جامعة النَّجاح الوطنيَّة
كليَّة الدّراسات العليا

محددات المخاطر التشغيلية للمصارف الإسلامية العاملة في فلسطين

إعداد
دانية ماجد عبد اللطيف جانم

إشراف
د. علاء رزية

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التمويل الإسلامي، من كلية الدراسات العليا، في جامعة النجاح الوطنية، نابلس – فلسطين.

2026

محددات المخاطر التشغيلية للمصارف الإسلامية العاملة في فلسطين

إعداد

دانية ماجد عبد اللطيف جانم

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2026/02/17م، وأجيزت:

د. علاء رزية	
المشرف الرئيسي	**التوقيع**
د. معاذ صالح	
الممتحن الخارجي	**التوقيع**
د. أيمن الدباغ	
الممتحن الداخلي	**التوقيع**

الإهداء

من قال أنا لها "نالها"..... وأنا لها إن أبت رغما عنها أتيت بها

لم تكن رحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان محفوفا بالتسهيلات لكنني فعلتها ونلتها

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، إلى من غرس في روحي مكارم الأخلاق داعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي وملاذي بعد الله إلى فخري واعتزازي (والدي)

إلى من غابت عن ناظري ولم تغب عن قلبي، إلى روح والدتي، رحمها الله تعالى، أهدي هذا العمل، راجيةً من الله أن يجعله نورًا في قبرها، وأن يتقبّله عنها صدقةً جارية.

إلى من يشاركنا حنان الأسرة، إلى من عشنا أسعد اللحظات، إلى نبض البيت وفرحه وسندي في الحياة أخواني وأخواتي

وإلى كل من قدم لي الدعم والمساندة

إليهم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع

الشكر والتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف الخلق وخاتم المرسلين، مُعلم البشرية وقائدها سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن سار على هديه واستن بسنته إلى يوم الدين.

يُسعدني أن أتقدم بخالص الشكر وجزيل العرفان لدكتوري الفاضل: "**علاء رزية**"، على ما قدمه من توجيه ومتابعة لي خلال فترة إنجاز الرسالة، فله مني أطيب الشكر والعرفان.

ويسعدني أن أتقدم بعظيم الامتنان لصرح العلم الشامخ جامعتي العريقة "جامعة النجاح الوطنيـــة"، التـــي شقت طريقا صعبا حتى وصلت إلى هذه المكانة العالية بين صروح العلـــم رئاســـة وعمـــادة وأســـاتذة وإداريين.

الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

محددات المخاطر التشغيلية للمصارف الإسلامية العاملة في فلسطين

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالبة: _____ دانية ماجد عبد اللطيف جانم _____

التوقيع: _____ _____

التاريخ: _____2026/2/17_____

فهرس المحتويات

الإهداء ..... ج

الشكر والتقدير ..... د

الإقرار ..... ه

فهرس المحتويات ..... و

فهرس الجداول ..... ط

فهرس الأشكال ..... ك

فهرس الملاحق ..... ل

الملخص ..... م

الفصل الأول: سياق الدراسة والإطار النظري 1

1.1 مقدمة الدراسة 1

1.2 ماهية المخاطر التشغيلية وآثارها الاقتصادية وأنواعها 3

1.2.1 تعريف المخاطر التشغيلية 3

1.2.2 الآثار الاقتصادية للمخاطر التشغيلية 5

1.2.3 أنواع المخاطر التشغيلية 7

1.3 طبيعة المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية 9

1.3.1 خصوصية المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية 9

1.4 طرق احتساب رأس المال لمواجهة المخاطر التشغيلية وواقع ذلك في البنوك الإسلامية في فلسطين 13

1.4.1 طريقة احتساب رأس المال لمواجهة المخاطر التشغيلية 13

1.2.4 كفاية رأس المال لمواجهة المخاطر التشغيلية في البنوك الإسلامية العاملة في فلسطين 14

1.5 طرق تحوط البنوك الإسلامية العاملة في فلسطين من المخاطر التشغيلية 15

1.6 محددات المخاطر التشغيلية للمصارف الإسلامية العاملة في فلسطين 17

1.6 الدراسات السابقة 22
1.6.1 الدراسات العربية..... 22
1.6.2 الدراسات الأجنبية..... 25
1.6.3 التعقيب على الدراسات..... 26
1.7 مشكلة الدراسة..... 28
1.8 أسئلة الدراسة 29
1.9 أهمية الدراسة..... 30
1.10 أهداف الدراسة..... 31
1.11 فرضيات الدراسة 31
1.12 حدود الدراسة..... 32
1.13 نموذج الدراسة..... 32
الفصل الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها 34
2.1 المقدمة..... 34
2.2 مجتمع الدراسة وعينتها 34
2.3 أداة الدراسة 36
2.4 صدق الأداة..... 37
2.5 ثبات الأداة (الاستبانة)..... 43
2.6 إجراءات الدراسة..... 43
2.7 متغيرات الدراسة..... 44
2.8 المعالجات الإحصائية..... 45
الفصل الثالث: نتائج الدراسة 46
3.1 مقدمة 46
3.2 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة..... 46

3.3 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة 53

الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات..... 55

4.1 المقدمة..... 55

4.2 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة 55

4.3 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة..... 59

4.4 التوصيات..... 61

المراجع العلمية..... 62

الملاحق 65

Abstract..... b

فهرس الجداول

جدول (1): توزيع عينة الدراسة الخاصة بالموظفين في المصارف الإسلامية الفلسطينية حسب متغيراتها الديمغرافية 35

جدول (2): مفتاح تصحيح فقرات الاستبانة تبعاً لمجالاتها حسب مقياس ليكرت الخماسي..... 36

جدول (3): اختبار kmo لبيان نسبة تغطية الفقرات لموضوع الدراسة 38

جدول (4): الصدق العاملي لقياس تشبع المجالات بفقرات الدراسة ((Initial Eigenvalues 39

جدول (5): (مصفوفة المكونات) توزيع فقرات الأداة على المجالات حسب التحليل العاملي (مصفوفة التدوير)..... 41

جدول (6): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Matrix) ارتباط فقرات الأداة مع الدرجة الكلية..... 42

جدول (7): معامل ثبات الأداة الخاصة بأثر المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية الفلسطينية، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، Cronbach's Alpha..... 43

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمجالات محددات المخاطر التشغيلية للمصارف الإسلامية العاملة في فلسطين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي 47

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الأول (مدى توافر الضوابط الخاصة بإدارة وضبط المخاطر التشغيلية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي..... 49

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الثاني (مستوى القدرة على إدارة المخاطر التشغيلية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي 51

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الثالث (تطبيق المعايير الشرعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي 77

جدول (12): مصفوفة بيرسون (Pearson Correlation Matrix) لدلالة العلاقة بين مدى توافر الضوابط الخاصة بإدارة وضبط المخاطر التشغيلية والقدرة على إدراتها في المصارف الإسلامية الفلسطينية 78

جدول (13): مصفوفة بيرسون(Pearson Correlation Matrix) لدلالة العلاقة بين تطبيق المعايير الشرعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية والقدرة على إدراتها في المصارف الإسلامية الفلسطينية 78

فهرس الأشكال

شكل (1): Component Number 40

فهرس الملاحق

ملحق (أ): أسماء المحكمين 65

ملحق (ب): الاستبانة قبل التحكيم 66

ملحق (ج): الاستبانة بعد التحكيم 71

ملحق (د): كتاب تسهيل مهمة 76

ملحق (هـــ): الجداول 77

محددات المخاطر التشغيلية للمصارف الإسلامية العاملة في فلسطين

إعداد

دانية ماجد عبد اللطيف جانم

إشراف

د. علاء رزية

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى محددات المخاطر التشغيلية للمصارف الإسلامية العاملة في فلسطين، كما سعت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين هذه المتغيرات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة تتألف من ثلاثة مجالات و(32) فقرة، وتم التأكد من مؤشرات صدق وثبات أداة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (74) فرداً، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة المتيسرة، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي. وقد أشارت النتائج إلى وجود درجة استجابة كبيرة جداً على مجالات الدراسة الثلاث وعلى الدرجة الكلية من وجهة نظر موظفي المصارف الإسلامية الفلسطينية، ووجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) بين مدى توافر الضوابط الخاصة بإدارة وضبط المخاطر التشغيلية والقدرة على ادارتها في المصارف الإسلامية الفلسطينية، بمعنى كلما زاد مستوى توافر الضوابط الخاصة بإدارة وضبط المخاطر التشغيلية يزداد معها مستوى القدرة على إدارة المخاطر التشغيلية وترتفع. وكذلك وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) بين مدى تطبيق المعايير الشرعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية والقدرة على ادارتها في المصارف الإسلامية الفلسطينية، بمعنى كلما زاد تطبيق المعايير الشرعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية يزداد معها مستوى القدرة على إدارة المخاطر التشغيلية ويرتفع. وتعني زيادة الالتزام بتلك المعايير ودورها في تحسين الأداء الإداري بشكل ملموس؛ وذلك لأن الشريعة الإسلامية الغراء تضع أسساً للشفافية، والعدالة، والمحاسبة (كالحوكمة، والرقابة الشرعية) والوضوح، مما يعزز الثقة بين زبائن البنك وإدارته، ويقلل المخاطر التي تنجم عن التشغيل، ويوفر نموذجاً قوياً لاتخاذ

القرارات السليمة والحكيمة فيما يتعلق بالأمور المالية وإدارتها، مما يرفع من كفـــاءة الإدارة وقـــدرتها على تحقيق الأهداف التي يسعى إليها المصرف الإسلامي ويصبو إلى تحقيقها بنجاح.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فقد خرجت بعدد من التوصيات كان منها ضرورة العمـــل على رفع مستوى القدرة على إدارة المخاطر التشغيلية مع التركيز على رفع مستوى التقنيات التي يعتمد المصرف عليها في كشف المخاطر التشغيلية قبل وقوعها والاهتمام بتدريب الموظفين تـــدريبًا منتظمًـــا حول إدارة المخاطر التشغيلية، وإجراء مزيد من الدراسات حول هذا الموضوع.

الكلمات الدالة: مخاطر تشغيلية، مصارف إسلامية، فلسطين، معايير شرعية.

الفصل الأول

سياق الدراسة والإطار النظري

1.1 مقدمة الدراسة

تُعَدّ المصارف الإسلامية من الركائز الأساسية في البنية المالية لأي اقتصاد، لما تقوم به من دور محوري في تعبئة المدخرات، وتمويل الأنشطة الاقتصادية، وتقديم خدمات مالية متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية. ومع توسع هذه المصارف وتنوّع أنشطتها واتساع قاعدة عملائها، يزداد مستوى الأخطار التي تتعرض لها، الأمر الذي ينعكس مباشرة على كفاءتها واستقرارها المالي. وتشير الأدبيات المصرفية إلى أنّ المخاطر التي تواجه المصارف الإسلامية تُصنَّف عادة إلى: مخاطر مالية، ومخاطر تشغيلية، ومخاطر الدولة، ومخاطر الأعمال. وتبرز المخاطر التشغيلية باعتبارها من أكثر أنواع المخاطر تأثيرًا على استمرارية المصرف، نظرًا لارتباطها المباشر بالعمليات اليومية، والأنظمة الداخلية، والعامل البشري، والبنية التقنية، مما يجعلها أحد أهم مصادر التهديد لاستقرار المصارف الإسلامية وأدائها (الزوالي، 2025).

تنبثق المخاطر التشغيلية من الأنشطة الداخلية للمصرف، بما في ذلك الإجراءات والعمليات اليومية، وتتجلى في مظاهر متعددة مثل الأخطاء البشرية، وضعف الكفاءة الإدارية، وعدم مواكبة الأنظمة التقنية للتطورات الحديثة، إضافة إلى قصور ضوابط الرقابة الداخلية وعدم الالتزام بالمتطلبات التنظيمية والرقابية. وفي السياق الفلسطيني، تشكّل المصارف الإسلامية مكوّنًا أساسيًا من مكونات النظام المالي، إذ تضطلع بدور مهم في دعم التنمية الاقتصادية وفق أحكام الشريعة الإسلامية. وعلى الرغم من تعقيدات البيئة الاقتصادية والسياسية، استطاعت هذه المصارف ترسيخ حضور فاعل ومؤثر في السوق المصرفية الفلسطينية (أبو شربة، 2024).

ومع ذلك، ما تزال المخاطر التشغيلية تشكل أحد أبرز التحديات التي تواجهها، نظرًا لتأثيرها المباشر في كفاءة الأداء المصرفي وسلامة العمليات. ويكتسب تناول هذا الموضوع أهمية متزايدة في ضوء الدور المتعاظم للمصارف الإسلامية والحاجة الملحّة لتعزيز قدرتها على الاستدامة والمرونة التشغيلية في بيئة تتسم بتعدد المخاطر. ويسهم تحسين إدارة هذه المخاطر في رفع مستوى أداء القطاع المصرفي ويدعم ثقة المتعاملين به.

في الحالة الفلسطينية، تمثّل إدارة المخاطر التشغيلية قضية بالغة الأهمية، إذ إن البنوك الإسلامية الفلسطينية تعمل في بيئة مالية واقتصادية فريدة، تتأثر بعوامل محلية مثل الاستقرار السياسي، والتشريعات المصرفية المحلية، وكذلك الأطر الرقابية المرتبطة بمعايير عالمية مثل معايير بازل. في هذا الإطار، دراسة مثل "إدارة المخاطر بين البنوك الإسلامية والتقليدية في ضوء معايير بازل الدولية لمصارف فلسطين" تُظهر أن هناك حاجة ماسة لتقييم مدى تطبيق هذه المعايير داخل البنوك الفلسطينية (أبو شربة، 2024).

كما أن الأطر التنظيمية المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية في فلسطين بحاجة إلى بحث معمّق: فعلى سبيل المثال، هناك دراسات محلية تتناول طبيعة المخاطر التشغيلية في البنوك الفلسطينية ضمن متطلبات بازل، وهو ما يدل على وجود وعي أكاديمي بالمخاطر التشغيلية وأهمية إدارتها. من جهة أخرى، تتداخل المخاطر التشغيلية مع عناصر تنظيمية داخلية مثل التدقيق الداخلي، والكفاءة الإدارية، وحوكمة الشركات، وهذه العناصر يمكن أن تساهم في التقليل من هذه المخاطر إذا ما وُجدت مراقبة فعالة وسياسات واضحة (هذا ما تشير إليه بعض الأبحاث حول البنوك الإسلامية في فلسطين). إن دراسة أثر المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية الفلسطينية ليست مجرد تحليل نظري، بل هي مسعى عملي لفهم كيفية ظهور هذه المخاطر في السياق الفلسطيني، وكيف يمكن إدارتها أو التخفيف منها من خلال آليات ملائمة (سياسات – بنى تحتية – تدريب) وضمان أن البنوك الإسلامية تسير قدمًا نحو استدامة مالية حقيقية دون التنازل عن المبادئ الشرعية التي تقوم عليها (أسيد، 2020).

وانطلاقًا من أهمية هذا الموضوع، تتناول الدراسة الحالية أمثلة واقعية على المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية الفلسطينية. وإضافة إلى ذلك، يناقش البحث أبرز المخاطر التشغيلية التي تواجه المصارف الإسلامية في فلسطين.

1.2 ماهية المخاطر التشغيلية وآثارها الاقتصادية وأنواعها

1.2.1 تعريف المخاطر التشغيلية

تعريف المخاطر التشغيلية اصطلاحًا

تختلف التعريفات الاصطلاحية للمخاطر التشغيلية باختلاف المؤسسات الرقابية، إلا أنها تدور حول معنى مشترك، وفيما يلي أهم التعريفات المعتمدة:

- تعريف لجنة بازل (BIS – Basel II): المخاطر التشغيلية هي مخاطر الخسارة الناتجة عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية أو الأفراد أو الأنظمة، أو الناتجة عن الأحداث الخارجية. ويشمل التعريف المخاطر القانونية ولكنه يستثني المخاطر الإستراتيجية والسمعة (Supervision, 2006).
- تعريف صندوق النقد الدولي (IMF): هي المخاطر الناشئة عن ضعف نظم الرقابة الداخلية، أو الفشل البشري، أو أعطال الأنظمة، أو التعرض لأحداث خارجية تؤثر على استمرارية العمليات المصرفية (International, 2003) .
- تعريف البنوك الإسلامية (من منظور الشريعة والفقه المالي): المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية هي الخسائر المحتملة التي قد تتعرض لها المصارف نتيجة قصور أو فشل في العمليات الداخلية أو نظم العمل، أو ضعف في آليات الرقابة الشرعية والمحاسبية، أو سوء توثيق العقود الشرعية، أو نقص الكفاءات البشرية المتخصصة في تنفيذ الصيغ التمويلية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية، مما يؤثر على الالتزام الشرعي وسلامة الأداء المصرفي وكفاءته (هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية. (أسيد، 2020).

تُعد المخاطر التشغيلية أحد المكونات الجوهرية في منظومة إدارة المخاطر المصرفية، وهي تمثل التحدي الخفي الذي يهدد استقرار النظام المالي من الداخل، حيث لا تنجم هذه المخاطر عن تقلبات الأسواق أو تعثر العملاء، وإنما عن قصور داخلي في النظم والإجراءات أو عن أخطاء بشرية أو تكنولوجية. وقد عرفتها لجنة بازل للرقابة المصرفية (BIS, 2004) بأنها: "مخاطر الخسارة الناتجة عن عدم كفاية أو فشل الإجراءات الداخلية، أو الأشخاص، أو النظم، أو الأحداث الخارجية".

ويتفق العديد من الباحثين العرب على أن المخاطر التشغيلية تشمل مجموعة واسعة من الأزمات التي قد تواجه المؤسسة المصرفية دون ارتباط مباشر بالمتغيرات المالية التقليدية. فقد أشار (محمد، 2019) إلى أن هذه المخاطر تُعد نتاجًا لخلل وظيفي في البيئة الداخلية للمصرف، كضعف الضوابط الداخلية، أو الفشل في الالتزام بالإجراءات التشغيلية، أو تعرّض الأنظمة التقنية للاختراق.

كما اعتبرها القدومي (2020) "من أخطر أنواع المخاطر التي تواجه البنوك، كونها ناتجة عن العمليات اليومية وتكاد تكون ملازمة لها، مما يزيد من صعوبة توقعها أو التحوّط الكامل ضدها". ويتفق مع هذا الطرح النجار (2020) الذي شدد على أن طبيعة العمليات المصرفية المعقدة والمتشابكة تجعل من إدارة المخاطر التشغيلية أمرًا بالغ الأهمية يتطلب تكاملًا بين الموارد البشرية، والتكنولوجيا، والنظم الرقابية.

وفي سياق البنوك الإسلامية، تكتسب هذه المخاطر بعدًا خاصًا، نظرًا لخصوصية المعاملات الشرعية التي تقتضي الالتزام بأطر فقهية محددة، مما يزيد من حساسية العمليات لأي خطأ أو قصور. فكما بيّن النعيمي (2019) فإن المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية قد تنجم ليس فقط عن الخلل في النظم أو العمليات، بل أيضًا عن سوء فهم أو تطبيق للصيغ التمويلية الشرعية مثل المضاربة أو المرابحة، مما يضيف عبئًا إضافيًا على وحدات الرقابة الداخلية.

وبناءً على ما سبق، فإن تعريف المخاطر التشغيلية لا يقتصر على كونها مخاطر "غير مالية" فحسب، بل هي عنصر محوري في تقييم كفاءة الأداء المؤسسي واستدامته. وتكمن خطورتها في أنها قد تُلحق

خسائر فادحة بالمؤسسة دون أن تكون مرتبطة مباشرة بقرارات ائتمانية أو استثمارية، بل تنبع من الداخل، من بيئة العمل ذاتها.

1.2.2 الآثار الاقتصادية للمخاطر التشغيلية

المخاطر التشغيلية لا تقتصر آثارها على خسائر مالية آنية، بل تمتد لتؤثر في القيمة السوقية، والاستقرار المؤسسي، والاقتصاد الكلي. لذلك تُعد إدارة المخاطر التشغيلية عنصرًا أساسيًا في الحوكمة الرشيدة، خاصة في القطاعات المالية والصناعية والخدمية.

فيما يلي أبرز الآثار الاقتصادية للمخاطر التشغيلية:

أولًا: الآثار الاقتصادية المباشرة

1. الخسائر المالية المباشرة

- اختلاس أو احتيال داخلي/خارجي.
- أخطاء في المعاملات أو التسويات.
- أعطال تقنية تؤدي لتوقف الإنتاج أو الخدمات. يؤدي ذلك إلى انخفاض الأرباح وزيادة المصروفات غير المتوقعة (معطي، 2021).

2. الغرامات والعقوبات القانونية

- نتيجة مخالفة القوانين أو ضعف الامتثال.
- قد تفرضها جهات رقابية محلية أو دولية. تزيد الالتزامات المالية وتؤثر على السيولة.

3. ارتفاع تكاليف التشغيل

- إصلاح الأنظمة المتضررة.
- تحديث أنظمة الحماية.
- تعويض العملاء المتضررين (النجار،، 2020).

ثانيًا: الآثار الاقتصادية غير المباشرة

1. فقدان السمعة والثقة

- تراجع ثقة العملاء والمستثمرين.
- انخفاض الحصة السوقية. يؤثر ذلك على الإيرادات المستقبلية(AAOIFI, 2025) .

2. انخفاض القيمة السوقية

- هبوط سعر السهم في الشركات المدرجة.
- تراجع تقييم المؤسسة. مثال على ذلك ما حدث لشركة Volkswagenبعد أزمة الانبعاثات عام 2015، حيث تكبدت خسائر بمليارات الدولارات وانخفضت قيمتها السوقية بشكل ملحوظ. (معطي،، 2021)

3. زيادة تكلفة رأس المال

- ارتفاع تكلفة الاقتراض.
- اشتراط ضمانات إضافية من المقرضين.
- رفع متطلبات رأس المال الاحتياطي (خاصة في البنوك (محمد، 2019))

ثالثًا: آثار على الاقتصاد الكلي

1. تأثير على الاستقرار المالي: في حال تعرض مؤسسات مالية كبيرة لمخاطر تشغيلية جسيمة، قد يمتد الأثر إلى النظام المالي بأكمله.

2. انخفاض الاستثمارات

- تراجع ثقة المستثمرين في قطاع معين.
- تحويل الاستثمارات إلى قطاعات أو دول أكثر استقرارًا.

3. زيادة البطالة: عند اضطرار الشركات إلى تقليص عملياتها أو إعلان إفلاسها (مسعد،، 2021).

رابعًا: الآثار طويلة الأجل

- تباطؤ النمو المؤسسي.
- إعادة هيكلة مكلفة.
- تغيير الإدارة أو الاستراتيجيات.
- زيادة الإنفاق على أنظمة الرقابة والحوكمة (المصري،، 2019).

1.2.3 أنواع المخاطر التشغيلية

المخاطر التشغيلية (Operational Risks) في المصارف الإسلامية تشمل أنواعًا متعددة، بعضها مشترك مع البنوك التقليدية، وبعضها خاص بالمصارف الإسلامية بسبب طبيعة تعاملاتها الشرعية. فيما يلي أبرز هذه الأنواع:

1. مخاطر العمليات الداخلية (Operational / Process Risk)

- هي المخاطر الناتجة عن فشل العمليات الداخلية، مثل الأخطاء في إدخال البيانات، فشل التنفيذ، ضعف الرقابة الداخلية، أو إخفاق في التدقيق الداخلي.
- هذه المخاطر قد تنتج أيضًا عن تقصير في إجراءات الحوكمة والإدارة، وعدم وجود سياسات واضحة للرقابة وتشغيل العمليات (علي،، 2024).

2. مخاطر العنصر البشري (People Risk / Human Risk)

- تتعلق بالأخطاء التي يقوم بها موظفو البنك، سواء بقصد أو دون قصد، مثل الاحتيال الداخلي، إساءة الاستخدام، التلاعب في البيانات، أو التواطؤ.
- كما تشمل نقص الكفاءة أو التدريب، خاصة في المصارف الإسلامية حيث يحتاج الموظف إلى تأهيل شرعي ومصرفي، لأن فهم الضوابط الشرعية مهم جدًا لإدارة المنتجات الإسلامية (محبوب و سنوسي، 2019).

3. مخاطر الأنظمة والتكنولوجيا (Systems / Technology Risk)

- المخاطر التي تتعلق فشل الأنظمة التكنولوجية، أعطال الحاسوب، أخطاء البرمجيات، وأمن المعلومات كلها مظاهر من هذا النوع من المخاطر.
- في البنوك الإسلامية، مع التوسع في الخدمات الرقمية والمعاملات الإلكترونية، تزداد أهمية هذا النوع من المخاطر (أحمد،، 2018).

4. مخاطر الالتزام الشرعي (Sharia / Compliance Risk)

- هذا النوع خاص بالمصارف الإسلامية: يشمل المخاطر الناجمة عن عدم التزام البنك بضوابط الشريعة الإسلامية في المنتجات والخدمات.
- قد يؤدي عدم الالتزام الشرعي إلى خسائر سمعة، انسحاب المودعين أو المستثمرين الذين يهمهم التوافق مع الشريعة، أو حتى إلغاء عقود إسلامية.
- كما قد يكون هناك تغيّر في آراء الفقهاء الشرعيين أو تفسير مختلف للقواعد الفقهية، ما يزيد من المخاطر التشغيلية للمصارف الإسلامية (محبوب و سنوسي، 2019).

5. مخاطر الحوكمة المصرفية (Governance Risk)

- الإدارة غير الفعالة، ضعف الرقابة الشرعية، وعدم وجود هيكل حوكمة مناسب قد يؤدي إلى تكوين بيئة تشغيليّة عالية المخاطر. الدراسة المقترحة لقياس مسببات المخاطر التشغيلية تضيف الحوكمة كمسبب أساسي.
- في المصارف الإسلامية، الحوكمة متعددة الطبقات (الإدارة التنفيذية + مجلس الرقابة الشرعية) أمر مهم جدًا لتخفيف المخاطر التشغيلية (أحمد،، 2018).

6. مخاطر السمعة (Reputation Risk)

- فشل البنك في الالتزام الشرعي أو حدوث مشاكل تشغيلية يمكن أن تؤدي إلى تضرر سمعة البنك بين العملاء والمودعين. وهذا النوع من الخسائر قد يكون غير مباشر لكنه كبير الأثر (الخضري، 2018).

7. مخاطر خارجية (External Event Risk)

- هي مخاطر ناتجة عن أحداث خارجة عن سيطرة البنك مثل الكوارث الطبيعية، الهجمات السيبرانية من جهات خارجية، أو التغيرات التنظيمية.
- رغم أنها ليست فريدة للمصارف الإسلامية، إلا أن الأثر يمكن أن يتضاعف إذا كانت البنية التشغيلية ضعيفة أو الحوكمة غير قوية (الدباغ، 2019).

1.3 طبيعة المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية

تعدّ المخاطر التشغيلية من أهم أنواع المخاطر التي تواجه المصارف الإسلامية، نظرًا لطبيعة عملها القائمة على صيغ تمويل شرعية تتطلب دقة في البناء الفقهي والتشغيلي والتعاقدي. ويعرّف مجلس الخدمات المالية الإسلامية (IFSB) المخاطر التشغيلية بأنها" :مخاطر الخسارة الناتجة عن عدم كفاية أو فشل العمليات أو الأفراد أو الأنظمة أو الأحداث الخارجية"، وهو تعريف يتوافق مع التعريفات الدولية لمخاطر التشغيل، لكنه يأخذ في المصارف الإسلامية بعدًا إضافيًا يتعلق بمخاطر الالتزام الشرعي **(الزهراني، 2021)**.

1.3.1 خصوصية المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية

تتمثل خصوصيتها في (معطي، 2021):

1. وجود مخاطر شرعية ملازمة، لا توجد في البنوك التقليدية، تُعدّ المخاطر الشرعية من أبرز العناصر التي تميّز المصارف الإسلامية عن نظيراتها التقليدية. وهي المخاطر الناتجة عن عدم الالتزام بالضوابط الشرعية في تنفيذ العقود، أو وقوع أخطاء في التطبيق، أو عدم توافق إجراءات البنك مع الفتاوى والقرارات الصادرة عن هيئة الرقابة الشرعية. تُعدّ المخاطر الشرعية أحد أهم المكونات التي تضيف بُعدًا خاصًا للمخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية، وهي مخاطر لا وجود لها في البنوك التقليدية. وتنشأ هذه المخاطر نتيجة (معطي، 2021):

- عدم الالتزام بالضوابط الشرعية أثناء تنفيذ العقود.
- سوء تطبيق الصيغ التمويلية المعتمدة شرعًا.
- مخالفة الإجراءات التشغيلية للفتاوى الصادرة عن هيئة الرقابة الشرعية.
- ضعف التنسيق بين الإدارة التنفيذية وهيئة الرقابة الشرعية.

وتكمن خطورة هذه المخاطر في أنّها لا تقتصر على الخسائر المالية المباشرة، بل قد تؤدي إلى (السميري، 2017):

- بطلان العقد شرعًا.
- إلزام المصرف بالتخلّي عن الأرباح المتحققة.
- تحمّل المصرف مسؤولية التعويض.
- تضرر الثقة العامة وسمعة المصرف.

وقد أكدت هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (AAOIFI) أنّ عدم الالتزام الشرعي يُعدّ أحد أخطر مصادر المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية، لما له من آثار مالية وقانونية وسمعية (AAOIFI، هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، 2017).

2. تتميز العمليات التمويلية في البنوك الإسلامية بتعدد الأطراف المشاركة فيها، حيث أن العقود الإسلامية غالبًا ما تكون سلسلة من الخطوات التشغيلية وليست مجرد "صفقة واحدة". على سبيل المثال، في مرابحة الآمر بالشراء، تبدأ العملية بطلب العميل للسلعة، ثم يقوم البنك بشراء السلعة، يلي ذلك نقل الملكية والتعاقد على البيع، ثم تسليم السلعة للعميل وتوثيق العقد، وأخيرًا جدولة السداد. وتبرز هذه الصيغ التمويلية بوضوح تعقيدها وتشابك الأطراف المشاركة في كل عملية، مثل (المصري، أ.، 2018):

- المصرف.

- العميل.
- المورد أو البائع.
- شركات التأمين التكافلي (في بعض الحالات).
- الجهات القانونية والتوثيقية.

فعلى سبيل المثال، في المرابحة للآمر بالشراء لا تقتصر العملية على عقد واحد، بل تمر بسلسلة من المراحل، تشمل (الماجد، 2020):

- تقديم العميل طلب الشراء.
- دراسة الطلب والموافقة الائتمانية.
- شراء المصرف للسلعة باسمه.
- انتقال الملكية الفعلية إلى المصرف.
- إبرام عقد المرابحة مع العميل.
- تسليم السلعة.
- توثيق العقد.
- جدولة السداد والمتابعة.

وكل طرف من هذه الأطراف، وكل مرحلة من مراحل التنفيذ، تمثّل نقطة محتملة لحدوث المخاطر التشغيلية (الإسلامية، 2013).

3. كل مرحلة تحمل مخاطر: إدخال بيانات خاطئة. تأخير غير مقصود. ضعف التنسيق بين الأقسام. خلل في توثيق المستندات. فشل النظام الإلكتروني. إنّ الطبيعة المرحلية للعقود الإسلامية تجعلها أكثر عرضة للأخطاء التشغيلية، مقارنة بالعقود التقليدية التي تعتمد غالبًا على التمويل النقدي المباشر. وتشمل هذه الأخطاء المحتملة (Borard, 2009) :

- إدخال بيانات غير صحيحة في الأنظمة المصرفية.
- تأخير غير مقصود في تنفيذ إحدى المراحل (مثل تأخير نقل الملكية).
- ضعف التنسيق بين الإدارات (التمويل، الشؤون القانونية، الشرعية).
- أخطاء في صياغة العقود.
- خلل في الأنظمة الإلكترونية أو نظم المعلومات.

وقد ويؤدي أي خلل في إحدى هذه المراحل إلى اختلال شرعية العقد بالكامل، مما يحوّل الخطأ التشغيلي البسيط إلى مخاطرة جسيمة ذات أبعاد شرعية ومالية.

4. ضرورة توثيق ملكية الأصول (في المرابحة والإجارة). تتطلب العديد من الصيغ الإسلامية، مثل المرابحة، والإجارة، والاستصناع، توثيقًا دقيقًا لملكية المصرف للأصل محل العقد، سواء كانت:

- ملكية قانونية.
- أو ملكية فعلية قابلة للإثبات.
- وأي تقصير في هذا التوثيق قد يؤدي إلى:
  - اعتبار المصرف ممولًا نقديًا لا بائعًا.
  - مخالفة جوهر العقد الشرعي.
  - تعرّض المصرف لمساءلة شرعية وقانونية.

ويُعد ضعف نظم التوثيق أو عدم اكتمال المستندات من أبرز مصادر المخاطر التشغيلية في هذا السياق (H, 2011).

5. تعدد مراحل التنفيذ، مما يزيد احتمالية الخطأ، وأهمية السمعة المرتبطة بالالتزام الديني. تكتسب السمعة في المصارف الإسلامية بُعدًا خاصًا، إذ لا ترتبط فقط بالكفاءة المالية، بل ترتبط ارتباطًا

وثيقًا بالالتزام الديني والأخلاقي .وأي خلل تشغيلي يؤدي إلى شبهة شـرعية قـد يترتـب عليـه (BIS B. , 2004):

- فقدان ثقة العملاء.
- سحب الودائع الاستثمارية.
- عزوف المتعاملين عن المصرف.
- أضرار طويلة الأجل قد تفوق الخسائر المالية المباشرة.

وقد أشار مجلس الخدمات المالية الإسلامية (IFSB) إلى أنّ المخاطر السمعية الناتجـة عـن الإخفـاق التشغيلي تُعدّ من أخطر التحديات التي تواجه المصارف الإسلامية (القلق، 2020).

1.4 طرق احتساب رأس المال لمواجهة المخاطر التشغيلية وواقع ذلك في البنـوك الإسـلامية فـي فلسطين

1.4.1 طريقة احتساب رأس المال لمواجهة المخاطر التشغيلية

تعتبر عملية تحديد حجم رأس المال المناسب لمواجهة المخاطر التشغيلية من الركائز الأساسـية التـي تضمن استقرار البنوك وقدرتها على تحمل الصدمات المالية التي قد تنجم عن هذه المخاطر. وقد أقرت لجنة بازل للرقابة المصرفية عدة منهجيات يمكن للبنوك اعتمادها لتقدير حجم رأس المـال المطلـوب لمواجهة المخاطر التشغيلية، وتشمل:

1. النهج الأساسي (BIA): ويُعتمد فيه على حساب رأس المـال المخصـص لمواجهـة المخـاطر التشغيلية كنسبة مئوية ثابتة من متوسط الدخل السنوي للبنك خلال السنوات الثلاث السابقة (البنـا، 2020).

$$k_{BIA} = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^{n} GI_i \right)_a^x$$

2. النهج القياسي (TSA): يعتبر النهج القياسي (TSA) أكثر تطورًا من النهج الأساسي (BIA)، حيث يأخذ في الاعتبار التنوع في أنشطة البنك ومستويات المخاطر المرتبطة بكل نشاط. وبدلاً من تطبيق نسبة ثابتة على إجمالي دخل البنك، يقوم هذا النهج على تصنيف أنشطة البنك إلى وحدات أعمال مختلفة، مثل الخدمات المصرفية للأفراد، والخدمات المصرفية للشركات، وإدارة الأصول، والعمليات التجارية، وغيرها.

بعد ذلك، يتم احتساب رأس المال المخصص لمواجهة المخاطر التشغيلية لكل وحدة على حدة، وذلك بتطبيق نسبة محددة على الدخل الناتج عن تلك الوحدة. وتختلف هذه النسب باختلاف طبيعة النشاط الذي تمارسه الوحدة ومستوى المخاطر المرتبطة به. فعلى سبيل المثال، قد يتم تخصيص نسبة أعلى للوحدات التي تمارس أنشطة ذات مخاطر عالية، مثل العمليات التجارية، في حين يتم تخصيص نسبة أقل للوحدات التي تمارس أنشطة ذات مخاطر منخفضة، مثل الخدمات المصرفية للأفراد (الزهراني، 2021).

3. النهج المتقدم لقياس المخاطر (AMA): ويتيح هذا النهج للمصارف الاعتماد على نماذج داخلية خاصة بها، والتي يتم بناؤها بالاعتماد على البيانات الفعلية للمصرف، مثل سجلات الخسائر السابقة الناتجة عن المخاطر التشغيلية، والتقييمات النوعية للمخاطر المحتملة، إضافةً إلى استخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة لتقدير حجم رأس المال المطلوب لمواجهة هذه المخاطر (محمد، 2019).

1.2.4 كفاية رأس المال لمواجهة المخاطر التشغيلية في البنوك الإسلامية العاملة في فلسطين

يعتبر توافر رأس المال الكافي لمواجهة المخاطر التشغيلية أحد المؤشرات الحيوية التي تدل على استقرار البنوك الإسلامية وقدرتها على الصمود أمام الخسائر التشغيلية المحتملة. وفي فلسطين، تواجه بعض البنوك تحديات في هذا الجانب نتيجة للظروف الاقتصادية والسياسية المعقدة التي تمر بها البلاد، إضافة إلى محدودية الأدوات التمويلية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية (الصالح، 2020).

وتعتمد العديد من البنوك الإسلامية في فلسطين على النهج الأساسي في حساب رأس المال التشغيلي، وهو ما قد يقلل من دقة التقدير ويعرض هذه البنوك لمخاطر تمويلية غير محسوبة بدقة (الشمري، 2021). كما يلاحظ وجود نقص في تطوير النماذج المتقدمة لقياس المخاطر التشغيلية، مما يحد من قدرة البنوك على تخصيص رأس المال بشكل أمثل لمواجهة هذه المخاطر (الدباغ، 2019).

1.5 طرق تحوط البنوك الإسلامية العاملة في فلسطين من المخاطر التشغيلية

تسعى البنوك الإسلامية في فلسطين إلى تبني إستراتيجيات فعالة للحد من المخاطر التشغيلية التي تواجهها، وذلك من خلال مجموعة من الأدوات والآليات التي تركز على تقليل احتمالية وقوع الأخطاء والخسائر، ومن أبرز هذه الطرق:

1. تعزيز المراجعة الداخلية والحوكمة: ويتطلب ذلك إنشاء أنظمة رقابية محكمة تقوم على المراجعة المستمرة للإجراءات والعمليات، بما يضمن الالتزام بالتشريعات والضوابط الشرعية والتنظيمية الصادرة عن سلطة النقد الفلسطينية. هذا يشمل إنشاء وحدات متخصصة للمراجعة الداخلية، وتحديد صلاحياتها ومسؤولياتها بشكل واضح، وتزويدها بالموارد اللازمة لأداء مهامها بكفاءة وفعالية، كما يشمل وضع سياسات وإجراءات واضحة لإدارة المخاطر، وتحديد مستويات المخاطر المقبولة، وتطبيق آليات للمتابعة والرقابة على الالتزام بهذه السياسات والإجراءات. إضافة إلى ذلك، يتطلب تعزيز الحوكمة تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة والإفصاح، وتفعيل دور مجالس الإدارة في الرقابة على أداء البنك والتأكد من التزامه بالمعايير الأخلاقية والمهنية (النعيمي، 2019).
2. التدريب والتطوير المستمر للكوادر: ويتطلب ذلك رفع كفاءة الموظفين من خلال تزويدهم ببرامج تدريب متخصصة تجمع بين المعرفة الشرعية والخبرات التشغيلية الحديثة، وتمكنهم من التعامل بكفاءة مع مختلف المخاطر التي قد تواجههم. يجب أن تشمل هذه البرامج التدريب على أحكام الشريعة الإسلامية المتعلقة بالعمل المصرفي، وعلى أساليب إدارة المخاطر الحديثة، وعلى

استخدام التكنولوجيا في العمليات المصرفية، وعلى مهارات التواصل والتعامل مع العمـــلاء، كمـــا يجب أن يتم تحديث هذه البرامج بشكل مستمر لمواكبـــة التطـــورات فـــي الصـــناعة المصـــرفية والتشريعات والقوانين ذات الصلة، إضافة إلى ذلك، يجب تشجيع الموظفين على الحصـــول علـــى الشهادات المهنية المتخصصة في مجال الصيرفة الإسلامية وإدارة المخاطر (العشري، 2021).

3. استخدام التكنولوجيا الحديثة: ويتطلب ذلك تبني حلـــول تكنولوجيـــة متقدمـــة مثـــل أنظمـــة إدارة المخاطر، وبرامج الأمن السيبراني المصممة خصيصًا للبنوك الإسلامية، والتي تساعد في رصـــد المخاطر والحد من تأثيرها. يجب أن تكون هذه الأنظمة قادرة على جمع وتحليل البيانات المتعلقـــة بالعمليات المصرفية، وتحديد المخاطر المحتملة، وتقديم تقارير دورية للإدارة العليا، كما يجـــب أن تكون قادرة على التعامل مع التهديدات الأمنية المتزايدة، وحماية المعلومـــات الحساســـة للعمـــلاء والبنك، إضافة إلى ذلك، يجب أن يتم تحديث هذه الأنظمة بشكل مستمر لمواكبة التطـــورات فـــي التكنولوجيا والتهديدات الأمنية (السميري، 2017).

4. التنسيق الفعال مع هيئات المراجعة الشرعية: ويتطلب ذلك إقامة قنوات تواصل فعالة مـــع لجـــان المراجعة الشرعية لضمان توافق العمليات المصرفية مع أحكام الشريعة الإسلامية وتقليل احتمالية وقوع المخاطر الشرعية. يجب أن يتم إشراك هيئات الرقابة الشـــرعية فـــي تصـــميم المنتجـــات المصرفية الجديدة، وفي مراجعة العمليات المصرفية الجارية، وفي تدريب الموظفين على أحكـــام الشريعة الإسلامية، كما يجب أن يتم تزويد هيئات الرقابة الشرعية بالمعلومات والبيانات اللازمـــة لأداء مهامها بكفاءة وفعالية، إضافة إلى ذلك، يجب أن يكون هناك آليات فعالـــة لتنفيـــذ قـــرارات هيئات الرقابة الشرعية وتصحيح المخالفات الشرعية التي قد تقع (القلق، 2020).

5. تنويع مصادر الإيرادات: وذلك بهدف تقليل الاعتماد على منتج معين أو قطاع محدد من العمـــلاء، وبالتالي تخفيف التأثير السلبي للمخاطر التشغيلية المحتملة في أرباح البنك. يجب أن يسعى البنـــك إلى تقديم مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات المصرفية التي تلبي احتياجات مختلف شـــرائح

العملاء، كما يجب أن يسعى إلى التوسع في أسواق جديدة وتنويع مصادر التمويل، إضافة إلى ذلك، يجب أن يحرص البنك على إدارة التكاليف بكفاءة وتقليل الاعتماد على مصادر الإيرادات التي تتسم بالتقلب وعدم الاستقرار (الشعلان، 2018).

6. تطوير خطط الطوارئ واستمرارية العمل: ويتطلب ذلك إعداد خطط شاملة للتعامل مع الأزمات والمواقف الطارئة التي قد تؤثر في سير العمل الطبيعي للمصرف، وذلك بهدف الحفاظ على استمرارية العمل وتقليل الخسائر المحتملة. يجب أن تتضمن هذه الخطط إجراءات للتعامل مع الكوارث الطبيعية، والاضطرابات السياسية والاجتماعية، والهجمات الإلكترونية، والأزمات المالية، وغيرها من الأحداث غير المتوقعة، كما يجب أن يتم اختبار هذه الخطط بشكل دوري للتأكد من فعاليتها وقدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة، إضافة إلى ذلك، يجب تدريب الموظفين على تنفيذ هذه الخطط وتحديد مسؤولياتهم في حالات الطوارئ (النعيمي، 2019).

1.6 محددات المخاطر التشغيلية للمصارف الإسلامية العاملة في فلسطين

محددات المخاطر التشغيلية: هي مجموعة العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر في مستوى تعرض المصرف للمخاطر التشغيلية، وتحدد طبيعتها وحجمها واحتمالية وقوعها، سواء كانت ناتجة عن خلل في العمليات الداخلية، أو أخطاء بشرية، أو قصور في الأنظمة التقنية، أو أحداث خارجية. وتمثل هذه المحددات الإطار الذي يفسر أسباب نشوء المخاطر التشغيلية وحدود تأثيرها داخل المصرف (علي، 2024).

تُعدّ محددات المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية من القضايا الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر في كفاءة الأداء المالي والاستقرار المؤسسي. فالمصرف الإسلامي يعمل ضمن إطار مزدوج يجمع بين الالتزام بالأنظمة المصرفية الحديثة والضوابط الشرعية، مما يجعل طبيعة المخاطر التشغيلية أكثر تعقيدًا مقارنة بالمصارف التقليدية. وقد عرّفت Basel Committee on Banking Supervision

المخاطر التشغيلية بأنها الخسائر الناتجة عن قصور في العمليات أو الأنظمة أو العنصر البشري أو الأحداث الخارجية، وهو تعريف ينطبق على المصارف الإسلامية مع إضافة بُعد الامتثال الشرعي. وتبرز أهمية دراسة هذه المحددات في البيئة الفلسطينية نظرًا لخصوصية الإطار القانوني والرقابي الخاضع لإشراف سلطة النقد الفلسطينية .كما أن تزايد تعقيد المنتجات المصرفية الإسلامية واتساع نطاق الخدمات الرقمية يضاعف من حساسية هذه المخاطر. لذلك فإن تحليل محددات المخاطر التشغيلية يمثل خطوة أساسية لفهم مصادرها ووضع آليات فعّالة للحد من آثارها الاقتصادية والتنظيمية (مسعد،، 2021):

1. عدم الامتثال لمتطلبات الشريعة الإسلامية (Shariah Non-Compliance Risk)

أولًا: الطبيعة الخاصة لهذا المحدِّد: المصرف الإسلامي لا يقتصر على الالتزام بالقوانين المصرفية، بل يخضع أيضًا لرقابة شرعية داخلية وخارجية. أي خلل في (معطي، 2021):

- صحة صياغة العقود (مرابحة، مشاركة، مضاربة، إجارة).
- ترتيب تملك الأصل في المرابحة قبل بيعه.
- توزيع الأرباح وفق نسب متفق عليها.
- الالتزام بضوابط الغرر والربا.

قد يؤدي إلى (علي،، 2024):

- إبطال العقد شرعًا.
- إلزام المصرف برد الأرباح.
- خسائر مالية مباشرة.
- تضرر السمعة وفقدان الثقة.

ثانيًا: مصادر الخطر

- اختلاف اجتهادات الهيئات الشرعية.
- ضعف التوثيق الشرعي.
- عدم وجود تدقيق شرعي داخلي فعال.
- إدخال منتجات جديدة دون اختبار شرعي كافٍ. (القلق،، 2020)

الأثر الاقتصادي

- خسائر إيرادات (إلغاء أرباح غير متوافقة).
- تكاليف قانونية.
- انخفاض ثقة العملاء والمستثمرين.

2. مخاطر العنصر البشري(People Risk)

أهمية العنصر البشري: الموظف في المصرف الإسلامي يحتاج (محمد، 2019):

- معرفة مصرفية تقليدية.
- معرفة فقه المعاملات.
- فهم للمعايير الشرعية والمحاسبية الإسلامية.

محددات هذا الخطر

- نقص التدريب المتخصص.
- ضعف الكفاءة المهنية.
- الأخطاء غير المقصودة في تنفيذ العقود.
- الاحتيال الداخلي أو إساءة استخدام الصلاحيات.
- ضعف ثقافة الالتزام والرقابة (الزوالي، 2025).

3. المخاطر المرتبطة بالتكنولوجيا والأنظمة(Systems Risk)

طبيعة المشكلة: التحول الرقمي والخدمات الإلكترونية يضاعف احتمالات (السميري، 2017):

- الاختراقات السيبرانية.
- توقف الأنظمة.
- أخطاء المعالجة الآلية.
- فقدان البيانات.

خصوصية المصارف الإسلامية: الأنظمة المصرفية غالبًا صُممت تاريخيًا للبنوك التقليدية. عند تكييفها للعقود الإسلامية قد تظهر (محبوب و سنوسي، 2019):

- صعوبة في احتساب الأرباح المتغيرة.
- مشاكل في إدارة حسابات الاستثمار.
- ضعف في تتبع ملكية الأصول.

الأثر الاقتصادي

- خسارة مباشرة نتيجة تعطل الخدمات.
- تعويضات للعملاء.
- تكلفة تحديث الأنظمة.
- زيادة رأس المال المطلوب لمواجهة المخاطر التقنية (الشمري، 2021).

4. المخاطر القانونية والتنظيمية

البيئة الفلسطينية: تخضع المصارف في فلسطين لرقابة سلطة النقد الفلسطينية، والتي تعتمد معايير مصرفية دولية. لكن (AAOIFI، هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، 2017):

- لا يوجد قانون مستقل شامل للمصارف الإسلامية.

- بعض العقود الشرعية لا تزال محل اجتهاد قضائي.
- اختلاف تفسير العقود أمام المحاكم.

مصادر الخطر

- تضارب بين القوانين المدنية وأحكام الشريعة.
- ضعف التشريعات الخاصة بالصكوك أو المشاركة.
- مخاطر التقاضي (المصري، 2018).

5. المخاطر المتعلقة بالحوكمة والرقابة الداخلية

الحوكمة في المصارف الإسلامية، تشمل (الشمري،، 2021):

- مجلس الإدارة.
- لجنة التدقيق.
- هيئة الرقابة الشرعية.
- إدارة المخاطر.

محددات الخطر

- ضعف استقلالية هيئة الرقابة الشرعية.
- تضارب المصالح.
- ضعف نظام التقارير الداخلية.
- غياب سياسة واضحة لإدارة المخاطر التشغيلية (مسعد، 2021).

1.6 الدراسات السابقة

1.6.1 الدراسات العربية

دراسة أبو شربة (2024) بعنوان: أثر التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الإسلامية العاملة في فلسطين. تهدف الدراسة لمعرفة دور المدقق الداخلي في البنوك الإسلامية في فلسطين (عينة من البنوك) كأداة للحد من المخاطر التشغيلية. استخدمت الدراسة استبانات ومقابلات مع موظفين إداريين ومدقّقين داخليين لتقييم مدى فعالية عملية التدقيق الداخلي في كشف ومعالجة نقاط الضعف التشغيلية. النتائج / التوصيات: وجدت الدراسة أن التدقيق الداخلي يساهم بشكل كبير في تقليل المخاطر التشغيلية، خاصة تلك المرتبطة بالأنظمة والإجراءات. كما توصي بضرورة تعزيز استقلالية المدقق الداخلي، ووضع سياسات واضحة للتدقيق، وتدريب المدققين على المخاطر التشغيلية الخاصة بالمصارف الإسلامية.

وبيّنت دراسة الكافي (2022) بعنوان: أثر المخاطر التشغيلية وفقًا لمتطلبات لجنة بازل II على الأداء المالي للمصارف التجارية الليبية. هدفت لتطبيق معايير بازل 2 في مجال إدارة المخاطر التشغيلية يسهم بشكل مباشر في تعزيز الاستقرار المالي للمصارف، من خلال إحكام الرقابة على العمليات وتطوير الأنظمة التقنية، رغم محدودية دور العامل البشري في هذا السياق. وضمن مراجعة أكثر شمولًا.

وفي الأردن، قدّم النصرات (2023) بعنوان: العلاقة بين المخاطر التشغيلية والأداء السوقي للبنوك الإسلامية في الأردن، دراسة معمقة حول العلاقة بين المخاطر التشغيلية والأداء السوقي للبنوك الإسلامية، موضحًا أن كفاءة الإدارة التشغيلية المقترنة بتعزيز الحصة السوقية تساهم في تحسين الأداء المالي وتعزيز ثقة المستثمرين.

دراسة معطي (2021) بعنوان: إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية بين المحاكاة والابتكار لتحقيق السلامة المالية. تهدف الدراسة إلى تقييم مدى قدرة البنوك الإسلامية على تحقيق السلامة المالية من

خلال إدارة المخاطر، مع استخدام محاكاة ونماذج مبتكرة. تغطي الدراسة المخاطر التشغيلية وغيرها من المخاطر البنكية، وتدرس ما إذا كانت البنوك الإسلامية تطبق إستراتيجيات إدارة مخاطر متقدمة تضمن استدامتها المالية. النتائج / التوصيات: بينت الدراسة أن بعض البنوك الإسلامية تستخدم أدوات متقدمة ومحاكاة لإدارة المخاطر، لكنها لا تزال تحتاج إلى مزيد من الابتكار في تخصيص رأس المال للمخاطر التشغيلية. تقترح الدراسة أيضاً تعزيز قدرات التحليل والتنبؤ بالمخاطر، وتبني بنية تكنولوجية تدعم إدارة المخاطر بشكل أفضل.

دراسة محبوب وسنوسي (2019) بعنوان: مخاطر تنفرد بها المصارف الإسلامية – المخاطر التشغيلية أنموذجا. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل المخاطر التشغيلية التي هي خاصة بالمصارف الإسلامية مقارنة بالبنوك التقليدية، مع التركيز على المصادر الفريدة لهذه المخاطر مثل عدم التوافق مع الشريعة، والأنظمة الداخلية، والأفراد. تُشير الدراسة إلى أن البنوك الإسلامية تعاني من نوع معين من المخاطر التشغيلية التي ليست لدى البنوك التقليدية، كما تقترح تحسين الأطر الرقابية والحوكمة الشرعية لتقليل هذه المخاطر. النتائج / التوصيات: من أهم ما خلص إليه الباحث: ضرورة تعزيز الهيكلة التشغيلية داخل البنوك الإسلامية عبر سياسات وضوابط خاصة، وتفعيل الدور الرقابي للهيئة الشرعية لتخفيف مخاطر الشريعة، وتنمية القدرات الإدارية والتقنية لتحسين إدارة المخاطر التشغيلية.

دراسة ضياء الدين عبد الباسط عبد الماجد (2020) بعنوان: إدارة ومراقبة المخاطر التشغيلية بالمصارف الإسلامية السودانية. تهدف هذه الدراسة إلى دراسة واقع المخاطر التشغيلية في البنوك الإسلامية بالسودان، وتحليل الأساليب التي تستخدمها هذه البنوك لحساب رأس المال المطلوب لتغطية هذه المخاطر. كما تبحث في ممارسات مجالس الإدارة، الإدارات التنفيذية، وهيئات الرقابة الشرعية في إدارة هذه المخاطر. النتائج / التوصيات: توصلت إلى أن المخاطر التشغيلية الأكثر بروزًا في البنوك السودانية هي تنفيذ العمليات، الأنظمة والتكنولوجيا، وأنظمة الشريعة. كما أشارت إلى أن الرقابة

الشرعية لا تزال بحاجة إلى تقوية، مع اقتراح وضع آليات أكثر تطورًا لحساب رأس المال (وفق معايير بازل) وتحسين ثقافة الرقابة الداخلية والتدريب.

قدمت دراسة اسميو (2020) بعنوان: تحليل مقارن للدراسات الدولية حول تكامل مؤشرات الأداء المالي مع مؤشرات المخاطر التشغيلية في البنوك. هدفت لاجراء تحليلًا مقارنًا لمجموعة كبيرة من الدراسات الدولية، مشيرة إلى أهمية تكامل مؤشرات الأداء المالي مع مؤشرات المخاطرة التشغيلية لضمان التقييم الدقيق للأداء والاستدامة المالية في البنوك.

أظهرت نتائج دراسة الحسيني وآخرين (2019) بعنوان: أثر تعزيز آليات الرقابة الداخلية في الحد من الخسائر التشغيلية وتحسين الأداء المالي للمصارف: دراسة تطبيقية في مصر. اجريت في مصر هدفت لتعزيز آليات الرقابة الداخلية يلعب دورًا مهمًا في الحد من الخسائر التشغيلية، مما ينعكس إيجابًا على تحسين الأداء المالي للمصارف.

ساهمت دراسة الفرج (2018) بعنوان: أثر ضعف إدارة المخاطر التشغيلية على استقرار المصارف الإسلامية في دول مجلس التعاون الخليجي: تحليل نقدي لسنة 2018. في تسليط الضوء على العلاقة بين ضعف إدارة المخاطر التشغيلية واستقرار المصارف الإسلامية في دول الخليج، حيث أظهرت النتائج أن غياب نظام رقابي فعال يؤدي إلى تقلبات مالية حادة وانخفاض في مستويات الربحية. وتعزيز ثقة المستثمرين أشارت دراسة العكاشي (2015) بعنوان: أثر المخاطر التشغيلية المرتبطة بالعنصر البشري على ربحية البنوك الإسلامية وأهمية تطوير الكوادر البشرية لتعزيز ثقة المستثمرين: دراسة تحليلية(2015) . هدفت إلى أن المخاطر التشغيلية، وخاصة المرتبطة بالعنصر البشري، تمثل عاملاً مؤثرًا في ربحية البنوك الإسلامية، الأمر الذي يفرض ضرورة تعزيز الرقابة والاهتمام بتطوير الكوادر البشرية باعتبار ذلك أولوية إستراتيجية.

1.6.2 الدراسات الأجنبية

دراسة Jahmani, Y., & Ansari, A. (2022) الأردن. ركزت هذه الدراسة على تقييم أثر ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية على الأداء المالي للبنوك الإسلامية في الأردن، وخصوصًا فيما يتعلق بتأثير ممارسات الامتثال، والتدقيق الداخلي، وأنظمة الرقابة الإلكترونية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة وُزعت على عينة من مديري المخاطر والمدققين الداخليين في خمسة بنوك إسلامية أردنية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية وتحسن مؤشرات الأداء المالي، خاصة عند استخدام أدوات رقابية تكنولوجية متطورة وإدارة فعالة للبيانات. كما خلص الباحثان إلى أن الاستثمار في البنية التحتية الرقمية للبنوك الإسلامية يُعد وسيلة أساسية لتعزيز القدرة على التنبؤ بالمخاطر ودعم الأداء المالي.

دراسة Al-Homaid, A. (2020) المملكة العربية السعودية. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير مكونات المخاطر التشغيلية على الأداء المالي للبنوك الإسلامية في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل البيانات المالية للبنوك المدرجة في السوق المالية السعودية خلال الفترة من 2015 إلى 2019. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، من خلال نماذج الانحدار المتعدد لقياس العلاقة بين أنواع المخاطر التشغيلية (مثل الاحتيال الداخلي، الأعطال التقنية، ومخاطر الإجراءات) وبين مؤشرات الأداء المالي كالعائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية.(ROE)

أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية دالة إحصائيًا بين ارتفاع مستوى المخاطر التشغيلية وتراجع مؤشرات الأداء المالي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز أنظمة الرقابة الداخلية وتطبيق المعايير الدولية لإدارة المخاطر التشغيلية لضمان كفاءة الأداء في البنوك الإسلامية.

دراسة Hassan, M. K., & Aliyu, S. (2018) ماليزيا. تناولت هذه الدراسة التحليل المقارن بين البنوك الإسلامية والتقليدية في ماليزيا من حيث تأثير المخاطر التشغيلية على الأداء المالي، باستخدام

بيانات من 16 بنكًا (8 إسلامية و8 تقليدية) خلال الفترة 2008–2016. اعتمدت الدراسة على نموذج الانحدار الديناميكي باستخدام بيانات .Panel أظهرت النتائج أن البنوك الإسلامية تتأثر بشكل أكبر بالمخاطر التشغيلية مقارنة بالبنوك التقليدية، وذلك بسبب طبيعة المنتجات المالية الإسلامية التي تعتمد على الشراكة وتقاسم المخاطر، ما يجعلها أكثر عرضة لأخطاء التنفيذ والمخاطر القانونية والشرعية. خلصت الدراسة إلى ضرورة إعادة هيكلة نماذج إدارة المخاطر بما يتناسب مع خصوصية التمويل الإسلامي، مع التركيز على إعداد كوادر بشرية مؤهلة وقادرة على استيعاب طبيعة هذه المخاطر والتعامل معها بفعالية.

دراسة Khan, T., & Ahmed, H. (2001) دول منظمة التعاون الإسلامي. تُعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي وضعت إطارًا نظريًا وعمليًا لإدارة المخاطر في المؤسسات المالية الإسلامية. وقد ركزت على التحديات التي تواجه البنوك الإسلامية فيما يتعلق بالمخاطر التشغيلية، لا سيما تلك المتعلقة بغياب عقود موحدة، وضعف الأنظمة القضائية، وصعوبة استيفاء الضمانات في حالات الإخلال بالعقود. رغم أنها لم تركز بشكل مباشر على الأداء المالي، إلا أنها بيّنت أن سوء إدارة المخاطر التشغيلية قد يؤدي إلى نتائج كارثية على مستوى الربحية والملاءة المالية للبنوك الإسلامية. وأوصى الباحثان بضرورة إنشاء وحدات متخصصة في إدارة المخاطر التشغيلية داخل البنوك الإسلامية وتبني معايير احترازية مرنة تراعي خصوصية هذا القطاع.

1.6.3 التعقيب على الدراسات

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المخاطر التشغيلية في البنوك الإسلامية من زوايا متعددة، سواء في السياق المحلي أو الإقليمي أو الدولي، يمكن استخلاص عدد من النقاط المشتركة والفجوات البحثية التي تبرز أهمية الدراسة الحالية، وتؤكد على مساهمتها في إثراء المعرفة بهذا المجال الحيوي.

أولاً، أظهرت غالبية الدراسات تركيزًا على تحديد أنواع المخاطر التشغيلية ومصادرها، كما في دراسة الشريدة (2020) في الأردن، ودراسة كومار (2021) في الهند، إذ خلصت هذه الدراسات إلى أن الأخطاء البشرية، وضعف أنظمة الرقابة، والخلل في النظم التقنية تُعد من أبرز مصادر المخاطر التشغيلية التي تهدد أداء المصارف الإسلامية. وهذا يتقاطع مع ما تهدف إليه الدراسة الحالية في تسليط الضوء على نفس الجوانب في السياق الفلسطيني، مما يوفر بعدًا مقارنًا يعزز فهم الفروقات في البيئة التشغيلية.

ثانيًا، ركّزت بعض الدراسات على العلاقة بين إدارة المخاطر التشغيلية والأداء المالي للمصارف الإسلامية، كما في دراسة عبد الرحيم (2022)، والتي أبرزت وجود علاقة سلبية بين ضعف أنظمة الرقابة الداخلية وارتفاع حجم الخسائر التشغيلية. هذه النتائج تؤكد أهمية الإجراءات الاستباقية والأنظمة الفعالة في التخفيف من حدة المخاطر، وهي من القضايا التي تسعى هذه الدراسة لبحثها بشكل أكثر عمقًا في الواقع الفلسطيني، خاصة في ظل محدودية الموارد وكفاءة النظم الداخلية في بعض المؤسسات المصرفية.

ثالثًا، بيّنت دراسات أخرى أهمية كفاية رأس المال وسبل التحوط كأدوات لتقليل أثر المخاطر التشغيلية، كما في دراسة حمدان (2021) وعثمان (2020)، حيث أوصت بتطوير أدوات داخلية للتقييم الذاتي للمخاطر، وتحديث إستراتيجيات التحوط بما يتناسب مع خصوصية العمل المصرفي الإسلامي. إلا أن هذه التوصيات غالبًا ما وردت بشكل عام دون تطبيق على بيئات مصرفية إسلامية في سياقات محددة، مما يمنح الدراسة الحالية ميزة إضافية كونها تركز على التطبيق العملي في فلسطين، وتستهدف تقييم فاعلية أدوات التحوط المستخدمة فعليًا.

رابعًا، من الجدير بالملاحظة أن معظم الدراسات الأجنبية مثل (Basel Committee, 2022) و(Al-Tamimi & Al-Mazrooei, 2023) قدمت نماذج كمية وتقارير تحليلية مبنية على مؤشرات عالمية،

وهو ما يفتح الباب لتطبيق مقارنات معيارية benchmarking تستفيد منها البنوك الإسلامية الفلسطينية، الأمر الذي يمكن أن يسهم في تحسين أنظمة إدارة المخاطر التشغيلية لديها.

توضح مراجعة الدراسات السابقة وجود نقص واضح في الأبحاث التي تناولت الإطار المؤسسي والتنظيمي في فلسطين، ولا سيما دور سلطة النقد الفلسطينية في تمكين البنوك الإسلامية من مواجهة المخاطر التشغيلية. ومن هنا تسعى هذه الدراسة إلى تناول هذه الزاوية بالتحليل، الأمر الذي يضفي على موضوع البحث أصالة ويعزز من قيمته التطبيقية.

1.7 مشكلة الدراسة

تواجه البنوك الفلسطينية مجموعة من المخاطر المتزايدة التي تهدد استقرارها المالي وقدرتها على خدمة الاقتصاد الوطني، مما يستدعي بذل جهود أكبر في مجال إدارة المخاطر والتخفيف من آثارها السلبية. ويتفاقم هذا الوضع في ظل حالة عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي التي تمر بها الأراضي الفلسطينية، والتي تؤثر سلبًا في أداء القطاع المصرفي وترفع من مستوى المخاطر المحتملة والخسائر الناتجة عنها. وتركز هذه الدراسة على المخاطر التشغيلية التي تواجه المصارف الإسلامية الفلسطينية، ومدى قدرة هذه البنوك على التحوط منها وتقليل آثارها السلبية، سواء من خلال وجود إجراءات وسياسات حازمة لإدارة المخاطر التشغيلية، أو من خلال توفير كفاءات إدارية مؤهلة قادرة على مراقبة هذه المخاطر والسيطرة عليها والحد من آثارها السلبية في أداء البنك.

وتنبع مشكلة الدراسة من الحاجة الملحة إلى التعرف على طبيعة وتأثير المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية الفلسطينية، وذلك من خلال إجراء دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية الفلسطينية، بهدف تقييم الوضع الحالي واقتراح سبل لتحسين إدارة هذه المخاطر وتعزيز قدرة البنوك على مواجهتها.

1.8 أسئلة الدراسة

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما هي محددات المخاطر التشغيلية للمصارف الإسلامية العاملة في فلسطين؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية التي تسعى الدراسة إلى الإجابة عليها، وهي:

1. ما المقصود بالمخاطر التشغيلية بشكل عام؟ وكيفية احتساب رأس المال المناسب لمواجهتها في البنوك الإسلامية؟
2. ما أهمية متابعة ورصد المخاطر التشغيلية في العمل المصرفي بشكل عام؟ وما الفوائد التي يمكن أن تحققها البنوك من ذلك؟
3. ما الممارسات السليمة في إدارة المخاطر التشغيلية التي ينبغي على البنوك اتباعها؟ وما المعايير الدولية المتاحة في هذا المجال؟
4. ما واقع تطبيق معايير أنظمة إدارة المخاطر التشغيلية المعتمدة في المصارف الإسلامية الفلسطينية؟ وما مدى توافقها مع المعايير الدولية وتوصيات لجنة بازل 2 والمعايير الشرعية ذات الصلة؟
5. ما مدى كفاءة المصارف الإسلامية في فلسطين في إدارة المخاطر التشغيلية وفقاً للمعايير السليمة؟ وما نقاط القوة والضعف في هذا المجال؟
6. هل تلتزم المصارف الإسلامية في فلسطين بأساسيات إدارة وضبط المخاطر التشغيلية؟ وما المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير؟
7. هل تتوفر في المصارف الإسلامية ضوابط وقوانين كافية للحد من الخسائر التي تنتج عن المخاطر التشغيلية؟ وما دور سلطة النقد الفلسطينية في هذا المجال؟

1.9 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة نظرًا للظروف الصعبة التي يمر بها القطاع المصـــرفي الفلســـطيني، والتي تزيد من أهمية إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك الإسلامية. وتبرز أهمية الدراسة في تناولهـــا موضوعًا حساسًا ومؤثرًا في القطاع المصرفي الفلسطيني، وتحديدًا المصارف الإسلامية، وهو المخاطر التشغيلية التي قد تهدد استقرار هذه البنوك وقدرتها على خدمة المجتمع. كما تزداد أهمية الدراسة نظرًا لخصوصية التجربة المصرفية الإسلامية في فلسطين، التي تعمل في ظل نظام مصرفي حـــديث نســـبيًا وتواجه قيودًا قانونية ومالية خاصة مقارنة بالدول الأخرى.

وتكمن أهمية الدراسة في دراسة وفهم كيفية إدارة المصارف الإسلامية الفلسطينية للمخاطر التشـــغيلية، مما يساعد في تطوير أساليب أفضل لمواجهة هذه المخاطر ورصدها وتقييمها والحد من آثارها المحتملة في أداء البنوك. وكذلك الكشف عن واقع هذه المخاطر التشغيلية في المصارف الإســـلامية الفلســـطينية، من خلال تحليل معمق لأسبابها ومصادرها، في بيئة تتسم بنقص البنية التحتية وقيود السيادة، إضافة إلى محدودية الكفاءات المؤهلة في مجال إدارة المخاطر من منظور يتوافق مع مبادئ الشريعة الإسلامية.

وتسهم الدراسة في سد فجوة معرفية وإثراء الأدبيات العلمية الفلســـطينية والعربيـــة فـــي مجـــال إدارة المخاطر التشغيلية، وتحديدًا في المصارف الإسلامية، حيث إن الدراسات المتعلقة بالمخاطر التشـــغيلية في البيئة الفلسطينية محدودة ونادرة. وتأخذ الدراسة في الاعتبار خصوصية البيئة الفلسطينية والتحديات التي تواجه المصارف الإسلامية العاملة فيها. ويمكن لنتائج هذه الدراسة أن تســـاعد متخـــذي القـــرار والمشرفين على القطاع المصرفي الإسلامي الفلسطيني في تطوير السياسات والقوانين المطبقـــة لإدارة المخاطر التشغيلية، واتخاذ القرارات المناسبة لتعزيز استقرار هذا القطاع وتنميته.

1.10 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. توضيح المقصود بالمخاطر التشغيلية وأهميتها في القطاع المصرفي الإسلامي.
2. بيان أهمية متابعة ورصد المخاطر التشغيلية في العمل المصرفي بشكل عام، وتسليط الضوء على الفوائد التي يمكن أن تحققها البنوك من ذلك.
3. توضيح الممارسات السليمة في إدارة المخاطر التشغيلية التي ينبغي على البنوك اتباعها، واستعراض المعايير الدولية المتاحة في هذا المجال.
4. بيان واقع تطبيق معايير أنظمة إدارة المخاطر التشغيلية المعتمدة في المصارف الإسلامية الفلسطينية، وتحديد مدى توافقها مع المعايير الدولية وتوصيات لجنة بازل 2 والمعايير الشرعية ذات الصلة.
5. تقييم مدى كفاءة المصارف الإسلامية في فلسطين في إدارة المخاطر التشغيلية وفقًا للمعايير السليمة، وتحديد نقاط القوة والضعف في هذا المجال.

1.11 فرضيات الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، تصاغ فرضيات الدراسة على النحو التالي، على أن تختبر عند مستوى دلالة إحصائية:($\alpha \leq 0.05$)

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين وجود ضوابط لضبط المخاطر التشغيلية والقدرة على إدراتها في المصارف الإسلامية الفلسطينية.
2. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المعايير الشرعية والقدرة على ادراة المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية الفلسطينية.

1.12 حدود الدراسة

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على العاملين في البنوك الإسلامية العاملة في فلسطين والمرخصة من قبل سلطة النقد الفلسطينية، حيث سيتم توزيع الاستبانة على العاملين في الإدارات المعنية بإدارة المخاطر والمراجعة الداخلية في المقرات العامة لتلك البنوك.

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة موضوع المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية الفلسطينية، من حيث طبيعتها ومصادرها وآليات الحد منها، ودراسة أثرها في قدرة تلك المصارف على إدارتها والتعامل معها بفاعلية.

الحدود المكانية: تشمل الدراسة المصارف الإسلامية الفلسطينية وتشمل البنك الإسلامي الفلسطيني، والبنك العربي الإسلامي، وبنك الصفا.

1.13 نموذج الدراسة

المتغير المستقل: المخاطر التشغيلية.

ويقاس من خلال الأبعاد التالية:

1. مدى وجود ضوابط داخلية لإدارة المخاطر التشغيلية: وتشمل السياسات والإجراءات التي تهدف إلى الحد من وقوع الأخطاء أو الاحتيال أو الخسائر التشغيلية.
2. مدى وضوح الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة العمليات: يقيس وضوح المهام والصلاحيات بين الموظفين والإدارات المختلفة.
3. فاعلية أنظمة المراجعة الداخلية: تعبر عن قدرة نظم المراجعة الداخلية على كشف ومنع المخاطر التشغيلية قبل وقوعها.

4. توفر نظم وتقنيات تكنولوجيا المعلومات المناسبة: لقياس مدى دعم الأنظمة التقنية لسلامة الإجراءات التشغيلية وتقليل فرص الخطأ أو التلاعب.
5. الالتزام بالمعايير الشرعية والمصرفية في تنفيذ العمليات: مدى توافق العمليات التشغيلية مع أحكام الشريعة الإسلامية والقوانين المنظمة.
6. توفر خطة طوارئ واستجابة للمخاطر التشغيلية: مدى جاهزية البنك للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة التي قد تعطل سير العمليات.

المتغير التابع: القدرة على إدارة المخاطر التشغيلية

الفصل الثاني

منهجية الدراسة وإجراءاتها

2.1 المقدمة

قامت الباحثة بإتباع المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لأغراض هذه الدراسة، وهو المنهج الذي يهتم بالظاهرة كما هي في الواقع، ويعمل على وصفها، وتحليلها، وربطها بالظواهر الأخرى، حيث اعتمدت الباحثة على مصادر المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتحليلها، وثم تجميع البيانات عن طريق الاستبانة، التي تم إعدادها بناء على الإطار النظري والدراسات السابقة.

2.2 مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المصارف الإسلامية الفلسطينية حيث أخذت الباحثة عينة متوفرة تكونت من 74 منهم، وفيما يلي وصف لخصائص عينة الدراسة من جميع العاملين في المصارف الإسلامية الفلسطينية حسب متغيراتها الديمغرافية:

جدول (1)

توزيع عينة الدراسة الخاصة بالموظفين في المصارف الإسلامية الفلسطينية حسب متغيراتها الديمغرافية

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	46	62.2
	أنثى	28	37.8
	المجموع	74	100.0
العمر	من20 إلى أقل من 30 سنة	20	27.0
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	27	36.5
	40 إلى أقل من 50 سنة	19	25.7
	من 50 سنة فأكثر	8	10.8
	المجموع	74	100.0
المؤهل العلمي	دبلوم	3	4.1
	بكالوريوس	55	74.3
	دراسات عليا	16	21.6
	المجموع	74	100.0
سنوات الخبرة في العمل	أقل من 5 سنوات	19	25.7
	من 5–10 سنوات	15	20.3
	أكثر من 10 سنوات	40	54.1
	المجموع	74	100.0
هل يتوفر في مصرفكم دائرة لإدارة المخاطر	نعم	74	100.0
	لا	___	____
	المجموع	74	100.0

يتضح من الجدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة الخاصة المصارف الإسلامية الفلسطينية حسب متغيراتها الديمغرافية، حيث يبين الجدول المستويات الخاصة بكل متغير من متغيرات الدراسة، وتكرار كل مستوى ونسبته المئوية من النسبة الكلية للعينة.

2.3 أداة الدراسة

استخدمت الباحثة الاستبانة أداة لدراستها حول "محددات المخاطر التشغيلية للمصارف الإسلامية العاملة في فلسطين"، حيث تضمنت الاستبانة ثلاثة محاور بالإضافة إلى المعلومات الديمغرافية، هي: (مدى توافر الضوابط الخاصة بإدارة وضبط المخاطر التشغيلية، وتطبيق المعايير الشرعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية). وقد قامت الباحثة بتصميمها وتطويرها كأداة لجمع المعلومات، وذلك وفقًا للخطوات الآتية:

1. مراجعة الأدب النظري المتعلق بالمخاطر التشغيلية ".
2. مراجعة الأبحاث والدراسات التي بحثت في المعايير الشرعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية.
3. المناقشات والأفكار مع المتخصصين في مجال الدراسة.

وقد تكونت أداة الدراسة (الاستبانة) من جزأين:

الجزء الأول: ويشمل المعلومات الأولية عن المستجيب الذي سيقوم بتعبئة الاستبانة.

الجزء الثاني: واشتمل على (30) فقرة موزعة على ثلاثة محاور هي: (مدى توافر الضوابط الخاصة بإدارة وضبط المخاطر التشغيلية، وتطبيق المعايير الشرعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية، ومستوى القدرة على إدارة المخاطر التشغيلية). وقد أعطيت درجات الفقرات ال 30 من خلال مقياس ليكرت الخماسي كما يبين الجدول رقم (2).

جدول (2)

مفتاح تصحيح فقرات الاستبانة تبعاً لمجالاتها حسب مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	الاستجابة				
	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	5	4	3	2	1

يبين الجدول السابق مفتاح تصحيح فقرات الاستبانة تبعاً لمجالاتها حسب مقياس ليكرت الخماسي، حيث يبين الجدول الاستجابة على كل فقرة مجال ودرجتها الكلية. وللإجابة عن الأسئلة، تمَّ استخراج المتوسِّطات الحسابيَّة، والانحرافات المعياريَّة، لمجالات أداة الدراسة وفقراتها؛ إذ حسبت طول المدى وهو (5-1 = 4) ثم قسمته على 5 فترات (5/4 = 0.8) وعليه فإن طول الفترة هو (0.8) وعليه اعتمد الباحث التقدير التَّالي، للفصل ما بين الدَّرجات، وبيان ذلك فيما يلي:

- المتوسط الحسابي (4.21 فأكثر ويعادل 84.2% فأعلى) درجة كبيرة جداً.
- المتوسط الحسابي (3.41- 4.20 ويعادل 68.2%- 84.0) درجة كبيرة.
- المتوسط الحسابي (2.61-3.40 ويعادل 52.2%- 68.0%) درجة متوسطة.
- المتوسط الحسابي (1.81-2.60 ويعادل 36.2%- 52.0%) درجة قليلة.
- المتوسط الحسابي (أقل من 1.81) درجة قليلة جداً.

2.4 صدق الأداة

اتبعت الباحثة ثلاثة أنواع من الصدق هي الصدق الظاهري والصدق العاملي والصدق البنائي كما هو أت:

أولا: الصدق الظاهري

تم التحقق من الصدق الظاهري من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين في شؤون الدراسات المصرفية والتخصصات الأخرى، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وُضعت فيه، إما بالموافقة عليها أو تعديل صياغتها أو حذفها لعدم أهميتها، وقد رأى المُحكِّمون ضرورة إعادة صياغة بعض الفقرات، ولقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من (30) فقرة، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للاستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية (ملحق ج).

ثانيا: الصدق العاملي

تم استخدام الصدق العاملي لقياس تشبع المجالات بالفقرات، وقد جاءت نتائجها كالتالي

جدول (3)

اختبار kmo لبيان نسبة تغطية الفقرات لموضوع الدراسة

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		**0.698**
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1147.231
	Df	435
	Sig.	.000

يبين الجدول السابق أن الفقرات تغطي ما نسبته (0.698) عند مستوى دلالة (0.000) من موضوع الدراسة وهي نسبة مرتفعة.

جدول (4)

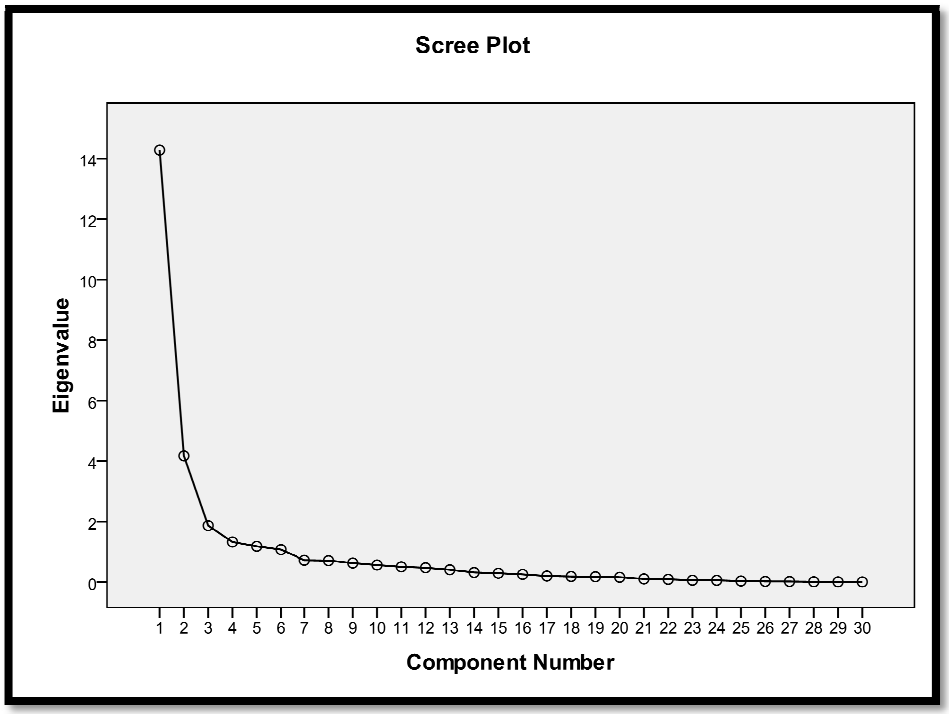
الصدق العاملي لقياس تشبع المجالات بفقرات الدراسة (Initial Eigenvalues)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	14.282	47.607	47.607	14.282
2	4.175	13.915	61.522	4.175
3	1.870	6.234	67.756	1.870
4	1.329	4.431	72.188	1.329
5	1.186	3.953	76.141	1.186
6	1.078	3.594	79.734	1.078
7	.723	2.411	82.145	
8	.712	2.372	84.518	
9	.631	2.105	86.622	
10	.567	1.889	88.511	
11	.507	1.690	90.201	
12	.476	1.588	91.790	
13	.411	1.369	93.159	
14	.321	1.070	94.228	
15	.296	.985	95.214	
16	.257	.855	96.069	
17	.203	.677	96.746	
18	.188	.625	97.371	
19	.180	.600	97.971	
20	.162	.538	98.510	
21	.109	.362	98.872	
22	.094	.313	99.185	
23	.065	.215	99.400	
24	.061	.204	99.604	
25	.039	.129	99.733	
26	.026	.085	99.818	
27	.023	.076	99.895	
28	.014	.047	99.942	
29	.010	.032	99.973	
30	.008	.027	100.000	

يتضح من الجدول السابق أن الفقرات تتوزع على ستة مجالات وذلك لأن قيم الإيجن قد جـــاءت أعلـــى من 1 صحيح للمجالات الستة الأولى وتغطي 79.734 من موضوع الدراسة حسب اســـتجابات عينـــة الدراسة الاستطلاعية من المبحوثين. ويمكن أن تتوزع الفقرات على ثلاثة مجالات وتغطي مـــا نســـبته 67.756 من موضوع الدراسة. ويدعم ذلك الSCREEN PLOT كما هو أت:

شكل (1)

Component Number



يشير الشكل أعلاه أن الفقرات يمكن لها ان تتوزع على ستة مجالات لكونها اعلى من قيمة 1 صـــحيح وهذ ما يدعم نتيجة الجدول 4

جدول (5)

(مصفوفة المكونات) توزيع فقرات الأداة على المجالات حسب التحليل العاملي (مصفوفة التدوير)

	Component					
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Q12	.884	.317				
Q13	.883	.212	.186	.139	-.159-	
Q14	.821	.267	.129	.103		
Q16	.790	.227		.195	.126	-.323-
Q15	.780	.228	.208	.185	-.145-	.392
Q18	.644	.135		.532	.205	.104
Q11	.638	.498	.133		.158	
Q23	.556	.446	.325	.297	.112	
Q24	.480	.464	.266	.469	.165	
Q20	.394	.805		.212	-.157-	
Q27	.235	.782	.270	.208	.176	
Q25	.218	.779		.151	.316	
Q29	.393	.733	.259		-.164-	
Q9	.115	.708	.345	.229	.393	
Q17	.397	.705	.243	.105	.150	
Q19	.377	.691		.375	-.322-	-.122-
Q28	.283	.521	.420	.318		.404
Q6		.138	.840		-.194-	.156
Q5	.127		.793	.275	.192	
Q3		.326	.790		.140	.230
Q1	.230		.790			-.295-
Q8		.169	.760	.131	.146	
Q2		.198	.727		.203	-.547-
Q4			.601	.397	.374	-.342-
Q7	.370	.234	.547	.164	.262	.136
Q21		.380	.357	.719		-.149-
Q26	.404	.383	.183	.653		.166
Q22	.433	.476	.110	.517	.216	.120
Q10		.120	.508		.708	-.178-
Q30	.304	.450	.369	.206	.525	.296

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 9 iterations.

يتبين من الجدول السابق توزيع الفقرات على المجالات الثلاث الأولى حيث يمكن للمجال الأول أن يتشبع بأول بالفقرات (12، 13، 14، 16، 15، 18، 11، 23، 24، 21)، والمجال الثاني أن يتشبع بالفقرات (20، 27، 25، 29، 9، 17، 19، 22،28، 30)، والمجال الثالث أن يتشبع بالفقرات من (6، 5، 3، 1، 8، 2، 4، 7، 21، 10)، وتشير هذه النتائج إلى أن الأداة تقيس ما وضعت لأجله.

ثالثا: الصدق الداخلي (البنائي)

تم فحص الصدق الداخلي (البنائي) من خلال استخدام مصفوفة بيرسون (Pearson Correlation Matrix) لقياس الارتباط بين فقرات الاستبانة أداة الدراسة ودرجاتها الكلية، وقد جاءت نتائجها كما يلي:

جدول (6)

نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Matrix) ارتباط فقرات الأداة مع الدرجة الكلية

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
مدى توافر الضوابط الخاصة بإدارة وضبط المخاطر التشغيلية			مستوى القدرة على إدارة المخاطر التشغيلية			تطبيق المعايير الشرعية		
1	0.834**	0.000	1	0.807**	0.000	1	0.838**	0.000
2	0.897**	0.000	2	0.828**	0.000	2	0.884**	0.000
3	0.867**	0.000	3	0.845**	0.000	3	0.876**	0.000
4	0.844**	0.000	4	0.871**	00.00	4	0.840**	0.000
5	0.863**	0.000	5	0.833**	0.000	5	0.829**	0.000
6	0.824***	0.000	6	0.777**	00.00	6	0.807**	0.000
7	0.802**	0.000	7	0.769**	0.000	7	0.845**	0.000
8	0.844**	0.000	8	0.764**	0.000	8	0.823**	0.000
9	0.819**	0.000	9	0.786**	0.000	9	0.866**	0.000
10	0.827**	0.000	10	0.817**	0.000	10	0.812**	0.000
الدرجة الكلية	0.947**	0.000	الدرجة الكلية	0.952**	0.000	الدرجة الكلية	0.914**	0.000

** داله احصائية عند 0.001. * داله احصائية عند 0.05.

يتبين من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط لفقرات محددات المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية الفلسطينية مع الدرجة الكلية جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي يمكن الحكم بصدق عبارات أداة الدراسة ذات الدلالة الإحصائية وبالتالي الاطمئنان على تطبيقها.

2.5 ثبات الأداة (الاستبانة)

لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا،Cronbach's Alpha كما هو آت:

جدول (7)

معامل ثبات الأداة الخاصة بأثر المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية الفلسطينية، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، Cronbach's Alpha

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	مدى توافر الضوابط الخاصة بإدارة وضبط المخاطر التشغيلية	10	0.962
2	مستوى القدرة على إدارة المخاطر التشغيلية	10	0.952
3	تطبيق المعايير الشرعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية	10	0.961
الدرجة الكلية أثر المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية الفلسطينية		30	0.982

يتضح من الجدول رقم (7) أن معاملات الثبات الخاصة بأثر المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية الفلسطينية تراوحت بين (0.952– 0.962) للمجال الثاني (مستوى القدرة على إدارة المخاطر التشغيلية) والأول (مدى توافر الضوابط الخاصة بإدارة وضبط المخاطر التشغيلية)، في حين بلغ الثبات الكلي للأداة (0.982) وهي معاملات ثبات عالية وتفي بأغراض البحث العلمي.

2.6 إجراءات الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية.

- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- قامت الباحثة بتوزيع الأداة على عينة الدراسة إلكترونياً، وقد تم استرجاع (78) استبانة من موظفي المصارف الإسلامية الفلسطينية منها (74) استبانة صالحة للتحليل لتشكل عينة الدراسة.
- إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائيا باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

2.7 متغيرات الدراسة

تضمن تصميم الدراسة المتغيرات الآتية:

أ. المتغيرات الديمغرافية:

- الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).
- الفئة العمرية: وله أربعة مستويات (من20 إلى أقل من 30 سنة، و30–أقل من 40، و40– أقل من 50، و50 فأكثر).
- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (بكالوريوس، وماجستير، ودراسات عليا).
- سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات (أقل من خمس سنوات، ومن 5– وأقل من 10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات).
- هل يتوفر في مصرفكم دائرة لإدارة المخاطر: وله مستويان (نعم، ولا).

ب. المتغير المستقل

ويتمثل في استجابات المبحوثين من موظفي المصارف الإسلامية الفلسطينية على فقرات أداة الدراسة التي تتعلق بمحوري مدى توافر الضوابط الخاصة بإدارة وضبط المخاطر التشغيلية، وتطبيق المعايير الشرعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية.

ت. المتغير التابع

ويتمثل في استجابات المبحوثين من موظفي المصارف الإسلامية الفلسطينية على فقرات أداة الدراسة التي تتعلق بمحور مستوى القدرة على إدارة المخاطر التشغيلية.

2.8 المعالجات الإحصائية

بعد تفريغ إجابات أفراد العينة على الأداة (الاستبانة) جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة.
2. معادلة كرونباخ – ألفا (Alpha-Cronbach) لقياس ثبات الاختبار
3. معامل ارتباط بيرسونPearson Correlation Matrix لفحص العلاقة بين المتغير المستقل مدى توافر الضوابط الخاصة بإدارة وضبط المخاطر التشغيلية، وتطبيق المعايير الشرعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية والمتغير التابع محور مستوى القدرة على إدارة المخاطر التشغيلية. كذلك لفحص الصدق البنائي لفقرات أداة الدراسة ومجالاتها.
4. التحليل العامليFactor Analyses وذلك لاختبار توزيع الفقرات على مجالات الدراسة الثلاث ومقدار تشبعها بها.

الفصل الثالث

نتائج الدراسة

3.1 مقدمة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى: محددات المخاطر التشغيلية للمصارف الإسلامية العاملة في فلسطين، ومن أجل تحقيق ذلك استخدم الباحث استبانة مؤلفة من ثلاثة محاور و(32) فقرة تم توزيعها على عينة مؤلفة من (74) من موظفي المصارف الإسلامية الفلسطينية.

3.2 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

فيما يلي عرضا لنتائج الدراسة التي تتضمن الإجابة عن التساؤلات والفرضيات التي وضعت أساساً للبحث وهي:

نتائج سؤال الدراسة الرئيس:

والذي ينص على: ما محددات المخاطر التشغيلية للمصارف الإسلامية العاملة في فلسطين؟

وللإجابة عن هذا السُّؤال، تمَّ استخراج المتوسِّطات الحسابيَّة، والانحرافات المعياريَّة، لمجالات أداة الدراسة؛ والجدول 8 يوضح ذلك:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة لمجالات محددات المخاطر التشغيلية للمصارف الإسلامية العاملة في فلسطين مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	3	تطبيق المعايير الشرعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية	4.44	0.63	88.8	كبيرة جداً
2	1	مدى توافر الضوابط الخاصة بإدارة وضبط المخاطر التشغيلية	4.38	0.69	87.6	كبيرة جداً
3	2	مستوى القدرة على إدارة المخاطر التشغيلية	4.26	0.62	85.2	كبيرة جداً
		الدرجة الكلية	4.36	0.61	87.2	كبيرة جداً

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (8) أن مجالات (أثر المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها) كانت جميعها كبيرة جداً، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (4.26) و(4.44) وهما المجالات (مستوى القدرة على إدارة المخاطر التشغيلية) و(تطبيق المعايير الشرعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة جداً بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.36).

أما بالنسبة للمجالات، فقد حصل المجال الثالث (تطبيق المعايير الشرعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية) على أعلى رتبة وذلك كون البنوك الإسلامية الفلسطينية تتبع الشريعة الإسلامية في تعاملاته التجارية، ثم المجال الأول (مدى توافر الضوابط الخاصة بإدارة وضبط المخاطر التشغيلية) وذلك لأهميتها في مجال التعامل المصرفي الإسلامي، ومن ثم المجال الثاني (مستوى القدرة على إدارة

المخاطر التشغيلية) في المرتبة الأخيرة، وحصل على درجة استجابة كبيرة جداً وذلك يعود إلى وجـــود طاقم عمل مؤهل ومدرب على آليات إدارة المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية.

نتائج سؤال الدراسة الفرعي الأول

والذي ينص على: ما مدى توافر الضوابط الخاصة بإدارة وضبط المخاطر التشغيلية فـــي المصـــارف الإسلامية الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها؟

وللإجابة عن هذا السُّؤال، تمَّ استخراج المتوسِّطات الحســـابيَّة، والانحرافـــات المعياريَّـــة، لمجـــال أداة الدراسة الأول (مدى توافر الضوابط الخاصة بإدارة وضبط المخاطر التشغيلية)؛ والجـــدول 9 يوضـــح ذلك:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الأول (مدى توافر الضوابط الخاصة بإدارة وضبط المخاطر التشغيلية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	توجد إجراءات لحفظ وتوثيق البيانات التشغيلية لضمان سهولة الرجوع إليها	4.66	0.74	93.2	كبيرة جداً
3	توجد أنظمة رقابة داخلية فعّالة تهدف للحد من الأخطاء التشغيلية	4.47	0.79	89.4	كبيرة جداً
5	يتم إجراء مراجعات داخلية دورية للكشف عن أوجه القصور التشغيلية	4.44	0.79	88.8	كبيرة جداً
2	يتم تحليل العمليات التشغيلية بشكل دوري لتحديد نقاط الضعف	4.40	0.80	88.0	كبيرة جداً
10	تُراجع إدارة البنك حوادث التشغيل السابقة للاستفادة منها في منع تكرارها.	4.36	0.80	87.2	كبيرة جداً
6	يتم تطبيق إجراءات واضحة لتحديد وتقييم المخاطر التشغيلية في جميع الإدارات	4.36	0.82	87.2	كبيرة جداً
4	يمتلك المصرف سياسات مكتوبة ومحدّثة لإدارة المخاطر التشغيلية	4.35	0.86	87.0	كبيرة جداً
8	يلتزم الموظفون بإجراءات العمل التشغيلية دون تجاوز أو اختصار	4.32	0.86	86.4	كبيرة جداً
9	يتلقى الموظفون تدريبًا منتظمًا حول إدارة المخاطر التشغيلية	4.25	0.90	85.0	كبيرة جداً
7	يعتمد المصرف على نظام تقني يساعد في كشف المخاطر التشغيلية قبل وقوعها	4.24	0.84	84.8	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية الموافقة للمجال الأول (مدى توافر الضوابط الخاصة بإدارة وضبط المخاطر التشغيلية)	4.38	0.69	87.6	كبيرة جداً

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (9) أن فقرات مجال (مدى توافر الضوابط الخاصة بإدارة وضبط المخاطر التشغيلية) كانت جميعها كبيرة جداً، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين(4.24) و(4.66) وأن أعلى الفقرات (توجد إجراءات لحفظ وتوثيق البيانات التشغيلية لضمان سهولة الرجوع إليها) وهذا يدل على أهمية التوثيق في العمل الناجح، و(توجد أنظمة رقابة داخلية فعّالة تهدف للحد من الأخطاء التشغيلية) وتدل على أهمية الرقابة والتفتيش على العمل في المصرف، ومن ثم (يتم إجراء مراجعات داخلية دورية للكشف عن أوجه القصور التشغيلية) وذلك للاستفادة من الأخطاء وتلافيها في المرحلة القادمة. وأن أدنى الفقرات (يعتمد المصرف على نظام تقني يساعد في كشف المخاطر التشغيلية قبل وقوعها) وتشير إلى ضرورة تحديث النظم التقنية المصرفية لأهميتها، و(يتلقى الموظفون تدريبًا منتظمًا حول إدارة المخاطر التشغيلية) وتشير إلى الحاجة إلى التدريب الدوري للعاملين)، و(يلتزم الموظفون بإجراءات العمل التشغيلية دون تجاوز أو اختصار) وذلك يدل على أهمية الالتزام بالأنظمة المعمول بها. وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة جداً بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.38). وتشير إلى توافر كبير جداً للضوابط الخاصة بإدارة وضبط المخاطر التشغيلية وذلك لأهميتها وحساسيتها في العمل المصرفي.

نتائج سؤال الدراسة الفرعي الثاني

والذي ينص على: ما مستوى القدرة على إدارة المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها؟

وللإجابة عن هذا السُّؤال، تمَّ استخراج المتوسِّطات الحسابيَّة، والانحرافات المعياريَّة، لمجال أداة الدراسة الثاني (مستوى القدرة على إدارة المخاطر التشغيلية)؛ والجدول 10 يوضح ذلك:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الثـــاني (مســـتوى القدرة على إدارة المخاطر التشغيلية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	يتم اتخاذ قرارات فعّالة للحد من المخاطر التشغيلية عند اكتشافها	4.39	0.79	87.8	كبيرة جداً
10	لدى المصرف قدرة جيدة علـــى تحليـــل أسباب الأخطاء التشغيلية	4.31	0.68	86.2	كبيرة جداً
4	لدى المصرف قدرة جيدة علـــى تحليـــل أسباب عدم وقوع الأخطاء التشغيلية	4.31	0.77	86.2	كبيرة جداً
3	يتم التعامل بسرعة مع الأخطاء التشغيلية لمنع تفاقمها	4.28	0.74	85.6	كبيرة جداً
5	يتم تحديث آليـــات إدارة المخـــاطر بمـــا يتناسب مع التطورات التقنية	4.27	0.79	85.6	كبيرة جداً
9	يمتلك المصرف نظامًـــا فعالًـــا لتوثيـــق وتسجيل المخاطر التشغيلية	4.25	0.75	85.0	كبيرة جداً
2	لدى المصـــرف خطـــط جـــاهزة لإدارة الأزمات التشغيلية.	4.22	0.75	84.4	كبيرة جداً
6	حقق المصرف انخفاضًـــا فـــي مســـتوى الحوادث التشغيلية خلال السنوات الأخيرة	4.22	0.82	84.0	كبيرة جداً
8	لدى المصـــرف خطـــط جـــاهزة لإدارة الأزمات التشغيلية	4.21	0.78	84.2	كبيرة جداً
7	يمتلك المصرف قدرة عالية علـــى التنبـــؤ بالمخاطر التشغيلية قبل وقوعها	4.10	0.82	82.0	كبيرة
	الدرجة الكلية الموافقة للمجال الثاني (مستوى القدرة على إدارة المخاطر التشغيلية)	4.26	0.62	85.2	كبيرة جداً

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (10) أن فقرات مجال (مدى مستوى القدرة على إدارة المخاطر التشغيلية) كانت جميعها بين الكبيرة والكبيرة جداً، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين(4.10) و(4.39) وأن أعلى الفقرات (يتم اتخاذ قرارات فعّالة للحد من المخاطر التشغيلية عند اكتشافها) وهذا يدل على أهمية اتخاذ القرارات في العمل الناجح، و(لدى المصرف قدرة جيدة على تحليل أسباب الأخطاء التشغيلية) وتدل على قدرة كبيرة جداً على تحليل الأخطاء في العمل في المصرفي، ومن ثم (لدى المصرف قدرة جيدة على تحليل أسباب عدم وقوع الأخطاء التشغيلية) وذلك للعمل على تجنبها وتلافيها في المرحلة القادمة. وأن أدنى الفقرات (يمتلك المصرف قدرة عالية على التنبؤ بالمخاطر التشغيلية قبل وقوعها) وتشير إلى ضرورة العمل على توقع الأخطاء وتلافيها لأهميتها، و(يتلقى الموظفون تدريبًا منتظمًا حول إدارة المخاطر التشغيلية) وتشير إلى الحاجة إلى التدريب الدوري للعاملين)، و(لدى المصرف خطط جاهزة لإدارة الأزمات التشغيلية) وذلك يدل على أن درجة وضع الخطط غير معمول بها لحدٍ ما و (حقق المصرف انخفاضًا في مستوى الحوادث التشغيلية خلال السنوات الأخيرة) وتشير هذه النتيجة إلى قدرة جيدة على التعامل مع الأخطاء التشغيلية. وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة جداً بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.26). وتشير إلى قدرة كبير جداً على إدارة المخاطر التشغيلية يمتلكها البنك وذلك لأهميتها في العمل المصرفي.

نتائج سؤال الدراسة الفرعي الثالث

والذي ينص على: ما مستوى تطبيق المعايير الشرعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا السُّؤال، تمَّ استخراج المتوسِّطات الحسابيَّة، والانحرافات المعياريَّة، لمجال أداة الدراسة الثالث (مستوى القدرة على إدارة المخاطر التشغيلية)؛ والجدول11 في الملحق (هـ) يوضح ذلك.

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (11) أن فقرات مجال (تطبيق المعايير الشرعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية) كانت جميعها كبيرة جداً، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (4.32) و (4.51) وأن أعلى الفقرات (يُنفَّذ تدقيق شرعي دوري للتحقق من الالتزام بالمعايير الشرعية) و(يتم التأكد من أن جميع العمليات التشغيلية لا تخالف أحكام الشريعة الإسلامية)، و(يُنفَّذ تدقيق شرعي دوري للتحقق من صحة العمل التشغيلي في البنك). وهذا يدل على وجود تدقيق قوي ودقيق للالتزام بتطبيق معايير الشريعة الإسلامية في البنك، وأن أدنى الفقرات (يلتزم الموظفون بالإجراءات الشرعية في تنفيذ العقود والعمليات)، و(يتم إجراء مراجعات داخلية دورية للكشف عن أوجه القصور التشغيلية)، و(يلتزم الموظفون بالإجراءات الشرعية في تنفيذ العقود والعمليات اليومية.) وتشير إلى دقة الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية والتقيد بها في العمل. وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة جداً بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.44). وتشير إلى قدرة كبير جداً على التزام كبير في تطبيق المعايير الشرعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية كون البنك ينتهج الشريعة الإسلامية في عمله.

3.3 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: وتنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لمتغير مدى توافر الضوابط الخاصة بإدارة وضبط المخاطر التشغيلية في القدرة على إدارتها في المصارف الإسلامية الفلسطينية، وذلك من وجهة نظر موظفي هذه المصارف.

ولتحليل الفرضية الثانية، وللتحقق من العلاقة بين بين مدى توافر الضوابط الخاصة بإدارة وضبط المخاطر التشغيلية والقدرة على إدارتها في المصارف الإسلامية الفلسطينية، تم استخدام مصفوفة بيرسون Pearson Correlation Matrix، والجدول 12 في الملحق (هـ) يوضح ذلك.

يلاحظ من الجدول (12) وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.01) بين مدى توافر الضوابط الخاصة بإدارة وضبط المخاطر التشغيلية والقدرة على إدارتها في المصارف الإسلامية الفلسطينية، مقدارها (0.880) عند مستوى دلالة (0.000). بمعنى كلما زادت مستوى توافر الضوابط الخاصة بإدارة وضبط المخاطر التشغيلية تزداد معها مستوى القدرة على إدارة المخاطر التشغيلية وترتفع.

الفرضية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين تطبيق المعايير الشرعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية والقدرة على ادارتها في المصارف الإسلامية الفلسطينية.

ولتحليل الفرضية الثانية، وللتحقق من العلاقة بين تطبيق المعايير الشرعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية والقدرة على إدارتها في المصارف الإسلامية الفلسطينية، تم استخدام مصفوفة بيرسون Pearson Correlation Matrix، والجدول (13) في الملحق (هـ) يوضح ذلك:

يلاحظ من الجدول (13) وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.01) بين مدى تطبيق المعايير الشرعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية والقدرة على إدارة المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية الفلسطينية، مقدارها (0.803) عند مستوى دلالة (0.000). بمعنى كلما زاد تطبيق المعايير الشرعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية تزداد معها مستوى القدرة على إدارة المخاطر التشغيلية وترتفع.

الفصل الرابع

مناقشة النتائج والتوصيات

4.1 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة التي بحثت في أثر المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية الفلسطينية، وكذلك التعرف إلى بعض المتغيرات وتأثيرها في موضوع الدراسة. وقد اشتملت الدراسة على مجموعة من الأسئلة والفرضيات، وستقوم الباحثة بمناقشة هذه النتائج لإبراز أهم النتائج والتي سَتُبْنَى عليها التوصيات المختلفة.

4.2 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

مناقشة نتائج السؤال الرئيس: ما هي محددات المخاطر التشغيلية للمصارف الإسلامية العاملة في فلسطين؟

أشارت النتائج إلى أن مجالات (محددات المخاطر التشغيلية للمصارف الإسلامية العاملة في فلسطين) كانت جميعها كبيرة جداً، وهما المجالات (مستوى القدرة على إدارة المخاطر التشغيلية) و (تطبيق المعايير الشرعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية)، وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة جداً.

أما بالنسبة للمجالات، فقد حصل المجال الثالث (تطبيق المعايير الشرعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية) على أعلى رتبة وذلك كون البنك يتبع الشريعة الإسلامية في تعاملاته التجارية، ثم المجال الأول (مدى توافر الضوابط الخاصة بإدارة وضبط المخاطر التشغيلية) وذلك لأهميتها في مجال التعامل المصرفي الإسلامي، ومن ثم المجال الثاني (مستوى القدرة على إدارة المخاطر التشغيلية) في المرتبة الأخيرة، وحصل على درجة استجابة كبيرة جداً وذلك يعود إلى وجود طاقم عمل مؤهل ومدرب على آليات إدارة المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة معطي(2021) التي بينت أن بعض البنوك الإسلامية تستخدم أدوات متقدمة ومحاكاة لإدارة المخاطر، لكنها لا تزال تحتاج إلى مزيد من الابتكار في تخصيص رأس المال للمخاطر التشغيلية. ومع نتيجة دراسة محبوب وسنوسي(2020) التي أشارت إلى أن البنوك الإسلامية تعاني من نوع معين من المخاطر التشغيلية التي ليست لدى البنوك التقليدية

مناقشة نتائج السؤال الفرعي الأول: ما مدى توافر الضوابط الخاصة بإدارة وضبط المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها؟

أشارت النتائج إلى أن فقرات مجال (مدى توافر الضوابط الخاصة بإدارة وضبط المخاطر التشغيلية) كانت جميعها كبيرة جداً، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين(4.24) و (4.66) وأن أعلى الفقرات (توجد إجراءات لحفظ وتوثيق البيانات التشغيلية لضمان سهولة الرجوع إليها) وهذا يدل على أهمية التوثيق في العمل الناجح، و(توجد أنظمة رقابة داخلية فعّالة تهدف للحد من الأخطاء التشغيلية) وتدل على أهمية الرقابة والتفتيش على العمل في المصرف، ومن ثم (يتم إجراء مراجعات داخلية دورية للكشف عن أوجه القصور التشغيلية) وذلك للاستفادة من الأخطاء وتلافيها في المرحلة القادمة. وأن أدنى الفقرات (يعتمد المصرف على نظام تقني يساعد في كشف المخاطر التشغيلية قبل وقوعها) وتشير إلى ضرورة تحديث النظم التقنية المصرفية لأهميتها، و (يتلقى الموظفون تدريبًا منتظمًا حول إدارة المخاطر التشغيلية) وتشير إلى الحاجة إلى التدريب الدوري للعاملين)، و(يلتزم الموظفون بإجراءات العمل التشغيلية دون تجاوز أو اختصار) وذلك يدل على أهمية الالتزام بالأنظمة المعمول بها. وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة جداً بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (4.38). وتشير إلى توافر كبير جداً للضوابط الخاصة بإدارة وضبط المخاطر التشغيلية وذلك لأهميتها وحساسيتها في العمل المصرفي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ومع نتيجة دراسة محبوب وسنوسي(2020) التي أشارت إلى أن البنوك الإسلامية تعاني من نوع معين من المخاطر التشغيلية التي ليست لدى البنوك التقليدية

مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى القدرة على إدارة المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها؟

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن فقرات مجال مدى مستوى القدرة على إدارة المخاطر التشغيلية جاءت جميعها ضمن المستوى المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.10) و(4.39)، مما يعكس إدراكًا عاليًا لدى أفراد العينة بتمتع المصرف بقدرات متقدمة في هذا المجال. وقد تصدرت الفقرة المتعلقة بـ"اتخاذ قرارات فعّالة للحد من المخاطر التشغيلية عند اكتشافها" أعلى المتوسطات الحسابية، الأمر الذي يدل على الأهمية الكبيرة التي يوليها المصرف لعملية اتخاذ القرار كآلية أساسية في الحد من آثار المخاطر وضمان استمرارية العمل بكفاءة.

كما جاءت الفقرة التي تشير إلى أن "لدى المصرف قدرة جيدة على تحليل أسباب الأخطاء التشغيلية" ضمن أعلى المستويات، وهو ما يعكس وجود وعي مؤسسي بأهمية تحليل جذور المشكلات التشغيلية باعتبار ذلك مدخلًا أساسيًا لمنع تكرارها مستقبلاً. وتؤكد الفقرة المتعلقة بالقدرة على تحليل أسباب وقوع الأخطاء التشغيلية هذا التوجه التحليلي، بما يعزز من فرص المعالجة الاستباقية وتقليل احتمالية تكرار المخاطر.

في المقابل، سجلت الفقرة الخاصة بامتلاك المصرف قدرة عالية على التنبؤ بالمخاطر التشغيلية قبل وقوعها أدنى المتوسطات الحسابية، مما يشير إلى وجود مجال للتحسين في جانب التنبؤ والاستباقية، وهو عنصر محوري في إدارة المخاطر الحديثة. كما أظهرت النتائج أن الفقرات المرتبطة بتلقي الموظفين تدريبًا منتظمًا حول إدارة المخاطر التشغيلية، ووجود خطط جاهزة لإدارة الأزمات التشغيلية، جاءت بمستويات أقل نسبيًا، الأمر الذي يعكس الحاجة إلى تعزيز برامج التدريب المستمر وتطوير خطط الطوارئ بما يضمن جاهزية أعلى للتعامل مع الأزمات المحتملة.

أما الفقرة المتعلقة بتحقيق المصرف انخفاضًا في مستوى الحوادث التشغيلية خلال السنوات الأخيرة فقد جاءت بمستوى مرتفع، مما يدل على وجود تحسن ملموس في إدارة الأخطاء التشغيلية والحد من آثارها. وبصورة عامة، فقد جاءت الاستجابة على الدرجة الكلية لهذا المجال بمستوى مرتفع جدًا، وهو ما يعكس توافر بنية مؤسسية قوية نسبيًا لإدارة المخاطر التشغيلية، مع وجود بعض الجوانب التي تتطلب مزيدًا من التطوير لتعزيز الطابع الاستباقي والوقائي في إدارة المخاطر.

مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى تطبيق المعايير الشرعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية؟

أن فقرات مجال (تطبيق المعايير الشرعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية) كانت جميعها كبيرة جداً، وأن أعلى الفقرات (يُنفَّذ تدقيق شرعي دوري للتحقق من الالتزام بالمعايير الشرعية) و (يتم التأكد من أن جميع العمليات التشغيلية لا تخالف أحكام الشريعة الإسلامية)، و(يُنفَّذ تدقيق شرعي دوري للتحقق من صحة العمل التشغيلي في البنك). وهذا يدل على وجود تدقيق قوي ودقيق للالتزام بتطبيق معايير الشريعة الإسلامية في البنك، وأن أدنى الفقرات (يلتزم الموظفون بالإجراءات الشرعية في تنفيذ العقود والعمليات)، و(يتم إجراء مراجعات داخلية دورية للكشف عن أوجه القصور التشغيلية)، و(يلتزم الموظفون بالإجراءات الشرعية في تنفيذ العقود والعمليات اليومية.) وتشير إلى دقة الرقابة الشرعية في البنوك الإسلامية والتقيد بها في العمل. وكانت الاستجابة على الدرجة الكلية كبيرة جداً). وتشير إلى قدرة كبير جداً على التزام كبير في تطبيق المعايير الشرعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية كون البنك ينتهج الشريعة الإسلامية في عمله.

وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ضياء الدين عبد الباسط عبد الماجد(2020) التي بينت أن الرقابة الشرعية لا تزال بحاجة إلى تقوية.

4.3 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

مناقشة نتائج الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات تقديرات موظفي المصارف الإسلامية الفلسطينية بين مدى توافر الضوابط الخاصة بإدارة وضبط المخاطر التشغيلية والقدرة على إدراتها في المصارف الإسلامية الفلسطينية

بينت النتائج أن وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.01) بين مدى توافر الضوابط الخاصة بإدارة وضبط المخاطر التشغيلية والقدرة على إدارتها في المصارف الإسلامية الفلسطينية، بمعنى كلما زادت مستوى توافر الضوابط الخاصة بإدارة وضبط المخاطر التشغيلية تزداد معها مستوى القدرة على إدارة المخاطر التشغيلية وترتفع.

وهذا الأمر طبيعي جداً لأن مثل تلك الضوابط والتي تشمل السياسات والإجراءات وتدريب الموظفين توفر أسلوباً منظماً وقوياً لتحديد المخاطر وقياساه ومراقبتها وتقيمها الأمر الذي يؤدي بالمؤسسة إلى زيادة قدرتها على الاستعداد لمواجهة أي نوع من المخاطر لحماية أموال المودعين والمتعاملين مع البنك وضمان استدامة العمل المصرفي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة وهدان2024) التي أظهرت أن التدقيق الداخلي يساهم بشكل كبير في تقليل المخاطر التشغيلية، خاصة تلك المرتبطة بالأنظمة والإجراءات، ومع نتيجة دراسة النصيرات (2023) التي كشفت عن أن كفاءة الإدارة التشغيلية المقترنة بتعزيز الحصة السوقية تساهم في تحسين الأداء المالي وتعزيز ثقة المستثمرين. ومع نتيجة دراسة الحسيني وآخرين (2019) التي أظهرت أن تعزيز آليات الرقابة الداخلية يلعب دورًا مهمًا في الحد من الخسائر التشغيلية، مما ينعكس إيجابًا على تحسين الأداء المالي للمصارف، ومع نتيجة دراسة(2022) .Jahmani, Y., & Ansari, A التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية وتحسن مؤشرات الأداء

المالي، ومع نتيجة دراسة Khan, T., & Ahmed, H. (2001) التي بيّنت أن سوء إدارة المخاطر التشغيلية قد يؤدي إلى نتائج كارثية على مستوى الربحية والملاءة المالية للبنوك الإسلامية.

وتختلف مع نتيجة دراسة Al-Homaid, A. (2020) التي أظهرت وجود علاقة سلبية بين ارتفاع مستوى المخاطر التشغيلية وتراجع مؤشرات الأداء المالي.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين تطبيق المعايير الشرعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية والقدرة على ادارتها في المصارف الإسلامية الفلسطينية.

بينت النتائج وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0.01) بين مدى تطبيق المعايير الشرعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية والقدرة على إدارتها في المصارف الإسلامية الفلسطينية، بمعنى كلما زاد تطبيق المعايير الشرعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية تزداد معها مستوى القدرة على إدارة المخاطر التشغيلية وترتفع. وتعني زيادة الالتزام بتلك المعايير ودرها في تحسين الأداء الإداري بشكل ملموس؛ وذلك لأن الشريعة الإسلامية الغراء تضع أسساً للشفافية، العدالة، والمحاسبة (كالحوكمة، والرقابة الشرعية) والوضوح، مما يعزز الثقة بين زبائن البنك وإدارته، ويقلل المخاطر التي تنجم عن التشغيل، ويوفر نموذجاً قوياً لاتخاذ القرارات السليمة والحكيمة فيما يتعلق بالأمور المالية وإدارتها، مما يرفع من كفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق الأهداف التي يسعى إليها المصرف الإسلامي ويصبوا إلى تحقيقها بنجاح.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة عبد الكالفي (2024) التي أظهرت أن تطبيق معايير بازل 2 في مجال إدارة المخاطر التشغيلية يسهم بشكل مباشر في تعزيز الاستقرار المالي للمصارف، من خلال إحكام الرقابة على العمليات وتطوير الأنظمة التقنية.

4.4 التوصيات

بناء على نتائج الدراسة التي توصلت إليها، فإن الباحثة تضع مجموعة من التوصيات، أهمها:

1. العمل على رفع مستوى القدرة على إدارة المخاطر التشغيلية وذلك لأهميتها في العمل المصرفي الإسلامي.
2. ضرورة رفع مستوى التقنيات التي يعتم المصرف عليها في كشف المخاطر التشغيلية قبل وقوعها.
3. ضرورة الاهتمام بتدريب الموظفين تدريبًا منتظمًا حول إدارة المخاطر التشغيلية.
4. ضرورة العمل على توفير المصرف لأساليب تعمل على إكساب موظفيه قدرة عالية على التنبؤ بالمخاطر التشغيلية قبل وقوعها.
5. ضرورة زيادة اهتمام المصارف الإسلامية بتطوير وتحديث خطط جاهزة لإدارة الأزمات التشغيلية.
6. ضرورة توفير المصرف إجراءات مراجعات داخلية دورية للكشف عن أوجه القصور التشغيلية
7. ضرورة دراسة تجارب القطاعات المصرفية الناجحة في دول الجوار والإقليم المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية.
8. العمل على عقد دراسات واسعة تتضمن أثر المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية الفلسطينية وذلك لأهميتها.

المراجع العلمية

أولاً: المراجع العربية

AAOIFI. (2017). *هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية*. البحرين: المعايير الشرعية.

AAOIFI. (2025). *المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية*. تم الاسترداد من https://aaoifi.com/?utm_source=chatgpt.com

خالد، أحمد. (2018). إطار مقترح لقياس وتقييم مسببات المخاطر التشغيلية في البنوك وفقا لمتطلبات بازلدراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والإسلامية. *مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، جامعة الإسكندرية*، الصفحات 2(2)، 344-275.

الخضري، سامر. (2018). التعقيد الفقهي في المنتجات المصرفية الإسلامية وآثاره في المخاطر التشغيلية. *مجلة الدراسات الإسلامية والمالية*، الصفحات 5(1)، 92-75.

الخطيب، محمد. (2019). النماذج المتقدمة لقياس المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية. *دورية الاقتصاد والتمويل*، الصفحات 8(2)، 120-139.

الدباغ، رائد. (2019). التحديات في تقدير رأس المال للبنوك الإسلامية في فلسطين. *مجلة العلوم الاقتصادية*، الصفحات 15(4)، 102-88.

الزهراني، محمد. (2021). المخاطر التكنولوجيا في القطاع المصرفي: دراسة حالة. *مجلة التقنية المالية*، الصفحات 54-40.

الزوالي، حمزة. (2025). أثر المخاطر التشغيلية على الأداء المالي للمصارف الإسلامية: دراسة ميدانية على المصرف الإسلامي الليبي فرع صبراتة. *مجلة جامعة صبراتة العلمية، 8(16)*، الصفحات 250-278.

السميري، عمر. (2017). الامتثال التنظيمي والشرعي في المصارف الإسلامية. *مجلة الاقتصاد والشريعة*، الصفحات 5(1)، 56-40.

الشعلان، كرم. (2018). التحديات القانونية في المصارف الإسلامية. *مجلة القانون والمالية*، الصفحات 4(2)، 70-55.

الشمري، ذيب. (2021). الرقابة على البنوك الإسلامية في فلسطين: الواقع والتحديات. *مجلة الرقابة والإشراف المالي*، الصفحات 7(3)، 103-88.

الصالح، سيف. (2020). تأثير التكنولوجيا في المخاطر التشغيلية في المصارف. *مجلة التقنية المصرفية*، الصفحات 9(1)، 75-60.

العشري، نبيلة. (2021). قياس مخاطر التركز الائتمائي باستخدام اختبارات الضغط دراسة تجربة الأردن. *مجلة جديد الاقتصاد، جامعة باتنة*.

علي، هاني. (2024). قياس أثر فعالية بازل على مواجهة المخاطر المصرفية دراسة تطبيقية على البنك الأهلي المصري وبنك مصر. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*، الصفحات 25(3)، 163-132.

عيسه، أسيد. (2020). *إدارة المخاطر بين البنوك الإسلامية والتقليدية في ضوء معايير بازل الدولية للرقابة على المصارف العاملة في فلسطين*. فلسطين: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس.

القدومي، محمد. (2020). الأطر التنظيمية لإدارة المخاطر التشغيلية في فلسطين. *مجلة السياسة النقدية*، الصفحات 9(3)، 70-85.

القلق، فؤاد. (2020). تنويع الإيرادات في البنوك الإسلامية كوسيلة لتقليل المخاطر التشغيلية. *مجلة إدارة الأعمال*، الصفحات 10(4)، 60-45.

الكافي، أشرف. (2022). أثر المخاطر التشغيلية حسب متطلبات لجنة بازل على الأداء المالي بالمصارف التجارية الليبية. *مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة*، الصفحات 22(2)، 194-158.

الماجد، رامي. (2020). البنية التحتية التقنية ودورها في تقليل المخاطر التشغيلية بالبنوك الإسلامية. *مجلة دورية التكنولوجيا والاقتصاد*، الصفحات 7(2)، 117-101.

مجلس الخدمات المالية الإسلامية. (2013). *Guiding Priniples on Risk, Management for Islamic Financial Institutions*. Kuala Lumpur.

محبوب، علي؛ سنوسي، علي. (2019). إدارة المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية مصرف السلام أنموذجاً. *مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، الصفحات 11(4)، 411-398.

مسعد، بهاء الدين (2021). المخاطر التشغيلية في إطار مقررات لجنة بازل وعلاقتها بهامش الربح التشغيلي. *مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد.*

المصري، أنس. (2018). مخاطر العمل المصرفي: تجربة فلسطين،. *مجلة جامعة فلسطين التقنية*، الصفحات 16-1.

المصري، علي. (2019). مكافحة الاحتيال في البنوك الإسلامية. *مجلة الشفافية والمساءلة*، الصفحات 7(3)، 55-40.

معطي، لبنى. (2021). إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية بين المحاكاة والابتكار لتحقيق السلامة المالية. *المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية الإسلامية المتقدمة*، الصفحات 1(1)، 47-9.

معطي، محمد. (2021). *إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية*. دار النشر الإسلامية.

النجار، علي. (2020). التحديات التقنية في المصارف الإسلامية الفلسطينية. *مجلة الاقتصاد الرقمي*، الصفحات 5(1)، 34-48.

النعيمي، وائل. (2019). تطوير الكفاءات المصرفية الإسلامية: مقارنة تعليمية،. *مجلة التعليم المصرفي*،، الصفحات 8(2)، 38-23.

وهدان، عمر؛ أبو شربة، محمد. (2024). *أثر التدقيق الداخلي في الحد من المخاطر التشغيلية في البنوك الإسلامية العاملة في فلسطين*. فلسطين: رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة العربية الامريكية، كلية الدراسات العليا.

ثانياً: المراجع الأجنبية

BIS, B. (2004). *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*. A Revised Framework, Bank for International Settlements.

BIS. (2004). *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards:A Revised Framework.* Bank for International Settlements.

Borard, I. (2009). *Guiding Principles on Risk Management for Institutions other than Insurance offering only Islamic Financial Services IIFS,*. Kuala Lumpur.

H, A. (2011). *Product Development in Islsmic Banks, In: Handbook of Islamic Banking,*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

International, F. (2003). *Operational Risk Management in Financial Instituions,*. IMF Publications.

Supervision, B. (2006). *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standard: A Revised Framework,*. Bank for International Settlements(BIS).

الملاحق

ملحق (أ)

أسماء المحكمين

اسم الدكتور	التخصص	الجامعة
د. أيمن الدباغ	مصارف اسلامية	جامعة النجاح
د. أنس زاهر المصري	كلية الأعمال والاقتصاد	جامعة فلسطين التقنية/خضوري

ملحق (ب)

الاستبانة قبل التحكيم

الاستبانة

حضرة الموظف/ة المحترم/ة:

تحية وبعد؛

تقوم الباحثة بإجراء دراسة عنوانها: "**محددات المخاطر التشغيلية للمصارف الإسلامية العاملة في فلسطين**". لذا يرجى منكم قراءة فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية وأمانة والإجابة عنها علمًا بأن هذه الدراسة تستخدم لأغراض البحث العلمي شاكرة لكم حُسن التعاون.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (√) أمام الإجابة الصحيحة:

1. **الجنس:**

( ) ذكر ( ) أنثى

2. **العمر:**

( ) من20 إلى أقل من 30 سنة ( ) من 30 إلى أقل من 40 سنة

( ) من 40 إلى أقل من 50 سنة ( ) من 50 سنة فأكثر

3. **المؤهل العلمي:**

( ) دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا

4. **سنوات الخبرة:**

( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5–10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات

5. **هل يتوفر في مصرفكم دائرة لإدارة المخاطر؟**

( ) نعم ( ) لا

6. **هل يوجد بالبنك دائرة أو كادر مختص بإدارة المخاطر التشغيلية؟**

( ) نعم ( ) لا

7. **هل يتوفر إستراتيجية وسياسة معتمدة من مجلس إدارة البنك لإدارة المخاطر التشغيلية؟**

( ) نعم ( ) لا

8. **هل تشمل الإستراتيجية تحديد وتعريف المخاطر التشغيلية التي يواجهها البنك؟**

( ) نعم ( ) لا

9. **يتم إجراء مراجعة وتطوير السياسات والإستراتيجية وإجراءات العمل بشكل دوري؟**

( ) نعم ( ) لا

10. **هل يتم رفع تقارير دورية لسلطة النقد حول المخاطر التشغيلية في البنك، ومدى الامتثال للقوانين والتعليمات؟**

( ) نعم ( ) لا

11. **هل يقوم البنك بالإفصاح الكافي للجمهور عن الإطار العام(إستراتيجية) لإدارة مخاطر التشغيل؟**

( ) نعم ( ) لا

12. **يوجد فصل للمهام والمسؤوليات بين مراقبة مخاطر التشغيل وبين الجهات المنفذة للعمل والمهام المساندة؟**

( ) نعم ( ) لا

الجزء الثاني: يرجى وضع إشارة (√) أمام الفقرة المناسبة

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	المجال الأول: مدى توافر الضوابط الخاصة بإدارة وضبط المخاطر التشغيلية					
1	يمتلك المصرف سياسات مكتوبة ومحدّثة لإدارة المخاطر التشغيلية.					
2	يتم تطبيق إجراءات واضحة لتحديد وتقييم المخاطر التشغيلية في جميع الإدارات.					
3	توجد أنظمة رقابة داخلية فعّالة تهدف للحد من الأخطاء التشغيلية.					
4	يعتمد المصرف على نظام تقني يساعد في كشف المخاطر التشغيلية قبل وقوعها.					
5	يتم تحليل العمليات التشغيلية بشكل دوري لتحديد نقاط الضعف.					
6	توجد إجراءات لحفظ وتوثيق البيانات التشغيلية لضمان سهولة الرجوع إليها.					
7	يلتزم الموظفون بإجراءات العمل التشغيلية دون تجاوز أو اختصار.					
8	يتم إجراء مراجعات داخلية دورية للكشف عن أوجه القصور التشغيلية.					
9	يتلقى الموظفون تدريبًا منتظمًا حول إدارة المخاطر التشغيلية.					
	تُراجع إدارة البنك حوادث التشغيل السابقة للاستفادة منها في منع تكرارها.					
	المجال الثاني: تطبيق المعايير الشرعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية					
1	يلتزم المصرف بالمعايير الشرعية الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية AAOIFI.					

2	تقوم الهيئة الشرعية بمراجعة العقود والمنتجات قبل طرحها للعملاء.					
3	يتم التأكد من أن جميع العمليات التشغيلية لا تخالف أحكام الشريعة الإسلامية.					
4	يُنفَّذ تدقيق شرعي دوري للتحقق من الالتزام بالمعايير الشرعية.					
5	تتم متابعة تنفيذ توصيات الهيئة الشرعية بشكل فعّال.					
6	يلتزم الموظفون بالإجراءات الشرعية في تنفيذ العقود والعمليات اليومية.					
7	توفر الإدارة برامج توعية وتدريب للموظفين حول تطبيق الأحكام الشرعية.					
8	يتم تضمين الاعتبارات الشرعية في تحليل المخاطر التشغيلية.					
9	تسهم الهيئة الشرعية في تطوير ضوابط الحد من المخاطر التشغيلية.					
10	يتم التعامل مع المخالفات الشرعية باعتبارها جزءًا من المخاطر التشغيلية.					
11	تعتبر البنوك العاملة بفلسطين ملتزمة بتوصيات بازل(1) المتعلقة بالاحتفاظ بالحد الأدنى لمستوى كفاية رأس المال والتحوط لمخاطر السوق.					
	المجال الثالث: مستوى القدرة على إدارة المخاطر التشغيلية					
1	يمتلك المصرف قدرة عالية على التنبؤ بالمخاطر التشغيلية قبل وقوعها.					
2	يتم اتخاذ قرارات فعّالة للحد من المخاطر التشغيلية عند اكتشافها.					
3	لدى المصرف خطط جاهزة لإدارة الأزمات التشغيلية.					
4	يتم التعامل بسرعة مع الأخطاء التشغيلية لمنع تفاقمها.					

5	يتم تحديث آليات إدارة المخاطر بما يتناسب مع التطورات التقنية.					
6	لدى المصرف قدرة جيدة على تحليل أسباب الأخطاء التشغيلية.					
7	تتعاون جميع إدارات البنك في تطبيق إطار موحد لإدارة المخاطر.					
8	حقق المصرف انخفاضًا في مستوى الحوادث التشغيلية خلال السنوات الأخيرة.					
9	يمتلك المصرف نظامًا فعالًا لتوثيق وتسجيل المخاطر التشغيلية.					
10	يعزز المصرف ثقافة الوعي بالمخاطر بين الموظفين.					
11	برأيك هل البنك جاهز للالتزام بتوصيات بازل(2) فيما يتعلق بتكوين رأسمال لمقابلة الخسائر الناجمة عن مخاطر التشغيل.					

انتهت الاستبانة

شاكرة لكم حسن التعاون

ملحق (ج)

الاستبانة بعد التحكيم

الاستبانة

حضرة الموظف/ة المحترم/ة:

تحية وبعد؛

تقوم الباحثة بإجراء دراسة عنوانها: "**محددات المخاطر التشغيلية للمصارف الإسلامية العاملة في فلسطين**". لذا يرجى منكم قراءة فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية وأمانة والإجابة عنها علمًا بأن هذه الدراسة تستخدم لأغراض البحث العلمي شاكرة لكم حُسن التعاون.

الباحثة: دانية ماجد جانم

إشراف الدكتور: د. علاء رزية

إدارة المخاطر (Risk Management) : هي عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر التي قد تواجه المؤسسة، ثم تقييمها وقياس تأثيرها، ووضع إستراتيجيات لمعالجتها أو تخفيفها لضمان تحقيق الأهداف وتقليل الخسائر المحتملة.

المخاطر التشغيلية (Operational Risks) : هي المخاطر الناتجة عن العمليات الداخلية للمؤسسة، أو الأفراد، أو الأنظمة، أو الأحداث الخارجية التي قد تؤثر على سير العمل اليومي، مثل الأخطاء البشرية، أو تعطل الأنظمة، أو الاحتيال، أو الكوارث الطبيعية.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (√) أمام الإجابة الصحيحة:

1. **الجنس:**

( ) ذكر ( ) أنثى

2. **العمر:**

( ) من20 إلى أقل من 30 سنة ( ) من 30 إلى أقل من 40 سنة

( ) من 40 إلى أقل من 50 سنة ( ) من 50 سنة فأكثر

3. **المؤهل العلمي:**

( ) دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا

4. **سنوات الخبرة:**

( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5-10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات

5. **هل يتوفر في مصرفكم دائرة لإدارة المخاطر؟**

( ) نعم ( ) لا

الجزء الثاني: يرجى وضع إشارة (√) أمام الفقرة المناسبة

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	المجال الأول: مدى توافر الضوابط الخاصة بإدارة وضبط المخاطر التشغيلية					
1	توجد إجراءات لحفظ وتوثيق البيانات التشغيلية لضمان سهولة الرجوع إليها.					
2	يتم تحليل العمليات التشغيلية بشكل دوري لتحديد نقاط الضعف					
3	توجد أنظمة رقابة داخلية فعّالة تهدف للحد من الأخطاء التشغيلية					
4	يمتلك المصرف سياسات مكتوبة ومحدّثة لإدارة المخاطر التشغيلية					
5	يتم إجراء مراجعات داخلية دورية للكشف عن أوجه القصور التشغيلية					
6	يتم تطبيق إجراءات واضحة لتحديد وتقييم المخاطر التشغيلية في جميع الإدارات.					
7	يعتمد المصرف على نظام تقني يساعد في كشف المخاطر التشغيلية قبل وقوعها					
8	يلتزم الموظفون بإجراءات العمل التشغيلية دون تجاوز أو اختصار					
9	يتلقى الموظفون تدريبًا منتظمًا حول إدارة المخاطر التشغيلية					
10	تُراجع إدارة البنك حوادث التشغيل السابقة للاستفادة منها في منع تكرارها.					
	المجال الثاني: مستوى القدرة على إدارة المخاطر التشغيلية					
11	يتم اتخاذ قرارات فعّالة للحد من المخاطر التشغيلية عند اكتشافها.					
12	لدى المصرف خطط جاهزة لإدارة الأزمات التشغيلية.					

13	يتم التعامل بسرعة مع الأخطاء التشغيلية لمنع تفاقمها.					
14	لدى المصرف قدرة جيدة على تحليل أسباب الأخطاء التشغيلية					
15	يتم تحديث آليات إدارة المخاطر بما يتناسب مع التطورات التقنية					
16	حقق المصرف انخفاضًا في مستوى الحوادث التشغيلية خلال السنوات الأخيرة.					
17	يمتلك المصرف قدرة عالية على التنبؤ بالمخاطر التشغيلية قبل وقوعها.					
18	لدى المصرف خطط جاهزة لإدارة الأزمات التشغيلية.					
19	يتم التعامل بسرعة مع الأخطاء التشغيلية لمنع تفاقمها.					
20	لدى المصرف قدرة جيدة على تحليل أسباب الأخطاء التشغيلية					
	المجال الثالث: تطبيق المعايير الشرعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية					
21	تقوم الهيئة الشرعية بمراجعة العقود والمنتجات قبل طرحها للعملاء.					
22	يتم التأكد من أن جميع العمليات التشغيلية لا تخالف أحكام الشريعة الإسلامية.					
23	يُنفَّذ تدقيق شرعي دوري للتحقق من الالتزام بالمعايير الشرعية.					
24	يلتزم الموظفون بالإجراءات الشرعية في تنفيذ العقود والعمليات					
25	تتم متابعة تنفيذ توصيات الهيئة الشرعية بشكل فعّال					
26	يتم إجراء مراجعات داخلية دورية للكشف عن أوجه القصور التشغيلية.					
27	يلتزم المصرف بالمعايير الشرعية الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية AAOIFI					

28	يتم التأكد من أن جميع العمليات التشغيلية لا تخالف أحكام الشريعة الإسلامية.					
29	يُنفَّذ تدقيق شـــرعي دوري للتحقــق مـــن الالتـــزام بالمعايير الشرعية.					
30	يلتزم الموظفون بالإجراءات الشـــرعية فـــي تنفيـــذ العقود والعمليات اليومية.					

انتهت الاستبانة

شاكرة لكم حسن التعاون

ملحق (د)

كتاب تسهيل مهمة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النجاح الوطنية/كلية الشريعة

التاريخ: 8 / 12 /2025

الموضوع: مساعدة بحثية لطالبة

السيد مدير بنك الصفا المحترم

تحية طيبة، وبعد،

أرجو التكرم بمساعدة الطالب/ة في ماجستير التمويل الإسلامي، دانيا ماجد عبد اللطيف جانم في استبيانها البحثي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم في خدمة العلم الشرعي والصيرفة الإسلامية.

واقبلوا فائق الاحترام والتقدير

رئيس قسم المصارف الإسلامية/جامعة النجاح الوطنية

د. أيمن مصطفى الدباغ

جامعة النجاح الوطنية
قسم الشريعة
والمصارف الإسلامية

ملحق (هـ)

الجداول

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة الموافقة للمجال الثالث (تطبيق المعايير الشرعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة
9	يُنفَّذ تدقيق شرعي دوري للتحقق من الالتزام بالمعايير الشرعية	4.51	0.73	90.2	كبيرة جداً
2	يتم التأكد من أن جميع العمليات التشغيلية لا تخالف أحكام الشريعة الإسلامية.	4.51	0.72	90.2	كبيرة جداً
3	يُنفَّذ تدقيق شرعي دوري للتحقق من صحة العمل التشغيلي في البنك.	4.47	0.76	89.4	كبيرة جداً
7	يلتزم المصرف بالمعايير الشرعية الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية AAOIFI	4.47	0.78	89.4	كبيرة جداً
1	تقوم الهيئة الشرعية بمراجعة العقود والمنتجات قبل طرحها للعملاء	4.45	0.74	89.0	كبيرة جداً
5	تتم متابعة تنفيذ توصيات الهيئة الشرعية بشكل فعّال	4.44	0.72	88.8	كبيرة جداً
8	يتم التأكد من أن جميع العمليات التشغيلية لا تخالف أحكام الشريعة الإسلامية	4.44	0.74	88.8	كبيرة جداً
10	يلتزم الموظفون بالإجراءات الشرعية في تنفيذ العقود والعمليات اليومية.	4.39	0.80	87.8	كبيرة جداً
6	يتم إجراء مراجعات داخلية دورية للكشف عن أوجه القصور التشغيلية	4.36	0.73	87.2	كبيرة جداً
4	يلتزم الموظفون بالإجراءات الشرعية في تنفيذ العقود والعمليات	4.32	0.77	86.4	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية الموافقة للمجال الثالث (تطبيق المعايير الشرعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية)	4.44	0.63	88.8	كبيرة جداً

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

جدول (12)

مصفوفة بيرسون (Pearson Correlation Matrix) لدلالة العلاقة بين مدى توافر الضوابط الخاصة بإدارة وضبط المخاطر التشغيلية والقدرة على إدراتها في المصارف الإسلامية الفلسطينية

المحور		الدرجة الكلية (مستوى القدرة على إدارة المخاطر التشغيلية)
مدى توافر الضوابط الخاصة بإدارة وضبط المخاطر التشغيلية	معامل الارتباط	0.880**
	مستوى الدلالة	0.000

** (دال إحصائيا عند مستوى الدلالة α = 0.01)

جدول (13)

مصفوفة بيرسون(Pearson Correlation Matrix) لدلالة العلاقة بين تطبيق المعايير الشرعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية والقدرة على إدراتها في المصارف الإسلامية الفلسطينية

المحور		الدرجة الكلية (مستوى القدرة على إدارة المخاطر التشغيلية)
تطبيق المعايير الشرعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية	معامل الارتباط	0.803**
	مستوى الدلالة	0.000

** (دال إحصائيا عند مستوى الدلالة α = 0.01)

An-Najah National University

Faculty of Graduate Studies

DETERMINANTS OF OPERATIONAL RISK IN ISLAMIC BANKS OPERATING IN PALESTINE

By

Dania Majed Abdel Latif Janem

Supervisor

Dr. Alaa Razia

This Thesis is submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Islamic Finance, Faculty of Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus, Palestine.

2026

DETERMINANTS OF OPERATIONAL RISK IN ISLAMIC BANKS OPERATING IN PALESTINE

By
Dania Majed Abdel Latif Janem
Supervisor
Dr. Alaa Razia

Abstract

This thesis aimed to identify the determinants of operational risk in Islamic banks operating in Palestine and to examine the relationships among these variables. To achieve these objectives, a questionnaire comprising three domains and 32 items was developed. The validity and reliability of the instrument were confirmed. The study sample consisted of 74 respondents selected through convenience sampling. A descriptive correlational research design was employed.

The findings demonstrated a notably high level of response across the three study domains and the overall score, as perceived by employees of Palestinian Islamic banks. Furthermore, the results revealed a statistically significant positive correlation ($\alpha = 0.01$) between the availability of controls related to operational risk management and control, and the capacity to manage operational risks within Islamic banks. This indicates that an increase in the availability of such controls is associated with an enhanced ability of the banks to manage operational risks.

The study identified a statistically significant positive correlation at the 0.01 significance level ($\alpha = 0.01$) between the extent of Shariah standards implementation in Palestinian Islamic banks and their capacity to manage operational risks. Specifically, a higher degree of adherence to Shariah standards corresponds to an enhanced ability to manage operational risks. This relationship can be explained by the foundational principles of Islamic Shariah, which promote transparency, justice, accountability, governance, and Shariah supervision. These principles foster trust between customers and bank management, mitigate exposure to operational risks, and establish a robust framework for prudent financial decision-making. As a result, managerial efficiency is improved, thereby facilitating the attainment of the strategic objectives of Islamic banks.

Based on these findings, the study recommends strengthening the capacity to manage operational risks, with particular emphasis on upgrading technological systems for proactive risk detection and implementing regular training programs for employees in operational risk management. Additionally, it advocates for conducting further research on this subject.

Keywords*:* operational risk, Islamic banks, Palestine, Shariah standards, risk management capacity, Shariah supervision