعلقة بإدارة المخاطر، ورفع البنوك بالأنظمة التقنية القادرة على قياس وتحديد تعرض البنك للمخاطر للتمكن من السيطرة عليها أو تخفيف أثرها في حال حدوثها، إضافة إلى إنشاء نظام رقابي ذكي للرقابة الداخلية.

- تطوير تكوين نظام قوي لإصدار التقارير الدورية المتعلقة بالمخاطر، مثل: تقارير كفاية

<sup>18</sup> طارق الله خان، أحمد حبيب، إدارة المخاطر: تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد الإسلامي، م19، ع2، ص: 107-111، (السعودية: 2013).

رأس المال، تقرير الأحداث التشغيلية، تقارير بالمخاطر المالية، تقارير لمؤشرات المخاطر. دراسة (شاهين، 2021)، بعنوان "علاقة إدارة المخاطر والربحية - حالة البنوك التقليدية في فلسطين"<sup>19</sup>، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة فيما إذا كان هناك علاقة تربط ما بين إدارة المخاطر الائتمانية وربحية البنوك التقليدية العاملة في فلسطين ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على 4 متغيرات، وهي: العائد على حقوق الملكية، العائد على الأصول كمتغيرين تابعين، إضافة إلى المتغيرين المستقلين: كفاية رأس المال والقروض غير العاملة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المخاطر الائتمانية لها أثر مرتفع على الربحية في البنوك التقليدية، وتبين ذلك من خلال النتائج التي أظهرت علاقة بين المخاطر الائتمانية والربحية، إضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين كفاية رأس المال مع متغيرين للربحية مع العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية.

ومن توصيات هذه الدراسة:

- اعتبار المخاطر الائتمانية والكفاية الرأسمالية من المؤشرات المهمة على الربحية للبنوك التقليدية الفلسطينية.

- حث البنوك التقليدية إلى زيادة تركيزها في تحسين إدارة هذه المؤشرات لأن ذلك سوف يؤثر إيجاباً على الربحية للبنوك التقليدية.

دراسة (الشيخ عيد، 2021)، بعنوان، "أثر المخاطر المصرفية على عوائد الجهاز المصرفي الفلسطيني للفترة 2006-2019"<sup>20</sup>، الهدف من الدراسة معرفة أثر المخاطر المصرفية على العوائد للجهاز المصرفي في فلسطين ما بين (2006 إلى 2019)، من خلال المناقشة والتحليل القياسي لاختبارات قياسية خاصة متعلقة ببيانات السلاسل الزمنية معتمدة على مصادر البيانات من الإحصائيات الصادرة عبر تقارير شهرية من سلطة النقد الفلسطينية. أظهرت الدراسة أن هناك علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة: المخاطر الرأسمالية، والمخاطر الائتمانية، ومخاطر السيولة، ومخاطر سعر الفائدة، مع المتغير التابع وهو: معدل العائد على

<sup>19</sup> ياسر أحمد شاهين، علاقة إدارة المخاطر والربحية - حالة البنوك التقليدية في فلسطين، جامعة فلسطين الأهلية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، مج 1، ع 8، (فلسطين: 2021) ص 1-12.

<sup>20</sup> جلال نافل الشيخ عيد، أثر المخاطر المصرفية على عوائد الجهاز المصرفي الفلسطيني للفترة 2006-2019، مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، مج 23، ع 2، (غزة: 2021) ص 133-164.

الأصول. وأوصت الدراسة بأهمية أن يتمتع متخذي القرارات الائتمانية بالتأني لتحقيق أرباح مقبولة ضمن مخاطر ائتمانية محسوبة وعدم الإفراط بمنح التسهيلات.

دراسة (معاريف، شيخي، زناقي، 2019)، بعنوان، "الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر المصرفية في البنوك"<sup>21</sup>، سلطت هذه الدراسة الضوء على مساهمة الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر البنكية، حيث إن المخاطر تعتبر من الركائز الأساسية للحوكمة في البنوك خصوصا بعد فصل مجلس الإدارة للبنوك عن إدارتها التنفيذية. اعتمدت هذه الدراسة لتحليل دور الحوكمة في دعم جهود إدارة المخاطر على المنهج الوصفي لغايات تحقيق حوكمة المخاطر في المصارف. وبالتالي نتج عن هذه الدراسة إلى أن التزام البنوك بأسس ومبادئ الحوكمة يؤدي إلى تنشيط وتعزيز الدور الذي تلعبه إدارة المخاطر في البنوك وبما يحقق أهداف وثقة ذوي المصالح من مودعين ومساهمين ومشرعين ومائحين وغيرهم من أصحاب المصالح.

دراسة (زرارقي، 2012)، بعنوان "إدارة المخاطر الائتمانية في المصارف الإسلامية - دراسة حالة بنك البركة الجزائري"<sup>22</sup>، تعطي هذه الدراسة تصور شامل لمختلف المخاطر التي تتعرض لها البنوك الإسلامية، كما أبرزت الدراسة الآليات لتوظيف النظم الرقابة العالمية لغايات إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية، وتحديد أنواع المخاطر الائتمانية ومصادرها ومراحل إدارتها، إضافة إلى معرفة طبيعة إدارة المخاطر الائتمانية في البنوك الإسلامية.

أظهرت هذه الدراسة أن المخاطر الائتمانية التي تواجهها البنوك الإسلامية أعلى من تلك التي تواجهها البنوك التقليدية، وهذا يعود إلى الطبيعة التمويلية التي تتفرد بها البنوك الإسلامية من القيود الشرعية التي تفرضها على البنوك الإسلامية عبر استخدام آليات محددة للتعامل مع مخاطر الائتمان على غرار تلك الآليات التي تستخدمها البنوك التقليدية والتي تعتبر أكثر مرونة. إضافة إلى وجود عدة مخاطر تتخطى مخاطر الائتمان تواجهها البنوك الإسلامية مثل مخاطر الاستثمار، مخاطر السوق، مخاطر السيولة، مخاطر معدل العائد، مخاطر التشغيل، ومخاطر السمعة. وأوصت الدراسة إلى ضرورة إعداد وتطوير منهجيات ذات طابع إحصائي تتلاءم

<sup>21</sup> معاريف محمد، شيخي مختارية، زناقي بشير، الحوكمة ودورها في إدارة المخاطر المصرفية في البنوك، مجلة التكامل الاقتصادي، مج 7، ع 1، (الجزائر: 2019) ص 30-43.

<sup>22</sup> زرارقي، هاجر، إدارة المخاطر الائتمانية في المصارف الإسلامية دراسة حالة بنك البركة الجزائري، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس - سطيف، (الجزائر: 2012).

مع الطبيعة التي تعمل بها البنوك الإسلامية وإعداد إجراءات وأنظمة خاصة بالبنوك الإسلامية للمساعدة في تطبيق متطلبات إدارة المخاطر، وخلق جسور وقنوات للتواصل والتعاون بين مجلس الخدمات المالية الإسلامية IFSB ولجنة بازل للإشراف والرقابة المصرفية من أجل تحسين أداء البنوك الإسلامية في إدارة المخاطر، بالإضافة إلى التعاون مع الشركات الاستشارية العالمية المعروفة لوضع أسس ومنهجيات مبتكرة لإدارة المخاطر تتلاءم مع أنشطة وطبيعة عمل البنوك الإسلامية. كما حثّت الدراسة البنوك الإسلامية إلى تحديث نظمها الرقابية الداخلية من تصنيف مخاطرها بطريقة تتناسب مع المتطلبات الحديثة والممارسات العالمية الفضلى في هذا الإطار.

دراسة (بن موسى، 2021)، بعنوان، "دراسة مدى تطبيق إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية والتمويلية -دراسة عينية من المؤسسات في الجزائر-"<sup>23</sup>، تستعرض الدراسة المفاهيم الخاصة بالمخاطر المالية وأسس إدارتها، إضافة إلى التعريف بأنواع وتعريفات تلك المخاطر التي تتعرض لها مؤسسات التمويل والاقتصاد، واستراتيجيات وأدوات التحوط المتوفرة لهذه المؤسسات لإدارة تلك المخاطر، إضافة إلى تضمن الدراسة إلى الجانب التطبيقي من خلال إجراء دراسة ميدانية تغطي بعض مؤسسات التمويل والاقتصاد في الجزائر. وفيما يلي أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة تأسيس دائرة مختصة بإدارة المخاطر في كل مؤسسة أو منشأة اقتصادية تعنى بتحديد وقياس وإدارة المخاطر المالية.
- حث المؤسسات والمنشآت الاقتصادية إلى الاستثمار التقني في إدارة وتحليل وقياس مخاطرها.
- تعزيز بناء ثقافة إدارة المخاطر وتبادل الخبرات بين جميع موظفي المؤسسة.

---

<sup>23</sup> سماح بن موسى، دراسة مدى تطبيق إدارة المخاطر المالية في المؤسسات الاقتصادية والتمويلية: دراسة عينية من المؤسسات في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة أحمد دراية، كلية العلوم الاقتصادية والتقليدية وعلوم التسيير، (الجزائر: 2021).



دراسة (المخلافي، 2004)، بعنوان "تحليل كفاية رأس المال المصرفي على وفق المعايير الدولية: دراسة حالة المصارف اليمنية"<sup>24</sup>، شملت الدراسة خمسة بنوك تجارية يمنية للفترة 1998 إلى 2002، هدفت الدراسة إلى تبيان وفحص أثر الكفاية الرأسمالية للبنك في كل من مؤشرات المخاطر المصرفية والعائد ومدى انعكاس ذلك على قيمة البنك. والمؤشرات التسع المستخدمة في الدراسة للكفاية الرأسمالية: رأس المال إلى الموجودات المرجحة بالمخاطر رأس المال إلى الالتزامات العرضية، رأس المال إلى الاستثمارات، رأس المال الحر إلى الأصول العاملة، رأس المال الحر إلى الأصول الخطرة، رأس المال إلى الأصول الخطرة، رأس المال إلى التسهيلات، رأس المال إلى إجمالي الأصول، ورأس المال إلى الودائع. أما المؤشرات الثلاث للمخاطر المصرفية: مخاطر السيولة، مخاطر سعر الفائدة، والمخاطر الائتمانية. واستخدمت الدراسة تسع مؤشرات للعائد المصرفي، وكانت: معدل القوة الإيرادية للموارد المتاحة، معدل العائد على الأموال المتاحة، معدل العائد على الودائع، معدل العائد على حقوق الملكية مضاعف الرافعة المالية، معدل العائد على الأصول، معدل دوران الأصول، هامش صافي الدخل، وهامش الفائدة الصافي. حيث أثبتت الدراسة أن العائد المصرفي ومؤشرات الماطر المصرفية تتأثران بالمؤشرات الخاصة بالكفاية الرأسمالية وهذا التأثير سوف ينعكس في قيمة المصرف.

دراسة (قندوز، 2012) بعنوان "إدارة المخاطر بالصناعة المالية الإسلامية: مدخل الهندسة المالية"<sup>25</sup>، هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن مداخل مستحدثة ومبتكرة لتطوير أدوات مالية لإدارة مخاطر التمويل الإسلامي، وبيان مجموعة من المفاهيم كالخطر وإدارة المخاطر والهندسة المالية الإسلامية وبعض الأدوات التي أمكن ابتكارها من خلال الهندسة المالية الإسلامية للتعامل مع مخاطر التمويل الإسلامي.

خلصت الدراسة إلى أن هناك نقصاً كبيراً في أدوات إدارة المخاطر بالصناعة المالية الإسلامية. وفي ظل عوامة أسواق المال وزيادة حجم المخاطر وحدتها وسرعة انتقالها، وكذا في ظل متطلبات لجنة بازل 2، فإن ضرورة إيجاد منهج إسلامي لإدارة المخاطر تبدو جلية. وحاولت الدراسة

<sup>24</sup> عبد العزيز المخلافي، تحليل كفاية رأس المال المصرفي على وفق المعايير الدولية: دراسة حالة المصارف اليمنية، رسالة دكتوراة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، (بغداد: 2004).

<sup>25</sup> قندوز، عبد الكريم احمد، إدارة المخاطر بالصناعة المالية الإسلامية: مدخل الهندسة المالية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، ع.9، ص 1-20، (السعودية: 2012).

عرض أحد مداخل تطوير الأدوات المالية الإسلامية لإدارة المخاطر، وهو مدخل الهندسة المالية الإسلامية.

دراسة (بوقري، 2005)، بعنوان "مخاطر صيغ التمويل التقليدية الإسلامية في البنوك السعودية"<sup>26</sup>، الهدف من الدراسة هو تحليل المخاطر التي تواجهها البنوك الإسلامية في تمويلاتها في السعودية، وركزت على المخاطر بشكل عام مع تركيز أكثر على مخاطر التمويل الإسلامية من خلال استعراض مصادرها وطرق قياسها وتخفيضها والرقابة عليها، ومن أهم ما توصلت له هذه الدراسة:

- محدودية مساهمة البنوك الإسلامية في التنمية الاقتصادية بسبب تركيزها في تمويلاتها على المشاركة في الربح والخسارة قصيرة الأجل كالتورق والمراجحة والابتعاد عن التمويلات طويلة الأجل والأقرب لسمات التمويل الإسلامي كالمضاربة والمشاركة والاستصناع والإجارة.
- مخاطر التمويل بالصيغ الإسلامية أعلى من مخاطر التمويل للمصارف التقليدية.
- ومن أهم توصيات الدراسة توجيه العاملين في البنوك الإسلامية إلى التدريب على صيغ التمويل الإسلامي واستبدال الديون بالاستثمارات، إضافة إلى تأسيس لجنة مستقلة ومتخصصة لإدارة مخاطر صيغ التمويل في البنوك الإسلامية.

دراسة (عثمان، 2009)، أطروحة دكتورة بعنوان "إدارة الموجودات/ المطلوبات لدى المصارف الإسلامية والمصارف التقليدية- دراسة تحليلية تطبيقية مقارنة"<sup>27</sup>، ومن أهم النتائج لهذه الأطروحة بأن البنوك التقليدية تتعرض لدرجة مخاطر أقل من البنوك الإسلامية، ويعزى ذلك لقيامها بأعمال إقراض النقود الذي يؤدي إلى تعرضها للمخاطر الائتمانية، بالمقابل فإن البنوك الإسلامية تقوم بأعمالها على قاعدة الخرج بالضمان والذي يؤدي إلى تعرضها لمخاطر أدوات الاستثمار الإسلامية، بالإضافة إلى مخاطر الائتمان، من خلال خلط رأس المال بالعمل عبر تقديم العمليات التمويلية المختلفة كالبيع والمشاركات والإيجارات، حيث ينتج عن هذه العمليات مخاطر متعددة.

<sup>26</sup> بوقري، عادل، مخاطر صيغ التمويل التقليدية الإسلامية في البنوك السعودية، أطروحة دكتورة، كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، (السعودية: 2005).

<sup>27</sup> عثمان عمر، "إدارة الموجودات/ المطلوبات لدى المصارف الإسلامية والمصارف التقليدية- دراسة تحليلية تطبيقية مقارنة"، جامعة دمشق، سوريا: (2009).

أما الإضافة التي تميزت بها هذه الأطروحة، هي تقديم مفهوم أوسع للمخاطر التي تتعرض لها البنوك والتي لا تقتصر فقط في مخاطر الائتمان، كما بينت الاختلاف والتشابه في إدارة المخاطر بين البنوك التقليدية والإسلامية.

دراسة ( الشيخ، 2009)، بعنوان، " إدارة المخاطر واثرها في اتخاذ قرارات الائتمان المصرفي وفق مقررات بازل دراسة حالة البنك السوداني الفرنسي"<sup>28</sup>، تهدف الدراسة للتعرف على أثر إدارة المخاطر في اتخاذ قرارات الائتمان وفق مقررات بازل، للوصول إلى نتائج وتوصيات تسترشد بها البنوك عند اتخاذ قراراتها الائتمانية لتقليل نسبة التعثر وتفاذي اتخاذ قرارات ائتمانية تنتهي بتعثر العملاء طالبي الائتمان قدر الإمكان، حيث توصلت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر وعملية اتخاذ قرارات الائتمان، وان قياس درجة مخاطر المعتمد طالب الائتمان محدد.

دراسة (حجازي وآخرون، 2021)، بعنوان "أثر إدارة المخاطر على ربحية البنوك الإسلامية في قطاع غزة"<sup>29</sup>، كان الهدف منها هو دراسة أثر كل من إدارة مخاطر الائتمان وإدارة مخاطر السوق وإدارة مخاطر التشغيل على ربحية البنوك الإسلامية في قطاع غزة، وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية جاء مرتفعة، وأن البنوك الإسلامية تجمع معلومات كافية حول المعتمدين قبل منح التسهيلات البنكية وانه توجد آليات وخطط لز لإدارة مخاطر السوق ومواجهتها، وتبين وجود اهتمام بتفعيل آليات التواصل بين أقسام البنك لإدارة العمليات التشغيلية.

في دراسة سراح موصو، 2019 (هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم الأداء المالي وأهميته بالنسبة لبنك المؤسسة العربية البنكية (ABC الأردن) خلال الفئة 2013-2018 وذلك باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية، وتوصلت الدراسة إلى أداء البنك قيد الدراسة كان جيداً خلال هذه الفترة وذلك من خلال تحقيق معدلات ربحية جيدة وتوفره على السيولة

---

<sup>28</sup> صالح الشيخ، إدارة المخاطر وأثرها في اتخاذ قرارات الائتمان المصرفي وفق مقررات بازل دراسة حالة البنك السوداني الفرنسي، 2009، ص 221.

<sup>29</sup> حجازي، وآخرون، أثر إدارة المخاطر على ربحية البنوك الإسلامية في قطاع غزة، Journal of Economic Growth and Entrepreneurship Vol. 4, No. 4, 39-65(2021).

الكافية التي تجعله بعيدا عن المخاطر<sup>30</sup>

### 1.1.1 القسم الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

دراسة (واديسانجي نيومان وآخرون، 2018)<sup>31</sup>، بعنوان "literature review on the effectiveness of risk management systems on financial Performance in public setting"، تبين هذه الدراسة أنّ وجود إدارة مخاطر في المؤسسة لها تأثيرات إيجابية ملحوظة على الأداء التنظيمي من خلال تقليل مخاطر الاحتيال ورضا العملاء والاحتفاظ بولائهم. ومع ذلك، أثبتت الدراسة أنّ اعتماد وتطبيق نظام فعال لإدارة المخاطر يتأثر سلبًا بعوائق رئيسية مثل نقص الموظفين المدربين الذي يؤدي إلى وجود فجوة معرفية، وعدم وجود لجنة تدقيق، وعدم وجود تبني ودعم من الإدارة العليا. كما بحثت الدراسة آثار تطبيق إدارة المخاطر على الأداء التنظيمي حيث لوحظت مثل هذه الآثار مثل الحد من الاحتيال ورضا العملاء.

أثبتت الدراسة أنّ وجود إدارة مخاطر لدى المؤسسة لها تأثيرات ملموسة وإيجابية على أداء المؤسسة من خلال تخفيض مخاطر الاحتيال والحفاظ على ولاء عملاء المؤسسة وتحقيق رضاهم، وبالرغم من ذلك فإنّ هناك معوقات لتطبيق نظام إدارة المخاطر في المؤسسة، على سبيل المثال ضعف التدريب والتوعية لدى الموظفين مما يخلق لديهم فجوة معرفية، عدم وجود لجان للتدقيق الداخلي بالإضافة إلى عدم وجود دعم ورعاية من قبل الإدارة العليا لجهود إدارة المخاطر في المؤسسة.

دراسة (Ernest Young 2014)<sup>32</sup> بعنوان "Ernest Young (2014) Risk culture at the forefront of banking," Risk management survey of major financial institution"، أظهرت الدراسة أنّه يجب على مجالس إدارة البنوك أن تضع أهدافًا واضحة

---

<sup>30</sup> سراح موصو ود / نعمان محمول- Evaluating the financial performance of commercial banks - A case study of Arab Banking Corporation Bank. (ABC Jordan) during the period 2011-2018-

<sup>31</sup> Wadesango Newman and Shava Faith, "literature review on the effectiveness of risk management systems on financial Performance in public setting," *Academy of Strategic Management Journal* 117 (2018), 12.

<sup>32</sup> Ernest Young, Risk culture at the forefront of banking," Risk management survey of major financial institution," *Institute of International Finance* 10 (2014): 1-50.

جدًا وأن تدعم وجود ثقافة قوية لضمان تحويل التطلعات إلى تطبيقات عملية من خلال هذه الثقافة. وأنّ ثقافة المخاطر أمر بالغ الأهمية في كل ما نقوم به من أعمال وربما تكون أعظم ضماناتنا كمؤسسة. وإنه من الأهمية بمكان أن تكون [ثقافة مخاطر قوية] جزءًا لا يتجزأ من الحمض النووي للشركة، وهذا لن يحدث بين عشية وضحاها. وأردفت الدراسة أنه يجب على المشرعين أن ينظروا فيما إذا كانت ثقافة المخاطر في البنك مناسبة لنطاق وتعقيد وطبيعة أعمال البنك ومدى استنادها إلى قيم واضحة ومفصلة تدار بعناية من أعلى الهرم في المؤسسة المالية. وعادة ما يتم تعريف ثقافة المخاطر على أنها مجموعة فرعية من الثقافة الأوسع للمؤسسة، حيث يركز المشرعون على الأعراف والمواقف والسلوكيات ذات العلاقة بمدى إدراك ووعي الناس إلى إدارة المخاطر.

دراسة (Kiragu، 2014)<sup>33</sup>، بعنوان **"Assessment of Challenges Facing Insurance Companies in Building Competitive Advantage in Kenya"** أكد فيها الباحث أنّ ممارسة ثقافة المخاطر يؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي للمؤسسة من خلال التحكم في الخسائر وتخفيف المخاطر من خلال تحويل هذه المخاطر إلى شركات التأمين حيث أوضحت الدراسة أنّ وجود ثقافة مخاطر لدى المؤسسة تُحسن بشكل كبير العائد على أصول المؤسسة، وقد أكدت الدراسة أنّ تقليل المخاطر يزيد من جودة الخدمة وكذلك الأداء المالي للشركة. وأضافت أن هناك علاقة طردية ما بين التقليل من المخاطر والأداء المالي في المؤسسة.

دراسة (أرنست ويونج، 2014)<sup>34</sup>، بعنوان **"Risk Culture at the Forefront of Banking," Risk Management Survey of Major Financial Institution,** كشفت فيه أنّ الشركات التي لديها ممارسات جيدة في الحد من المخاطر ونضج في المخاطر المرتبطة بعملياتها تؤدي إلى زيادة في الإيرادات بعائد أفضل على الأصول وبالتالي على الأداء المالي لها. حيث أثبتت الدراسة أنّ هناك علاقة طردية بين تأثير إدارة

---

<sup>33</sup> Kiragu, M, Sammy, "Assessment of challenges facing Insurance companies in building competitive advantage in Kenya," *International Journal of Social Sciences and entrepreneurship* 1 (2014): 1-23.

<sup>34</sup> EY, Risk culture at the forefront of banking," Risk management survey of major financial institution," *Institute of International Finance* 10 (2014): 1-50.

المخاطر والأداء التنظيمي للمؤسسة.

دراسة (Mir, 2014)<sup>35</sup>، بعنوان " **Toward understanding the impact of organizational culture and risk management in banking sector in developing countries** "، وقد بينت نتائج دراسة على مجموعة من البنوك في البلدان النامية أنّ ثقافة المخاطر لها تأثير على الأداء المالي والإداري للمؤسسة وتساعد في فهم التغيرات الحاصلة في القطاع المصرفي في هذه البلدان والتي يتوجب فهمها بصورة صحيحة من أجل القيام بإدارة سليمة في المؤسسة المصرفية وقد خلصت الدراسة إلى أنّ وجود ثقافة المخاطر عالية لدى الإدارة العليا يساهم إدارة القطاع المصرفي في البلدان النامية بشكل فاعل.

دراسة (Kpodo and Agyekum, 2013)<sup>36</sup>، بعنوان " **The Effects of Risk Culture on Organizational Performance - The Cases of Some Selected Financial Institutions in Ghana** "، بينت الدراسة أنّه يتوجب أن يكون هناك مؤشرات أداء لتقييم تطور ثقافة المخاطر من أجل تطوير إدارة مخاطر فاعلة مع الأخذ بعين الاعتبار الإطار العام لمستوى المخاطر المقبول لكل بنك على حدة وقد بينت أنّ وجود ثقافة مخاطر فعالة يساهم في فهم شامل للعوامل المؤثرة للأداء في المؤسسة المصرفية<sup>37</sup>.

دراسة (Wadesango and Shava, 2012)<sup>38</sup>، بعنوان " **literature review on the effectiveness of risk management systems on financial Performance in public setting,** "، لمعرفة أثر ثقافة المخاطر في الحد من مخاطر الاحتيال أوضحت الدراسة أن ذلك يتم من خلال المراقبة والتحكم عن طريق وضع معايير للسياسات لضمان تقليل المخاطر إلى الحد الأدنى حيث أوضحت الدراسة أنّ وجود وعي

---

<sup>35</sup> Mir S. Zahra, "Toward understanding the impact of organizational culture and risk management in banking sector in developing countries," *Royal Institute of technology Stockholm*, (2014): 5-35.

<sup>36</sup> Benjamin Kpodo and kofi agyekum, " *The effect of risk culture on organizational performance,* " *International journal of science and research*, (2013): 3-40.

<sup>37</sup> Benjamin Kpodo and kofi agyekum, " The effect of risk culture on organizational performance," *International journal of science and research*, (2013): 3-40.

<sup>38</sup> Wadesango Newman and Shava Faith, "literature review on the effectiveness of risk management systems on financial Performance in public setting," *Academy of Strategic Management Journal*, 2 (2018): 117.

لدى الموظفين في المؤسسة ووضع سياسات وإجراءات والتزام الموظفين فيها يساهم في تقليل المخاطر إلى الحد الأدنى.

وفي دراسة استهدفت التعرف على بعض خصائص البيئة التقنية وتكنولوجيا المعلومات (الخصائص الإدارية، خصائص الملاءمة، خصائص الأمن والسلامة) وقياس مدى توافرها في المصارف الأردنية، وتحديد مدى تأثير هذه الخصائص في مخاطر الرقابة التشغيلية في المصارف الأردنية من وجهة نظر كل من العاملين في دوائر الرقابة والتدقيق الداخلي في المصارف الأردنية والمدققين الخارجيين لهذه المصارف ومدى توافق آراء عينة الدراسة في الإجابة عن تساؤلات الدراسة.

### خلاصة الدراسات السابقة

يظفر هذا الفصل بأهمية كبيرة وحرص كبير من قبل هذه الدراسة لما يحتويه من كوكبة من المراجع والدراسات والمشاريع السابقة والتي مما لا شك فيه تصب جميعها بشكل مباشر أو غير مباشر لتثري هذه الدراسة بطريقة أو بأخرى، من هنا فان الدراسة سوف تركز في الجوانب والمراحل المختلفة على هذه الأعمال حيث تعتبر اللبنة الأولى التي تم التأسيس عليها لإنجاز هذه الدراسة المتواضعة، حيث تميزت هذه الدراسات السابقة بتناولها جميع أنواع المخاطر المالية وغير المالية التي قد تواجهها البنوك الإسلامية والتقليدية على حدٍ سواء مع وجود فروق في بعض المخاطر والمفاهيم التي تتفرد بها البنوك الإسلامية عن التقليدية.

**ومن أهم النتائج المهمة في إدارة المخاطر التي استقيناها من هذا الفصل ما يلي:**

- على حد سواء تعطي البنوك الإسلامية والتقليدية أهمية كبيرة لإدارة مخاطرها المصرفية؛
- وجود اختلاف بين البنوك الإسلامية والتقليدية في طبيعة إدارة مخاطرها المصرفية وذلك لاختلاف طبيعة وماهية مخاطرها التي تتميز كل منها عن الأخرى؛
- تعتمد البنوك التقليدية في إدارة مخاطرها على مقررات لجنة بازل للإشراف والرقابة المصرفية، بينما تعتمد البنوك الإسلامية على المعايير والمقررات الصادرة عن مجلس الخدمات الإسلامية التي تعتمد الشريعة الإسلامية كأساس للمعايير؛
- تعتبر إدارة المخاطر المصرفية صمام أمان للبنوك الإسلامية والتقليدية على حد سواء عبر التنبؤ بالمخاطر، وقياسها، ووضع الخطط لمعالجتها والاستراتيجيات للتصدي لها.

- البنوك التقليدية تكون أكثر عرضة للمخاطر المنقولة، بخلاف البنوك الإسلامية في ليست عرضة لمثل هذه المخاطر كونها تعمل بالصيغ التمويلية الإسلامية؛
- أهمية تفعيل الحوكمة المؤسسية بمختلف مكوناتها وعملياتها وخصوصا المتعلقة بإدارة المخاطر لتحقيق أهم مبادئها والتي تتجسد أغلبها في المبادئ الإسلامية كالمعاملة العادلة والشفافية؛

### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

على الرغم مما تكتنزه الدراسات السالفة من القيم المضافة في مجال الاقتصاد الإسلامي والتجاري، وما تحتويه من إضافات علمية واضحة للعيان إلا أن هذه الدراسة تتميز عن سابقتها بالنقاط التالية:

- أن الدراسات التي تناولت موضوع ثقافة المخاطر في القطاع البنكي الفلسطيني قد تكون نادرة أو غير موجودة فجاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على واقع مستوى ثقافة المخاطر في البنوك العاملة في فلسطين ومدى اختلاف أو تشابه هذه الثقافة بين البنوك التقليدية والإسلامية وأهمية الدور الذي تقوم به السلطات التشريعية والرقابية (سلطة النقد الفلسطينية) لتعزيز هذه الثقافة لدى البنوك. وقد بحثت الأطروحة أثر ثقافة إدارة المخاطر على المستويين المالي والإداري معاً حيث افتقرت الدراسات السابقة للتطرق لهما وكانت في معظمها تركز على الجانب المالي فقط دون الإداري فكان ذلك أحد أسباب أهميتها.
- يكمن تميّز أهمية هذه الدراسة عن سابقتها في أنها تهتم بقياس أثر وجود ثقافة إدارة المخاطر لدى العاملين في البنوك الإسلامية والتقليدية وأثرها الإيجابي على الأداء المالي لهذه البنوك من حيث جودة الائتمان وكفاية رأس المال ونسبة تغطية السيولة ودراسة تفضيلية وتحليل لمؤشرات قياس المخاطر الائتمانية لقياس أثر وجود ثقافة إدارة المخاطر ومن هذه المؤشرات مؤشر معدل نمو الائتمان، مؤشر صافي الخسارة إلى إجمالي الائتمان، نسبة مخصصات الديون المعدومة إلى إجمالي الائتمان، مؤشر مخصصات الديون المعدومة إلى صافي الخسارة، ومؤشر صافي الأرباح إلى صافي خسارة القروض.
- بالإضافة إلى الأثر الإداري أو التنظيمي من حيث قدرة العاملين على اتخاذ القرارات الائتمانية وغيرها المبنية على المخاطر المحسوبة إضافة إلى قدرتهم على ربط العائد بالمخاطرة.



● اعتمدت الدراسة على أطر ونماذج علمية عالمية لقياس ثقافة المخاطر مثل إطار مكيزي الذي يعتبر عدم وجود ثقافة مخاطر في المصارف من أحد أسباب الإخفاقات التي حصلت في النظام المصرفي والتي أدت إلى أزمة الائتمان والسيولة بالإضافة إلى إطار ونموذج برايس ووتر هاوس كوبرز الذي يعتبر وجود ثقافة إدارة المخاطر جزءاً مهماً من أهداف المؤسسة كما اعتبر أن إدارة المخاطر لا تقتصر فقط على وضع السياسات والإجراءات وإنما تهدف إلى تعزيز ثقافة المخاطر من أجل إجراء الأنشطة بشكل صحيح وفعال وفي الوقت المناسب وبالتالي فإنّ نتائج هذه الدراسة سوف تساعد وتفيد عدد من المؤسسات والبنوك المحلية والدولية في اتخاذ التدابير والإجراءات المناسبة لتعزيز وجود ثقافة إدارة مخاطر متأصلة لدى العاملين فيها حيث أن وجودها كما بيّنت الدراسة له أثر إيجابي على المستويين المالي والإداري التنظيمي.

### مخطط الدراسة (تصميم الرسالة)

تنقسم هذه الدراسة إلى مقدمة وأربعة فصول وخاتمة، كالاتي:

**المقدمة** وتتضمن مشكلة الدراسة، وحدود الدراسة، وفرضيات الدراسة، وأهداف الدراسة، وأهمية الدراسة، وأسباب ودوافع اختيار الموضوع، والدراسات السابقة، بالإضافة العلمية لهذه الدراسة.

**الفصل الأول التطور التاريخي للقطاع الاقتصادي والمصرفي والرقابي الفلسطيني بين التحديات والمخاطر والفرص، ويتضمن:** نبذة عن المؤشرات الاقتصادية في فلسطين (الناتج الإجمالي المحلي، الطلب الكلي، البطالة)، البيئة التنظيمية والتشريعية، القطاع البنكي الفلسطيني ومؤشراته، البنوك الإسلامية والتقليدية في فلسطين، واقع البنوك التقليدية والإسلامية في فلسطين.

**الفصل الثاني ماهية وأهمية إدارة المخاطر في البنوك الفلسطينية، ويتضمن:** مفهوم المخاطر في اللغة، والاصطلاح، الفقه، القانون وتعريف لجنة بازل وبنك التسويات الدولية، والمعايير والمقررات الرقابية النازمة لإدارة المخاطر في البنوك التقليدية والإسلامية، وأنواع المخاطر في البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية، ومفهوم إدارة المخاطر، وخطوات إدارة المخاطر وأهميتها، وحوكمة البنوك وإدارة المخاطر، والعلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المالي والإداري، وثقافة إدارة

المخاطر وأهميتها في البنوك الإسلامية والتقليدية في فلسطين، وأثر ثقافة إدارة المخاطر في مؤشرات الأداء للقطاع البنكي وأهمية إدارة ثقافة إدارة المخاطر في البنوك التقليدية والإسلامية.

**الفصل الثالث الإطار العملي للدراسة "المنهجية والإجراءات"، ويتضمن: المنهجية المستخدمة في الدراسة، وتصميم الدراسة، والمصادر الثانوية والأولية للدراسة، ومجتمع الدراسة وعينها، وطرق جمع البيانات، والمعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة.**

**الفصل الرابع التحليل الإحصائي وعرض نتائج الدراسة، ويتضمن: التحليل الإحصائي، وعرض نتائج الدراسة وفرضياتها ونتائج التحليل والفرضيات.**



## الفصل الأول

### التطور التاريخي للقطاع الاقتصادي والمصرفي والرقابي الفلسطيني بين التحديات

#### والمخاطر والفرص

#### تمهيد

تعتمد القوة الاقتصادية لأي دولة على قوة الدول الأخرى التي بينها تعاملات اقتصادية، لكن الأراضي الفلسطينية تعتمد بشكل استثنائي على عوامل خارجها. إن الاحتلال الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية والجدار العازل الذي أقامه على طول الضفة الغربية وداخلها، فضلاً عن الحصار البري والجوي والبحري في قطاع غزة، قد وضع قيوداً شديدة على نجاح السياسات الاقتصادية الفلسطينية.

إن شبكة معقدة من نقاط التفتيش وحواجز الطرق تجعل من الصعب على الفلسطينيين السفر داخل الأراضي الفلسطينية للعمل أو العمل في البنوك أو التجارة. ويتعين على المزارعين الذين تقع أراضيهم الآن خلف الجدار أن يتقدموا بطلبات للحصول على "تصاريح زيارة"، وهو ما ترفضه إسرائيل بانتظام، وفي الآونة الأخيرة، وجد تقرير صادر عن البنك الدولي أن القيود الإسرائيلية في الضفة الغربية وحدها تكلف الاقتصاد الفلسطيني (3.4) مليار دولار سنوياً، أو 35٪ من الناتج المحلي الإجمالي.

اعتمد الاقتصاد الفلسطيني على المساعدات الدولية، ويعتمد حوالي 4 من كل 5 سكان غزة على التبرعات من أجل بقائهم على قيد الحياة. ونتيجة لذلك، فعندما تقل المساعدات عن التوقعات والالتزامات المعلنة، فإن النتائج تصبح محسوسة بعمق. يُشار إلى انخفاض المساعدات الدولية كأحد الأسباب الرئيسية لانكماش الناتج المحلي الإجمالي للضفة الغربية في أوائل عام 2013، للمرة الأولى منذ عقد من الزمن.

وقد جاء هذا الفصل لإعطاء صورة موجزة عن الاقتصاد الفلسطيني، حيث سيتم التطرق إلى:

- أهم مؤشرات الاقتصاد الفلسطيني.
- التجارة الخارجية وخصوصية والميزان التجاري الفلسطيني.
- إجمالي الواردات والصادرات السلعية.
- البيئة التنظيمية والتشريعية في فلسطين.

- القطاعات التي تخضع لرقابة سلطة النقد الفلسطينية وإشرافها.
- مكونات النظام المالي الفلسطيني.
- القطاع المصرفي الفلسطيني وأهم مؤشرات هذا القطاع.
- مؤشرات الأداء للبنوك العاملة في فلسطين.
- واقع البنوك التقليدية والإسلامية في فلسطين.
- تحليل أداء البنوك التقليدية والإسلامية في فلسطين.
- خصائص البنوك الإسلامية وأهدافها في فلسطين.

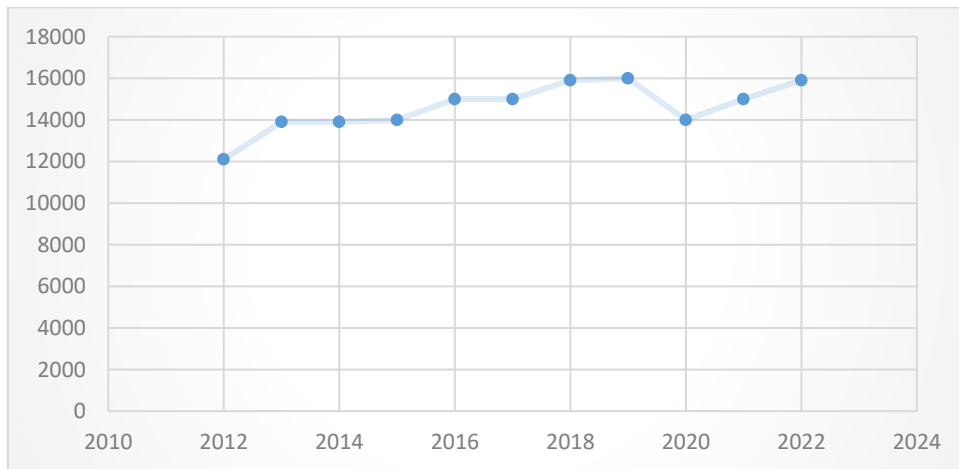
### 1.1 نبذة عن المؤشرات الاقتصادية في فلسطين:

سوف نستعرض في هذا الجزء المؤشرات الاقتصادية الكلية الهامة للتعرف على الأداء الاقتصادي العام في فلسطين حيث سيتم التطرق إلى الناتج الإجمالي المحلي الطلب الكلي معدل البطالة.

#### 2.1.1 الناتج الإجمالي المحلي

حقق الناتج الإجمالي المحلي في فلسطين نمو مقداره 3.93% ما يقارب 15,612.5 مليون دولار مقارنة بالعام 2021 الذي بلغ 14,420.1 مليون دولار وسبب هذا النمو هو زيادة الاستثمار في قطاع الإنشاءات، الزراعة وتجارة الجملة والتجزئة.

شكل (1.1): الناتج الإجمالي المحلي للفترة (2012-2022)



مصدر: التقرير السنوي للمؤسسة الفلسطينية لضمان الودائع 2022 ص 54

### 3.1.1 الطلب الكلي

شهد العام 2022 ارتفاع في حجم الطلب الكلي في اغلب البنوك الأساسية (صافي الصادرات، والاستهلاك النهائي، وحجم الاستثمار)، حيث زاد الاستهلاك الإجمالي النهائي للعام 2022 ما يقارب 13.9% مقارنة بعام 2021 كما نما الاستثمار بنسبة 11.3% مقارنة بعام 2021. كما شهد العام 2022 نموا في الصادرات الفلسطينية ما يقارب 6.2% قابله قيادة الواردات ما يقارب 25.6% مقارنة بعام 2021.

شكل (2.1): إجمالي الطلب الكلي (2012-2022)



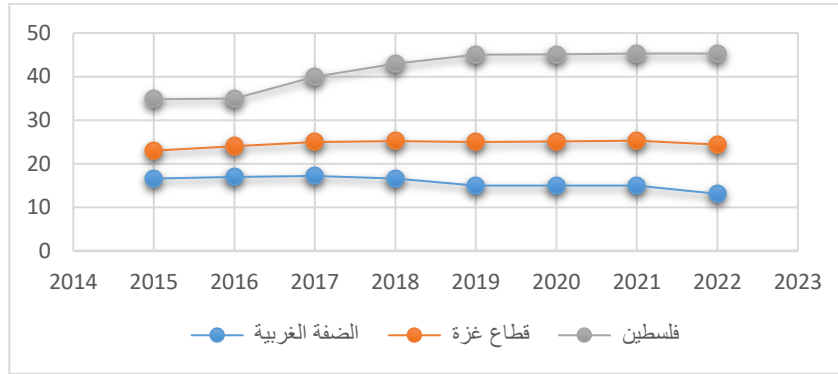
المصدر: التقرير السنوي للمؤسسة الفلسطينية لضمان الودائع 2022 ص 55

### 4.1.1 البطالة

بلغت معدلات البطالة للقوى العاملة الفلسطينية (15 عام فأكثر) للعام 2022 ما يقارب 24% مقارنة بالعام 2021 حيث بلغت 26.4% فالضفة الغربية أما في غزة فقد بلغت 45%<sup>39</sup>.

<sup>39</sup> تقرير القوى العاملة الصادر من الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2022.

### شكل (3.1): معدلات البطالة في فلسطين بين (2015-2022)



المصدر: التقرير السنوي للمؤسسة الفلسطينية لضمان ودائع 2022 ص 55

## 2.1 التجارة الخارجية وخصوصية الوضع في فلسطين

ترتبط التجارة الخارجية بالدول باستقلالها السيادي و الاقتصادي حيث تسيطر الدول على حدودها و تتبع سياساتها الخاصة التي تناسب وضعها الاقتصادي التي تمكنها من رسم سياساتها التصديرية و الاستيرادية من خلال السياسات الجمركية والضرائب التي تمكنها من التأثير على الميزان التجاري لصالح اقتصادها، كما تقوم الدول بوضع سياسات وإجراءات لتشجيع التصنيع و التصدير وتشجيع الصناعات الاستبدالية لدعم الميزان التجاري ضمن سياسة اقتصادية استراتيجية شاملة تقع ضمن الإجراءات التفصيلية للمعضلة الاقتصادية وأسئلتها الثلاث: لمن ننتج؟ وماذا ننتج؟ وكيف ننتج؟<sup>40</sup>

وفي الحالة الفلسطينية الخاصة يظهر جليا غياب هذا الأساس البسيط وغياب السيادة والسيطرة الفلسطينية على الحدود أو قدرتها على اتباع سياسات جمركية و ضرائبية مستقلة حيث ترتبط السلطة الفلسطينية من خلال اتفاق أوسلو الموقع بين منظمة التحرير الفلسطينية و إسرائيل بالجانب الاقتصادي من خلال ملحق باريس الاقتصادي عام 1995 والذي ربط مناطق السلطة الفلسطينية بالغطاء الجمركي الإسرائيلي كما ربط ضريبة القيمة المضافة على السلع و الخدمات بنظيرتها الإسرائيلية ووضع قوائم بالعديد من السلع التي هناك سقوف لكميات و مناطق الاستيراد منها وغير ذلك الكثير من القيود. وفي ضوء السيطرة الإسرائيلية على حدود

<sup>40</sup> محمود الجعفري، وعادل الزاغة، ناصر العارضة، السياسات التقليدية الفلسطينية: البدائل والخيارات المتاحة، (القدس:

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، (2002)، ص. 112.

وسماء وهواء مناطق السلطة الفلسطينية فان السلطات الإسرائيلية هي التي تقوم بإجراءات التخليص الجمركي وتحصيل الجمارك والضرائب على البضائع المستوردة على الحدود وتقوم من خلال اتفاقية جباية بتوريد المبالغ المحصلة بشكل شهري لخزينة وزارة المالية الفلسطينية لتقوم بدورها باستغلال الأموال للأنفاق على بنود موازنتها<sup>41</sup>.

تتم تغطية هذا العجز من الفائض النسبي في ميزان التجارة الخدمية وتحويلات العاملين في الخارج وبشكل خاص مع إسرائيل وكذلك من المساعدات الخارجية.

وتشكل التجارة مع إسرائيل معظم تجارة فلسطين مع العالم الخارجي حيث إنّ 85% من صادراتها السلعية في العام 2022 ذهبت إلى إسرائيل وكذلك نحو 52% من وارداتها السلعية جاءت من إسرائيل وعلى ذلك فالعجز التجاري السلعي مع إسرائيل بلغ نحو 34% من العجز التجاري السلعي مع العالم<sup>42</sup>، وهذا يكشف مدى تبعية الاقتصاد الفلسطيني للاقتصاد الإسرائيلي واعتماده الكبير عليه.

وبينما تشكل الواردات من كل من الصين وتركيا نحو 500 مليون دولار فإن مجمل الواردات من الدول العربية مجتمعة لا تزيد عن 250 مليون دولار مما يكشف مدى الهوة الناجمة من عدم تطبيق الاتفاقيات العربية وعدم قدرة المنتجات العربية- العربية على التنافس مع المنتجات المستوردة الأخرى في السوق الفلسطيني<sup>43</sup>.

ورغم التذبذب في معدلات الزيادة أو النقصان من شهر لآخر وعام لآخر في الواردات والصادرات وبالتالي في الميزان التجاري السلعي فإن الاتجاه العام يسير نحو زيادة العجز التجاري السلعي على مدار سنوات الاحتلال نتيجة التزايد المستمر والمتسارع في الواردات السلعية بالمقارنة مع شبه ثبات وزيادة طفيفة وبطيئة في الصادرات السلعية وهو مؤشر على زيادة عجز

---

<sup>41</sup> معتصم الأقعر، ورندا جمال، ومحمود الخفيف، تيسير التجارة في الأرض الفلسطينية المحتلة: القيود والعوائق، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، (نيويورك وجنيف، 2019)، ص. 3-59.

<sup>42</sup> الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، النتائج الأولية للصادرات والواردات السلعية الفلسطينية للعامين 2022 و2023 (فلسطين، 2023)،

<sup>43</sup> الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، إحصاءات التجارة الخارجية المرصودة السلع والخدمات، 2016 نتائج أساسية، رام الله، 2017، ص 182.

الإنتاج الفلسطيني عن النمو<sup>44</sup>.

ويعود العجز المزمن والمتسارع في الميزان التجاري السلعي لفلسطين لأسباب موضوعية تتمثل في المعوقات والقيود التي يفرض الاحتلال على الإنتاج والتجارة الفلسطينيين والتي تؤدي للحد من طاقة الاقتصاد الفلسطيني الإنتاجية وقدرته التنافسية بالإضافة لسيطرتها على الموارد الطبيعية والشروط التي تفرضها على التنمية خصوصا في المناطق ج هناك القيود التي تفرضها على التصدير والاستيراد وحركة البضائع والمواطنين عبر المعابر الدولية والرسوم العالية التي تفرضها عليهم<sup>45</sup>. ولكن بالتوازي مع ذلك تلعب العوامل الذاتية دورا مهما تتمثل في غياب تطبيق استراتيجية وطنية تشارك في تحقيقها مختلف الأطراف المحلية من حكومة وقطاع خاص وأهلي بالتعاون مع الأصدقاء الدوليين والخارجيين بل على العكس توضع أولويات تتعلق بزيادة إيرادات الحكومة من الواردات والصادرات كما انه يتم إهمال النفقات الاستثمارية والتطويرية.

### 3.1 الميزان التجاري الفلسطيني

تحتل التجارة الخارجية أهمية كبيرة في الحياة الاقتصادية للدول والمجتمعات، وهي تعبر عن قيام الدول بتصدير الفائض من السلع بشتى أنواعها لديها سواء كانت مواد خام أو مصنعة كلياً أو جزئياً وكذلك الخدمات وتستورد ما تحتاجه وينقصها من السلع والخدمات لتلبية احتياجاتها منها ويسمى الفرق ما بين الصادرات والواردات بالميزان التجاري الذي يكون موجبا إذا كانت الصادرات اعلى من الواردات وسالبا إذا كانت الواردات اعلى من الصادرات<sup>46</sup>.

ويحظى الميزان التجاري بأهمية خاصة كونه يتعلق بالعملية الصعبة كون التصدير يتم بها ويعتبر مصدرا مهما لجلبها بينما يتم إنفاق العملة الصعبة لاستيراد السلع والخدمات من الخارج ولذلك فان ميل كفة الميزان التجاري لصالح الصادرات تعني تعزيز احتياطات العملة الصعبة في البلد والعكس بالعكس صحيح<sup>47</sup>. كما يعكس الميزان التجاري قدرة الاقتصاد المحلي على

<sup>44</sup> محمود الجعفري، وناصر العارضة، السياسات التقليدية والمالية الفلسطينية وتأثيرها على العجز في الميزان التجاري والعجز في الموازنة، (فلسطين: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، 2002)، ص. 141.

<sup>45</sup> المراقب الاقتصادي، تباطؤ وتيرة التعافي وتعمق الاختلافات الهيكلية في بنية الاقتصاد المحلي، (فلسطين: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، 2023).

<sup>46</sup> فيروز سلطاني، تحرير التجارة الدولية بين الاتفاقات التقليدية الإقليمية ومتعددة الأطراف دراسة حالة الاتحاد الأوروبي والمنظمة العالمية للتجارة، أطروحة دكتوراة، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، 2019، ص. 339.

<sup>47</sup> الأمم المتحدة، نشرة التجارة الخارجية للمنطقة العربية، (نيويورك، 2012)، ع21، ص. 18-123.



تغطية احتياجاته محليا كما تعكس الدول الشريكة استيرادا وتصديرا العلاقات التقليدية والاقتصادية بين الدول والأسواق حيث تلعب الاتفاقات الثنائية والمعاملات التفضيلية ما بين الدول دوراً مهماً في تشجيع التجارة البينية.

كما أن استمرار سيطرة إسرائيل على الحدود والمعابر ومنافذ الاتصال الفلسطيني مع العالم الخارجي، حدّ من إمكانية انتهاج السلطة الفلسطينية لسياسات تجارية مستقلة، سواء على صعيد الاستيراد ومصادره أو التصدير واتجاهاته، رافقها التزام السلطة الفلسطينية بموجب بروتوكول باريس الاقتصادي بالسياسة التقليدية والجمركية الإسرائيلية المصاغة وفقاً لمصالح الاقتصاد الإسرائيلي واحتياجاته، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع أسعار المدخلات المستوردة وزيادة تكاليف الإنتاج الفلسطيني، وإضعاف قدراته التنافسية محلياً وفي الأسواق الخارجية وبالتالي تقليص إمكانية استفادته من التسهيلات الممنوحة له بالاتفاقيات التقليدية والاقتصادية المبرمة ما بين السلطة الفلسطينية والدول الأخرى بما فيها الدول العربية<sup>48</sup>.

إن خرق إسرائيل للاتفاقات المبرمة ومواصلتها لسياساتها وممارساتها الاحتلالية وتهربها من الوفاء بالتزاماتها في تلك الاتفاقيات، وغياب آلية تحكيم دولية ملزمة. بالإضافة الحصار والإغلاق والتدابير الأمنية وتسببها في عرقلة التجارة الخارجية الفلسطينية، تسبب في أرباك الإنتاج وزيادة تكاليف الاستيراد، حيث أشارت بعض التقديرات الأولية إلى زيادة تكاليف الإنتاج الفلسطيني بنحو 30% بسبب تلك القيود<sup>49</sup> بالإضافة ألي شبه غياب المنتج الفلسطيني الحقيقي المنافس والقابل للتصدير حيث تسيطر منتجات الكسارات والحجر على الصادرات الفلسطينية وإزفاء الاعتماد على استيراد المنتجات من الخارج.

#### 4.1 إجمالي الواردات والصادرات السلعية

بلغ إجمالي الواردات السلعية لعام (2022) ما قيمته 9.088 مليون دولار أمريكي حيث ارتفعت بنسبة 16% مقارنة مع العام 2021 كما لوحظ ارتفاع في الصادرات السلعية

<sup>48</sup> شريف الموسى، ومحمود الجعفري، السلطة والتجارة: البروتوكول الاقتصادي الإسرائيلي - الفلسطيني، (فلسطين: مؤسسة الدراسات الفلسطينية، مجلة الدراسات الفلسطينية، 1995)، مج 6، ع 21، ص. 28.

<sup>49</sup> عبد المعطي زعرب، التجارة الخارجية الفلسطينية ... واقعها وآفاقها المستقبلية، و(فلسطين: وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية، مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، 2005)، ص. 15.

الفلسطينية بنسبة 12% مقارنة مع عام 2021 لتصل إلى 1.5 مليون دولار<sup>50</sup>.  
- إن زيادة إجمالي حجم الواردات عن إجمالي حجم الصادرات قد تسبب في زيادة نسبة العجز التجاري بين عامي 2022 و 2021 بنسبة 17% حيث وصل العجز التجاري في عام 2022 إلى 7563.5 مليون دولار أمريكي<sup>51</sup>.

#### من هنا نستنتج:

- تركز الاقتصاد الفلسطيني في تجارته الخارجية على الاستيراد والتصدير من إسرائيل وقد تركزت معظمها في سلع الطاقة والبترو.
- عدم اهتمام الحكومة بقطاعي الصناعة والزراعة ودورها الكبير في تخفيض حجم العجز في الميزان التجاري.
- انخفاض حجم التبادل التجاري مما يظهر انخفاض نسبة مساهمة التجارة الخارجية من إجمالي الناتج المحلي واعتماده في الغالب على الخدمات الاستهلاكية والمصاريف الحكومية.
- مساهمة التجارة الخارجية مع الدول العربية ضئيلة جدا حيث لم تتجاوز ما نسبته 3% من حجم الواردات أو الصادرات الإجمالي.
- احدى أهم المحددات في تنمية الاقتصاد الفلسطيني تتمثل التبعية الاقتصادية لإسرائيل والاعتماد الكلي في استيراد السلع الأساسية كالطاقة والبترو والإسمنت.
- كل ذلك أدى إلى وجود عجز في الميزان التجاري وفجوة كبيرة ما بين الصادرات والواردات كان لا بد من إيجاد آليات للحد من هذه الفجوة.

### 5.1 البيئة التنظيمية والتشريعية في فلسطين

تطور النظام المالي الفلسطيني عبر عقود تشريعية ومؤسسية لكن تعتبر بداية نشأة النظام المالي الحالي مع نشأة السلطة الفلسطينية وبرتوكول باريس الاقتصادي العام 1995. ومنذ ذلك الحين، تطور النظام المالية مؤسسيًا حتى استقر شكله، وجهات الإشراف عليه في الوقت الحاضر، كما في الشكل (4.1).

<sup>50</sup> الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، إحصاءات التجارة الخارجية المرصودة - السلع والخدمات، 2022: نتائج أساسية. (رام الله - فلسطين، 2022)، ص. 23.

<sup>51</sup> الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2023، كتاب فلسطين الإحصائي السنوي 2023: رام الله - فلسطين.

من الناحية التنظيمية، تخضع المؤسسات المالية في فلسطين إما لإشراف سلطة النقد الفلسطينية، وإما هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، حيث تشرف سلطة النقد على البنوك، ومؤسسات الإقراض المتخصصة، وشركات الصرافة، وشركات خدمات الدفع الإلكتروني. أما هيئة سوق رأس المال، فتشرف على قطاع التأمين، والتأجير التمويلي<sup>52</sup> وتمويل الرهن العقاري، والأوراق المالية، وهناك مؤسسات صغيرة عدة تقوم بدور تمويلي أو استثماري أو حماية من المخاطر، ولكنها لا تخضع لسلطة النقد الفلسطينية، أو هيئة سوق رأس المال، بل تخضع لقوانين أخرى كصندوق إقراض الطلبة على سبيل المثال، إلا أن هذه المؤسسات كانت خارج إطار الدراسة رغم وجودها ضمن المنظومة المالية الفلسطينية.

عملت السلطة الوطنية الفلسطينية على استكمال وتحديث النظام التشريعي في المجال المالي لتحقيق هدف الشمول المالي، ورثت بيئة تشريعية ضعيفة. ويكمن التحدي الرئيسي تشريعاً من خلال توفير الخدمات المالية الأساسية للفقراء والفئات المهمشة، مع الحفاظ على استقرار النظام المالي. وقد تبنت العديد من الدول نهج التشريع التناسبي كآلية لتطوير الشمول المالي مع الحفاظ على الاستقرار المالي، حيث يوازن هذا النهج بين مخاطر الشمول المالي وفوائده. ويعني هذا النهج تكييف المتطلبات التنظيمية مع حجم المؤسسة أو العمل، وأهميته، ودرجة الخطر التي يمثلها، حيث يجب على الجهات التنظيمية تحقيق التوازن بين تحقيق هدف الشمول المالي ومتطلبات مكافحة غسل الأموال<sup>53</sup>، وكذلك متطلبات إدخال تكنولوجيا جديدة قد تشكل مخاطر نظامية على الاقتصاد والحفاظ على الاستقرار، وتبنت بعض التشريعات الحديثة في فلسطين هذا النهج إلى حد ما، حيث بدأت تركز على الشمول المالي. وقد تبنت النهج القائم على المخاطر، لكن ما زال المشرع يولي قضية غسل الأموال ومحاربتها أولوية قصوى في التشريعات والتعليمات كافة، التي تنظم القطاع المالي، وبخاصة بعد العام 2015، حيث تم إصدار العديد من التعليمات، وتعديل العديد من القوانين لتقوية هذا الجانب بشكل أساسي. وعلى الرغم من أهمية ذلك، فإن المبالغة والتعقيد في هذه القضية قد يكون لهما تأثير سلبي على الشمول المالي.

<sup>52</sup> عبد الله سمير، *الشمول المالي في فلسطين*، (فلسطين: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)،

(2016)، ص. 273.

<sup>53</sup> مصدر سابق (الشعبي هالة، ص 25).

إن أهم القضايا التي من شأنها تعزيز الشمول المالي تشتمل على ضرورة العمل على استراتيجية وطنية للثقافة المالية والتعليم المالي في الدرجة الأولى، يلي ذلك تقديم حوافز لزيادة الإقراض للفئات ذات الدخل المنخفض. كذلك، أهمية تقديم ضمانات حكومية لحصول الشركات الصغيرة والمتوسطة المؤهلة، والنساء المؤهلات، وجميع الأفراد المؤهلين الذين يعانون من نقص الخدمات المالية، و العقبات التي ما زال النظام المالي الفلسطيني يعاني منها، قضية التوقيع الإلكتروني الذي يحد من إمكانية تطبيق العديد من التطورات التكنولوجية، وكان القرار بقانون رقم 15 لسنة 2017م بشأن المعاملات الإلكترونية، قد وضع الأساس للتوقيع الإلكتروني، وحديثاً صدر قرار بقانون رقم 41 لسنة 2022 بشأن نظام المدفوعات الوطني<sup>54</sup>، الذي قنن السجل الإلكتروني والتوقيع الإلكتروني في عمليات التحويل والتسويات ونقاط البيع والتجارة الإلكترونية. ونص القانون على أنه يعتد بصحة التوقيع الإلكتروني إذا كان من الممكن التحقق منه وفق إجراءات توثيق محكمة، وفوض القانون سلطة النقد بإصدار التعليمات المنظمة لشكل وآليات وضع التوقيع الإلكتروني للمؤسسات المالية. بذلك، فإن إحدى أهم العقبات في وجه تطوير الوسائل التكنولوجية المالية، وهي التوقيع الإلكتروني، في طريقها إلى الحل بعد صدور هذا القانون، وتنتظر أن تصدر سلطة النقد التعليمات المنظمة، وأن يتم البناء المؤسسي اللازم لتطبيق هذا القانون، حيث يفترض أن يضم هذا البناء هيئة مختصة بالمصادقة الإلكترونية على التوقيع الإلكتروني، وجهة أخرى تراقب هذه الهيئة.

فيما يخص المالية الإسلامية، لا توجد تشريعات خاصة بالمالية الإسلامية في فلسطين أيضاً حيث تبنت فلسطين المعايير الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (AAOIFI)، ولكن يتم إصدار الفتاوى أو أخذ الموافقات الشرعية على بعض التعميمات ومراقبة تطبيق معايير الآيوفي من خلال الهيئة العليا للرقابة الشرعية في سلطة النقد، التي تعمل كمستشار شرعي لسلطة النقد الفلسطينية وهيئة سوق رأس المال الفلسطينية فيما يخص الأعمال المالية الإسلامية، وتقديم المشورة، وإبداء الرأي الشرعي بكل ما من شأنه المساعدة في تنظيم عمل ورقابة المؤسسات المالية الإسلامية البنكية

<sup>54</sup> قرار بقانون رقم (15) لسنة 2017م بشأن المعاملات الإلكترونية . (فلسطين، 2017)

وغير البنكية، وتطوير المنتجات المالية الإسلامية<sup>55</sup>. نلاحظ أن الإطار التشريعي للمالية الإسلامية هو إطار اجتهادي من الهيئة العليا للرقابة الشرعية ضمن معايير الآيوفي، التي تقبل، عادة، أكثر من اجتهاد في المسألة نفسها، بينما تخضع البنوك الإسلامية في فلسطين للمنظومة التشريعية نفسها للمصارف التقليدية في الأمور الأخرى كافة، فيما عدا صور التعاقد التي يستخدمها البنك مع عملائه ومع الجهات الأخرى<sup>56</sup>.

### 1.5.1 قطاعات تخضع لرقابة سلطة النقد الفلسطينية وإشرافها.

تأسست سلطة النقد الفلسطينية، العام 1994، بناء على المرسوم الرئاسي رقم (184) للعام 1994 بشأن تشكيل هذه السلطة<sup>57</sup>. وقد بدأت سلطة النقد بممارسة مسؤولياتها في ظل بيئة قانونية ضعيفة، فبدأت مباشرة في إعداد مشاريع قوانين ناظمة لعملها وعمل المؤسسات التي تقع تحت ولايتها، وهكذا صدر العام 1997 قانون سلطة النقد رقم (2)، الذي منح سلطة النقد الشخصية الاعتبارية المستقلة، والأهلية القانونية لممارسة أعمالها<sup>58</sup>، التي تشمل وظائف البنوك المركزية في العالم كافة، وتقع القطاعات التالية تحت إشراف سلطة النقد ورقابتها:

### 2.5.1 قطاعات تخضع لرقابة هيئة سوق رأس المال وإشرافها

أسست هيئة سوق رأس المال الفلسطينية في العام 2005 بموجب قانون هيئة سوق رأس المال رقم (13) لسنة 2004، وتولت الهيئة الإشراف والرقابة على القطاعات المالية غير البنكية<sup>59</sup>، وهي:

1. **التأمين:** بلغ عدد شركات التأمين مع نهاية العام 2021، عشر شركات تأمين تمارس أعمالها من خال 164 فرعاً، و284 وكيلاً موزعين على مختلف محافظات الضفة

<sup>55</sup> موقع سلطة النقد الفلسطينية، ضوابط تعامل المصارف الإسلامية، (فلسطين: 2020).

<sup>56</sup> العليات احمد، الرقابة الشرعية على أعمال المصارف الإسلامية، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، (فلسطين، 2021)، ص. 176.

<sup>57</sup> سلطة النقد الفلسطينية، التقرير السنوي، دائرة الأبحاث والسياسة النقدية، (فلسطين: 2020)، ص. 144.

<sup>58</sup> سلطة النقد الفلسطينية، التجربة الفلسطينية في مجال تطوير البنية التحتية للقطاع المالي والمصرفي، أمانة مجلس محافظي صندوق النقد العربي، (فلسطين: 2013)، ص. 31.

<sup>59</sup> موقع هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، <http://www.pcma.ps>

الغربية وقطاع غزة<sup>60</sup>. ويندرج، أيضاً، الصندوق الفلسطيني لتعويض مصابي حوادث الطرق تحت إشراف الهيئة، حسب قانون التأمين رقم 20 للعام 2005<sup>61</sup>.

2. **التأجير التمويلي:** بلغ عدد شركات التأجير التمويلي في فلسطين 9 شركات سنة 2021<sup>62</sup>.

3. **تمويل الرهن العقاري:** عدد شركات الرهن العقاري المسجلة في فلسطين شركتان، ولكن إحداها تابعة للأخرى.

4. **الأوراق المالية:** بلغ عدد شركات الوساطة المالية في فلسطين 8 شركات سنة 2022، تمارس أعمالها من خلال 25 وسيطاً معتمداً، فيما بلغ عدد الشركات المسجلة التي يتم تداول أسهمها في بورصة فلسطين، 47 شركة في العام نفسه. أيضاً، هناك خمسة بنوك مرخصة لتقدم خدمة الحفظ الأمين، حيث بإمكان المستثمر الذي يرغب في حفظ أوراقه المالية لدى أيٍّ من أمناء الحفظ المنتسبين للبورصة، توقيع اتفاقية حفظ أمين مع أيٍّ من أمناء الحفظ، يتم بموجبها حفظ أوراقه المالية لدى الحافظ الأمين وليس لدى الشركة العضو (الوسيط) التي يتم من خلالها شراء الأوراق المالية. وهناك 7 شركات تقوم بدور مدير إصدار، و 5 شركات مرخصة لتعمل كوكيل إصدار في سوق الإصدارات الأولية. كما تقوم 4 شركات بدور مستشار مالي، من خال 6 مستشارين معتمدين من الهيئة<sup>63</sup>.

5. التمويل الرقمي والابتكار.

### 3.5.1 مؤسسات أو تعاملات مالية تخضع لإشراف جهات أخرى

هذه المؤسسات تقوم بدور مالي، إما تمويلي، وإما استثماري، أو حماية من المخاطر ولكنها لا تخضع لسلطة النقد الفلسطينية أو لهيئة سوق رأس المال، بل تخضع لجهات إشراف أخرى، وتشمل هذه المؤسسات:

1. صندوق إقراض طلبة مؤسسات التعليم العالي في فلسطين.

2. المجلس الفلسطيني للإسكان.

<sup>60</sup> شركة فلسطين للتأمين، التقرير السنوي، (فلسطين: 2020)، ص 40.

<sup>61</sup> قانون التأمين رقم (20) لسنة 2005، (فلسطين: 2005).

<sup>62</sup> موقع هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، قطاع التأجير التمويلي، (فلسطين: 2021)

<sup>63</sup> مصدر سابق (موقع هيئة سوق رأس المال الفلسطينية)

3. صندوق درء المخاطر والتأمينات الزراعية .
4. مؤسسة إدارة وتنمية أموال اليتامى.
5. المؤسسة الفلسطينية للإقراض الزراعي.
6. الصناديق والاتحادات الائتمانية الخاصة والأهلية.
7. الصناديق والمشاريع التنموية (صندوق التنمية الفلسطيني، الأونروا، الصندوق الأوروبي الفلسطيني لضمان القروض، مؤسسة ضمان الودائع، جمعية الشبان المسيحية، البرامج الممولة من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، الاتحاد الأوروبي، ... وغيرها<sup>64</sup>).

### مؤسسات أخرى ذات علاقة

1. وزارة الاقتصاد الوطني: وهي المسؤولة عن تسجيل الأنشطة الاقتصادية (الشركات والسجل التجاري) وتحسين بيئة الأعمال، إضافة إلى حماية المستهلك وحفظ حقوقه<sup>65</sup>.
2. وزارة المالية: وهي ممثلة في العديد من اللجان والمؤسسات التنظيمية أو الرقابية ذات العلاقة بالقطاع المالي، إضافة إلى أنها مسؤولة عن السياسة المالية للسلطة الفلسطينية<sup>66</sup>.
3. المؤسسة الفلسطينية لضمان الودائع، وقد تأسست سنة 2013 لضمان سائلة ودائع العملاء.
4. جمعية البنوك: تأسست جمعية البنوك في فلسطين العام 1998، بمبادرة من البنوك العاملة في فلسطين، كمؤسسة غير ربحية، تمثل القطاع البنكي الفلسطيني، وتعمل على رعاية مصالحه.

5. الاتحاد الفلسطيني لشركات التأمين: يمارس الاتحاد الفلسطيني لشركات التأمين عمله منذ أواخر التسعينيات. وقد اكتسب أهميته من قانون التأمين الفلسطيني رقم (20) لسنة 2005 وفقاً للمادة 131 من الفصل الخامس عشر. وهو مؤسسة فلسطينية غير ربحية ذات شخصية اعتبارية قانونية مستقلة، وهو الممثل الوحيد لجميع شركات التأمين العاملة في فلسطين. ويسعى إلى تطوير صناعة التأمين، ورفع الوعي التأميني لدى الجمهور،

<sup>64</sup> عبد الكريم نصر، عابد محمد، أبو زيتون عبير، الدور الاقتصادي لمؤسسات الإقراض المتخصصة وأثرها على الاستقرار

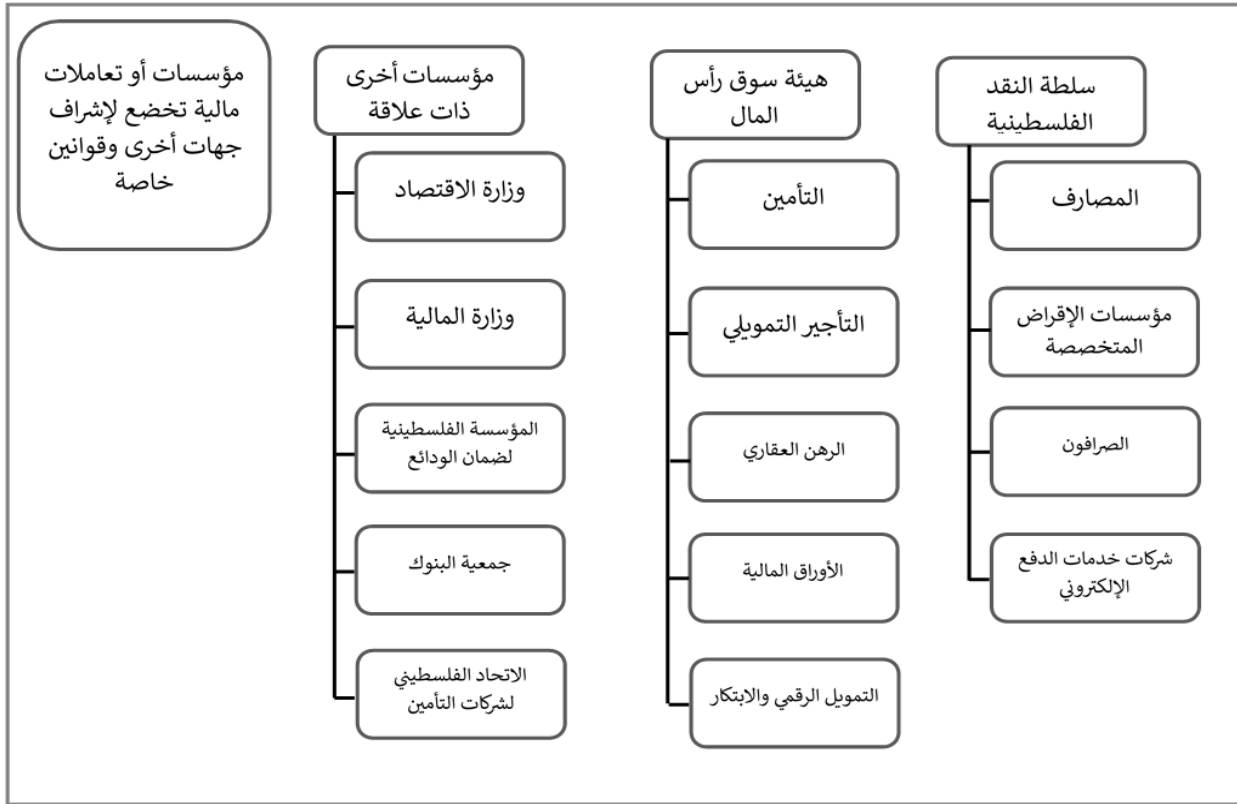
المالي في فلسطين، (فلسطين: سلطة النقد الفلسطينية، 2013)، ص. 61.

<sup>65</sup> موقع وزارة الاقتصاد الوطني، <https://www.mne.gov.ps>.

<sup>66</sup> موقع وزارة المالية الفلسطينية، <https://www.pmf.gov.ps>.

والعمل على حماية مصالح أعضائها، وتحقيق التعاون مع جميع الجهات الرسمية المعنية.

### شكل (5.1): مكونات النظام المالي الفلسطيني



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير سلطة النقد الفلسطينية

## 6.1 تطور القطاع البنكي الفلسطيني

يعتبر القطاع البنكي واحداً من أكثر القطاعات استقراراً في الاقتصاد الفلسطيني، ويتمتع بدرجة كبيرة من المرونة مكنته من التعامل مع العديد من المخاطر والأزمات بمهنية عالية مدعوماً بالرقابة الحصيفة لسلطة النقد وسياساتها وإجراءاتها المتوازنة، التي مهدت إلى انضباط هذا القطاع وفقاً لأعلى المعايير والممارسات البنكية العالمية، والتي ساهمت في الحفاظ على سلامته متانته وحماية أموال المودعين. وفيما يلي بعض المؤشرات الدالة على سلامة واستقرار الوضع البنكي الفلسطيني.<sup>67</sup>

<sup>67</sup> عودة سيف الدين، دور القطاع المصرفي في تنمية الاقتصاد الفلسطيني، (فلسطين: دائرة الأبحاث والسياسات النقدية، سلطة النقد الفلسطينية، 2011)، ص. 38.



- بلغ إجمالي موجودات القطاع البنكي حوالي 21.4 مليار دولار<sup>68</sup> (مراجعة محاسبية) بنحو 1.2٪ عما كانت عليه في العام 2021.
- عملة الشيكال تشكل نحو 40 ٪ من موجودات القطاع البنكي علماً بأن القطاع البنكي يحتفظ بأكثر من ثلث من موجوداته على شكل أصول سائلة لمواجهة أية التزامات طارئة والوفاء بها.
- بلغت ودائع المعتمدين نحو 16.5 مليار دولار، مشكلة نحو 77 ٪ من إجمالي مطلوبات القطاع البنكي<sup>69</sup>.
- بلغ حجم المحفظة الائتمانية حوالي 11.0 مليار دولار، أو ما نسبته 51.6 ٪ من أصول القطاع البنكي، ولعبت دوراً حيوياً في إبقاء الاقتصاد في مسار التعافي والنمو وفي تحسين مؤشرات العمق المالي في الاقتصاد، إذ شكلت نسبة القروض نحو 57.8 ٪ من الناتج المحلي الإجمالي لعام 2022<sup>70</sup>.
- لا تزال أصول القطاع البنكي تتمتع بمستوى عالي من الجودة، فنسبة التعثر متدنية جداً في حدود 4.1 ٪ من إجمالي المحفظة الائتمانية.
- لا تزال حصة التمويلات الممنوحة وفق أحكام الشريعة الإسلامية هامشية في حدود 2.0 ٪ من إجمالي المحفظة الائتمانية للقطاع البنكي.
- ارتفعت نسبة كفاية رأس المال إلى حوالي 16.2 ٪، في إشارة إلى نمو قاعدة رأسمال هذا القطاع بمستويات أعلى من مستويات النمو في الأصول المرجحة بالمخاطر، متجاوزة بذلك الحدود الدنيا وفق التعليمات الرقابية، سواء على مستوى سلطة النقد، أو على مستوى بازل.

### III

- بلغت حقوق ملكية القطاع البنكي حوالي 2.2 مليار دولار، رافعاً رأسماله المدفوع إلى حوالي 1.3 مليار دولار، أو ما نسبته 57 ٪ من حقوق الملكية.
- حقق القطاع البنكي أرباحاً صافية بقيمة 229.2 مليون دولار، مرتفعة بنحو 28.4 ٪

<sup>68</sup> سلطة النقد الفلسطينية، التقرير السنوي، (فلسطين، 2022).

<sup>69</sup> مصدر سابق (سلطة النقد الفلسطينية، التقرير السنوي).

<sup>70</sup> عبد الجواد إسلام، حن حبيب، مرار رابح، الشمول المالي في فلسطين: دراسة تشخيصية، (فلسطين: معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، 2023). ص. 442.

عما كانت عليه في نفس الفترة من العام 2021 ليرتفع بذلك معدل العائد على الأصول إلى حوالي 1.6 ٪، والعائد على حقوق الملكية إلى حوالي 11٪.

- على الرغم من ارتفاع قيمة الشيكات المقدمة للتقاص بنحو 10.5٪ عما كانت عليه في العام 2021 ، لتصل إلى حوالي 23.6 مليار دولار، إلا أن قيمة الشيكات المعادة تراجعت بنحو 1.3 ٪، إلى حوالي 1.5 مليار دولار، مشكلة نحو 6.4 ٪ من إجمالي قيمة الشيكات المقدمة للتقاص، مقارنة مع 7.1 ٪<sup>71</sup> في العام 2021.

مما لا شك فيه أن هذا الأداء ما كان ليتحقق لولا سياسات وإجراءات سلطة النقد المتوازنة في مجال الرقابة والإشراف، وانضباط القطاع البنكي وفقاً لأعلى المعايير والممارسات البنكية العالمية، الأمر الذي مكنه من البقاء آمناً سليماً ومعافى، قادراً على مسايرة حجم الأعباء الملقة على عاتقه في ظل الظروف والأوضاع التي تعيشها فلسطين. وفي نفس الوقت قادراً على مواكبة أحدث التطورات في مجال الصناعة البنكية، وبما يسهم في مزيد من مواصلة التفعيل لدوره الحيوي في الاقتصاد الفلسطيني<sup>72</sup>.

### 1.6.1 مؤشرات القطاع البنكي الفلسطيني

يمثل قطاع البنوك جزءاً أصيلاً من الاقتصاد الفلسطيني، حيث إنّ تحسن مؤشرات هذا القطاع ينعكس إيجاباً على الاقتصاد الفلسطيني عموماً، وتولي سلطة النقد الفلسطينية الاهتمام الكبير للمحافظة على الاستقرار المالي للقطاع المصرفي الفلسطيني عبر مراقبة مؤشرات القطاع المصرفي، وفيما يلي أهم هذه المؤشرات:

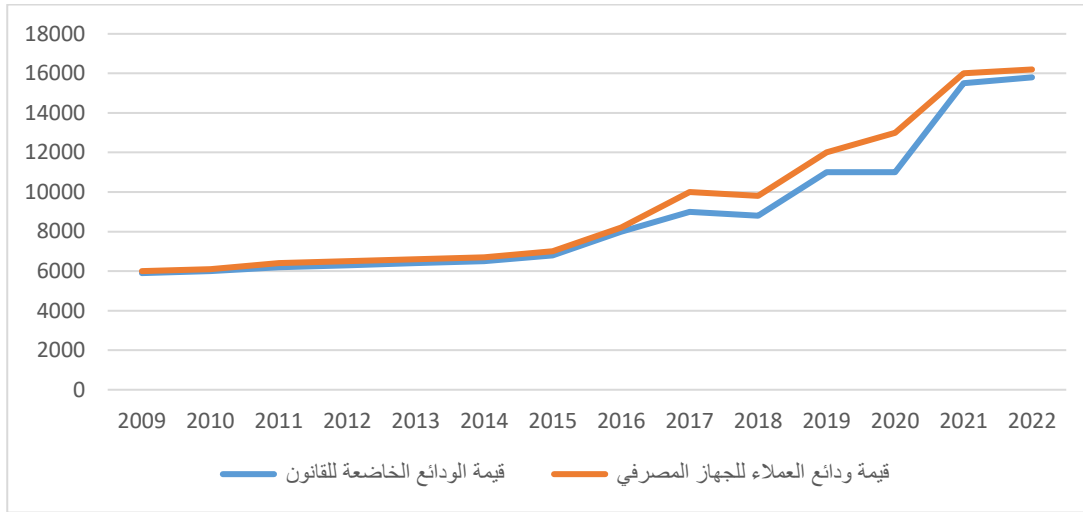
#### 1.1.6.1 إجمالي الودائع

مع نهاية عام 2022 وصل إجمالي ودائع العملاء لدى البنوك الفلسطينية إلى 16,468.2 مليون دولار حيث قابلها للعام 2021 ما يعادل 16,519 مليون دولار أي بقيمة انخفاض 50,8 مليون دولار، والشكل الآتي يشكل التطور لودائع العملاء ما بين العام (2009-2022).

<sup>71</sup> مصدر سابق (سلطة النقد الفلسطينية، التقرير السنوي).

<sup>72</sup> PMA annual Report 2022

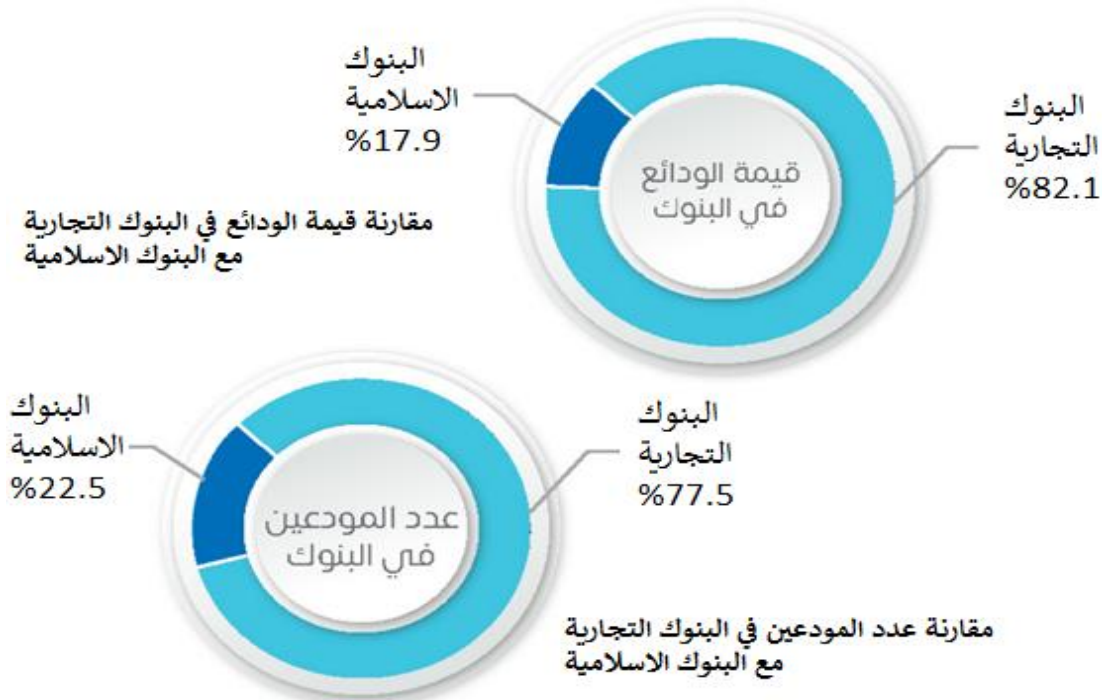
شكل (6.1): التطور التاريخي لودائع المعتمدين للعام (2009-2022)



المصدر: التقرير السنوي للمؤسسة الفلسطينية لضمان الودائع: 2022 ص 43

تستحوذ البنوك التقليدية على الحجم الأكبر من ودايع العملاء التي وصلت ما يقارب 82.1% للعام 2022 بنسبة ارتفاع 0.3% عن العام 2021، على الصعيد الآخر استحوذت البنوك الإسلامية ما نسبته 17.9% مسجلة نسبة انخفاض 1.2% مقارنة بالعام 2021 كم في الشكل الآتي:

شكل (7.1): مقارنة قيمة الودائع وعدد المودعين بين البنوك الإسلامية والتقليدية



المصدر: التقرير السنوي للمؤسسة الفلسطينية لضمان الودائع: 2022 ص 46

### 2.1.6.1 محفظة التسهيلات الائتمانية

مع نهاية عام 2022 بلغت التسهيلات الائتمانية للبنوك الممنوحة العاملة في فلسطين ما يقارب 10,592.4 مليون دولار حيث قابلها للعام 2021 ما يقارب 10,321.5 مليون دولار أي ارتفاع 270.8 مليون دولار. في المقابل، وفي العام 2022 وصلت التسهيلات غير المباشرة للبنوك الفلسطينية ما يقارب 1,779.7 مليون دولار مقارنة بالعام 2021 حيث بلغت 1,664.6 مليون دولار، بارتفاع ما يقارب 115 مليون دولار حيث مثلت هذه التسهيلات نسبة 8.3% من مجمل الموجودات لعام 2022 وقابلها نسبة 7.7% لعام 2021.

### 3.1.6.1 التسهيلات الائتمانية المتعثرة

- وجود انخفاض في التسهيلات غير العاملة في البنوك الفلسطينية ما نسبته 2.41% للعام 2022 مقابل العام 2021 حيث بلغت ما نسبته 4.15%.
- وجود ارتفاع بنسبة تغطية مخصصات للبنوك الفلسطينية بنسبة 101.2% لعام 2022 حيث قابلها نسبة 94.7% لعام 2021، بارتفاع ما يقارب 6.8%.
- وجود ارتفاع في التسهيلات الممنوحة للأطراف ذوي العلاقة ما نسبته 5.2% لعام 2022 مقارنة بالعام 2021 حيث بلغت 3.8%.

### 2.6.1 واقع البنوك العاملة في فلسطين

نظرا لوضع فلسطين الخاص مقارنة بالدول الأخرى التي يوجد بها مؤسسات مالية تُقدّم خدمات تتوافق والشريعة الإسلامية وبسبب تفرّد فلسطين لعدد من الاعتبارات التاريخية والقانونية و السياسية، وبسبب الاحتلال الإسرائيلي الذي يتحكم بمناحي الحياة الاقتصادية والمالية والاجتماعية، علاوة على مرور فلسطين بحقب كثيرة من الانتداب، الوصاية والاحتلال الأجنبي والإسلامي، مما أدى إلى إثراء تجربتها في التعاملات المالية والتبادل التجاري، وجاءت هذه الخبرة لغياب البنوك والاعتماد على الأساليب البدائية في عمليات التمويل والإيداع، حيث كان لدى الفلسطينيين في الماضي تعاملات في العقود كالتسليم والمشاركات بمختلف أنواعها، حيث أمكنتهم هذه العقود من تطوير صناعاتهم وتصديرها إلى مصر وأروبا. حديثا،

غدت البنوك في فلسطين مصدر التمويل الرئيسي، وتحتل المراجعة النصيب الأكبر والاهم من التمويلات الإسلامية على حساب صيغ التمويل الأخرى التي تعتمد على الربح والخسارة مثل المضاربة والمشاركة<sup>73</sup>.

حيث كانت أول تجربة للعمل المصرفي الإسلامي في فلسطين عام 1994، بعد تأسيس سلطة النقد الفلسطينية. وقد شهد القطاع المصرفي الفلسطيني معاناة وصعوبات كبيرة كغيره من القطاعات الاقتصادية الأخرى بسبب الاحتلال الإسرائيلي وسياسته التعسفية، ابتداء من العام 1967 قام الاحتلال بإصدار امرأ عسكرياً رقم 7 بتاريخ 1967/6/7 والذي بموجبه تم إجبار المؤسسات المالية والبنوك الفلسطينية على الإغلاق الفوري. وتم السماح للبنوك الإسرائيلية بالعمل في الضفة الغربية وقطاع غزة من أجل تقديم الخدمات المصرفية الأساسية فقط للفلسطينيين. ولم تكن لها مساهمة في التنمية بل على العكس سعت إلى محاربة الاقتصاد الفلسطيني وسخرت مقدراته لخدمة اقتصاد الاحتلال، من خلال منعها تأسيس بنوك وطنية فلسطينية وفرضت متطلبات تعجيزية للبنوك الأجنبية التي رغبت بإعادة تفعيل أعمالها في المناطق الفلسطينية المحتلة<sup>74</sup>.

علاوة على ذلك، لم تقم بتمويل المشروعات التنموية وفرضت شروطاً قاسية على منح التسهيلات وربطها بموافقة الحاكم العسكري خصوصاً تلك الخاصة بتمويل المشاريع الزراعية. بعد توقيع اتفاقية أوسلو والتي تلتها اتفاقية باريس الاقتصادية، تأسست سلطة النقد الفلسطينية بموجب بروتوكول الاتفاق الاقتصادي الفلسطيني - الإسرائيلي الموقع في باريس بتاريخ 29 نيسان 1994، حيث حصل تحولاً جذرياً في القطاع المصرفي الفلسطيني وأُكلت مهام ترخيص البنوك العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة إلى سلطة النقد الفلسطينية<sup>75</sup>.

حقق القطاع البنكي الفلسطيني قفزة نوعية في صافي الأرباح بنسبة 107% خلال 2022، مقارنة العام الذي قبله 2021، بناءً على بيانات البنوك العاملة في فلسطين. وبلغ صافي

---

<sup>73</sup> عماد الإبراهيم، الخدمات المالية الإسلامية بين الماضي والحاضر - دراسة تأصيلية لظهورها وتطورها (فلسطين: الكلية العصرية الجامعية، 2018) ص. 1-20.

<sup>74</sup> IMF, *Macroeconomic and Fiscal Framework for The West Bank and Gaza: Seventh Review of Progress*, (Brussels, 2011).

<sup>75</sup> محمد أبو عمشة، ومرام نايفة، أثر السياسة النقدية الفلسطينية والإسرائيلية على معدلات التضخم في فلسطين خلال الفترة 2013-2022، (فلسطين، معهد السياسات العامة، 2023) ع5، ص 14-37.

الأرباح لإجمالي البنوك العاملة في فلسطين الثلاثة عشر حوالي 185 مليون دولار، محققة ارتفاعاً بما نسبته 79% مقارنة مع عام 2020 والذي بلغت أرباحه الصافية ما قيمته 89 مليون دولار والسبب في هذه القفزة يعود إلى قيام البنوك بتخصيص أكثر من 100 مليون دولار كتحوط من المخاطر الناجمة عن جائحة كورونا، وتراجع الإيرادات<sup>76</sup>.

وحالياً توجد ثلاثة بنوك إسلامية تعمل في فلسطين وفق الشريعة الإسلامية من أصل 13 بنكا محليا وأجنبيا، وهي: بنك الصفا والبنك الإسلامي العربي، البنك الإسلامي الفلسطيني. حيث حققت هذه البنوك الثلاثة صافي أرباح بقيمة 29.4 مليون دولار خلال العام الماضي، وبذلك تشكل البنوك الإسلامية الثلاثة ما نسبته 21.1% من إجمالي أرباح البنوك السبعة المدرجة ببورصة فلسطين والبالغة العام الماضي 139 مليون دولار. في حين تم تصنيف البنك الإسلامي العربي كأكبر بنك إسلامي في فلسطين بين البنوك الثلاث من ناحية قيمة الموجودات، التسهيلات والودائع.<sup>77</sup> وقد احتل البنك الإسلامي الفلسطيني المركز الأول من الأرباح تلاه البنك الإسلامي العربي خلال العام المنصرم. وقد سجّل البنك الإسلامي الفلسطيني صافي أرباح بقيمة 13.69 مليون دولار خلال العام المنصرم، محققاً ارتفاعاً من 11.17 مليون دولار في 2020<sup>78</sup>.

وبلغ صافي الأرباح للبنك الإسلامي العربي ما يقارب 12 مليون دولار، مسجلاً ارتفاعاً ما يقارب 8 ملايين دولار للعام المنصرم. وحقق بنك الصفا العام المنصرم أرباحاً نحو مليون دولار مقارنة مع صافي خسائر بلغ 620 ألف دولار في 2021. علماً أنه لم يحقق أي أرباح منذ ترخيصه كبنك إسلامي عاملاً في فلسطين سنة 2016.

وتشكل الموجودات للبنوك الإسلامية ما قيمته 3.7 مليار دولار بنسبة 18.24% من مجمل الموجودات للقطاع البنكي الفلسطيني. فيما قدّرت تسهيلات البنوك الإسلامية بـ 2.15 مليار دولار، وبذلك شكّلت ما نسبته 21% من مجمل تمويلات القطاع البنكي الفلسطيني.

<sup>76</sup> موقع سلطة النقد الفلسطينية / <https://pma.ps>

<sup>77</sup> جمعية رجال الأعمال الفلسطينيين / <https://pba-gaza.ps/>

<sup>78</sup> <https://theminers.ps/> | تحليل ثلاثة بنوك إسلامية في فلسطين

### 3.6.1 مؤشرات الأداء للبنوك العاملة في فلسطين

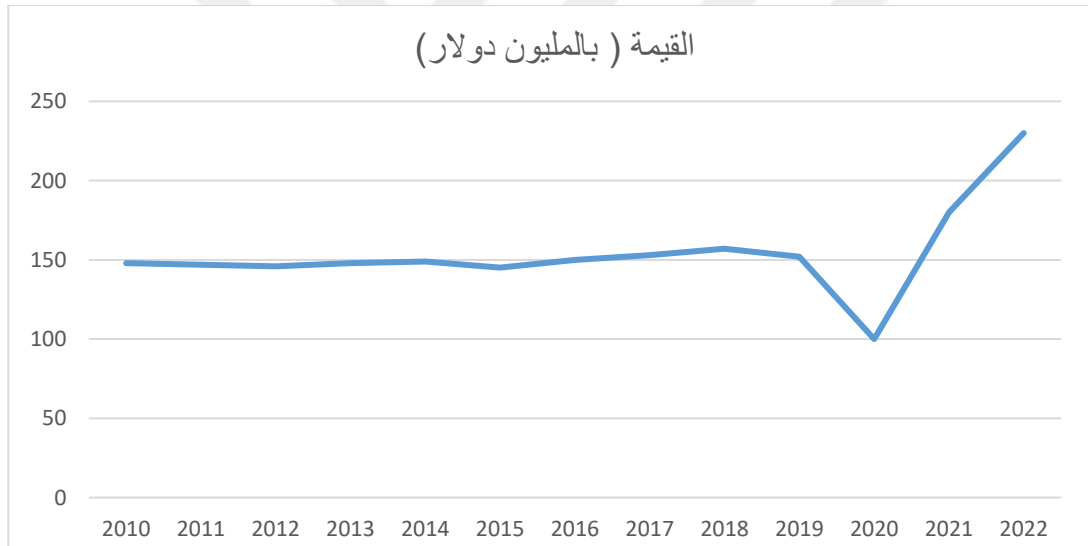
#### 1.3.6.1 أولاً: نسبة كفاية رأس المال:

في العام 2022 وصلت نسبة كفاية رأس المال الإجمالية للبنوك الفلسطينية مجتمعة ما يقارب 16.3%، حيث قابلها 16.2% لعام 2021.

#### 2.6.3.1 ثانياً: الربحية:

بلغت الأرباح الصافية للبنوك الفلسطينية لعام 2022 ما قيمته 229.2 مليون دولار قابلها 177.4 مليون دولار لعام 2021 أي بنسبة ارتفاع 29.2%.

### شكل (8.1): صافي الدخل للبنوك الفلسطينية (2010-2022)



المصدر: التقرير السنوي للمؤسسة الفلسطينية لضمان الودائع: 2022 ص48

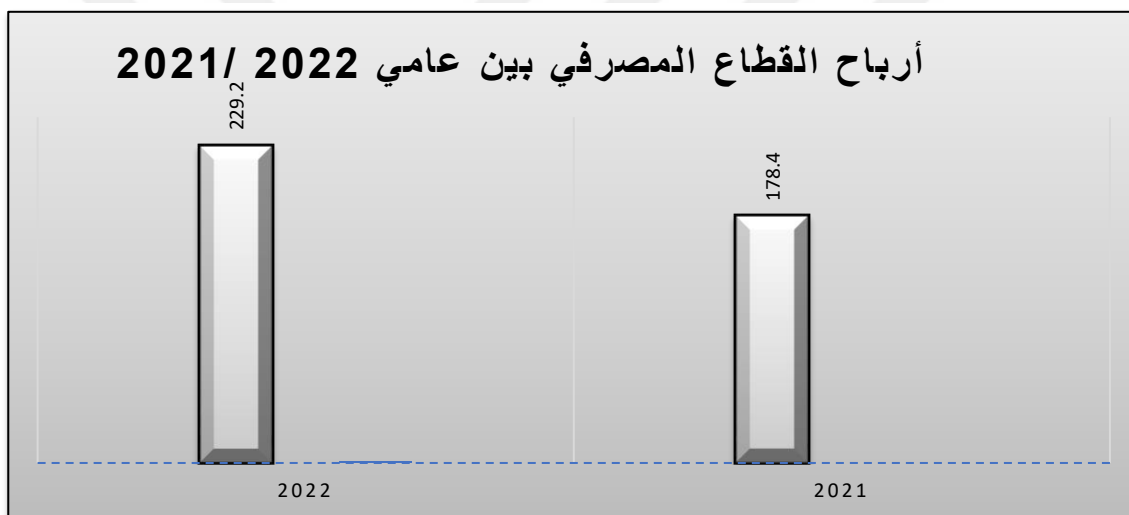
بناءً على مؤشرات الأداء الرئيسية للبنوك العاملة في فلسطين والبالغة 13 بنكاً نلاحظ أنّ البنوك قد سجلت نمو حقيقي في قيمة الائتمان وقيمة الودائع مما يدل على ثقة الجمهور بالقطاع المصرفي الفلسطيني.

### 4.6.1 أرباح القطاع البنكي الفلسطيني

ساهم النمو في حجم المحفظة الائتمانية جراء استمرار التعافي في النشاط الاقتصادي، إلى جانب الارتفاع التدريجي في أسعار الفائدة عالمياً تحسن ملحوظ في مستوى الأرباح المتحققة

للقطاع البنكي والمؤشرات المرتبطة به حيث تشير البيانات المتعلقة بقائمة الدخل، " إلى أن القطاع البنكي قد حقق في نهاية العام 2022 أرباحاً صافية بقيمة 229.2 مليون دولار مرتفعة بشكل ملحوظ، ونسبة 28.4 % عما كانت عليه في نفس الفترة من العام 2021 ويعزى هذا النمو بدرجة أساسية إلى ارتفاع إجمالي الإيرادات المتحققة بنحو 15.3 %، لتصل إلى 885.9 مليون دولار، جراء الزيادة الملحوظة في صافي الدخل من الفوائد بنحو 19.0 %، إلى حوالي 665.4 مليون دولار، إلى جانب ارتفاع صافي الدخل من غير الفوائد بنحو 5.3 %، إلى حوالي 220.5 مليون دولار<sup>79</sup>. ويمثل الشكل التالي أرباح القطاع البنكي بين عامي 2022 و 2021.

#### الشكل (9.1): أرباح القطاع المصرفي للفترة (2022-2021)



المصدر: التقرير السنوي لسلطة النقد الفلسطينية لعام 2022

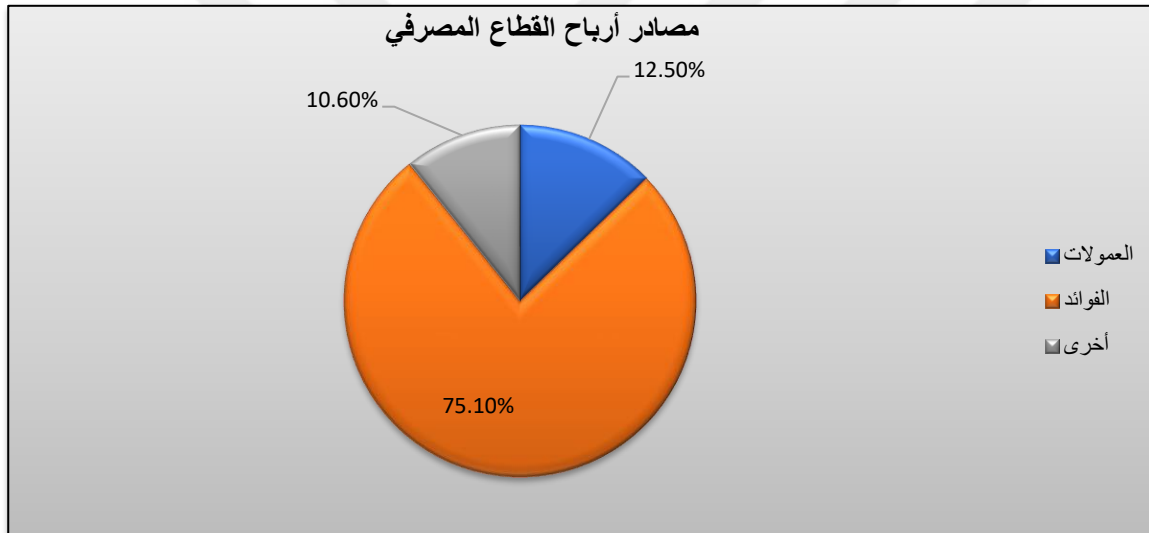
كما يلاحظ أن القطاع البنكي في المقابل قد شهد ارتفاعاً في النفقات (بخلاف الفوائد) بحوالي 10.3 %، لتبلغ 507.4 مليون دولار في 2022، رافقها ارتفاع ملحوظ نسبته 37.9 % في حجم ضريبة الدخل، لتصل إلى حوالي 90.2 مليون دولار. في حين طرأ انخفاض في المخصصات الصافية بنسبة 8.1 %، لتصل إلى حوالي 59.2 دولار ويظهر تحليل مساهمات مختلف الأنشطة في صافي الدخل المتحقق، أن الفوائد تشكل المصدر الأساسي لتوليد الدخل في القطاع البنكي، والتي ارتفعت مساهمتها إلى حوالي 75.1 % من إجمالي

<sup>79</sup> PMA Annual report 2022 page 62



الدخل المتحقق، مقابل انخفاض مساهمة المصادر الأخرى للدخل إلى 24.9 والتي تشمل الدخل من العمولات والرسوم، والأرباح من الأوراق المالية والاستثمارات، وعمليات التحوط والمتاجرة، إضافة إلى الدخل من عمليات تبديل وتقييم العملات. إذ ساهمت الرسوم والعمولات بحوالي 12.5% من إجمالي الدخل المتحقق للقطاع البنكي، وبقيمة 111.2 مليون دولار، في حين ساهمت الأوراق المالية والاستثمارات بنحو 1.8% وبقيمة 15.5 مليون دولار أما بقية الدخول الأخرى فساهمت بحوالي 10.6% وبقيم بلغت 93.8 مليون دولار كما يوضح الشكل أدناه.

شكل (10.1): مصادر أرباح القطاع المصرفي الفلسطيني



المصدر: التقرير السنوي لسلطة النقد الفلسطينية لعام 2022

#### 1.4.6.1 إجمالي أرباح القطاع البنكي بعد الضرائب

بلغ إجمالي الربح بعد الضريبة للقطاع البنكي في عام 2022 حوالي 229 مليون دولار وشكلت البنوك التقليدية ما نسبته 87% ما نسبته من هذه الأرباح مسجلة ارتفاعاً بنسبة 2% عن العام 2021 وشكلت أرباح البنوك الإسلامية بعد الضريبة ما نسبته 13% فقط من العام 2022 مما يدل على أن مساهمة البنوك الإسلامية من إجمالي أرباح القطاع البنكي ما زالت منخفضة وقد يعود ذلك لانخفاض حجم التسهيلات والودائع الممنوحة من قبلهم مقارنة بالبنوك التقليدية بالإضافة إلى انخفاض عدد البنوك الإسلامية المرخصة في فلسطين.

## جدول (1.1): أرباح القطاع المصرفي الفلسطيني من الفترة (2021-2022)

2022	2021	الربح بعد الضريبة
229,200,000	178,400,000	إجمالي الربح بعد الضريبة لأجمالي القطاع البنكي
30,040,122	25,827,219	إجمالي الربح بعد الضريبة في البنوك الإسلامية
199,159,878	152,572,781	إجمالي الربح بعد الضريبة في البنوك التقليدية
86.89%	85.52%	نسبة إجمالي الربح بعد الضريبة للبنوك التقليدية من إجمالي موجودات القطاع البنكي

المصدر: التقارير السنوية للبنوك الإسلامية والتقارير السنوي لسلطة النقد الفلسطينية لعام 2022

### 7.1 واقع البنوك التقليدية والإسلامية في فلسطين.

نمت البنوك الإسلامية عبر الثلاثين عاماً المنصرمة نمواً ملحوظاً وبارزاً على المستوى العالمي وتطورت خدماتها بشكل ملفت في أمريكا الشمالية وأوروبا والشرق الأوسط وجنوب شرق آسيا. في فلسطين يوجد نظاماً مصرفياً ثنائياً حيث إن البنوك الإسلامية تعمل جنباً إلى جنب مع البنوك التقليدية. وفيما يلي أهم الفروق الأساسية بين البنوك التقليدية وريفتها الإسلامية من حيث الأهداف، العلاقة مع العملاء، العلاقات مع السلطات النقدية، تحديد العائد وتوزيع الأرباح، الرقابة على المصرف.

#### 1.7.1 البنوك التقليدية في فلسطين

تعتبر البنوك التقليدية من أهم المؤسسات المالية التي تتمثل وظيفتها الأساسية في قبول الودائع الجارية والآجلة وودائع التوفير للأفراد والشركات ثم إعادة استخدامها من خلال منح الائتمان والتسهيلات والعمليات المالية الأخرى<sup>80</sup>، وتقوم بمنح القروض الشخصية وقروض السكن والسيارات، كما تقوم بتوفير الودائع وتمويل عمليات إقامة المشاريع الاستثمارية المجدية وتوفير

<sup>80</sup> عبد الباقي إسماعيل، إدارة البنوك التجارية، (الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع، 2015)، ص. 345.

القروض اللازمة لتمويل نفقات المشاريع بوجه عام، حيث يشمل ذلك بداية تمويل الاستثمار في الموجودات الثابتة للمشاريع من بناء وآلات ووسائل نقل وخلافه، إضافة لتمويل شراء المواد الخام وتمويل رأس المال العامل اللازم لعمليات التشغيل.

ونظراً لأهمية البنوك التقليدية في التنمية الاقتصادية فكان من الأهمية بمكان التطرق لمدى أهميتها التنمية الاقتصادية من خلال إجراء تحليل لأدائها حيث بيّن التقرير السنوي لسلطة النقد الفلسطينية أن ودائع المعتمدين قد شكلت الحصة الأكبر في القطاع البنكي بنسبة 76.9% وقد استحوذت ودائع القطاع الخاص على الجزء الأكبر من ودائع المعتمدين<sup>81</sup>.

#### 1.1.7.1 تحليل أداء البنوك التقليدية في فلسطين

تم تحليل أداء البنوك التقليدية في فلسطين من خلال القيام بتحليل الموجودات والتسهيلات الائتمانية المباشرة والدخول الصافية من جمع البيانات الخاصة لكل من البنوك الإسلامية والتقليدية وإجمالي القطاع البنكي حيث تلخص بما يلي:

#### 2.1.7.1 موجودات البنوك التقليدية:

شكلت موجودات البنوك التقليدية ما نسبته 83% من مجموع موجودات القطاع البنكي مما يعني أنها تشكل الجزء الأكبر مقارنة مع البنوك الإسلامية كما لوحظ عدم وجود تغير كبير في حجم موجودات البنوك التقليدية بين عامي 2021 و 2022 حيث لوحظ انخفاض موجودات البنوك التقليدية بنسبة 1% فقط في عام 2022 عن حجم موجودات البنوك التقليدية في عام 2021<sup>82</sup> كما يبين الجدول التالي:

<sup>81</sup> عبد الجواد سلام، حن حبيب، مرار رابح، الشمول المالي في فلسطين: دراسة تشخيصية، (فلسطين: معهد أبحاث

السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)، (2023)، ص. 304.

<sup>82</sup> سلطة النقد الفلسطينية، التقرير السنوي 2022.

### جدول (2.1): نسبة موجودات البنوك التقليدية من إجمالي موجودات القطاع البنكي

الموجودات	2021	2022
مجموع الموجودات في القطاع البنكي	21,673,000,000.00	21,404,400,000.00
مجموع موجودات البنوك الإسلامية	3,714,224,486.00	3,570,165,306.00
مجموع موجودات البنوك التقليدية	17,958,775,514.00	17,834,234,694.00
نسبة موجودات البنوك التقليدية من إجمالي موجودات القطاع البنكي	82.86%	83.32%

المصدر: التقارير السنوية للبنوك الإسلامية والتقارير السنوي لسلطة النقد الفلسطينية لعام 2022

### 3.1.7.1 ودائع الجمهور في البنوك التقليدية في فلسطين

يعتبر حجم الودائع مؤشراً على إقبال المودعين وثقتهم في العمل والنشاط البنكي من ناحية ومن ناحية أخرى مدى الثقة في المؤسسات البنكية، فمن خلال الجدول رقم (3.1) يتضح أن نسبة حجم الودائع في البنوك التقليدية ما نسبته 88% وهو ما يبين أن معظم ثقة المعتمدين في البنوك التقليدية عالية مقارنة مع البنوك الإسلامية والتي بلغت نسبة ودائع الجمهور فيها 12% وهي نسبة قليلة بالمقارنة مع حجم ودائع البنوك التقليدية كما هو موضح بالجدول التالي:

### جدول (3.1): نسبة ودائع الجمهور في البنوك التقليدية من إجمالي ودائع القطاع البنكي

ودائع الجمهور	2021	2022
مجموع ودائع الجمهور في القطاع البنكي	16,518,100,000.00	16,468,200,000.00
مجموع ودائع الجمهور في البنوك الإسلامية	2,016,272,015	1,990,036,071
مجموع ودائع الجمهور في البنوك التقليدية	14,773,108,356.00	14,768,325,366.00
نسبة ودائع الجمهور في البنوك التقليدية من إجمالي ودائع الجمهور القطاع البنكي	87.79%	87.92%

المصدر: التقارير السنوية للبنوك الإسلامية والتقارير السنوي لسلطة النقد لعام 2022

#### 4.1.7.1 التسهيلات الائتمانية المباشرة

تشكل التسهيلات الائتمانية المباشرة الممنوحة من البنوك التقليدية هي الحصة الأكبر من التسهيلات الممنوحة من القطاع البنكي حيث تعتبر البنوك الإسلامية أكثر تحفظاً في منح التسهيلات وذلك لحاجتها للسيولة ولانخفاض حجم الموجودات في البنوك التقليدية<sup>83</sup>.  
يبين الجدول التالي (4.1) حجم التسهيلات الائتمانية المباشرة الممنوحة من البنوك التقليدية والإسلامية وإجمالي التسهيلات الائتمانية المباشرة للقطاع البنكي حيث أظهرت أن حوالي 80% من إجمالي التسهيلات الائتمانية المباشرة الممنوحة للمعتمدين في عام 2022 تعود للبنوك التقليدية في حين كان حجم التسهيلات الممنوحة من البنوك الإسلامية حوالي 20% من العام نفسه كما لوحظ تقارب في حجم التسهيلات الائتمانية المباشرة الممنوحة من قبل البنوك التقليدية في عام 2021 حيث بلغت حوالي 79.98% حيث تعتبر مساوية تقريباً لحجم التسهيلات الائتمانية البنوك في عام 2022 من قبل البنوك التقليدية.

جدول (4.1): نسبة التسهيلات المباشرة البنوك التقليدية من إجمالي موجودات القطاع البنكي

التسهيلات الائتمانية المباشرة	2021 (\$) (\$)	2022 (\$) (\$)
مجموع التسهيلات الائتمانية المباشرة في القطاع البنكي	10,747,200,000.00	11,045,000,000.00
مجموع التسهيلات الائتمانية المباشرة في البنوك الإسلامية	2,151,508,861.00	2,203,563,421.00
مجموع التسهيلات الائتمانية المباشرة البنوك التقليدية	8,595,691,139.00	8,841,436,579.00
نسبة التسهيلات المباشرة البنوك التقليدية من إجمالي موجودات القطاع البنكي	79.98%	80.05%

المصدر: التقارير السنوية للبنوك الإسلامية والتقارير السنوية لسلطة النقد لعام 2022

<sup>83</sup> الزبيدي احمد، إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني، (الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع، 2002)، ص. 322.

### 2.7.1 البنوك الإسلامية العاملة في فلسطين

لتحليل واقع المصارف الإسلامية في فلسطين، والتطورات التي مرت بها المصارف منذ بداية القرن الماضي وحتى وقتنا الحاضر، لا بد من تعريف المصارف الإسلامية، ونشأتها وتطورها، وأهدافها، وخصائص هذه المصارف الإسلامية، وأهم الخدمات التي تقدمها.

#### 1.2.7.1 نبذة عن البنوك الإسلامية العاملة في فلسطين

تم تعريف البنوك الإسلامية بتعريفات عدة حيث عرفت أحيانا بناء على أهدافها وخصائصها وأحيانا أخرى على المهمة الأساسية لها وهي عدم التعامل بالفائدة والالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية نذكر منها:

1. **البنوك الإسلامية:** هي "مؤسسات مالية تعمل وفق المنهج الإسلامي وتقوم بأداء الخدمات البنكية والمالية كما تباشر أعمال التمويل والاستثمارات في المجالات المختلفة في ضوء قواعد الشريعة الإسلامية وأحكامها بهدف غرس القيم المتمثلة في الأخلاق الإسلامية في مجال المعاملات المالية والمساعدة في تحقيق الحياة الكريمة للشعوب الإسلامية".<sup>84</sup>

2. **البنوك الإسلامية هي:** "تلك المؤسسات المالية التي تقوم بالمعاملات المالية والبنكية وغيرها من المعاملات المالية التقليدية وأعمال الاستثمار وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية فلا تتعامل بالربا أخذا وعطاء، وذلك بهدف المحافظة على القيم والأخلاق الإسلامية وتطهير النشاط البنكي من الفساد، وتحقيق أقصى عائد اقتصادي واجتماعي ممكن لتحقيق التنمية الاقتصادية".<sup>85</sup>

3. **البنوك الإسلامية هي:** "شركة مساهمة عامة مرخصة قانونيا تسعى إلى الربح عبر مزاوله النشاط البنكي بتلقي الموارد المالية من الجمهور والتعهد بتنميتها مع الموارد الذاتية، وتقديم الخدمات البنكية وفق أحكام المعاملات في الشريعة الإسلامية".<sup>86</sup>

---

<sup>84</sup> عبد القادر شاشي، أصل وتطور العمليات المصرفية التقليدية والإسلامية، جدة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد الإسلامي، م 21، ع 2، 2008، ص. 32 - 33.

<sup>85</sup> محمود سحنون، الاقتصاد النقدي والمصرفي، (الجزائر: بقاء الدين للنشر والتوزيع، 2003)، ص. 96-155.

<sup>86</sup> عبد الجبار السبهي، الوجيز في التمويل والاستثمار وضعيا وإسلاميا، (الأردن: مطبعة حلاوة، 2012)، ص.

وبناء على ما تقدم يمكن تعريف البنوك الإسلامية بأنها: مؤسسات مالية مرخصة قانونياً، تم تأسيسها لتعمل وفق مبادئ الشريعة الإسلامية وتقوم باستقطاب الودائع والمدخرات من المصادر المختلفة وبالأجال المختلفة، وتوظفها بالتمويلات التي تتلاءم وقواعد الشريعة الإسلامية من أجل تحقيق الربح والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية في المجتمعات.

### 2.2.7.1 خصائص البنوك الإسلامية في فلسطين

- اتّسمت البنوك الإسلامية في فلسطين بمجموعة من الخصائص والصفات، أبرزها ما يلي:
  - عدم التعامل بالربا وشبهاته: "وهو صفة مميزة للبنك الإسلامي، بينما التعامل به سمة أساسية من سمات القروض الربوية، من هنا فلا تتعامل البنوك الإسلامية بالفائدة أيا كانت صورها وأشكالها أخذاً وعطاءً، إيداعاً أو توظيفاً، قبولاً أو خصماً، ظاهرة أو مخفية، محددة مقدماً أو مؤخراً، ثابتة أو متحركة، إعمالاً لأحكام الشريعة والتزاماً بأمر الله سبحانه<sup>87</sup>.
  - الالتزام بتطبيق أحكام المعاملات في الشريعة الإسلامية، وذلك لان النظام البنكي الإسلامي جزءاً من الاقتصاد الإسلامي، ويمثل أحد أجهزته الهامة. وترتبط الخدمات البنكية على الإخاء والتعاون والتكامل والتي تمثل مبادئ التشريع الإسلامي.
  - البنوك الإسلامية تخضع للرقابة الشرعية السابقة والمصاحبة واللاحقة، بالإضافة إلى الرقابة المالية والإدارية والبنكية.

### 3.2.7.1 أهداف البنوك الإسلامية في فلسطين

- تحقيق الربح، ويعتبر من أهم الأهداف التي قامت عليها البنوك الإسلامية، وهذا الهدف ليس للمساهمين فقط بل للمودعين أيضاً؛ لأنه يتحقق لهم من خلاله الأمان والضمان لودائعهم وتحقيق عوائد على ودائعهم الاستثمارية، وأيضاً يعمل على تقديم خدمات مصرفية مناسبة لهم بشكل أوسع وأكبر<sup>88</sup>.
- جذب الأموال وتجميع المدخرات، واستثمارها بكفاءة عالية.

<sup>87</sup> سعدي هاجر، لعلام لامية، دور الهندسة المالية الإسلامية في ابتكار منتجات مالية إسلامية، العقود المالية المركبة

نموذجاً، المؤتمر الدولي حول منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية بين الصناعة المالية التقليدية والصناعة المالية

الإسلامية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2014 ص. 4.

<sup>88</sup> الحاج طارق، دعاس غسان، مساهمة المصارف الإسلامية في النشاط المصرفي الفلسطيني، مجلة جامعة النجاح للأبحاث،

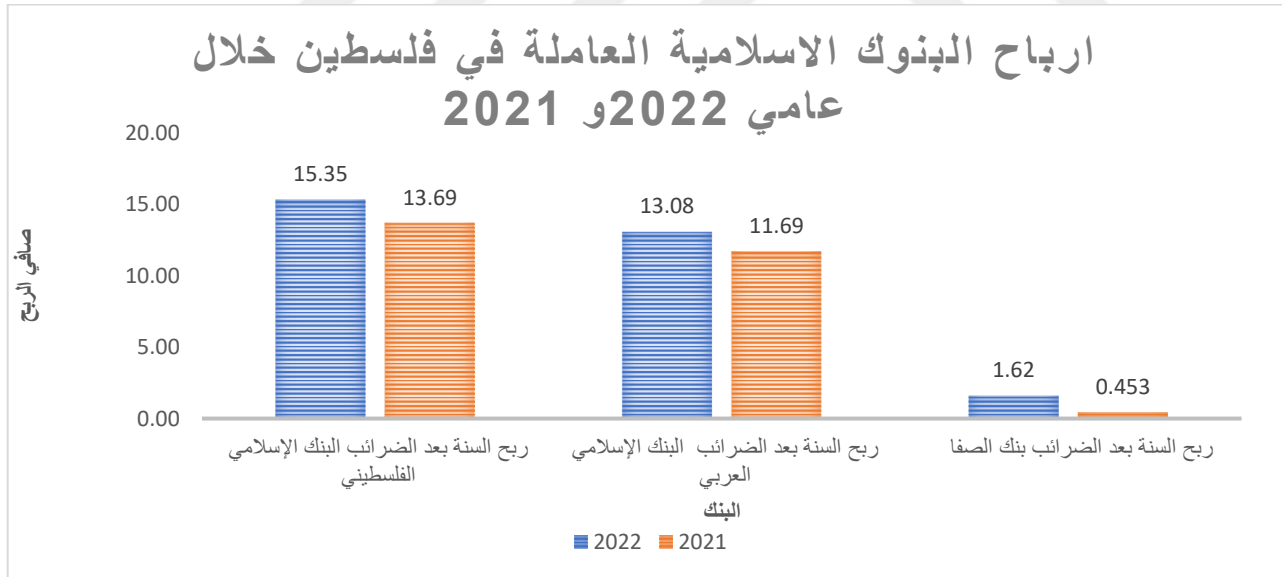
(العلوم الإنسانية)، م 17، ع 2، فلسطين، 2003، ص. 485-500.

- تخلص المجتمع من الربا، والتحرر من استغلال البنوك التقليدية.
- تقديم الخدمات البنكية والتمويلات الإسلامية، وتلبية احتياجات الأفراد والمؤسسات
- "المساهمة في تحقيق العدالة، وذلك من خلال اختيار المشر وعات التي تحقق تحسناً في توزيع الدخل، أو منح القروض الحسنة، أو إنشاء المشروعات الاجتماعية التي تحقق التكافل الاجتماعي بمختلف صوره".<sup>89</sup>

#### 4.2.7.1 البنوك الإسلامية المرخصة للعمل في فلسطين

رخصت سلطة النقد الفلسطينية ثلاثة بنوك إسلامية للعمل في السوق الفلسطينية من أصل 13 بنكاً محلياً ووافداً، وهي: البنك الإسلامي الفلسطيني، والبنك الإسلامي العربي ومصرف الصفا، حيث حققت البنوك الإسلامية الثلاثة صافي أرباح بمعدل 10,013 مليون دولار خلال العام 2022 مقارنة بعام 2021 والذي وصل فيه معدل الأرباح في هذه البنوك ما يعادل 8 مليون دولار أي بزيادة بلغت 16% كما يوضح الشكل التالي:

شكل (11.1): أرباح البنوك الإسلامية العاملة في فلسطين للفترة (2021-2022)



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التقارير المالية للبنوك الإسلامية

<sup>89</sup> محمد صالح الحناوي، وآخرون، المؤسسات المالية "البورصة والبنوك التقليدية"، (مصر: دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 1998)، ص. 427.



#### 1.4.2.7.1 البنك الإسلامي الفلسطيني

تأسس البنك الإسلامي الفلسطيني (PIB) عام 1995 ، وباشر نشاطه البنكي مطلع عام 1997، ويبلغ رأسماله المصرح به 100 مليون سهم بقيمة إسمية دولار أمريكي واحد للسهم، ومنذ تأسيس البنك جرى زيادة رأس ماله المدفوع عدة مرات آخرها عام 2022 حيث أصبح 90 مليون دولار بدلا من 85 مليون دولار في عام 2021.

يقوم البنك بممارسة الأعمال البنكية والمالية والتقليدية وأعمال الاستثمار وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية من خلال 43 فرعاً ومكتباً وقرابة 100 جهاز صراف آلي في جميع أنحاء فلسطين، ويسعى البنك بشكل دائم لتلبية الاحتياجات المالية لكافة شرائح المجتمع المحلي كما يسخر إمكانياته لتحقيق رسالته بالتميز في تقديم الحلول البنكية والاستثمارية العصرية والأمنة وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، والعمل من أجل تحقيق الشراكة المستدامة مع أصحاب العلاقة والمجتمع مع حرصه على تنمية وتطوير وجذب كوادر بشرية ذات كفاءة عالية لتقديم أفضل الخدمات البنكية الإسلامية للعملاء وابتكار منتجات مصرفية تلبي طموحاتهم وتحقيق لهم تجربة مصرفية مميزة، حيث حصل البنك نتيجة لهذه الجهود على جائزة “أفضل بنك يقدم خدمات ومنتجات مصرفية متوافقة مع الشريعة الإسلامية في فلسطين لعام 2022” من قبل الاتحاد الدولي للمصرفيين العرب<sup>90</sup>.

ويعمل البنك وفق خطة مدروسة ومنهجية للتحويل الرقمي، نتج عنها إطلاق العديد من الخدمات والمنتجات الرقمية وحلول الدفع الإلكتروني كما يؤمن بدوره في المساهمة في عملية التنمية المستدامة، وذلك من خلال تنفيذ مشاريع سنوية ذات أثر إيجابي ومستدام خاصة في قطاعي الصحة والتعليم، كما يبذل جهوداً لحماية البيئة من خلال تشغيل 15 فرعاً ومكتباً تابعاً له بنظام للطاقة الشمسية ما يسهم في تقليل انبعاثات الغازات الضارة<sup>91</sup>.

#### 2.4.2.7.1 البنك الإسلامي العربي

تأسس البنك الإسلامي العربي في العام 1995 وهو شركة مساهمة عامة، وباشر نشاطه البنكي في مطلع العام 1996 ويقوم بممارسة الأعمال البنكية وأعمال الاستثمار وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية من خلال المركز الرئيسي بمحافظة رام الله والبيرة وفروعه المنتشرة

<sup>90</sup> Palestinian Islamic bank annual report for the year 2022, PIB official website

<sup>91</sup> الصفحة الرسمية للبنك الإسلامي الفلسطيني <https://www.islamicbank.ps/ar/about/overview/pib>

في فلسطين إضافة إلى المكتب التمثيلي في الإمارات العربية المتحدة (إمارة دبي) والفرع المتنقل “بنكي ع الطريق” ليصل عدد فروعه إلى واحد وثلاثون فرعاً ومكتباً، كما لا يوجد للبنك أي شركات تابعة حتى تاريخ 31 / 12 / 2022.<sup>92</sup>

ويسعى دائماً إلى مواكبة الحداثة والرقمية والاستدامة البنكية والموارد البشرية المتميزة لتقديم الخدمة البنكية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية وذات الجودة العالية.<sup>93</sup>

إن أحد أهداف البنك تقديم حلول وخدمات مصرفية إسلامية عصرية شاملة وذات جودة عالية ومنافسة، ودعم وتطوير الحلول المبتكرة للأجيال القادمة والأعمال الريادية، انطلاقاً من استراتيجيته في المساهمة في التنمية الاقتصادية وتحقيق مبدأ التكافل والتعاون والأهداف الاجتماعية الإسلامية.

#### 3.4.2.7.1 بنك الصفا

بنك الصفا شركة مساهمة عامة فلسطينية تأسست عام 2016 بواسطة مجموعة من رجال الأعمال والشركات الفلسطينية وبارش البنك أعماله فعلياً في سبتمبر 2016 برأس مال يقدر بنحو 75 مليون دولار. يُعد البنك المؤسسة البنكية الثالثة في دولة فلسطين التي تعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية. تنتشر فروعه في محافظات الضفة الغربية فقط ويسعى إلى تقديم الخدمات والمنتجات البنكية بعيداً عن الفائدة وكذلك ممارسة أعمال التمويل والاستثمار وتطوير وسائل اجتذاب الأموال والمدخرات نحو المشاركة في الاستثمار بأساليب ووسائل مصرفية لا تتعارض وأحكام الشريعة الإسلامية.<sup>94</sup>

#### 5.2.7.1 تحليل أداء البنوك الإسلامية العاملة في فلسطين

يبين الجدول (5.1) أدناه معدل حجم تفرع البنوك الإسلامية الثلاث في فلسطين مقارنة مع تفرع إجمالي القطاع البنكي حيث بلغ معدل تفرع البنوك الإسلامية من إجمالي الفروع للقطاع البنكي ما نسبته 22% خلال حيث تعتبر هذه النسبة ضئيلة إذا ما تمت مقارنتها مع حجم تفرع إجمالي البنوك العاملة في فلسطين ، وبالنظر إلى تفرع البنوك الإسلامية كل على حدى من مجموع فروع القطاع البنكي فقد أظهرت النتائج أن تفرع البنك الإسلامي الفلسطيني هو

<sup>92</sup> الصفحة الرسمية للبنك الإسلامي العربي <https://www.linkedin.com/company/arab-islamic-bank/?originalSubdomain=ps>

<sup>93</sup> Arab Islamic bank annual report for the year 2022, AIB official website.

<sup>94</sup> Al-Safa bank annual report for the year 2022, SIB official website.

الأعلى بين البنوك الثلاث بما نسبته 11% مقارنة مع الإسلامي العربي وبنك الصفا والتي بلغت نسبة تفرعهما 8% و 2% مما يدل على وجوب العمل على زيادة تمثيل البنوك الإسلامية في فلسطين لتتماشى مع الزيادة في تفرع البنوك التقليدية.

#### جدول (5.1): نسبة تفرع البنك الإسلامية مقارنة بتفرع القطاع المصرفي

بنك الصفا	البنك الإسلامي العربي	البنك الإسلامي الفلسطيني	نسبة تفرع البنوك الإسلامية من القطاع البنكي
9	31	43	إجمالي الفروع لدى البنوك الإسلامية
378	378	378	إجمالي الفروع في القطاع البنكي
2.38%	8.20%	11.38%	نسبة إجمالي تفرع البنوك الإسلامية من تفرع القطاع البنكي

المصدر: التقارير السنوية للبنوك الإسلامية والتقرير السنوي لسلطة النقد الفلسطينية لعام 2022

بلغت حجم الموجودات الممنوحة من خلال البنوك الإسلامية 16% مقارنة مع حجم الموجودات الممنوحة من إجمالي القطاع البنكي في عام 2022 حيث انخفضت بما يقارب 1% عن معدل الموجودات الممنوحة من قبل البنوك الإسلامية في عام 2021، ويلاحظ أن أعلى نسبة نمو في الموجودات ل عام 2022 لدى البنوك الإسلامية قد سجلت للبنك الإسلامي العربي بما يقارب 8% من إجمالي الموجودات الممنوحة للقطاع البنكي يليه البنك الإسلامي الفلسطيني بنسبة 7% كما يوضح الجدول التالي:

جدول (6.1): إجمالي موجودات البنوك الإسلامية في فلسطين للفترة (2021-2022)

إجمالي الموجودات (بالدولار الأمريكي) لأقرب مليون						
بنك الصفا		البنك الإسلامي لعربي		البنك الإسلامي لفلسطيني		
2021	2022	2021	2022	2021	2022	السنة
321.09	393.10	1736.71	1660.73	1656.43	1516.34	الموجودات في البنوك الإسلامية
21,673.00	21,404.40	21,673.00	21,404.40	21,673.00	21,404.40	الموجودات في القطاع البنكي
1.48%	1.84%	8.01%	7.76%	7.64%	7.08%	نسبة موجودات البنوك الإسلامية من إجمالي موجودات القطاع البنكي

المصدر: التقارير السنوية للبنوك الإسلامية والتقارير السنوي لسلطة النقد الفلسطينية لعام 2022

يبين الجدول أدناه صافي محفظة التمويلات في لبنوك الإسلامية الثلاث بين عام 2022 و2021 حيث لوحظ ارتفاع معدل صافي التمويلات بنسبة 1.36% في 2022 مقارنة بعام 2021 أي ارتفعت بما يقارب 40 مليون لمجموع البنوك الإسلامية وقد لوحظ أن أعلى نمو في نسبة صافي التمويلات كان للبنك الإسلامي العربي وبنك الصفا بنسبة 1.57%.

جدول (7.1): إجمالي تمويلات البنوك الإسلامية في فلسطين للفترة (2021-2022)

إجمالي التمويلات (بالدولار الأمريكي) لأقرب مليون						
بنك الصفا		البنك الإسلامي العربي		البنك الإسلامي الفلسطيني		
2021	2022	2021	2022	2021	2022	السنة
1012.40	1028.34	1012.40	1028.34	890.36	898.22	التمويلات (بالصافي)
1.57%		1.57%		0.88%		نمو التمويلات بين عامي 2021 و2022

المصدر: التقارير السنوية للبنوك الإسلامية والتقارير السنوي لسلطة النقد الفلسطينية لعام 2022

### 1.5.2.7.1 عناصر محفظة التمويلات في البنوك الإسلامية

يبين الجدول أدناه عناصر محفظة التمويلات لدى البنوك الإسلامية في فلسطين حيث لوحظ تنوع التمويلات التي تقوم البنوك الإسلامية الثلاث بمنحها للمعتمدين، وقيام البنوك لثلاث بمنح تمويلات تخص المراجعة والاستصناع والتورق والإجارة المنهية بالتمليك وكشف الحسابات الجارية في حين لاحظنا أن البنك الإسلامي الفلسطيني يقوم بمنح بطاقات ائتمانية وفق منهج الشريعة الإسلامية وكذلك تمويل المساومة في حين لا يقوم كل من البنك الإسلامي العربي وبنك الصفا بمنحهما ، إضافة إلى تفرّد كل من البنك الإسلامي العربي وبنك الصفا بمنح تمويلات المضاربة و تمويلات بيع المنفعة على التوالي.

كذلك يبين الجدول قيام كل من البنك الإسلامي الفلسطيني وبنك الصفا بمنح تمويل القروض الحسنة وعزوف البنك الإسلامي العربي عن منح هذا المنتج بين عامي 2022 و 2021.

#### جدول (8.1): عناصر محفظة التمويلات لدى البنوك الإسلامية

ذمم البيوع المؤجلة والذمم الأخرى - (بالدولار الأمريكي لأقرب مليون )						
بنك الصفا		البنك الإسلامي العربي		البنك الإسلامي الفلسطيني		
2021	2022	2021	2022	2021	2022	السنة
143.39	166.06	690.27	775.37	793.00	821.26	ذمم بيوع المراجعة للأمر بالشراء
4.86	5.61	30.71	35.25	33.95	32.56	تمويل استصناع
46.26	34.32	190.29	124.62	36.34	23.62	تورق
0.00	0.00	21.11	16.81	0.00	0.00	تمويل المضاربة
0.18	0.18	0.00	0.00	0.00	0.00	تمويل بيع منفعة
0.00	0.00	0.00	0.00	19.26	22.25	بطاقات ائتمان إسلامية
0.00	0.00	0.00	0.00	19.23	14.69	تمويل المساومة
55.63	74.78	88.00	95.27	9.12	11.41	إجارة منتهية بالتمليك
2.19	0.26	5.38	2.41	3.99	2.43	حسابات جارية مكشوفة
0.06	0.66	0.00	0.00	4.34	2.97	قرض حسن
<b>58.059</b>	<b>75.878</b>	<b>114.491</b>	<b>114.494</b>	<b>919.236</b>	<b>931.193</b>	<b>المجموع</b>
0.113	0.159	1.183	1.276	1.444	2.184	ينزل: أرباح معلقة )
3.715	4.704	12.177	20.114	27.429	30.790	مخصص الخسائر الائتمانية
<b>54.23</b>	<b>71.02</b>	<b>101.13</b>	<b>93.10</b>	<b>890.36</b>	<b>898.22</b>	<b>صافي ذمم البيوع المؤجلة والذمم الأخرى</b>

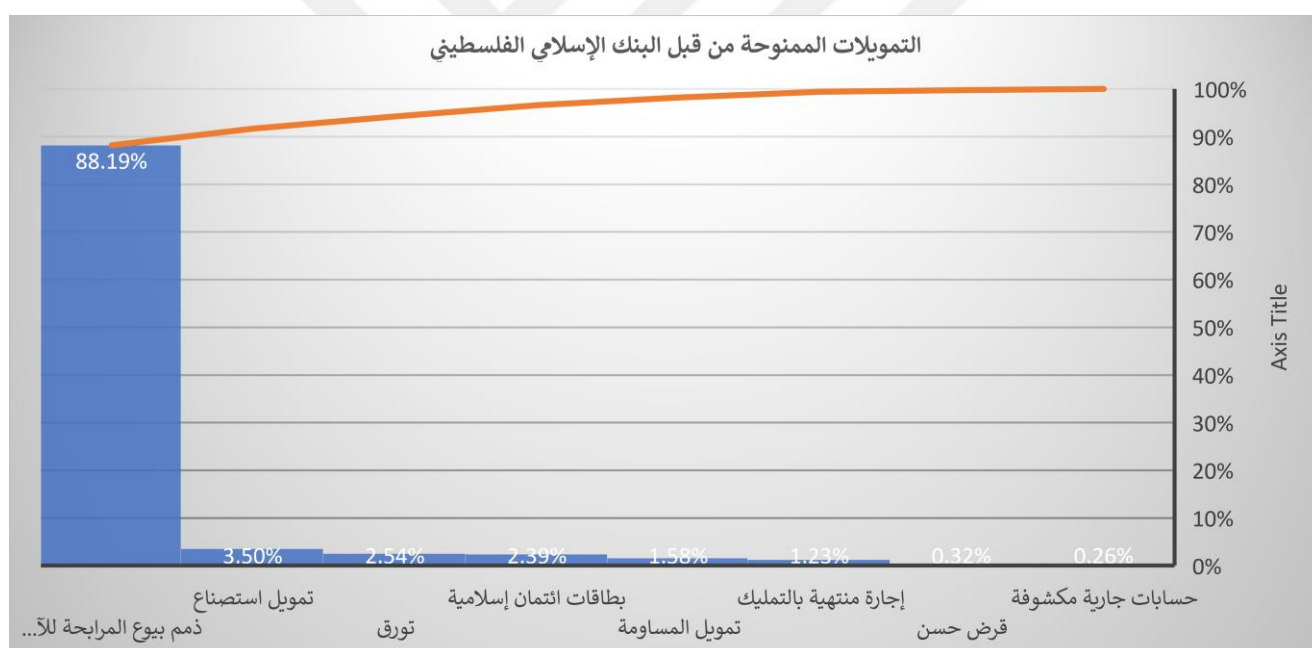
المصدر: التقارير السنوية للبنوك الإسلامية والتقارير السنوي لسلطة النقد الفلسطينية لعام 2022

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الاعتماد الأكبر لدى البنوك الإسلامية الثلاث في منح التمويلات على المراجعة الآمرة للشراء، التمويل بالاستصناع والتورق تبعاً.

#### 1.1.5.2.7.1 أنواع التمويلات في البنك الإسلامي الفلسطيني

- يمثل الشكل أدناه نسبة التمويل لكل نوع من أنواع التمويلات الإسلامية للبنك الإسلامي الفلسطيني لعام 2022 حيث يبين أن الاعتماد الأكبر لدى البنك والتي يعتمد عليها في التمويل هي المراجعة الآمرة بالشراء بنسبة 88.19% يليها الاستصناع بنسبة 3.50% فقط وعلى الرغم من تفرد البنك الإسلامي الفلسطيني في منح البطاقات الائتمانية المبني على منهج الشريعة الإسلامية إلا أن هذا التمويل لا يشكل سوى 2.39% من مجموع التمويلات.

#### شكل (10.1): أنواع التمويلات الإسلامية للبنك الإسلامي



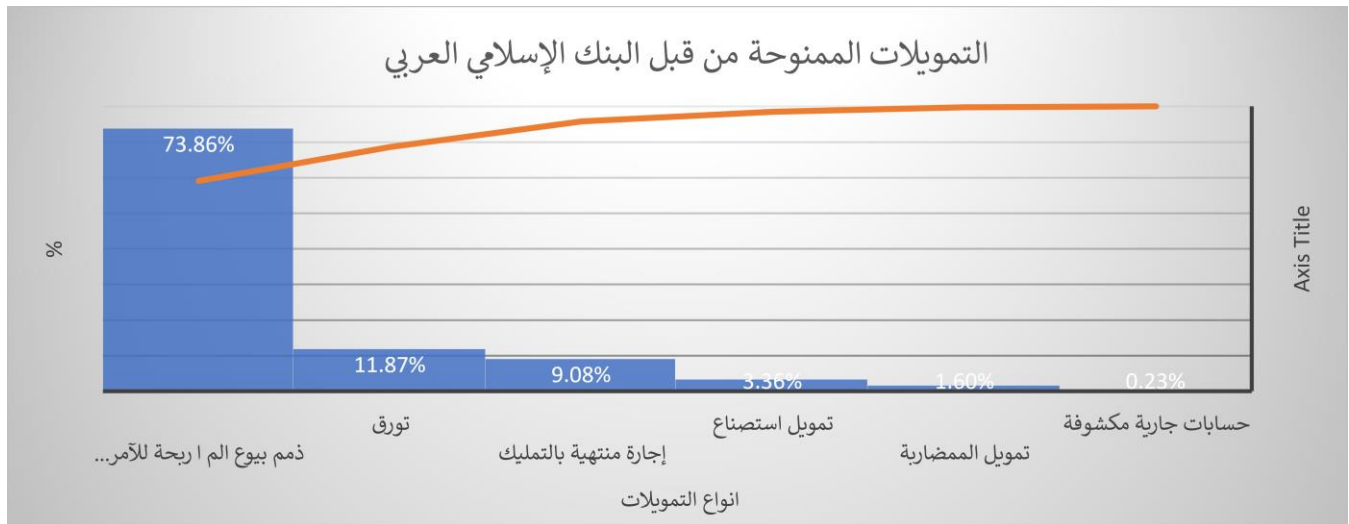
المصدر: إعداد معتمداً على المدخلات التي حصل عليها من التقارير السنوية للبنوك الإسلامية الثلاث

#### 2.1.5.2.7.1 أنواع التمويلات في البنك الإسلامي العربي

- يمثل الشكل أدناه نسبة التمويل لكل نوع من أنواع التمويلات الإسلامية للبنك الإسلامي العربي لعام 2022، حيث يبين أن الاعتماد الأكبر لدى البنك والتي يعتمد عليها في التمويل هي المراجعة الآمرة بالشراء بنسبة 73.86% يليها التورق بنسبة 11.87%، أما فيما يخص

التمويل من خلال الاستصناع فقد لوحظ البنك الإسلامي العربي يعتمد على التمويل بالاستصناع بنسبة 9% وعلى الرغم من تفرّده في منح تمويل المضاربة إلا أن هذا التمويل لا يشكل سوى 1% من مجموع التمويلات التي يقوم بها البنك.

### شكل (11.1): أنواع التمويلات الإسلامية للبنك الإسلامي العربي

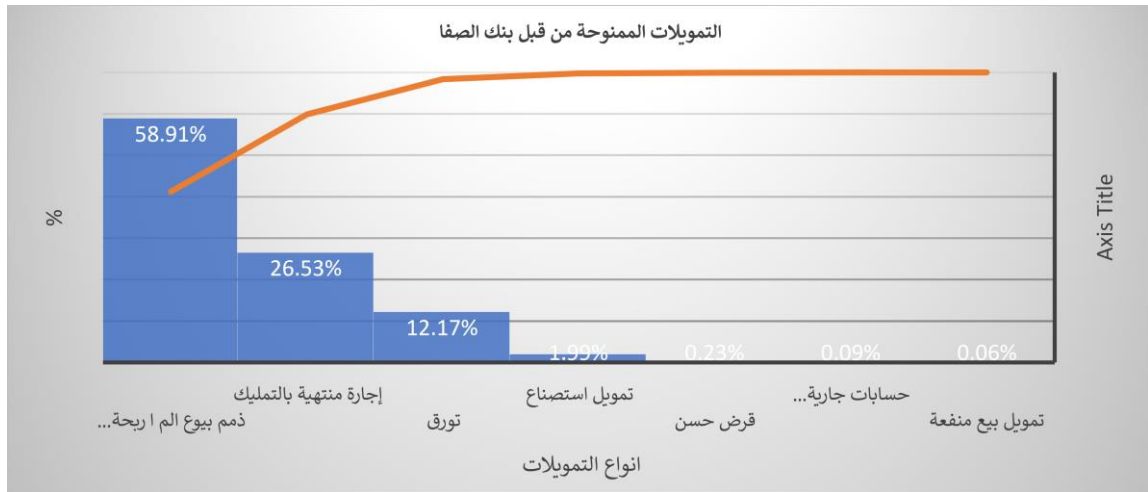


**المصدر:** التقارير السنوية للبنوك الإسلامية والتقارير السنوي لسلطة النقد الفلسطينية لعام 2022

#### 3.1.5.2.7.1 أنواع التمويلات في بنك الصفا

- يمثل الشكل أدناه نسبة التمويل لكل نوع من أنواع التمويلات الإسلامية لبنك الصفا لعام 2022 حيث يبين أن الاعتماد الأكبر لدى البنك والتي يعتمد عليها في التمويل هي المراجعة الآمرة بالشراء بنسبة 58.91% يليها الإجارة المنتهية بالتملك بنسبة 27%، أما فيما يخص التمويل من خلال التورق والاستصناع فقد لوحظ أن التمويل لدى بنك الصفا لا يعتمد كثيرا عليها حيث بلغت نسبة التمويل 12% و1% فقط على التوالي، على الرغم من تفرّده في منح تمويل بيع المنفعة إلا أن اعتماده على هذا النوع من التمويل يكاد لا يذكر، حيث لم يشكل سوى 0.06% من مجموع التمويلات التي يقوم بها البنك.

## شكل (12.1): أنواع التمويلات الإسلامية لبنك الصفا



المصدر: التقارير السنوية للبنوك الإسلامية والتقارير السنوي لسلطة النقد الفلسطينية لعام 2022

**6.2.7.1 أرباح البنوك الإسلامية العاملة في فلسطين من إجمالي أرباح القطاع البنكي**  
 شكلت حصة البنوك الإسلامية الثلاثة من إجمالي أرباح القطاع البنكي الفلسطيني 4.37%، إذ سجل القطاع البنكي صافي ربح بقيمة 229.2 مليون دولار في عام 2022 حيث أظهرت ارتفاعاً بنحو 28% عما كانت عليه في نفس الفترة من العام 2021 وقد أدى ذلك إلى ارتفاع معدل العائد على الأصول إلى حوالي 1.6% والعائد على حقوق الملكية إلى حوالي 11%.<sup>95</sup>

**7.2.7.1 أهم النشاطات التي تقوم البنوك الإسلامية في فلسطين باستخدامها:**

### 1.7.2.7.1 المراجعة الآمرة بالشراء

إن المراجعة للأمر بالشراء هي عقد بيع سلعة بمثل الثمن الذي اشتراها به البنك مع زيادة ربح معلوم متفق عليه وهي من بيوع الأمانة التي تعتمد على بيان ثمن الشراء أو التكلفة بالإضافة إلى المصروفات المعتادة، وتحديد ربح البنك مقابل التزام البنك بتطبيق مبدأ الإلزام بالوعد في عقود المراجعة وبما تنسجم مع المعايير الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية.<sup>96</sup>

<sup>95</sup> PMA Annual report for the year 2022, annual reports for PIB Bank, AIB bank and SAFA Bank

<sup>96</sup> Palestinian Islamic bank annual report for the year 2022, PIB official website.



### 2.7.2.7.1 عقود الإجارة

الإجارة هي عقد يراد به تمليك منفعة معلومة مشروعة معلومة لمدة معلومة بعوض معلوم وهو من العقود اللازمة، وتقسم إلى قسمين<sup>97</sup>:

- الإجارة التشغيلية: وهي عقود الإجارة التي لا تنتهي بتملك المستأجر الموجودات المؤجرة.
- الإجارة المنتهية بالتملك: تطبق فيها أحكام الإجارة على العين المؤجرة إلى نهاية مدة الإجارة، ثم يحصل التمليك إلى المستأجر بعقد مستقل حيث تنتهي بتملك المستأجر الموجودات المؤجرة وتأخذ عدة صور حسبما ورد في معيار الإجارة والإجارة المنتهية بالتملك الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية والإسلامية<sup>98</sup>.

تقاس الموجودات المقتنية بغرض الإجارة عند اقتنائها بالكلفة التاريخية شاملة النفقات المباشرة لجعلها صالحة للاستعمال ويتم إدراجها بعد تخفيض الأرباح المعلقة ومخصص الخسائر الائتمانية المتوقعة وتوزع إيرادات الإجارة بما يتناسب مع الفترات المالية التي يشملها عقد الإجارة بحيث يتم قيد مصاريف صيانة الموجودات المؤجرة في الفترة المالية التي تحدث فيها<sup>99</sup>.

### 3.7.2.7.1 الاستصناع

هو عقد على بيع عين موصوفة في الذمة مطلوب صنعها، أما ما تعارف عليه بالاستصناع الموازي فهو يتم من خلال إبرام عقدين منفصلين: أحدهما مع المعتمد ويكون فيه البنك صانعاً، والآخر مع الصناع أو المقاولين ويكون فيه البنك مستصنع، ويتحقق الربح عن طريق اختلاف الثمن في العقدين والغالب أن يكون الثمن في العقد مع الصناع والمقاولين حالاً وفق مراحل التنفيذ المتفق عليها، ويكون الثمن مع المعتمد مؤجلاً على أقساط يتم الاتفاق عليها في العقد<sup>100</sup>.

<sup>97</sup> أبو سليمان عبد الوهاب، عقد الإجارة مصدر من مصادر التمويل الإسلامية، (جدة: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية)، ص. 92.

<sup>98</sup> هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، الإجارة والإجارة المنتهية بالتمليك، المعيار الشرعي رقم (9)، المعايير الشرعية للمؤسسات المالية، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2017، ص. 240-270.

<sup>99</sup> Palestinian Islamic bank annual report for the year 2022, PIB official website.

<sup>100</sup> سليمان احمد، المخاطر المحيطة بصيغة الاستصناع وكيفية الحد منها (حالة عملية)، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، ع9، 2017، سوريا، ص. 75-85.

#### 4.7.2.7.1 المضاربة

المضاربة المشاركة في الربح بمال من جانب رب المال وعمل من جانب آخر المضارب بحيث تعتبر الشراكة التي يقوم البنك بموجبها بالمساهمة في أرس المال ويقوم الطرف الآخر (المضارب) بالعمل في مشروع أو نشاط معين مقابل حصة محددة من الربح على أن يتحمل المضارب الخسارة في حالة التقصير أو الإهمال أو مخالفة أي من شروط المضاربة ويتم تثبيت الأرباح أو الخسائر على أساس الاستحقاق إذا كان من الممكن تقديرها بصورة معقولة. عدا ذلك، يتم تثبيت الأرباح عندما يقوم المضارب بتوزيعها بينما يتم تحميل الخسائر في قائمة الدخل عند الإعلان عنها من قبل المضارب.

علما بأن المضاربة تدرج بالقيمة العادلة للمقابل المدفوع بعد تخفيض الأرباح المعلقة ومخصص الخسائر الائتمانية المتوقعة<sup>101</sup>.

#### 5.7.2.7.1 التورق

هو شراء سلعة بثمن آجل مساومة أو مرا بحة ثم بيعها إلى غير البائع للحصول على النقد بثمن حال، ويتيح هذا المنتج) الذي تمت إجازته من سلطة النقد والهيئة العليا بشكل مؤقت ( لمعتمدي البنك) بهدف الحصول على النقد لتغطية احتياجاتهم والتزاماتهم بما يتوافق مع أحكام وضوابط المعايير<sup>102</sup>.

#### 8.2.7.1 التقنيات المالية الرقمية في البنوك الإسلامية الفلسطينية

تشير التقنيات المالية الرقمية إلى الخدمات المقدمة عبر البنية التحتية الرقمية التي تشمل الهواتف المحمولة والإنترنت، إذ ينخفض فيها استخدام النقد وفروع البنوك التقليدية، وتعد الخدمات الرقمية منصة قائمة على الإنترنت، إذ يمكن للعملاء اختيار مجموعة متنوعة من الخدمات واستخدامها حيث تتراوح من عمل الودائع والتحويلات، ودفع الفواتير إلى القيام بالاستثمارات.<sup>103</sup> بالنسبة للصيرفة الإسلامية الفلسطينية، فقد استفادت من حلول التكنولوجيا المالية، حيث إن غالبية الخدمات المالية الرقمية مطبقة، من ضمنها الخدمات التالية:

<sup>101</sup> Arab Islamic bank annual report for the year 2022, AIB official website.

<sup>102</sup> Arab Islamic bank annual report for the year 2022, AIB official website

<sup>103</sup> Dara, N.R. (2018)> The global digital financial services: A review to achieve for digital economy in emerging markets. P:144.

● **الخدمة البنكية عبر الإنترنت:** هي بمثابة منصات تمثل فرعاً خاصاً للمتعاملين مع البنوك، تمكنهم من الحصول على الخدمات البنكية على مدار الساعة، وتنوعت الخدمات التي تقدمها في عدة مجالات، من هذه الخدمات: فتح الحساب، وإدارة بطاقات السحب الآلي، وتسديد الفواتير، والاستعلام عن أرصدة الحسابات والحركات، وتبادل العملات الإلكترونية<sup>104</sup>، وتحويل الأموال عبر الإنترنت والهواتف المحمولة، وتحديث البيانات الخاصة بالعميل.

● **تطبيق الهواتف الذكية المحمولة:** يتيح تطبيق الهاتف المحمول للعملاء إنجاز جميع عملياتهم البنكية التي يقدمها البنك في أي وقت، وفي أي مكان على مدار الساعة، من خدماتها: الاستعلام على الأرصدة، وإدارة البطاقات، وتسديد الفواتير، والتحويل من الحسابات إلى بنوك محلية وخارجية، وطلب التمويل، واستثمار الودائع، وطلب دفاتر شيكات، وغيرها الكثير من الخدمات<sup>105</sup>.

● **الصراف الآلي:** تتيح أجهزة الصراف الآلي للعملاء إتمام المعاملات الأساسية ذاتياً دون مساعدة من البنك مقدم الخدمة، إذ يستطيع أي شخص لديه بطاقة الصراف الوصول إلى معظم أجهزة الصراف الآلي، وتتميز بقدرتها على إتاحة خدمات السحب النقدي والإيداع النقدي، وإيداع الشيكات، والتحويل بين الحسابات، وسداد الأقساط، وغيرها من الخدمات.

● **مركز الاتصال Call Center:** يوفر للعملاء إمكانية التواصل مع البنك من خلال المكالمات الهاتفية أو تطبيق فيس بوك أو واتساب، حيث يستطيع العميل الاستفسار عن أي خدمة يقدمها البنك من خلال كادر وظيفي مختص لمساعدة العملاء من هذه الخدمات: ○ الاستعلام عن رصيد الحساب، وفتح حساب، وتفعيل بطاقة جديدة، وإيقاف بطاقة صراف،

○ مساعدة العملاء، وطلب دفاتر شيكات، وغيرها من الخدمات.

○ خدمة الرسائل القصيرة SMS: يقوم البنك بتفعيل خدمة الرسائل القصيرة للعملاء بمجرد إضافة رقم الهاتف على النظام البنكي، وعلمية تصل المعتمد رسائل بكل الحركات التي تتم على

<sup>104</sup> العطرة دغوش، استخدام شبكة الإنترنت كأداة لتقديم الخدمات البنكية - حالة البنوك الجزائرية - وأثرها على الأداء البنكي، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2017، ص 308.

<sup>105</sup> إغناسيو ماس، ووكبير كومار، الأعمال المصرفية باستخدام الهاتف المحمول: لماذا، وكيف، ولماذا؟، المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (CGAP)، ع48، واشنطن، 2008، ع48، ص 1-28.

الحساب، من هذه الخدمات: حركات السحب والإيداع، واستحقاق أقساط التمويلات استحقاق الشيكات الآجلة، ومباركة بالأعياد، وإبلاغ العملاء عن إيقاف عمل الصرافات الآلية، وغيرها من الخدمات.

● **الحجز المسبق Customer Visit Management:** خدمة الحجز المسبق التي تقدمها البنوك الإسلامية في فلسطين تساعد في تنظيم الزيارة وتحديد موعد زيارة مسبقة للفرع، فعند زيارة المعتمد للفرع يكون موظف البنك بانتظاره لتقديم الخدمة له بأسرع وقت ممكن، ويمكن حجز الزيارة من خلال الرسائل القصيرة أو الموقع الإلكتروني للبنك.

● **خدمة تقديم طلب التمويل إلكترونياً:** تطبق البنوك الإسلامية الفلسطينية صيغ عقود تمويلية عديدة، منها القائمة على الملكية كالمضاربة والمشاركة، والإجارة المنتهية بالتملك والاستصناع وغيرها من عقود التمويل، حيث اتجهت بعض البنوك الإسلامية في فلسطين باستخدام تكنولوجيا مالية حديثة؛ وذلك بتقديم التمويل للمشاريع الصغيرة والمتوسطة بصورة ميسرة وبوسائل حديثة عبر التقنية الرقمية، حيث يتم ربط النظام مع المقترضين من خلال نظام تقني عالي الجودة، بحيث يقوم العميل بتقديم طلب التمويل عبر شبكة الإنترنت، ويكون الرد بالقبول أو الرفض على التمويل خلال 24 ساعة فقط.<sup>106</sup>

## خلاصة الفصل

تعتبر فلسطين حالة خاصة من الدول المتواجد فيها بنوك تقوم بتقديم خدمات مصرفية تتوافق والشريعة الإسلامية، وذلك لعدة اعتبارات منها التاريخية والقانونية والسياسية، وذلك بسبب وقوعها تحت الاحتلال الإسرائيلي الذي بدوره يهيمن على المعابر ويسيطر على الحركة وخصوصاً نقل الأموال، علاوة على ذلك، فقد عانت فلسطين وتعرضت على مرّ السنوات لعدة احتلالات وانتدائيات سبقت الاحتلال الإسرائيلي، حيث انعكس ذلك إيجاباً واكسبها العديد من التجارب في التعامل مع الأموال وآليات تبادلها، ويعزى ذلك بسبب عدم وجود بنوك نظامية واعتماد الناس على الطرق الشعبية والبدائية في التمويل والإيداع. أما حديثاً فتكاد

<sup>106</sup> أحمد قاسم عوض نعيرات، المصارف الإسلامية في فلسطين ومدى التزامها بمعايير المراجعة الشرعية، فلسطين، نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الشريعة، قسم الفقه والتشريع، 2015.

البنوك التقليدية والإسلامية أن تكون المصدر الوحيد للتمويل وقبول الإيداعات، وتمثل الركيزة الأساسية في تنمية الاقتصاد الفلسطيني.

وقد ظهر القطاع المالي الرسمي في الضفة الغربية وقطاع غزة قبل حوالي 29 عاماً، بعد الفترة 1993-1994 مع توقيع اتفاق أوسلو في عام 1993 وبرتوكول باريس في عام 1994. وقد منح هذا الأخير الفلسطينيين سلطة إدارة الشؤون النقدية والمالية من أجل دعم الاقتصاد المتوقع. النمو الاقتصادي.

وكما هو الحال في معظم البلدان النامية، يهيمن القطاع المصرفي على القطاع المالي. وتتمتع البنوك الفلسطينية الإسلامية والتقليدية بشكل عام بوضع مالي سليم ومنتجاتها متطورة بشكل جيد وكذلك البنية التحتية التنظيمية. ومع ذلك، لا يزال القطاع عرضة للمخاطر بسبب اعتماده على النظام المصرفي الأردني، ومن الناحية التشغيلية، على النظام الإسرائيلي. ونظراً (إلى حد كبير) لعدم الاستقرار السياسي الحالي وركود النشاط الاقتصادي، تلعب البنوك دوراً محدوداً للغاية في تمويل الاقتصاد. ويعكس حذر البنوك مشاكل هيكلية مختلفة مثل الافتقار إلى الضمانات المناسبة وعدم اليقين بشأن نتائج تحصيل الديون. لقد اتخذت سلطة النقد الفلسطينية خطوات مهمة لتطوير النظام المصرفي وتحسين استقراره (مكتب الائتمان، نظام المدفوعات، متطلبات رأس المال واللوائح المتعلقة بالائتمان المضمون). بالإضافة إلى ذلك، تم بنجاح إطلاق برنامجين لضمان القروض المصرفية للتعويض إلى حد كبير عن عدم وجود ضمانات مقبولة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وعلى الرغم من الحالة الاقتصادية الحالية، ينبغي لهذه البرامج أن تستمر في التوسع. في حين أن الجهود الحالية التي تبذلها سلطة النقد الفلسطينية لتطوير القطاع يجب أن تستمر بما في ذلك سن قانون مصرفي جديد لتوفير أساس أفضل لتنفيذ جميع مبادئ بازل الأساسية، وتوسيع شبكة مكتب الائتمان، واستكمال تركيب نظام المدفوعات وينبغي للسلطة الفلسطينية أيضاً أن تنظر في تعزيز البنية التحتية المالية من خلال تشجيع التسوية خارج المحكمة لتحصيل الديون وإنشاء سجل وطني للتعهدات المتعلقة بالممتلكات المنقولة لزيادة مجموعة الضمانات التي من المحتمل أن تقبلها البنوك لتأمين التسهيلات الائتمانية.

## الفصل الثاني

### ماهية وأهمية إدارة المخاطر في البنوك الفلسطينية

#### تمهيد

أشارت أدبيات الدراسة والدراسات الاقتصادية السابقة ذات العلاقة بموضوع الأطروحة إلى أهمية الدور الذي تلعبه البنوك الإسلامية والتقليدية في تحفيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية من خلال لعبها دور الوسيط المالي عبر إعادة توجيه المدخرات والودائع لتمويل مختلف القطاعات الاقتصادية بما يتناسب واحتياجات هذه القطاعات الاستثمارية وبما يحقق الكفاءة في استغلال هذه الموارد مع عدم تعريض هذه المدخرات للمخاطر قدر الإمكان<sup>107</sup>، وقد تناولت الدراسات والأدبيات السابقة أهمية إدارة المخاطر وضرورة التنبؤ بها واحتسابها مسبقا قبل اتخاذ القرارات التمويلية مما يساعد البنوك على بناء قراراتها الائتمانية بشكل مدروس وموضوعي، ومما لا شك فيه أن المخاطر الائتمانية لها الدور الأهم في منظومة عمل البنوك، وتأتي هذه الأهمية بسبب تفاقم الأزمات المالية التي عصفت بالقطاع المصرفي في الآونة الأخيرة، خصوصا الدول النامية التي أغرقت في مشاكل اقتصادية كبيرة لعدم قدرتها على توفير التدفقات المالية اللازمة لتمويل الاستثمارات المطلوبة، من هنا بدأت هذه الدول تبحث عن بدائل للبنوك التقليدية وبدأت الأنظار تتجه نحو الصيرفة الإسلامية كبديل للتمويل التجاري، وبدأت الكثير من الدول الأوروبية تدخل في هذا المجال مما ساهم في إظهار أهمية الصيرفة الإسلامية وإعطائها زخما قويا لقدرتها على التصدي للالتزامات المالية<sup>108</sup> مقارنة بالبنوك التقليدية.

علاوة على ما تقدم، فإن موضوع دراسة إدارة المخاطر أصبح من المواضيع الملحة والمهمة في العمل المصرفي الإسلامي والتجاري على حد سواء، حيث غدت كل البنوك مطالبة بتشكيل دائرة مخاطر متخصصة تضم كوادرا بشرية مدربة وأنظمة تقنية لإدارة مخاطرها وأصبحت جزءا

<sup>107</sup> حنيش أحمد، وعباسي إبراهيم، دور المصارف الإسلامية في تعبئة الموارد المالية وتمويل التنمية، مجلة البحوث والدراسات التقليدية، جامعة زيان عشور الجلفة، الجزائر، 2017، ص. 128-141.

<sup>108</sup> شريط سهيلة، دور التمويل الإسلامي في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية الإسلامية المتقدمة، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم-الجزائر، م2، ع2، ص. 50-73.

أصيلا من هيكلها التنظيمي<sup>109</sup>، وان مسؤولية تحديد وتحليل وإدارة المخاطر لا تقتصر على دائرة المخاطر حصرا على الرغم من أهميتها في إعداد السياسات وتحديد السقوف .... الخ إلا أنها يجب تكون مسؤولية جميع موظفي البنك بصرف النظر عن مواقعهم الوظيفية. وعليه فإنه من الضرورة بمكان دراسة وتقييم كفاءة وأثر وجود ثقافة إدارة المخاطر لدى العاملين في البنوك الإسلامية والتقليدية وعلاقة ذلك بالأداء المالي والإداري، والمساهمة في تعزيز وجود مثل هذه الثقافة لتناسب مع الارتفاع المستمر في حجم النمو وتعقيد الخدمات التي تقدمها البنوك الإسلامية والتقليدية والذي بالضرورة سوف يعزز القدرات التنافسية لديها.

وجاء هذا الفصل -الشق الثاني- من مصادر المعلومات البيانات الثانوية من خلال عرض واقع البنوك الإسلامية والتقليدية وما كتب عن اثر ثقافة إدارة المخاطر سواء من الكتب أو الدراسات أو المقالات التي قام بإعدادها الباحثون والكتّاب في عدد من الدول والتي تتعلق في أثر ثقافة إدارة المخاطر على أداء البنوك ابتداء من تعريف المخاطر و أنواع المخاطر التي تواجه البنوك الإسلامية والتقليدية بالإضافة إلى التمييز بين المخاطر التي تتفرد بها البنوك الإسلامية عن التقليدية<sup>110</sup>، تحليل مؤشرات قياس المخاطر وأثر وجود ثقافة إدارة المخاطر في مؤشرات الأداء المصرفي، والإطار العام لثقافة إدارة المخاطر وتطبيقاته في البنوك الإسلامية والتقليدية حيث تم التطرق إلى إطار ماكنزي (Mackenzey)، إطار برايس ووتر هاوس كوبر إطار معهد إدارة المخاطر، بالإضافة إلى واقع البنوك الإسلامية والتقليدية في فلسطين، ومن ثم سيتم استعراض الدراسات السابقة التي تحدّثت عن أهمية ثقافة إدارة المخاطر في القطاع البنكي سواء على مستوى البنوك التقليدية أو الإسلامية وأهميتها في تطوير الأداء المالي والإداري فيها، والتوصيات الصادرة عن لجنة بازل.

<sup>109</sup> العوران أحمد، الأزمة الاقتصادية العالمية من منظور إسلامي، (الولايات المتحدة الأمريكية: المعهد العالمي للفكر

الإسلامي، وجامعة العلوم الإسلامية العالمية، 2012)، ط1، ص. 542.

<sup>110</sup> الأمين عطية، المخاطر الائتمانية في المصارف الإسلامية والتقليدية تسييرها) دراسة وصفية مقارنة على مصارف مانديري و BRI الإسلامي والتجاري بكيديري)، أطروحة دكتوراة، جامعة سونان أمبيل الإسلامية الحكومية، سورابايا، 2021، ص. 209.

## 1.2 مفهوم المخاطر

### 1.1.2 مفهوم المخاطر في اللغة

المخاطرة بضم الميم من الخطر، الإشراف على الهلاك، أو هي كل ما يعتمد على الحظ دون أن يكون للإنسان تدبري فيه، أو هي التصرف الذي قد يؤدي إلى الضرر<sup>111</sup>.

### 2.1.2 مفهوم المخاطر في الاصطلاح:

يمكن تعريفه على أنه الخسائر المادية المحتملة والخسائر المعنوية التي يمكن قياسها نتيجة لوقوع حادث معين مع الأخذ بالاعتبار جميع العوامل المساعدة لوقوع الخسارة<sup>112</sup>.

### 3.1.2 مفهوم المخاطر عند الفقهاء:

فقد وردت بمعاني كثيرة مثل المقامرة والضمان والغرر، وكونها مقامرة لأنها قد تقع على شيء إما أن يحدث أو لا يحدث، وأما على أنها غرراً لأنها قد تكون مرتبطة بالعوامل التي تدفع إلى عدم اليقين، وضماناً على كون الفقهاء يعمدون إلى استخدام كلمة الضمان بمعناها تحمل تبعت الهلاك والتي تعني المخاطر<sup>113</sup>. المفهوم الفقهي الاصطلاحي حسب تعريف الإمام ابن القيم على أنها "المخاطرة المخطرتان مخاطرة التجارة وهو أن يشتري السلعة بقصد أن يبيعها وأن يتوكل على الله في ذلك، والخطر الثاني الذي يتضمن أكل المال بالباطل<sup>114</sup>".

### 4.1.2 مفهوم المخاطرة في القانون:

"احتمالية وقوع حادث مستقبلاً، أو حلول أجل غير معين خارج إرادة المتعاملين قد يهلك الشيء بسببه أو يحدث ضرر منه"<sup>115</sup>.

---

<sup>111</sup> عبد الناصر براني أبو شهد، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، (الأردن: دار النفائس للنشر والتوزيع، 2014)، الطبعة الأولى، ص. 328.

<sup>112</sup> أسامة عزمي سلام، الشقيزي نوري موسى، إدارة الخطر والتأمين، دار الحامد، الأردن، 2007، ص: 22.

<sup>113</sup> محمد علي العزي، مخاطر الائتمان لتمويل المصرف الإسلامي، دراسة فقهية اقتصادية، دراسات اقتصادية إسلامية، جدة، السعودية، البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، م9، ع14، 2002، ص. 19-20.

<sup>114</sup> بن عمارة نوال، إدارة المخاطر في مصارف المشاركة، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009، ص. 13.

<sup>115</sup> عبد الفتاح مراد، المعجم القانوني، ربايعي اللغة، المكتبة القانونية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص: 363.



## 5.1.2 عرّف قاموس أكسفورد الإنجليزي المخاطرة على أنها:

"فرصة أو احتمال وجود خطر، خسارة أو إصابة أو غير ذلك من العواقب السلبية ". وفي سياق هذا التعريف، تستخدم المخاطرة للدلالة على النتائج السلبية وارتباطها بعدم اليقين. ومع ذلك، يمكن للمخاطرة أيضًا أن تقول إلى نتيجة إيجابية. الاحتمال الثالث هو أن الخطر مرتبط بعدم اليقين حصيلة.

تم الحصول على عدد من التعريفات للمخاطرة والتي تم إدراجها في الجدول (1.3)، حيث نجد وفي معظم التعريفات أن المخاطرة تندرج تحت واحد من هذه المعاني<sup>116</sup>

### احتمالية الخسارة أو الإصابة (Possibility of Loss or Injury)

وهذا هو المفهوم الأكثر شيوعًا. إذ لدينا ما نخسره وقد نخسره من خلال حادث أو مصيبة.

### احتمالية حدوث تأثير سلبي (Potential for a Negative Impact).

هذا هو التعريف العام حيث يمكن أن يحدث خطأ ما. والسؤال: ما الخطأ الذي يمكن أن يحدث؟ قد نواجه انخفاضًا في قيمة العلامة التجارية، أو قد يدخل المنافسون لاختراق أسواقنا. وهنا يكون التأثير السلبي غامضًا وغير معروف، لكنه سينتج عنه نتيجة سلبية.

### احتمال وقوع حدث غير مرغوب فيه (Likelihood of an Undesirable Event)

، هذا المعنى ينقلنا إلى عالم الإحصاء والتحليل الكمي حيث نرى خطرًا في الأفق. والسؤال: ما هو احتمال أن يتحقق هذا الخطر؟ ماذا أو ما سيكون الأثر إذا حدث؟ وهل يمكننا تحديد مقدار الضرر؟ وماذا سيكون أفضل حال لنا إذا حدث؟ وما هي أسوأ نتيجة إذا حدث؟

---

<sup>116</sup> John J. Hampton, *Fundamentals of enterprise risk management: how top companies assess risk, manage exposure, and seize opportunity* (New York: American Management Association, 2009) , p,15-30.

## 6.1.2 تعريف بازل<sup>117</sup> وبنك التسويات الدولية للمخاطرة<sup>118</sup>

قامت لجنة بازل بوضع تعريفات للمخاطرة وصنفها تصنيفات مختلفة كما هو موضح بالجدول التالي:

### جدول (1.2): تعريفات المؤسسات المتخصصة الدولية للمخاطرة

الهيئة	التعريف
ISO Guide 73 ISO 31000	أثر عدم التيقن على تحقيق الأهداف. مع ملاحظة أن التأثير قد يكون إيجابياً أو سلبياً، أو الانحراف عن المتوقع، أيضاً المخاطرة غالباً ما توصف بحدث أو تغير في الظروف أو النتائج.
Institute of Risk Management (IRM)	المخاطرة هي مزيج من احتمالية وقوع حدث ما وعواقبه. ويمكن أن تتراوح العواقب من إيجابية إلى سلبية.
“Orange Book” from HM Treasury <sup>119</sup>	عدم التيقن من العواقب ضمن نطاق محدد من التعرض للمخاطرة الناشئ عن مزيج من الاحتمالية والأثر لأحداث محتملة.
Institute of Internal Auditors	عدم التيقن من وقوع حدث يمكن أن يكون له تأثير على تحقيق الأهداف. وتقاس المخاطر من حيث العواقب والاحتمالات.

وفي السياق التنظيمي عادة ما يتم تعريف المخاطرة على أنها: "أي شيء يمكن أن يؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة." <sup>120</sup> ومع ذلك، عادةً لا يتم تحديد وإعلان أهداف المؤسسة بشكل كامل من قبل معظم المؤسسات ويتم تحديد الأهداف وتداولها بشكل داخلي والتحديث

<sup>117</sup> لجنة بازل هي هيئة دولية أنشأت سنة 1974 تتكون من كبار ممثلي السلطات الرقابية والمصارف المركزية تم تأسيسها وذلك من أجل تحقيق التوازن بين الحاجة لتحسين جودة الرقابة السلمية والمحافظة على مرونة المبادئ الصادرة عنها وذلك من أجل إيجاد رقابة فاعلة على البنوك.

<sup>118</sup> بنك التسويات الدولية هو مؤسسة مالية دولية مملوكة من البنوك المركزية التي ترعى التعاون النقدي والمالي والدولي ويقوم باستضافة مجموعات دولية تسعى للاستقرار المالي العالمي ويقع في سويسرا.

<sup>119</sup> Mark Ripley, *the Orange Book Management of Risk - Principles and Concepts*, (UK: Crown, 2023), p,10-45.

<sup>120</sup> Tuba Bozaykut Buk, "Giving Risk Management Culture a Role in Strategic Planning", (2017), p, 312-321.

عليها بشكل سنوي. وهذا ينطبق بشكل خاص على الأهداف الفردية المحددة للموظفين في المؤسسة، حيث تتأثر وتتغير الأهداف عادةً تبعاً للتغيرات أو التطورات. وتعد المخاطر أحد متغيري القرار التمويلي باعتبار العائد المتغير الآخر، والمخاطر بمفهومها الاصطلاحي الشرعي والاقتصادي لا تخرج عن مفهومها اللغوي، فهي احتمال الخسارة أو الثقل في العائد المتوقع<sup>121</sup>.

وبناء عليه خلصنا إلى تعريف المخاطرة على أنها: أي حدث له القدرة على التأثير في تحقيق مهمة المؤسسة، أو الأهداف الاستراتيجية لها، أو المشاريع المخططة، أو الأعمال الروتينية و / أو تحقيق توقعات أصحاب المصلحة (ذوي العلاقة).

## 2.2 المعايير والمقررات الرقابية النازمة لإدارة المخاطر في البنوك التقليدية والإسلامية

لقد وضعت البنوك المركزية في جميع الدول المعايير والضوابط الكفيلة بالتخفيف من حدة المخاطر في البنوك، والتأكد من مدى كفاية رأسمائها لتغطية الخسائر المحتملة وفقاً لما جاء في اتفاقية بازل الثانية والثالثة، ومجلس الخدمات المالية الإسلامية، آخذة بعين الاعتبار الخصائص المميزة لنشاطها لأن هذا الالتزام لم يعد خياراً، بل واقعاً يفرضه توسع السوق البنكية وانتقال البنوك إلى ممارسة نشاطها خارج حدود أوطانها الأصلية، والبنوك الفلسطينية مدعوة أكثر من غيرها، للتعاون فيما بينها للوصول إلى اتفاق موحد حول كيفية حساب كفاية رأس المال وآليات الرقابة الأخرى، مما يمكنها من مواجهة المخاطر البنكية بفعالية أكبر وبالتالي مواجهة تحديات العولمة خاصة في ظل الأزمة المالية المعاصرة.

### 1.2.2 أولاً: مجلس الخدمات المالية الإسلامية

هيئة دولية تختص بإعداد الممارسات الفضلى والمعايير التي من شأنها تعزيز خدمات الصيرفة الإسلامية المالية، من خلال إعداد المعايير والمبادئ الرقابية الإرشادية للصناعة المالية الإسلامية الموجهة لسوق رأس المال والبنوك والتأمين التكافلي الإسلامي، حيث تقوم وبشكل دوري بتنظيم مؤتمرات ودورات متخصصة للعاملين في السلطات الرقابية والبنوك وشركات التأمين الإسلامية، ويصدر عنها الكثير من المؤلفات والمعايير التي تتنام والتطورات في مجال الصيرفة

<sup>121 121</sup> أشرف دواية، التمويل المصرفي الإسلامي (القاهرة: دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، 2015)، ص. 290.

والتمويل الإسلامي<sup>122</sup>.

### نشأة مجلس الخدمات المالية الإسلامية:

هيئة دولية، مقرها كولالمبور، افتتحت رسميا 3 نوفمبر 2002، وبدأت عملها في 10 مارس 2003. يعمل مجلس الخدمات المالية الإسلامية، في وضع المعايير الخاصة بعمل الهيئات الرقابية والإشرافية، التي لها مصلحة مباشرة في ضمان متانة واستقرار صناعة الخدمات المالية الإسلامية، والتي تضم بصفة عامة قطاعات الصيرفة، وأسواق رأس المال، و(التكافل التأميني الإسلامي). وقد سنت ماليزيا البلد المستضيف لهذا المجلس قانونا يعرف باسم قانون مجلس الخدمات المالية الإسلامية لعام 2002، يعطي له الحصانات والامتيازات التي تمنح للمنظمات الدولية والبعثات الدبلوماسية. بلغ عدد أعضائه في شهر أبريل 2019، 182 عضوا، يمثلون 79 سلطة إشرافية ورقابية من 57 دولة، و8 منظمات دولية، و95 منظمة فاعلة في السوق وهي المؤسسات المالية والشركات المهنية والاتحادات النقابية. تتألف عضوية المجلس من ثلاث فئات هي<sup>123</sup> (Board Services Financial Islamic 2020).

**النطاق:** تغطي معايير وإرشادات مجلس الخدمات المالية الإسلامية مجموعة من الموضوعات المتعلقة بالتمويل الإسلامي، بما في ذلك إدارة المخاطر وحوكمة الشركات ومعايير المحاسبة. بينما تغطي معايير وإرشادات لجنة بازل مجموعة أوسع من الموضوعات، بما في ذلك الإشراف المصرفي والكفاءة الرأسمالية ومخاطر السوق.

### 2.2.2 ثانيا: لجنة بازل للإشراف والرقابة المصرفية

#### 1.2.2.2 مقررات لجنة بازل الأولى

تم تطوير اتفاقية بازل الأولى للتخفيف من المخاطر التي يتعرض لها العملاء والمؤسسات المالية والاقتصاد ككل. كان الغرض من اتفاقية بازل الأولى هو وضع معيار دولي لمقدار رأس المال الذي يتعين على البنوك الاحتفاظ به في الاحتياطي حتى تتمكن من الوفاء بالتزاماتها. وتهدف لوائحها إلى تعزيز سلامة واستقرار النظام المصرفي في جميع أنحاء العالم. يقوم نظام تصنيف بازل 1 بتجميع أصول البنك في خمس فئات للمخاطر، مصنفة بالنسب المئوية 0%، و10%،

<sup>122</sup> موقع مجلس الخدمات المالية الإسلامية [www.ifsb.org](http://www.ifsb.org)

<sup>123</sup> رقبة بوحيزر، دور معايير مجلس الخدمات المالية الإسلامية في تعزيز استقرار البنوك الإسلامية الماليزية، مجلة الاقتصاد

والمالية، م6، ع2، الجزائر، 2020، ص. 28-43.

و20%، و50%، و100%. يتم تخصيص أصول البنك لهذه الفئات بناءً على طبيعة المدين.

تعرضت اتفاقية بازل الأولى لانتقادات بسبب عرقلة نشاط البنوك وتباطؤ النمو في الاقتصاد العالمي بشكل عام من خلال تقليل رأس المال المتاح للإقراض. ويؤكد المنتقدون على الجانب الآخر من هذه الحجة أن إصلاحات بازل الأولى لم تذهب إلى المدى الكافي.

#### 2.2.2.2 مقررات لجنة بازل الثانية

وكنتيجة للخسائر الكبيرة التي منيت بها الأسواق الدولية بعد العام 1992 والتي تُعزى إلى ممارسات إدارة المخاطر السيئة جاءت مقررات لجنة بازل الثانية (The Basel 2 Accord) كي تلزم المؤسسات المالية باستخدام منهجيات قياس موحدة لمخاطر الائتمان، ومخاطر السوق والمخاطر التشغيلية، مع منح مرونة كبيرة للمصارف وسلطات الرقابة البنكية في طريقة احتساب كفاية رأس المال، والسماح للمصارف باستخدام منهجيات أكثر تقدمًا للاحتفاظ برأس مال تنظيمي أقل وبالتالي توفر حافزًا قويًا لتحسين إدارة المخاطر.

حيث شملت المقررات الجديدة ثلاث دعائم أساسية:

– الحدود الدنيا لمتطلبات رأس المال (Minimum Capital Requirements)

– المتابعة الرقابية لرأس المال (Supervisory Review of Capital).

– انضباط السوق (Market Discipline).

وفي أعقاب الأزمة المالية العالمية التي بدأت بوادرها في نهاية العام 2007 وما تلاها من نشوء أزمة الائتمان في الولايات المتحدة الأمريكية ومن ثم انتقالها وتفشيها عبر النظم المالية والبنكية ومنها على سبيل المثال: ما يتعلق بالاستثمارات عالية المخاطر، ممارسات التسديد وإعادة التسديد، ممارسات إدارة المخاطر، اختبارات الضغط أو الإجهاد المالي، ممارسات تقييم الأصول الإفصاح والشفافية، إدارة السيولة.

علاوة على ما ذكر، عدم امتلاك عدد من البنوك رؤوس الأموال الكافية لتعزيز ودعم وضعية المخاطر التي اتخذتها، حيث تبين لاحقًا أنها فاقت بكثير ما كانت تتوقعه قبل الأزمة. مما حدا بهذه البنوك إلى اللجوء إلى تسديد بعض الأصول لديها ونقلها خارج الميزانية من أجل تخفيف متطلبات رأس المال وإظهار معدل كفاية رأس مال غير واقعي، هذه الممارسات وغيرها أسهمت في انتقال الأزمة وبسرعة قياسية إلى المؤسسات والنظم المالية حول العالم وانكماش

كبير في السيولة، وتراجع الأنشطة الاقتصادية وركود الاقتصاد.

### 3.2.2.2. مقررات لجنة بازل الثالثة

في ظل تلك الأحداث المتسارعة والمتتالية وبدء انهيار العديد من البنوك العالمية وإعلان إفلاسها تسارع الهيئات الرقابية حول العالم إلى إعداد وتطوير معايير ومنهجيات جديدة وأكثر شمولية لتمكين البنوك من الصمود وتعزيز قدراتها على تحمل الصدمات المالية، وكان للجنة بازل للرقابة الدور المحوري في ذلك، من خلال إجراء تحسينات وتعديلات واسعة النطاق على دعائم اتفاقية بازل الثانية مترجمة ذلك بإصدار تعليمات وإرشادات جديدة عرفت بما يسمى بمقررات لجنة بازل الثالثة (Basel 3 Accord)، والتي تهدف بالأساس إلى: دعم الإشراف والتنظيم وتعزيز دور إدارة المخاطر في البنوك، بالإضافة إلى تعزيز قدرة البنوك في استيعاب الصدمات<sup>124</sup>.

تعتبر بازل 3 جزءاً من جهد مستمر للجنة بازل لتعزيز الإطار التنظيمي البنكي لتعزيز الإطار التنظيمي البنكي حيث اعتمدت في ذلك على وثيقة الاتفاقية الدولية لقياس رأس المال "بازل 2". والتي انبثقت عنها اتفاق حول التدابير الرئيسية لتعزيز تنظيم بنية القطاع البنكي، حيث شملت مجموعة من الإصدارات تناولت أموراً أساسية، مثل قواعد رأس المال احتياطي السيولة واختبارات الضغط، والحوكمة في البنوك، وممارسة التعويضات في البنوك.

ومن أهم التعديلات على الدعامة الأولى من بازل 2

- تغييرات على إطار مخاطر السوق.
- تغييرات على إطار التسديد.
- تحسين نوعية رأس المال وزيادة احتياطيات رأس المال
- السعي لتدعيم المشرفين على البنوك بأدوات أكثر فعالية لملاءمة متطلبات رأس المال بحسب وضعية مخاطر كل مصرف.

وبذلك تكون مقررات لجنة بازل الثالثة عبارة عن مجموعة كاملة وشاملة من التدابير الإصلاحية التي طورتها لجنة بازل للإشراف والرقابة بهدف:

- تعزيز الإشراف وإدارة المخاطر في القطاع البنكي.

<sup>124</sup> نبيل حشاد، دليلك إلى إدارة المخاطر المصرفية، (بيروت: اتحاد المصارف العربية، 2005)، ص. 77-325.

- تحسين قدرة القطاع البنكي على استيعاب الصدمات الناتجة عن ضغوط مالية واقتصادية مهما كان مصدرها.
- تمكين وتحسين إدارة المخاطر والحوكمة.
- تعزيز الشفافية والإفصاح لدى البنوك.

## جدول (2.2): مقارنة عامة بين مجلس الخدمات المالية الإسلامية ومقررات لجنة بازل<sup>125</sup>

المعايير	مقررات لجنة بازل	مجلس الخدمات المالية الإسلامية
التقديم	هي لجنة فنية استشارية لا تستند إلى أية اتفاقية دول، وتتضمن قرارات وتوصيات اللجنة لوضع المبادئ والمعايير المناسبة للرقابة على البنوك مع إشارة إلى نماذج الممارسات الجيدة في مختلف الدول بغرض تحفيز الدول على إتباع تلك المبادئ والمعايير والاستفادة من هذه الممارسات.	هو هيئة إسلامية دولية تقدم خدماتها للهيئات الإشرافية والرقابية وذلك بإصدار معايير رقابية ومبادئ إرشادية بما يضمن الاستقرار في صناعة الخدمات المالية، تأسس المجلس نتيجة استشارات واسعة دامت سنين. ويعتبر المجلس اعترافاً دولياً بالخدمات المالية الإسلامية.
تاريخ التأسيس	نهاية عام 1974 وكانت أول اتفاقية سنة 1988.	عام 2002 وابتدأ عملها في 10 مارس 2003.
الجهة المؤسسة	أسست من طرف البنوك المركزية لدول مجموعة العشر تحت إشراف بنك التسويات الدولية . ويقتصر أعضاؤها على هيئات الرقابة المصرفية والبنوك المركزية للدول الصناعية الكبرى (بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، بولندا، سويسرا، بريطانيا، إسبانيا، لوكسمبورغ وأمريكا)	اشترك في إنشائه مجموعة من البنوك المركزية في الدول الأعضاء (ماليزيا، السعودية، إندونيسيا، إيران، الكويت، باكستان، السودان)، إضافة إلى البنك الإسلامي والبنك الدولي وعدد من المؤسسات الدولية كأعضاء مشاركن
مقرها	مدينة بازل - سويسرا.	مدينة كوالالمبور - ماليزيا.
مبررات	ازدياد حجم ونسبة الديون المشكوك في	السعي لوضع معايير تجمع بين خصوصية الصيرفة

<sup>125</sup> زناقي بشير، غربي صباح، معارف محمد، إدارة المخاطر المصرفية في البنوك التقليدية والإسلامية - دراسة تحليلية مقارنة، مجلة التنويع الاقتصادي، جامعة بلحاج بوشعيب، ع2، الجزائر، 2020، ص. 14-33

<p>الإسلامية وطبيعة مخاطرها، ومقررات لجنة بازل، على أن تلقى هذه المعايير القبول العام من طرف الهيئات العالمية.</p>	<p>تحصيلها وتعثر بعض البنوك، ووقف الهبوط المستمر في رأس مال البنوك العالمية، وتسوية الأوضاع في المصارف العاملة على المستوى الدولي.</p>	<p><b>التأسيس</b></p>
<p>تعزيز وتطوير الاحترافية والشفافية لصناعة الخدمات المالية الإسلامية وذلك من خلال تقديم معايير دولية جديدة أو المعايير الحالية بما يتفق مع أحكام الشريعة ومبادئها والتوصية بتبني تلك المعايير؛</p> <p>تقديم إرشادات لتفعيل الإرشاد والرقابة على المؤسسات التي تقدم منتجات إسلامية، وتطوير معايير إدارة المخاطر وقياسها والإفصاح عنها في صناعة الخدمات المالية الإسلامية؛</p> <p>للاتصال والتعاون مع المنظمات المعنية بوضع المعايير الشائعة لاستقرار وسلامة النظم النقدية والمالية الدولية وتلك التابعة للبلدان الأعضاء؛</p> <p>لتعزيز وتنسيق المبادرات الرامية إلى تطوير أدوات وإجراءات الكفاءة التشغيلية وإدارة المخاطر؛</p> <p>تشجيع التعاون بين الدول الأعضاء في تطوير صناعة الخدمات المالية الإسلامية؛</p> <p>لتسهيل تدريب وتطوير مهارات الموظفين في المجالات المتعلقة بالكفاءة التنظيمية لصناعة الخدمات المالية الإسلامية والأسواق ذات الصلة؛</p> <p>لإجراء البحوث ونشر الدراسات والمسوحات في مجال صناعة الخدمات المالية الإسلامية؛</p> <p>لإنشاء قاعدة بيانات للمصارف الإسلامية والمؤسسات المالية وخبراء الصناعة؛</p>	<p>المساهمة في تقوية استقرار النظام المصرفي الدولي وخاصة بعد تفاقم أزمة المديونية الخارجية في الدول النامية بسبب توسع البنوك الدولية خاصة الأمريكية منها التي تورطت في ديون منفردة أو معدومة في دول أمريكا اللاتينية وآسيا وإفريقيا مما اضطرها إلى إسقاط الديون أو توريقها؛</p> <p>إزالة مصدر رئيسي للمنافسة غير المتكافئة بين البنوك في الأسواق الدولية، والمتمثل في الفروق في المتطلبات الرقابية الوطنية بشأن رأس المال المصرفي، ما دفع لجنة بازل إلى التأكيد على ضرورة توافر العدالة والتناسق في تطبيق نسبة كفاية رأس المال؛</p> <p>العمل على إيجاد آليات للتكيف مع التغيرات المصرفية العالمية وفي مقدمتها العولمة المالية، بما في ذلك التشريعات واللوائح والمعوقات التي تحد من اتساع وتعميق النشاط المصرفي للبنوك عبر أنحاء العالم في ظل الثورة التكنولوجية والمعرفية؛</p> <p>تحسين الأساليب الفنية للرقابة على أعمال البنوك وتسهيل عملية تداول المعلومات حول تلك الأساليب بين السلطات النقدية المختلفة.</p>	<p><b>الغايات والأهداف</b></p>



أي أهداف أخرى قد توافق عليها الجمعية لمجلس الخدمات المالية الإسلامية من وقت لآخر.		
---	--	--

المصدر: (زناقي، غربي، ومعاريف: 2020)

## 3.2 أنواع المخاطر

تنقسم المخاطر إلى ثلاث أنواع رئيسية وهي المخاطر النظامية، المخاطر غير النظامية والمخاطر الكلية.

### 1.3.2 أولاً: المخاطر النظامية

وهي تلك لمخاطر التي ترتبط بالسوق بشكل عام عموماً كالتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، ويطلق عليها أحياناً مخاطر السوق، والمخاطر غير قابلة للتنويع، ويتم التعامل معها عبر اعتماد استراتيجيات مدروسة من خلال الفهم الدقيق للسوق<sup>126</sup>. بصورة عامة، فإن المؤسسات التي تتأثر أرباحها وأسهمها بالوضع الاقتصادي العام فإنها أكثر عرضة للمخاطر النظامية دون غيرها من المؤسسات.

### 2.3.2 ثانياً: المخاطر غير النظامية

هي عبارة عن حالات عدم التأكد التي تنشأ بسبب ظروف خاصة او عوامل متعلقة بشركة معينة او قطاع معين حيث إنها تكون مستقلة عن مخاطر النشاط الاقتصادي وعادة ما تسمى هذه المخاطر بالمخاطر الاستثنائية أو المخاطر غير السوقية او المخاطر التي يمكن تجنبها بالتنويع<sup>127</sup>.

يتضح مما سبق أن المخاطر غير النظامية هي تلك المخاطر التي تختص بمؤسسة معينة، حيث من الممكن إزالة هذه المخاطر عبر إنشاء محفظة يتم تنويعها بشكل كفي.

<sup>126</sup> الأخضر لقلبي وحزمة غربي، إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية، دراسة ميدانية، ملتقى أسس وقواعد النظرية المالية الإسلامية، جامعة غرداية، 2010.

<sup>127</sup> بركاوي أسماء، مدينة بوشنة، أثر المخاطر غير النظامية على أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بنك البحرين الإسلامي للفترة (2008-2017)، أطروحة دكتوراة، جامعة احمد دراية، الجزائر، 2018.

### 3.3.2 ثالثاً: المخاطر الكلية

المخاطر الكلية تعكس حجم التباين الإجمالي لمعدل العائد على الاستثمار في أسواق المال أو في مجال استثماري آخر، كذلك عند إضافة المخاطر النظامية للمخاطر غير النظامية يتشكل لدينا ما يسمى المخاطر الكلية أو مخاطر المحفظة، والتي سوف يحملها المستثمر في الورقة المالية، وبإمكان المستثمر التخفيف من المخاطر غير النظامية عبر التنويع فإنه، إلا أنه لا يستطيع التأثير في المخاطر النظامية، بشكل عام يمكن تخفيف المخاطر الكلية التي يتعرض لها المستثمر إلى أعلى مستوى ممكن<sup>128</sup>.

### 4.2 أنواع المخاطر في البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية

لا شك أنّ البنوك والبنوك تواجه عدة أنواع من المخاطر ولا بدّ من وجود آليات للتعامل مع كل نوع من هذه المخاطر، ومن أجل تحقيق هذا على البنوك والبنوك إعداد إجراءات ومنهجيات تغطي هذه المخاطر ورفع التقارير حولها، تزامناً مع وجود رقابة ومراقبة حصيفة من قبل مجالس الإدارة والإدارات العليا تهدف إلى تحديد وقياس ومتابعة ومراقبة جميع أنواع المخاطر ذات العلاقة ورفع التقارير الدورية حولها، بهدف الاحتفاظ برأس مال مناسب لمواجهة هذه المخاطر<sup>129</sup>.

### 1.4.2 أنواع المخاطر التي تواجهها البنوك التقليدية

تواجه البنوك نوعين رئيسيين من المخاطر<sup>130</sup>: المخاطر المالية (Financial Risk)، ومخاطر التشغيل (Operational Risk)، ويندرج تحت كل تصنيف من هذه التصنيفات الرئيسية عدة أنواع فرعية من المخاطر سوف نأتي على تفصيلها فيما يلي.

#### 1.1.4.2 المخاطر المالية ومخاطر التشغيل

#### 1.1.1.4.2 مخاطر الائتمان (Credit Risk)

توجد مخاطر الائتمان في كافة جوانب العملية التقليدية. حيث تعتبر بالنسبة للبنوك والمؤسسات

<sup>128</sup> الأخضر لقلبي وحمة غربي، إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية، دراسة ميدانية، ملتقى أسس وقواعد النظرية المالية الإسلامية، جامعة غرداية، الجزائر، 2010.

<sup>129</sup> شقيري نوري موسى ومحمود إبراهيم نور ووسيم الحداد وسوزان ذيب، إدارة المخاطر (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2012)، ص 323-352.

<sup>130</sup> نبيل حشاد، دليلك إلى إدارة المخاطر المصرفية، (بيروت: اتحاد المصارف العربية، 2005)، ص 237-286.

المالية الأكثر أهمية الواجب إدارتها. وتُعرّف بأنها إمكانية تخلف وعجز المقترض أو عدم رغبته بالوفاء بالتزاماته طبقاً للشروط المتفق عليها وهو ما يعني إمكانية تحقيق خسارة من معاملة الائتمان.

عرّفت لجنة بازل للرقابة المصرفية مخاطر الائتمان على أنها "مخاطر عجز العميل (أو الطرف المقابل) عن الوفاء بالتزاماته التعاقدية المالية"<sup>131</sup>.

يتعرض البنك للمخاطر الائتمانية في مختلف أنواع التعاملات المالية باستثناء تلك التي تصنف ضمن عمليات التداول (السوق). وتعتبر المخاطر الائتمانية أكبر أنواع المخاطر التي تواجه البنوك، لذلك فهي تحظى بالاهتمام الأكبر من قبل البنوك ومؤسسات الرقابة<sup>132</sup>.

#### 2.1.1.4.2 مخاطر السوق

تُعرّف مخاطر السوق على أنها الخسائر التي قد يتعرض لها البنك نتيجة أي مراكز مالية (Financial Positions) داخل أو خارج الميزانية جرّاء أي تغيرات تحدث في أسعار السوق<sup>133</sup>. يندرج ضمن تعريف هذه المخاطر أي مراكز مالية فعلية أو أي مراكز مالية ناتجة عن المشتقات المالية.

تقسم مخاطر السوق إلى أربع فئات رئيسية وهي:

- مخاطر أسعار الفائدة.
- مخاطر أسعار الصرف.
- مخاطر أدوات الملكية.
- مخاطر البضائع.

تتألف مخاطر السوق من نوعين رئيسيين:

<sup>131</sup> اللجنة العربية للرقابة المصرفية، الترجمة العربية للمبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية سبتمبر 2012، مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، صندوق النقد العربي، 2014، ص 141.

<sup>132</sup> الكراسنة إبراهيم، الإطار المفاهيمي لإدارة الائتمان لدى البنوك، معهد السياسات الاقتصادية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، 2013، ص 14-74.

<sup>133</sup> الوزيرة أوصغير، مخاطر السوق في البنوك الدولية واستراتيجيات إدارتها حسب المعايير الدولية للجنة بازل، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، م6، ع10، جامعة برج بوعرييج، ص 87.

#### 1.2.1.1.4.2 مخاطر السوق العامة (General Market Risk):

وهي مخاطر الخسائر الناتجة عن التغير في المستوى العام لأسعار السوق أو أسعار الفائدة والتي تؤثر على قيمة المراكز المالية المتعلقة بأسعار الفائدة، أدوات الملكية، أسعار الصرف والبضائع<sup>134</sup>.

#### 2.2.1.1.4.2 المخاطر الخاصة (Specific Risk):

مخاطر تغير سعر الأداة المالية بسبب عناصر خاصة بالجهة المصدرة وتنطبق على المراكز المالية المتعلقة بأسعار الفائدة وأدوات الملكية الصادرة عن هذه الجهة. يجب أن يمتلك البنك منهجيات تمكنه من تقييم وإدارة مخاطر السوق المهمة بشكل فعال أينما تظهر على مستوى المركز أو خط الأعمال أو على مستوى المؤسسة ككل. في البنوك الأكثر تعقيداً (استخدام VaR) واختبارات التحمل (Stress Testing). بحيث يشمل تقييم لمخاطر التركيز والسيولة تحت ظروف السوق الصعبة. يجب أن تتضمن اختبارات فحص التحمل نشاطات البنك التقليدية (Trading Activity)، وتعتبر القيمة المعرضة للخطر (VaR) أداة مهمة لمراقبة التعرضات الكلية لمخاطر السوق وتعتبر أداة قياس لمقارنة المخاطر على مستويات الأعمال المختلفة<sup>135</sup>. ويستند مقياس القيمة المعرضة للخطر (VaR) على بيانات تاريخية في تقدير الحد الأقصى للخسارة المتوقعة في محفظة البنك خلال فترة زمنية محددة.

#### 3.1.1.4.2 مخاطر السيولة (Liquidity Risk)

تعرف بأنه خطر عدم القدرة على الوفاء بالتزاماتهم تجاه المودعين أو تمويل الزيادات في الأصول عند استحقاقها دون تكبد تكاليف أو خسائر غير مقبولة. تنشأ مخاطر السيولة للبنوك بسبب تمويل الأصول طويلة الأجل عن طريق المطلوبات قصيرة الأجل<sup>136</sup>. مما يجعل المطلوبات عرضة

<sup>134</sup> العلي أسعد حميد، إدارة المصارف التقليدية مدخل إدارة المخاطر، (الأردن: الذاكرة للنشر والتوزيع 2013)، الطبعة الأولى، ص 355.

<sup>135</sup> حماد طارق عبد العال، إدارة المخاطر (أفراد، إدارات، شركات، بنوك، مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 239.

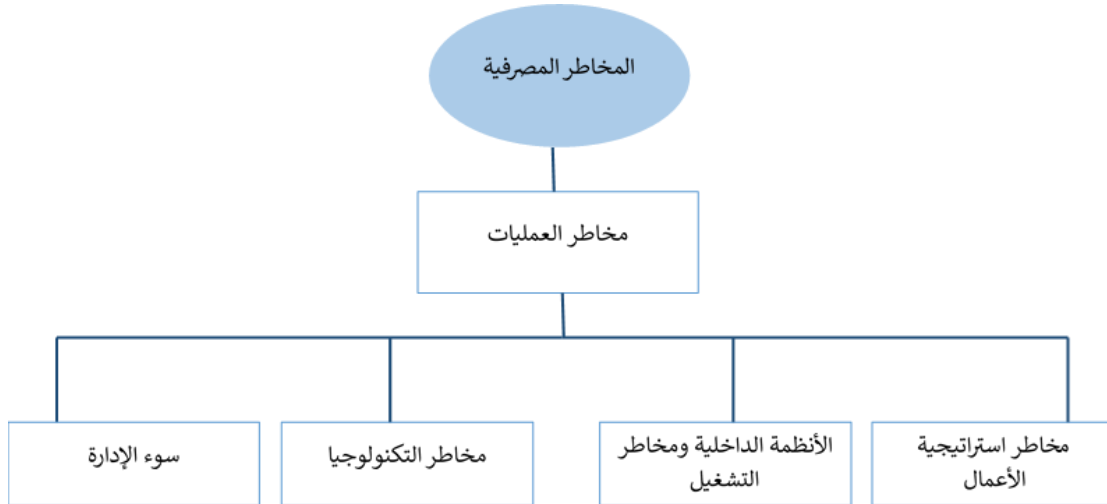
<sup>136</sup> رميسة كلاش، إلهام نايلي، مخاطر السيولة وأثرها على ربحية البنوك التقليدية الجزائرية (دراسة تطبيقية خلال الفترة 2006-2018)، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية وإدارية، جامعة أم البواقي، م8، ع3، الجزائر، 2021، ص 21.

لمخاطر التجديد أو إعادة التمويل. وتعتبر السيولة أمر حاسم لضمان استمرارية عمل المؤسسة. وعلى البنك أن يمتلك أنظمة كافية لقياس ومراقبة وضبط مخاطر السيولة وأن يُقيّم البنك كفاية رأس المال المخصص لمواجهة مخاطر السيولة، وتقييم سيولة الأسواق التي يعمل بها. وقامت لجنة بازل للإشراف والرقابة المصرفية في عام 2000 بإصدار وثيقة تحت عنوان الممارسات المثلى لإدارة السيولة.

#### 4.1.1.4.2 مخاطر التشغيل (Operational Risk):

وقد عرّفت لجنة بازل مخاطر التشغيل على أنّها: الخسائر التي يمكن أن يتعرض لها البنك بشكل مباشر أو غير مباشر والناجمة عن حدوث إخفاقات مرتبطة بسياسات وإجراءات عمل البنك العنصر البشري، الأنظمة الآلية المستخدمة والبنية التكنولوجية، هذا بالإضافة إلى الحوادث الخارجية التي يمكن أن يتعرض لها البنك. ويمتد نطاق مخاطر التشغيل ليشمل كافة وحدات العمل ودوائر العمليات والدعم والرقابة وذلك لوجود ارتباط بين هذه المخاطر وما يصاحبها من خسائر وبين جميع مجالات العمل المالي والبنكي<sup>137</sup>.

#### شكل (1.2): أنواع مخاطر التشغيل



المصدر: إعداد الباحث

<sup>137</sup> الخضيرات وثام، مقررات لجنة بازل II ومدى تطبيقها في إدارة المخاطر الائتمانية والتشغيلية في البنوك التقليدية /الأردنية، جامعة اليرموك، الأردن، ص 131.

#### 5.1.1.4.2 مخاطر استراتيجية الأعمال (Strategy Risk)

عبارة عن المخاطر التي قد يواجهها البنك/ البنك في الوقت الحالي أو المستقبلي وتؤثر على إيراداته ورأس ماله نتيجة قيامه باتخاذ قرارات غير صائبة أو نتيجة تنفيذ بعض القرارات الصحيحة بطريقة خاطئة، أو نتيجة الفشل في الاستجابة المناسبة لبعض التغيرات والتطورات في القطاع المالي والبنكي<sup>138</sup>.

ويقع على عاتق مجلس الإدارة وإدارة البنك العليا الكاملة مسؤولية إدارة المخاطر الاستراتيجية من خلال رعايتهم ودعمهم الكامل لوجود وإقرار إطار شامل لإدارة المخاطر الاستراتيجية. من أهم المسؤوليات -وربما أهم مسؤولية لمجلس الإدارة والإدارة العليا- تحديد الاتجاه الاستراتيجي للبنك من أجل تعظيم القيمة للمساهمين<sup>139</sup>. وللقيام بذلك، يجب على التنفيذيين أن يكون لديهم القدرة والنظرة المستقبلية الثاقبة على توقع التوجهات الرئيسية وتحديد الفرص المستقبلية.

من هنا، يمكن أن تتخذ المخاطر الاستراتيجية أشكالاً مختلفة منها داخلية ومنها خارجية. أبسطها هو اتباع استراتيجية خاطئة، مثل الاستثمار المفرط في منتج جديد أو السعي وراء استحواذ خاطئ لمؤسسة ما. كذلك الفشل في تنفيذ استراتيجية صحيحة بشكل فعال هو خطر آخر. بالإضافة إلى التعاكس أو عدم الاستجابة السريعة والصحيحة لاتجاهات السوق. علاوة على ذلك فهناك بعض العوامل الخارجية مثل عدم قدرة الاستراتيجية على مواءمة اتجاهات العملاء وتلبية حاجاتهم وعدم مجاراة التطورات التكنولوجية المتسارعة في سوق العمل وتقديم الخدمات المناسبة عبر الوسائط التكنولوجية الحديثة. فعلى سبيل المثال حلت الهواتف النقالة محل أجهزة الحاسوب وأصبحت البنوك تتنافس فيما بينها لتقديم التطبيقات الذكية لخدماتها عبر هذه الهواتف.

في هذه الحالات فإنّ عدم وجود البنك/ البنك في الجانب الصحيح من التطور التكنولوجي يؤدي به إلى خسارة قيمة سوقية وقاعدة عملاء كبيرة.

<sup>138</sup> Alexander Roberts & Others, *Strategic Risk Management*, Edinburgh Business School, Heriot-Watt University, United Kingdom, 2012, p 51.

<sup>139</sup> البنك الإسلامي الفلسطيني، التقرير السنوي 2022، ص 78.

#### 6.1.1.4.2 الأنظمة الداخلية ومخاطر التشغيل (Internal System & Operational Risk)

المخاطر الناجمة عن عدم وجود أو كفاءة أو ملائمة أنظمة الرقابة الداخلية على عمليات المؤسسة، أو عدم ملائمة ومواءمة تلك الأنظمة للتطورات التكنولوجية أو المتطلبات الداخلية والخارجية.

#### 7.1.1.4.2 مخاطر التكنولوجيا (Technology Risk)

لا شك أنَّ التكنولوجيا تعتبر عامل التمكين العظيم واستغلالها بالطريقة المثلى التي تخدم المؤسسة تعتبر من الميزات التنافسية وخصوصاً في القطاع البنكي، لكنها أيضاً تحمل في طياتها مخاطر واسعة الانتشار وذات تأثير كبير على المؤسسة<sup>140</sup>. حيث ظهر حديثاً ما يعرف بالمخاطر السيبرانية والتي أصبحت تشكّل الهاجس الأكبر للمؤسسات المالية وغيرها من حيث سرقة البيانات المالية والشخصية أو اختراق الحسابات المصرفية والبطاقات الائتمانية وسرقتها أو تعطيل الأنظمة البنكية. ومع ذلك، ليس هذا هو الخطر الوحيد الذي يواجه مجلس إدارة البنك وإدارته التنفيذية، حيث تواجه المؤسسات المالية مخاطر عدم التوافق بين استراتيجيات الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، من خلال القرارات الإدارية التي تزيد من تكلفة وتعقيد بيئة تكنولوجيا المعلومات، وعدم وجود كفاءات أو عدم مطابقتها للتكنولوجيا الجديدة، وبالتالي تصبح البيئة التكنولوجية لهذه المؤسسات قديمة أو غير قادرة على المنافسة<sup>141</sup>، على عكس الشركات الناشئة التي تتبنى التكنولوجيا المالية "FinTech" منذ نشأتها والتي تستجيب بمرونة وسلاسة للتغيرات التقنية في بيئة الأعمال مما يمنحها ميزة تنافسية على غيرها.

مخاطر التكنولوجيا لها آثار استراتيجية ومالية وتشغيلية وتنظيمية وتؤثر على السمعة. ولمعالجة هذا الأمر، لا يحتاج أعضاء مجلس الإدارة إلى أن يصبحوا خبراء في مجال تكنولوجيا المعلومات لكنهم بحاجة إلى فهم شمولي لمشهد التكنولوجيا جيداً بما يكفي للإشراف على الإدارة وتحدياتها وتأسيس لجنة على مستوى مجلس الإدارة للتعامل مع مخاطر التكنولوجيا مهمتها فحص وتحديد

---

<sup>140</sup> الجوهر كريمة، الشوابكة حكم، تحليل مخاطر التكنولوجيا كمدخل لتقييم وبناء أنشطة الرقابة الداخلية في دوائر التسجيل في بعض الجامعات الأردنية الخاصة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، موسوعة الاقتصاد الإسلامي والتمويل، الأردن: 2009، ص 36.

<sup>141</sup> الصفدي، محمد، استخدام تكنولوجيا المعلومات في الرقابة على جودة التعليم في المعاهد والجامعات، المؤتمر العلمي الدولي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، الندوة الثالثة لآفاق البحث العلمي في العالم العربي، 2004.

وتقييم مخاطر تكنولوجيا المعلومات الحالية والمستقبلية والتنسيق والتواصل مع اللجان الأخرى على مستوى مجلس الإدارة متى استدعت الضرورة<sup>142</sup>.

#### 8.1.1.4.2 سوء الإدارة (Mismanagement Risk)

وهي المخاطر الناتجة عن سوء الأداء المهني للكثير من الموظفين وخاصة الموظفين غير المتميزين ولا يوجد لديهم مهارات مهنية كافية وانعدام القدرات والمهارات المهنية لدى الموظفين، بسبب قلة الاهتمام بالتدريب المهني في المؤسسة. إضافة إلى سوء تقسيم وتوزيع المهام المهنية بين الموظفين، بحيث لا تناسب قدراتهم المهنية، ومن المحتمل إعطاء نفس الوظيفة لأكثر من موظف بنفس الوقت. كذلك انعدام مهارات التواصل المهني والاتصال المهني بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين فيما بينهم. وجود بيئة عمل تنافسية غير شريفة وغير هادفة لتحقيق الأهداف المشتركة، بل يهدف لتحقيق أهداف شخصية وتؤدي إلى الحقد بين الموظفين<sup>143</sup>. علاوة على عدم الالتزام بالقواعد والقوانين المهنية، وعدم التعامل بأخلاقيات العمل.

#### 2.4.2 أنواع المخاطر التي تواجهها البنوك الإسلامية

المخاطر المتعلقة بالبنوك الإسلامية ما تم ذكره من مخاطر أعلاه تتعرض لها جميع البنوك سواء الإسلامية منها أو التقليدية إلا أنه يوجد أنواع مخاطر وتحديات تتفرد بها البنوك الإسلامية دون غيرها وذلك بسبب آليات العمل وطبيعتها في البنوك الإسلامية والتي بالضرورة تتباين عن طبيعة الأعمال في البنوك التقليدية ويكمن السبب في أن أعمال البنوك الإسلامية قائمة على مبدأ المشاركة في الربح والخسارة والتي تحتم على أن يكون البنك الإسلامي شريك في عدة تمويلات واستثمارات على خلاف البنوك التقليدية<sup>144</sup> وذلك من خلال أنواع تمويلات إسلامية متعددة والتي بدورها تعرض البنوك لأنواع مخاطر تتفرد بها البنوك الإسلامية ومن أهمها:

---

<sup>142</sup> عبد العال مني، أثر تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات على تنمية مهارات أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية على شركات السياحة بمحافظة بورسعيد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، القاهرة: 2022، م 22، ع 3، ص 366-384.

<sup>143</sup> الجامعة الهاشمية، دليل التعامل مع المخاطر، مركز إدارة المخاطر، الزرقاء: 2023، ص 151.

<sup>144</sup> هيام محمد عبد القادر، الرقابة الشرعية على المصارف الإسلامية بين التأصيل والتطبيق، دراسات، علوم الشريعة والقانون، عمادة البحث العلمي/ الجامعة الأردنية. م 40، ع 1، 2013، ص 89-110.



1. **مخاطر فقدان الثقة:** والتي تنتج بسبب عدم الفهم الصحيح لرسالة البنوك الإسلامية سواءً من قبل عملائها أو العاملين فيها وهذا سوء الفهم للقاعدتين الأساسيتين الذين تم ذكرهما (الغنم بالغرم) و (الخراج بالضمان)، والذي ينتج عنه اهتزاز الثقة من البنك الإسلامي وكنتيجة حتمية لذلك حجوب العملاء عن التعامل معه مما يؤدي إلى انخفاض العائد أو زيادة الهامش كما الحال في المضاربة<sup>145</sup>.

2. **مخاطر الضوابط الشرعية:** قبل إجازة اللوائح والتعليمات والعقود وإجراءات العمل في البنوك الإسلامية، تقوم البنوك الإسلامية بعرضها على هيئة الرقابة الشرعية من أجل الموافقة عليها وللتأكد من خلوها لأية مخلفات للأحكام الشرعية الإسلامية وبالرغم من ثبات هذه الأحكام ووضوحها لمجمل العمل المصرفي الإسلامي إلا إن مجال الاجتهاد في التطبيق العملي لا يزال واسع ومتباين ونلاحظ ذلك التباين من بنك إسلامي لآخر بالتطبيقات، حيث انه من الصعوبة لمكان الخروج بمعايير مقبولة وموحدة لجميع البنوك الإسلامية هذا من ناحية ومن ناحية أخرى وجود تشكيك لدى البعض في فعالية دور الهيئات الرقابية الشرعية في البنوك الإسلامية مما قد يؤدي إلى ضعف مصداقية هذه البنوك لدى الجمهور.<sup>146</sup>

3. **مخاطر عدم الالتزام بالشريعة الإسلامية:** تنشأ هذه المخاطر من خلال عدم الامتثال للقواعد الشرعية ومبادئها والتي قد تعرض البنك لعقوبات قانونية أو رقابية نتيجة هذا الإخفاق.<sup>147</sup>

4. **مخاطر أخلاقية:** وهي من خلال قيام الوكيل (صاحب المشروع) بعدم الإفصاح عن بعض المعلومات الخاصة بالمشروع لهدف تحصيل من المنافع ما لا يستحقه ويظهر ذلك تحديدا في

---

<sup>145</sup> مفتاح صالح، "إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، أيام 20-21 أكتوبر، 2009، ص 4.

<sup>146</sup> الصياد، أحمد، "إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية: الواقع والمخاطرة"، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى السنوي السابع للأكاديمية العربي للعلوم المالية والمصرفية، حول إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية المنعقدة في عمان خلال الفترة 2004/9/27-25.

<sup>147</sup> بدر الدين فريشي مصطفى، "التحوط وإدارة المخاطر في المؤسسات المالية الإسلامية"، ورقة مقدمة خلال ملتقى الخرطوم للمنتجات المالية الإسلامية تحت عنوان التحوط وإدارة المخاطر في المؤسسات المالية الإسلامية، بنك السودان المركزي، النسخة الرابعة، 2012، ص. 6.

عملية المضاربة<sup>148</sup>.

5. المخاطر المصاحبة للتمويل الإسلامي: قبل الحديث عن المخاطر المصاحبة للتمويل الإسلامي لا بد من الحديث عن مصادر أموال البنوك الإسلامية وأدوات توظيفها حيث تنقسم مصادر التمويل<sup>149</sup> إلى قسمين:

- مصادر تمويل داخلية وتشمل حقوق المساهمين، الأرباح المحتجزة، الاحتياطيات.
  - المصادر الخارجية تشمل: الودائع بأنواعها، الرسوم والعمولات المفروضة على الخدمات، بالإضافة إلى التبرعات وأموال الزكاة، والهبات.
- وتسعى البنوك الإسلامية إلى استخدام عدة أدوات لتوظيف هذه الأموال وتنقسم هذه الأدوات إلى قسمين:

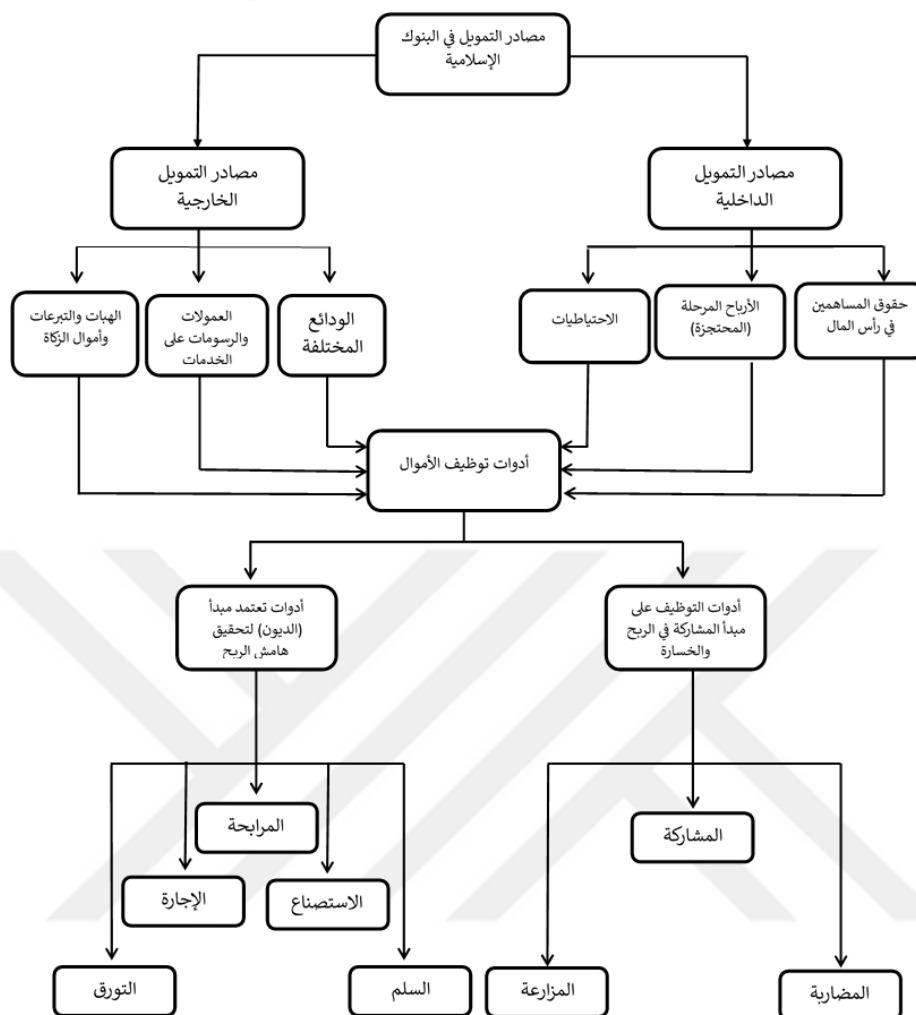
1. الأدوات التي تعتمد على مبدأ المشاركة في الربح والخسارة وأهمها (المشاركة، المضاربة، والمزارعة).
2. وأدوات معتمدة على مبدأ الديون لتحقيق هامش من الربح وأهمها (المراجحة، الإجارة، التورق، الاستصناع والسلم) كما هي موضحة في (الشكل مصادر وأدوات الأموال في البنوك الإسلامية).

---

<sup>148</sup> نوى الزهرة، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراة، جامعة محمد خيضر -سكرة-، الجزائر: 2017، ص 285.

<sup>149</sup> قواسمة ثلجي، مخاطر صيغ التمويل في المصارف الإسلامية العاملة جنوب الضفة الغربية ومعالجتها من الناحية القانونية، أطروحة دكتوراة، جامعة الخليل، فلسطين 2019، ص 212.

## شكل (2.2): مصادر الأموال وأدوات توظيفها في المصارف الإسلامية



المصدر: من تلخيص الباحث

### 3.4.2 قواعد فقهية لإدارة المخاطر في البنوك الإسلامية

تعتبر القواعد الفقهية "الغنم بالغرم" و "الخراج بالضمان" من الأسس والمنهجيات التي قام عليها عمل البنوك الإسلامية وهي صفة من صفات رأس المال في التمويل الإسلامي وتعني مدى استعداد البنوك الإسلامية لتحمل المخاطر<sup>150</sup>.

الصيرفة الإسلامية تواجه نوعين من أنواع المخاطر، جزء منها تشترك فيه مع البنوك التقليدية (المخاطر المالية: تشمل مخاطر الائتمان، مخاطر السوق، أسعار الفائدة، أسعار الصرف التسعير، أسعار السلع، مخاطر أسعار الأسهم، مخاطر السيولة) و(المخاطر غير المالية وتشمل

<sup>150</sup> عبد الحميد المغربي، الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الطبعة الأولى، الرياض، 2004، ص 460.

مخاطر التشغيل، والقانونية، والسياسية، الاستراتيجية) و(مخاطر كفاية رأس المال)، وآخر يتفرد به بسبب خصوصيات أعمالهم<sup>151</sup>.

#### 4.4.2 المخاطر المصاحبة للتمويلات الإسلامية

وفيما يلي سرد لأهم المخاطر المصاحبة للتمويلات الإسلامية بأنواعها:  
أولاً: المخاطر المرتبطة بالأدوات التي تعتمد مبدأ الديون لتحقيق هامش من الربح

##### 1. مخاطر التمويل بالمراجحة

على الرغم من أن المشاركة تعتبر من أهم صفات البنوك الإسلامية إلا أنه من خلال التجربة العملية والدراسات تبين تدني التمويل بالمشاركة مقارنة مع التمويل بالمراجحة وفيما يلي تلخيص لأهم المخاطر المصاحبة للتمويل بالمراجحة<sup>152</sup>:

- عجز عميل البنك عن السداد أو عدم تقديمه لضمانات كافية مما يعرض أموال البنك للخطر وبالتالي فقدان عائد على هذه الأموال طيلة فترة التقاضي القانوني إلى أن يتم تحصيل أموال البنك.

- البنك يتحمل مسؤولية هلاك السلعة أو الخدمة أو البضاعة حيث شرعاً يتوجب على البنك امتلاكها وحيازتها ومن ثم بيعها للعميل حيث إذا حصل أي أشكال يحول دون تملك العميل للبضاعة أو السلعة المشتراة تبقى في ملكية البنك حيث من الممكن إلا يتمكن البنك من بيعها ثانية مما يؤول إلى تحميله الخسارة بقيمة هذه البضاعة أو قد تتلف البضاعة قبل ذلك.

<sup>151</sup> Sounders Anthony, financial institution, management, McGraw Hill, Irwin, 2000, p.17.

<sup>152</sup> غالب عوض الرفاعي، فيصل صادق عارضة، مؤتمر إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونية، الأردن، 2007، ص 16.

## 2. المخاطر المصاحبة للتمويل بالإجارة<sup>153</sup>

تعتبر الإجارة من صيغ الاستثمار الإسلامي والتي من خلالها يتم تحقيق المصلحة المشتركة للبنك والعميل حيث يعتمد العملاء إلى الانتفاع من بعض الأصول وخصوصاً تلك الرأس مالية التي تتسم بتكلفتها العالية أو تملك تلك الأصول مع عدم القدرة لديهم على دفع أثمانها عند التعاقد من هنا فإن المخاطر المصاحبة للإجارة هي مخاطر ملكية حيث أن هذا الأصل الذي تم تأجيله للعميل تعود ملكيته للبنك الإسلامي وبالتالي فإن المخاطرة تنشأ عن وجود احتمالية التلف أو التقادم أو الانخفاض القيمة والأصل والتي يتحملها البنك لوحده ولا تحول للمستأجر كذلك فإن من الممكن أن يتخلف المستأجر عن الإيفاء ببعض الأقساط أو قد يرفض أن يملك الأصل موضوع الإجارة بعد الانتهاء من التعاقد وإعادة الأصل إلى البنك مما يضطره إلى بيعه بالسرعة الممكنة حيث أن معظم التعليمات الرقابية تمنع على البنوك الإبقاء على ملكية الأعيان والأصول لديها إلا لأهداف تمويلية.

## 3. المخاطر المصاحبة للتمويل بالسلم:

وحيث إن عقد السلم قائم على أساس بيع المنتجات الزراعية قد تنشأ مخاطر عدة ليس لها علاقة بملائة العميل المالية<sup>154</sup>:

- فمن الممكن أن يكون التصنيف الائتماني للعميل جيد ولكن موسم الحصاد الزراعي (الذي تم بيعه سلماً للبنك) قد يكون شحيحاً أو غير كافٍ من حيث الكم والكيف نتيجةً لظروف البيئية والطبيعية وكما هو معلوم فإن نشاط الزراعة بطبيعته يتعرض لمخاطر طبيعية مثل الكوارث، الأعاصير، شح المياه. الخ. فإن مخاطر الطرف الآخر أكثر ما تكون في السلم.
- ينتهي الاتفاق بين طرفي السلم بتسليم العميل السلع العينية للبنك وتحويل ملكيتها له، حيث إن السلع بحاجة إلى عناية وتخزين في ظروف خاصة مما يضيف تكاليف إضافية على

<sup>153</sup> حافظ حسن، تقييم إدارة المخاطر المالية في البنوك المصرية دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية، والبنوك التقليدية ذات الفروع الإسلامية والبنوك التقليدية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، م10، ع15، القاهرة: 2017، ص 145-182.

<sup>154</sup> قندوز عبد الكريم، مفهوم التحوط في المالية الإسلامية، معهد التدريب وبناء القدرات، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، 2020، ص 86.

البنك بالإضافة إلى مخاطر تذبذب الأسعار.<sup>155</sup>

### 3. المخاطر المصاحبة للتمويل بالاستصناع

والتعريف الاصطلاحي للاستصناع "هو عقد على مبيع في الذمة وشرط عمله على الصانع"<sup>156</sup>، وقد عرفت مجلة الأحكام العدلية "مقولة مع أهل الصنعة على أن يعمل شيئاً"<sup>157</sup>، كما تم تعريفه انه "عقد يشتري به في الحال شيء مما يصنع صنعا، يلزم البائع بتقديمه مصنوعاً بمواد من عنده بأوصافٍ مخصوصة وبثمن محدد"<sup>158</sup>، وعليه نجمل ما يلي أهم<sup>159</sup> المخاطر المصاحبة للتمويل بالاستصناع:

- المخاطر المتعلقة بالنقل حيث من الممكن تلف السلع لتعرضها لحوادث مفاجئة خلال عملية نقلها أو التلف بسبب ظروف التخزين السيئة.
- مخاطر تقلب السعر عن تلك المحددة في عقد الاستصناع ابتداءً مخاطر التأخر في تسليم البضاعة من قبل الصانع في حال كان المستصنع البنك مخاطر التأخر في تسليم البضاعة من قبل المقاول في حال كان الصانع البنك.
- مخاطر عدم المقدرة لإجراء عقد استصناع موازي.
- مخاطر تعرض المنتج للتلف وهو في حيازة البنك قبل تسليمه للمستصنع.
- مخاطر عدم السداد بالإضافة إلى احتمالية تصنيع المنتج مخالف للمواصفات المتفق عليها بسبب عدم توفر بعض المفردات الداخلة في التصنيع.

<sup>155</sup> طارف الله خان، حبيب أحمد، إدارة المخاطر (تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية)، ترجمة عثمان بابكر أحمد، البنك الإسلامي للتنمية، مكتبة الملك فهد الوطنية، جدة، 2003، ص 65.

<sup>156</sup> علاء الدين محمد السمرقندي، تحفة الفقهاء، الطبعة الأولى، ج2، دار الكتب العلمية، بيروت - لبنان، 1984، ص:326.

<sup>157</sup> محمد الزحيلي، قضاء المظالم في الفقه الإسلامي، (دمشق: دار المكني للطباعة والنشر والتوزيع، 1998)، الطبعة الأولى، ج7، ص 53.

<sup>158</sup> مصطفى أحمد الزرقاء، عقد الاستصناع ومدى أعميته في الاستثمارات الإسلامية المعاصرة، البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، 1995، ص 20.

<sup>159</sup> عبد الحليم محمد علي، التحوط لمخاطر صيغ التمويل، مجلة اتحاد المصارف العربية، ع 299، 2005، ص 58.

- مخاطر اختلاف الأسعار وتقلباتها للمواد الأولية الداخلة في التصنيع<sup>160</sup>.
- ثانياً: المخاطر المرتبطة بالأدوات التي تعتمد مبدأ المشاركة في الربح والخسارة<sup>161</sup>:

### 1. المخاطر المصاحبة لصيغ التمويل بالمشاركة

- يمكن إيجاز المخاطر المصاحبة لصيغ التمويل بالمشاركة فيما يلي:
- مخاطر عدم توفر الكادر البشري المتخصص في البنوك الإسلامية من حيث عدم القدرة على التخطيط ومعرفة استراتيجيات الاستخدام الأمثل للأموال، سوء الاختيار للمشروعات أو الفرص.
- مخاطر الشكل القانوني للشركة حيث إن المشاركة التي تقوم على الحصص القابلة للتداول أو البيع تكون أقل خطراً من تلك الشراكة القائمة على حصص ممنوعة من التداول
- مخاطر عدم القدرة على الدراسة الجيدة للمشروع أو الناتجة عن الضعف في الأداء من قبل الشريك
- مخاطر عدم قدرة الشريك أو تأخره على دفع حصة الأرباح الخاصة بالبنك
- مخاطر تقلبات الأسعار للارتفاع أو الهبوط
- تعرض السلع \ البضاعة إلى الهلك أو التلف وهي بحوزة المشاركة
- مخاطر خسارة الشركة أو عدم تحقيق الربح المتوقع من الشراكة
- مخاطر عدم الامتثال للضوابط الشرعية مما ينعكس سلباً على نظرة مودعي البنك
- مخاطر الارتفاع بالتكلفة بسبب طول فترة التنفيذ
- مخاطر القيام ببعض التعديلات الجوهرية التي لم تكن موجودة في الدراسة الأولية للمشاركة.
- مخاطر المنافسة بسبب وجود منافسين جدد الذي يؤثر سلباً على المبيعات.

<sup>160</sup> العبادي، أحمد، المتأخرات في المصارف الإسلامية وكيفية معالجتها، ورقة عمل مقدمة الى الملتقى السنوي السابع

للأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية حول إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية عمان، 2004.

<sup>161</sup> سمير الشاهد، المصارف الإسلامية ومتطلبات بازل، وإدارة مخاطر التشغيل، مجلة اتحاد المصارف العربية، ع299،

2005، ص 46.

## 2. المخاطر المصاحبة لصيغ التمويل بالمضاربة

تعرف الإدارات التنفيذية في البنوك الإسلامية عن التعامل بالتمويل بالمضاربة لمصاحبة هذا النوع من التمويل لمخاطر متعددة بالرغم من أن المضاربة تعتبر واحدة من أفضل صيغ التمويل في البنوك الإسلامية بسبب خلوها من شبهة الربا ألا أن واقع الحال إن تعامل البنوك بهذا النوع يكون في إطار ضيق جداً بل إن بعض البنوك لم تجرب صيغ التمويل بالمضاربة إطلاقاً<sup>162</sup>، وتنتج المخاطر لعقود المضاربة عادةً من رب العمل بسبب عدم كفاءته أو خبرته في إدارة وتسويق المنتجات والسلع الخاصة بالمشروع أو من المشروع نفسه أو منتجات المشروع حيث تضع هذه المخاطر بالعادة من عدة عوامل مثل<sup>163</sup>:

- التجاوز في المدة الإجمالية للتمويل دوغما التمكن من إنهاء الصفقة
- تعرض البضاعة أو السلع للهلاك وهي في حوزة المضارب
- عدم الكفاءة وسوء الإدارة للمشروع وسوء الأمانة من رب العمل.
- مخالفة الشروط الموجودة في عقد المضاربة
- صعوبة البنك في المتابعة والتدقيق.

## 3. المخاطر المصاحبة لصيغ التمويل الزراعي

كما هو الحال بالتمويل بالمضاربة فأن الممولون يتحاشون التمويل في القطاع الزراعي بسبب ما يكتنفه من مخاطر عالية تنتج عن حدوث تغيرات طبيعية غير متوقعة، فيما يلي أهم المخاطر المصاحبة للتمويل بصيغة المزارعة سواء كان التمويل الزراعي بصيغة السلم أو المغارسة أو المزارعة أو المساقاة.

- المخاطر الفنية<sup>164</sup>: من المعروف أن المنتجات الحيوانية والزراعية سريعة التعرض الى التلوث والتلف وفي معظم الأحيان فأن البنوك الإسلامية لا تتوفر لها إمكانيات النقل والتخزين والحفظ،

<sup>162</sup> محمد شيخون، المصارف الإسلامية (دراسة وتقويم المشروعات الدينية والدور الاقتصادي والسياسي)، (عمان: دار وائل، 2002)، ص 19.

<sup>163</sup> اتحاد المصارف العربية، إدارة الأصول ومخاطر التمويل في العمل المصرفي التجاري والإسلامي، 2002، ص 37.

<sup>164</sup> معهد الدراسات المصرفية، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، السلسلة السابعة، ع6، الكويت، 2015، ص 5-1.



وأحياناً يتعرض البنك إلى خسارة ناتجة عن عدم قدرته لتصريف المنتجات المسلمة له كما وان امتلاك البنك لمستودعات ومخازن لحفظ المنتجات الزراعية والحيوانية بحاجة إلى تكاليف عالية مما يؤدي به الى بيع هذه المنتجات في الأسواق بأسعار أقل من سعرها السوقي وهو ما يعرف بمخاطر السوق.

- مخاطر ائتمانية ناتجة عن عدم التسليم من خلال عدم قدرة المزارع عن تسليم نتاجه لأسباب مفاجئة كالكوارث والجوائح والأوبئة والأمراض التي قد تصيب النبات والحيوان والتي تصاحب العمل الزراعي أو الحيواني من بداية الإنتاج وحتى مرحلة تخزين الإنتاج أو قد تنتج عن سوء إدارته الذي قد يؤدي إلى تراجع الإنتاج بحيث لا يفي العميل بالتزامه بتسليم الإنتاج محل العقد وأحياناً قد يماطل المزارع في التسليم لرغبته ببيع الإنتاج لأطراف أخرى بسعر أعلى من السعر الموجود في التعاقد.

- مخاطر سوقيه تتمثل بعدم تمكن البنك من تحديد العائد المتوقع من التمويل وهذا ناتج عن تذبذب العائد لأنشطة الزراعة وارتباطه بفرعيه النباتي والحيواني لأحوال الجو والكوارث الطبيعية، إضافة إلى ذلك تقلبات الأسعار الخاصة بالنتاج الزراعي حيث يكون هناك انخفاض كبير في الأسعار خلال الفائض فثي السوق حيث يزيد العرض من الناتج الزراعي على الطلب.

- مخاطر تشغيلية متمثلة بعدم رغبة المزارع التجاري بمسك الدفاتر والحسابات وأحياناً تواضع قدرته المالية والإدارية المحاسبية.

- مخاطر ضعف الضمانات: أغلب المزارعين لديهم خيارات محدودة لتقديم ضمانات سوى الأرض المقام عليها المشروع والتي يصعب تملكها أو عرضها للبيع في حال قام المزارع بالتعدي أو التقصير علاوة على أن تدفقات النقد المتواضع أو الموسمية.

#### 1.4.4.2 مخاطر الائتمان

عدم وفاء العميل بالتزاماته التعاقدية كاملة وفي مواعيدها، ومصدر هذه المخاطر قد يكون نتيجة سوء اختيار العميل، أو عدم رغبته في استلام السلعة المشتراة ورجوعه عن وعده -في حال اعتبار الوعد غير ملزم- في صيغة المراجعة، أو عدم رغبته في استلام السلعة المستصنعة في صيغة الاستصناع -إن كان عقد الاستصناع جائزاً غير ملزم-، أو تأخير أو عدم سداد ما عليه من التزامات بالنسبة لصيغ المراجعة والإجارة، أو عدم الالتزام بتوريد السلع المتفق عليها

وصفا وزمانا بالنسبة لصيغة السلم<sup>165</sup>.

#### 2.4.4.2 مخاطر السوق

وتندرج تحت المخاطر العامة، حيث ترجع لاتجاهات الصعود والنزول التي تطرأ على الأسواق لعوامل اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية، سواء أكانت أسواق الأصول الحقيقية أو الأسواق المالية والتي تتكون بدورها من أسواق النقد، وأسواق رأس المال بسوقها: سوق الإصدار وسوق التداول<sup>166</sup>.

#### 3.4.4.2 مخاطر الاستثمار

توظيفها لأموالها في عقود مضاربة ومشاركة، يعرضها لمخاطر هذه الصيغ من: تغير السياسة الاقتصادية، نقص المعلومات، عدم التزام الشريك بدفع الأرباح، تآكل رأس المال<sup>167</sup>.

#### 4.4.4.2 مخاطر السيولة

والتي تعني عدم توفر السيولة الكافية للوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها.

#### 5.4.4.2 مخاطر التشغيل

وتنشأ هذه المخاطر نتيجة أخطاء بشرية أو فنية أو حوادث، وتندرج هذه المخاطر تحت المخاطر العامة إذا كانت بفعل عوامل خارجية كالكوارث الطبيعية، مثل: ما تسببه الكوارث أو الحوادث في هلاك الزرع في صيغة المزارعة، أو هلاك الأصل المؤجّر في صيغة الإجارة ونحو ذلك. وتندرج هذه المخاطر تحت المخاطر الخاصة إذا كانت بفعل عوامل داخلية كعدم كفاية التجهيزات أو وسائل التقنية أو الموارد البشرية المؤهلة والمدربة.... الخ<sup>168</sup>.

<sup>165</sup> المرجع السابق معهد الدراسات المصرفية

<sup>166</sup> المرجع السابق، دوابة، ص. 292.

<sup>167</sup> مجلس الخدمات المالية الإسلامية، المبادئ الإرشادية لإدارة المخاطر للمؤسسات (عدا المؤسسات التأمينية) التي تقتصر على تقديم خدمات مالية إسلامية، (كوالمبور: 2005)، ص 21-24.

<sup>168</sup> المرجع السابق، دوابة، ص. 293.

## 5.2 مصادر المخاطر في البنوك الإسلامية

تتعرض البنوك الإسلامية لمخاطر مختلفة ومتعددة وهي ناجمة في معظمها عن مصادر عديدة، منها<sup>169</sup>:

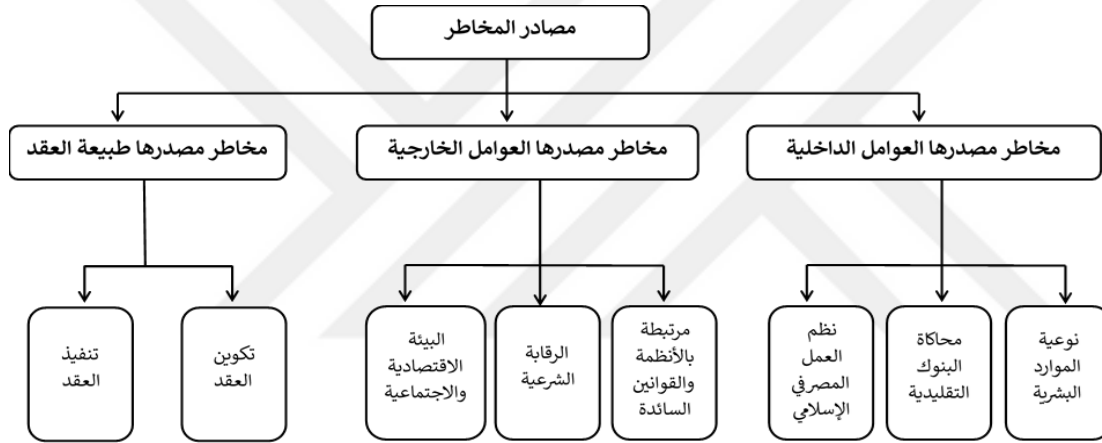
مصادر مخاطر داخلية.

مصادر مخاطر خارجية.

مصادر مخاطر طبيعة العقد.

ويوضح الشكل التالي تفصيل مصادر هذه المخاطر

شكل (3.2): مصادر المخاطر في البنوك الإسلامية



المصدر: (حماد، 2008)

<sup>169</sup> حماد حمزة، مخاطر الاستثمار في المصارف الإسلامية، (عمان: دار النفائس للنشر والتوزيع، 2008)، ط1، ص

## مقارنة بين المخاطر في البنوك التقليدية والإسلامية<sup>170</sup>

المخاطر	مخاطر البنوك التقليدية (بازل)	مخاطر البنوك الإسلامية
مخاطر الائتمان - التمويل	تنشأ نتيجة عدم قدرة المقرض أو الرغبة في الوفاء بالتزاماته في أوقاتها تجاه المصرف	وهي المخاطر المتعلقة بنوع صيغ التمويل: مرابحة، مشاركة، مضاربة... الخ، وبشكل عام تتمثل في مخاطر عدم السداد أو التأخر فيه.
مخاطر السيولة	احتمال عدم قدرة البنك على الإيفاء بالتزاماته عند استحقاقها بسبب عدم قدرته على توفير التمويل اللازم والأصول السائلة.	احتمال عدم قدرة البن على الإيفاء بالتزاماته عند استحقاقها بسبب عم قدرته على توفير التمويل اللازم والأصول السائلة.
مخاطر التشغيل	مخاطر الخسائر لأحداث خارجية ويتضمن هذا التعريف المخاطر القانونية، والمخاطر الناتجة عن الاختلاس والسرقة والتزوير والأخطاء المقصودة وغير المقصودة.	مخاطر الخسائر لأحداث خارجية ويتضمن هذا التعريف المخاطر القانونية، والمخاطر الناتجة عن الاختلاس والسرقة والتزوير والأخطاء المقصودة وغير المقصودة. إضافة إلى عدم التزام البنك بالمرشد الفقهي لصيغ التمويل ومخاطر استثمارية.
المخاطر التقليدية المنقولة	لا تتعرض البنوك التقليدية لهذا النوع من المخاطر حيث إنها ترتبط بصيغ التمويل الإسلامي	تحدث نتيجة انخفاض عائد العمليات الاستثمارية عن عائد السوق ويكون البنك عرضة لمخاطر سحب الودائع، ولتفاديها يقوم البنك بزيادة عوائد الاستثمار على حساب حملة الأسهم أو المالكين وبالتالي ينقل هذه المخاطر التقليدية من أصحاب ودائع الاستثمار إلى حملة الأسهم.
مخاطر سعر الفائدة - معدل العائد	تتعرض البنوك التقليدية إلى مخاطر سعر الفائدة في سجل البنك وتقلبات أسعار الفائدة.	تتعرض البنوك الإسلامية إلى مخاطر معدل العائد على الاستثمار في السجل المصرفي نتيجة لتقلبات العائد على حساب الاستثمار.

المصدر: (قرشي، 2012)

<sup>170</sup> بدر الدين قرشي، التحوط وإدارة المخاطر في المؤسسات المالية الإسلامية، مداخله مقدمة إلى ملتقى الخرطوم حول:

المنتجات المالية الإسلامية، النسخة الرابعة، السودان، 2012، ص. 14

## 6.2 استراتيجية التعامل مع المخاطر<sup>171</sup>

- 1- المخاطر التي من الممكن التخلص منها: عبر تحويلها أو التخلص منها بالبيع من خلال أسواق مختصة بها.
- 2- المخاطر الممكن تحويلها لطرف آخر: عبر استعمال مشتقات مالية للتغطية أو التغيير في شروط الإقراض.
- 3- المخاطر من غير الممكن تحويلها أو التخلص منها: وهذا النوع يتوجب إدارته، وعادة ما تكون هذه المخاطر ملازمة لنشاط البنوك كمخاطر الائتمان والسوق.

## 7.2 مفهوم إدارة المخاطر

في الوقت الحاضر، أصبحت إدارة المخاطر على أجندة جميع الشركات والمؤسسات سواء كانت خاصة أو عامة، باعتبارها المفتاح لمساعدة هذه المؤسسات على تحقيق أهدافها وتحقيق مصالح ذوي العلاقة بالمؤسسة (Stakeholders)، ووجود إدارة حصيفة للمخاطر تساعد المؤسسة في:

- زيادة الثقة في تحقيق النتائج والأهداف المرجوة.
  - تقييد وتخفيض التهديدات بشكل فعال للمستويات المقبولة (Risk Appetite).
  - اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن استغلال الفرص.
- علاوة على ذلك، فإن الإدارة الجيدة للمخاطر في المؤسسة تزيد من ثقة أصحاب المصالح<sup>172</sup> (ذوي العلاقة) بوجود حوكمة مؤسسية للمؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها فكل مؤسسة أنشأت بالأساس لتحقيق مهمة وأهداف محددة ضمن نطاق عملها التي أنشأت من أجله سواء كانت مؤسسة خاصة أو عامة. فالهدف الأساسي لمؤسسات القطاع الخاص هو تعزيز وتعظيم القيمة لحملة الأسهم، وفي القطاع الحكومي فإن الهدف الأساسي هو تقديم الخدمات التي تخدم الجمهور والصالح العام. وبالتالي مهما كان الهدف أو الخدمة التي تسعى لتقديمها

<sup>171</sup> السويفي همت، مشكلات و مخاطر المشتقات المالية وعوامل الحد منها، مجلة البحوث المالية والتقليدية، جامعة بورسعيد، م22، ع3، مصر، 2021، ص 366-405.

<sup>172</sup> Mark Ripley, *the Orange Book Management of Risk - Principles and Concepts*, (UK: Crown, 2023), 10-25.

المؤسسة وبغض النظر عن الشرائح المستهدفة فإنَّ عدم قدرة المؤسسة على تحقيق هذه الأهداف أو النتائج المرجوة من تأسيسها يُعَرِّضها لمخاطر.

لقد ركزت الصناعة البنكية منذ البداية على فن إدارة المخاطر وكيفية تطبيقها على الجهاز البنكي وبما أنَّ أي إدارة ممكن أن توازن بين متطلبات تحقيق الربحية، السيولة، الأمان، حيث يكون هناك اختلاف في تبني المواقف بين أصحاب رؤوس المال والمودعين حيث يقوم أصحاب رأس المال والمالكين بالضغط باتجاه تحقيق أعلى العوائد، أمَّا المودعين فيرغبون بسيولة عالية من هنا جاء مفهوم المخاطر وذلك من أجل القيام باحتواء المخاطر المحتملة من أجل تعظيم العائد مع تخفيض المخاطر للحد المقبول<sup>173</sup>.

ومن هذا التعريف نستنتج أن تعريف إدارة المخاطر: هي تنفيذ التعامل مع المخاطر المتوقعة وغير المتوقعة وذلك من أجل إيجاد رؤية مستقلة وواضحة يتم فيها تحديد خطة العمل لتعظيم المنفعة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعة<sup>174</sup>.

تقع مسؤولية إدارة المخاطر بالأساس على عاتق مجلس الإدارة حيث يكون المسؤول أمام المساهمين عن أعمال البنك وعليه يتوجب فهم المخاطر من خلال التحقق أنَّ العائد المتوقع يتناسب مع درجة الخطر، وتخصيص رأسمال وموارد تتناسب مع مستوى المخاطر<sup>175</sup> وقرارات واضحة يتم اتخاذها متعلقة بتحمل المخاطر المعيّنة والتأكد من إدارتها بشكل فاعل وكفؤ.

وتهدف إدارة المخاطر إلى: درء الخطر أو الوقاية من عواقبه، والعمل على عدم تكراره، التقليل من حجم الخسائر عند حدوثها، ودراسة أسباب حدوث كل خطر لمنع حدوثه مستقبلاً<sup>176</sup>. والشكل التالي يوضح ذلك:

---

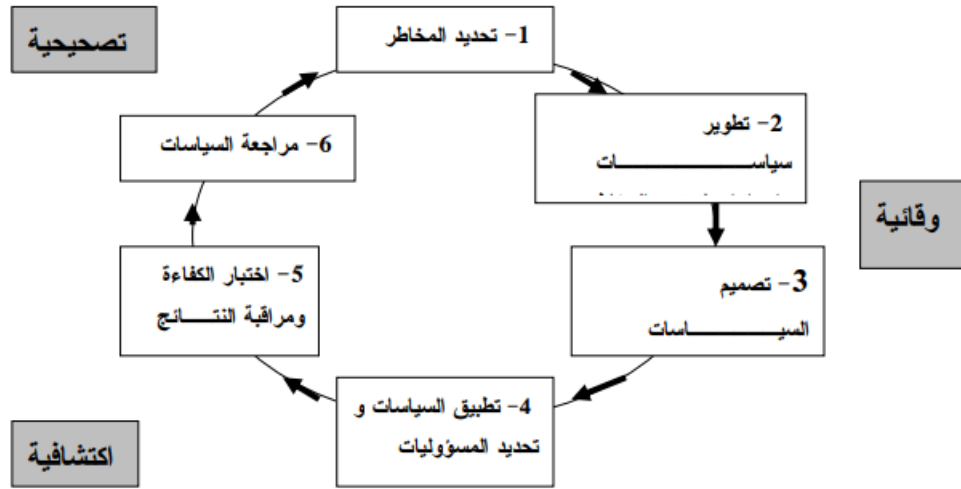
<sup>173</sup> الأكاديمية المالية، أساسيات إدارة المخاطر في الخدمات المالية، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 2022، ص 187.

<sup>174</sup> الإدارة العامة للمخاطر المؤسسية والأمن السيبراني، الدليل الاسترشادي لبناء نظام المخاطر المؤسسية، الهيئة العامة للأوقاف، السعودية، 2022، ص 39.

<sup>175</sup> الكراسنة إبراهيم، أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر، معهد السياسات الاقتصادية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، 2010، ط2، ص 70.

<sup>176</sup> عبد الرشيد بن ديب وعبد القادر شلاي، مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر، مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الثالث حول استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، الآفاق والتحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2008.

## شكل (4.2): عملية إدارة المخاطر



المصدر: ديب وشلاي، 2008

## 8.2 معايير تصنيف إدارة المخاطر

من الممكن تحديد المخاطر حسب دليل إدارة العمليات (ERM) وتصنيفها حسب المعايير التالية:

### جدول (3.2): معايير تصنيف المخاطر.

ترتيب المخاطرة	تعريف المخاطرة
1	المخاطرة موجودة حاليًا، يجب الانتباه أنه ليس من الضروري أن تكون هذه المخاطرة عالية ولكن يتوجب أن يكون لدى الإدارة العليا علم بوجودها.
2	المخاطرة غير موجودة على أجندة البنك حاليًا لكنها قد تصبح مهمة في وقت آخر.
3	مخاطر لا تتوقع أن تكون مهمة بالنسبة للمصرف ولكنها موجودة.

Source: Bostanci, (2013, 11).

كما يخلص الباحث إلى أنه من الضروري جدًا إجراء تقييم للمخاطرة قبل اتخاذ أي قرار بتغيير أي من الاستراتيجيات القائمة أو استبدالها أو المضي قدمًا باستراتيجيات جديدة بحيث يشمل تقييم الأثر ودرجة المخاطرة واحتمالية حدوثها كما هو مبين أدناه.

#### جدول (4.2): تقييم الأثر واحتمالية المخاطرة

المادة	الإجراء
التأثير	مدى تأثير أرباح البنك بهذه المخاطرة آخذين بعين الاعتبار أي حوادث سابقة للمنتج والنشاط أو القرار.
الاحتمالية	ما هي احتمالية حدوث المخاطرة
درجة المخاطرة	ما هي درجة المخاطرة الناتجة من خلال التقييم حيث يرى الباحث أن أفضل مقياس لقياس درجة المخاطرة هو استخدام المصفوفة المبنية على 6*6 لوضع المخاطر.

Source: Bostanci, (2013, 11).

من وجهة نظر الباحث فإنه يتوجب تحديد مستوى مقبول للمخاطرة بحيث يتم من خلال تصنيف المخاطر والدرجات التي يتوجب اتخاذ إجراءات تصحيحية لها حيث يرى الباحث أنَّ المخاطر المصنفة عالية أو عالية جداً ويجب أن يتم فيها اتخاذ إجراءات Extreme\High تصحيحية لها والاستجابة من خلال:

1. تعريف المنتجات والخدمات والعمليات المعنية بالإضافة إلى العمل الذي سيتأثر.
2. تقسيم المسؤوليات الخاصة بالمخاطر وهنا يوصي الباحث باستخدام المصفوفة التالية والتي تعتمد الصفات الرئيسية للمخاطر.

#### جدول (5.2). تصنيف المخاطر

تصنيف المخاطر	النوع
الاستراتيجية	–
الائتمان	–
السوق	–
الملاءة المالية	السيولة، الاستثمارات / المشاريع، التخطيط ووضع التقارير
العمليات	العملية التصنيف المصادر الخارجية



الأنظمة النزاهة.	
	الأشخاص والمؤسسة
	المنتجات والخدمات
القانونية التشريعية / الجهات الرقابية	القانونية التشريعية
	خدمات المعتمدين
	الحوكمة

Source: Bostanci, (2013, 12).

كما يرى البوستنجي أنه من الضروري تحضير خطة شاملة لتقليل المخاطر من خلال تحديد المخاطر، أثرها (مالي/ إداري/ قانوني) والخطة التصحيحية التي من المفترض اتباعها لتخفيض حجم المخاطرة.

### جدول (6.2): خطة عمل لمواجهة المخاطر

خطة عمل لمواجهة المخاطر	
وصف المخاطرة	الإجراء المقترح (العلاج)
	متطلبات الموارد (الموازنة)
	التوقيت (الجدولة)
	تقسيم المسؤوليات (الشخص المسؤول)
	المراقبة رفع التقارير

المصدر: إعداد الباحث

## 9.2 خطوات إدارة المخاطر

من أهم أهداف إدارة المخاطر هو تمكين البنوك من تقييم مخاطرها الآنية أو المحتملة التي من الممكن التعرض لها، وبعد ذلك تقييم المخاطر عبر إجراء المقارنة بين نتيجة تحليل المخاطر مع المعايير المحددة لتلك المخاطر، وبعدها علاج المخاطر باستعمال الخيارات المتاحة للمعالجة مما

يساعد في اتخاذ القرار وفيما يلي هذه الخطوات:

## 1. إنشاء النطاق والسياق

على البنوك عند إنشاء السياق الأخذ بالاعتبار البيئة الخارجية المحيطة (الاجتماعية، القانونية، الاقتصادية، السياسية وغيرها)، بالإضافة إلى بيئتها الداخلية (الأهداف، والاستراتيجيات، والهياكل، والأخلاق، والانضباط، الموارد البشرية وغيرها). ويتوجب أن يكون هناك فهم عميق لسياق وتطاق البنك قبل البدء بتحديد سياق المخاطر الكامل. وتحديد الغرض وأنشطة إدارة المخاطر الخاصة بها، وتحديد أهداف عملية تقييم وإدارة المخاطر<sup>177</sup>. كما يتوجب على البنك تحديد المحددات والقيود ذات العلاقة بعملية إدارة المخاطر التي تؤثر على النطاق. وبعد ذلك تحديد معايير وفئات المخاطر التي سيتم استخدامها.

## 2. تحديد المخاطر

لإدارة المخاطر بفعالية يجب على البنك البدء بتحديد المخاطر التي قد يتعرض لها أولاً، فلا يخلو منتج أو خدمة من خدمات البنك إلى ويلازمها عدة أنواع من المخاطر وهي: مخاطر أسعار الفائدة، مخاطر السيولة والسوق، مخاطر التعثر والمخاطر الشرعية للبنوك الإسلامية وغيرها من المخاطر. وعملية تحديد المخاطر ليست لمرة واحدة ولكنها عملية دورية مستمرة، ويجب فهم المخاطر على مستوى العملية المصرفية، وعلى مستوى<sup>178</sup> المحفظة ككل.

## 3. قياس المخاطر

تأتي عملية قياس المخاطر بعد تحديدها، لا بد أن ننظر إلى ثلاثة أبعاد لكل نوع من المخاطر التي تم تحديدها في الخطوة السابقة من حيث حجمه الخطر (تكراره وأثره)، ومدته واحتمالية حصوله، ويعتبر الوقت المناسب الذي يتم فيه القياس ذا أهمية<sup>179</sup> بالنسبة لإدارة المخاطر. قياس المخاطر وقد شدد عمر بستنجي عن قياس المخاطر على أن الموظف يجب عليه معرفة الحدود بالمخاطر المقبولة لدى المؤسسة باعتبارها أفضل طريقة لإدارة المخاطر خاصة مع ظهور

<sup>177</sup> منصة إدارة المخاطر، إدارة المخاطر المؤسسية، 2021. <https://rmp.work>

<sup>178</sup> إبراهيم الكراسنة، اطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر، صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية، أبو ضبي، 2006، ص 42.

<sup>179</sup> مبارك بوعشة، إدارة المخاطر البنكية - مع إشارة لحالة الجزائر -، المركز الجامعي العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2009. ص 19.

التكنولوجيا والتطور العلمي وقد شدد على ضرورة وجود ثقافة مخاطر قوية في المؤسسة والتي يتوجب على الإدارة العليا التصريح والإفصاح عنها لجميع موظفيها مما يتطلب على الموظفين الحصول على التدريب اللازم في مجالات قياس المخاطر وخاصة مخاطر الائتمان.

#### 4. ضبط المخاطر

تأتي هذه الخطوة لوضع ضوابط والاستراتيجيات لضبط المخاطر التي تم تحديدها على أنها مهمة ولتجنب نتائجها العكسية، ومن أهم هذه الاستراتيجيات:

**التجنب/الحذف:** إحدى استراتيجيات المعالجة، تعتمد هذه الاستراتيجية على القضاء على الخطر من خلال عدم اتخاذ أي إجراء قد يؤدي إلى حدوثه، هذا النهج الذي يقضي تمامًا على احتمال حدوث الخطر.

**المشاركة/التحويل:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى مشاركة المخاطر من جهة أو تحويله إلى طرف آخر أكثر خبرة وتخصصية في إدارته عبر الإسناد الخارجي أو عقود التأمين.

**التدراك/التخفيف:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى تخفيض احتمالية حدوث الخطر أو تخفيض آثاره ونتائجه في حال حدوثه.

**القبول:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى قبول المخاطرة دونما أي إجراء احترازي إضافي كون أن الضوابط الرقابية الحالية كافية أو في حال كان أثر أو احتمالية حصول هذه المخاطرة منخفض. **التصعيد:** أحد أشكال استراتيجيات معالجة المخاطر، ويتم من خلاله نقل ومشاركة المخاطرة إلى المالك الصحيح كون لديه المعرفة والخبرة في إدارة هذه المخاطرة.

لا بدّ من الموازنة ما بين التكاليف الواجبة لضبط المخاطر وبين العائد على هذه المخاطر. كما يتطلب من إدارات المخاطر في البنوك وضع الحدود المقبولة للمخاطر عبر إعداد السياسات والإجراءات الحصيفة والمعايير من أجل تحديد الصلاحيات والمسؤوليات.

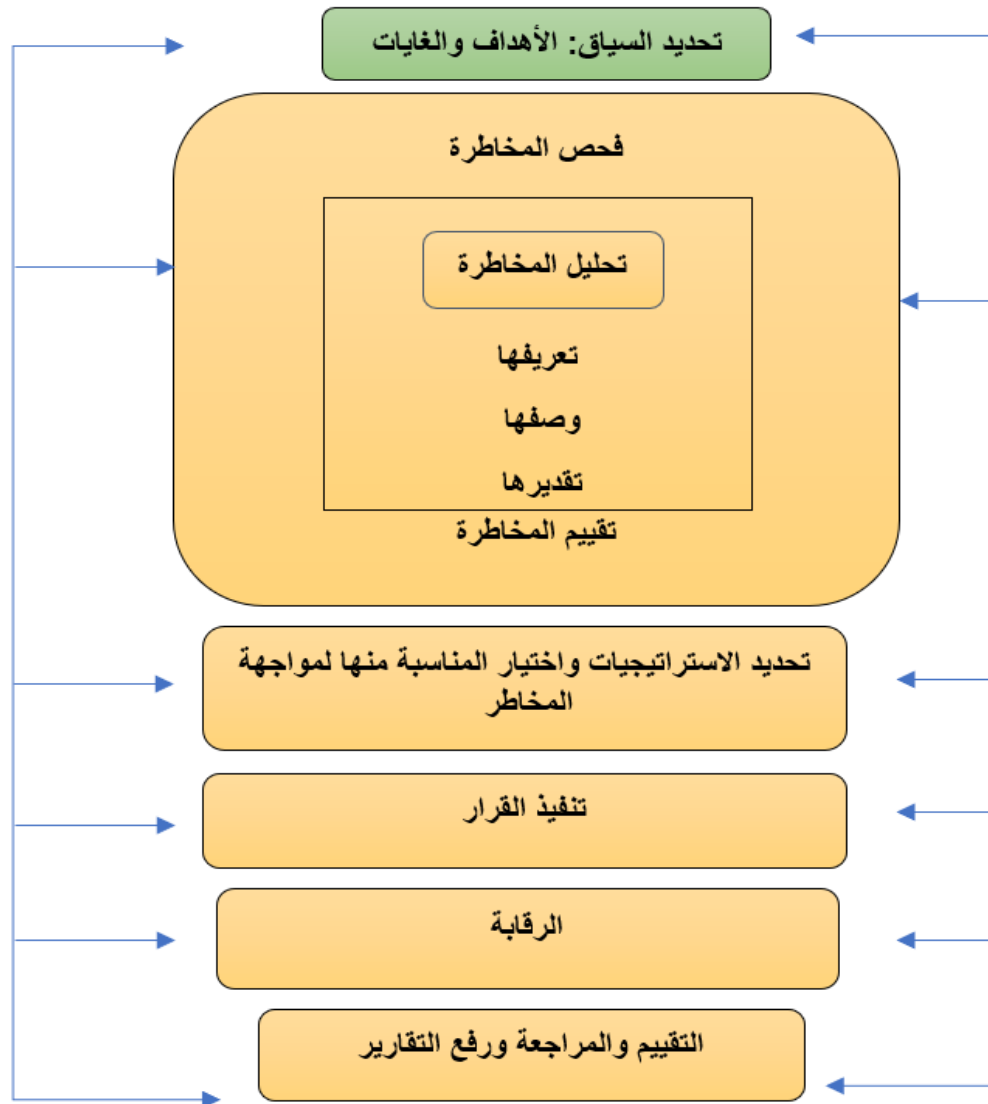
#### 5. مراقبة المخاطر

من المهم للبنوك أن تعمل على إيجاد نظام آلي معلوماتي لديه القدرة على تحديد وقياس مخاطر البنك بشكل دقيق، ولديه القدرة على مراقبة التغيرات والتحديثات الهامة في سجل مخاطر البنك<sup>180</sup> كما انه من الأهمية بمكان إن وضع نظام آلي للرقابة والتحكم في المخاطر وخصوصا

<sup>180</sup> مرجع سابق، إبراهيم الكراسنة، ص 43.

مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة وأسعار الفائدة، ومخاطر أسعار الصرف والمخاطر القانونية<sup>181</sup>، وكون موضوع إدارة المخاطر يعتبر تنظيمًا متكاملًا، هدفه مواجهة المخاطر باستخدام أكفأ الآليات والمنهجيات بأقل التكاليف، من خلال الكشف عن المخاطر وتحليلها وقياسها وتحديد أفضل الاستراتيجيات لمواجهتها عبر انسب الآليات والوسائل والإجراءات<sup>182</sup>، يبين الشكل التالي مختصر لخطوات إدارة المخاطر:

شكل (5.2): خطوات إدارة المخاطر



المصدر: إعداد الباحث

<sup>181</sup> مرجع سابق، مبارك بوعشة.

<sup>182</sup> أسامة عزمي سلام وشقري نوري موسى، إدارة المخاطر والتأمين، (الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2007) ط 1، 2007، ص 55.

## 10.2 حوكمة البنوك وإدارة المخاطر

ظهرت الحوكمة بعد الأزمة المالية العالمية خاصة في الاتحاد الأوروبي حيث أصبحت الحوكمة أحد المقومات الأساسية لتنظيم أعمال المؤسسة الاقتصادية أو المالية.

عرفت منظمة التعاون للتنمية الحوكمة على أنها: النظام الذي يتم من خلاله إدارة وتنظيم ومراقبة البنوك والمؤسسات المالية وهي منظومة من الروابط بين الإدارة التنفيذية للشركة والمساهمين وذوي العلاقة مع الشركة إضافة إلى مجلس إدارتها<sup>183</sup> ويتم من خلال هذه المنظومة صياغة غايات وأهداف الشركة وطرق تحقيق هذه الأهداف بالإضافة إلى مراقبة الأداء، وذلك من أجل السعي لتحقيق أهداف الشركة ومساهمتها.

أمّا عن حوكمة البنوك فقد قامت لجنة بازل بصياغة معايير لحوكمة المؤسسات البنكية حيث سعت من خلال هذه المعايير إلى مراعاة طبيعة عمل البنوك مثل تلك المتعلقة بحقوق العملاء أصحاب الودائع وكيفية إدارة مخاطرها، حيث بيّنت من خلالها الطرق التي تؤثر في كيفية قيام البنك بوضع أهداف مؤسسة وإدارة أعمال البنك اليومية والإيفاء بواجب المساءلة أمام المساهمين وحماية مصالح المودعين، حيث اعتبرت أنّ هذا المفهوم هو الأساس في عملية التوجه الاستراتيجي للمؤسسة وتحقيق رؤيتها وهدفها الاستراتيجي التنافسي.

في دراسة أجراها (Ben Bouheni & Ammi 2015)<sup>184</sup> لدراسة أثر الشريعة في أداء البنوك الإسلامية ومجلس الإدارة في أداء البنوك التقليدية حيث ركزت الدراسة على تأثير مجلس الشريعة مجلس الإدارة (CEO)، وقد أظهر التحليل أن مجلس الإدارة في البنوك الإسلامية أكثر استقلالية من البنوك التقليدية وأنّ أداء البنوك الإسلامية المبنية على أساس الحوكمة أفضل من أداء البنوك التقليدية.

من خلال ما ورد أعلاه يمكن تعريف الحوكمة على أنها: مجموعة من العلاقات والمعايير الموضوعية في المؤسسة والتي تهدف إلى تحديد العلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وتهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية طويلة الأمد وقصيرة الأمد.

<sup>183</sup> صادق الشمري، استراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التقليدية (عمان: دار اليازوري العلمية، 2013)، ص 103-118.

<sup>184</sup> Faten Ben Bouheni & Chantal Ammi, " Banking Governance: What's Special About Islamic Banks?" *The Journal of Applied Business Research* 31 (2015), 20-28.

## 11.2 أهمية إدارة المخاطر

بعد الأحداث التي شهدتها النظام المالي العالمي خلال عام 2008، فإن جميع المؤسسات بدأت تُولي اهتمام أكبر بالمخاطر وإدارة المخاطر. ومن المفهوم بشكل متزايد أن إدارة المخاطر أصبحت تجلب الفوائد وتعظم القيمة للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع نهج استباقي للمخاطر ولإدارة المخاطر، من خلاله ستتمكن المؤسسات من تحقيق مجالات التحسين الثلاثة التالية<sup>185</sup>:

● ستصبح العمليات أكثر فاعلية لأن الأحداث التي يمكن أن تسبب الاضطراب للعمليات تم تحديدها مسبقاً مع الإجراءات المتخذة لتقليل احتمالية وقوع هذه الأحداث وتقليل الضرر الناجم عن هذه الأحداث واحتواء تكلفة الأحداث التي يمكن أن تتسبب في تعطيل عمليات الإنتاج الفعالة العادية.

● ستصبح العمليات أكثر فعالية، لأنه سيتم الأخذ بالاعتبار عند عملية اختيار العمليات المخاطر التي تنطوي عليها البدائل المتاحة. أيضاً، تغييرات العمليات التي يتم تسليمها عن طريق المشاريع بشكل أكثر فعالية وموثوقة.

● ستكون استراتيجية المؤسسة أكثر فعالية من قبل، حيث المخاطر مرتبطة ومأخوذة بالاعتبار في كل مراحل الاستراتيجية المختلفة بحيث يتم تحليل الخيارات بشكل كامل تقود إلى التوصل لقرارات استراتيجية أفضل، وتكون الاستراتيجية التي تم تطويرها قادرة تماماً على تحقيق النتائج المطلوبة.

لم يعد من المقبول للمؤسسات أن تجد نفسها في موقف تتسبب فيه الأحداث غير المتوقعة في خسارة مالية وتعطيل العمليات الاعتيادية اليومية وإلحاق الضرر بالسمعة وفقدان التواجد في السوق<sup>186</sup>. حيث يتوقع أصحاب المصالح أو ذوي العلاقة بالمؤسسة أن تأخذ في الاعتبار الكامل المخاطر التي قد تتسبب في حدوث خلل في العمليات أو تأخر تسليم المشاريع أو الإخفاق في ذلك.

من الممكن تحديد التعرض لمخاطرة فردية من حيث احتمال وتأثير حدوثها عندما تتحقق ومع زيادة التعرض للمخاطرة سيزداد التأثير والاحتمال لحدوث هذه المخاطرة.

<sup>185</sup> صندوق النقد الدولي، تقرير الاستقرار المالي العالمي، 2018. <https://www.imf.org/ar/Publications>

<sup>186</sup> روبرت أولمر وآخرون، ترجمة احمد الغري، التواصل الفعال مع الأزمات الانتقال من الأزمة إلى الفرصة، (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2015)، الطبعة الأولى، ص 303.

## 12.2 إطار وبيان شهية المخاطر

هو النهج الكلي، بما في ذلك السياسات والعمليات والضوابط والنظم، التي يتم من خلالها تحديد رغبة البنك في المخاطرة، وسقوف المخاطر، والخطوط العريضة للأدوار والمسؤوليات المشرفة على تنفيذ ومراقبة بيان شهية المخاطر، بحيث يأخذ بيان شهية المخاطر بعين الاعتبار المخاطر المادية للمصرف فضلاً عن مخاطر السمعة وبما ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية للمصرف. وأحياناً يطلق عليه الرغبة في المخاطرة والقدرة على تحمل المخاطرة<sup>187</sup>.

بيان شهية المخاطر: صياغة خطية للمستوى الكلي لأنواع المخاطر التي يتقبلها البنك أو يتجنبها لغرض تحقيق أهدافه، ويتضمن هذا البيان الأساليب الكمية بالنسبة إلى الأرباح ورأس المال، ومقاييس المخاطر والسيولة وغيرها، كما ينبغي أن يتضمن أساليب نوعية للتصدي لمخاطر السمعة ومخاطر السلوك وكذلك ذات العلاقة بغسيل الأموال وتمويل الإرهاب والممارسات غير الأخلاقية<sup>188</sup>.

## 13.2 طرق تكامل إدارة المخاطرة

قام James Pickford بتحديد ثلاث طرق أساسية لتحقيق أهداف إدارة المخاطر من المنظور الاستراتيجي<sup>189</sup> حيث حدد هذه الطرق بما يلي:

1. تعديل عمليات البنك.
  2. تنظيم هيكل رأس المال.
  3. استخدام الأدوات المالية المطلوبة.
- وتشكل هذه الطرق استراتيجية إدارة المخاطر بحيث يقع على عاتق مدراء المخاطر أن يفكروا بإيجابيات وسلبيات هذه الآليات لمعرفة ما هو الأفضل منها.

<sup>187</sup> سلطة النقد الفلسطينية، دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة مؤسسات الإقراض المتخصصة، رقم (4)، 2017، فلسطين، ص 45.

<sup>188</sup> تعليمات سلطة النقد الفلسطينية، دليل القواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين

رقم (10) (رام) الله: (2017)، ص 10.

<https://www.pma.ps/Portals/0/Users/002/02/2/Legislation/Instructions/Banks/2017/Instructions%20No.%2010%20of%202017%20Related%20to%20Manual%20of%20Rules%20and%20Best%20Practices%20for%20banks%20Governance.pdf>

<sup>189</sup> James Pickford, *Mastering Risk Volume 1: Concepts* (London: Financial Times Managment, 2001), p,120.

#### 4. تعديل عمليات الصرف

إنَّ تقنيات إدارة المخاطر تختلف حسب سياسات وأنشطة ووظائف البنك وذلك لغرض تقليل حجم التكاليف التي تحملها وبالتالي فإنَّه يتوجب أن يتمتع البنك بمزيد من المرونة للتعامل مع المخاطر والصدمات غير المتوقعة لتخفيض حجم المخاطر الكبيرة وتأثيراتها. هذه الطرق من الطرق المهمّة في تحديد استراتيجيات البنك حيث يتوجب اتخاذ قرارات استراتيجية بشأن أي تعديل على أي من عمليات وأنشطة البنك كما ويتطلّب يتطلّب اتخاذ قرارات استراتيجية تجاه بعض الخدمات والمنتجات المصرفية ذات المخاطر المنخفضة والمخاطر العالية.

#### 5. تنظيم هيكل رأس المال

من الطرق المهمة أيضًا تنظيم هيكل رأس المال والذي يجب أن يتوافق مع المعايير المالية الملزمة والتي يضمن توفر نسبة معينة من كفاية رأس المال<sup>190</sup> وذلك لمواجهة المخاطر المالية المحتملة فضلًا عن تناسبه وانسجامه مع طبيعة الخدمات والأنشطة المصرفية بشكل يضمن توافر الحد الأدنى من رأس المال الذي يمكن من إدارة البنك بشكل كفؤ وحمايته من أي مخاطر وخسائر مستقبلية محتملة والتي من الممكن أن تؤثر على ربحية البنك وحقوق الملكية والتي من الممكن تحقيقها من خلال تدعيم كفاية رأس المال وزيادة حقوق الملكية.

#### 6. استخدام الأدوات المالية المطلوبة

إنَّ الأدوات المالية المطلوبة مثل الاستثمارات في العقود المستقلة والعقود الآجلة والعقود ذات الخيارات أو عقود التأمين تعتبر مثال من الطرق العملية لتقليل المخاطر وأن هذه الوسائل والأدوات متوافرة لكثير من البضائع والعملات والأسهم والمؤشرات وهي تتوسع لتشمل مخاطر عديدة حيث إنَّ التقنيات المستخدمة لإدارة المخاطر يجب أن تقلل من المخاطر المحتملة أو تقلل من تأثيرها على الاقتصاد وبالتالي تساهم في حماية حقوق المساهمين.

تؤثر الأدوات المالية في موقف البنك لمواجهة المخاطر حيث تقوم هذه الأدوات بتخفيض أثر المخاطر حيث يمكن استخدام العقود الآجلة من أجل التحوط لمخاطر أسعار الصرف وتكمن الفائدة من الاعتماد على الأدوات المالية في تمكين البنوك من التركيز على مخاطر معيّنة بالإضافة

<sup>190</sup> Shishir Kumar Gujrati, *Basel III: A Step Ahead in Banking Risk Management* (India: Union Bank of India, 2016), 10. , 1-12.



إلى أنَّ هذه الأدوات تكون مفيدة في الحالات التي تتمكن فيها الإدارة من التنبؤ بهذه المخاطرة بما يخص كل نوع من أنواعها<sup>191</sup>.

من الجدير بالذكر أنَّ استراتيجية إدارة المخاطر المتكاملة تشكّل أساسًا لإدارة البنك ككل بحيث يمكن معرفة وتحديد المخاطر المتعلقة بالبنك وعملياته المتنوعة وتحديد تأثيرها بدقة ومعالجتها في الوقت المناسب<sup>192</sup>. أمّا المخاطر المالية التي لا يمكن تحديدها فمن الممكن زيادة حقوق الملكية للمساهمين للتحوط لها.

### 1.13.2 تغطية المخاطر الكلية

إنَّ تصنيف الطرق الثلاث يجعل من إدارة المخاطر استراتيجية متكاملة من أجل مواجهة المخاطر المحتملة التي من الممكن أن يتعرض لها البنك وتحدد إمكانية قدرة البنك لتفادي هذه المخاطر. حيث إنَّ توحيد المخاطر سيؤدي إلى توازن المخاطر المنفردة كليًا أو جزئيًا وبالتالي فإنَّه عند تقديم المنتجات كمنتجات القروض أو الاستثمار أو الأنشطة والخدمات الأخرى يتم التعامل مع مخاطرها جميعها بدل من التعامل معها بشكل منفصل مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وتحسين إدارة البنك، من جهة أخرى فإنَّ تكاملية إدارة المخاطر يمكن أن تضيف قيمة إلى البنك من خلال تحديد المخاطر الشاملة وتحديد كيفية التعامل معها باعتبارها تؤثر على البنك وأدائه كوحدة واحدة وليس لمخاطر منفصلة كل على حدة<sup>193</sup>.

حسب (ERM) فإنَّ النظرة التكاملية للمخاطر تكمن في تحديد أنواع المخاطر كافة من خلال مخاطر تشغيل ومخاطر السوق، مخاطر الضريبية والمخاطر القانونية ويمثّل الشكل التالي المخاطر الكلية بحسب النظرة التكاملية<sup>194</sup>.

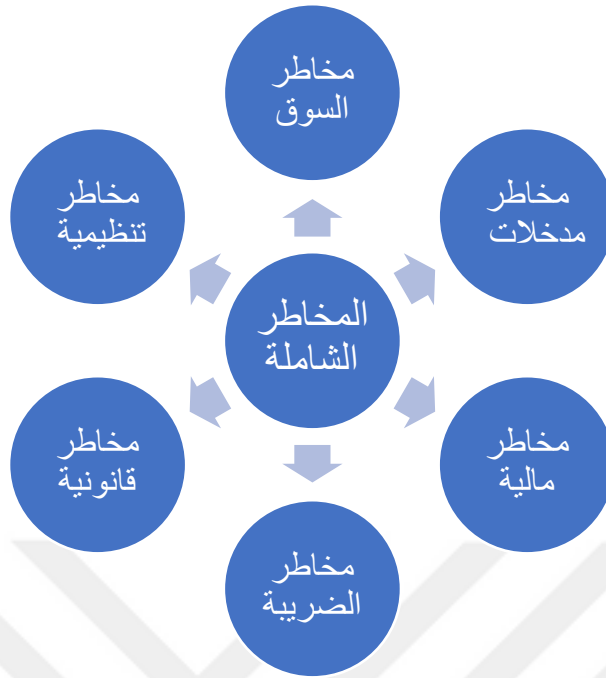
<sup>191</sup> الشرفا ياسر، كحيل محمد، أثر تطوير الأدوات المالية على إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية في قطاع غزة، مجلة البقاء للبحوث والدراسات، الجامعة الإسلامية، مج26، ع1، غزة، 2023، ص 165-182.

<sup>192</sup> عبد الغفار نورهان، أثر تفعيل استخدام مدخل المراجعة على أساس المخاطر وفق إطار COSO على تحسين مستوى جودة المراجعة وانعكاساته على كفاءة الأداء المالي في الشركات المساهمة المصرية "دراسة تطبيقية"، مجلة البحوث المالية والتقليدية، جامعة بورسعيد، م19، ع2، مصر: 2018، ص 107-187.

<sup>193</sup> جمعان نجاة، نموذج لقياس العلاقة بين المخاطر والعائد في المؤسسات المالية بالتطبيق على البنوك اليمنية، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة-جامعة الأزهر، ع17، اليمن، 2017، ص 162-242.

<sup>194</sup> صادق الشمري، استراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التقليدية (عمان: دار اليازوري العلمية، 2013)، ص. 119.

## شكل (6.2): المخاطر الشاملة.



المصدر: الشمري، (2013، ص. 124).

وفي دراسة لثائر وهدان<sup>195</sup> فإنه عند بناء استراتيجية فاعلة لإدارة المخاطر فإنه يتوجب مراعاة تأثيرات الأعمال التي تتقاطع معها حيث من الممكن أن يقوم البنك باستثمارات كبيرة ليس لها علاقة بأعماله القائمة وفي حال كانت هذه الاستثمارات غير ناجحة فذلك يساهم في زيادة المخاطر الكلية التي سوف يواجهها أو يتعرض لها البنك وبالرغم من أن الاستثمار الجديد قد لا يكون له علاقة بأعمال البنك الأساسية إلا أن أثر المخاطر لهذا النشاط الجديد ينعكس على مخاطر البنك الكلية وبالتالي يؤثر على وضع البنك المالي والتنافسي وعليه فإن مخاطر البنك تؤثر على قراراته المهمة وبالتالي فإن أي تغيير في استراتيجيات البنك من الممكن أن يؤثر في حجم المخاطرة للمصرف وأدائه سواء سلباً أو إيجاباً وعليه يجب دراسة مخاطر أي قرار استراتيجي جديد بدقة وبشمولية وذلك من أجل الحد من الآثار السلبية التي قد ينتج عنها هذا القرار. حيث إن استراتيجية إدارة المخاطر تتطلب إجراء تغييرات مستمرة تشمل مقارنة تكاليف تقليل المخاطر بالفوائد والعوائد الناتجة عنها وأحياناً من الممكن تغيير مخاطر الأعمال

<sup>195</sup> ثائر فتحي وهدان، أثر المخاطر المالية على الأداء المالي للبنوك التقليدية (عمان: جامعة الزرقاء، 2017)، ص.

نفسها ونتائجها ويخلص الباحث إلا أنه يتوجب أن يكون تقييم المخاطرة ونتائجها مرناً قابلاً للتعديل والتغيير في حال اتخذ البنك قراراً بتغيير استراتيجياته الأساسية أو التعديل عليها وأن تكون قرارات إدارة المخاطر على مستوى البنك ككل لأنَّ نتائج اتخاذ إجراء معين بخصوص مخاطرة معينة يكون له الأثر على موقف البنك ككل وبالتالي قد تؤثر على موقعه المالي والإداري وحصته السوقية.

كما يخلص الباحث إلى أنه يجب أن يتم تحديد المخاطر الأساسية للمصرف بحيث يتم تحديثها وتعديلها بشكل دوري من أجل ملائمة مستمرة لأي تغييرات قد تحدث على استراتيجيات البنك الحالية حيث من الممكن تصنيف ذلك من خلال إيجاد إطار عام يتم فيه تحديد وترتيب العمليات الأساسية وتحديد المخاطر المتعلقة بها بحيث يتم تطبيق الإطار على جميع النشاطات ذات العلاقة سواء تلك التي تتم داخلياً أو عن طريق مصادر خارجية وذلك من أجل حماية سمعة البنك وحماية موقفه المالي والتنافسي.

تعتبر إدارة المخاطر المتكاملة والموجودة مدخلاً استراتيجياً أكثر من كونها مدخلاً تكتيكياً والتي تتميز بأهداف محددة مثل العقود أو غيرها من الالتزامات المستقبلية.

مثال ذلك عندما يتعلق بتعاملات سوق التمويل الخارجية أو ما يسمى التغطية التكتيكية يعني أن أي تغيير في سعر الصرف لعملة معينة يؤثر على قيمة العقود التي يتم التعامل معها أمّا تغطية العملات الاستراتيجية (strategic currency) بالمقابل فإنها تعني كيفية تأثير أسعار الصرف على البنك كله. مما يعني أن إدارة المخاطر التكتيكية للائتمان تقوم على أساس دراسة الأثر الذي يتعرض له عقد ائتمان معين عند تعرضه إلى مخاطر معينة أمّا إدارة المخاطر الاستراتيجية فتعني التقلبات والمشكلات التي تتعرض لها محفظة ائتمان البنك كله ودرجة تأثيره على البيئة المحيطة والقدرة التنافسية لدى البنك.

من هنا فإن إدارة المخاطر حسب مفهوم (المخاطر المتكاملة) تتطلب فهماً لعمليات البنك والسياسات المالية فيه وعليه فإننا نرى أن إدارة المخاطر من مسؤوليات الإدارة العليا للمصرف ولا يمكن تفويض مهامها لخبراء ثانويين أو التعامل مع المخاطر بشكل جزئي أو محدود. حيث من الضرورة بمكان أن يتم تحديد المخاطر التي هي أساسية في تحديد ربحية البنك ومراعاة

المخاطر المتقاطعة وتأثيراتها على الأعمال<sup>196</sup>. بالإضافة إلى أن جميع الإدارات في البنك يجب أن يكون لديها الوعي الشامل والكافي من أجل إيجاد وخلق ثقافة لإدارة مخاطر شاملة تهدف إلى تعظيم المنفعة للمصرف وتكون داعمة لتحقيق أهدافه الاستراتيجية التي قام بتحديدتها، لذلك على جميع المستويات الإدارية أن تكون على علم ودراية وفهم لكيفية استخدام الأدوات المتاحة لإدارة المخاطر بطريقة فاعلة واتخاذ قرارات فاعلة للتطبيق الصحيح والكفؤ من أجل تحقيق الأهداف العليا ورؤية ومهمة البنك التي وجد من أجلها.

## 14.2 العلاقة بين إدارة المخاطر والأداء المالي والإداري

نظرًا للتطور الكبير في العالم خاصة في مجال المؤسسات المالية والتقنية ونظرًا لزيادة حجم المخاطر المتعلقة بالعمليات والأنظمة وزيادة تعقيدها كان لا بد من إيجاد طرق لإدارة المخاطر بشكل متكامل وذلك من أجل خلق فرص جديدة لزيادة القيمة للمساهمين، وزيادة فرص الاستثمار بحيث تصبح إدارة المخاطر وسيلة لتحسين الأداء المالي والإداري وليس عائقًا لخلق فرص جديدة<sup>197</sup>.

تتمثل إدارة المخاطر الفاعلة بإدارة مخاطر متكاملة (Integrated Risk Management)، ويمكن توضيحها بأنها "تحديد وتقييم مجموعة من المخاطر التي تؤثر في قيمة البنك وتطبيق لاستراتيجية البنك الشاملة لغرض إدارة المخاطر"<sup>198</sup>.

ولتكون أداة المخاطر متكاملة وفاعلة يجب أن يكون سجل المخاطر لدى البنك مرئيًا وقابلًا للسيطرة بحيث يتم إيلاء أهمية أعلى للمخاطر العليا وأهمية أقل للمخاطر المقبولة على مستوى البنك بحيث يكون لإدارة البنك القدرة والإمكانية في تحقيق أهداف البنك الاستراتيجية وتقليل المخاطر المالية المترتبة والناجمة عن مخاطره التشغيلية والمالية من خلال تخفيض حجم المخاطر وتحديد كيفية التعامل مع كل مخاطرة على حدة ووضع الحلول اللازمة لتخفيض المخاطر من

<sup>196</sup> زايدي مريم، اتفاقه بازل 3 لقياس كفاية رأس المال المصرفية وعلاقتها بإدارة مخاطر صيغ التمويل الإسلامية، أطروحة دكتوراة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، ص 311.

<sup>197</sup> دليل عبد المطلب، شبو إسماعيل، أهمية كفاءة إدارة المخاطر في تقويم الأداء المالي والإداري بالمصارف التقليدية (دراسة حالة مصرف المزارع التجاري)، المجلة العربية للنشر العلمي، جامعة الزعيم الأزهرى، ع35، السودان: 2021، ص 136-160.

<sup>198</sup> صادق الشمري، استراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التقليدية (عمان: دار اليازوري العلمية، 2013)، ص 131-200.

أجل المساهمة في تقييم أداء البنك المالي والإداري والتخلي عن النظرة التقليدية في إدارة المخاطر والتي كانت تُعنى بجانب واحد فقط من مخاطر البنك وعدم تحليل وتقييم ومعالجة المخاطر المتنوعة مثل المخاطر التشغيلية وغيرها، وعدم اعتبارها جزء من استراتيجية إدارة المخاطر.

## 15.2 ثقافة إدارة المخاطر في البنك الإسلامية والتقليدية في فلسطين

إنَّ وجود ثقافة مخاطر في البنك يعكس مستوى المخاطر الذي من الممكن قبوله من قبل مجلس الإدارة ومدى قبولهم لأخذ مستوى معيّن من المخاطر "Tendency to Risk" وكيفية التعامل معها من خلال التوجه للتعامل مع المخاطر من قبل البنك نفسه أو توجّه البنك إلى شركات خارجية أو شركات تأمين لتحمل المخاطر، ومن خلال تحليل دورة ثقافة المخاطر والتي تظهر من خلال الأحداث المتكررة والمؤشرات المالية الإيجابية أو السلبية التي يتعرّض لها البنك.

### 1.15.2 أهمية ثقافة المخاطر

إنَّ وجود ثقافة مخاطر في البنك يعكس مستوى المخاطر الذي من الممكن قبوله من قبل مجلس الإدارة ومدى قبولهم لأخذ مستوى معيّن من المخاطر "Tendency to Risk" وكيفية التعامل معها من خلال التوجه للتعامل مع المخاطر من قبل البنك نفسه أو توجّه البنك إلى شركات خارجية أو شركات تأمين لتحمل المخاطر<sup>199</sup>، ومن خلال تحليل دورة ثقافة المخاطر والتي تظهر من خلال الأحداث المتكررة والمؤشرات المالية الإيجابية أو السلبية التي يتعرّض لها البنك.

### لماذا تعتبر ثقافة المخاطر مهمة؟

يعد تطوير والحفاظ على ثقافة مخاطر قوية وإيجابية أمرًا مهمًا لعدة أسباب، بما في ذلك تأثيرها على الامتثال والأداء التنظيمي وفعالية إدارة المخاطر.

**أولاً: على مستوى الامتثال،** يعدّ فهم ثقافة المخاطر والتعبير عنها أحد متطلبات الامتثال لحوكمة الشركات. يجب أن تتأكد الإدارة من توافق ثقافة المنظمة وسياسة إدارة المخاطر.

**ثانياً: على مستوى الأداء التنظيمي،** تعد ثقافة المخاطر أيضاً أحد العوامل المحددة للنجاح وال فشل التنظيمي. حيث خلص تقريران حول إخفاقات حوكمة الشركات في أعقاب الأزمة المالية العالمية عام 2008 إلى ما يلي:

<sup>199</sup> قندوز عبد الكريم، المخاطر المصرفية وأساليب قياسها، معهد التدريب وبناء القدرات، صندوق النقد العربي، ع5، أبو ظبي، 2020.

"ينصب التركيز الأساسي في العديد من المجالات على السلوك والثقافة، وكان الهدف هو تجنب المقترحات التي تخاطر بجذب الامتثال المزعج كإلهاء وبدليل لأشياء أكثر أهمية بكثير"<sup>200</sup>. "القضايا التي كانت الشركات تتصارع معها شملت فهم مدى تعرضهم للمخاطر وكيف يمكن أن يحدث ذلك التغيير، وتحديد المعلومات والتأكيدات التي يحتاجها مجلس الإدارة للقيام بدوره، وترسيخ ثقافة المخاطر الصحيحة في جميع أنحاء الشركة وزيادة سرعة الاستجابة للمخاطر"<sup>201</sup>.

### ثالثاً: على مستوى فعالية إدارة المخاطر

إن الطريقة الأكثر أهمية التي تؤثر بها ثقافة المخاطر هي أن لها تأثيراً حاسماً على فعالية إدارة المخاطر في المؤسسة، حيث يمكن لثقافة المخاطر السائدة بين العاملين داخل المؤسسة أن تجعل إدارة مخاطرها أفضل أو أسوأ بكثير. على المستوى التنظيمي (الإدارة العليا) والمستويات الأدنى، تؤثر ثقافة المخاطر الموجودة على إدارة المخاطر بالطرق التالية<sup>202</sup>:

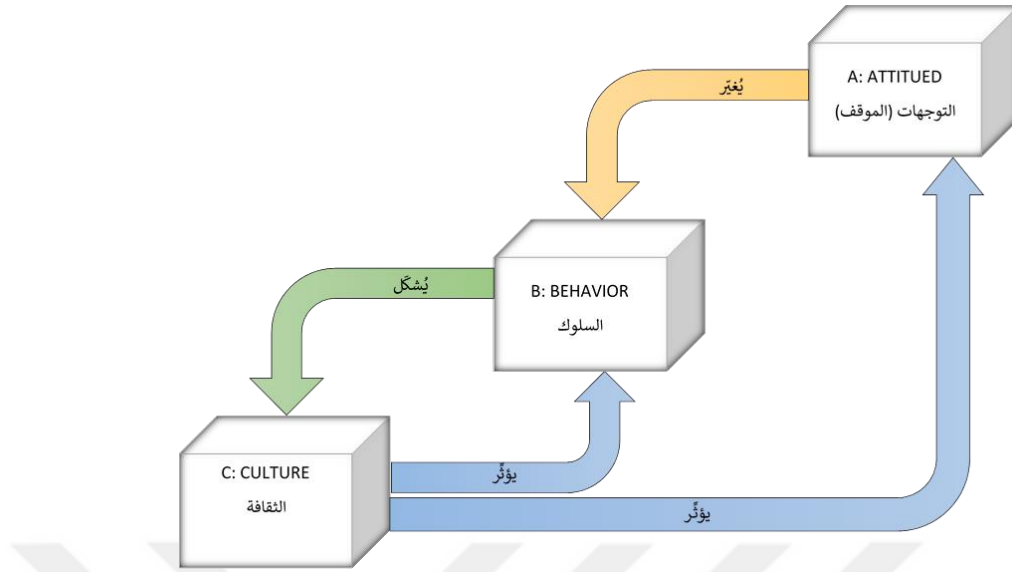
- تؤثر ثقافة المخاطر السائدة على الرغبة في المخاطرة، بما في ذلك القرارات الإستراتيجية والتكتيكية بشأن مقدار المخاطر التي يجب تحملها في مجموعة من المواقف والقرارات.
- تؤثر ثقافة المخاطر على المواقف تجاه المخاطر، وتشكل الطريقة التي يضع بها الأفراد والجماعات أنفسهم تجاه المخاطر في المواقف التي يُنظر إليها على أنها محفوفة بالمخاطر ومهمة<sup>203</sup>.
- تؤثر ثقافة المخاطر السائدة في عملية تحديد الأهداف والاستراتيجيات، مما يساعد صناع القرار الرئيسيون على تحديد المسار الأمثل في البيئة الغامضة وغير المؤكدة.
- تحدد ثقافة المخاطر السائدة القدرة على "تحمل المخاطر الصحيحة بأمان" لأنها تؤثر على فعالية سياسات وإجراءات وممارسات المخاطر.
- يمكن لثقافة المخاطر أن تمنع ظهور التغاضي عن السلوكيات الخاطئة، والتي يمكن أن تنشأ عندما يرسل الرؤساء في العمل رسائل غير متسقة حول مستوى المخاطر المقبولة.

<sup>200</sup> Walker, D., *A review of corporate governance at UK banks and other financial industry entities - final recommendations*, London: HM Treasury, 2009.

<sup>201</sup> Financial Reporting Council, *Developments in corporate governance 2011: the impact and implementation of UK corporate governance and stewardship*, London:2011.

<sup>202</sup> Hillson, D., *Extending the Risk Process to Manage Opportunities*. International Journal of Project Management, Vol.8 No.5, 2015, p,235-240.

## شكل (7.2): دورة ثقافة المخاطر-A,B,C



### المصدر: إعداد الباحث

يبين النموذج أعلاه محددات ثقافة المخاطر المتبعة لدى المؤسسات والتي تشمل عناصر المواقف والسلوك والتي تساهم في خلق ثقافة المخاطر. التوجه (**Attitude**) هو "الموقف المختار الذي يتبناه فرد أو مجموعة فيما يتعلق بظرف معين، متأثراً بالإدراك"<sup>204</sup>.

السلوك (**Behavior**) "الأعمال والأفعال الخارجية الملحوظة والظاهرة للشخص، بما في ذلك القرارات التي يتخذها والية التواصل .... الخ". الثقافة (**Culture**) "القيم والمعتقدات والمعرفة والفهم التي يتقاسمها مجموعة من الناس ذوي هدف مشترك".

من المهم أن نلاحظ أن العنصر الوحيد الذي يمكن ملاحظته في نموذج دورة ثقافة المخاطر هو السلوك (**Behavior**)، حيث إن كلا من التوجه (**Attitude**) والثقافة (**Culture**)، عنصران داخليان وغير مرئيين<sup>205</sup>. ونتيجة لذلك، لا يمكننا تقييم طبيعة الثقافة إلا من خلال مراقبة السلوكيات الخارجية التي تنتجها.

<sup>204</sup> David Hillson, Ruth Murray, *Understanding and Managing Risk Attitude*, Gower Publishing Limited, England, 2th ed. 2007, p,208.

<sup>205</sup> Brown, A., *Organizational culture*, Pitman Publishing (2nd ed.). London, 1995, p,61.

إحدى السمات الرئيسية لنموذج دورة ثقافة المخاطر هي حلقة التغذية الراجعة من الثقافة إلى كل من الاتجاه والسلوك. وهذا يوضح أن الثقافة ليست ثابتة: فالثقافة تتشكل من خلال السلوك، والذي يتشكل بدوره من خلال الموقف أو التوجه، ولكن الثقافة تؤثر أيضاً على المواقف والسلوكيات الحالية والمستقبلية. من المهم التمييز بين الثقافة ومدخلاتها ونتائجها، لكن النموذج يشير إلى أن المواقف والسلوكيات هي مدخلات للثقافة وكلاهما أيضاً نتائج منها.

تسمح هذه المجموعة من الترابط الدوري بين المواقف والسلوكيات والثقافة بتطوير حلقات ردود الفعل ذاتية التعزيز. ويمكن أن يؤدي ذلك إما إلى خلق حلقة مفرغة، حيث تؤدي المواقف السيئة إلى سلوكيات غير لائقة وبناء ثقافة سلبية، والتي بدورها تعزز المواقف والسلوك السيئ. وبدلاً من ذلك، يمكن أن تكون الحلقة بمثابة حلقة حميدة، حيث تنتج المواقف الجيدة سلوكيات مناسبة وثقافة إيجابية تعمل على تعزيز المواقف الصحيحة وتشجيع السلوكيات الجيدة.<sup>206</sup>

## 16.2 أهم المكونات الأساسية في تطبيق ثقافة المخاطر

أشارت الدراسات إلى وجود عاملين مهمين بالإضافة إلى مؤشرات الأداء لخلق ثقافة المخاطر يجب ذكرها كمكونات رئيسية لتقييم وتصنيف ثقافة المخاطر.<sup>207</sup>

1. ثقافة المؤسسة نفسها والتي تسمى (الثقافة التنظيمية) والتي من الممكن أن تكون مرتبطة بثقافات فرعية، وأنه يجب أن يتم رصد الاختلافات وتحديدتها عند تطبيق ثقافة المخاطر.
2. تحديات تطبيق ثقافة المخاطر عند تغيير الأهداف والمشاريع المتعلقة ثقافة المخاطر: أدرجت PWC قائمة ببعض المعلومات الرئيسية المتعلقة بأداء المؤسسات المالية الفاعلة والتي كانت تتضمن ثقافة مخاطر فاعلة وقد ضمنت PWC مخطط كامل لتقديم توصيات يمكن الاستناد إليها عند تقييم المخاطر.

<sup>206</sup> Hillson, David, *The A-B-C of risk culture: how to be risk-mature*, Global Congress, Project Management Institute, conference paper, LA, 2013,

<sup>207</sup> Omar Bostanci, "Presentation of risk culture framework and assessment of risk culture at Garanti Bank," (Stockholm: 2013), 15.



## 1.16.2 تطبيق ثقافة المخاطر الملائمة

يعد اختيار ثقافة المخاطر عملية صعبة وترتبط باستراتيجية<sup>208</sup> ومدى وعي مجلس الإدارة بأهمية المخاطر في تحسين الأداء والميزة التنافسية حيث إنّ تحديد المؤسسة لثقافة إدارة المخاطر الملائمة لاستراتيجية العمل وثقافة إدارة المخاطر من الأمور الأساسية لأي ميزة تنافسية يسعى البنك لاكتسابها وتحسين أدائه المالي والإداري ولذلك يجب أن يتم مراعاة أربعة عناصر أساسية من أجل خلق ثقافة مخاطر ملائمة وهي:

1. الحوكمة.

2. إدارة المنتج.

3. إدارة الزبون.

4. إدارة المعرفة.

أي أنّ خلق ثقافة مخاطر يتطلب تحقيق التكامل والتناسق بين أربع عمليات مهمّة تتعلق بالإطار الحاكم لنشاط المنظمة أو المؤسسة فيما يتعلق بأصحاب المصالح والمنتج الذي يتم تقديمه وبإدارة علاقات الزبائن والذي يعد المنظور الاستراتيجي للتسويق<sup>209</sup>.

## 2.16.2 الإطار العام لثقافة المخاطر<sup>210</sup>

تم تصميم الإطار العام لثقافة المخاطر من خلال دمج عناصر إدارة المخاطر الفاعلة والرئيسية للتوصل إلى طريقة منهجية لتقييم ثقافة المخاطر في المؤسسة حيث يعتبر إدارة مخاطر المؤسسات (ERM) عاملاً رئيسياً لإنشاء هيكل إدارة المخاطر الخاصة من خلال إجراء مقابلات مع مستويات الإدارة والرؤساء التنفيذيين واستطلاع آرائهم حول ماهية المخاطر الرئيسية التي تواجهها المؤسسة والصعوبات في تنفيذ إدارة المخاطر وذلك للتوصل إلى عوامل النجاح الرئيسية لإدارة مخاطر فاعلة في المؤسسة ومن أجل خلق بيئة فاعلة لإدارة المخاطر التي يتم فيها دمج

<sup>208</sup> صادق الشمري، استراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التقليدية (عمان: دار اليازوري

العلمية، 2013)، ص. 52.

<sup>209</sup> حسن حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، (عمان: دار الحامد للنشر

والتوزيع، 2004)، ص 327.

<sup>210</sup> عطية احمد، ثلاثية: الثقافة، المخاطر السلوكية، والمراجعة الداخلية، في صناعة الخدمات المالية، مجلة البحوث التقليدية

- كلية التجارة جامعة الزقازيق، م43، ع4، 2021، ص 61-80.

عوامل النجاح والفشل في إدارة المخاطر ضمن الإطار العام.

## 1.2.16.2 إطار مكنزي (Mckinsey Framework)

في حلول عام 2008 أصدر تقرير من قبل معهد التمويل الدولي (IIF) وقد تم تسليط الضوء من خلاله على مفهوم ثقافة المخاطر كسبب للإخفاقات التي حصلت في النظام البنكي والتي أدت إلى أزمة الائتمان والسيولة بسبب الافتقار إلى منهجية منظّمة لتعريف ثقافة المخاطر ومن هنا جاء إطار مكنزي لتفسير ماهية ثقافة المخاطر والتي عني فيها "أنها الثقافة التي تحدد القرارات التي تحكم الأنشطة اليومية للمؤسسة والتي يجب تحديدها وتعريفها وإدارتها"<sup>211</sup>، وحسب ما جاء في إطار مكنزي فإنّ ثقافة المخاطر تتكون من مرحلتين تُعنى الأولى بتشخيص ثقافة المخاطر الأساسية (تبعاً لإطارها الأساسي) ويتم فيها اكتشاف نقاط الضعف والقوة ونقاط التداخل وذلك من خلال تحليل نتائج الاستطلاع بناءً على الفئات.

لقد تم تحديد ستة معايير لعناصر النجاح حسب إطار ثقافة المخاطر والتي من خلالها يمكن بناء ثقافة مخاطر قوية وثابتة وهي:

1. الإفصاح عن المؤشرات التحذيرية للعناصر الخارجية والداخلية بشكل واضح.
2. إدراك المؤسسة لكافة المخاطر التي يمكن أن تحدث وعلى كافة المستويات الإدارية.
3. يجب أن تكون هناك القدرة لدى الأفراد على التغيير في المواقف (Attitude)، الأفكار (Ideas) والثقافة نفسها (Culture)<sup>212</sup>.
4. يجب أن تكون هناك القدرة لدى المستويات الإدارية العليا في المؤسسة على الإفصاح عن الأخبار السيئة والعوامل السلبية التي تواجه المؤسسة دون إنقاص.
5. أن يكون لدى المؤسسة القدرة على الاستجابة الفاعلة تجاه أي ظروف محتملة.
6. يتوجب على الدوائر أو الأفراد العمل لمصلحة المؤسسة ككل وليس العمل لمصلحة مجموعة معينة أو دائرة محددة.

---

<sup>212</sup> Hillson, D. *The A-B-C of risk culture: how to be risk-mature*. Paper presented at PMI® Global Congress 2013—North America, New Orleans, LA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

يمثل الجدول رقم (7.2) أدناه مجموعة الأنماط والأسباب التي تؤدي إلى الفشل أو النجاح في إدارة المخاطر والتي حددها إطار مكنزي:

جدول (7.2): نمط مكنزي<sup>213</sup>

المجموعة	الأبعاد	مستوى ثقافة مخاطر منخفض	مستوى ثقافة مرتفع
الشفافية (للمخاطر)	التواصل Communication		التواصل متوفر
	درجة التحمل Tolerance	غير واضحة	درجة التحمل محددة
	مستوى الوضوح Level of Insight	لا يوجد وضوح	هناك وضوح ورؤية محددة
الاعتراف بوجود المخاطر	الثقة Confidence	ثقة عمياء (Overconfident)	هناك ثقة ولكن بحذر
	التحدي Challenge	لا يوجد تحدي (No Challenges)	هناك تحدي بناء
	الانفتاح Openness	الخوف من الأخبار السيئة/ العوامل السلبية	الحديث بشفافية عن الأخبار السيئة/ العوامل السلبية
مدى الاستجابة للمخاطر	مستوى العناية والاهتمام	لا يوجد اهتمام	هناك عناية مثلى
	سرعة الاستجابة	بطيء	استجابة سريعة للأحداث
احترام المخاطر	التعاون Cooperation's	بشكل عشوائي Gaming	التنسيق بين الوحدات
	الالتزام بالقوانين adherence to rules	التغلب على النظام (عدم الالتزام)	الالتزام بالقواعد

<sup>213</sup> Omar Bostanci, "Presentation of risk culture framework and assessment of risk culture at Garanti Bank," (Stockholm: 2013), 1-38.

## 2.2.16.2 إطار برايس وتر هاوس كوبرز. (Price Water House Coopers-PWC)

.يعتبر إطار واطر هاوس أكثر تفصيلا من إطار مكنزي حيث يقوم بتقييم السياسات المتعلقة بالموارد البشرية وإدارة المخاطر ونظام الرقابة المتبع في المؤسسة فيما إذا كان فعال أم لا وكذلك يتناول هذا الإطار درجة التنافسية بين الموظفين أنفسهم "Employees Competencies" وبالرغم من وجود هذه التفاصيل في الإطار إلا أنه لديه عامل مشترك مع إطار مكنزي والذي يتمثل بضرورة وجود ثقافة مخاطر في المؤسسة باعتبارها جزءاً من إدارة أهدافها حيث اعتبر الإطار أن إدارة المخاطر لا تقتصر فقط على وضع السياسات وإجراءات وإنما تهدف إلى تعزيز الثقافة من أجل إجراء الأنشطة بشكلها الصحيح والفاعل وفي الوقت المناسب<sup>214</sup> .  
ركز إطار Price Water House Coopers على فكرة تعزيز الاهتمام بتعليمات المشرعين باعتبارهم سيقومون بالتركيز على التقارير الصادرة والقرارات المتخذة.

يمكن تلخيص عناصر النجاح بحسب إطار (PWC) المخاطر لخلق ثقافة المخاطر كما يلي<sup>215</sup>:

1. يجب أن تكون أدوات قياس المخاطر والضوابط دقيقة وحسب الحاجة.
  2. يتوجب أن يتم تدريب الأفراد على المخاطر وذلك من أجل اكتساب مهارات متعلقة بكيفية إدارة المخاطر.
  3. يجب أن يتم تعميم وشرح وفهم السياسات والأهداف العامة ورؤية ومهمة المؤسسة بشكل واضح للجميع.
  4. لا يجب أن يتم التركيز عند منح الحوافز على تحقيق الأهداف قصيرة المدى فقط حيث يتوجب الأخذ بعين الاعتبار الإجراءات التأديبية والتي يتوجب أن يتم التعامل بها عند الحاجة عند منح حوافز على المدى الطويل<sup>216</sup>.
- يمثل الجدول رقم (8.2). أدناه مجموعة الأنماط والأسباب التي تؤدي إلى فشل أو نجاح إدارة المخاطر في المؤسسة وبالتالي نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية

<sup>214</sup> PWC (2012), "The Risk Culture Survey", retrieved from [www.pwc.com](http://www.pwc.com).

<sup>215</sup> A. Smart & J. Creelman, *Risk-Based Performance Management: Integrating Strategy and Risk Management*, Palgrave Macmillan UK, 1st ed, United Kingdom :2013, P 304.

<sup>216</sup> Schein, Edgar H. "Organizational Culture and Leadership", John Wiley & Sons, Inc., San Francisco (2004), pg.11-17.

جدول (8.2): نمط برايس وتر هاوس كوبر<sup>217</sup>

المؤشرات الرئيسية	الصفات الفرعية	الصفات الرئيسية
صوت الإدارة (Tone of The Top). الممارسات الفردية الأخلاقية (Personal Ethical Practices)	النزاهة والقيم الأخلاقية Integrity and Ethical Value	القيادة والاستراتيجية Leadership and (Strategy)
السياسات والإجراءات (Policies and procedures). استراتيجية من أعلى إلى أسفل (Top Down Alignment strategy)	التعميم والإفصاح عن أهداف ورؤية المؤسسة Communicate Mission and Strategy	
تحديد صاحب المسؤولية أو المهمة	تحديد المسؤوليات والمهام والصلاحيات Assignment of Authority and responsibility	المساءلة والتعزيز Accountability and re-(enforcement)
تعزيز دور المسائلة	ممارسات وسياسات الموارد البشرية وقياس الأداء HR Practices and Performance Management	
دورات تدريبية للموظفين مبنية على الدرجة التنافسية.	الالتزام بالمنافسة Commitment of Competence	التواصل بين الأفراد People and Communication
نوعية المعلومات تبني مبدأ التواصل من أعلى إلى أسفل التواصل بين العمليات Communication Cross Processes	المعلومات والتواصل Information and Communication	
ممارسات تقييم المخاطر أدوات المخاطر والعمليات	تحديد وتقييم المخاطر Identify and Assess Risk	إدارة المخاطر والبنية التحتية Risk Management and Infrastructure
مدى كفاءة وفاعلية العملية مدى فاعلية وكفاءة الضوابط الضوابط الأمنية الموضوعة لتحديد صلاحيات الدخول على الأنظمة	تكوين العمليات والضوابط Establish Process and Controls	

<sup>217</sup> PWC (2011), "Cure for the Common Culture: Building Effective Risk Cultures at Financial Institutions".

### 3.2.16.2 نموذج وإطار معهد إدارة المخاطر (IRM)

سلّط معهد (IRM) الضوء على تعريف المخاطر على أنها مزيج من احتمالية حدوث الحدث وآثاره والنتائج المترتبة عليه وقد أوضح أنّه يجب أن يُؤخذ بعين الاعتبار عند صنع القرار الأحداث ومدى تكرارها وآثارها المحتملة في حال حدوثها. حيث أوضح (IRM) أن أحد أسباب فشل وجود ثقافة مخاطر يؤدي هو "تجاهل المخاطر وذلك لسبب وجود ثقة عمياء لدى الإدارة وموظفيها بعدم ضرورة وجود تقييم للمخاطر المحيطة والمحتمة مما يساهم في فشل القرارات التي من الممكن اتخاذها وعدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية<sup>218</sup>. لقد سلّط نموذج معهد إدارة المخاطر على أهمية مسؤوليات مجلس الإدارة في إظهار وتحديد ثقافة المخاطر في المؤسسة حيث تعتبر هذه المسؤولية ضمن المهام التي يتوجب على مجلس الإدارة العليا القيام بها من خلال وضعها وتحديداتها، تعميمها وتعزيز وضع ثقافة المخاطر تتلاءم وتنسجم مع الأهداف العليا والاستراتيجية للمؤسسة وذلك من خلال توفير ما يلزم لإدارة مخاطر العمليات والوظائف فيها، لقد أكّد نموذج (IRM) على أهمية البدء بالمواقف (Attitude) والسلوكيات (Behaviors) لأعضاء مجلس الإدارة ومن ثم للمدراء التنفيذيين وحتى الوصول إلى كافة المستويات في المؤسسة أي أنّه من مهام مجلس الإدارة تحديد ثقافة المخاطر المالية في المؤسسة وما هي التغييرات الممكن إجرائها من أجل تحسينها<sup>219</sup>. يعتبر (IRM) من أولى المعاهد التي طرحت مفهوم ثقافة المخاطر وذلك من خلال شرحه لأشكال ثقافة عمل المخاطر حيث قام المعهد بإنشاء نموذج للمخاطر مشابه لذلك الإطار الخاص ب (PWC).

المكونات الرئيسية التي يعتبرها معهد (IRM) المكونات الرئيسية المعتمدة بالنسبة له والتي يمكن تحليلها كما يلي:

1. مدى تقبل الأفراد للمخاطر (Personal Predisposition to Risk) يعتبر مستوى إدراك الأفراد للمخاطر وتقبلهم لها (Personal Predisposition to Risk) من الأمور المهمة لخلق ثقافة

<sup>218</sup> The Institute of Risk Management, "Risk Culture, Guidance from the Institute of Risk Management Working Draft July 2012", (2012), pg.20, retrieved from [www.theirm.org](http://www.theirm.org).

<sup>219</sup> S. Asby & T. Palermo & M. Power, "Centre for analysis of risk and regulation: Risk Culture in financial organizations: An interim report", retrieved from [www.lse.ac.uk](http://www.lse.ac.uk), 2012.

مخاطر فاعلة في المؤسسة والذي يتحدد بناء على طبيعة الأفراد وتوجهاتهم حيث يلزم وجود وعي وإدراك عالي من قبل أفراد المؤسسة من أجل تحديد القدرة على تقدير المخاطر التي يتعرضون لها والذي من الممكن قياسه من خلال إجراء اختبارات للأفراد تقيس مدى مُيول الأفراد للمخاطر وإدراكهم وتقبلهم ومدى استجابتهم.

2. الأخلاق الفردية (Personal Ethics) تعتبر القيم الأخلاقية لدى الأفراد في المؤسسة جزء لا يتجزأ من ثقافة المخاطر والتي تؤثر بشكل كبير في صنع القرار.

3. السلوكيات (Behaviors): إنّ سلوكيات الأفراد وتشجيعهم على التصرف بطريقة صحيحة تجاه المخاطر يساهم بشكل كبير في رسم ثقافة المخاطر للمؤسسة.

بحسب معهد إدارة المخاطر (IRM) فإنّه يتوجب أن تُبنى ثقافة مخاطر مرنة في المؤسسة أو المنظمة بحيث يكون لديها القدرة على التعامل مع أي تغيير في أهداف المؤسسة/ المنظمة وقد اعتبر المعهد أنّه يجب أن يتم تحديد المسؤوليات لكافة الدوائر خاصة الموارد البشرية والمخاطر بشكل واضح وبالتالي فإنه من المهم أن يكون لدى جميع المستويات في المؤسسة إدراك ومعرفة كاملة أنّ ثقافة المخاطر ليست ثابتة لزمن أو رؤية معينة وأنّ الثقافة تُعكس بحسب أهداف المؤسسة ومن الممكن تغييرها في حال تم تغيير الأهداف الاستراتيجية المتبعة والتغييرات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها المؤسسة ومدى ادراك المسؤولين فيها لأهميتها<sup>220</sup>.

لقد حدد نموذج (ERM) في الجدول (9.2). ثقافة المخاطر ومجالاتها وذلك للتمكن من تقييم ثقافة المخاطر في المؤسسة وذلك من خلال تحديد الأنماط التالية:

---

<sup>220</sup> The Institute of Risk Management (2012), *"Risk Culture, Under the Microscope Guidance for Boards"* retrieved from [www.theirm.org](http://www.theirm.org).

## جدول (9.2): نمط ERM

المجموعة	الأبعاد	التعريف
صوت الإدارة (Tone of the top)	قيادة المخاطر Risk leadership	وضوح في الرؤية والهدف
	التعامل مع الأحداث الأخبار السيئة Dealing with bad news	مدى الاستجابة للأحداث للأخبار والعوامل السيئة
القرار Decision	القرارات المتخذة للمخاطر	قرارات صحيحة ومعممة
	المكافآت	ارتباط قياس الأداء بمدى التعرض للمخاطرة
الحوكمة Governance	المساءلة Accountability	الوضوح في المساءلة عند إدارة المخاطر
	الشفافية Transparency	الشفافية ومدى توفر المعلومات والبيانات والقدرة على الوصول إليها بأي وقت
المنافسة Competency	مصادر المخاطر Risk Resources	الموارد، وضع الحالة وتقوية ودعم دور ووظيفة المخاطر
	المهارات المتعلقة بالمخاطر Risk Skills	توعية الموظفين داخل المؤسسة ونشر مهارات المخاطر لجميع أفرادها

Source: Bostanci, (2013, 11).

وفي دراسة أجريت لتحليل مستوى ثقافة المخاطر على بنك (Garanti, 2013) من قبل معهد (IRM) أظهرت نتائج الدراسة أهم العوامل الأساسية التي أظهرت ضعف ثقافة المخاطر من قبل الإدارة العليا والتي انعكست على كافة المستويات في المؤسسة<sup>221</sup>. وكان من أهم هذه العوامل ما يلي:

1. لم تدرك المؤسسة ومجلس إدارتها أهمية خلق بيئة توعوية لدى موظفيها وضرورة إدراكهم لأهمية المخاطر، حيث وجد أنَّ هناك قصور في الناحية التدريبية المتعلقة بالمخاطر<sup>222</sup>. حيث أظهرت الدراسة أنَّ العاملين لديهم فقط معلومات تتضمن المخاطر التي يتعرضون لها ضمن وظائفهم المحددة ولكنهم لا يمتلكون مهارات أوسع وأشمل لإدارة المخاطر على مستوى البنك ككل.

<sup>221</sup> Omar Bostanci, "Presentation of risk culture framework and assessment of risk culture at Garanti Bank," (Stockholm: 2013), 1-38.

<sup>222</sup> أبو النصر احمد، الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015)، الطبعة الأولى، ص 189.



2. وُجد أثناء تحليل البيانات أنه لا يوجد ترابط أو أن هناك ترابط ضعيف (Risk capabilities) بين قياس المخاطر وقياس الأداء.

3. عدم وضوح الرؤية المستقلة لدى المؤسسة وعدم تعميمها على الأفراد وعدم وضوح المستقبل ضمن ظروف معينة وما هو المتوقع من الموظفين ومن مجلس الإدارة.

## 17.2 مؤشرات الأداء في إطار ثقافة المخاطر

عند تقييم أداء ثقافة المخاطر، فإنّ هناك مؤشرات رئيسية تساهم في قياس الأداء، وسيتم التطرق أدناه إلى عدد من هذه العوامل والمؤشرات بشكل مفصّل وذلك لأهميتها للمؤسسة:

### الالتزام الأخلاقي والالتزام بقواعد وسياسات المؤسسة.

يجب أن يتوفر في كل مؤسسة ميثاق السلوك الأخلاقي والمهني بحيث يتم فيه تحديد المهام ورؤية المؤسسة والقواعد والإجراءات التي تتبناها الإدارة العليا بالإضافة إلى تحديد وتعريف الوظائف لكل منصب فيها وأنّ مدى وضوح المهمة (Mission) للمؤسسة يؤثر على الأداء المالي لها وذلك لأنه يخلق التزاماً بها، من خلال الالتزام بالسياسات والإجراءات من جانب الموظف حيث يعتبر هذا المؤشر مهماً لتحديد كيفية تصرف الموظف أثناء أدائه لواجبه تجاه المؤسسة من خلال تحديد التزامه بقواعد المؤسسة وسياساتها وإجراءاتها كذلك يعتبر تحديد الوظائف مهماً من أجل تحديد المخاطر المهمة وغير المهمة وحيث إنّ الموظفين في المؤسسة يقومون بالتصرف المشابه لما تقوم وتتصرف به الإدارة العليا فعلى الإدارة العليا إتباع القيم الأخلاقية لتكون قدوة لموظفيها وهذا يرتبط ارتباطاً مباشراً بالحقائق المقدمة من قبل الإدارة العليا والتي يتم تحديدها من أعلى إلى أسفل والتي يتوجب على الموظفين الالتزام بها.

### التّحدي والاستجابة

وفقاً لمكنزي فإنّه يتوجب أن يكون هناك تحدياً للاستجابة للمواقف والأحداث وكذلك القواعد والإجراءات حيث بين إطار مكنزي أنّه يتوجب تحديث الإجراءات بشكل مستمر وعلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة بحيث تمكن الإدارة العليا والمديرين في إتباع الأساليب الإدارية الصارمة والتي تمنع حدوث أخطاء إدارية تؤدي إلى فشل في تحقيق استراتيجية المؤسسة<sup>223</sup>.

<sup>223</sup> زواتيني عبد العزيز، استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، أطروحة دكتوراة، جامعة الجزائر، (الجزائر: 2015)، ص 609.

## الاتصال والتواصل

يعتبر التواصل والاتصال الفاعل بين أفراد المؤسسة من الأنماط المهمة في خلق ثقافة مخاطر فاعلة ويعتبر عنصر مشترك تم ذكره في كافة النماذج والإطارات حيث سلط الضوء على أهمية التواصل مع إدارة المخاطر من قبل كل من الإدارة العليا والموظفين في المؤسسة حيث يتحقق هذا التواصل مع إدارة المخاطر من خلال توفير معلومات ذات معنى وذات علاقة ودقيقة بالإضافة إلى التوعية تجاه أنواع معينة من المخاطر حيث يعتبر التواصل أحد أهم العناصر التي يتم أخذها بعين الاعتبار عند تحليل المخاطر والتي يمكن أن تكون مرتبطة بتقييم فاعل للمخاطرة والإدارة حيث سلط (Schein: 15)<sup>224</sup> الضوء على أهمية التواصل معبراً عنها "أنّ ثقافة المخاطر تتشكل من خلال التواصل بين القادة أو الأفراد".

بالنسبة إلى (PWC: 10)<sup>225</sup> فإنّ عملية التواصل لنشر المعرفة مهم جداً في خلق وبناء المعلومات التي تساهم في زيادة الوعي بأهمية المخاطر وأنّ كيفية إيصال المعرفة والمعلومات في المؤسسة ونوعية هذه المعلومات مهم جداً لخلق وعي كافٍ بأهمية المخاطر في المؤسسة.

## التدريب والكفاءة.

قام HS بتعريف درجة التنافسية على "أنّها القدرة على التعهد بتحمل كافة المسؤوليات الموكلة وأداء جميع الأنشطة من خلال نظام محدد ومفهوم ووفقاً لمعيار معترف به على أساس منظم" وهي عبارة عن مزيج من المهارات العملية الفكرية والتجربة والمعرفة وهي تنعكس من خلال قيام الشخص المناسب بالوظيفة المناسبة المتعلقة بخبرته ومعرفته وعلمه بالمخاطر التي قد تنشأ في وظيفة بالإضافة إلى ذلك فإنّه من واجب المؤسسة معرفة كيفية نقل المهارات والمعرفة إلى الموظف بأفضل الطرق وكذلك معرفة كيفية الوصول إلى المعلومات.

في دراسة أجراها (Edmund Conrow 2003: 112-231)<sup>226</sup> والتي سلط الضوء فيها على أهمية

<sup>224</sup> Schein, Edgar, "Organizational Culture and Leadership," *Massachusetts Institute of Technology (MIT) - Sloan School of Management* (1985), p.15.

<sup>225</sup> PWC, "Risk Management & Modelling, Empowering trust in financial institutions by providing risk expertise and tools," *Institute of International Finance* (2022): 10

<sup>226</sup> Conrow, H. Edmund, *Effective risk management, some keys to success* (Canada: American Institute of Aeronautics and Astronautics, 2003), 112-231.

<sup>226</sup> PWC, "Cure for the Common Culture: Building Effective Risk Cultures at Financial Institutions", 2011.

التدريب في إدارة المخاطر وعبر على أنه يتوجب تصميم التدريب وفقاً لاحتياجات مجموعة الأفراد في المؤسسة مع التأكيد على أن هذا الدور هو من أحد الأدوار الرئيسية التي يتوجب على دائرة إدارة المخاطر في المؤسسة القيام بها وقد عبّر عن أهمية دائرة إدارة المخاطر بقوله: "إنّه يجب النظر إلى وظيفة المخاطر على أنها جزء لا يتجزأ من المؤسسة ويجب اعتبارها شريك استراتيجي في خطوط الأعمال من خلال المشاركة الجيدة في المعرفة وتوفير التدريب اللازم وأنه يجب الحفاظ على درجة عالية من التعاون بين دائرة المخاطر ودوائر الأعمال بحيث تتجاوز عن إعداد وتزويد تقارير فقط".

### القيادة

في تقرير صادر عن PWC<sup>227</sup> أكد على أهمية ودور القيادة ونهجها الذي ستقوم المؤسسة باتباعه في تشكيل ثقافة المخاطر في المؤسسة من خلال إيجاد أنظمة لقياس فعالية القيادة والسلوك والذي يعتبر أمر بالغ الأهمية لاستمرارية ثقافة المخاطر وبحيث تكون لدى الموظفين ثقة كاملة في قادتهم لتنفيذ ما صدر عنهم من قرارات يكون هذا التنفيذ بطريقة صحيحة. لقد ركزت القيادة الفاعلة أيضاً في إطار ثقافة المخاطر على ضرورة النشر والإفصاح عن الأخبار والأحداث السيئة بشكل شفاف وعلمي على مستوى الإدارة العليا وأن استراتيجيات الإدارة المتبعة يتوجب نقلها إلى الموظفين بالمؤسسة بوضوح وكفاءة ووضع نماذج مهمة لثقافة المخاطر<sup>228</sup>. إن مشاركة المخاطر على المستويات العليا في الإدارة من خلال الاتصال المفتوح ضروري ومهم من أجل تحديد المخاطر والإبلاغ عنها وبطريقة فاعلة وكفؤة، وبالتالي خلق ثقة بين الموظفين والمستويات العليا في الإدارة حيث تعتبر إحدى التحديات التي تواجهها المؤسسة في تكوين ثقافة ووعي بالمخاطر والتي يتوجب العمل على تبنيها من أعلى إلى أسفل من خلال التدريب الدوري لجميع أفراد المؤسسة<sup>229</sup> (القيادة العليا وحتى الموظفين في الدرجات الوظيفية الدنيا).

<sup>228</sup> الشبخ سهيل، عنقة علاء، دراسة مدى تأثير كفاية الإفصاح عن المخاطر المصرفية، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل (العراق: 2012)، ع 106، ص 189-205.

<sup>229</sup> مؤسسة التمويل الدولية، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تجارب وحلول، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، مجموعة البنك الدولي ومركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، 2013، ص 105.

## الأداء

سُلط الضوء على أهمية ارتباط الأداء مع ثقافة المخاطر حيث يتوجب أن تكون الأهداف والحوافز مبنية على أساس المخاطر في صنع القرارات وبالتالي فإنَّ تقييم الموظفين سيتم اعتماده بناءً على المخاطر التي يتعاملون معها وأنَّ درجة الوعي بالمخاطر والتدريب هو جزء أساسي من تقييم الموظفين وتحديد أهدافهم، ووفقاً لتقرير (PWC, 2022) <sup>230</sup> فإنَّ ضعف النظام المتَّبَع لتحديد الأهداف وتقييم الأداء وضعف نظام الحوافز بالإضافة إلى عدم وجود آليات لاتخاذ الإجراءات التأديبية حيثما لزم هي أحد الأسباب الرئيسية لانخفاض المؤسسات المالية، وعليه فإنَّه يتوجب على المؤسسة وضع المهام الرئيسية للمخاطر ومؤشرات الأداء المبنى على المخاطر للتأكد من وجود درجة كافية من الوعي لدى الموظفين وأنَّ تقييم الأداء يتم وفقاً لدرجة الوعي الموجودة وهو ما يساعد الموظفين في جميع المستويات في القدرة على اتخاذ قرارات مبنية على المخاطر المتعلقة بمهامهم أثناء أدائهم لواجباتهم <sup>231</sup>.

### 1.17.2 أثر ثقافة إدارة المخاطر في مؤشرات الأداء للقطاع البنكي

تمت دراسة أثر ثقافة إدارة المخاطر على مؤشرات الأداء من خلال تحليل العلاقات بين مؤشرات المخاطر الائتمانية ومخاطر السيولة ومخاطر رأس المال وعلاقتها مع مؤشرات الأداء. في دراسة قام بها الباحث صادق الشمري لتبيان أثر قياس المخاطر على مؤشرات الأداء على البنك الأهلي العراقي وجد أنَّ أكثر من 1.99% من التغيرات التي تحصل على العائد على الموجودات يكون السبب فيها مؤشرات المخاطر الائتمانية حيث وجد أن هناك علاقة عكسية بين العائد على الموجودات ومؤشرات مخصص الديون المعدومة وصافي الخسارة، حيث لاحظ الباحث وجود علاقة طردية بين عامل العائد على الموجودات والمخاطر الائتمانية ومخاطر السيولة ومخاطر رأس المال. وقد بيَّن الباحث أنَّ كيفية إدارة هذه المخاطر يرتبط ارتباطاً كبيراً

<sup>230</sup> PWC, "Risk Management & Modelling, Empowering trust in financial institutions by providing risk expertise and tools," *Institute of International Finance* (2022).

<sup>231</sup> مجموعة العمل المالي، الدليل المحدث للنهج القائم على المخاطر، التعاون الاقتصادي والتنمية، باريس: 2021، ص 131.

في كيفية تحسين العائد على الموجودات في حال كانت الرقابة على هذه المؤشرات فاعلة<sup>232</sup>، كما لاحظ الباحث أنَّ المتغيرات التي تحصل على العائد على حقوق الملكية ترتبط ارتباطاً وثيقاً أيضاً بمؤشرات المخاطر الائتمانية وأنَّ هناك علاقة عكسية بين مؤشر صافي الأرباح إلى صافي خسائر القروض ومؤشر معدّل نمو إجمالي الائتمان وأن معدل العائد على حقوق الملكية تتناسب عكسياً مع مؤشرات المخاطر الائتمانية.

وقد أظهرت الدراسة أنَّ 82.9% من التغيرات التي تحصل في مضاعف الملكية تفسرها مؤشرات المخاطر الائتمانية وأنَّ هناك علاقة عكسية من مؤشر صافي الخسارة إلى إجمالي الائتمان ومؤشر صافي الأرباح إلى صافي خسائر القروض.

## 2.17.2 تحليل مؤشرات قياس المخاطرة الائتمانية

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم لتحديد درجة المخاطرة الائتمانية في البنوك منها<sup>233</sup>

### 1.2.17.2 مؤشر معدل نمو الائتمان

يُعد هذا المؤشر من أحد المؤشرات المهمة في تحديد درجة المخاطرة الائتمانية، حيث يُظهر هذا المؤشر نسبة النمو من إجمالي الائتمان خلال فترة محددة وفق الظروف والمتغيرات التي أحاطت بنشاط البنك واتجاهات السياسة النقدية للبنك المركزي خلال نفس الفترة.

### 2.2.17.2 مؤشر صافي الخسارة إلى إجمالي الائتمان

يمنح هذا المؤشر إشارات مهمة تتعلق بمنح الائتمان ودرجة المخاطرة التي يتعرض لها البنك وبالتالي يعطي دلائل مهمّة عن المخاطر التي يتحملها البنك فيما يتعلق بالتسهيلات التي تقدمها<sup>234</sup> مثلاً من الممكن أن يتعرض البنك إلى خسائر ممكن أن تكون ناتجة عن شطب جزء من الائتمان (الدين المعدوم) واتخاذ قرار بشطب جزء من الائتمان وتحويله إلى دين معدوم نتيجة عدم قدرة البنك من التواصل مع المقترضين أو تعثرهم وعدم قدرتهم على التسديد

<sup>232</sup> صادق الشمري، استراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التقليدية (عمان: دار اليازوري العلمية، 2013)، ص 119-132.

<sup>233</sup> مفتاح صالح، معارف فريدة، المخاطر الائتمانية: تحليلها - قياسها - إدارتها والحد منها، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة - كلية العلوم الاقتصادية والإدارية - جامعة الزيتونة، الأردن، 2007.

<sup>234</sup> صادق الشمري، استراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التقليدية (عمان: دار اليازوري العلمية، 2013)، ص. 145.

لأسباب مختلفة، حيث تأتي هنا أهمية جودة الائتمان الممنوح ونوعية المقترضين الممنوحين تسهيلات ائتمانية وضرورة دراستها بشكل دقيق ومفصّل لغرض تقليل حجم هذه الخسائر وكذلك تأكيد أهمية موضوع التصنيف الائتماني الذي يجب اعتماده قبل منح الائتمان وكذلك من الأمور المهمة التي يمكن أن تؤثر على هذا المؤشر حجم الائتمان في البنك وما له من ارتباط بالوضع السياسي والاقتصادي للبلد ككل فكلما كان هناك استقرار سياسي واقتصادي زاد حجم الائتمان وانتظام وقدرة المقترضين على التسديد وبالتالي انخفاض هذا المؤشر أي أنّ العلاقة طردية بين قيمة المؤشر والاستقرار السياسي والاقتصادي.

### 3.2.17.2 نسبة مخصصات الديون المعدومة إلى إجمالي الائتمان

يهدف هذا المؤشر إلى تحديد درجة المخاطرة الائتمانية بسبب أهمية تخصيص الديون المعدومة في تقليل حجم الخسائر التي يتحملها البنك وبالتالي تقليل درجة المخاطرة بحيث يتم زيادة هذه النسبة من أجل زيادة التحوط ضد المخاطر المصرفية في حال كان مؤشر صافي الخسارة إلى إجمالي الائتمان مرتفع<sup>235</sup>.

### 4.2.17.2 مؤشر مخصصات الديون المعدومة إلى صافي الخسائر:

يقوم هذا المؤشر بقياس قدرة البنك على مواجهة الخسائر المصرفية الناتجة عن الائتمان فعن طريقه تبين لنا كم هي قدرة البنك على امتصاص الخسائر من خلال المخصصات التي يحتفظ بها البنك لمواجهة خسائر الائتمان حيث إنّ زيادة مخصصات الديون المعدومة ينتج عن زيادة حجم الخسارة التي يتحملها البنك وبالتالي فإنّ هناك علاقة عكسية بين هذه النسبة وبين درجة المخاطرة الائتمانية، فكلما انخفضت هذه النسبة دلت على زيادة درجة المخاطر الائتمانية والعكس صحيح.

### 5.2.17.2 مؤشر صافي الأرباح إلى صافي خسارة القروض

يؤكد هذا المؤشر على قدرة البنك من خلال أرباحه المتحققة على امتصاص خسائر القروض وبالتالي يعد مؤشراً على درجة المخاطرة الائتمانية فكلما زادت عدد مرات صافي خسائر القروض دلّ ذلك على انخفاض المخاطر الائتمانية التي يواجهها البنك والعكس صحيح.

<sup>235</sup> شاهين عبد الحميد، البغدادي رجب، القياس المحاسبي لمخاطر الائتمان في ضوء معايير الرقابة المصرفية لبازل 3 والمعيار IFRS9، "دراسة ميدانية بالبنوك التقليدية المصرية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج3، ع1، القاهرة، 2019، ص 1-40.

### 3.17.2 أثر مؤشرات قياس مخاطر السيولة في العائد على الموجودات

من خلال الدراسة التي قام الباحث صادق الشمري بإجرائها على البنك الأهلي العراقي وجد أنّ هناك علاقة عكسية بين المتغيرات التي تحصل في العائد على الموجودات ومؤشر صافي القروض إلى الودائع القاعدية ومؤشر الاستثمارات قصيرة الأجل إلى مجموع الاستثمارات ومؤشر الودائع القاعدية إلى إجمالي الودائع له علاقة عكسية مع العائد على حقوق الملكية. أما بالنسبة للمتغيرات في مضاعف الملكية قد أشار الباحث إلى أنّ مؤشر صافي القروض إلى الودائع القاعدية ومؤشر الاستثمارات قصيرة الأجل أي مجموع الاستثمارات ومؤشر الودائع القاعدية إلى إجمالي الودائع ومؤشر مجموع النقد إلى مجموع الموجودات علاقة عكسية مع مضاعف الملكية أمّا مؤشرها في القروض إلى إجمالي الودائع فلها علاقة طردية<sup>236</sup>.

### 4.17.2 أثر مؤشرات قياس مخاطر رأس المال في العائد على الموجودات

أنّ هناك علاقة عكسية بين العائد على الموجودات ومؤشر رأس المال الأساسي إلى مجموع الموجودات وأنّ هناك علاقة عكسية بين مؤشر رأس المال الكلي إلى الموجودات المرجّحة بالمخاطر<sup>237</sup>.

## 18.2 أهمية إدارة ثقافة المخاطر في البنوك التقليدية والإسلامية

أشارت الدراسات السابقة إلى تعريف ثقافة المخاطر على أنّها "مجموعة من العادات والسلوكيات التي يتم تبنيها من قبل المؤسسة وهي تتكون من معتقدات وقيم ومعلومات وخبرات الأفراد في المؤسسة وتعكس العلاقة بين اعتقادات الإدارة العليا في كيفية قبولها لأنواع معيّنة من المخاطر ومستوى المخاطر المقبول لديها والتي تُمكن صُنّاع القرار من اتّخاذ القرارات المناسبة بشأن المخاطر التي يواجهها البنك" حيث يعتبر من الأهمية بمكان قياس ثقافة المخاطر

<sup>236</sup> مصدر سابق، ص 131-200.

<sup>237</sup> أبو عيدة عمر، أثر مؤشرات الجدارة الائتمانية على التسهيلات الائتمانية في المصارف التقليدية العاملة في شمال الضفة الغربية في فلسطين، مجلة الأبحاث المالية والمصرفية، المعهد المصرفي الفلسطيني، م1، ع1، فلسطين 2014، ص 36-70.

في المؤسسة لمعرفة المستويات التنظيمية لدى دوائرها<sup>238</sup>. بالإضافة إلى معرفة كيفية قيام المؤسسة بإدارة مستوى المخاطر المقبول لديها وبالتالي فإنَّ وجود ثقافة المخاطر لابدَّ أن يكون من ضمن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

عرِّفت " Enterprise Risk Management " عشرة عوامل مهمّة لخلق ثقافة مخاطر فاعلة وأهم هذه العوامل هو صوت الإدارة "Tone of the top" الالتزام بميثاق الأخلاق "Commitment to Ethical Principle"، كمية المعلومات المتوفرة، مستوى المعرفة والمهارات بإدارة المخاطر والسلوك الملائم في التعامل مع المخاطر. ومع أنَّ هذه العوامل قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى إلا أنَّه من المهم خلق إطار موحد للمؤسسات المختلفة.

## 19.2 المخاطرة والمكافأة

ميزة أخرى للمخاطر ولإدارة المخاطر هي أنَّ العديد من المخاطر التي تتخذها المؤسسة تكون من أجل الحصول على مكافأة وتحقيق عائد<sup>239</sup>. يوضح الشكل (8.3) العلاقة بين مستوى المخاطرة والحجم المتوقع للمكافأة أو العائد. فلو افترضنا أنَّ شركة ستطلق منتجًا جديدًا لأنها تُؤمن بتحقيق ربح أكبر من هذا المنتج نتيجة للدعاية والترويج اللذين قامت بهما، وبإطلاق هذا المنتج تكون المؤسسة قد وضعت وعرضت موارد المؤسسة للخطر، وتمثل القيمة المعرضة للخطر أو ما يعرف بشهية قبول المخاطر (Risk Appetite) فيما يتعلق بنشاط أو سلعة تقدمها المؤسسة.

عندما تضع المؤسسة مصادرها في خطر بهذه الطريقة، عليها أن تكون على معرفة كاملة بحجم التعرُّض للمخاطر ويجب أن يكون هذا التعرُّض للمخاطر ضمن المستوى المقبول للمخاطر أو ضمن نطاق شهية المخاطر للمؤسسة. والأهم من ذلك، يجب أن تضمن أن لديها الموارد الكافية لتغطية هذا التعرض للمخاطر<sup>240</sup>. بعبارة أخرى، يجب قياس قيمة التعرض للمخاطر وتحديد الرغبة في تحملها وقدرة المؤسسة على تحمل النتائج السلبية المتوقعة.

<sup>238</sup> خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، ع9، الجزائر، 2013. ص 20.

<sup>239</sup> مؤسسة النقد العربي السعودي، مبادئ ممارسات منح المكافآت، الرياض، 2017، ص 12.

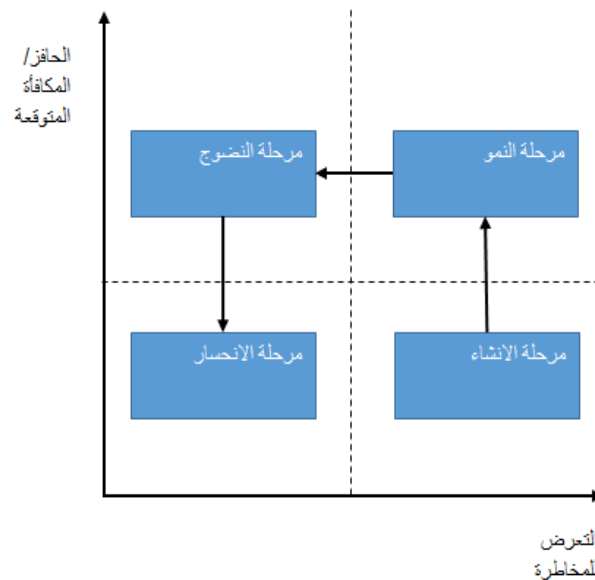
<sup>240</sup> البنك المركزي العراقي، دليل العمل الرقابي/ ضوابط إدارة المخاطر، في المصارف التقليدية (التقليدية)، العراق، 2019، ص 77.



من الطبيعي ألا تقدم جميع الأنشطة التقليدية نفس العائد على المخاطر التي يتم التعرض لها. فالنشاطات الناجمة عن العمليات الناشئة عادة ما تكون عالية المخاطر والعائد الأولي المتوقع قد يكون منخفضاً. يوضح الشكل (8.3). تطور العائد المحتمل على المخاطر لمؤسسة جديدة أو منتج جديد. سيبدأ النشاط في الركن الأيمن السفلي وتكون هذه المرحلة عالية المخاطر ومنخفضة العائد أو المكافأة، مع تطور الأعمال، من المرجح أن تنتقل إلى عائد أعلى لنفس المستوى من المخاطر. وهذه هي مرحلة النمو والازدهار للنشاط التجاري أو للمنتج والخدمة الجديدة. مع وصول النشاط إلى مرحلة النضوج قد تبقى المكافأة أو العائد مرتفعين لكن المخاطر يجب أن تقل. بعد ذلك، ستصبح المؤسسة ناضجة تماماً ويبدأ تحركها نحو الربع منخفض المخاطر ومنخفض العائد أو ما تسمى مرحلة الانحسار.

يجب تحديد المخاطر الخاصة التي تواجهها المؤسسة من قبل إدارة المخاطر. وتطبيق ما يلزم من منهجيات وتقنيات وآليات إدارة المخاطر المناسبة على المخاطر التي تم تحديدها. وسيتم التطرق في الفصول القادمة إلى طبيعة هذه المخاطر وتأثيراتها وآليات الاستجابة لها بشكل تفصيلي.

شكل (8.2): علاقة المخاطر بالخوافز



المصدر: الباحث

## الفصل الثالث

### الإطار العملي للدراسة: المنهجية والإجراءات

#### تمهيد

تناول الفصل السابق الجوانب النظرية لمشكلة الدراسة، ابتداءً من نبذة حول الاقتصاد الفلسطيني والقطاع المصرفي في فلسطين من حيث نشأته ومكوناته والبيئة الرقابية والتشريعية ومن ثم التطرق إلى مفهوم المخاطر وإدارتها وخطوات عملية إدارة المخاطر ، إضافة إلى أنواع المخاطر التي تواجهها البنوك الإسلامية والتقليدية والفروق الجوهرية بينها وعناصر وأهمية وجود ثقافة إدارة المخاطر لدى العاملين في البنوك بشقيها الإسلامي والتجاري واثرا الإيجابي على الأداء المالي والإداري للبنوك ، (وساعدت الجوانب النظرية في تحديد أبعاد مشكلة الدراسة كما مهّدت للدراسة الميدانية و التي تهدف إلى معرفة أثر وجود ثقافة إدارة المخاطر على أداء البنوك الإسلامية والتقليدية المالي والإداري )، ومن أجل الإجابة على مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها كان لابد من دراسة الطريقة والإجراءات التي سيتم اتباعها لتحقيق هذا الغرض، حيث جاء هذا الفصل ليوضح المنهجية العلمية والإجراءات التي اتبعت فيها وكيفية اختيار العينة ومعايير القياس واختبار صدق الأداة وثباته، وأساليب جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، كما تم استعراض نوع الدراسة وطبيعتها واستراتيجيتها ومنهجها وتحديد مجتمعها وعينتها ومتغيراتها التابعة والمستقلة، كما تضمن المعالجة الإحصائية التي تم اتباعها.

#### 1.3 منهجية الدراسة

تعد هذه الدراسة وصفية من حيث طبيعتها، وتحليلية من حيث الغرض لإجراء اختبار إحصائي، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة ووصولاً لأفضل الأساليب لقياس أثر إدارة المخاطر على الأدائيين المالي والإداري تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف مشكلة الدراسة وأهميتها وتحليل وتفسير نتائج بياناتها التي تم تجميعها والمتعلقة بمتغيرات الدراسة<sup>241</sup> وذلك بالاستناد إلى الدراسات والكتابات السابقة والتي عمدت إلى وصف أثر إدارة

<sup>241</sup> عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، الجزائر: منشورات الشهاب، 1998، ص

المخاطر مثل دراسة " Risk culture at the forefront of banking," Risk <sup>242</sup>management survey of major financial institution"، والتي قام الباحث فيه باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي وبالإضافة الأسلوب الاستقرائي للوصول إلى أهداف الدراسة التي سعى إليها والتي كان من نتائجها أنّ الشركات التي لديها ممارسات جيدة في الحد من المخاطر ونضج في المخاطر المرتبطة بعملياتها تؤدي إلى زيادة في الإيرادات. وقد استخدم فيها الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي لأثبت وجود علاقة طردية بين تأثير إدارة المخاطر والأداء التنظيمي للمؤسسة.

وكذلك دراسة "Mir" Toward understanding the impact of organizational culture and risk management in banking sector in developing countries<sup>243</sup> والتي استخدم فيها الباحث أيضا نفس المنهجية والأسلوب لقياس تأثير الأداء المالي والإداري وفهم التغيرات الحاصلة في القطاع المصرفي في البلدان النامية، كما تناولت دراسة قام بها Kpodo and Agyekum بعنوان "The Effects of Risk Culture on Organizational Performance"<sup>244</sup> باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج دراسته بضرورة وجود مؤشرات أداء لتقييم تطور ثقافة المخاطر من أجل تطوير إدارة مخاطر فاعلة وضرورة الاستناد على مستوى مخاطر مقبول لكل بنك.

ومن هنا تم الاستناد في بناء المنهجية ليتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج المرجوة.

وعليه استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعد منهجاً ملائماً للدراسة في ضوء الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، حيث تعمل على قياس أثر ثقافة إدارة المخاطر على الأداء المالي والإداري والذي يهدف إلى وصف خصائص الظاهرة وجمع معلومات عنها حيث يعتبر طريقة فعالة لتفسير موضوع الرسالة، ولقد تم استخدام هذا المنهج وذلك لملائمته لطبيعة وأهداف هذه الدراسة حيث يعتبر مجتمع الدراسة صغير نسبياً. وسبب اختيار

<sup>242</sup> EY, Risk culture at the forefront of banking," Risk management survey of major financial institution," *Institute of International Finance* 10 (2014): 1-50.

<sup>243</sup> Mir S. Zahra, "Toward understanding the impact of organizational culture and risk management in banking sector in developing countries," *Royal Institute of technology Stockholm*, (2014): 5-35.

<sup>244</sup> Benjamin Kpodo and kofi agyekum, "The effect of risk culture on organizational performance," *International journal of science and research*, (2013): 3-40.

المنهج الوصفي التحليلي هو<sup>245</sup>:

- استخدام هذا المنهج يمكننا الحصول على المعلومات الدقيقة.
- هذا المنهج يمتاز بأهميته في تفسير الظواهر المختلفة، إضافة إلى التوقعات والتنبؤات المستقبلية.
- هذا المنهج يتيح الفرصة للباحثين إجراء جميع أنواع الأبحاث في شتى الاختصاصات.
- يمكننا المنهج الوصفي التحليلي من إيجاد العلاقات بين الظواهر المختلفة والعمل على دراستها وتوضيحها.

### 2.3 المصادر الثانوية والأولية للدراسة

في هذه الدراسة تم الحصول على التقارير السنوية للبنوك الإسلامية والتقليدية التي تعد مصدرا للبيانات الثانوية من مواقع البنوك الإلكترونية، وكذلك المراجع من الكتب والمقالات والتي تم مراجعتها والاستناد إليها في بناء الإطار المفاهيمي وقد تم بناء الاستبانة المكونة من 72 فقرة لتحليل أثر ثقافة إدارة المخاطر على الأداء المالي والإداري كمصدر أولي للبيانات تم تصميم الدراسة وصياغتها بما يتلاءم مع الظروف المناسبة لعملية جمع البيانات من خلال طريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة وعينتها وتحليلها بطريقة تتناسب مع أهدافها، واعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات الأولية وتحقيق الأهداف التي سعت إليها الدراسة، من أجل الإجابة عن أسئلتها وفرضياتها المختلفة ضمن خطة شاملة تضمن نجاحها.

### 3.3 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الدوائر الرقابية في جميع البنوك الإسلامية والتقليدية العاملة في محافظتي رام الله والبيرة والبالغ عددهم (13) بنك إسلامي وتجاري منها 7 بنوك اجنبية و 7 بنوك محلية حيث تفرع منها 3 بنوك إسلامية محلية وقد تم اختيار الدوائر الرقابية من كل بنك والمتمثلة في دوائر الرقابة على الائتمان والمخاطر والتدقيق الداخلي والامتثال وذلك بسبب دورهم الرقابي والذي بدوره ممكن أن يحدد مستوى ثقافة المصرف من خلال

<sup>245</sup> Rosman, Romzie, (2009). Risk management practices and risk management processes of Islamic banks: a proposed framework. *International Review of Business Research Papers*, 5(1), pp. 242-254

معرفتهم باستراتيجيات البنك المتبعة والنهج المتبع لديهم لنشر ثقافة إدارة المخاطر وقد اشتمل مجتمع الدراسة على 359 موظفا ومسؤولا في هذه الدوائر.

### 1.3.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة حيث تم استخدام هذه الطريقة لأنه من الممكن توزيعها في مجموعات توزيعا عشوائيا في مجتمع غير متجانس يمنع التداخل في المجموعات ويحقق التكافؤ بين الأفراد والحياد في الاختيار وقد تم استخدامها كذلك بسبب تميزها بالدقة الإحصائية وانخفاض نسبة حدوث الخطأ فيها<sup>246</sup> ، وقد اشتملت عينة الدراسة على (188) موظفا وموظفة من دوائر الرقابة على الائتمان والمخاطر والتدقيق الداخلي والامتثال والتي تعمل في الإدارة الإقليمية للبنوك الأجنبية والإدارة العامة للبنوك المحلية وقد شكلت ما نسبته (52%) من مجتمع الدراسة و المكوّن من (359) موظفاً وموظفة والذي يمثل مجموع عدد العاملين في دوائر الرقابة على الائتمان والمخاطر والتدقيق الداخلي والامتثال المحلية والأجنبية في محافظتي رام الله والبيرة ، وتعتبر العينة عينة ممثلة حيث اشتملت على المستويات الإدارية المختلفة للموظفين من المدراء والمسؤولين إلى الموظفين العاديين ممن لديهم المعرفة بالمخاطر وإدارتها وأهمية وجود ثقافة لدى موظفي البنوك التي تعمل فيها في هذه الدوائر وقد تم الحصول على 188 استبانة ويوضح الجدول (1.3). توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

---

<sup>246</sup> أحمد عبد الله اللحاح ومصطفى محمود أبو بكر، البحث العلمي (تعريفه، خطواته، مناهجه، المفاهيم الإحصائية)، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002)، ص.151.

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	المستوى	العدد	النسبة
1.	نوع البنك	بنك تجاري	122	64.9%
		بنك إسلامي	66	35.1%
		المجموع	188	100%
2.	الخبرة العملية داخل البنك	أقل من سنة	0	0%
		المجموع	188	100%
		1-5 سنوات	34	18.1%
		6-10 سنوات	38	20.2%
		11-15 سنة	35	18.6%
		أكثر من 15 سنة	81	43.1%
		المجموع	188	100%
		لا يوجد	35	18.6%
		أقل من سنة	4	2.2%
3.	الخبرة العملية في إدارة المخاطر	سنة-ثلاث سنوات	20	10.6%
		أكثر من ثلاث سنوات	129	68.6%
		المجموع	188	100%
		مدير دائرة/فرع	77	41.0%
		مساعد مدير	5	2.7%
4.	المسمى الوظيفي	مسؤول قسم	46	24.5%
		موظف	60	31.9%
		المجموع	188	100%
		دبلوم	3	1.6%
		بكالوريوس	108	57.4%
5.	المستوى التعليمي	دراسات عليا	77	41.0%
		المجموع	188	100%
		إدارة أعمال	58	30.9%
		علوم مالية ومصرفية	27	14.4%
6.	التخصص	محاسبة	70	37.2%
		اقتصاد	14	7.4%
		غير ذلك	19	10.1%
		المجموع	188	100%
		إدارة أعمال	58	30.9%
		علوم مالية ومصرفية	27	14.4%

يبين الجدول أعلاه جدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة بناءً على متغيرات الدراسة الديموغرافية والتي اشتملت على نوع البنك والخبرة العملية داخل البنك والخبرة العملية في إدارة المخاطر، والمسمى الوظيفي، والمستوى التعليمي، والتخصص، فقد تبين انه فيما يتعلق بتوزيع عينة الدراسة بناءً على متغير نوع البنك أن 65% من أفراد العينة يعملون في البنوك التقليدية بينما يعمل 35% منهم في البنوك الإسلامية ويعزى ذلك إلى أن البنوك الإسلامية العاملة في محافظتي رام الله والبيرة قليلة لا تتجاوز 4 بنوك، وأن البنوك التقليدية منتشرة بشكل أكبر في المحافظتين، وأما فيما يتعلق بتوزيع عينة الدراسة بناءً على متغير الخبرة العملية أن 43.1% لديهم خبرة أكثر من 15 سنة، و18.6% لديهم خبرة من 11-15 سنة، و20.2% لديهم خبرة 6-10 سنوات، و18% من 1-5 سنوات، هذه النتيجة تشير إلى وجود خبرة واسعة لدى أفراد عينة الدراسة من الناحية العملية وقد يكون المبرر في ذلك انه تم اختيار عينة الدراسة من مختلف المستويات الإدارية (مدراء، مشرفين، ورؤساء الأقسام، وموظفين الصف الأول).

أما فيما يتعلق بالخبرة العملية في إدارة المخاطر فكان 68.6% من أفراد العينة لديهم خبرة في إدارة المخاطر لأكثر من ثلاث سنوات، و10.6% من 1-3 سنوات، مما يعني وجود خبرة واسعة لدى أفراد العينة في إدارة المخاطر من الناحية العملية أيضاً ولديهم معرفة ودراية جيدة في موضوع الدراسة، ولديهم القدرة على تقديم إجابات محددة وواضحة فيما يتعلق بأثر ثقافة المخاطر على المستوى الإداري والمالي في البنوك العاملة في محافظتي رام الله والبيرة.

كما يبين الجدول (1.4) توزيع مفردات عينة الدراسة بناءً على متغير المسمى الوظيفي حيث تظهر نتيجة توزيع العينة أن 41% من أفراد العينة يعملون في منصب مدير الدائرة و2.7% مساعد مدير و24.5% مسؤول قسم، و31.9% من موظفين الصف الأول مما يشير أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من رتبة مدير دائرة حيث من المتوقع أن تكون لديهم معرفة ودراية جيدة بموضوع الدراسة.

كما يبين الجدول (1.3) توزيع مفردات عينة الدراسة بناءً على متغير التخصص حيث تظهر نتيجة توزيع العينة أن 37.2% من أفراد العينة لديهم تخصصات في المحاسبة، و30.9% في إدارة الأعمال، و14.4% في العلوم المالية والمصرفية، مما يشير أن معظم أفراد عينة الدراسة لديهم معرفة في موضوع الدراسة بناءً على تخصصاتهم مما يمكنهم أن يقوموا بإعطاء إجابات

صحيحة وصادقة مما يؤثر إيجابياً على صدق إجابات الباحثين والوصول إلى نتائج تتمتع بمستوى مرتفع من الموثوقية والصدق للوصول إلى نتائج دقيقة.

### 4.3 طرق جمع البيانات:

لمعالجة الإطار النظري والتحليلي للدراسة فقد اعتمدت على البيانات الثانوية التي تتمثل في المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والتقارير والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة والبحث في مواقع الأنترنت المختلفة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها المتعلقة بأثر ثقافة إدارة المخاطر على البنوك الإسلامية والتقليدية فقد تم تصميم استبانة لجمع البيانات اللازمة والاعتماد عليها بوصفها أداة لجمع البيانات الأولية<sup>247</sup> من عينة الدراسة لتحقيق الأهداف المرجوة منها.

#### 1.4.3 خطوات بناء الاستبانة:

تم بناء الاستبانة من خلال مراجعة العديد من البحوث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والاطلاع عليها بالإضافة إلى الخبرة العملية في مجال إدارة المخاطر مما مكّنه من إعداد الاستبانة بما ينسجم مع تحقيق الأهداف والإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار مدى صدق فرضياتها.

#### 2.4.3 أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة التي تم إعدادها بهدف التعرف على أثر ثقافة إدارة المخاطر على الأداء المالي والإداري وتحديد مستوى ثقافة المخاطر الموجودة في البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية العاملة في فلسطين من خلال الاستعانة بالدراسات السابقة العربية والأجنبية المتصلة بالدراسة الحالية ومنها بعض الأدبيات المتعلقة بالموضوع ومحاولة الاستفادة منها، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (72) فقرة، وتكونت من قسمين هما:

**القسم الأول:** البيانات العامة "المعلومات الشخصية"، وتشمل المتغيرات المستقلة للدراسة.

**القسم الثاني:** ويشمل مجالات وفقرات لقياس أثر ثقافة إدارة المخاطر على الأداء المالي والإداري في البنوك العاملة في فلسطين، وجاءت كالتالي:

---

<sup>247</sup> فوزي غرايبة وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، (عمان: دار وائل، 2002)، ط3، ص.71.



المجال الأول: أثر إدارة ثقافة المخاطر على الأداء المالي ويضم 36 فقرة.

المجال الثاني: أثر إدارة ثقافة المخاطر على الأداء الإداري ويضم 16 فقرة

المجال الثالث: مؤشرات الارتباط بين مستوى ثقافة المخاطر في البنوك العاملة في فلسطين وأدائها ويضم 9 فقرات.

المجال الرابع: مستوى قبول المخاطر في البنوك العاملة في فلسطين ويضم 5 فقرات.

### 1.2.4.3 صدق أداة الدراسة

#### أولاً: الصدق الداخلي للاستبانة

بعد أن تم بناء الاستبانة في صورتها الأولية، تم التأكد من صدقها من خلال عرضها على ثلاثة محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في إدارة المخاطر وقد أجمع عليها أكثر من 70% من المحكمين<sup>248</sup> بعد أن قاموا بإرسال ملاحظاتهم وآرائهم ومقترحاتهم ليتم إعادة صياغة بعض فقراتها وبعض أسئلتها، وبالتالي أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (72) فقرة. كما هو موضح في الملاحق.

#### ثانياً: تقدير الصدق الخارجي للاستبانة

للتحقق من الصدق الخارجي للاستبانة بصيغتها الأولية تم عرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين في البحث العلمي وإدارة المخاطر وذلك لتقييم الصدق الخارجي لها وتم تقديم ملاحظات واقتراحات في مدى وضوح أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار مدى صدق فرضياتها وقد تمت مراجعة كافة الملاحظات والاقتراحات لتحسين صدق استبيان الدراسة.

#### ثالثاً: الاتساق الداخلي للأداة:

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبيان والمتوسط الحسابي لكافة فقرات المجال التي تنتمي إليه الفقرة وذلك لقياس

<sup>248</sup> الأساتذة: جريس خوري (جامعة بيرزيت)، منذر نجم (جامعة بيرزيت)، سمير بيضون (جامعة بيرزيت).

قيمة التجانس والاتساق الداخلي لها وذلك بهدف إيجاد هذه الارتباطات<sup>249</sup> تم استخدام معامل بيرسون عند مستوى دلالة 0.05

والجدول (2.3). يبين نتائج مصفوفة معاملات الارتباط.

جدول (2.3): قيمة معامل ارتباط بيرسون لفقرات استمارة الدراسة حول أثر إدارة ثقافة المخاطر على الأداء المالي والإداري وتحديد مستوى ثقافة المخاطر الموجود في البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية العاملة في محافظة رام الله والبيرة.

يلاحظ من الجدول رقم (2.4) إن جميع فقرات المجال الأول وهو أثر ثقافة إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنك مرتبطة ارتباط دال إحصائياً عن مستوى الدلالة 0.05 من المجموع الكلي للمجال مما يؤكد على صدق كافة فقرات المجال وصدق الاتصال الداخلي لفقرات المجال.

### جدول (2.3): نتائج مصفوفة معاملات الارتباط

أثر إدارة ثقافة المخاطر على الأداء المالي			
الرقم	الفقرة	قيمة معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	لدى البنك إطار كامل لإدارة المخاطر	0.196	0.007
2	لدى البنك إطار فاعل لإدارة المخاطر.	0.119	0.103
3	الإدارة العليا على وعي تام بكيفية إدارة مخاطرها العامة والخاصة.	.1640	0.50
4	لدى الإدارة العليا رؤية واضحة بكيفية إدارة مخاطرها العامة والخاصة.	0.086	0.240
5	تأخذ الإدارة العليا بعين الاعتبار المخاطر المحتملة عند رسم خططها الاستراتيجية.	0.133	0.81
6	تقوم المستويات الإدارية العليا بتحديد مستوى المخاطر المقبول لدى البنك "risk appetite".	0.072	0.323
7	الإدارة العليا تسعى لتحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال تحديد وقياس ومراقبة لمخاطر المحتملة.	0.076	0.49
8	تأخذ الإدارة العليا التوصيات الصادرة عن إدارة المخاطر على محمل الجد.	70.00	0.81

<sup>249</sup> صلاح أحمد مراد وأمين علي سليمان، الاختبارات والمقاييس في العلوم النفسية والتربوية، (القاهرة: دار الكتاب الحديث، 2002)، ص 350.

9	تعتبر المؤشرات الائتمانية والمالية كمؤشر كفاية رأس المال ومؤشر نسبة تغطية السيولة من أحد المؤشرات على أداء البنك المالي وقدرته على مواجهة المخاطر المحتملة.	0.003	2150.
10	يقوم البنك باتخاذ إجراءات تصحيحية في حال انخفاض المؤشرات المالية عن المستوى المقبول.	0.050	0.003
11	تلتزم البنوك بالمعايير الصادرة عن لجنة بازل والمتعلقة بكفاية رأس المال.	0.001	2360.
12	تعتبر اختبارات فحص التحمل المالي من الأدوات المهمة لتقييم المخاطر المالية (مخاطر السيولة والسوق والائتمان والتشغيلية).	0.0030	2160.
13	تقوم الإدارة العليا بدراسة التوصيات الصادرة عن نتائج اختبارات فحص التحمل.	0.0680	1340.
14	تقوم الإدارة العليا بإجراء ما يلزم لتمويل أو إعادة تصويب المؤشرات بناء على السيناريوهات المتشددة التي تم افتراضها في اختبارات التحمل وتعتمد عليها عند وضع أهدافها الاستراتيجية.	0.1560	1040.
15	تقوم إدارة المخاطر في مراقبة الوضع الحالي للمصرف.	0.0980	1210.
16	توضح إدارة البنك كيفية الاستجابة للصدمات المحتملة من خلال دراسة المؤشرات ووضع السيناريوهات المختلفة للتحوط لأي مخاطر محتملة.	0.0590	1380.
17	تعزيز الإدارة العليا لمفهوم ثقافة المخاطر لدى موظفيها يساهم في رفع مستوى الأداء المالي والإداري للمصرف.	0.0480	1450.
18	يؤدي وجود ثقافة مخاطر قوية إلى تعزيز أهداف البنك ورؤيته المستقبلية.	0.6230	0360.
19	يوجد ربط ما بين نظام المخاطر والطريقة المستخدمة في زيادة ربحية البنك.	0.5290	0460.
20	تقوم السلطات الرقابية بالتدخل الفوري في حال وجود أي مؤشرات سلبية تؤثر على أداء البنك المالي.	0.6220	0.036
21	يتوفر مبدأ الشفافية والإفصاح عن المخاطر التي يتعرض لها البنك ويتم تحديد الاستراتيجيات اللازمة لمواجهتها والحد منها.	0.8160	0170.
22	هناك تناغم بين القرارات الصادرة عن إدارة المخاطر وتلك	0.5940	0390.

		الصادرة عن وحدات الأعمال.	
23	يقوم البنك بإدارة ومراقبة مخاطر بشكل محكم وفاعل.	.1010	.1660
24	يقوم البنك بإدارة مخاطر بشكل منهجي ومدروس.	.1330	.0680
25	الإدارة العليا على وعي تام بضرورة الحاجة لعملية مستمرة لتحديد المخاطر، وتخمينها ومراقبتها وتخفيفها والتحكم بها.	.0740	.3150
26	هناك ربط بين مؤشرات المخاطر التي يتعرض لها البنك والمؤشرات المالية الأخرى مثل رأس المال العامل، الربحية ومعدل النشاط ونسب السيولة ونسبة المديونية والرفع المالي.	.1660	.0220
27	يعتمد البنك مؤشرات رئيسية للمخاطر تمكن من مراقبة المخاطر الاستراتيجية.	.0830	.2570
28	يقوم البنك بتطوير مناهج مناسبة لتحديد وتخفيف المخاطر بشكل مستمر.	.0650	.3750
29	يقوم البنك بإصدار تقارير رقابية توضح المخاطر التي يتعرض لها البنك ويتم رفعها للإدارة العليا لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.	.0130	.8630
30	يسعى البنك دائما للحد من التركيز في محفظته الائتمانية من خلال التنوع في منح الائتمان يعتبر التنوع في المحافظ الائتمانية أحد مخففات التركيز.	.1160	.1130
31	تقوم الإدارة العليا بمعالجة نقاط الضعف في الأدوات الرقابية لديها ووضع الخطط الملائمة لتطورها.	.0100	.8940
32	وجود خطط فاعلة لإدارة الأزمات من خلال مراقبة الوضع المالي الحالي للمصرف ووضع الإجراءات الملائمة للتحوط لأي مخاطر محتملة.	.0620	.3970
33	المنهجيات المتبعة لإدارة المخاطر في البنوك الإسلامية مختلفة عن تلك المتبعة في البنوك التقليدية وذلك لاختلاف أنواع المخاطر المرتبطة بها.	.2250	.0020
34	تعتقد أن المخاطر التي ممكن أن تتعرض لها البنوك الإسلامية تختلف عن تلك المخاطر التي من الممكن أن تواجهها البنوك التقليدية.	.1850	.0110
35	تعتقد أن البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية حريصة على الأداء المالي لديها وتقوم بإجراءاتها لمواجهة المخاطر المحتملة.	.1070	.1450
36	تعتقد أن البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية حريصة على الأداء المالي لديها وتقوم بإجراءاتها لمواجهة المخاطر المحتملة.	.0580	.4320

يلاحظ من الجدول رقم (3.3) إن جميع فقرات المجال الثاني وهو أثر ثقافة إدارة المخاطر على الأداء الإداري للبنك مرتبطة ارتباط دال إحصائيا عن مستوى الدلالة 0.05 من المجموع الكلي للمجال مما يؤكد على صدق كافة فقرات المجال وصدق الاتصال الداخلي لفقرات المجال.

### جدول (3.3): أثر إدارة ثقافة المخاطر على الأداء الإداري للمصرف

أثر إدارة ثقافة المخاطر على الأداء الإداري للمصرف			
رقم	الفقرة	قيمة معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	الأدوار والمسؤوليات واضحة ومفهومة لجميع المستويات الإدارية في البنك	.0540	.4600
2	تعزيز الإدارة العليا لمفهوم ثقافة المخاطر لدى موظفيها يساهم في رفع مستوى الأداء المالي للمصرف	.1560	.320
3	تعزيز الإدارة العليا لمفهوم ثقافة المخاطر لدى موظفيها يساهم في رفع مستوى الأداء الإداري للمصرف	.0770	.2960
4	يقوم البنك بإصدار تقارير رقابية توضح المخاطر التي يتعرض لها البنك ويتم رفعها للإدارة العليا لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة	.1550	.0330
5	تقوم الإدارة العليا بمعالجة نقاط الضعف في الأدوات الرقابية لديها ووضع الخطط الملائمة لتطويرها	.0120	.8700
6	مدير المخاطر هو المسؤول عن إدارة المخاطر في البنك ويتمحور دوره حول تقييم مخاطر البنك بشكل فاعل دون انحياز	0.30	.6850
7	تطبيق إطار الحوكمة في إدارة المخاطر يدل على أن المعلومات والبيانات التي يتم تزويد الإدارة العليا بها واضحة وتمكنهم من اتخاذ القرارات اللازمة والصائبة	0.011	0.881
8	يجب أن تحدد الأدوار والمسؤوليات والمخاطر لكل وحدة من وحدات الأعمال في البنك	.009	.897
9	يعقد البنك دورات تدريبية في إدارة المخاطر لكل المستويات الإدارية في البنك	0.110	.134
10	نظام المكافآت والحوافز لدى البنك يأخذ بعين الاعتبار التزام الموظفين والإداريين كافة بمبادئ وقيم البنك ومستوى المخاطرة	0.050	.583

		المتعلقة بأعمالهم	
11	0.051	يتم فرض العقوبات الإدارية للموظفين الذين يعرضون البنك لمخاطر عالية	.487
12	0.049	يقوم البنك بأخذ الدروس المستفادة من الأحداث التي يتعرض لها لمنع تكرارها	.581
13	0.194	إدارة المخاطر مسؤولية كل موظف في البنك	.008
14	0.051	تقييم المخاطر الحالية وأخذ الدروس والعبر مؤشر على وجود ثقافة مخاطر عالية لدى البنك	.777
15	0.173	هناك ربط بين مؤشرات المخاطر التي يتعرض لها البنك والمؤشرات غير المالية الأخرى مثل شكاوى المعتمدين، الاستقلالات المتلاحقة، عدم الالتزام بالمتطلبات الرقابية	.018
16	0.053	الموظفون بمختلف مستوياتهم الإدارية على وعي ودراية بدور ثقافة المخاطر بأداء البنك الإداري	.472

يلاحظ من الجدول رقم (4.3) إن جميع فقرات المجال الثالث وهو مؤشرات مستوى ثقافة إدارة المخاطر والبنك مرتبطة ارتباط دال إحصائياً عن مستوى الدلالة 0.05 من المجموع الكلي للمجال مما يؤكد على صدق كافة فقرات المجال وصدق الاتصال الداخلي لفقرات المجال.

### جدول (4.3): المؤشرات التي تظهر الارتباط بين وجود ثقافة مخاطر عالية لدى البنك وأداء البنك

المؤشرات التي تظهر الارتباط بين وجود ثقافة مخاطر عالية لدى البنك وأداء البنك			
	الفقرة	قيمة معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	وجود إطار متكامل يساعد البنك على تطوير وإدارة مخاطرة بشكل فاعل	0.053	.472
2	وجود مستوى عالي من المعرفة والإدراك لدى الإدارة العليا لقبول المخاطر وكيفية التحوط لها	0.094	.199
3	المواءمة بين القرارات الصادرة عن دائرة المخاطر وأهداف وحدات الأعمال	0.162	.027

4	توجه البنك للعمل على مبدأ التدقيق المبني على المخاطر	0.172	0.019
5	وجود تدريب وتعليم وتوعية مستمرة بالإضافة إلى ممارسات فاعلة لإدارة المخاطر.	0.135	0.065
6	وجود منهجية واضحة لإدارة المخاطر	0.090	0.217
7	التنسيق الفاعل بين السلطات الرقابية والبنوك للحد من المخاطر المحتملة	0.120	0.100
8	تقييم أهداف البنك بشكل مستمر بحيث يتم تطوير الأهداف بما يتناغم مع المخاطر التي يتعرض لها البنك	0.187	0.010
9	وجود خطط فاعلة لإدارة الأزمات والتي تهدف إلى التحوط للمخاطر المختلفة	0.138	0.060

يلاحظ من الجدول رقم (5.3) إن جميع فقرات المجال الرابع وهو مستوى قبول مرتبطة ارتباط دال إحصائياً عن مستوى الدلالة 0.05 من المجموع الكلي للمجال مما يؤكد على صدق كافة فقرات المجال وصدق الاتصال الداخلي لفقرات المجال.

### جدول (5.3): مستويات قبول المخاطر بشكل عام

مستويات قبول المخاطر بشكل عام			
	الفقرة	قيمة معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	<b>متحفظ</b> لديه مستوى منخفض جداً لقبول المخاطر وعادة ما يكون لدى هذا المستوى حذر وتحوط ذاتي ولا يعرض عمله للمخاطر	0.138	0.060
2	<b>حذر</b> لديه مستوى منخفض لقبول المخاطر وعادةً ما يكون هذا النمط قلق وانفعالي ويستثمر في المشاريع بشكل متحمس وعميق ويكون لديه خوف وخيبة أمل وإحباط		

		<p><b>مغامر</b></p> <p>لديه مستوى مرتفع جداً لقبول المخاطر وعادة ما يكون جسور لا يعرف الخوف ويبحث عن التحدي ومتهور ويلجأ إلى تجربة الأشياء التي لم يقم أحد قبله بتجربتها.</p>	3
		<p><b>محترس</b></p> <p>لديه مستوى متوسط لقبول المخاطر وهذا النمط يكون تحليلي، استكشافي، رزين، ويجب عمله، يخطو خطوات راسخة ومحسوبة لا يقدم على خطوات ألا بعد اختبارها</p>	4
		<p><b>عفوي</b></p> <p>لديه مستوى متوسط لقبول المخاطر وهذا النمط لا يمكن التنبؤ به، متحمس، متهور، وينجذب إلى الأفكار بطريقة تلقائية عفوية ولكنه يعتذر عن القرارات المتخذة على عجلة.</p>	5

### 5.3 ملخص نتائج الارتباط

يلاحظ من خلال نتائج الارتباط لجميع الفقرات أنّ قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة لدى 88% من أفراد العينة كانت ذات دلالة إحصائية على مستوى 0.05 وهي تعبر عن علاقات ارتباط موجبة في معظم فقرات الاستبانة كما أظهرت درجة الترابط وجود علاقة موجبة قوية لبعض فقرات الاستبانة وأثر ثقافة إدارة المخاطر حيث كانت درجة الترابط بين بعض المتغيرات طردية مما يدل على وجود ترابط قوي بينها مثل الترابط الموجب في فرض العقوبات الإدارية للموظفين الذين يعرضون البنك لمخاطر عالية وأثر ثقافة إدارة المخاطر على الأداء الإداري وكذلك العلاقة بين وعي الإدارة العليا بضرورة الحاجة لعملية مستمرة لتحديد المخاطر وتخمينها ومراقبتها وتخفيفها والتحكم بها وكذلك الحال لقيام البنوك بإدارة مخاطرها بشكل منهجي ومدروس. وجود تدريب وتعليم وتوعية مستمرة بالإضافة إلى ممارسات فاعلة لإدارة المخاطر.

كذلك كان هناك ترابطاً قوياً بين أثر ثقافة إدارة المخاطر على الأداء المالي للمصرف ووجود رؤية واضحة لدى الإدارة العليا بكيفية إدارة مخاطرها العامة والخاصة وكذلك أخذ الإدارة العليا للمخاطر المحتملة بعين الاعتبار عند رسم خططها الاستراتيجية حيث أظهرت النتائج أنّ هناك



علاقة طردية قوية بين هذه المتغيرات والأداء المالي للمصرف.

### ثبوت الاتساق الداخلي للاستبانة

للحكم على مصداقية إجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان لقياس المفهوم فعلا، فقد تم استخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لهذه الغاية، ويعتمد هذا العامل على قياس مدى الثبات الداخلي لأسئلة الاستبانة في مقدرتها على إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجوبين تجاه أسئلة الاستبانة، ويمكن تفسير ألفا على أنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات<sup>250</sup> وتراوح قيمتها بين الصفر والواحد، وأن القيمة المقبولة إحصائيا لمعامل ألفا هو 70 %<sup>251</sup> (Iacobucci, Duhachek, 2003) فأكثر كي تكون مصداقية المقياس جيدة. وبذلك تم احتساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبوت الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال عينة الدراسة الكلية، حيث بلغت قيمة الثبات لمدى أثر ثقافة المخاطر على الأداء المالي والإداري للمصارف العاملة ومستوى ثقافة المخاطر الموجود في البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية العاملة في فلسطين. (97.58%)، تبين ثبوت الاتساق الداخلي بدرجة عالية حسب جدول رقم (6.3).

### جدول (6.3). ثبوت الاتساق الداخلي للاستبانة.

عدد الفقرات	N	Cronbach's Alpha
72	188	97.58 %

<sup>250</sup> محمد محمود مهدي، تطبيقات علم الإحصاء في العلوم الاجتماعية، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2002)، ص 29.

<sup>251</sup> Dawn Iacobucci and Adam Duhachek . Advancing Alpha: Measuring Reliability with Confidence," *Journal of consumer Psychology*," (2003): 1-11.

### 6.3 المعاملات المستخدمة في الدراسة

انسجاما مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها، تم إعداد نموذج الدراسة والذي يحتوي على المتغيرات التابعة والمستقلة.

#### شكل (1.3): المتغيرات التابعة والمستقلة



المصدر: من إعداد الباحث

ومن أجل تحليل المتغيرات أعلاه تم ربطها بمجموعة من العوامل المستقلة اشتملت على:

#### 1.6.3 المعاملات المستقلة:

1. متغير نوع البنك وقد اشتمل على متغيرين:  
أ. بنك إسلامي  
ب. بنك تجاري
2. متغير الخبرة العملية داخل البنك وتشمل خمس مستويات:  
أ. أقل من سنه  
ب. 1-5 سنوات  
ج. 6-10 سنوات  
د. 11-15 سنة  
هـ. أكثر من 15 سنة
3. متغير الخبرة العملية داخل في إدارة المخاطر وتشمل أربع مستويات:  
أ. سنة  
ب. سنة - 3 سنوات  
ج. أكثر من 3 سنوات  
د. لا يوجد
4. متغير المسمى الوظيفي ويشمل أربع مستويات:  
أ. مدير دائرة / فرع.  
ب. مساعد مدير.  
ج. مسؤول قسم  
د. موظف
6. متغير المستوى التعليمي ويشمل ثلاث متغيرات:

أ. دبلوم      ب. بكالوريوس      ج. دراسات عليا

7. متغير التخصص ويشمل أربع متغيرات:

أ. إدارة الأعمال      ب. علوم مالية ومصرفية      ج. محاسبة  
د. اقتصاد      هـ. غيرها (مع تحديد التخصص)

### 2.6.3 المتغيرات التابعة

تمثلت بالمتغيرات الأربعة والتي تُعنى بأثر ثقافة إدارة المخاطر على الأداء المالي والإداري للمصرف في البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية العاملة في فلسطين.

### 7.3 إجراءات تطبيق الدراسة: المعالجة الإحصائية

تمت مراجعة الاستبانات تمهيداً لمعالجتها إحصائياً، وباستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package For Social Science وتم احتساب الأوساط الحسابية والتفاوت المعياري لإجابات المستجوبين بواسطة بنود، مجالات وكتلة الأداة المستخدمة في الدراسة، حيث تم التأكد من صحة الأداة باستخدام المعامل الخاص بذلك بيرسون (Pearson Corr. Coefficient)، بالإضافة إلى استخدام معامل التحقق كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)،

تم استخدام نوعين من الإحصاء بسبب طبيعة الدراسة وكما يلي:  
أولاً: الإحصاء الوصفي: حيث تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية، وذلك لوصف أثر ثقافة إدارة المخاطر من قبل عينة الدراسة،

ثانياً: الإحصاء الاستدلالي: حيث استخدم من خلاله اختبار الفروق بين عينة مستقلة وأربع عينات تابعة، Independent – Samples T. Test المعلمي واللامعلمي لبيان أثر المتغير التابع وهو ثقافة إدارة المخاطر على المتغيرات المستقلة من حيث نوع البنك، الخبرة، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي في البنوك الإسلامية والتقليدية الفلسطينية، وفي هذا الجانب يمكن تلخيص دلالة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كما يلي:

- الفرضية الصفرية: وتعني أن الفرق غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؛ لأن قيمة t المحسوبة عند مستوى الدلالة تكون أكبر من 5 %، وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمعنى لا يوجد أثر للمتغير المتغيرات

المستقلة من حيث نوع البنك، الخبرة، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي في البنوك الإسلامية والتقليدية الفلسطينية.

● **الفرضية البديلة:** وتعني أن الفرق دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛  
لأن قيمة t المحسوبة عند مستوى الدلالة تكون أقل من 5%، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بمعنى وجود أثر للمتغير المستقل لا يوجد أثر للمتغير المتغيرات المستقلة من حيث نوع البنك، الخبرة، المسمى الوظيفي، المستوى التعليمي في البنوك الإسلامية الفلسطينية والتقليدية  
كذلك تم اختبار الفرضيات عند رتبة الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) من خلال الفحص (t-test)، والتباين الأحادي (One-Way Analysis of variance)، واختبار Least Square (LSD- Differences) للمقارنات البعدية.  
وتم اعتماد المقياس التالي لقياس أثر ثقافة إدارة المخاطر على الأداء المالي والإداري وتحديد مستوى ثقافة المخاطر الموجود في البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية العاملة في فلسطين كما هو مبين بالجدول (8.2).

جدول (7.4): مقياس أثر ثقافة إدارة المخاطر حسب مقياس ليكرت<sup>252</sup>

الدرجة	الوسط الحسابي
مرتفعة	2.60- 1
متوسطة	3.40- 2.61
منخفضة	5.00-3.41

<sup>252</sup> مقياس ليكرت: هو أسلوب لقياس السلوكيات والتفضيلات مستعمل في الاختبارات النفسية استنبطه عالم النفس رينيس ليكرت. يستعمل في الاستبيانات وبخاصة في مجال الإحصاءات. ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما.

### 7.3 خلاصة الفصل

إن ما جاء به الفصل يتضمن أساسا الطريقة المنهجية لسير العمل الميداني لموضوع الدراسة والخطوات التي مر بها ابتداء باختيار المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة، وكما تم في هذا الفصل تحديد مجالات الدراسة كالمجال المكاني والمجال الزماني والمجال البشري وكذا اختيار عينة الدراسة، وأسئلة البحث، والمنهجية التي سيتم استخدامها لغرض اختبار العلاقة بني متغيرات الدراسة المستقلة والمتغيرات التابعة بالإضافة إلى عرض واختبار فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى استمارة الأطروحة وكذلك تطرقنا إلى أدوات المعالجة الإحصائية المتمثلة في التكرار والنسبة المئوية.

وذلك للوصول إلى نتائج الدراسة والتي سيتم تحليلها كما هو موضح في الفصل الخامس من هذه الأطروحة.

## الفصل الرابع

### التحليل الإحصائي وعرض نتائج الدراسة

#### تمهيد

يأتي هذا الفصل التحليلي ليتم من خلاله إجراء اختبار إحصائي للأثر المتوقع لعينة الدراسة من جانب نوع البنك والخبرة والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي، كما يتناول عرض نتائج الدراسة من خلال عرض الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، من خلال تحليل آراء واتجاهات المديرين والمسؤولين والموظفين عينة الدراسة. كما يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

وهذا توضيح لهذا التحليل والنتائج.

#### نص السؤال والفرضيات التي تتعلق باستبيان الدراسة

تنص الأسئلة التي تتعلق باستبيان الدراسة على الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما هو أثر وجود ثقافة مخاطر على الأداء المالي؟

السؤال الثاني: ما هو أثر وجود ثقافة مخاطر على أداء الإداري؟

السؤال الثالث: ما هي مؤشرات وجود ثقافة إدارة مخاطر عالية لدى البنوك؟

السؤال الرابع: ما هو المستوى المقبول للمخاطر للبنوك التقليدية والإسلامية؟

#### 1.4 وقد تضمنت الدراسة الفرضيات الآتية:

##### 1.1.4 الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لأثر ثقافة المخاطر على الأداء المالي تبعاً لنوع البنك.

##### 2.1.4 الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لأثر ثقافة المخاطر على الأداء الإداري تبعاً لنوع البنك.

##### 3.1.4 الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات

تقديرات أفراد العينة لمستوى ثقافة المخاطر في البنك تبعاً لمستوى الخبرة .

#### 4.1.4 الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى ثقافة المخاطر تبعاً لمستوى المسمى الوظيفي .

#### 5.1.4 الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى ثقافة المخاطر تبعاً لمستوى المنطقة.

وقد تم تحديد مفتاح التقييم للمتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبيان على النحو الآتي:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبيان.

تم احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والرتبة، وميل الفقرة، والنسبة المئوية بناءً على إجابات عينة الدراسة، والجدول (1.4) يبين ذلك.

#### جدول (1.4): الوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة

الدرجة	الوسط الحسابي
مرتفعة	1 – 2.60
متوسطة	2.61 – 3.40
منخفضة	3.41 – 5.00

#### السؤال الأول: ما هو أثر وجود ثقافة مخاطر على الأداء المالي؟

تم احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والرتبة، وميل الفقرة، والنسبة المئوية بناءً على إجابات عينة الدراسة على مدى موافقتهم على عبارات مجالات أثر ثقافة المخاطر على الأداء المالي، والجدول رقم (2.4) يبين ذلك.

جدول (2.4) احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والرتبة للسؤال الأول

الفقرة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
لدى البنك إطار كامل لإدارة المخاطر	91	48.40%	87	46.30%	10	5.30%	0	0%	0	0%
لدى البنك إطار فاعل لإدارة المخاطر.	95	50.50%	81	43.10%	7	3.70%	5	2.70%	0	0%
الإدارة العليا على وعي تام بكيفية إدارة مخاطرها العامة والخاصة.	75	39.90%	93	49.50%	15	8.00%	5	2.60%	0	0%
لدى الإدارة العليا واضحة بكيفية إدارة مخاطرها العامة والخاصة.	79	42.00%	83	44.10%	21	11.20%	5	2.70%	0	0%
تأخذ الإدارة العليا الاعتبار المخاطر المحتملة عند رسم خططها الاستراتيجية.	75	39.90%	87	46.30%	26	13.80%	0	0%	0	0%
تقوم	96	51.10%	61	32.40%	17	9.00%	14	7.50%	0	0%



										المستويات الإدارية العليا، بتحديد مستوى المخاطر المقبول لدى البنك " risk "appetite".
0	0	4.30%	8	9.00%	17	48.90%	92	37.80%	71	الإدارة العليا تسعى لتحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال تحديد وقياس ومراقبة لمخاطر المحتملة.
0	0	5.30%	10	9.60%	18	39.90%	75	45.20%	85	تأخذ الإدارة العليا التوصيات الصادرة عن إدارة المخاطر على محمل الجد.
0	0	0	0	6.40%	12	43.60%	82	50.00%	94	تعتبر المؤشرات الائتمانية والمالية كمؤشر كفاية رأس المال ومؤشر نسبة تغطية السيولة من أحد المؤشرات على أداء البنك المالي

										وفد رته مواجهة المخاطر المحتملة.
0	0	0	0	9.60%	18	53.70%	101	36.70%	69	يقوم البنك باتخاذ إجراءات تصحيحية في حال انخفاض المؤشرات المالية عن المستوى المقبول.
0	0	0	0	3.20%	6	33.50%	63	63.30%	119	تلتزم البنوك بالمعايير الصادرة عن لجنة بازل والمتعلقة بكفاية رأس المال.
0	0	0	0	3.20%	6	48.40%	91	48.40%	91	تعتبر اختبارات فحص التحمل المالي من الأدوات المهمة لتقييم المخاطر المالية (مخاطر السيولة والسوق والائتمان والتشغيلية).
0	0	2.70%	5	9.00%	17	60.10%	113	28.20%	53	تقوم الإدارة العليا بدراسة التوصيات الصادرة عن

نتائج اختبارات فحص التحمل.										
تقوم الإدارة العليا بأجراء ما يلزم لتمويل أو إعادة تصويب المؤشرات بناء على السيناريوهات المتشددة التي تم افتراضها في اختبارات التحمل وتعتمد عليها عند وضع أهدافها الاستراتيجية.	47	25.00%	104	55.30%	32	17.00%	5	2.70%	0	0
تقوم إدارة المخاطر في مراقبة الوضع الحالي للمصرف.	87	46.30%	91	48.40%	5	2.70%	5	2.60%	0	0
توضح إدارة البنك كيفية الاستجابة للصدمة المحتملة من خلال دراسة المؤشرات ووضع السيناريوهات	68	36.20%	100	53.20%	20	10.60%	0	0	0	0

										المختلفة للتحوط لأي مخاطر محتملة.
0	0	0	0	8%	15	35.10%	66	56.90%	107	تعزيز الإدارة العليا لمفهوم ثقافة المخاطر لدى موظفيها يساهم في رفع مستوى الأداء المالي والإداري للمصرف.
0	0	0	0	3.20%	6	39.40%	74	57.40%	108	يؤدي وجود ثقافة مخاطر قوية إلى تعزيز أهداف البنك ورؤيته المستقبلية.
0	0	4.30%	8	20.20%	38	43.10%	81	32.40%	61	يوجد ربط ما بين نظام المخاطر والطريقة المستخدمة في زيادة ربحية البنك.
0	0	0	0	17%	32	45.20%	85	37.80%	71	تقوم السلطات الرقابية بالتدخل الفوري في حال وجود أي مؤشرات سلبية تؤثر على أداء البنك المالي.
0	0	2.70%	5	14.90%	28	47.30%	89	35.10%	66	يتوفر مبدأ

										الشفافية والإفصاح عن المخاطر التي يتعرض لها البنك ويتم تحديد الاستراتيجيات اللازمة لمواجهتها والحد منها.
0	0	2.10%	4	27.70%	52	51.10%	96	19.10%	36	هناك تنغم بين القرارات الصادرة عن إدارة المخاطر وتلك الصادرة عن وحدات الأعمال.
0	0	0	0	11.20%	21	52.10%	98	36.70%	69	يقوم البنك بإدارة ومراقبة مخاطرة بشكل محكم وفعال.
0	0	0	0	13.80%	26	44.70%	84	41.50%	78	يقوم البنك بإدارة مخاطرة بشكل منهجي ومدروس.
0	0	2.60%	5	12.80%	24	45.20%	85	39.40%	74	الإدارة العليا على وعي تام بضرورة الحاجة لعملية مستمرة لتحديد المخاطر، وتخمينها ومراقبتها

										وتخفيفها والتحكم بها.
0	0	2.70%	5	9.00%	17	50.00%	94	38.30%	72	هناك ربط بين مؤشرات المخاطر التي يتعرض لها البنك والمؤشرات المالية الأخرى مثل رأس المال العامل، الربحية ومعدل النشاط ونسب السيولة ونسبة المديونية والرفع المالي.
0	0	0	0	9.00%	17	52.20%	98	38.80%	73	يعتمد البنك مؤشرات رئيسية للمخاطر تمكن من مراقبة المخاطر الاستراتيجية.
0	0	2.80%	5	7.40%	14	57.40%	108	32.40%	61	يقوم البنك بتطوير مناهج مناسبة لتحديد وتخفيف المخاطر بشكل مستمر.
0	0	0	0	5.80%	11	47.90%	90	46.30%	87	يقوم البنك بإصدار تقارير رقابية توضح المخاطر التي

										يتعرض لها البنك ويتم رفعها للإدارة العليا لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
0	0	0	0	8.00%	15	53.20%	100	38.80%	73	يسعى البنك دائما للحد من التركز في محفظته الائتمانية من خلال التنوع في منح الائتمان يعتبر التنوع في المحافظ الائتمانية أحد مخففات التركز.
0	0	5.30%	10	12.80%	24	46.80%	88	35.10%	66	تقوم الإدارة العليا بمعالجة نقاط الضعف في الأدوات الرقابية لديها ووضع الخطط الملائمة لتطويرها.
0	0	2.70%	5	6.40%	12	53.70%	101	37.20%	70	وجود خطط فاعلة لإدارة الأزمات من خلال مراقبة الوضع المالي

										الحالي للمصرف ووضع الإجراءات الملائمة للتحوط لأي مخاطر محتملة.
0.50%	1	12.30%	23	30.30%	57	44.10%	83	12.80%	24	المنهجيات المتبعة لإدارة المخاطر في البنوك الإسلامية مختلفة عن تلك المتبعة في البنوك التقليدية وذلك لاختلاف أنواع المخاطر المرتبطة بها.
0.50%	1	23.40%	44	23.90%	45	42.10%	79	10.10%	19	تعتقد أن المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها البنوك الإسلامية تختلف عن تلك المخاطر التي من الممكن أن تواجهها البنوك التقليدية.
0	0	2.10%	4	10.60%	20	58%	109	29.30%	55	تعتقد أن البنوك



الإسلامية والبنوك التقليدية حريصة على الأداء المالي لديها وتقوم بإجراءاتها لمواجهة المخاطر المحتملة.										
تعتقد أن البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية حريصة على الأداء المالي لديها وتقوم بإجراءاتها لمواجهة المخاطر المحتملة.	55	29.30%	118	62.70%	15	8%	0	0	0	0

يُبيّن الجدول (2.4). آراء أفراد العيّنة في أثر ثقافة إدارة المخاطر على الأداء المالي للمصارف حيث لوحظ إجماع أفراد العيّنة على أنّ القطاع البنكي بشكل عام لديه إطار كامل للمخاطر وأنّ اختبارات فحص التحمل المالي تعتبر من الأدوات المهمّة لتقييم المخاطر المالية (مخاطر السيولة والسوق والائتمان والتشغيلية) وأنّ وجود ثقافة مخاطر قويّة يؤدي إلى تعزيز أهداف البنك ورؤيته المستقبلية والالتزام بالمعايير الصادرة عن لجنة بازل للإشراف والرقابة البنكية. حيث بلغت نسبة أفراد العيّنة الذين يعتقدون بوجود إطار كامل للمخاطر وأهمية اختبارات فحص التحمل وتعزيز أهداف البنك من خلال وجود ثقافة مخاطر قوية 97% يليها إجماع

أفراد العينة أنَّ إدارة المخاطر تقوم بمراقبة الوضع الحالي للمصرف حيث بلغت نسبتها 94.70% يتبعها قيام البنك بإصدار تقارير رقابية تُوضّح المخاطر التي يتعرّض لها ويتم إرسالها للإدارة العليا لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. في حين كان اعتقاد أفراد العينة بأنَّ المخاطر التي ممكن أن تتعرّض لها البنوك الإسلامية تختلف عن تلك المخاطر التي من الممكن أن تُواجهها البنوك التقليدية هي الأدنى بنسبة بلغت 52.1%.

### السؤال الثاني: ما هو أثر وجود ثقافة إدارة المخاطر على الأداء الإداري؟

تم احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والرتبة، وميل الفقرة، والنسبة المئوية بناء على إجابات عينة الدراسة على مدى موافقتهم على عبارات مجالات أثر ثقافة المخاطر على الأداء الإداري، والجدول رقم (3.4) يبين ذلك.

جدول (3.4): أثر ثقافة إدارة المخاطر على الأداء الإداري للمصرف

أثر إدارة المخاطر على الأداء الإداري للمصرف		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
57	30.30%	93	49.50%	25	13.30%	13	6.90%	0	0%	0	0%
81	43.10%	106	56.40%	1	0.50%	0	0%	0	0%	0	0%
85	45.20%	102	54.30%	1	0.50%	0	0%	0	0%	0	0%
85	45.20%	97	51.60%	6	3.20%	0	0%	0	0%	0	0%

تقوم الإدارة العليا بمعالجة نقاط الضعف في الأدوات الرقابية لديها ووضع الخطط الملائمة لتطويرها	65	34.60 %	90	47.90 %	23	12.20 %	5	2.70 %	5	2.60 %
مدير المخاطر هو المسؤول عن إدارة المخاطر في البنك ويتمحور دوره حول تقييم مخاطر البنك بشكل فاعل دون انحياز	84	44.70 %	85	45.20 %	14	7.40 %	5	2.70 %	0	0 %
تطبيق إطار الحوكمة في إدارة المخاطر يدل على أن المعلومات والبيانات التي يتم تزويد الإدارة العليا بها واضحة وتمكنهم من اتخاذ القرارات اللازمة والصائبة	76	40.42 %	104	55.30 %	8	4.28 %	0	0 %	0	0 %
يجب أن تحدد الأدوار والمسؤوليات والمخاطر لكل وحدة من وحدات الأعمال في البنك	92	48.90 %	88	46.80 %	8	4.30 %	0	0 %	0	0 %
يعقد البنك دورات تدريبية في إدارة المخاطر لكل المستويات الإدارية في البنك	50	27 %	93	49 %	34	18 %	6	3.18 %	5	2.66 %
نظام المكافآت والحوافز لدى البنك يأخذ بعين الاعتبار التزام الموظفين والإداريين كافة بمبادئ وقيم البنك ومستوى المخاطرة المتعلقة بأعمالهم	50	26.60 %	64	34.04 %	54	28.72 %	7	3.72 %	13	6.92 %
يتم فرض العقوبات الإدارية للموظفين الذين يعرضون البنك لمخاطر عالية	66	35.10 %	88	46.80 %	29	15.40 %	5	2.70 %	0	0 %
يقوم البنك بأخذ الدروس	78	41.	82	43.6	28	14	0	0 %	0	0 %

				90%		0%		50%		المستفادة من الأحداث التي يتعرض لها لمنع تكرارها
0%		2.70%	5	0.50%	1	34.60%	65	62.20%	117	إدارة المخاطر مسؤولية كل موظف في البنك
0%	0	0%	0	0%	0	58.50%	110	41.50%	78	تقييم المخاطر الحالية واخذ الدروس والعبر مؤشر على وجود ثقافة مخاطر عالية لدى البنك
2.60%	5	0%	0	11.20%	21	52.70%	99	33.50%	63	هناك ربط بين مؤشرات المخاطر التي يتعرض لها البنك والمؤشرات غير المالية الأخرى مثل شكاوى المعتمدين، الاستقلالات المتلاحقة، عدم الالتزام بالمتطلبات الرقابية
%0	0	5.80%	11	29.30%	55	43.60%	82	21.30%	40	الموظفون بمختلف مستوياتهم الإدارية على وعي ودراية بدور ثقافة المخاطر بأداء البنك الإداري

يُبين الجدول (3.4). آراء أفراد العيّنة في أثر إدارة ثقافة المخاطر على الأداء الإداري في البنوك حيث لوحظ أنّ جميع أفراد العيّنة يعتقدون أنّ تقييم المخاطر الحالية وأخذ الدروس والعبر مؤشر على وجود ثقافة مخاطر عالية لدى البنك من أهم العوامل التي تُؤثر على الأداء الإداري في البنوك ونسبة 100% يليها مدى قيام الإدارة العليا بتعزيز مفهوم ثقافة المخاطر لدى موظفيها للمصرف حيث بلغت نسبة أفراد العيّنة الذين يعتقدون أنّ تعزيز الإدارة العليا لمفهوم ثقافة المخاطر لدى موظفيها يساهم في رفع مستوى الأداء الإداري والمالي لدى البنك 99.50% وقد جاءت آراء أفراد العيّنة على أنّ إصدار تقارير رقابية تُوضّح المخاطر التي يتعرّض لها البنك ورفعها للإدارة العليا لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة واعتبار إدارة

المخاطر مسؤولية كل موظف في البنك في المرتبة الثالثة وبنسبة 96.80% في حين كان عامل التزام الموظفين والإداريين بكافة مبادئ وقيم البنك ومستوى المخاطرة المتعلقة بأعمالهم وأخذها بعين الاعتبار في نظام المكافآت والخوافز لدى البنك أقل العوامل التي تؤثر في الأداء الإداري للمصارف حسب رأي العينة حيث بلغت نسبتها 60.64% فقط.

### السؤال الثالث: ما هي مؤشرات وجود ثقافة إدارة مخاطر عالية لدى البنوك؟

تم احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والرتبة، وميل الفقرة، والنسبة المئوية بناء على إجابات عينة الدراسة على مدى وجود ثقافة إدارة مخاطر عالية لدى البنوك، والجدول رقم (4.4) يبين ذلك.

جدول (4.4): المؤشرات التي تظهر الارتباط بين وجود ثقافة مخاطر عالية لدى البنك وأداء

البنك

5 غير مهم			4 مهم بدرجة قليلة جداً		3 مهم نوعاً ما	2 أقل أهمية		1 أكثر أهمية		المؤشرات التي تظهر الارتباط بين وجود ثقافة مخاطر عالية لدى البنك وأداء البنك
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
8%	15	5.20%	10	1.10%	2	27.70%	52	58%	109	وجود إطار متكامل يساعد البنك على تطوير وإدارة مخاطرة بشكل فاعل
5.80%	11	2.70%	5	1.10%	2	28.70%	54	61.70%	116	وجود مستوى عالي من المعرفة والإدراك لدى الإدارة

										العليا لقبول المخاطر وكيفية التحوط لها
5.30%	10	3.20%	6	8%	15	45.70%	86	37.80%	71	الموائمة بين القرارات الصادرة عن دائرة المخاطر وأهداف وحدات الأعمال
5.90%	11	6.90%	13	9%	17	33.50%	63	44.70%	84	توجه البنك للعمل على مبدأ التدقيق المبني على المخاطر
5.80%	11	8%	15	6.90%	13	30.90%	58	48.40%	91	وجود تدريب وتعليم وتوعية مستمرة بالإضافة إلى ممارسات فاعلة لإدارة المخاطر.
5.30%	10	3.20%	6	5.40%	10	27.10%	51	59%	111	وجود منهجية واضحة لإدارة المخاطر

التنسيق الفاعل بين السلطات الرقابية والبنوك للحد من المخاطر المحتملة	71	37.80%	87	46.30%	9	4.80%	11	5.80%	10	5.30%
تقييم أهداف البنك بشكل مستمر بحيث يتم تطوير الأهداف بما يتناغم مع المخاطر التي يتعرض لها البنك	78	41.50%	81	43.10%	13	6.90%	6	3.20%	10	5.30%
وجود خطط فاعلة لإدارة الأزمات والتي تهدف إلى التحوط للمخاطر المختلفة	96	51.10%	60	31.90%	11	5.80%	6	3.20%	15	8%

يُبين الجدول (4.4). آراء أفراد العينة حول أهم المؤشرات التي تُظهر الارتباط بين وجود ثقافة مخاطر عالية لدى البنك وأداء البنك، حيث لوحظ أنَّ وجود مستوى عالي من المعرفة والإدراك لدى الإدارة العليا لقبول المخاطر وكيفية الاحتياط لها هو المؤشر الأهم والأكثر ارتباطاً بأداء

البنك حيث بلغت نسبة أفراد العيّنة الذين يعتقدون أنّ وجود مستوى عال من الإدراك لدى الإدارة العليا لقبول المخاطر وكيفية الاحتياط لها 62% فيما اعتقد ما نسبته 5.90% فقط من أفراد العيّنة أنّ هذا المؤشر لا يدل على وجود ارتباط بين مستوى ثقافة المخاطر لدى البنك وأدائه يليها مؤشر وجود منهجية واضحة لإدارة المخاطر ووجود إطار متكامل يساعد البنك على تطوير وإدارة مخاطر بشكل فاعل بحوالي 59% و58% تبعاً كما أبدى أفراد العيّنة أهمية وجود خطط فاعلة لإدارة الأزمات والتي تهدف إلى التّحوط للمخاطر المختلفة بنسبة 51% .

أظهر تحليل النتائج أنّ نسبة 48% من أفراد العيّنة المختارة يعتقدون بأهمية وجود تدريب وتعليم وتوعية مستمرة بالإضافة إلى ممارسات فاعلة لإدارة المخاطر. فيما اعتقدت 6% فقط من أفراد العيّنة أنّ وجود تدريب وتعليم وتوعية مستمرة بالإضافة إلى ممارسات فاعلة لإدارة المخاطر هو مؤشر غير مهم لإظهار الارتباط بين وجود ثقافة مخاطر عالية والأداء للمصرف. كما اعتقدت ما نسبته 38% من أفراد العيّنة على أنّ الموائمة بين القرارات الصادرة عن دائرة المخاطر وأهداف وحدات الأعمال مؤشر بالغ الأهمية فيما اعتقد 5% فقط بعدم أهمية هذا المؤشر.

من جهة أخرى اعتقدت ما نسبته 38% أنّ التّسيق الفاعل بين السلطات الرقابية والبنوك للحدّ من المخاطر المحتملة والموائمة بين القرارات الصادرة عن دائرة المخاطر وأهداف وحدات الأعمال المحتملة في المرتبة الأخيرة التي تُظهر مدى الارتباط بين وجود ثقافة مخاطر عالية والأداء للمصرف.

#### السؤال الرابع: ما هو المستوى المقبول للمخاطر للبنوك التقليدية والإسلامية؟

تم احتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والرتبة، وميل الفقرة، والنسبة المئوية بناء على إجابات عينة الدراسة على مدى وجود ثقافة إدارة مخاطر عالية لدى البنوك، والجدول رقم (5.4) يبين ذلك.



#### جدول (5.4): مستويات قبول المخاطر بشكل عام

مستويات المخاطر	التكرار	%
<b>متحفظ</b> لديه مستوى منخفض جداً لقبول المخاطر وعادة ما يكون لدى هذا المستوى حذر وتحوط ذاتي ولا يعرض عمله للمخاطر	73	38.83%
<b>حذر</b> لديه مستوى منخفض لقبول المخاطر وعادة ما يكون هذا النمط قلق وانفعالي ويستثمر في المشاريع بشكل متحمس وعميق ويكون لديه خوف وخيبة أمل وإحباط	83	44.10%
<b>مغامر</b> لديه مستوى مرتفع جداً لقبول المخاطر وعادة ما يكون جسور لا يعرف الخوف ويبحث عن التحدي ومتهور ويلجأ إلى تجربة الأشياء التي لم يقوم أحد قبله بتجربتها.	25	13.30%
<b>محترس</b> لديه مستوى متوسط لقبول المخاطر وهذا النمط يكون تحليلي، استكشافي، رزين، ويجب عمله، يخطط خطوات راسخة ومحسوبة لا يقدم على خطوات إلا بعد اختبارها	6	3.20%
<b>عفوي</b> لديه مستوى متوسط لقبول المخاطر وهذا النمط لا يمكن التنبؤ به، متحمس، متهور، وينجذب إلى الأفكار بطريقة تلقائية عفوية ولكنه يعتذر عن القرارات المتخذة على عجلة.	1	0.50%

يُبين الجدول (5.4). آراء أفراد العينة حول مستويات قبول المخاطر بشكل عام حيث أجمع حوالي 44% من أفراد العينة المختارة على أنّ مستويات البنوك لقبول المخاطر هي مستويات حذرة، لديها مستوى منخفض لقبول المخاطر وعادة ما يكون هذا النمط قلق وانفعالي ويستثمر في المشاريع بشكل متحمس وعميق ويكون لديها مخاوف من المخاطر المتعلقة بها ويعتقد حوالي 39% من أفراد العينة أنّ البنوك متحفظة في مستوى قبول المخاطرة بحيث يكون لديها مستوى منخفض جداً لقبول المخاطر وعادة ما يكون لدى هذا المستوى حذر وتحوط ذاتي ولا يعرض العمل للمخاطر فيما اعتقد 13% فقط من أفراد العينة أنّ مستوى البنوك لقبول المخاطر هو مغامر بحيث يكون لدى البنوك مستوى مرتفع جداً لقبول المخاطر، بحيث تبحث فيها البنوك على التحدي والدخول في مشاريع جديدة بغض النظر عن المخاطر المتعلقة بها.

## 2.4 نتائج التحليل

### تمهيد

يتناول هذا الجزء تفصيل للنواتج التي خلُصت لها الدراسة عبر ردود الأشخاص المستجوبين على بنود الاستبانة، وفق التحليلات الاستقصائية المستخدمة لإجابة الأسئلة الواردة في هذه الدراسة واختبار فرضياتها، وتم تقديم نتائج الدراسة بناء على ترتيب وتتابع الأسئلة والفرضيات.

### 1.2.4 عرض النتائج

#### نتائج سؤال الدراسة الرئيسي

ما أثر وجود ثقافة إدارة مخاطر على أداء القطاع البنكي المالي والإداري، وهل هناك فرق في مستوى الثقافة لإدارة المخاطر بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيسي استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لقياس أثر وجود ثقافة مخاطر على أداء القطاع البنكي المالي والإداري لمجالات أداة الدراسة، كما هو ومبيّن جدول رقم (6.4):

جدول (6.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى قياس أثر وجود ثقافة مخاطر على أداء القطاع البنكي المالي والإداري لمجالات أداة الدراسة.

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	مجال أثر ثقافة إدارة المخاطر على الأداء المالي	1.6782	0.49479	مرتفعة
2	مجال أثر ثقافة إدارة المخاطر على الأداء الإداري	2.0824	0.77726	مرتفعة
3	مجال مؤشرات الارتباط بين مستوى ثقافة المخاطر في البنوك العاملة في فلسطين وأدائها	1.8138	1.16197	مرتفعة
4	مجال مستوى قبول المخاطر في البنوك العاملة في فلسطين	1.8138	0.83533	مرتفعة
	المجموع	1.8249	0.93821	مرتفعة

يلاحظ من خلال الجدول (6.4). أن القيم للأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتوقعات الأشخاص المستجوبين لأثر وجود ثقافة إدارة مخاطر على أداء القطاع البنكي المالي والإداري

ومستوى الثقافة لإدارة المخاطر بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية وكما جاء من خلال مجالات الاستبانة، والمبين في الجدول رقم (6.4). يتضح أن:

1. كل محاور الدراسة ظهرت درجتها عالية.
2. تنبؤات الأشخاص المستجوبين حول أثر وجود إدارة ثقافة مخاطر على أداء القطاع البنكي المالي والإداري ومستوى الثقافة لإدارة المخاطر بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ متوسط الحسابي (1.83) وانحرافه المعياري مقدار (0.94).
3. جاء المجال الأول وهو مجال أثر ثقافة إدارة المخاطر على الأداء المالي بالمرتبة الأولى حيث بلغ متوسط الحسابي (1.68) وانحرافه المعياري مقدار (0.49)، وفي المرتبة الثانية جاء المجال الرابع وهو مجال مستوى قبول المخاطر في البنوك العاملة في فلسطين بوسط حسابي قدره (1.81) وانحرافه المعياري بقدر (0.84).

أما بخصوص متوسطات فقرات مجالات أداة الدراسة، فتبينها الجداول التالية:

### المجال الأول: أثر إدارة ثقافة المخاطر على الأداء المالي

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الأول (أثر إدارة ثقافة المخاطر على الأداء المالي)

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	لدى البنك إطار كامل لإدارة المخاطر	1.5691	.59454	مرتفعة
2	7	لدى البنك إطار فاعل لإدارة المخاطر.	1.5851	.69235	مرتفعة
3	15	الإدارة العليا على وعي تام بكيفية إدارة مخاطرها العامة والخاصة.	1.7340	.71911	مرتفعة
4	17	لدى الإدارة العليا رؤية واضحة بكيفية إدارة مخاطرها العامة والخاصة.	1.7447	.75906	مرتفعة
5	16	تأخذ الإدارة العليا بعين الاعتبار المخاطر المحتملة عند رسم خططها الاستراتيجية.	1.7394	.68689	مرتفعة

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	13	تقوم المستويات الإدارية العليا بتحديد مستوى المخاطر المقبول لدى البنك "risk appetite".	1.7287	.91091	مرتفعة
7	26	الإدارة العليا تسعى لتحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال تحديد وقياس ومراقبة لمخاطر المحتملة.	1.7979	.77501	مرتفعة
8	21	تأخذ الإدارة العليا التوصيات الصادرة عن إدارة المخاطر على محمل الجد.	1.7500	.83778	مرتفعة
9	5	تعتبر المؤشرات الائتمانية والمالية كمؤشر كفاية رأس المال ومؤشر نسبة تغطية السيولة من أحد المؤشرات على أداء البنك المالي وفدرته على مواجهة المخاطر المحتملة.	1.5638	.61285	مرتفعة
10	14	يقوم البنك باتخاذ إجراءات تصحيحية في حال انخفاض المؤشرات المالية عن المستوى المقبول.	1.7287	.62550	مرتفعة
11	1	تلتزم البنوك بالمعايير الصادرة عن لجنة بازل والمتعلقة بكفاية رأس المال.	1.3989	.55248	مرتفعة
12	4	تعتبر اختبارات فحص التحمل المالي من الأدوات المهمة لتقييم المخاطر المالية (مخاطر السيولة والسوق والائتمان والتشغيلية).	1.5479	.55965	مرتفعة
13	30	تقوم الإدارة العليا بدراسة التوصيات الصادرة عن نتائج اختبارات فحص التحمل.	1.8617	.67975	مرتفعة
14	33	تقوم الإدارة العليا بأجراء ما يلزم لتمويل أو إعادة تصويب المؤشرات بناء على السيناريوهات المتشددة التي تم افتراضها في اختبارات التحمل وتعتمد عليها عند وضع أهدافها	1.9734	.72712	مرتفعة

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
		الاستراتيجية.			
15	9	تقوم إدارة المخاطر في مراقبة الوضع الحالي للمصرف.	1.6170	.67192	مرتفعة
16	18	توضح إدارة البنك كيفية الاستجابة للصدمات المحتملة من خلال دراسة المؤشرات ووضع السيناريوهات المختلفة للتحوط لأي مخاطر محتملة.	1.7447	.63644	مرتفعة
17	3	تعزز الإدارة العليا مفهوم ثقافة المخاطر لدى موظفيها يساهم في رفع مستوى الأداء المالي والإداري للمصرف.	1.5106	.64160	مرتفعة
18	2	يؤدي وجود ثقافة مخاطر قوية إلى تعزيز أهداف البنك ورؤيته المستقبلية.	1.4574	.56008	مرتفعة
19	32	يوجد ربط ما بين نظام المخاطر والطريقة المستخدمة في زيادة ربحية البنك.	1.9628	.83615	مرتفعة
20	25	تقوم السلطات الرقابية بالتدخل الفوري في حال وجود أي مؤشرات سلبية تؤثر على أداء البنك المالي.	1.7926	.71242	مرتفعة
21	28	يتوفر مبدأ الشفافية والإفصاح عن المخاطر التي يتعرض لها البنك ويتم تحديد الاستراتيجيات اللازمة لمواجهتها والحد منها.	1.8511	.76637	مرتفعة
22	34	هناك تناغم بين القرارات الصادرة عن إدارة المخاطر وتلك الصادرة عن وحدات الأعمال.	2.1277	.73469	مرتفعة
23	20	يقوم البنك بإدارة ومراقبة مخاطر بشكل محكم وفعال.	1.7447	.64478	مرتفعة

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
24	12	يقوم البنك بإدارة مخاطر بشكل منهجي ومدروس.	1.7234	.69227	مرتفعة
25	23	الإدارة العليا على وعي تام بضرورة الحاجة لعملية مستمرة لتحديد المخاطر، وتقييمها ومراقبتها وتخفيفها والتحكم بها.	1.7872	.76518	مرتفعة
26	22	هناك ربط بين مؤشرات المخاطر التي يتعرض لها البنك والمؤشرات المالية الأخرى مثل رأس المال العامل، الربحية ومعدل النشاط ونسب السيولة ونسبة المديونية والرفع المالي.	1.7606	.72477	مرتفعة
27	11	يعتمد البنك مؤشرات رئيسية للمخاطر تمكن من مراقبة المخاطر الاستراتيجية.	1.7021	.62616	مرتفعة
28	27	يقوم البنك بتطوير مناهج مناسبة لتحديد وتخفيف المخاطر بشكل مستمر.	1.8032	.68489	مرتفعة
29	8	يقوم البنك بإصدار تقارير رقابية توضح المخاطر التي يتعرض لها البنك ويتم رفعها للإدارة العليا لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.	1.5957	.59981	مرتفعة
30	10	يسعى البنك دائماً للحد من التركيز في محفظته الائتمانية من خلال التنوع في منح الائتمان يعتبر التنوع في المحافظ الائتمانية أحد مخففات التركيز.	1.6915	.61229	مرتفعة
31	31	تقوم الإدارة العليا بمعالجة نقاط الضعف في الأدوات الرقابية لديها ووضع الخطط الملائمة لتطويرها.	1.8830	.82548	مرتفعة

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
32	19	وجود خطط فاعلة لإدارة الأزمات من خلال مراقبة الوضع المالي الحالي للمصرف ووضع الإجراءات الملائمة للتحوط لأي مخاطر محتملة.	1.7447	.69276	مرتفعة
33	35	المنهجيات المتبعة لإدارة المخاطر في البنوك الإسلامية مختلفة عن تلك المتبعة في البنوك التقليدية وذلك لاختلاف أنواع المخاطر المرتبطة بها.	2.4362	.88431	مرتفعة
34	36	تعتقد أن المخاطر التي ممكن أن تتعرض لها البنوك الإسلامية تختلف عن تلك المخاطر التي من الممكن أن تواجهها البنوك التقليدية.	2.6223	.97066	متوسطة
35	29	تعتقد أن البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية حريصة على الأداء المالي لديها وتقوم بإجراءاتها لمواجهة المخاطر المحتملة.	1.8564	.68256	مرتفعة
36	24	تعتقد أن البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية حريصة على الأداء المالي لديها وتقوم بإجراءاتها لمواجهة المخاطر المحتملة.	1.7872	.57343	مرتفعة
		المجال الأول: أثر إدارة ثقافة المخاطر على الأداء المالي	1.6782	0.49479	مرتفعة

عند النظر إلى نتائج الأوساط الحسابية وانحرافات عن توقعات الأشخاص المستجوبين في دراستنا حول مدى أثر وجود ثقافة إدارة مخاطر على أداء القطاع البنكي المالي ومستوى الثقافة لإدارة المخاطر بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية والمبيّنة في الجدول رقم (7.5). يتّضح أنّ:

1. جاءت تقديرات أفراد عيّنة الدراسة لمدى أثر وجود ثقافة إدارة مخاطر على أداء القطاع البنكي المالي ومستوى الثقافة لإدارة المخاطر بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.68) مع انحراف معياري مقداره (0.49) وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert) مما يُدلل على وجود إجماع لدى أفراد العيّنة على وجود أثر لثقافة إدارة المخاطر على أداء القطاع البنكي المالي ومستوى الثقافة لإدارة المخاطر بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية حيث جاءت (35) فقرة بمقدار مرتفع كما جاءت فقرة واحدة فقط بمقدار أوسط.

2. وردت فقرة رقم (11) "تلتزم البنوك بالمعايير الصادرة عن لجنة بازل والمتعلقة بكفاية رأس المال." بالمرتبة الأولى ووسطها الحسابي درجته (1.39) وانحرافها المعياري بدرجة (0.55) وبدرجة مرتفعة. يليها الفقرة رقم (18) "يؤدي وجود ثقافة إدارة مخاطر قوية إلى تعزيز أهداف البنك ورؤيته المستقبلية"، بمتوسط حسابي مقداره (1.46) وانحراف معياري (0.56)، لتأتي الفقرة رقم (17) "تعزيز الإدارة العليا لمفهوم ثقافة المخاطر لدى موظفيها يساهم في رفع مستوى الأداء المالي والإداري للمصرف"، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مقداره (1.51) وانحراف معياري مقداره (0.64). وقد جاءت الفقرة رقم (34) "تعتقد أنّ المخاطر التي ممكن أن تتعرض لها البنوك الإسلامية تختلف عن تلك المخاطر التي من الممكن أن تواجهها البنوك التقليدية في الترتيب الأخير ضمن ترتيب المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الأول، بمتوسط حسابي (2.62)، وانحراف معياري (0.97) وبدرجة متوسطة. ومن ذلك، يمكن تأكيد أثر مجال وجود ثقافة إدارة مخاطر على أداء القطاع البنكي المالي ومستوى الثقافة لإدارة المخاطر بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية كما يُلاحظ من خلال الجدول السابق أنّ المتوسط العام لاستجابات أفراد العيّنة قد بلغت (1.68) وهي مرتفعة.



## المجال الثاني: أثر ثقافة إدارة المخاطر على الأداء الإداري

جدول (8.4): أثر ثقافة إدارة المخاطر على الأداء الإداري

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	13	الأدوار والمسؤوليات واضحة ومفهومة لجميع المستويات الإدارية في البنك	1.9681	.84590	مرتفعة
2	5	تعزيز الإدارة العليا لمفهوم ثقافة المخاطر لدى موظفيها يساهم في رفع مستوى الأداء المالي للمصرف	1.5745	.50642	مرتفعة
3	3	تعزيز الإدارة العليا لمفهوم ثقافة المخاطر لدى موظفيها يساهم في رفع مستوى الأداء الإداري للمصرف	1.5532	.50910	مرتفعة
4	6	يقوم البنك بإصدار تقارير رقابية توضح المخاطر التي يتعرض لها البنك ويتم رفعها للإدارة العليا لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة	1.5798	.55597	مرتفعة
5	12	تقوم الإدارة العليا بمعالجة نقاط الضعف في الأدوات الرقابية لديها ووضع الخطط الملائمة لتطويعها	1.9096	.89998	مرتفعة
6	8	مدير المخاطر هو المسؤول عن إدارة المخاطر في البنك ويتمحور دوره حول تقييم مخاطر البنك بشكل فاعل دون انحياز	1.6809	.72706	مرتفعة
7	2	تطبيق إطار الحوكمة في إدارة المخاطر يدل على أن المعلومات والبيانات التي يتم تزويد الإدارة العليا بها واضحة وتمكنهم من اتخاذ القرارات اللازمة والصائبة	1.5532	.49849	مرتفعة
8	4	يجب أن تحدد الأدوار والمسؤوليات والمخاطر لكل وحدة من وحدات الأعمال في البنك	1.5532	.57797	مرتفعة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب	رقم الفقرة
مرتفعة	.90263	2.0585	يعقد البنك دورات تدريبية في إدارة المخاطر لكل المستويات الإدارية في البنك	14	9
مرتفعة	1.11316	2.3032	نظام المكافآت والحوافز لدى البنك يأخذ بعين الاعتبار التزام الموظفين والإداريين كافة بمبادئ وقيم البنك ومستوى المخاطرة المتعلقة بأعمالهم	16	10
مرتفعة	.77087	1.8564	يتم فرض العقوبات الإدارية للموظفين الذين يعرضون البنك لمخاطر عالية	10	11
مرتفعة	.70408	1.7340	يقوم البنك بأخذ الدروس المستفادة من الأحداث التي يتعرض لها لمنع تكرارها	9	12
مرتفعة	.64681	1.4362	إدارة المخاطر مسؤولية كل موظف في البنك	1	13
مرتفعة	.49402	1.5851	تقييم المخاطر الحالية واخذ الدروس والعبر مؤشر على وجود ثقافة مخاطر عالية لدى البنك	7	14
مرتفعة	.81799	1.8564	هناك ربط بين مؤشرات المخاطر التي يتعرض لها البنك والمؤشرات غير المالية الأخرى مثل شكاوى المعتمدين، الاستقلالات المتلاحقة، عدم الالتزام بالمتطلبات الرقابية	11	15
مرتفعة	.83927	2.1968	الموظفون بمختلف مستوياتهم الإدارية على وعي ودراية بدور ثقافة المخاطر بأداء البنك الإداري	15	16
مرتفعة	.77726	2.0824	المجال أثر إدارة ثقافة المخاطر على الأداء الإداري		

جدول رقم (8.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني (مجال أثر إدارة ثقافة المخاطر على الأداء الإداري).

بعد معاينة مقدار الأوساط الحسابية وانحرافات المعيارية لتوقعات الأشخاص المستجوبين حول مدى أثر ثقافة إدارة المخاطر على الأداء الإداري.

وتبعاً لبنود الحقل الثاني، والظاهرة في جدول رقم (8.4) يتبين ما يلي:

1. جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مدى أثر ثقافة إدارة المخاطر على الأداء الإداري بدرجة مرتفعة، حيث أظهر وسط حسابي هذا المجال (2.08)، مع انحرافٍ معياريٍّ مقداره (0.7) حسب المقياس ليكرت الخماسي. مما يُدلل على وجود إجماع لدى أفراد العينة على

وجود أثر لثقافة إدارة المخاطر على الأداء الإداري.

2. جاءت جميع فقرات المجال الثاني بدرجة مرتفعة.

3. جاءت الفقرة رقم (13) "إدارة المخاطر مسؤولية كل موظف في البنك" بالمرتبة الأولى حيث بلغ الوسط الحسابي (1.44) وانحرافه المعياري (0.65) وبدرجة مرتفعة كما جاءت الفقرة رقم (7) "تطبيق إطار الحوكمة في إدارة المخاطر يُدلل على أنَّ المعلومات والبيانات التي يتم تزويد الإدارة العليا بها واضحة وتمكنهم من اتخاذ القرارات اللازمة والصائبة" بالمرتبة التالية بوسطٍ حسابي بلغ (1.55) وانحرافٍ معياري بلغ (0.50)، أمَّا الفقرة رقم (3) "تعزيز الإدارة العليا لمفهوم ثقافة المخاطر لدى موظفيها يساهم في رفع مستوى الأداء الإداري للمصرف"، ضمن المرتبة الثالثة في تسلسل الأوساط الحسابية لبنود المجال الثاني ووسطها الحسابي (1.55)، وانحرافها المعياري (0.51)، وبمستوى عالٍ كذلك. في حين جاءت الفقرة رقم (10) "نظام المكافآت والخوافز لدى البنك يأخذ بعين الاعتبار التزام الموظفين والإداريين كافةً بمبادئ وقيم البنك ومستوى المخاطرة المتعلقة بأعمالهم" بالمرتبة الأخيرة مع وسط حسابي بلغ (2.30)، وانحرافٍ معياري بلغ (1.11).

4. ومن ذلك، يمكن تأكيد أثر مجال ثقافة إدارة المخاطر على الأداء الإداري كما يُلاحظ من خلال الجدول السابق أنَّ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة قد بلغت (2.08) وهي مرتفعة.

المجال الثالث: مجال مؤشرات الارتباط بين مستوى ثقافة المخاطر في البنوك العاملة في فلسطين وأدائها).

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث (معدل مجال مؤشرات الارتباط بين مستوى ثقافة المخاطر في البنوك العاملة في فلسطين وأدائها)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب	رقم الفقرة
مرتفعة	1.21624	1.7766	وجود إطار متكامل يساعد البنك على تطوير وإدارة مخاطر بشكل فاعل	3	1
مرتفعة	1.06018	1.6223	وجود مستوى عالي من المعرفة والإدراك لدى الإدارة العليا لقبول المخاطر وكيفية التحوط لها	1	2
مرتفعة	1.03148	1.9255	المواءمة بين القرارات الصادرة عن دائرة المخاطر وأهداف وحدات الأعمال	7	3
مرتفعة	1.16007	1.9574	توجه البنك للعمل على مبدأ التدقيق المبني على المخاطر	9	4
مرتفعة	1.18322	1.9202	وجود تدريب وتعليم وتوعية مستمرة بالإضافة إلى ممارسات فاعلة لإدارة المخاطر.	6	5
مرتفعة	1.07595	1.6862	وجود منهجية واضحة لإدارة المخاطر	2	6
مرتفعة	1.06843	1.9468	التنسيق الفاعل بين السلطات الرقابية والبنوك للحد من المخاطر المحتملة	8	7
مرتفعة	1.03981	1.8777	تقييم أهداف البنك بشكل مستمر بحيث يتم تطوير الأهداف بما يتناغم مع المخاطر التي يتعرض لها البنك	5	8
مرتفعة	1.18328	1.8511	وجود خطط فاعلة لإدارة الأزمات والتي تهدف إلى التحوط للمخاطر المختلفة	4	9
مرتفعة	1.16197	1.8138	المجال الثالث: مجال مؤشرات الارتباط بين مستوى ثقافة المخاطر في البنوك العاملة في فلسطين وأدائها		

بعد مراجعة درجة الأوساط والانحرافات المعيارية لتوقعات الأشخاص المستجوبين حول مؤشرات الارتباط بين مستوى ثقافة إدارة المخاطر في البنوك العاملة في فلسطين وأدائها وتبعاً لبنود المجال الثالث، والظاهرة في جدول رقم (9.4). يتبين ما يلي:

1. جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مؤشرات الارتباط بين مستوى ثقافة المخاطر في البنوك العاملة في فلسطين وأدائها بدرجة مرتفعة، حيث وصل وسطها الحسابي (1.81)، مع انحراف معياري مقداره (1.16) وطبقا للمقياس الخماسي ليكرت (Likert). مما يدل على وجود إجماع لدى أفراد العينة على وجود ارتباط بين مستوى ثقافة المخاطر في البنوك العاملة في فلسطين وأدائها.

2. جاءت جميع فقرات المجال وعدده (9) فقرات بدرجة مرتفعة.

3. جاءت الفقرة رقم (2) "وجود مستوى عال من المعرفة والإدراك لدى الإدارة العليا لقبول المخاطر وكيفية الاحتياط لها بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (1.62) وانحراف معياري مقداره (1.06)، وبدرجة مرتفعة يليها الفقرة رقم "6" وجود منهجية واضحة لإدارة المخاطر"، بمتوسط حسابي مقداره (1.69)، وانحراف معياري مقداره (1.08)، وبدرجة مرتفعة وجاءت الفقرة رقم (1)، "وجود إطار متكامل يساعد البنك على تطوير وإدارة مخاطر بشكل فاعل" بالمرتبة الثالثة، في ترتيب المتوسطات الحسابية لفقرات المجال الثالث، وبمتوسط حسابي (1.78)، وانحراف معياري (1.22)، في حين جاءت الفقرة رقم "4" توجه البنك للعمل على مبدأ التدقيق المبني على المخاطر" ضمن الترتيب الأخير لفقرات المجال الثالث بمتوسط حسابي (1.95)، وانحراف معياري (1.16) وبدرجة مرتفعة. ومن ذلك، يمكن تأكيد أثر مجال وجود ارتباط بين مستوى ثقافة المخاطر في البنوك العاملة في فلسطين وأدائها كما يلاحظ من خلال الجدول السابق أنّ المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة قد بلغ (1.81) وهي مرتفعة.

المجال الرابع: مستوى قبول المخاطر في البنوك العاملة في فلسطين  
جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الرابع (مجال

مستوى قبول المخاطر في البنوك العاملة في فلسطين)

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب	رقم الفقرة
مرتفعة	.83533	1.8138	<b>متحفظ</b> لديه مستوى منخفض جداً لقبول المخاطر وعادة ما يكون لدى هذا المستوى حذر وتحوط ذاتي ولا يعرض عمله للمخاطر		1
			<b>حذر</b> لديه مستوى منخفض لقبول المخاطر وعادةً ما يكون هذا النمط قلق وانفعالي ويستثمر في المشاريع بشكل متحمس وعميق ويكون لديه خوف وخيبة أمل وإحباط		2
			<b>مغامر</b> لديه مستوى مرتفع جداً لقبول المخاطر وعادة ما يكون جسور لا يعرف الخوف ويبحث عن التحدي ومتهور ويلجأ إلى تجربة الأشياء التي لم يقم أحد قبله بتجربتها.		3
			<b>محترس</b> لديه مستوى متوسط لقبول المخاطر وهذا النمط يكون تحليلي، استكشافي، رزين، ويحب عمله، يخطو خطوات راسخة ومحسوبة لا يقدم على خطوات الا بعد اختبارها		4
			<b>عفوي</b> لديه مستوى متوسط لقبول المخاطر وهذا النمط لا يمكن التنبؤ به، متحمس، متهور، وينجذب إلى الأفكار بطريقة تلقائية عفوية ولكنه يعتذر عن القرارات المتخذة على عجلة.		5
			المجال الرابع: مجال مستوى قبول المخاطر في البنوك العاملة في فلسطين		

وبعد مراجعة مقادير الأوساط الحسابية وانحرافاتها المعيارية لتوقعات الأشخاص المستجوبين حول مستوى قبول المخاطر في البنوك العاملة في فلسطين وتبعاً لبنود المجال الرابع، والموضحة في جدول رقم (10.4). تبين:

جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى قبول المخاطر في البنوك العاملة في فلسطين بدرجة مرتفعة، ووصل الوسط الحسابي لهذا المجال (1.81)، وانحرافاً معيارياً مقداره (0.84)، وحسب المقياس الخماسي لليكرت. مما يدل على وجود إجماع لدى أفراد العينة لمستوى قبول المخاطر في البنوك العاملة في فلسطين.

#### 2.2.4 تحليل الفرضيات

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة: أثر ثقافة المخاطر على الأداء المالي والإداري للمصارف العاملة في فلسطين، وبعد ذلك فحص إذا كانت الفروقات بين درجات الأوساط الحسابية ذات دلالة إحصائية عبر التحقق من الخمسة فروض الصفرية.

##### 1.2.2.4 الفرضية الأولى

عدم وجود فروقات لها دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لأثر ثقافة المخاطر على الأداء المالي تبعاً لمتغير نوع البنك. للتأكد من صدق الفرضية الصفرية رقم (1) تم استخدام فحص ت (Independent t-Test) لمعرفة إذا كانت الفروقات بين الأوساط لها دلالة إحصائية، كما هو ظاهر في الجدول رقم (11.4).

جدول (11.4): تحليل متوسطات أفراد العينة

الرقم	المجالات	نوع البنك	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	المجال الأول مجال أثر إدارة ثقافة المخاطر على الأداء المالي	بنك إسلامي	66	1.7348	.54222
		بنك تجاري	122	1.6475	.46661
	الدرجة الكلية	بنك إسلامي	66	1.7348	.54222
		بنك تجاري	122	1.6475	.46661

جدول (12.4): نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA

الجمال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الجمال الأول أثر إدارة ثقافة المخاطر على الأداء المالي	بين المجموعات	.326	1	.326	1.336	.249
	داخل المجموعات	45.454	186	.244		
	المجموع	45.781	187			

يبين جدول رقم (12.4). عدم وجود فروقات لها دلالات إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين توقعات الأفراد المستجوبين في الدراسة حول أثر ثقافة إدارة المخاطر على الأداء المالي تبعاً لمتغير نوع البنك حيث أظهرت النتائج أن قيمة الدلالة (sig) للمجالات الأول أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير نوع البنك، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية، ويُعزى ذلك إلى أن أفراد العينة المختارة العاملة في البنوك سواء كان بنكا إسلامياً أو بنكا تجارياً، لا يختلفون في وجهة نظرهم بوجود أثر لثقافة إدارة المخاطر على الأداء المالي للبنك سواء كان تجارياً أو إسلامياً.

#### 2.2.2.4 الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لأثر ثقافة إدارة المخاطر على الأداء الإداري تبعاً لمتغير نوع البنك.

جدول (13.4): تحليل متوسطات أفراد العينة

الرقم	المجالات	نوع البنك	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الجمال الأول مجال أثر إدارة ثقافة المخاطر على الأداء الإداري	بنك إسلامي	66	2.0152	.673510
		بنك تجاري	122	2.1189	.828350
	الدرجة الكلية	بنك إسلامي	66	2.0152	.673510
		بنك تجاري	122	2.1189	.828350



جدول (14.4): تحليل التباين الأحادي ANOVA

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المجال الثاني مجال أثر إدارة ثقافة المخاطر على الأداء الإداري	بين المجموعات	0.461	1	0.461	0.761	0.384
	داخل المجموعات	112.511	186	0.605		
	المجموع	112.972	187			

للتأكد من سلامة الفرضية الصفرية رقم (2) تم الاستعانة بفحص التباين الأحادي (ANOVA analysis) لمعرفة إذا كانت الفروقات بين الأوساط لها دلالة إحصائية كما أظهر الجدول رقم (14.4).

يبين الجدول رقم (14.4) عدم وجود فروقات لها دلالات إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين توقعات الأفراد المستجوبين في الدراسة: أثر ثقافة إدارة المخاطر على الأداء الإداري تبعاً لمتغير نوع البنك، حيث أظهرت النتائج أن قيمة الدلالة (sig) للمجال الثاني أكبر من مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ )، أي أنه لا توجد فروق دلالة إحصائية تبعاً لمتغير نوع البنك، ويُعزى ذلك إلى أن أفراد العينة المختارة، بغض النظر عن نوع البنك الذين يعملون به سواء كان مصرفاً إسلامياً، أم بنكاً تجارياً، لا يختلفون في وجهة نظرهم بوجود أثر لثقافة إدارة المخاطر على الأداء الإداري وبالتالي قبول الفرضية الصفرية .

#### 3.2.2.4 الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى ثقافة المخاطر في البنك تبعاً لمستوى الخبرة وللتأكد من سلامة الفرضية الصفرية رقم (3) قمنا بالاستعانة بالفحص (Independent t—Test) لمعرفة إذا كانت الفروقات بين الأوساط الحسابية لها دلالات إحصائية أم لا، كما هو مبين في جدول رقم (15.4).

جدول (15.4): تحليل متوسطات أفراد العينة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
.000000	0.0000	0	أقل من سنة	المجال الرابع: مستوى قبول المخاطر في البنوك العاملة في فلسطين
.83003	2.0882	34	1-5 سنوات	
.73328	2.0526	38	6-10 سنوات	
.73565	1.6000	35	11-15 سنة	
.87788	1.6790	81	أكثر من 15 سنة	
.83533	1.8138	188	الدرجة الكلية	

جدول (16.4): تحليل التباين الأحادي ANOVA

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.100	3.899	2.600	3	7.800	بين المجموعات	المجال الرابع: مستوى قبول المخاطر في البنوك العاملة في فلسطين
		.667	184	122.684	داخل المجموعات	
			187	130.484	المجموع	

يبين الجدول رقم (16.4). عدم وجود فروقات لها دلالات إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين توقعات الأفراد المستجوبين في الدراسة مستوى قبول المخاطر في البنوك العاملة في فلسطين، تبعاً لمتغير الخبرة حيث أظهرت النتائج قيمة الدلالة (sig) للمجال الرابع أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) أي أنه لا توجد فروق دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة، ويُعزى ذلك إلى أنَّ الأفراد بغض النظر عن سنوات خبرتهم بالبنك الذين يعملون فيه لا يختلفون في وجهة نظرهم على وجود مستوى قبول المخاطر في البنوك العاملة في فلسطين.

#### 4.2.2.4 الفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى ثقافة المخاطر تبعاً لمستوى المسمى الوظيفي

جدول (17.4): تحليل متوسطات أفراد العينة

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المجال الرابع مستوى قبول المخاطر في البنوك العاملة في فلسطين	مدير دائرة/فرع	77	1.5260	.465210
	مساعد مدير	5	1.8000	.447210
	مسؤول قسم	46	1.9348	.501210
	موظف	60	1.8000	0.44721
	الدرجة الكلية	188	1.6782	0.49479

جدول (18.4): تحليل التباين الأحادي: ANOVA

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مجال مستوى قبول المخاطر في البنوك العاملة في فلسطين	بين المجموعات	7.800	3	2.600	3.899	06.0
	داخل المجموعات	122.684	184	.667		
	المجموع	130.484	187			

للتأكد من سلامة الفرضية الصفرية رقم (4) تم الاستعانة بفحص التباين الأحادي (ANOVA analysis) لمعرفة إذا كانت الفروقات بين الأوساط الحسابات لها دلالات إحصائية، كما هو مبين في الجدول رقم (18.4).

يبين جدول رقم (18.4). عدم وجود فروقات لها دلالات إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين توقعات الأفراد المستجوبين في الدراسة مستوى قبول المخاطر في البنوك العاملة في فلسطين، تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث أظهرت النتائج أن قيمة الدلالة (sig) للمجال المذكور أعلى من المستوى للدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ )، بمعنى عدم وجود فروقات لها دلالات إحصائية تبعاً لمتغير مسمى الوظيفة، ويُعزى ذلك إلى أن أفراد العينة بغض النظر عن المسمى الوظيفي الخاص بهم، لا يختلفون في وجهة نظرهم على وجود مستوى قبول المخاطر

في البنوك العاملة في فلسطين.

#### 5.2.2.4 الفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى ثقافة المخاطر تبعاً لمستوى المنطقة للتأكد من سلامة الفرضية الصفرية رقم (5) تم الاستعانة بفحص اختبار التباين الأحادي (ANOVA analysis) لمعرفة إذا كانت الفروقات بين الأوساط الحسابية لها دلالات إحصائية حسبما يظهر في الجدول رقم (19.4).

جدول (19.4): تحليل متوسطات أفراد العينة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	المجال
.83561	1.8315	184	المحافظات الشمالية	المجال الرابع مستوى قبول المخاطر في البنوك العاملة في فلسطين
0.00000	1.0000	4	المحافظات الجنوبية	
.83561	1.8315	188	الدرجة الكلية	

جدول (20.4): تحليل التباين الأحادي: ANOVA

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المجال الثاني مجال سبب تغيير البنك	بين المجموعات	2.707	1	2.707	3.940	.049
	داخل المجموعات	127.777	186	.687		
	المجموع	130.484	187			

للتأكد من سلامة الفرضية الصفرية رقم (5) تم الاستعانة بفحص اختبار التباين الأحادي (ANOVA analysis) لمعرفة إذا كانت الفروقات بين الأوساط الحسابية لها دلالات إحصائية حسب ما هو موضح في الجدول رقم (20.4).

يبين الجدول رقم (19.4) عدم وجود فروقات لها دلالات إحصائية عند مستوى الدلالة

الإحصائية ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين توقعات الأفراد المستجوبين في الدراسة مستوى قبول المخاطر في البنوك العاملة في فلسطين، تبعًا لمتغير المنطقة حيث أظهرت النتائج أنَّ قيمة الدلالة (sig) للمجال المذكور أعلى من المستوى للدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بمعنى عدم وجود فروقات ذات دلالات إحصائية تبعًا لمتغير المنطقة، ويُعزى ذلك إلى أنَّ أفراد العينة بغض النظر عن المنطقة التي يعملون بها لا يختلفون في وجهة نظرهم على وجود مستوى قبول المخاطر في البنوك العاملة في فلسطين.



## الخلاصة

### أولا النتائج

ربما تكون أهم نتيجة لهذه الدراسة هي أن هناك تأثيراً إيجابياً ملحوظاً لوجود ثقافة إدارة المخاطر على جميع جوانب الأداء الإداري والمالي. وهذا يتماشى مع الدراسات السابقة التي أجريت بعد الأزمة المالية العالمية لتحديد أسباب الأزمة. لأنّ عدم كفاءة أو وجود ثقافة مكتملة لإدارة المخاطر تعني وجود أداء تنظيمي ومالي سلبي. وبالتالي وجود ثقافة قوية لإدارة المخاطر يعتبر متغيّر مهم في تحقيق الأداء التنظيمي والمالي المستدام. حيث كشفت نتائج الدراسة أنّ ثقافة إدارة المخاطر لها تأثير كبير على الأداء الإداري والمالي. لذلك لا بد من تعزيز وتقوية ثقافة إدارة المخاطر كوسيلة لتحقيق أداء تنظيمي (مالي وإداري) مستدام. ويجب على متخذي القرار الدفع باتجاه المزيد من الاهتمام بثقافة المخاطر.

**مما ورد أعلاه من الممكن تلخيص نتائج البحث بشكل مفصل كما يلي:**

1. أظهرت النتائج أنّ وعي الإدارة العليا عامل أساسي لإدارة المخاطر بشكل فعال ومنهجي ومدرّس.
2. أظهرت النتائج أنّ المؤشر الأهم والأكثر ارتباطاً بأداء البنك هو وجود مستوى عال من المعرفة والإدراك لدى الإدارة العليا لقبول المخاطر وكيفية التحوط لها.
3. أظهرت النتائج أنّ عملية التدريب والتعليم والتوعية بأهمية إدارة المخاطر ووجود ممارسات فاعلة لإدارة المخاطر له دور كبير في زيادة ثقافة المخاطر في القطاع البنكي.
4. إنّ وجود رؤية واضحة لدى الإدارة العليا بكيفية إدارة مخاطرها العامة والخاصة وكذلك أخذ الإدارة العليا للمخاطر المحتملة بعين الاعتبار عند رسم خططها الاستراتيجية له أثر كبير على الأداء المالي للمصارف حيث أظهرت النتائج أنّ هناك علاقة طردية قوية بين هذه المتغيرات والأداء المالي للمصرف.
5. إنّ وجود إجراءات وعقوبات إدارية في البنك للموظفين بمختلف مستوياتهم والذين يعرّضون البنك لمخاطر عالية أثر مهم في الأداء الإداري للمصارف حيث أظهرت النتائج أنّ هناك علاقة طردية قوية بين هذه المتغيرات والأداء الإداري للمصرف.
6. هناك أثر إيجابي واضح بين مستوى ثقافة المخاطر الموجود في البنوك التقليدية والبنوك

الإسلامية العاملة في فلسطين والأداء المالي والأداء الإداري حيث يبيّن النتائج وجود مستوى مقبول من ثقافة المخاطر لدى البنوك العاملة في فلسطين بغض النظر عن نوع البنك سواء كان إسلاميًا أم تجاريًا.

7. يبيّن النتائج أنّ القطاع البنكي بشكل عام لديه إطار كامل لإدارة مخاطره بحيث يعتمد عليه في تحديد مستويات مخاطره وكيفية الاحتياط لها من خلال وضع المنهجيات اللازمة لتحديد المخاطر المقبولة والإجراءات التصحيحية اللازم اتخاذها للحد منها.

8. إنّ وجود ثقافة مخاطر قويّة يؤدي إلى تعزيز أهداف البنك ورؤيته المستقبلية والالتزام بالمعايير الصادرة عن لجنة بازل للإشراف والرقابة البنكية.

9. أظهرت النتائج أنّ تعزيز الإدارة العليا لمفهوم ثقافة المخاطر لدى موظفيها يساهم في رفع مستوى الأداء المالي والإداري للمصرف.

10. أظهرت النتائج ضرورة القيام بإصدار تقارير رقابية تُوضّح المخاطر التي يتعرّض لها البنك والتي يتوجب إرسالها للإدارة العليا لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

11. أظهرت النتائج بأنّ هناك اختلاف بين المخاطر التي من الممكن أن تتعرّض لها البنوك الإسلامية عن تلك التي تتعرض لها البنوك التقليدية حيث إنّّه على الرغم من وجود مخاطر مشتركة بين القطاعين تتمثل في مخاطر نسب السيولة التي يتوجب الالتزام بها والالتزام البنوك الإسلامية بما جاء في توصيات لجنة بازل إلّا أنّها راعت طبيعة أعمالها المختلفة عن البنوك التقليدية من خدمات وعقود وصيغ العقود التي تبرمها وغيرها.

12. إنّ إدارة المخاطر في البنك هي مسؤولية كل موظف مهما اختلف مستواه الإداري ولا تقتصر على مستوى الإدارة العليا أو الإدارة التنفيذية أو دائرة المخاطر.

13. التزام الموظفين والإداريين بكافة مبادئ وقيم البنك ومستوى المخاطرة المتعلقة بأعمالهم من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار في نظام المكافآت والخوافر لدى البنك.

14. أظهرت النتائج أنّ وجود مؤشر ومنهجية واضحة لإدارة المخاطر وإطار متكامل يساعد البنك على تطوير وإدارة مخاطره.

15. أظهرت النتائج أهمية مواءمة القرارات الصادرة عن دائرة المخاطر وأهداف وحدات الأعمال وذلك من أجل تعزيز أهداف البنك وأدائه المالي.

16. أظهرت النتائج ضرورة وجود تنسيق فاعل بين السلطات الرقابية والبنوك للحدّ من

المخاطر المحتملة للمخاطر التي يتعرض لها القطاع البنكي.

17. أظهرت النتائج أنَّ مستويات البنوك بشكل عام لقبول المخاطر هي مستويات حذرة، لديها مستوى منخفض لقبول المخاطر يستثمر في المشاريع بشكل مُتحمّس وعميق ويكون لديها تخوفات من المخاطر المتعلقة بها.

18. أظهرت النتائج أهمية تطبيق إطار الحوكمة في إدارة المخاطر لما له أهمية في تزويد الإدارة العليا بمعلومات وبيانات واضحة تمكنهم من اتخاذ القرارات اللازمة والصائبة للتحوط من المخاطر المحتملة.

19. هناك إجماع لدى كل من البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية بوجود أثر لثقافة إدارة المخاطر على الأداء المالي والإداري للبنك.

20. أظهرت النتائج، أنَّ هناك إجماع لدى أفراد العينة بوجود مستوى مقبول من المخاطر في البنوك التقليدية والإسلامية بغض النظر عن المسمى الوظيفي الخاص بهم أو المنطقة التي يعملون بها، فهم لا يختلفون في وجهات نظرهم على وجود مستوى قبول المخاطر وأهميته في البنوك العاملة في فلسطين.

#### ثانيًا: التوصيات

بناءً على نتائج البحث والدراسة والآثار المترتبة عليها، نرى أنَّه من المناسب اقتراح عدد من التوصيات لوضعها أمام متخذي القرار والمدراء التنفيذيين، وإدارات المخاطر وأصحاب المصلحة الآخرين لأخذها بالاعتبار عند بناء ثقافة إدارة المخاطر في المؤسسة لتنعكس إيجاباً على الأداء المالي والإداري، وهذه التوصيات تشمل ما يلي:

- حتّ متخذي القرار والمدراء التنفيذيين في البنوك على تعزيز ثقافة إدارة المخاطر في البنك. كذلك، ومشاركة كل موظف في تعزيز وإرساء وجود وتطوير ثقافة إدارة المخاطر.
- أخذ ثقافة المخاطر في الاعتبار عند تطوير استراتيجيات الأداء لأنَّ وجودها يلعب دوراً حاسماً ومهماً في الأداء المؤسسي المالي والإداري.
- على الإدارة العليا وبما فيها مجلس الإدارة أن تؤدي دوراً نشطاً في تطوير وخلق ودعم وجود ثقافة إدارة مخاطر فعّالة.
- عند فحص وتقييم أداء الأعمال يجب عدم استثناء التدابير والمقاييس غير المالية كونها



تؤدي دورًا أساسيًا في الأداء العام والمستدام للأعمال.

- يجب أن يكون لدى المؤسسات مؤشرات أداء لتقييم تطور ثقافة إدارة المخاطر فيها والتأكد من عكسها في أعمال المؤسسة.

- يجب دائمًا تطوير ثقافة إدارة مخاطر فعّالة مع الأخذ بعين الاعتبار القيمة الاستراتيجية للمؤسسة.

- هذه الأطروحة لها حدودها الخاصة، لأنه من الصعوبة بمكان أن تغطي جميع جوانب ثقافة إدارة المخاطر وأثرها على الأداء التنظيمي بشكل عام. من هنا، فإنه من المناسب تحويل هذه القيود إلى مقترحات بحثية مستقبلية، والتي بدورها ستلقي المزيد من الضوء على المجالات المهمة لهذا البحث والتي تم تحديدها من خلال تحليل ومناقشة نتائج الدراسة وتشمل:

- مشروع بحثي مستقبلي لدراسة محددات ثقافة المخاطر عبر مجالات الأعمال الأخرى مثل المصانع مع التركيز بشكل أكبر على تأثيرها على الأداء المالي والإداري.

- لترسيخ ثقافة مخاطر فعّالة في ممارسات البنك/ المؤسسة، فإنه يتوجب على البنك أن يسعى للوصول إلى خلق حالة من الثقافة الذكية للمخاطر. وهذا يعني ضمناً أن كل فرد في المؤسسة على مستوى عالٍ من الفهم والإدراك لنهج المخاطر المتبع في البنك وأن يتحمل المسؤولية الشخصية لإدارة المخاطر في كل ما يقوم به من أعمال وتشجيع الآخرين على اتباعه. كذلك أن تشجع أنظمة إدارة البنك والمعايير السلوكية المعتمدة الموظفين على اتخاذ القرارات الصحيحة المتعلقة بالمخاطر وإظهار السلوك المناسب الذي يدرك المخاطر. وللقيام بذلك، مجالس الإدارة والإدارة العليا ليست مسؤولة فقط عن تحديد "شهية قبول المخاطر" ولكن أيضاً مسؤولة عن تنمية الوعي بالمخاطر على مستوى المؤسسة ككل وعلى جميع المستويات الإدارية.

- تغيير النهج الذي تتبعه البنوك في عملياتها فيما يتعلق بإدارة المخاطر والقيام بإجراء عملية تحول تؤدي إلى إحداث نقلة في الثقافة المؤسسية المتعلقة بإدارة المخاطر الحالية بحيث تتحول من ثقافة تفادي المخاطر إلى ثقافة تحمّل المخاطر بشكل مبني على أساس تبني ثقافة إدارة المخاطر من جميع المستويات الإدارية وتكون جزءاً لا يتجزأ من اتخاذ القرارات.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أبو بكر، عيد والرفاعي، غالب والقاضي، محمد بدوي. استراتيجية إدارة المخاطر المالية في البنوك التجارية: دراسة تحليلية من منظور تأميني مع الإشارة إلى التجربة المصرية في إدارة مخاطر لتشغيل. القاهرة: مجلة جامعة الزيتونة، 2012.
- أبو محميد، موسى. مخاطر صيغ التمويل الإسلامي وعلاقتها بمعياري كفاية رأس المال للمصارف الإسلامية من خلال معيار بازل II. أطروحة دكتوراه، عمان: الأكاديمية العربية للعلوم البنكية، 2008م.
- اتحاد البنوك العربية، إدارة الأصول ومخاطر التمويل في العمل البنكي التجاري والإسلامي اتحاد البنوك العربية، بيروت: 2002م.
- اتحاد البنوك العربية، بحوث في مقررات لجنة بازل الجديدة وأبعادها بالنسبة للنسبة للمصارف المصرفية العربية، اتحاد البنوك العربية، بيروت: 2003م.
- اتحاد البنوك العربية، دليلك إلى إدارة المخاطر البنكية، اتحاد البنوك العربية، بيروت: 2005م.
- أحمد سعيد العز عزي شهاب. إدارة البنوك الإسلامية، الطبعة الأولى، الأردن: دار النفائس للنشر والتوزيع، 2012.
- إدارة البحوث والدراسات، بازل 3. إدارة البحوث ومركز البيانات والمعلومات، موسوعة بازل 2: دليلك إلى التعديلات على بازل 2 لمواجهة الأزمة المالية العالمية. اتحاد البنوك العربية، لبنان: 2010.
- براني أبو شهد عبد الناصر. إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، الطبعة الأولى، الأردن: دار النفائس للنشر والتوزيع، 2013.
- بوجلال، محمد، وشوقي، يورقة. تكلفة التمويل في البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية "دراسة مقارنة"، السعودية: مجلة جامعة الملك عبد العزيز، م23، ع2، ص: 23 - 12.
- تركي ملحم. إدارة مخاطر الائتمان في البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية في الأردن، الأردن: المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ع (2)، م (1)، 2016.
- جامعة القدس المفتوحة. إدارة مخاطر الائتمان، عمان: جامعة القدس المفتوحة، ط1،

2006م.

حماد، حمزة. مخاطر الاستثمار في البنوك الإسلامية، ط1، عمان: دار النفائس للنشر والتوزيع،

2008م.

حمد، محمد فرج والفخاخري، الصالحين قاطش. محددات الهيكل التمويلي للبنوك التجارية دراسة تطبيقية على بنوك تجارية بريطانية)، ليبيا: مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، ع1، ص 2-32، 2012.

حمزة اللقيطي حمزة غريب. إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية - دراسة ميدانية -، مداخلة مقدمة إلى ملتقى أسس وقواعد النظرية المالية الإسلامية، جامعة سطيف، الجزائر، 2009.

حنفي، عبد الغفار. الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، الطبعة الأولى، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2002.

خان، طارق الله. وحبيب، أحمد. إدارة المخاطر: تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية. ترجمة بابكر أحمد. جدة: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، 2003 م. خصاونة، أحمد سليمان. البنوك الإسلامية، مقررات لجنة بازل - تحديات العولمة - استراتيجية مواجهتها، جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، ط1، إربد، الأردن: 2008 م.

دوابة، أشرف. التمويل البنكي الإسلامي، الطبعة الأولى، القاهرة: دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، 2015.

الذنيبات، سلمان. إدارة البنوك التجارية، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر، 2012.

الراوي، خالد وهيب. إدارة المخاطر المالية، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009م. الراوي، خالد وهيب، إدارة العمليات المصرفية، الطبعة الثانية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2003.

رضوان، حسن. المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر ودور الهندسة المالية في صناعة أدواتها (دراسة مقارنة بين النظم الوضعية وأحكام الشريعة الإسلامية). الطبعة الأولى، مصر: دار النشر للجامعات، 2005م.

رمضان، زياد وجودة، محفوظ. الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2013.

سفر، أحمد. البنوك الإسلامية، العمليات، إدارة المخاطر، والعلاقة مع البنوك المركزية والتقليدية، اتحاد البنوك العربية، بيروت، لبنان: 2005م.  
سلطة النقد الفلسطينية. إدارة المخاطر والمحفظة الائتمانية، منشورات سلطة النقد الفلسطينية، 2001.

السويلم، سامي. التحوط في التمويل الإسلامي، ط 1، جدة: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، البنك الإسلامي للتنمية، 2007 م.

شابرا، عمر، وطارق الله، خان. الرقابة والإشراف على البنوك الإسلامية، ورقة مناسبات رقم 3، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة: المملكة العربية السعودية، 2000م.  
شاهين، علي عبد الله وصباح، بهية مصباح. أثر إدارة المخاطر على درجة الائتمان في الجهاز المصرفي الفلسطيني، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011.

الشمري، صادق. استراتيجية إدارة المخاطر البنكية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التقليدية، ط 1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013م.

الشيخ حسن، ماهر. قياس ملاءة البنوك الإسلامية في ظل المعيار الجديد لكفاية رأس المال. بحث مقدم إلى المؤتمر العالمي الثالث للاقتصاد الإسلامي، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، 2004م.

عبد الباسط، جلال. الواقع التطبيقي لمعيار كفاية رأس المال للمؤسسات المالية الإسلامية (دراسة حالة الجهاز البنكي). ملتقى الخرطوم للمنتجات المالية الإسلامية، السودان: 2012 م.

عبد المنعم عاطف وآخرون. تقييم وإدارة المخاطر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، 2008.

عبد الناصر براين أبو شهد. إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، الأردن: دار النفائس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014.

عثمان، محمد داود. أثر مخفضات مخاطر الائتمان على قيمة البنوك، أطروحة دكتوراه، الأردن، عمان، 2001.

العجلوني، محمد. البنوك الإسلامية، أحكامها ومبادئها وتطبيقاتها البنكية، الطبعة الأولى، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008م.

عرفة، سيد. إدارة المخاطر الاستثمارية، ط1، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2009م.  
عزمي سلام أسامة ونوري موسى شقري، إدارة المخاطر والتأمين، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2007.

العلواني، ميل. تقييم أداء المصارف التجارية باستخدام نسب السيولة والربحية وإدارة المخاطر بالتطبيق على مصرف الموصل للتنمية والاستثمار، مجلة تنمية الرافدين، العدد (85)، المجلد (29).

عمر محمد فهد شيخ عثمان. إدارة الموجودات والمطلوبات لدى المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية (دراسة تحليلية تطبيقية مقارنة)، أطروحة دكتوراه في الفلسفة والعلوم المالية والمصرفية، جامعة دمشق، سوريا، الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية، 2009.  
عوض الله، حمدان والفولي، علي. المدخل إلى إدارة البنوك التجارية، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.

عويضة، محمد عدنان، نظرية المخاطرة في الاقتصاد الإسلامي. المعهد العالمي للفكر الإسلامي، الولايات المتحدة الأمريكية: 1431 هـ / 2010 م .

عيسى، مهند. إدارة مخاطر المحافظ الائتمانية، ط1، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2010م.

فتوح، محمد علي. مدى إدراك العاملين في البنوك الإسلامية لمخاطر السوق في عمان. المجلة الأردنية للعلوم الاقتصادية والإدارية م (17)، ع (1)، 2018.

فليح، حسن. البنوك الإسلامية. ط1، جدار للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث 2006م.  
الكراسنة، إبراهيم. أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر. صندوق النقد العربي، أبو ظبي: 2006 م.

اللجنة العربية للرقابة البنكية، الدعامات الثلاثية لاتفاق بازل 2 "انضباط السوق". صندوق النقد العربي، أبو ظبي: 2006م.

مجلس الخدمات المالية الإسلامية IFSB، معايير الإفصاحات لتعزيز الشفافية وانضباط السوق للمؤسسات (عدا مؤسسات التأمين الإسلامية/ التكافل) التي تقتصر على تقديم

خدمات مالية إسلامية، ديسمبر 2007م

مجلس الخدمات المالية الإسلامية، المبادئ الإرشادية لإدارة المخاطر للمؤسسات (عدا المؤسسات التأمينية) التي تقتصر على تقديم خدمات مالية إسلامية.: ديسمبر 2005م، 21.

محمود الزبيدي حمزة. إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2000.

معتوق جمال. إدارة المخاطر المالية في ظل منتجات الهندسة المالية- دراسة مقارنة بين سوقين ماليين-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016.

المغربي، عبد الحميد. الإدارة الاستراتيجية في البنوك الإسلامية. الطبعة الأولى، بحث رقم 66، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة: المملكة العربية السعودية 2005م. المناعي، جاسم. إدارة المخاطر التشغيلية وكيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها. صندوق النقد العربي، أبو ظبي 2018م.

موسى، شقيري، وآخرون. إدارة المخاطر، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2012م.

موقع البنك الإسلامي الفلسطيني. <https://www.islamicbank.ps/>

الوادي، محمود حسين. البنوك الإسلامية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية. الأردن، دار المسيرة 2007م.

وهيب الراوي خالد. إدارة العمليات المصرفية، الطبعة الثانية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2003.

## ثانيا: المراجع الأجنبية

- Anthony Wood, Anya Lewis, *Risk culture development and its impact: the case of the Caribbean Development Bank*, International Journal of Business and Economic Development, Vol. 6 Number 1
- Apostolik, Ritchard. & Others. *Foundation of Banking Risk*. 10<sup>th</sup> ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 2009.
- Ben Bouheni, Faten, Chantal Ammi & Aldo Levy. *Banking Governance Performance & Risk Taking: Conventional Banks Vs Islamic Banks*. 1<sup>st</sup> ed. ISTE Ltd & John Wiley & Sons, Inc. 2016.
- Bessis, Joel. *Risk Managment in Banking*. 3<sup>th</sup>ed. United Kingdom: John Wiley & Sons, Inc. 2010.
- Committee on Banking Supervision Bank for International Settlements, 2006.
- Cruz, Marcelo. & Others. *Fundamental Aspects of Operational Risk & Insurance Analytics*. 10<sup>th</sup> ed., New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 2015.
- Elgari, M.A. Credit Risk in Islamic Banking and Finance, Islamic Economic Studies, 2003.
- EY, *Developing effective and sustainable risk cultures in Banks*, Viewpoints, Tapestry Networks, May 2014.
- Fahmy, Pacinthe A. *Overview of Lending Concepts: Approaches to Risk Assessment*, V.I.
- Fahmy, Pacinthe A. *Overview of Lending Concepts: Approaches to Risk Assessment*, V. II.
- Farah Salwati Ibrahim, Muneera Esa, *A Study on Enterprise Risk Managment and Organizational Performance: Developer's Perspective*, International Journal of Civil Engineering and Technology, October 2017, Vol. 8, No. 10.
- Hopkin, Paul, *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating, and implementing effective risk management*, India: Replika Press Pvt Ltd, 2010.
- K. Padayachee, *Risk culture assessment of a financial services organization*, North-West University, 2016.

Mark, Ripley, *the Orange Book Management of Risk - Principles and Concepts*, Crown, UK, 2023.

Musa, Taher. *Modern Risk Management In banking and finance*, Beirut, Union of Arab Banks, 2004.

Salman Saleem, Zain-Ul-Abideen, *do effective risk management affect organizational performance*, European Journal of Business and Management, Vol 3, No. 3.

Skipper, Harold, and W. Jean kwon. *Risk Management & Insurance: Perspective in a global economy*, 1<sup>st</sup> ed. UK: Blackwell Publishing Ltd., 2007.

Sleimia Mohammad, *Effects of risk management practices on banks' performance: An empirical study of the Jordanian Banks*, Faculty of Business and Economics, Palestine Technical University- Kadoorie, 2019.

Wadesango Newman, and others, *The Effectiveness of Risk Management Systems on Financial Performance in a Public Setting*, Academy of Accounting and Financial Studies Journal, Volume 22, Issue 4, 2018.



## السيرة الذاتية

الاسم: إبراهيم محمد عطية أبو علبة

الوظيفة: مدير المخاطر وأمن المعلومات

التعليم:

\* طالب دكتوراة اقتصاد إسلامي، جامعة إسطنبول صباح الدين زعيم/تركيا.

\* ماجستير إدارة أعمال (MBA)، جامعة بيرزيت/ فلسطين

\* بكالوريوس إدارة أعمال، جامعة بيرزيت/ فلسطين.

بلد الإقامة: فلسطين

الخبرات:

\* مدرب إقليمي ودولي معتمد في إدارة المخاطر والأمن السيبراني.

\* عضو في فريق إدارة الأزمات/ فلسطين.

\* مدرس ومدرب في المعهد البنكي الفلسطيني.

\* عضو في لجان التحقيق المختصة بأمن المعلومات والهجوم الإلكتروني.

\* مؤسس جمعية محترفي إدارة المخاطر / فلسطين.

\* كاتب وباحث في إدارة المخاطر وأمن المعلومات.

\* معدّ ومقدم العديد من الدبلومات والمواد التدريبية ذات العلاقة بإدارة المخاطر وأمن

المعلومات.

الشهادات:

\* شهادة دبلوم خبير تزوير (الكلية الدولية في لندن).

\* Certified ISO 22301 Lead Implementer

\* ISO22301 Provisional Implementer

\* CDFE (Certified Digital Forensics Examiner)

\* Certified Risk Specialist

\* Certified Ethical Hacker

\* Certified Operational Risk Executive

\* Certified Fraud Examiner

## الملاحق

### الاستبيان

أثر ثقافة المخاطر على الأداء المالي والإداري للمصارف العاملة في فلسطين: دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والتقليدية

إبراهيم أبو علبة

القسم الأول: معلومات عامة

نوع البنك:

(1) ☐ بنك إسلامي

(2) ☐ بنك تجاري

الخبرة العملية داخل البنك:

(1) ☐ أقل من سنة

(2) ☐ من 1-5 سنوات

(3) ☐ من 6-10 سنوات

(4) ☐ من 11-15 سنة

(5) ☐ أكثر من 15 سنة

الخبرة العملية في إدارة المخاطر

(1) ☐ سنة

(2) ☐ سنة - ثلاث سنوات

(3) ☒ أكثر من ثلاث سنوات

المسمى الوظيفي:

(1) ☐ مدير دائرة/فرع

(2) ☐ مساعد مدير

(3) ☐ مسؤول قسم

(4) ☒ موظف

المنطقة:

(1) ☐ الشمال

(2) ☐ الجنوب

(3) ☐ الوسط

المستوى التعليمي:

(1) ☐ دبلوم

(2) ☐ بكالوريوس

(3) ☐ دراسات عليا

التخصص

(1) ☐ إدارة الأعمال

(1) ☐ علوم مالية ومصرفية

(2) ☐ محاسبة

(3) ☐ اقتصاد

(4) ☐ غير ذلك ويرجى تحديد التخصص

القسم الثاني

يظهر هذا القسم عن أثر إدارة المخاطر على الأداء المالي للمصرف، يرجى تحديد الإجابة الملائمة لكل بند من البنود المذكورة وذلك من خلال اختيار (موافق بشدة، موافق، محايد، أعارض، أعارض بشدة) مقابل كل من البنود المدرجة في الجدول التالي:

#	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
	لدى البنك إطار كامل لإدارة المخاطر.					
	لدى البنك إطار فاعل لإدارة المخاطر.					
	الإدارة العليا على وعي تام بكيفية إدارة مخاطرها العامة والخاصة.					
	لدى الإدارة العليا رؤية واضحة بكيفية إدارة مخاطرها العامة والخاصة.					
	تأخذ الإدارة العليا بعين الاعتبار المخاطر المحتملة عند رسم خططها الاستراتيجية.					
	تقوم المستويات الإدارية العليا، بتحديد مستوى المخاطر المقبول لدى البنك "risk appetite".					
	الإدارة العليا تسعى لتحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال					

					تحديد وقياس ومراقبة لمخاطر المحتملة.
					تأخذ الإدارة العليا التوصيات الصادرة عن إدارة المخاطر على محمل الجد.
					تعتبر المؤشرات الائتمانية والمالية كمؤشر كفاية رأس المال ومؤشر نسبة تغطية السيولة من أحد المؤشرات على أداء البنك المالي وفدريته على مواجهة المخاطر المحتملة.
					يقوم البنك باتخاذ إجراءات تصحيحية في حال انخفاض المؤشرات المالية عن المستوى المقبول.
					تلتزم البنوك بالمعايير الصادرة عن لجنة بازل والمتعلقة بكفاية رأسمال.
					تعتبر اختبارات فحص التحمل المالي من الأدوات المهمة لتقييم المخاطر المالية (مخاطر السيولة والسوق والائتمان والتشغيلية).
					تقوم الإدارة العليا بدراسة التوصيات الصادرة عن اختبارات فحص التحمل.
					تقوم الإدارة العليا بإجراء ما يلزم لتمويل أو إعادة تصويب المؤشرات بناء على السيناريوهات المتشددة التي تم افتراضها في اختبارات التحمل وتعتمد عليها عند وضع أهدافها الاستراتيجية.
					تقوم إدارة المخاطر في مراقبة الوضع الحالي للمصرف.
					توضح إدارة البنك كيفية الاستجابة للصدمات المحتملة من خلال دراسة المؤشرات ووضع السيناريوهات المختلفة للتحوط لأي مخاطر محتملة.
					تعزز الإدارة العليا لمفهوم ثقافة المخاطر لدى موظفيها يساهم في رفع مستوى الأداء المالي والإداري للمصرف.
					يؤدي وجود ثقافة مخاطر قوية إلى تعزيز أهداف البنك ورؤيته المستقبلية.
					يوجد ربط ما بين نظام المخاطر والطريقة المستخدمة في زيادة ربحية البنك.
					تقوم السلطات الرقابية بالتدخل الفوري في حال وجود أي مؤشرات سلبية تؤثر على أداء البنك المالي.

					يتوفر مبدأ الشفافية والإفصاح عن المخاطر التي يتعرض لها البنك ويتم تحديد الاستراتيجيات اللازمة لمواجهتها والحد منها.
					هناك تناغم بين القرارات الصادرة عن إدارة المخاطر وتلك الصادرة عن وحدات الأعمال.
					يقوم البنك بإدارة ومراقبة مخاطر بشكل محكم وفعال.
					يقوم البنك بإدارة متخاطره بشكل منهجي ومدروس.
					الإدارة العليا على وعي تام بضرورة الحاجة لعملية مستمرة لتحديد المخاطر، وتأمينها ومراقبتها وتخفيفها والتحكم بها.
					هناك ربط بين مؤشرات المخاطر التي يتعرض لها البنك والمؤشرات المالية الأخرى مثل رأس المال العامل، الربحية ومعدل النشاط ونسب السيولة ونسبة المديونية والرفع المالي.
					يعتمد البنك مؤشرات رئيسية للمخاطر تمكن من مراقبة محتوى المخاطر الاستراتيجية.
					يقوم البنك بتطوير مناهج مناسبة لتحديد وتخفيف المخاطر بشكل مستمر.
					يقوم البنك بإصدار تقارير رقابية توضح المخاطر التي يتعرض لها البنك ويتم رفعها للإدارة العليا لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
					يسعى البنك دائماً للحد من التركيز في محفظته الائتمانية من خلال التنوع في منح الائتمان يعتبر التنوع في المحافظ الائتمانية أحد مخففات التركيز.
					تقوم الإدارة العليا بمعالجة نقاط الضعف في الأدوات الرقابية لديها ووضع الخطط الملائمة لتطويرها.
					وجود خطط فاعلة لإدارة الأزمات من خلال مراقبة الوضع المالي الحالي للمصرف ووضع الإجراءات الملائمة للاحتياط لأي مخاطر محتملة.
					المنهجيات المتبعة لإدارة المخاطر في البنوك الإسلامية مختلفة عن تلك المتبعة في البنوك التقليدية وذلك لاختلاف أنواع المخاطر المرتبطة بها.

					تعتقد أن المخاطر التي ممكن أن تتعرض لها البنوك الإسلامية تختلف عن تلك المخاطر التي من الممكن أن تواجهها البنوك التقليدية.
					تعتقد أن البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية حريصة على الأداء المالي لديها وتقوم بإجراءاتها لمواجهة المخاطر المحتملة.
					تعتقد أن البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية حريصة على الأداء المالي لديها وتقوم بإجراءاتها لمواجهة المخاطر المحتملة.

### القسم الثالث

يظهر هذا القسم أثر إدارة المخاطر على الأداء الإداري للمصرف، يرجى تحديد الإجابة الملائمة لكل بند من البنود المذكورة وذلك من خلال اختيار (موافق بشدة، موافق، محايد، أعارض، أعارض بشدة) مقابل كل من البنود المدرجة في الجدول التالي:

#	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	أعارض	أعارض بشدة
	الأدوار والمسؤوليات واضحة ومفهومة لجميع المستويات الإدارية في البنك					
	تعزيز الإدارة العليا لمفهوم ثقافة المخاطر لدى موظفيها يساهم في رفع مستوى الأداء المالي للمصرف					
	تعزيز الإدارة العليا لمفهوم ثقافة المخاطر لدى موظفيها يساهم في رفع مستوى الأداء الإداري للمصرف					
	يقوم البنك بإصدار تقارير رقابية توضح المخاطر التي يتعرض لها البنك ويتم رفعها للإدارة العليا لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.					
	تقوم الإدارة العليا بمعالجة نقاط الضعف في الأدوات الرقابية لديها ووضع الخطط الملائمة لتطويرها.					
	مدير المخاطر هو المسؤول عن إدارة المخاطر في البنك /البنك ودوره يتمحور حول تقييم مخاطر البنك بشكل فاعل دون انحياز					
	تطبيق إطار الحوكمة في إدارة المخاطر يدل على أن					

					المعلومات والبيانات التي يتم تزويد الإدارة العليا بها واضحة وتمكنهم من اتخاذ القرارات اللازمة والصائبة
					يجب أن تحدد الأدوار والمسؤوليات والمخاطر لكل وحدة من وحدات الأعمال في البنك
					يعقد البنك دورات تدريبية في إدارة المخاطر لكل المستويات الإدارية في البنك
					نظام المكافآت والحوافز لدى البنك/البنك يأخذ بعين الاعتبار التزام الموظفين والإداريين كافة بمبادئ وقيم البنك/البنك ومستوى المخاطرة المتعلقة بأعمالهم
					يتم فرض العقوبات الإدارية للموظفين الذين يعرضون البنك /البنك لمخاطر عالية
					يقوم البنك بأخذ الدروس المستفادة من الأحداث التي يتعرض لها لمنع تكرارها
					إدارة المخاطر مسؤولية كل موظف في البنك/البنك
					تقييم المخاطر الحالية واخذ الدروس والعبر مؤشر على وجود ثقافة مخاطر عالية لدى البنك /البنك
					هناك ربط بين مؤشرات المخاطر التي يتعرض لها البنك والمؤشرات غير المالية الأخرى مثل شكاوى المعتمدين، الاستقلالات المتلاحقة، عدم الالتزام بالمتطلبات الرقابية
					الموظفين بمختلف مستوياتهم الإدارية على وعي ودراية بدور ثقافة المخاطر بأداء البنك الإداري

## القسم الرابع

يبين هذا القسم المؤشرات التي تظهر الارتباط بين وجود ثقافة لمخاطر عالية لدى البنك أداء البنك بناء على خبرتك يرجى تحديد ما هي أكثر المؤشرات أهمية في توضيح أثر الارتباط على الأداء من خلال اختيار الرقم (1) لأكثر المؤشرات أهمية والرقم (5) لأقلها أهمية.

المؤشر	1	2	3	4	5
وجود إطار متكامل يساعد البنك على تطوير وإدارة مخاطر بشكل فاعل					
وجود مستوى عالي من المعرفة والإدراك لدى الإدارة العليا لقبول المخاطر وكيفية الاحتياط لها					

					المواءمة بين القرارات الصادرة عن دائرة المخاطر وأهداف وحدات الأعمال
					توجه البنك للعمل على مبدأ التدقيق المبني على المخاطر
					وجود تدريب وتعليم وتوعية مستمرة بالإضافة إلى ممارسات فاعلة لإدارة المخاطر.
					وجود منهجية واضحة لإدارة المخاطر
					التنسيق الفاعل بين السلطات الرقابية والبنوك للحد من المخاطر المحتملة
					تقييم أهداف البنك بشكل مستمر بحيث يتم تطوير الأهداف بما يتناغم مع المخاطر التي يتعرض لها البنك
					وجود خطط فاعلة لإدارة الأزمات والتي تهدف إلى التحوط للمخاطر المختلفة

### القسم الخامس

هذا القسم يوضح مستويات قبول المخاطر بشكل عام، من وجهة نظرك، يرجى وضع إشارة (x) بجانب أكثر المستويات ملائمة لقبول المخاطر في بنكك

مستويات المخاطر	الإجابات
<b>متحفظ</b> لديه مستوى منخفض جداً لقبول المخاطر وعادة ما يكون لدى هذا المستوى حذر وتحوط ذاتي ولا يعرض عمله للمخاطر	
<b>حذر</b> لديه مستوى منخفض لقبول المخاطر وعادةً ما يكون هذا النمط قلق وانفعالي ويستثمر في المشاريع بشكل متحمس وعميق ويكون لديه خوف وخيبة أمل وإحباط	
<b>مغامر</b> لديه مستوى مرتفع جداً لقبول المخاطر وعادة ما يكون جسور لا يعرف الخوف ويبحث عن التحدي ومتهور ويلجأ إلى تجربة الأشياء التي لم يقم أحد قبله بتجربتها.	
<b>محترس</b> لديه مستوى متوسط لقبول المخاطر وهذا النمط يكون تحليلي، استكشافي، رزين، ويجب عمله، يخطو خطوات راسخة ومحسوبة لا يقدم على خطوات إلا بعد اختبارها	
<b>عفوي</b>	



	<p>لديه مستوى متوسط لقبول المخاطر وهذا النمط لا يمكن التنبؤ به، متحمس، متهور، وينجذب إلى الأفكار بطريقة تلقائية عفوية ولكنه يعتذر عن القرارات المتخذة على عجلة.</p>
--	---

## القسم السادس

ما هي اقتراحاتك لتعزيز ثقافة إدارة المخاطر، بحيث تنعكس على أداء مالي وإداري أفضل للمصرف؟

وشكرا على حسن تعاونكم

تحكيم الاستبانة



## ملحق: تحكيم الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

2021/11/29

### اعتماد المحكمين للاستبانة

تحية طيبة وبعد،

قمنا بالاطلاع على الاستبانة المقدمة من الطالب / إبراهيم محمد عطية أبو علبه بخصوص رسالته الجامعية وعنوانها: أثر ثقافة إدارة المخاطر في أداء البنوك العاملة في فلسطين: دراسة مقارنة بين البنوك التجارية والمصارف الإسلامية.

المقدمة لجامعة صباح الدين الزعيم كأطروحة دكتوراه، وبعد أن قمنا بالتعليق وأبداء الملاحظات عليها، واستجاب الطالب لذلك، وعدّلها بما اقتضاه البحث العلمي، فقد وافقنا عليها. وعلى ذلك نوقع.

متمنين للطالب التوفيق.

اسم المحكم	وظيفته / اختصاصه	توقيعه
د. غريس الخوري	معيدة كلية الأعمال والاقتصاد إدارة موارد بشرية	
د. سيمر يعضون	مدير برنامج ماجستير إدارة الاعمال والاقتصاد الاقتصاد التنموي	
د. منذر نجم	استاذ دكتوراه في الاقتصاد إدارة الأعمال	