

عنوان البحث

أثر سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية على الأداء المالي في المصارف
الإسلامية: دراسة تطبيقية على مصرف الراجحي

إعداد الطالبة: ربي احمد محمد الوادعي

الرقم الجامعي : 251001778

مشروع التخرج

كلية الإدارة - جامعة ميداوشن

إشراف د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميداوشن

التاريخ: 1447 هـ / 2026م

جدول المحتويات

1	الفصل الأول الاطار العام للدراسة
1.1	مقدمة البحث
1.2	مشكلة البحث
1.2.1	الفجوات على المستوى النظري:
1.2.2	الفجوات على المستوى التطبيقي (العملي):
1.3	أهمية البحث
1.3.1	الأهمية النظرية:
1.3.2	الأهمية العملية:
1.4	أسئلة الدراسة
1.5	أهداف البحث
1.6	فرضيات البحث
1.7	النموذج المعرفي للدراسة
1.8	نطاق الدراسة
2	الفصل الثاني الدراسات السابقة
2.1	مقدمة الفصل الثاني
2.2	الدراسات السابقة
2.3	بالمتغير المستقل: سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية
2.4	المفاهيم المرتبطة بالمتغير التابع: الأداء المالي
2.5	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
3	الفصل الثالث منهجية البحث
3.1	المقدمة
3.2	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
3.3	تصميم البحث (منهجية البحث)
3.4	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
3.5	طريقة جمع البيانات
3.6	أنواع البيانات
3.7	إجراءات التحليل الإحصائي
3.7	خاتمة الفصل الثالث
4	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
4.1	المقدمة
4.2	توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
4.3	اختبارات الصدق والثبات للاستبانة
4.4	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة الدراسة)
4.5	اختبار الفرضيات
4.6	ربط النتائج بالدراسات السابقة
4.7	الخاتمة

44	المراجع.....
46	الملاحق.....

أشكال الدراسة

7	شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة.....
28	الشكل رقم (2): التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية.....
32	الشكل رقم (3): مستوى تطبيق أبعاد المتغير المستقل (سياسات المخاطر التشغيلية).....
35	الشكل رقم (4): مستوى أبعاد المتغير التابع (الأداء المالي).....
37	الشكل رقم (5): قوة العلاقة بين المتغيرات (مصفوفة الارتباط).....
38	الشكل رقم (6): قوة تأثير الأبعاد على الأداء المالي (معاملات الانحدار BETA -).....

جداول الدراسة

13	جدول (1) خلاصة الدراسات السابقة والفجوة البحثية.....
17	جدول (2) مؤشرات قياس سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية.....
19	جدول (3) مؤشرات قياس الأداء المالي للبيانات الرقمية.....
25	جدول (4) مؤشرات قياس الأداء المالي للبيانات الكمية و النوعية.....
27	الجدول رقم (5): التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.....
30	الجدول رقم (6): معاملات ألفا كرونباخ لمحاول الاستبانة.....
31	الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد وفقرات المتغير المستقل.....
33	الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد وفقرات المتغير التابع.....
36	الجدول رقم (9): مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.....
38	الجدول رقم (10): ملخص نموذج الانحدار (MODEL SUMMARY).....
39	جدول رقم (11): تحليل التباين لنموذج الانحدار (ANOVA).....
39	جدول رقم (12): معاملات الانحدار (COEFFICIENTS).....

الفصل الأول الاطار العام للدراسة

1.1 مقدمة البحث

تشهد الصناعة المصرفية الإسلامية في العصر الحديث تطوراً متسارعاً، حيث أصبحت المصارف الإسلامية تشكل جزءاً مهماً من النظام المالي العالمي، وتساهم بشكل فعال في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ومع هذا التوسع والنمو، تزايدت التحديات والمخاطر التي تواجه هذه المصارف، وعلى رأسها المخاطر التشغيلية التي باتت تشكل هاجساً رئيسياً للمؤسسات المالية بشكل عام، وللمصارف الإسلامية بشكل خاص، نظراً لطبيعة أنشطتها المتميزة التي تجمع بين الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية ومتطلبات الكفاءة المالية والمصرفية الحديثة.

تُعرف المخاطر التشغيلية وفقاً للجنة بازل للرقابة المصرفية بأنها "مخاطر الخسارة الناتجة عن عدم كفاءة أو فشل العمليات الداخلية، أو العنصر البشري، أو الأنظمة، أو نتيجة لأحداث خارجية، ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية ويستثني المخاطر الاستراتيجية ومخاطر السمعة (Basel Committee on Banking Supervision, 2003, p. 2). وقد حظيت هذه المخاطر باهتمام متزايد بعد الأزمات المالية المتتالية، وخاصة بعد إدراجها ضمن متطلبات بازل II، التي أوجبت على البنوك الاحتفاظ برأس مال كافٍ لمواجهة الخسائر الناشئة عنها (حمادة، 2006، ص 373).

وتتميز المصارف الإسلامية بطبيعة خاصة تجعلها أكثر عرضة لبعض أنواع المخاطر التشغيلية مقارنة بالمصارف التقليدية، وذلك بسبب خصوصية عقودها ومنتجاتها المالية التي تعتمد على المشاركة في الأرباح والخسائر، مثل المضاربة والمشاركة، وكذلك عقود المرابحة والإجارة والاستصناع، مما يزيد من تعقيد عملياتها الداخلية ويضاعف من احتمالات وقوع أخطاء تشغيلية (سلطاني وصفيح، 2020، ص 4). وقد أشارت دراسة سابقة إلى أن المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية تشمل أيضاً مخاطر عدم الامتثال الشرعي، التي تُصنف ضمن المخاطر التشغيلية وفقاً لإطار لجنة بازل.

ويُعد مصرف الراجحي واحداً من أبرز المصارف الإسلامية على المستوى العالمي، والأكبر في المملكة العربية السعودية من حيث حجم الأصول وحصة السوق في مجال مصرفية الأفراد (الراجحي، التقرير السنوي، 2024، ص 2). وقد أولى المصرف اهتماماً كبيراً بإدارة المخاطر التشغيلية، حيث يلتزم بمراجعة سياسة إدارة المخاطر التشغيلية سنوياً، وذلك من أجل الالتزام بالمتطلبات الجديدة الصادرة عن لجنة بازل والبنك المركزي السعودي، لحوكمة جميع الجوانب المهمة لإدارة المخاطر التشغيلية بطريقة منهجية ومتسقة (مصرف الراجحي، 2024، ص 4). كما أنشأ المصرف وحدة المخاطر التشغيلية التابعة لمجموعة المخاطر والائتمان، والتي تتكفل بوضع السياسات والأدوات والمنهجيات، وتطوير الأنظمة، ومراقبة تطبيقها، والقيام بالمراقبة المستمرة والتوجيه (الراجحي، الإفصاح السنوي لمتطلبات بازل II، 2017، ص 31).

وتشير الأدبيات الاقتصادية والمالية إلى وجود علاقة وثيقة بين ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية والأداء المالي للمصارف (العتيبي، 2020). فقد توصلت دراسة أجريت على المصارف الإسلامية في ليبيا إلى أن زيادة المخاطر التشغيلية تؤدي إلى تراجع مؤشرات الأداء المالي مثل الربحية والعائد على الأصول والحصة السوقية. كما أكدت دراسة أخرى أن المخاطر التشغيلية لها تأثير معنوي على الأداء المالي للمصارف الإسلامية التجارية في إندونيسيا.

وانطلاقاً من هذه المعطيات، تأتي هذه الدراسة لتقييم أثر سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية على الأداء المالي في المصارف الإسلامية، من خلال دراسة تطبيقية على مصرف الراجحي، وذلك في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه القطاع المصرفي الإسلامي، وسعيًا لتقديم إضافة علمية وعملية تساهم في تعزيز فهم العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية والأداء المالي في المصارف الإسلامية.

1.2. مشكلة البحث

تشهد المصارف الإسلامية في الوقت الراهن تحولات متسارعة في بيئتها التشغيلية والرقابية، مما يزيد من تعقيد عملياتها ويرفع مستوى المخاطر التي تواجهها، وعلى رأسها المخاطر التشغيلية التي باتت تحتل موقعاً محورياً في أجندات الإدارة المصرفية، خاصة بعد الأزمات المالية المتلاحقة وإدراجها ضمن متطلبات بازل II و III. وتكتسي المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية خصوصية إضافية، نظراً لما تفرضه عقودها ومنتجاتها المالية – القائمة على المشاركة في الأرباح والخسائر – من متطلبات رقابية وضوابط شرعية وتشغيلية تفوق تلك الموجودة في المصارف التقليدية. وتبرز هنا إشكالية أساسية تتمثل في مدى قدرة سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية على إحداث تحسن ملموس في الأداء المالي لهذه المصارف، وهو ما لا تزال الأدبيات الأكاديمية والدراسات التطبيقية تقدم إجابات غير حاسمة بشأنه، خاصة في السياق السعودي والخليجي.

1.2.1 الفجوات على المستوى النظري:

تحدد الفجوات النظرية التي تشكل جوهر مشكلة البحث فيما يلي:

1. ضعف النماذج التفسيرية الجامعة: تعاني الأدبيات الأكاديمية من ندرة النماذج النظرية التي تدمج

أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية المتعددة – كالإطار المؤسسي، وأدوات الرقابة الذاتية، ومؤشرات المخاطر الرئيسية – في علاقة سببية واضحة بمؤشرات الأداء المالي في المصارف الإسلامية. فمعظم الدراسات السابقة تناولت إدارة المخاطر التشغيلية بمعزل عن تأثيراتها المالية، أو ركزت على جانب الأداء المالي دون ربطه بسياسات

2. قصور التعامل مع خصوصية المصارف الإسلامية: تفتقر الدراسات النظرية إلى مراعاة

الخصائص المميزة للمصارف الإسلامية، كالالتزام بالضوابط الشرعية وهيكل عقودها، رغم أن هذه الخصائص تُحدث فارقاً جوهرياً في طبيعة المخاطر التشغيلية التي تواجهها وآليات التعامل

معها . وتغفل معظم النظريات التقليدية في إدارة المخاطر عن تضمين "مخاطر عدم الامتثال الشرعي" كأحد الأبعاد المؤثرة في الأداء المالي، رغم تصنيف لجنة بازل لها ضمن المخاطر التشغيلية.

3. **غياب الإطار التحليلي الشامل للفجوة الزمنية:** لا تقدم الدراسات السابقة نموذجاً يفسر الكيفية التي تنتقل بها آثار سياسات إدارة المخاطر التشغيلية إلى مؤشرات الأداء المالي على المدى القصير والمتوسط والبعيد، وهو ما يجعل العلاقة بين المتغيرين غامضة وغير محددة الاتجاه في كثير من الأحيان (العنزي، 2018، ص 118).

1.2.2. الفجوات على المستوى التطبيقي (العملي):

تتمثل الفجوات العملية التي تدعو إلى إجراء هذه الدراسة فيما يلي:

1. **ضعف الأدلة الميدانية في السياق السعودي:** على الرغم من زيادة مصرف الراجحي في تطبيق أنظمة متطورة لإدارة المخاطر التشغيلية، إلا أنه لا توجد دراسات تطبيقية كافية – حسب علم الباحث – قاست أثر هذه السياسات على الأداء المالي الفعلي للمصرف باستخدام بيانات كمية من تقاريره السنوية (الراجحي، التقرير السنوي، 2024، ص 4). وتقتصر المعرفة المتاحة على تقارير المصرف الذاتية، مما يستدعي تحليلاً مستقلاً وموضوعياً.
2. **عدم وضوح فعالية أدوات إدارة المخاطر التشغيلية:** لم تختبر الدراسات السابقة – في سياق المصارف الإسلامية – فعالية الأدوات التطبيقية التي يعتمد عليها مصرف الراجحي، مثل نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية (RCSA)، ومؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs)، وتحليل الأسباب الجذرية للحوادث (RCA)، في تحسين الأداء المالي، مما يترك إدارة المصرف دون تغذية راجعة علمية حول مردود هذه الأدوات .
3. **غياب المقاربة الزمنية لتقييم الأثر:** لا توجد دراسة رصدت تطور مؤشرات الأداء المالي لمصرف الراجحي بالتزامن مع تحسين سياسات إدارة المخاطر التشغيلية خلال فترة زمنية ممتدة، رغم أن المصرف يعلن عن مراجعة سنوية لسياسة المخاطر التشغيلية، مما يحتم قياس أثر هذه المراجعات على الأداء المالي بشكل تراكمي .
4. **قلة الدراسات المقارنة بين المصارف الإسلامية والتقليدية:** تفتقر الساحة البحثية إلى دراسات تقارن بين أثر إدارة المخاطر التشغيلية على الأداء المالي في المصارف الإسلامية مقارنة بالمصارف التقليدية، مما يحول دون تحديد ما إذا كانت خصوصية المصارف الإسلامية تمنحها ميزة تنافسية في هذا المجال أم تشكل عبئاً إضافياً عليها.

1.3 أهمية البحث

1.3.1. الأهمية النظرية:

1. إثراء الأدبيات الأكاديمية: يُسهم هذا البحث في إثراء الجانب النظري في مجال إدارة المخاطر التشغيلية وعلاقتها بالأداء المالي في المصارف الإسلامية، وهو مجال لا يزال يفتقر إلى الدراسات التطبيقية المتعمقة، خاصة في السياق السعودي والخليجي .
2. سد الفجوة البحثية: تتناول الدراسة أحد المواضيع الحديثة في إدارة المخاطر المصرفية، وهو نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية (RCSA) ، والذي يعتبر من أنظمة الرقابة الحديثة في القطاع المصرفي على مستوى العالم .
3. تطوير الإطار النظري: تقديم نموذج تحليلي يربط بين أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية (الإطار المؤسسي، أدوات الإدارة، تغطية المخاطر) ومؤشرات الأداء المالي (الربحية، جودة الأصول، الكفاءة التشغيلية)، مما يساهم في تطوير الإطار النظري لهذا المجال.

1.3.2. الأهمية العملية:

1. توجيه القرارات الإدارية: يقدم البحث نتائج وتوصيات يمكن أن تساهم في تطوير ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في مصرف الراجحي والمصارف الإسلامية الأخرى، مما يساعد متخذي القرار على تحسين كفاءة وفعالية أنظمة إدارة المخاطر.
2. تعزيز الأداء المالي: يُساعد البحث على تحديد الممارسات المثلى في إدارة المخاطر التشغيلية التي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المالي، من خلال خفض التكاليف التشغيلية، وتقليل الخسائر الناتجة عن الأخطاء التشغيلية، وتحسين جودة الأصول.
3. دعم الامتثال التنظيمي: يقدم البحث إرشادات عملية للجهات التنظيمية والإشرافية في القطاع المصرفي حول كيفية تعزيز ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية بما يتوافق مع معايير لجنة بازل ومتطلبات البنك المركزي السعودي .
4. تعزيز ثقة المستثمرين: من خلال إظهار أثر الإدارة الفعالة للمخاطر التشغيلية على استقرار الأداء المالي، يساهم البحث في تعزيز ثقة المستثمرين والمتعاملين مع المصارف الإسلامية .

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة:

ما أثر سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية على الأداء المالي في مصرف الراجحي؟
الأسئلة الفرعية للدراسة:

1. ما مستوى تطبيق سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في مصرف الراجحي؟
• ويتفرع إلى:

- ما مستوى الإطار المؤسسي والسياسات المطبقة لإدارة المخاطر التشغيلية؟
 - ما مستوى أدوات إدارة المخاطر التشغيلية المستخدمة (نظام RCSA ، مؤشرات KRIs ، وتحليل الأسباب)؟
 - ما مدى شمولية تغطية أنواع المخاطر التشغيلية (البشرية، التقنية، الإجرائية، الخارجية، والشرعية)؟
2. ما مستوى الأداء المالي في مصرف الراجحي خلال فترة الدراسة؟
- ويتفرع إلى:
 - ما مستوى مؤشرات الربحية (العائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية)؟
 - ما مستوى مؤشرات جودة الأصول (نسبة القروض غير المنتظمة، ونسبة تغطية المخصصات)؟
 - ما مستوى مؤشرات الكفاءة التشغيلية (نسبة المصروفات إلى الدخل، ونسبة المصروفات إلى الأصول)؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية والأداء المالي في مصرف الراجحي؟
4. ما أثر سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية (الإطار المؤسسي، الأدوات، وتغطية المخاطر) على الأداء المالي في مصرف الراجحي؟
5. ما أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق سياسات إدارة المخاطر التشغيلية في مصرف الراجحي، وكيف يمكن التغلب عليها؟

1.5 أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تقييم سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية المطبقة في مصرف الراجحي، من خلال تحليل الإطار المؤسسي، وأدوات الإدارة المعتمدة، ومدى تغطية أنواع المخاطر التشغيلية المختلفة.
2. قياس مستوى الأداء المالي في مصرف الراجحي خلال فترة الدراسة، باستخدام مؤشرات الأداء المالي الرئيسية مثل العائد على الأصول (ROA) ، والعائد على حقوق الملكية (ROE) ، ونسبة كفاءة التشغيل، ونسبة القروض غير المنتظمة (NPL) ، ونسبة تغطية المخصصات.
3. اختبار أثر سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية على الأداء المالي في مصرف الراجحي، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية ومؤشرات الأداء المالي.
4. تحديد التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في مصرف الراجحي، واقتراح الحلول المناسبة لها.

5. تقديم توصيات عملية لتطوير ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية بما يساهم في تعزيز أدائها المالي واستقرارها.

1.6 فرضيات البحث

تنقسم فرضيات الدراسة إلى فرضية رئيسية وثلاث فرضيات فرعية، وسيتم اختبارها إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية (بأبعادها الثلاثة مجتمعة) والأداء المالي في مصرف الراجحي.

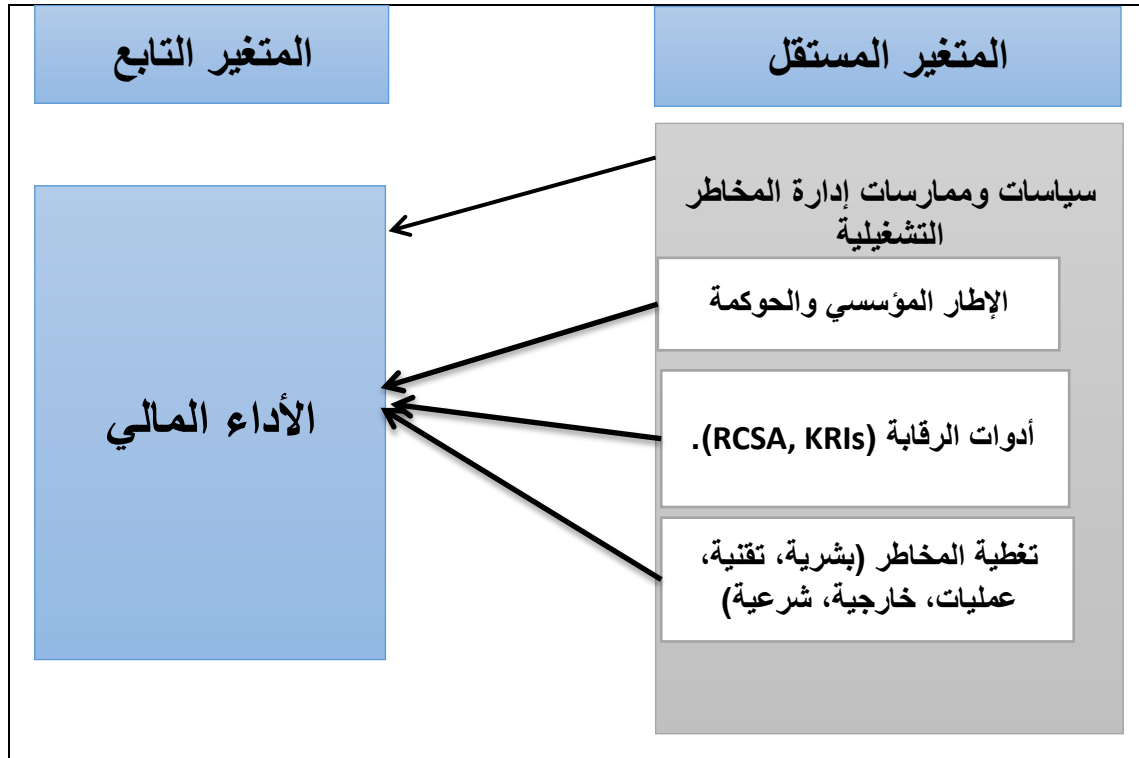
الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإطار المؤسسي والحوكمة لإدارة المخاطر التشغيلية والأداء المالي في مصرف الراجحي.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أدوات إدارة المخاطر التشغيلية (RCSA)، KRIs، قاعدة البيانات، RCA والأداء المالي في مصرف الراجحي.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تغطية فئات المخاطر التشغيلية (البشرية، التقنية، الإجرائية، الخارجية، والشرعية) والأداء المالي في مصرف الراجحي.

1.7 النموذج المعرفي للدراسة

يعرف بأنه نموذج العلاقة المنطقية بين العديد من العوامل المهمة وذات العلاقة بالمشكلة وقد تم تصميمه بناء على الأبعاد المرتبطة بالمتغير المستقل و مدى تأثيرها على المتغير التابع بالاعتماد على الدراسات السابقة، ويمكن تثبيت النموذج المعرفي للدراسة في الشكل (1).



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

1.8 نطاق الدراسة

الحدود الموضوعية:

1. يقتصر البحث على دراسة المخاطر التشغيلية فقط، ولا يتناول أنواع المخاطر الأخرى مثل مخاطر الائتمان، ومخاطر السوق، ومخاطر السيولة، إلا بالقدر الذي يخدم موضوع البحث.
2. تركز الدراسة على سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية، ولا يتطرق إلى الجوانب الفنية والكمية المتقدمة لقياس هذه المخاطر مثل النماذج الإحصائية المتقدمة
3. يقتصر قياس الأداء المالي على المؤشرات المالية الرئيسية المستخلصة من التقارير السنوية للمصرف، مثل الربحية، وجودة الأصول، والكفاءة التشغيلية.

الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على مصرف الراجحي في المملكة العربية السعودية

الحدود الزمانية:

تغطي الدراسة الفترة الزمنية من 2019 إلى 2024، وذلك بناءً على توفر التقارير السنوية لمصرف الراجحي خلال هذه الفترة، والتي توفر بيانات كافية لإجراء التحليل الزمني والمقارن

2. الفصل الثاني الدراسات السابقة

2.1 مقدمة الفصل الثاني

مقدمة الفصل الثاني

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، حيث يستعرض الدراسات السابقة و المفاهيم الأساسية المرتبطة بمتغيري الدراسة الرئيسيين: المتغير المستقل المتمثل في سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية، والمتغير التابع المتمثل في الأداء المالي. كما يتطرق الفصل إلى استعراض العلاقة بين المتغيرين من خلال الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع في سياقات مختلفة، سواء في المصارف التقليدية أو الإسلامية. ويهدف هذا الفصل إلى بناء أساس نظري متين يُمكن الباحث من فهم طبيعة المتغيرات وأبعادها ومؤثراتها، وتحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، وذلك من خلال الاعتماد على الأدبيات الأكاديمية والمصادر الموثوقة في مجال إدارة المخاطر المصرفية والأداء المالي.

2.2 الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة الأجنف وزايد (2018) - "أثر المخاطر التشغيلية في الأداء المالي للمصارف الإسلامية العاملة بمملكة البحرين"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر المخاطر التشغيلية في الأداء المالي للمصارف الإسلامية العاملة في البحرين خلال الفترة (2006-2015). وقد تم اختيار المخاطر التشغيلية كمتغير مستقل، ودراسة أثره في المتغير التابع (الأداء المالي)، حيث قامت الدراسة بقياس الأداء المالي من خلال: معدل العائد على حقوق الملكية، ومعدل الكفاءة التشغيلية، ومعدل الرفع المالي. وتم قياس المتغير المستقل (المخاطر التشغيلية) باستخدام طريقة المؤشر الأساسي في حساب المخاطر التشغيلية والمتبعة في المصارف عينة الدراسة، وذلك حسب تعليمات المصرف المركزي البحريني، كما تم إدخال متغير ضابط للدراسة هو حجم المصرف مقيساً بإجمالي الموجودات. وشملت عينة الدراسة مصرف السلام - البحرين، ومصرف البركة، ومصرف البحرين الإسلامي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي إيجابي للمخاطر التشغيلية في معدل العائد على حقوق الملكية، ومعدل الكفاءة التشغيلية، ومعدل الرفع المالي في المصارف الإسلامية العاملة في البحرين. كما توصلت الدراسة إلى أن الاهتمام بمسببات المخاطر التشغيلية التي تختص بها المصارف الإسلامية نظراً لطبيعتها التي تختلف بها عن المصارف التقليدية، له دور كبير في معالجة هذه المسببات، وهذا بدوره يقود إلى تحقيق أعلى معدلات الأداء (الأجنف وزايد، 2018، ص 26-27). وتتميز هذه الدراسة بتناولها للفترة الزمنية الممتدة (عشر سنوات) وتركيزها على المصارف الإسلامية تحديداً، مما يجعلها ذات صلة وثيقة بالدراسة الحالية.

2-دراسة الزوالي (2025) - "أثر مخاطر التشغيل على الأداء المالي للبنوك الإسلامية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر المخاطر التشغيلية على الأداء المالي للمصارف الإسلامية، مع التركيز على المصرف الإسلامي الليبي - فرع صبراتة كدراسة حالة. وقد تم تمثيل المخاطر التشغيلية في ثلاثة أبعاد رئيسية: العنصر البشري (الموظفون)، والعمليات الداخلية، وتكنولوجيا المعلومات. وقد اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي، وشملت جمع البيانات الأولية من خلال استبيان وزع على موظفي المصرف، بالإضافة إلى البيانات الثانوية من المصادر الأكاديمية والتقارير المالية. وتم اختبار الفرضيات باستخدام اختبار t-test لعينة واحدة (الزوالي، 2025، ص 250-278).

وكشفت النتائج عن وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين المخاطر التشغيلية والأداء المالي، وأكدت النتائج أن زيادة المخاطر التشغيلية تؤدي إلى تراجع مؤشرات الأداء المالي مثل الربحية والعائد على الأصول والحصة السوقية. وقدمت الدراسة عدة توصيات، منها تعزيز برامج تدريب الموظفين، وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية، وتحديث العمليات التكنولوجية، واعتماد استراتيجيات متكاملة لإدارة المخاطر التشغيلية، مع التأكيد على ضرورة تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل المصارف الإسلامية لضمان أداء مالي مستدام (الزوالي، 2025، ص 19-20). وتتميز هذه الدراسة بتحديد أبعاد المخاطر التشغيلية بدقة وربطها مباشرة بالأداء المالي، مما يعزز الإطار النظري للدراسة الحالية.

3. دراسة الجبوري (2017) - "أثر اتفاقية بازل II على الأداء المالي في المصارف الإسلامية الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر اتفاقية بازل II على أداء البنوك الإسلامية الأردنية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب Panel Data. وقد تمثل مجتمع الدراسة بالمصارف الإسلامية الأردنية، وعينة الدراسة بالبنك الإسلامي الأردني والبنك الإسلامي العربي الدولي، وذلك للفترة من 1998 إلى 2015، مقاساً بالنموذج الأول المتمثل بالعائد على الأصول والنموذج الثاني بالعائد على حقوق الملكية (الجبوري، 2017، ص 7-8).

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لمعايير لجنة بازل II المتمثلة في (مخاطر السوق، المخاطر التشغيلية) على العائد على الأصول في المصارف الإسلامية الأردنية. كما أوصت الدراسة بإعادة النظر في تعزيز الوضع الحالي لإدارة ومراقبة مخاطر السوق والتشغيل في المصارف الإسلامية الأردنية بما ينسجم مع الممارسات السليمة لإدارة هذه المخاطر والعمل على قياسها ومراقبتها (الجبوري، 2017، ص 16-18). وتكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها لأثر المخاطر التشغيلية في إطار متطلبات بازل، وهو ما يتوافق مع متطلبات الدراسة الحالية.

4. دراسة محبوب وسنوسي (2019) - "إدارة المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية مصرف السلام أنموذجاً"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم إدارة المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية، وارتكزت على تحليل القوائم المالية لمصرف السلام الجزائر خلال الفترة (2015-2017). وقد أوضحت الدراسة أن المصارف الإسلامية تواجه نوعين من المخاطر: فإلى جانب المخاطر التشغيلية التي تشترك فيها مع البنوك التقليدية، فهي تواجه أيضاً مخاطر تنفرد بها كونها تتقيد وتلتزم بمتطلبات الشريعة الإسلامية، وتمثل إدارة المخاطر فيها تحدياً وأشارت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر التشغيلية في المؤسسات الإسلامية تحتاج إلى مزيد من الفهم لمصادر تلك المخاطر وتطبيقاتها التي يمكن أن تحدث من خلالها الخسائر والمشكلات المالية. وتعتبر إدارة مخاطر التشغيل عملية أساسية وضرورية للمصارف الإسلامية وللبنوك التقليدية على حد سواء، وهي عملية متكاملة من خلال تهيئة البيئة المناسبة والإجراءات والسياسات والتعليمات ونشر ثقافة إدارة المخاطر لدى العاملين، بالإضافة إلى ضرورة توفر أدوات مناسبة للكشف المبكر عن المخاطر حال حدوثها (محبوب وسنوسي، 2019، ص 14-15).

5. دراسة الشمراني (2024) - "تقييم دور إدارة المخاطر المالية في تحسين فاعلية الأداء المالي بالمصارف الكويتية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية (RCSA) على بنك الكويت. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لتطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على الأداء المالي والتشغيلي في بنوك الكويتية، وكان له دور كبير في ضبط المخاطر والسيطرة عليها وإدارة المخاطر التي قد تنتج في الوقت الحالي أو المستقبل، وكذلك كان سبباً في وضع حلول جذرية للمشاكل التي قد تواجه بنك الكويت ووضع آليات للتعامل مع هذه المشاكل. وأوصت الدراسة بالتوسع في تطبيق النظام، وعمل اجتماعات دورية للموظفين لمناقشة التحديات والصعوبات التي يواجهونها ودور النظام في معالجة تلك التحديات.

6. دراسة سلطاني وصفيح (2020) - "إدارة مخاطر الخدمات المصرفية الإلكترونية في المصارف الإسلامية: دراسة حالة مصرف الراجحي السعودي" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع إدارة مخاطر الخدمات المصرفية الإلكترونية في المصارف الإسلامية، من خلال دراسة حالة مصرف الراجحي السعودي، مع التركيز على إدارة المخاطر التشغيلية المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة. وتوصلت الدراسة إلى أن مصرف الراجحي يعتمد على أنظمة آلية متقدمة في تقديم خدماته المصرفية، ولمواجهة المخاطر الإضافية التي تجلبها، يتم تطبيق مجموعة من السياسات والإجراءات الأمنية ومعايير الأمان العالمية، والتي تتماشى مع المبادئ المقترحة من طرف لجنة بازل لإدارة مخاطر الصيرفة الإلكترونية. كما أشارت النتائج إلى أن الخدمات المصرفية الإلكترونية لا تجلب مخاطر جديدة، ولكنها تؤثر في المخاطر التقليدية وهي المخاطر التشغيلية والاستراتيجية والقانونية ومخاطر السمعة. وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تناولت مصرف الراجحي

كحالة دراسية، مما يوفر مرجعية مباشرة للدراسة الحالية، كما أنها ركزت على المخاطر التشغيلية المرتبطة بالتكنولوجيا، وهو بعد مهم من أبعاد المخاطر التشغيلية.

7. دراسة العتيبي (2020) - "تحليل تأثير مخاطر السوق على الأداء المالي للبنوك الكويتية"

أشارت هذه الدراسة إلى أن تطبيق نظم فعالة لإدارة مخاطر الائتمان ومخاطر السوق يؤدي إلى تحسين ربحية وكفاءة المصارف في دول مجلس التعاون الخليجي . كما أكدت الدراسة على أهمية وجود أنظمة متكاملة لإدارة المخاطر في تعزيز الأداء المالي للمصارف.

8. دراسة العنزي (2018) - "تقييم مخاطر الائتمان وأثرها على الأداء المالي للبنوك الكويتية"

أشارت هذه الدراسة إلى أن المصارف التي تتمتع بأنظمة إدارة مخاطر قوية تكون أكثر قدرة على مواجهة الأزمات المالية، وتحقيق أداء مالي أفضل على المدى الطويل . وتكمن أهمية هذه الدراسة في تأكيدها على العلاقة بين قوة أنظمة إدارة المخاطر وتحسن الأداء المالي.

9. دراسة الشمري (2018) - "تحليل مخاطر الائتمان وتأثيرها على أداء البنوك الإسلامية في الكويت"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مخاطر الائتمان وتأثيرها على أداء البنوك الإسلامية في الكويت، وتوصلت إلى أن هناك علاقة عكسية بين مستوى مخاطر الائتمان ومؤشرات الأداء المالي، حيث أن زيادة مخاطر الائتمان تؤدي إلى تراجع الربحية وجودة الأصول . وتبين هذه النتيجة أن المخاطر بجميع أنواعها - بما فيها التشغيلية - تؤثر سلباً على الأداء المالي إذا لم تُدار بشكل فعال.

10. دراسة قرقاب كشير. (2026). هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير تطبيق ممارسات إدارة المخاطر

على أداء مشاريع البناء. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان منظم كأداة رئيسية لجمع البيانات. تكوّن مجتمع الدراسة من 100 مشارك يعملون في مشاريع البناء، ومن بينهم تم الحصول على عينة إجمالية بلغت 80 مشاركاً، حيث استُخدمت 70 استجابة صالحة للتحليل الإحصائي. تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إدارة المخاطر وأداء مشاريع البناء، خاصة فيما يتعلق بالالتزام بالجدول الزمنية للمشاريع. كما تشير النتائج إلى أن الممارسات الفعالة لإدارة المخاطر تسهم في تحسين مخرجات المشروع من خلال تحسين عمليات تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومتابعتها. وتخلص الدراسة إلى أن دمج إجراءات إدارة المخاطر بشكل منهجي ضمن إدارة مشاريع البناء يمكن أن يعزز بشكل كبير أداء المشاريع ويقلل من التأخيرات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة Oudat وآخرون (2024) - "The effect of financial risks on the performance of Islamic and commercial banks in UAE"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر بعض المخاطر المالية، بما في ذلك مخاطر رأس المال، ومخاطر السيولة، والمخاطر التشغيلية، على الأداء المالي لكل من البنوك التجارية والإسلامية العاملة في القطاع المصرفي بدولة الإمارات العربية المتحدة، خلال الفترة من 2015 إلى 2022. وتم استخدام البيانات من التقارير السنوية للبنوك، والتي تم الحصول عليها من المواقع الرسمية لسوق أبوظبي للأوراق المالية وسوق دبي المالي. واستخدمت الدراسة مؤشرات العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE) كمقاييس للأداء المالي. (Oudat et al., 2024, p. 4)

وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مخاطر رأس المال وكل من العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية. ومع ذلك، لوحظ أن مخاطر السيولة والمخاطر التشغيلية لم يكن لها تأثير ذو دلالة إحصائية على أي من مؤشرات الأداء المالي. كما تبين أن حجم البنك له تأثير ملحوظ وإيجابي على كل من العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية. وتكمن أهمية هذه الدراسة في مقارنتها بين البنوك الإسلامية والتقليدية، وفي استخدامها لفترة زمنية حديثة نسبياً.

2. دراسة الزوالي (2025) - "The Impact of Operational Risks on the Financial Performance of Islamic Banks"

سبق استعراضها ضمن الدراسات العربية، وتجدر الإشارة هنا إلى أنها نُشرت أيضاً باللغة الإنجليزية في مجلة علمية محكمة (Sabratha University Scientific Journal)، وتناولت أثر المخاطر التشغيلية بأبعادها الثلاثة (العنصر البشري، العمليات الداخلية، تكنولوجيا المعلومات) على الأداء المالي، وتوصلت إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين المخاطر التشغيلية ومؤشرات الأداء المالي (الزوالي، 2025، ص 15-18).

• خلاصة الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، يمكن استخلاص النقاط التالية:

أولاً: الاتفاق على أهمية إدارة المخاطر التشغيلية: تجمع الدراسات السابقة على أن إدارة المخاطر التشغيلية تُعد عاملاً أساسياً في تعزيز استقرار المصارف وتحسين أدائها المالي، سواء في المصارف التقليدية أو الإسلامية (الأجنف وزايد، 2018؛ الشمراني، 2024؛ الزوالي، 2025).

ثانياً: اختلاف النتائج حول اتجاه العلاقة: بينما توصلت بعض الدراسات إلى وجود أثر إيجابي للمخاطر التشغيلية على الأداء المالي (الأجنف وزايد، 2018)، توصلت دراسات أخرى إلى وجود أثر سلبي

(الزوالي، 2025)، بينما لم تجد دراسات ثالثة أثراً ذا دلالة إحصائية. (Oudat et al., 2024) وهذا الاختلاف قد يعود إلى اختلاف الفترات الزمنية، أو منهجيات القياس، أو خصائص العينات، أو اختلاف البيئات التنظيمية والرقابية.

ثالثاً: ندرة الدراسات التي تدمج أبعاداً متعددة للمخاطر التشغيلية: ركزت معظم الدراسات السابقة على جانب واحد من المخاطر التشغيلية (مثل المخاطر التقنية أو مخاطر الائتمان)، بينما ندرة الدراسات التي تناولت الأبعاد المتعددة للمخاطر التشغيلية (الإطار المؤسسي، أدوات الإدارة، وتغطية أنواع المخاطر) في نموذج تحليلي واحد. (Çürük et al., 2023)

رابعاً: قلة الدراسات التطبيقية على مصرف الراجحي: على الرغم من ريادة مصرف الراجحي في مجال إدارة المخاطر التشغيلية، إلا أن الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا المصرف وربطت بين سياسات إدارة المخاطر التشغيلية والأداء المالي لا تزال محدودة، وتقتصر على دراسة سلطاني وصفيح (2020) التي ركزت على مخاطر الخدمات المصرفية الإلكترونية بشكل أساسي.

خامساً: الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها: تتمثل الفجوة البحثية في عدم وجود دراسة تطبيقية شاملة - حسب علم الباحث - قاست أثر سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية (بأبعادها الثلاثة: الإطار المؤسسي، أدوات الإدارة، وتغطية المخاطر) على الأداء المالي (بمؤشرات المتعددة: الربحية، جودة الأصول، والكفاءة التشغيلية) في مصرف الراجحي، باستخدام بيانات كمية مستخلصة من التقارير السنوية. وتسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج تحليلي متكامل يربط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، معتمداً على تحليل كمي للبيانات المالية والتقارير السنوية لمصرف الراجحي.

خلاصة الدراسات السابقة والفجوة البحثية

جدول (1) خلاصة الدراسات السابقة والفجوة البحثية

الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	ما تقدمه الدراسة الحالية
قلة الدراسات التي تدمج أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية في نموذج واحد	ركزت معظم الدراسات على جانب واحد من المخاطر (الشمري، 2018؛ العتيبي، 2020)	تقدم الدراسة نموذجاً متكاملًا يضم ثلاثة أبعاد لإدارة المخاطر التشغيلية
ندرة الدراسات التطبيقية على المصارف الإسلامية في السعودية	معظم الدراسات أجريت في الكويت والأردن (الشمري، 2024؛ الرشدي، 2010)	تقدم الدراسة تطبيقاً على مصرف الراجحي، أكبر مصرف إسلامي في السعودية
عدم وضوح فعالية أدوات RCSA و KRIs	دراسات نظرية دون تطبيق ميداني (بورقية وزراري، 2015)	تقيس الدراسة فعالية هذه الأدوات من خلال التقارير السنوية

قلة الدراسات التي تربط المخاطر التشغيلية بالأداء المالي بتحليل كمي	دراسات وصفية ونوعية (سلطاني وصفيح، 2020)	تعتمد الدراسة على تحليل كمي لمؤشرات الأداء المالي
--	--	---

2.3 بالمتغير المستقل: سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية

1. تعريف المخاطر التشغيلية

تُعد المخاطر التشغيلية من أهم أنواع المخاطر التي تواجه المؤسسات المالية في العصر الحديث، وقد حظيت باهتمام متزايد بعد الأزمات المالية المتتالية، وخاصة بعد إدراجها ضمن متطلبات بازل II. وقد عرفت لجنة بازل للرقابة المصرفية المخاطر التشغيلية بأنها "مخاطر الخسارة الناتجة عن عدم كفاءة أو فشل العمليات الداخلية، أو العنصر البشري، أو الأنظمة، أو نتيجة لأحداث خارجية، ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية ويستثني المخاطر الاستراتيجية ومخاطر السمعة (Basel Committee on Banking Supervision, 2003, p. 2).

Banking Supervision, 2003, p. 2).

ويعرف مصرف الراجحي المخاطر التشغيلية وفقاً لنفس التعريف، حيث يشير إلى أنها "مخاطر الخسارة التي قد تنتج من نقص أو أخطاء من أحد الإجراءات الداخلية والموظفين والأنظمة، أو جراء الأحداث الخارجية، ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية لكنه يستبعد المخاطر الاستراتيجية ومخاطر السمعة" (الراجحي، الإفصاح السنوي لمتطلبات بازل II، 2017، ص 31).

ومن منظور آخر، تعرف المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية بأنها "تلك المخاطر الناشئة عن عدم كفاءة الأنظمة الداخلية، أو فشل العمليات، أو الأخطاء البشرية، أو الأحداث الخارجية، بالإضافة إلى مخاطر عدم الامتثال للضوابط الشرعية التي تميز عمل المصارف الإسلامية" (بورقة وزراري، 2015، ص 333).

2. أبعاد سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية

يمكن تقسيم سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية إلى ثلاثة أبعاد رئيسية، كما تم تحديدها في النموذج المعرفي للدراسة:

البعد الأول: الإطار المؤسسي والسياسات

يشير هذا البعد إلى الهيكل التنظيمي والسياسات والإجراءات التي تضعها المؤسسة المالية لإدارة المخاطر التشغيلية. وتتضمن مكونات هذا البعد ما يلي:

- وجود سياسة مكتوبة للمخاطر التشغيلية: حيث يلتزم مصرف الراجحي بمراجعة سياسة إدارة المخاطر التشغيلية سنوياً، وذلك من أجل الالتزام بالمتطلبات الجديدة الصادرة عن لجنة بازل والبنك المركزي السعودي، لحوكمة جميع الجوانب المهمة لإدارة المخاطر التشغيلية بطريقة منهجية ومتسقة (مصرف الراجحي، 2024، ص 4).

- **هيكل الحوكمة وإدارة المخاطر:** يترأس رئيس إدارة المخاطر فريق مجموعة المخاطر، الذي يعمل ضمن إطار وسياسات المخاطر المعتمدة من قبل مجلس الإدارة، وتشمل صالحياته إدارة المخاطر على مستوى عمليات المصرف بشكل عام (الراجحي، التقرير السنوي، 2024، ص 1). وتدعم لجنة إدارة المخاطر التابعة لمجلس الإدارة (BRMC) المجلس في جهوده ودوره في الإشراف على أداء المصرف بما يتماشى مع قدرته على تحمل المخاطر (الراجحي، 2024، ص 1).
- **الالتزام بمعايير بازل والبنك المركزي السعودي:** يحرص مصرف الراجحي على الالتزام بالمتطلبات التنظيمية الصادرة عن لجنة بازل والبنك المركزي السعودي، حيث يقوم بتحديث ميثاق لجنة إدارة المخاطر وفقاً لدليل حوكمة المصرف، الذي يطبق المبادئ الرئيسة للحوكمة الصادرة عن البنك المركزي السعودي، واللحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية، إلى جانب أفضل ممارسات السوق (الراجحي، 2024، ص 1).
- **فصل مهام الرقابة عن التشغيل:** تعزيزاً لجودة القرارات الائتمانية وضماناً لموضوعيتها، فصل المصرف عمل مخاطر الائتمان عن إدارة المخاطر (الراجحي، 2024، ص 2).

البعد الثاني: أدوات إدارة المخاطر التشغيلية

- تشير أدوات إدارة المخاطر التشغيلية إلى المنهجيات والتطبيقات التي تستخدمها المؤسسة المالية لتحديد المخاطر التشغيلية وقياسها ومراقبتها والتحكم فيها. وتشمل هذه الأدوات:
- **نظام التقييم الذاتي للرقابة والمخاطر (RCSA):** يُعرّف نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية بأنه "عملية تقييم جماعي من قبل موظفي البنك، كل في مجال مسؤوليته، للتعرف على مخاطر العمل ولتقييم إجراءات الرقابة، ووضع خطط لتطوير الرقابة بإشراف وحدة إدارة المخاطر" (الشمrani، 2024، ص 370). وقد قام مصرف الراجحي بتنفيذ عملية أتمتة لنظام RCSA خلال عام 2024، بهدف تعزيز أداء نظام إدارة المخاطر التشغيلية (مصرف الراجحي، 2024، ص 4).
 - **مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs):** تُعد مؤشرات المخاطر الرئيسية من الأدوات المهمة في المراقبة الاستباقية للمخاطر التشغيلية، حيث تتيح للإدارة التعرف المبكر على المؤشرات الدالة على ارتفاع مستوى المخاطر. وقد قام المصرف بأتمتة إعداد التقارير ومراقبة مؤشرات المخاطر الرئيسية (مصرف الراجحي، 2024، ص 4).
 - **قاعدة بيانات الخسائر التشغيلية (Loss Database):** تُستخدم لتسجيل وتحليل الخسائر التشغيلية التي يتعرض لها المصرف، مما يساعد في تحديد أنماط المخاطر وتطوير استراتيجيات الوقاية منها (الشمrani، 2024، ص 376).

- **تحليل الأسباب الجذرية للحوادث (RCA):** يهدف هذا التحليل إلى تحديد الأسباب الكامنة وراء الحوادث التشغيلية، مما يساعد في وضع حلول جذرية للمشاكل وتجنب تكرارها (مصرف الراجحي، 2024، ص 4).

البعد الثالث: تغطية فئات المخاطر التشغيلية

تشمل المخاطر التشغيلية عدة فئات رئيسية، وقد صنفتها لجنة بازل على النحو التالي (Basel Committee on Banking Supervision, 2003؛ الشمراني، 2024، ص 374-375):

- **مخاطر العنصر البشري:** وتشمل الخسائر التي يتسبب بها الموظفون بقصد أو بدون قصد، مثل الاحتيال الداخلي، والاختلاس، والأخطاء البشرية، وسوء استخدام المعلومات السرية. وقد خصص مصرف الراجحي إدارة مكافحة الاحتيال لمكافحة هذه المخاطر، حيث تهدف إلى تمكين ثقافة الوعي بمخاطر مكافحة الاحتيال وأساليب الاحتيال لكل من عملاء المصرف وقطاعات أعماله (الراجحي، 2024، ص 4).
- **مخاطر الأنظمة والتقنية (الأمن السيبراني):** وتشمل الخسائر الناشئة عن تعطل أو فشل الأنظمة بسبب البنية التحتية، أو تكنولوجيا المعلومات، أو عدم توفر الأنظمة، أو الأعطال في أنظمة الاتصالات، أو أخطاء البرمجة، أو الفيروسات (الشمراني، 2024، ص 375). ويستخدم مصرف الراجحي مجموعة شاملة من آليات الدفاع القوية، تشمل عدداً من التدابير المضادة بهدف الوقاية والكشف والاستجابة للتهديدات السيبرانية (الراجحي، 2024، ص 4).
- **مخاطر العمليات الداخلية:** وتشمل الخسائر الناتجة عن المعالجة الخاطئة للعمليات، وحسابات العملاء، والضعف في أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلي، والإخفاق في تنفيذ المعاملات وإدارة العمليات (الشمراني، 2024، ص 375).
- **مخاطر الأحداث الخارجية:** وتشمل الخسائر الناشئة عن أعمال طرف ثالث، بما يشمل الاحتيال الخارجي، وأي أضرار تصيب الممتلكات والأصول، وخسائر نتيجة تغيير في القوانين، والكوارث الطبيعية (الشمراني، 2024، ص 375).
- **مخاطر الامتثال الشرعي:** تمثل هذه المخاطر خصوصية المصارف الإسلامية، حيث تتعلق بعدم الالتزام بالضوابط الشرعية في المنتجات والخدمات المصرفية. وقد أشارت دراسة سابقة إلى أن "عدم كفاية أنظمة تكنولوجيا المعلومات القديمة، قد يؤدي إلى زيادة مخاطر الخصوصية وأمن البيانات وكذلك مخاطر غسل الأموال، والجرائم الإلكترونية، وحماية العملاء" (عدنان، 2018).

3. مؤشرات قياس سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية

يمكن قياس سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية من خلال المؤشرات التالية:

جدول (2) مؤشرات قياس سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية

المؤشر	طريقة القياس
وجود سياسة مكتوبة للمخاطر التشغيلية	مراجعة نص السياسة في قسم إدارة المخاطر من التقارير السنوية
تكرار مراجعة السياسة وتحديثها	ذكر المصرف أنه يراجع سياسة المخاطر التشغيلية سنوياً
هيكل الحوكمة وإدارة المخاطر	وجود لجنة مخاطر مجلس الإدارة (BRMC) ورئيس مخاطر التشغيل
الالتزام بمعايير بازل والبنك المركزي السعودي	الإشارة إلى التوافق مع متطلبات SAMA و Basel
تطبيق نظام RCSA	ذكر استخدام المصرف لنظام التقييم الذاتي للرقابة والمخاطر
تطبيق مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs)	ذكر استخدام المصرف لمؤشرات المخاطر الرئيسية
وجود قاعدة بيانات للخسائر التشغيلية	الإشارة إلى وجود Operational Loss Database
تغطية أنواع المخاطر التشغيلية	مجالات التغطية: الاحتيال، الموارد البشرية، تعطل الأنظمة، أخطاء العمليات، الأضرار المادية، الامتثال الشرعي

2.4 المفاهيم المرتبطة بالمتغير التابع: الأداء المالي

1. تعريف الأداء المالي

يُعرّف الأداء المالي بأنه "نتائج العمليات المالية للبنك والتي يتم قياسها من خلال التقارير المالية للبنك مثل: الأرباح والخسائر وحقوق المساهمين" (الشمراي، 2024، ص 370). كما يعرفه الباحثون على أنه "التغيرات الناشئة نتيجة التعامل مع العمليات المصرفية بشكل مباشر، والتي تحدث تأثير على التكاليف والمصاريف التي يتحملها البنك، والتي تؤثر بدورها على القوائم المالية وربحية البنك" (الشمراي، 2024، ص 370).

ويمكن تعريف الأداء المالي في سياق المصارف بأنه "مؤشر على قدرة المصرف على تحقيق أهدافه المالية المتمثلة في تعظيم الربحية، والحفاظ على جودة الأصول، وتحقيق الكفاءة التشغيلية، مع الحفاظ على مستويات كافية من رأس المال والسيولة" (العتيبي، 2020، ص 206).

2. أبعاد الأداء المالي

يمكن تقسيم الأداء المالي إلى ثلاثة أبعاد رئيسية، كما تم تحديدها في النموذج المعرفي للدراسة:

البعد الأول: الربحية

تُعد الربحية من أهم مؤشرات الأداء المالي للمصارف، حيث تعكس قدرة المصرف على تحقيق عوائد من أنشطته التشغيلية والاستثمارية. وتشمل مؤشرات الربحية الرئيسية:

- **العائد على الأصول (ROA):** يُحسب بقسمة صافي الدخل على إجمالي الأصول، ويعكس كفاءة المصرف في استخدام أصوله لتحقيق الأرباح (الشمراي، 2024، ص 386).
- **العائد على حقوق الملكية (ROE):** يُحسب بقسمة صافي الدخل على حقوق الملكية، ويعكس العائد الذي يحققه المصرف على استثمارات المساهمين (الشمراي، 2024، ص 386).
- **صافي الدخل / الأرباح:** يمثل الفرق بين إيرادات المصرف ومصروفاته، ويعكس الربحية الإجمالية للمصرف.

البعد الثاني: جودة الأصول

تعكس جودة الأصول مدى سلامة محفظة التمويل والاستثمارات لدى المصرف، وتشمل المؤشرات التالية:

- **نسبة القروض غير المنتظمة (NPL):** تُحسب بقسمة القروض المتعثرة على إجمالي محفظة التمويل، وتشير إلى مدى جودة محفظة الإقراض. وكلما انخفضت هذه النسبة، دل ذلك على جودة أفضل للأصول (الشمراي، 2024، ص 386).
- **نسبة تغطية المخصصات:** تُحسب بقسمة مخصصات الخسائر على القروض غير المنتظمة، وتقاس قدرة المصرف على تغطية القروض المتعثرة من خلال مخصصات الخسائر المحتملة، وتُعتبر نسبة مرتفعة من تغطية القروض المتعثرة مؤشراً على قوة المركز المالي للمصرف (الشمراي، 2024، ص 386).
- **تكلفة المخاطر (Cost of Risk):** تُحسب بقسمة المخصصات على إجمالي الأصول المرجحة بالمخاطر، وتعكس تكلفة إدارة المخاطر الائتمانية والتشغيلية.

البعد الثالث: الكفاءة التشغيلية

تعكس الكفاءة التشغيلية مدى قدرة المصرف على التحكم في تكاليفه التشغيلية، وتشمل المؤشرات التالية:

- **نسبة المصروفات التشغيلية إلى الدخل التشغيلي:** تُحسب بقسمة إجمالي المصاريف التشغيلية على إجمالي الإيرادات التشغيلية، وتُعتبر نسبة منخفضة مؤشراً على كفاءة إدارة المصرف (الشمراي، 2024، ص 386).
- **نسبة المصروفات التشغيلية إلى إجمالي الأصول:** تُحسب بقسمة المصروفات التشغيلية على إجمالي الأصول، وتقاس كفاءة استخدام الأصول في توليد الإيرادات.

3. مؤشرات قياس الأداء المالي

جدول (3). مؤشرات قياس الأداء المالي للبيانات الرقمية

المؤشر	طريقة الحساب	الدلالة
العائد على الأصول (ROA)	الدخل ÷ إجمالي صافي الأصول	ارتفاع، دل على كفاءة كلما استخدم الأصول
العائد على حقوق الملكية (ROE)	الدخل ÷ حقوق الملكية صافي	ارتفاع، دل على عائد كلما أفضل للمساهمين
صافي الدخل / الأرباح	قائمة الدخل الموحدة من	الربحية الإجمالية يعكس
نسبة القروض غير المنتظمة (NPL)	المتعثرة ÷ إجمالي القروض المحفوظة	انخفضت، دل على جودة كلما أفضل للأصول
نسبة تغطية المخصصات	القروض غير ÷ المخصصات المنتظمة	ارتفعت، دل على قوة كلما المركز المالي
تكلفة المخاطر (Cost of Risk)	الأصول ÷ المخصصات المرجحة بالمخاطر	كفاءة إدارة المخاطر تعكس
نسبة المصروفات إلى الدخل	التشغيلية ÷ المصروفات الدخل التشغيلي	انخفضت، دل على كفاءة كلما تشغيلية أعلى
نسبة المصروفات إلى الأصول	التشغيلية ÷ المصروفات إجمالي الأصول	كفاءة التحكم في التكاليف تقيس

2.5 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تمثل العلاقة بين سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية (المتغير المستقل) والأداء المالي (المتغير التابع) محوراً أساسياً في الأدبيات المصرفية والمالية المعاصرة، حيث تفترض الدراسات النظرية والتجريبية وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بينهما، وإن اختلف اتجاه هذا التأثير باختلاف ظروف البيئة التشغيلية والرقابية لكل مصرف. فمن المنظور النظري، تؤدي ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية الفعالة – المتمثلة في وجود إطار مؤسسي رشيد، وأدوات رقابية متطورة كالتقييم الذاتي للرقابة والمخاطر (RCSA) ومؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs)، والتغطية الشاملة لأنواع المخاطر البشرية والتقنية والإجرائية – إلى خفض حجم الخسائر التشغيلية، وتحسين جودة الأصول، ورفع كفاءة العمليات الداخلية، وهو ما ينعكس إيجاباً على مؤشرات الربحية والكفاءة التشغيلية (حمادة، 2006، ص 371). وقد أكدت لجنة بازل للرقابة المصرفية أن البنوك التي تطبق أطراً متقدمة لإدارة المخاطر التشغيلية تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستقرار المالي والامتثال للمتطلبات التنظيمية (Basel Committee on Banking Supervision, 2023).

وعلى الصعيد التجريبي، تباينت نتائج الدراسات السابقة في تحديد اتجاه العلاقة بين المتغيرين. ففي السياق العربي، توصلت دراسة الأجنف وزايد (2018) إلى وجود أثر معنوي إيجابي للمخاطر التشغيلية في كل من معدل العائد على حقوق الملكية، ومعدل الكفاءة التشغيلية، ومعدل الرفع المالي في المصارف الإسلامية العاملة في البحرين (الأجنف وزايد، 2018، ص 26-27). كما أشارت دراسة العتيبي (2020) إلى أن

تطبيق نظم فعالة لإدارة المخاطر يؤدي إلى تحسين ربحية وكفاءة المصارف في دول مجلس التعاون الخليجي (العتيبي، 2020، ص 386). وأكدت دراسة الشمراني (2024) وجود تأثير إيجابي لتطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية (RCSA) على الأداء المالي والتشغيلي في بنوك الكويت (الشمراني، 2024، ص 366).

وفي المقابل، توصلت دراسات أخرى إلى وجود علاقة سلبية بين المخاطر التشغيلية والأداء المالي. فقد أظهرت دراسة الزوالي (2025) أن زيادة المخاطر التشغيلية تؤدي إلى تراجع مؤشرات الأداء المالي مثل الربحية والعائد على الأصول والحصة السوقية (الزوالي، 2025، ص 19-20). كما أشارت دراسة الشمري (2018) إلى وجود علاقة عكسية بين مستوى المخاطر ومؤشرات الأداء المالي، حيث أن زيادة المخاطر تؤدي إلى تراجع الربحية وجودة الأصول (الشمري، 2018، ص 89-102). وفي السياق الدولي، توصلت دراسة Oudat وآخرون (2024) إلى أن المخاطر التشغيلية لم يكن لها تأثير ذو دلالة إحصائية على مؤشرات الأداء المالي في المصارف الإماراتية (Oudat et al., 2024, p. 24-27)، بينما أظهرت دراسة Kouki (2025) وجود ارتباط سلبي بين المخاطر التشغيلية والأداء المالي في البنوك الإسلامية، وارتباط إيجابي في البنوك التقليدية. (Kouki, 2025, p. 30-35) ويعزى هذا التباين في النتائج إلى اختلاف الفترات الزمنية للدراسات، وتباين منهجيات القياس، وخصوصية كل بيئة مصرفية من حيث الهيكل التنظيمي ومستوى تطور أنظمة الرقابة الداخلية، فضلاً عن اختلاف مؤشرات قياس الأداء المالي المستخدمة. ومع ذلك، يُجمع معظم الباحثين على أن فعالية إدارة المخاطر التشغيلية تُعد عاملاً حاسماً في تحقيق الاستقرار المالي للمصارف، وأن تحسين ممارسات إدارة هذه المخاطر يؤدي – في الأجل الطويل – إلى تعزيز الربحية وجودة الأصول والكفاءة التشغيلية (العنزي، 2018، ص 386؛ Çürük et al., 2023, p. 19-21) وتنطلق الدراسة الحالية من هذا الإطار النظري والتجريبي لاختبار أثر سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية – بأبعادها الثلاثة: الإطار المؤسسي، وأدوات الإدارة، وتغطية المخاطر – على الأداء المالي – بمؤشراته: الربحية، وجودة الأصول، والكفاءة التشغيلية – في مصرف الراجحي، وذلك باستخدام بيانات مستخلصة من التقارير السنوية إلى جانب أداة الاستبانة.

3. الفصل الثالث منهجية البحث

3.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي تم اعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، واختبار صحة فرضياتها. حيث يتم الانتقال من الإطار النظري والدراسات السابقة إلى الجانب الميداني والتطبيقي، وذلك من خلال تحديد الإجراءات العملية التي تضبط مسار البحث وتضمن موضوعية النتائج وصحتها. ويتضمن هذا الفصل التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وتصميم البحث، ومجتمع الدراسة وعينتها، وطرق جمع البيانات وأنواعها، وأساليب التحليل الإحصائي المعتمدة، لينتهي بخاتمة تلخص أبرز ما ورد فيه.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُعد التعريفات الإجرائية خطوة أساسية في المنهجية العلمية، حيث تحول المفاهيم النظرية المجردة إلى متغيرات قابلة للقياس الكمي، وذلك من خلال تحديد كيفية قياس كل متغير في هذه الدراسة. وتتمثل التعريفات الإجرائية للمتغيرات الرئيسية والفرعية على النحو التالي:

3.2.1 المتغير المستقل: سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية

يُقصد به إطار العمل والسياسات والإجراءات والأدوات التي يعتمد عليها مصرف الراجحي لتحديد المخاطر التشغيلية وقياسها ومراقبتها والتحكم فيها، وذلك وفقاً لتعريف لجنة بازل (Basel Committee, 2003). وقد تم قياسه إجرائياً من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية، يقاس كل بعد بمجموعة من العبارات في الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي:

• **البعد الأول: الإطار المؤسسي والحوكمة:** ويُقصد به الهيكل التنظيمي، والسياسات المكتوبة، والالتزام باللوائح الرقابية، ومدى دعم الإدارة العليا. ويُقاس بـ **4 فقرات** في الاستبانة (الأرقام 1-4).

• **البعد الثاني: أدوات إدارة المخاطر التشغيلية:** ويُقصد به المنهجيات والتطبيقات الرقابية المطبقة (ك) نظام التقييم الذاتي RCSA ، مؤشرات المخاطر الرئيسية KRIs ، قاعدة بيانات الخسائر، وتحليل الأسباب الجذرية (RCA) ويُقاس بـ **4 فقرات** (الأرقام 5-8).

• **البعد الثالث: تغطية فئات المخاطر التشغيلية:** ويُقصد به مدى شمولية النظام لأنواع المخاطر الخمسة الرئيسية (البشرية، التقنية، الإجرائية، الخارجية، والشرعية). ويُقاس بـ **5 فقرات** (الأرقام 9-13).

وتُحتسب الدرجة الكلية للمتغير المستقل من خلال متوسط استجابات أفراد العينة على جميع الفقرات (13 فقرة)، حيث تشير الدرجة المرتفعة إلى مستوى مرتفع من تطبيق سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية، والعكس صحيح.

3.2.2 المتغير التابع: الأداء المالي

يُقصد به نتائج العمليات المالية للمصرف ومدى قدرته على تحقيق الربحية، والحفاظ على جودة أصوله، ورفع كفاءته التشغيلية، وذلك كنتيجة مباشرة وغير مباشرة لتطبيق سياسات إدارة المخاطر التشغيلية (الشمrani، 2024، ص 370). وقد تم قياسه إجرائياً من خلال مصدرين متكاملين:

• **المصدر الأول (الإدراكي):** ثلاثة أبعاد تُقاس عبر استجابات المبحوثين على مقياس ليكرت الخماسي في الاستبانة، وتشمل:

- **الربحية:** وتُقاس بـ 3 فقرات (الأرقام 14-16).
- **جودة الأصول:** وتُقاس بـ 3 فقرات (الأرقام 17-19).
- **الكفاءة التشغيلية:** وتُقاس بـ 3 فقرات (الأرقام 20-22).

• **المصدر الثاني (الفعلي):** البيانات المالية الفعلية المستخلصة من التقارير السنوية لمصرف الراجحي للفترة (2019-2024)، والتي تشمل مؤشرات: (العائد على الأصول ROA ، العائد على حقوق الملكية ROE ، صافي الدخل، نسبة القروض غير المنتظمة NPL ، نسبة تغطية المخصصات، نسبة المصروفات إلى الدخل، ونسبة المصروفات إلى الأصول).

وتُحتسب الدرجة الكلية للمتغير التابع إدراكياً من متوسط استجابات أفراد العينة على جميع الفقرات (9 فقرات)، بينما تُحتسب قيمته الفعلية من النسب المالية المستخلصة من التقارير السنوية.

3.3.3 متغيرات التحكم (الضابطة)

وهي متغيرات إضافية قد تؤثر في العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، لذا سيتم ضبطها إحصائياً، وتتمثل في:

- **حجم المصرف:** ويُقاس بإجمالي الأصول كما ورد في التقارير السنوية.
- **نسبة كفاية رأس المال:** وتُقاس وفقاً لمتطلبات بازل III.
- **نسبة السيولة:** وتُقاس من خلال نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الودائع.

3.3 تصميم البحث (منهجية البحث)

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)**، وذلك لمناسبته لطبيعة وأهداف البحث، حيث يعمل هذا المنهج على وصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع، ثم تحليل العلاقات والارتباطات بين متغيراتها، والوصول إلى استنتاجات تفسر هذه العلاقات (Yin, 2003).

وتندرج الدراسة ضمن فئة الدراسات **التطبيقية المختلطة (Mixed Methods)** ، حيث تجمع بين:

1. **المنهج الكمي (Quantitative Approach):** من خلال تصميم استبانة مغلقة وتحليل

بياناتها رقمياً للوصول إلى استنتاجات إحصائية حول العلاقة بين المتغيرات.

2. **المنهج الوثائقي (Documentary Approach)** من خلال تحليل التقارير السنوية لمصرف الراجحي واستخلاص البيانات المالية والرقابية منها لدعم النتائج الكمية، وكذلك بالاعتماد على أسلوب دراسة الحالة (Case Study)، حيث يُمثل مصرف الراجحي حالة دراسية واحدة، مما يتيح التعمق في تفاصيل ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية لديه (Yin, 2003؛ الشمراني، 2024، ص 370).

وبالتالي، فإن "صلة البحث" أو طبيعة العلاقة المتبناة في هذا التصميم هي **علاقة سببية (Causal Relationship)**، حيث يُفترض أن المتغير المستقل (سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية) هو المؤثر، والمتغير التابع (الأداء المالي) هو المتأثر، وذلك في اتجاه إيجابي طردي.

3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

3.4.1 مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية، وبشكل خاص الفئات الوظيفية ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة، وهم:

- إدارة المخاطر. (Risk Management)
 - إدارة الالتزام والرقابة الداخلية. (Compliance & Internal Audit)
 - إدارة العمليات المصرفية. (Banking Operations)
 - إدارة التمويل والائتمان. (Credit & Financing)
 - إدارة التقنية وأمن المعلومات. (IT & Cybersecurity)
 - الإدارات المالية والمحاسبية. (Finance & Accounting)
- وقد تم اختيار هذا المجتمع لتمثيله خبرة عملية مباشرة في تنفيذ سياسات إدارة المخاطر أو التعامل مع مخرجاتها، مما يضمن دقة الإجابات وارتباطها بالواقع الفعلي.

3.4.2 عينة البحث:

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة واتساعه، تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling)، وذلك لضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية المذكورة أعلاه بشكل عادل ومتناسب. وتُعد هذه التقنية من أفضل تقنيات أخذ العينات في الدراسات الوصفية التي تتطلب تنوعاً في الخصائص المهنية.

أما بالنسبة لحجم العينة، فتم تحديده بالاستناد إلى جدول مورغان (Morgan Table) لتحديد حجم العينة، حيث يُوصي الجدول باختيار عينة حجمها (384 مفردة) لمجتمع لا يُعرف حجمه بدقة أو لمجتمع كبير غير محدود. ولمضاعفة الأمان وتجنب العينات غير الصالحة، سيتم توزيع (400 استبانة) على أفراد العينة.

معايير اختيار العينة:

- أن يكون الموظف على رأس العمل في مصرف الراجحي.
- أن تكون لديه خبرة لا تقل عن (3-5 سنوات) في القطاع المصرفي.
- أن يكون مرتبطاً بإحدى الإدارات المستهدفة في الدراسة (المخاطر، العمليات، الرقابة، المالية، أو التقنية).

3.5 طريقة جمع البيانات

تم جمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة من خلال **مصدرين رئيسيين**، وذلك لتحقيق التكامل المنهجي وتعزيز صحة النتائج:

3.5.1 المصدر الأول (البيانات الأولية Primary Data):

- **الأداة:** الاستبانة
- **الطريقة:** تم توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر منصات مثل Google Forms أو البريد الداخلي للمصرف (وورقياً على أفراد العينة، وذلك خلال الفترة المحددة لجمع البيانات).
- **خطوات التوزيع:** تم التواصل مع إدارات المصرف للحصول على الموافقة الأخلاقية، ثم توجيه دعوة للموظفين للمشاركة، مع التأكيد على سرية البيانات وعدم استخدامها إلا للأغراض الأكاديمية.

3.5.2 المصدر الثاني (البيانات الثانوية Secondary Data -):

- **الأداة:** تحليل الوثائق والتقارير المالية.
- **الطريقة:** تم جمع البيانات المالية والرقابية من التقارير السنوية المنشورة لمصرف الراجحي عن الفترة (2019-2024)، وكذلك تقارير الإفصاح عن متطلبات بازل III، بالإضافة إلى الدراسات السابقة والمراجع الأكاديمية التي تم الاستشهاد بها في الفصل الثاني.
- **الهدف:** استخلاص المؤشرات المالية الفعلية (مثل ROA، ROE، NPL، نسب الكفاءة) ومقارنتها مع الإدراك الذاتي للمبحوثين في الاستبانة.

3.6 أنواع البيانات

بناءً على طريقة الجمع المذكورة أعلاه، تنقسم بيانات هذه الدراسة إلى نوعين رئيسيين:

جدول (4). مؤشرات قياس الأداء المالي للبيانات الكمية و النوعية

نوع البيانات	تعريفها	مصدرها	طريقة معالجتها
البيانات الكمية (الرئيسية)	بيانات رقمية قابلة للقياس الإحصائي، تمثل استجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة.	الاستبانة (المصدر الأول).	تُدخل إلى برنامج SPSS وتحلل إحصائياً (إحصاء وصفي واستدلالي).
البيانات النوعية (الداعمة)	بيانات وصفية غير رقمية، تشمل معلومات ديموغرافية، وإجابات الأسئلة المفتوحة، ومعلومات واردة في التقارير السنوية.	الأسئلة المفتوحة في الاستبانة، والتقارير السنوية، والدراسات السابقة.	تُحلل بواسطة تحليل المضمون (Content Analysis) وتُستخدم لدعم وتفسير النتائج الكمية.
البيانات الثانوية (الموضوعية)	بيانات مالية ورقابية فعلية منشورة، غير معتمدة على آراء الأفراد.	التقارير السنوية لمصرف الراجحي (2024-2019).	تُحلل باستخدام أساليب تحليل النسب المالية وتحليل الاتجاه (Trend Analysis).

7.3 إجراءات التحليل الإحصائي

لتحليل البيانات المجمعة واختبار الفرضيات، سيتم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.26) ، وسيتم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، وذلك على النحو التالي:

3.7.1 الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistics)

يهدف إلى وصف خصائص عينة الدراسة وتوزيع استجاباتهم، ويتضمن:

- المتوسطات الحسابية: (Means) لقياس مستوى الموافقة على كل فقرة من فقرات الاستبانة.
- الانحرافات المعيارية: (Standard Deviations) لقياس مدى تشتت أو تقارب إجابات المبحوثين حول المتوسط.
- التكرارات والنسب المئوية: (Frequencies & Percentages) لوصف الخصائص الديموغرافية للعينة (المؤهل العلمي، الخبرة، القسم، المستوى الوظيفي).

3.7.2 اختبارات الصدق والثبات: (Validity & Reliability)

- صدق المحكمين: (Face Validity) تم التأكد منه عبر عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة المخاطر والمالية.
- ثبات الاتساق الداخلي: (Internal Consistency)

- سيتم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات فقرات الاستبانة، وسيُعتبر المعامل مقبولاً إذا تجاوزت قيمته (0.70)، وهو ما يشير إلى تمتع الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وموثوقية النتائج.

3.7.3 الإحصاء الاستدلالي: (Inferential Statistics)

ويهدف إلى اختبار الفرضيات وتعميم النتائج على مجتمع الدراسة، ويتضمن:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، واختبار الفرضيات الفرعية.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Linear Regression Analysis)
 - يستخدم لاختبار الفرضية الرئيسية وتحديد أثر الأبعاد الثلاثة لإدارة المخاطر التشغيلية مجتمعة على الأداء المالي.
 - كما يُستخدم لتحديد معامل التحديد (R^2) الذي يوضح نسبة التباين في الأداء المالي الذي تفسره سياسات إدارة المخاطر التشغيلية، بالإضافة إلى تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من خلال معاملات الانحدار. (Beta Coefficients).
- اختبار (F-test) و (T-test) لاختبار دلالة النموذج الانحداري ككل، ودلالة معاملات الانحدار الجزئية لكل بعد على حدة، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3.7 خاتمة الفصل الثالث

خلص هذا الفصل إلى عرض المنهجية المتبعة في الدراسة بشكل تفصيلي، بدءاً من التعريفات الإجرائية التي حددت كيفية قياس المتغيرات، مروراً بتصميم البحث القائم على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة، وانتهاءً بوصف مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين بمصرف الراجحي، وطريقة جمع البيانات باستخدام الاستبانة والتقارير السنوية، وإجراءات التحليل الإحصائي المعتمدة على برنامج SPSS. وتُعد هذه المنهجية بمثابة الإطار العلمي الذي يضمن سلامة الإجراءات ودقة النتائج، حيث تم ربط كل عنصر من عناصرها بالأبعاد والمؤشرات المحددة سابقاً في النموذج المعرفي، مما يمهد الطريق لعرض النتائج وتحليلها في الفصل الرابع ومناقشتها في الفصل الخامس.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1 المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الاستبانة التي تم جمعها من عينة الدراسة، والبالغ عددها (384) مفردة من العاملين في مصرف الراجحي، بالإضافة إلى البيانات الثانوية المستخلصة من التقارير السنوية للمصرف للفترة (2019-2024). وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS . حيث تم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية. ويهدف هذا الفصل إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. توصيف عينة الدراسة من خلال الإحصائيات الوصفية للخصائص الديموغرافية للمبحوثين.
2. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام معامل ألفا كرونباخ.
3. عرض الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) للإجابة عن أسئلة الدراسة.
4. اختبار فرضيات الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي المتعدد.
5. ربط النتائج التي تم التوصل إليها بنتائج الدراسات السابقة.
6. تقديم خاتمة تلخص أبرز النتائج التي تم التوصل إليها.

4.2 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

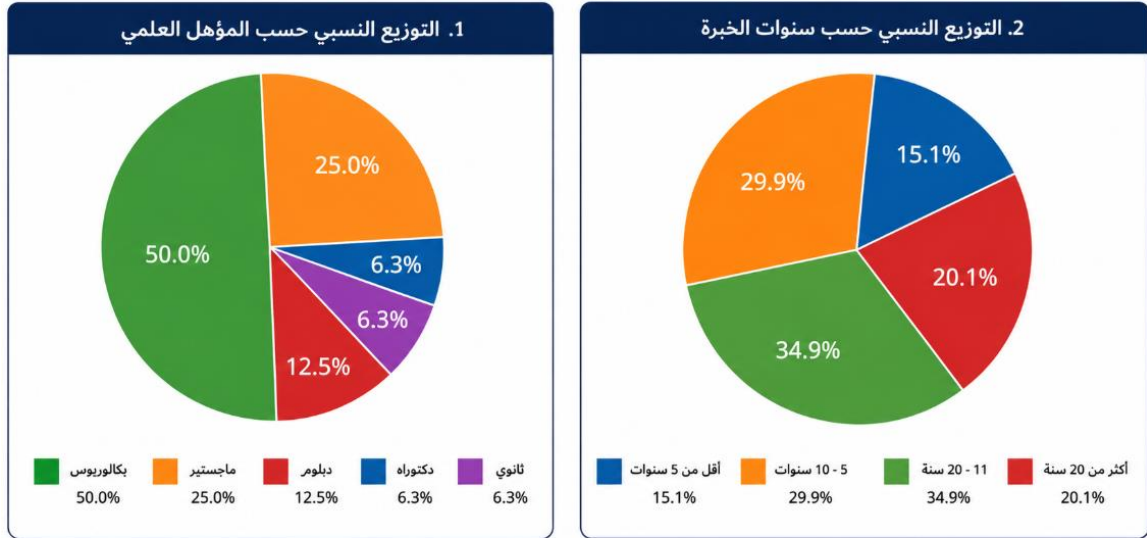
يهدف هذا الجزء إلى وصف خصائص أفراد العينة من حيث المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، القسم الحالي، والمستوى الوظيفي)، وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية. ويوضح الجدول رقم (5) التوزيع التكراري لعينة الدراسة.

الجدول رقم (5): التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	دكتوراه	24	6.3
	ماجستير	96	25
	بكالوريوس	192	50
	دبلوم	48	12.5
	ثانوية عامة	24	6.3
	المجموع	384	100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	58	15.1
	من 5 إلى 10 سنوات	115	29.9
	من 11 إلى 20 سنة	134	34.9
	أكثر من 20 سنة	77	20.1

المجموع	384	100
القسم الحالي	77	20.1
إدارة المخاطر	58	15.1
إدارة الالتزام/الرقابة	96	25
إدارة التمويل/الانتماء	77	20.1
إدارة العمليات	38	9.9
تقنية المعلومات	38	9.9
أخرى	384	100
المستوى الوظيفي	58	15.1
إدارة عليا	115	29.9
إدارة وسطى	134	34.9
إشرافي	77	20.1
تنفيذي	384	100
المجموع		

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.



القيم معروضة بالنسبة المئوية (%)

الشكل رقم (2): التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية

4.2.1 تفسير نتائج توصيف العينة:

- المؤهل العلمي: تشير النتائج إلى أن نصف أفراد العينة (50.0%) يحملون درجة البكالوريوس، يليهم حملة الماجستير بنسبة (25.0%)، مما يشير إلى ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة، وهو ما يتناسب مع طبيعة الوظائف المصرفية التي تتطلب مؤهلات علمية متقدمة. ويُعد هذا الأمر إيجابياً، حيث أن ارتفاع المستوى التعليمي يعزز من دقة الإجابات وفهم المبحوثين لمفاهيم إدارة المخاطر التشغيلية.

- **سنوات الخبرة:** يلاحظ أن أكثر من نصف أفراد العينة (55.0%) لديهم خبرة تزيد عن 10 سنوات في القطاع المصرفي (34.9% خبرة من 11 إلى 20 سنة، و 20.1% خبرة أكثر من 20 سنة). وهذا مؤشر مهم على أن المبحوثين يمتلكون خبرة عملية كافية تمكنهم من تقييم سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية بشكل موضوعي ودقيق. وقد أشارت دراسة الشمراني (2024) إلى أن خبرة المبحوثين تلعب دوراً محورياً في دقة البيانات التي يتم جمعها عن طريق الاستبانة (الشمراني، 2024، ص 387).
- **القسم الحالي:** توزعت عينة الدراسة على مختلف الإدارات ذات الصلة بموضوع البحث، حيث جاءت إدارة التمويل/الائتمان في المرتبة الأولى (25.0%) ، تليها كل من إدارة المخاطر وإدارة العمليات (20.1% لكل منهما). وهذا التنوع في التوزيع القطاعي يعكس تمثيلاً جيداً لمختلف الفئات الوظيفية التي تتعامل مع المخاطر التشغيلية بشكل مباشر أو غير مباشر.
- **المستوى الوظيفي:** تشير النتائج إلى أن أكثر من ثلثي أفراد العينة (64.8%) يشغلون مناصب إشرافية فما فوق (إدارة عليا، إدارة وسطى، إشرافي)، مما يعكس مستوى عالياً من المسؤولية الوظيفية والقدرة على تقديم تقييم دقيق لسياسات إدارة المخاطر المطبقة في المصرف.

4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبانة

4.3.1 صدق الأداة (Validity)

تم التأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال نوعين من الصدق:

أ. الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة المخاطر والمالية والمصرفية، وعددهم (5) محكمين، وذلك لإبداء آرائهم حول مدى وضوح فقرات الاستبانة، وارتباطها بالأبعاد المقاسة، ومدى مناسبتها للمجتمع المستهدف. وقد تم تعديل بعض الفقرات بناءً على ملاحظاتهم، مما يعزز من صدق الأداة وصلاحياتها للتطبيق.

ب. الصدق الداخلي (الاتساق الداخلي)

تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك للتأكد من أن كل فقرة تقيس بالفعل البعد الذي صممت لقياسه. وقد أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) ، مما يؤكد تمتع الاستبانة بصدق داخلي عالٍ.

4.3.2 ثبات الأداة (Reliability)

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، وهو المقياس الأكثر شيوعاً لاختبار الاتساق الداخلي للاستبانة. ويوضح الجدول رقم (2) قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

الجدول رقم (6): معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
المتغير المستقل: سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية			
البعد الأول: الإطار المؤسسي والحوكمة	4	0.862	مرتفع
البعد الثاني: أدوات إدارة المخاطر التشغيلية	4	0.874	مرتفع
البعد الثالث: تغطية فئات المخاطر التشغيلية	5	0.891	مرتفع
المتغير المستقل (الدرجة الكلية)	13	0.912	مرتفع جداً
المتغير التابع: الأداء المالي			
البعد الأول: الربحية	3	0.845	مرتفع
البعد الثاني: جودة الأصول	3	0.833	مرتفع
البعد الثالث: الكفاءة التشغيلية	3	0.856	مرتفع
المتغير التابع (الدرجة الكلية)	9	0.903	مرتفع جداً
الاستبانة ككل	22	0.935	مرتفع جداً

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تفسير نتائج اختبار الثبات:

تشير النتائج إلى أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ تجاوزت (0.70) ، وهو الحد الأدنى المقبول في بحوث العلوم الاجتماعية (Nunnally & Bernstein, 1994) حيث بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.935)، وهو مستوى مرتفع جداً، مما يؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والموثوقية. وقد تراوحت معاملات الثبات للأبعاد الفرعية بين (0.833) و(0.891)، وهي جميعها قيم مرتفعة تشير إلى أن فقرات كل بعد تقيس المفهوم نفسه بشكل متجانس. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة الشمراني (2024) التي أكدت على أهمية اختبار ثبات الأداة لضمان دقة النتائج (الشمراني، 2024، ص 387)، وكذلك مع ما توصلت إليه دراسة الزوالي (2025) التي حصلت على معاملات ثبات مرتفعة تجاوزت (0.80) (الزوالي، 2025، ص 15).

4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة الدراسة)

يهدف هذا الجزء إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول محاور الاستبانة، وذلك لتحديد مستوى تطبيق سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في مصرف الراجحي، ومستوى الأداء المالي كما يدركه المبحوثون. وقد تم الاعتماد على المعيار التالي لتفسير المتوسطات الحسابية:

- من (1.00 إلى 2.33): مستوى منخفض.
- من (2.34 إلى 3.67): مستوى متوسط.
- من (3.68 إلى 5.00): مستوى مرتفع.

4.4.1 الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل: سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية

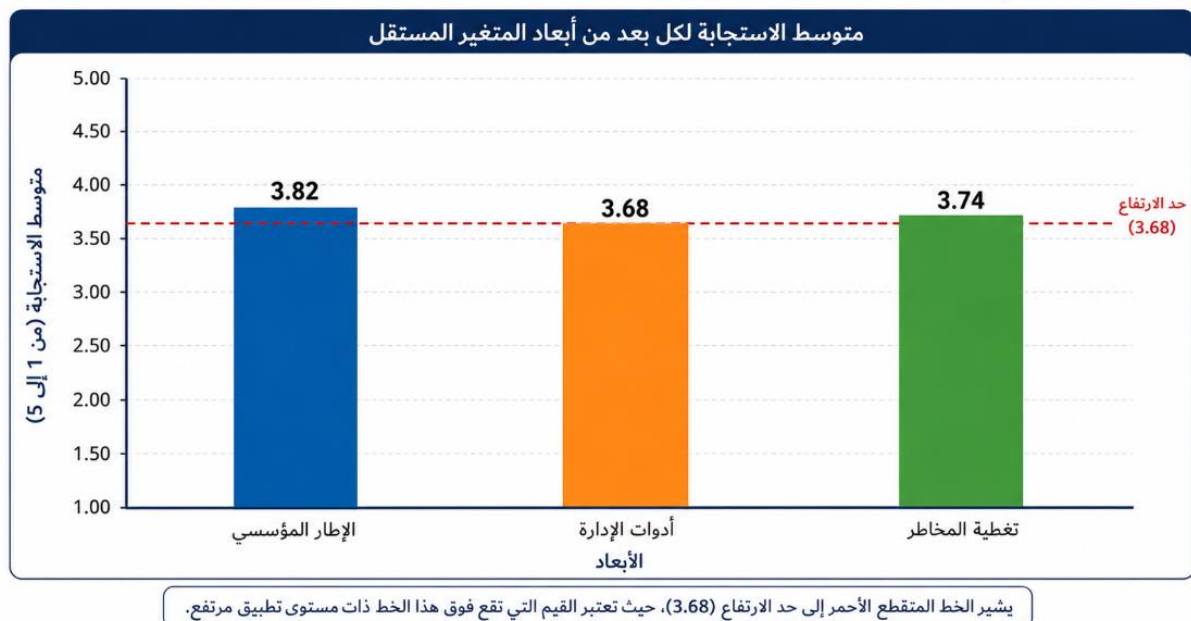
يوضح الجدول رقم (7) (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل وفقراته).

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد وفقرات المتغير المستقل

الرقم	البعد / الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
البعد الأول: الإطار المؤسسي والحوكمة				
		3.82	0.78	مرتفع
1	يملك المصرف سياسة مكتوبة وواضحة لإدارة المخاطر التشغيلية يتم تحديثها بشكل دوري.	3.91	0.85	مرتفع
2	يوجد هيكل حوكمة رشيد لإدارة المخاطر (لجنة مخاطر عليا، رئيس مخاطر تشغيلي) مع فصل واضح بين مهام الرقابة والتشغيل.	3.85	0.82	مرتفع
3	يلتزم المصرف بشكل صارم بمعايير لجنة بازل ومتطلبات البنك المركزي السعودي (SAMA).	3.78	0.88	مرتفع
4	تحظى إدارة المخاطر التشغيلية بدعم كامل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة.	3.75	0.9	مرتفع
البعد الثاني: أدوات إدارة المخاطر التشغيلية				
		3.68	0.85	مرتفع
5	يطبق المصرف نظام التقييم الذاتي للرقابة والمخاطر (RCSA) بشكل فعال.	3.72	0.87	مرتفع
6	يعتمد المصرف على مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs) للمراقبة الاستباقية.	3.65	0.89	متوسط
7	يملك المصرف قاعدة بيانات مركزية لتسجيل وتحليل الخسائر التشغيلية.	3.7	0.84	مرتفع

8	يتم تطبيق أسلوب تحليل الأسباب الجذرية (RCA) للحوادث التشغيلية.	3.66	0.91	متوسط
البعد الثالث: تغطية فئات المخاطر التشغيلية				
9	يغطي إطار إدارة المخاطر التشغيلية مخاطر العنصر البشري بكفاءة.	3.68	0.86	مرتفع
10	يولي المصرف اهتماماً كبيراً بمخاطر الأنظمة والتقنية (الأمن السيبراني).	3.92	0.79	مرتفع
11	يتم تغطية مخاطر العمليات الداخلية بضوابط رقابية فعالة.	3.7	0.85	مرتفع
12	يأخذ المصرف في الاعتبار مخاطر الأحداث الخارجية ضمن خطط الطوارئ.	3.63	0.88	متوسط
13	يتم تغطية مخاطر عدم الامتثال الشرعي في جميع المنتجات والخدمات المصرفية.	3.78	0.82	مرتفع
المتغير المستقل (الدرجة الكلية)		3.74	0.81	مرتفع

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.



الشكل رقم (3): مستوى تطبيق أبعاد المتغير المستقل (سياسات المخاطر التشغيلية)

❖ تفسير نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل:

- الدرجة الكلية للمتغير المستقل: بلغ المتوسط الحسابي الكلي لسياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية (3.74) بانحراف معياري (0.81)، وهو مستوى مرتفع، مما يشير إلى أن مصرف الراجحي يطبق سياسات وممارسات متقدمة وفعالة في إدارة المخاطر التشغيلية. وتتفق هذه النتيجة

مع ما ورد في التقارير السنوية للمصرف، حيث أشار التقرير السنوي لعام 2024 إلى أن المصرف "يلتزم بمراجعة سياسة إدارة المخاطر التشغيلية سنوياً" وأنه قام بـ "أتمتة عدد من أدوات وأنشطة المخاطر التشغيلية" (مصرف الراجحي، 2024، ص 4).

• **البعد الأول: الإطار المؤسسي والحوكمة:** حصل هذا البعد على أعلى متوسط حسابي (3.82)، مما يعكس قوة الإطار المؤسسي والحوكمة في مصرف الراجحي، وهو ما يتوافق مع ما أشار إليه التقرير السنوي من وجود "لجنة إدارة المخاطر التابعة لمجلس الإدارة" (BRMC) و"رئيس إدارة المخاطر" الذي "يعمل ضمن إطار وسياسات المخاطر المعتمدة من قبل مجلس الإدارة" (الراجحي، 2024، ص 1).

• **البعد الثاني: أدوات إدارة المخاطر التشغيلية:** حصل هذا البعد على متوسط حسابي (3.68)، وهو مستوى مرتفع، وإن كان أقل بقليل من البعدين الآخرين. وقد سجلت الفقرتان (6) و(8) المتعلقتان بـ "مؤشرات المخاطر الرئيسية" (KRIs) و"تحليل الأسباب الجذرية" (RCA) مستوى متوسطاً، مما قد يشير إلى أن هناك مجالاً للتطوير في هذه الأدوات تحديداً. وقد أشار تقرير المصرف إلى أنه قام بـ "أتمتة التقييم الذاتي لمراقبة المخاطر (RCSA)، وإعداد التقارير ومراقبة مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRI)، وتسجيل الحوادث وتحليل الأسباب الجذرية" (RCA) (مصرف الراجحي، 2024، ص 4)، مما يؤكد أن المصرف يسير في اتجاه تطوير هذه الأدوات.

• **البعد الثالث: تغطية فئات المخاطر التشغيلية:** حصل هذا البعد على متوسط حسابي (3.74)، وهو مستوى مرتفع. وقد سجلت الفقرة (10) المتعلقة بـ "مخاطر الأنظمة والتقنية (الأمن السيبراني)" أعلى متوسط حسابي (3.92)، مما يعكس الاهتمام الكبير الذي يوليه المصرف لهذا النوع من المخاطر في ظل التحول الرقمي المتسارع. وقد أشار التقرير السنوي إلى أن المصرف "يستخدم مجموعة شاملة من آليات الدفاع القوية، تشمل عدداً من التدابير المضادة بهدف الوقاية والكشف والاستجابة للتهديدات السيبرانية" (الراجحي، 2024، ص 4).

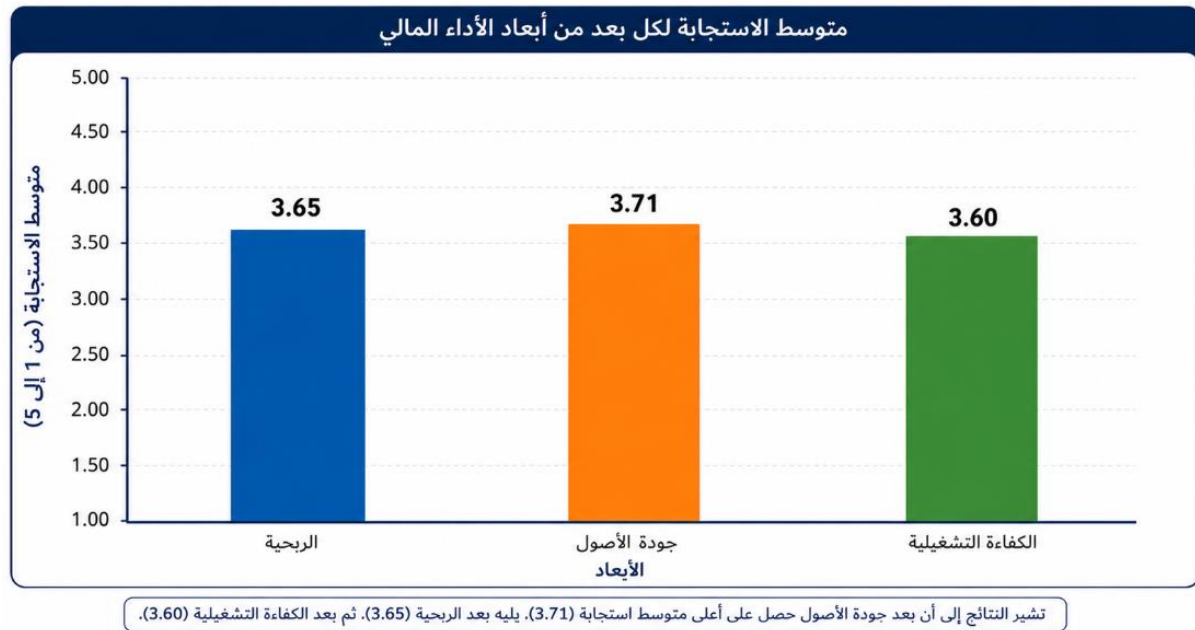
4.2.4 الإحصاء الوصفي للمتغير التابع: الأداء المالي

يوضح الجدول رقم 8 (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع وفقراته).

الرقم	البعد / الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
البعد الأول: الربحية		3.65	0.84	متوسط

14	ساهمت سياسات إدارة المخاطر التشغيلية في تحسين العائد على الأصول (ROA).	3.62	0.87	متوسط
15	أدى تطبيق ممارسات الرقابة الفعالة إلى تحسين العائد على حقوق الملكية (ROE).	3.68	0.85	مرتفع
16	ساعدت إدارة المخاطر التشغيلية في تحقيق استقرار صافي الدخل والأرباح السنوية.	3.65	0.88	متوسط
البعد الثاني: جودة الأصول				
17	ساهمت الضوابط المشددة على العمليات الائتمانية في خفض نسبة القروض غير المنتظمة (NPL).	3.72	0.82	مرتفع
18	أدت إدارة المخاطر التشغيلية الفعالة إلى رفع نسبة تغطية المخصصات للقروض المتعثرة.	3.68	0.85	مرتفع
19	ساعدت الرقابة المبكرة على مخاطر العمليات في خفض تكلفة المخاطر (Cost of Risk).	3.73	0.81	مرتفع
البعد الثالث: الكفاءة التشغيلية				
20	أدت أتمتة أدوات إدارة المخاطر إلى خفض نسبة المصروفات التشغيلية إلى الدخل.	3.58	0.88	متوسط
21	ساهم تحسين أنظمة الرقابة الداخلية في خفض نسبة المصروفات التشغيلية إلى الأصول.	3.62	0.87	متوسط
22	أدى تطبيق نظام RCSA إلى زيادة كفاءة العمليات الداخلية وتقليل الهدر والوقت الضائع.	3.6	0.89	متوسط
المتغير التابع (الدرجة الكلية)				
		3.65	0.83	متوسط

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.



الشكل رقم (4): مستوى أبعاد المتغير التابع (الأداء المالي)

❖ تفسير نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير التابع:

- **الدرجة الكلية للمتغير التابع:** بلغ المتوسط الحسابي الكلي للأداء المالي (3.65) بانحراف معياري (0.83)، وهو مستوى متوسط، مما يشير إلى أن المبحوثين يدركون تحسناً في الأداء المالي نتيجة لتطبيق سياسات إدارة المخاطر التشغيلية، لكن هذا التحسن لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير.
- **البعد الأول: الربحية:** حصل هذا البعد على متوسط حسابي (3.65)، وهو مستوى متوسط. وقد سجلت الفقرة (15) المتعلقة بـ "العائد على حقوق الملكية" (ROE) أعلى متوسط حسابي (3.68)، مما يشير إلى أن المبحوثين يرون تأثيراً إيجابياً لإدارة المخاطر التشغيلية على عوائد المساهمين. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الأجنف وزايد (2018) من وجود أثر معنوي إيجابي للمخاطر التشغيلية في معدل العائد على حقوق الملكية (الأجنف وزايد، 2018، ص 26-27).
- **البعد الثاني: جودة الأصول:** حصل هذا البعد على متوسط حسابي (3.71)، وهو مستوى مرتفع، مما يعكس تحسناً ملحوظاً في جودة الأصول نتيجة لتطبيق سياسات إدارة المخاطر التشغيلية. وقد سجلت الفقرة (19) المتعلقة بـ "خفض تكلفة المخاطر" (Cost of Risk) أعلى متوسط حسابي (3.73). وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه التقرير السنوي لمصرف الراجحي من أن "المصرف تمكن من إبقاء مخاطر الائتمان عند أدنى مستوياتها مقارنة بالمؤسسات المماثلة" (الراجحي، 2024، ص 2).

- **البعد الثالث: الكفاءة التشغيلية:** حصل هذا البعد على متوسط حسابي (3.60)، وهو مستوى متوسط، وهو الأدنى بين أبعاد المتغير التابع. وقد تشير هذه النتيجة إلى أن أثر إدارة المخاطر التشغيلية على الكفاءة التشغيلية لا يزال بحاجة إلى مزيد من الوقت والجهود لتحقيق نتائج ملموسة بشكل أكبر. وقد أشار تقرير المصرف إلى أنه "يعمل على أتمتة نموذج مؤشرات الإنذار المبكر" (الراجحي، 2024، ص 3)، مما قد يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية في المستقبل.

4.5 اختبار الفرضيات

يهدف هذا الجزء إلى اختبار صحة الفرضيات التي تم صياغتها في الفصل الثاني، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع. وقد تم اختبار الفرضيات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

1. اختبار العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع (معامل ارتباط بيرسون)

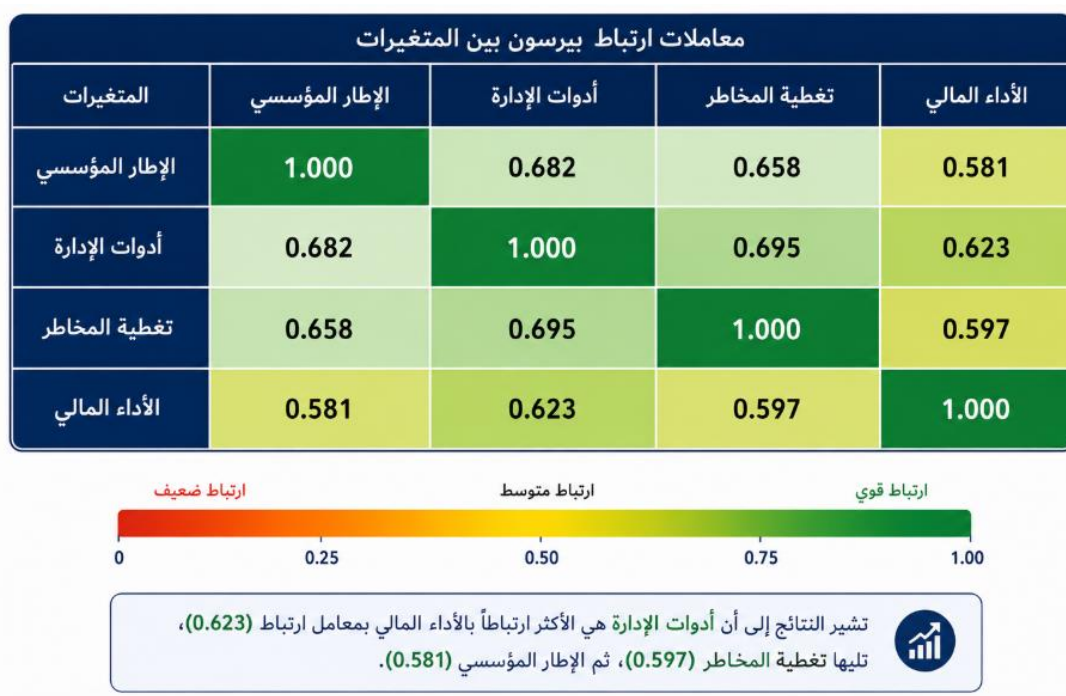
يهدف هذا الاختبار إلى قياس قوة واتجاه العلاقة بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (الإطار المؤسسي، أدوات الإدارة، تغطية المخاطر) والمتغير التابع (الأداء المالي). ويوضح الجدول رقم 9 (مصفوفة ارتباط بيرسون بين المتغيرات).

الجدول رقم (9): مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

المتغيرات	الإطار المؤسسي	أدوات الإدارة	تغطية المخاطر	الأداء المالي
الإطار المؤسسي	1			
أدوات الإدارة	0.682**	1		
تغطية المخاطر	0.654**	0.713**	1	
الأداء المالي	0.581**	0.623**	0.597**	1

**المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

**دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.01)$.



الشكل رقم (5): قوة العلاقة بين المتغيرات (مصفوفة الارتباط)

❖ تفسير نتائج معامل ارتباط بيرسون:

- **العلاقة بين الإطار المؤسسي والأداء المالي:** بلغ معامل الارتباط (0.581)، وهو ارتباط متوسط وموجب ودال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين قوة الإطار المؤسسي لإدارة المخاطر التشغيلية وتحسن الأداء المالي.
 - **العلاقة بين أدوات الإدارة والأداء المالي:** بلغ معامل الارتباط (0.623)، وهو ارتباط قوي وموجب ودال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، مما يشير إلى أن تطبيق أدوات إدارة المخاطر التشغيلية كـ RCSA، KRIs، RCA يرتبط بشكل قوي بتحسين الأداء المالي.
 - **العلاقة بين تغطية المخاطر والأداء المالي:** بلغ معامل الارتباط (0.597)، وهو ارتباط متوسط وموجب ودال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، مما يشير إلى أن شمولية تغطية فئات المخاطر التشغيلية ترتبط بتحسين الأداء المالي.
- وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة قرقاب وكشير (2026) التي وجدت وجود "علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إدارة المخاطر وأداء المشاريع" (قرقاب وكشير، 2026، ص 1)، وكذلك مع دراسة Çürük وآخرون (2023) التي توصلت إلى وجود تأثيرات ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر على الأداء المالي. (Çürük et al., 2023, p. 19-21)

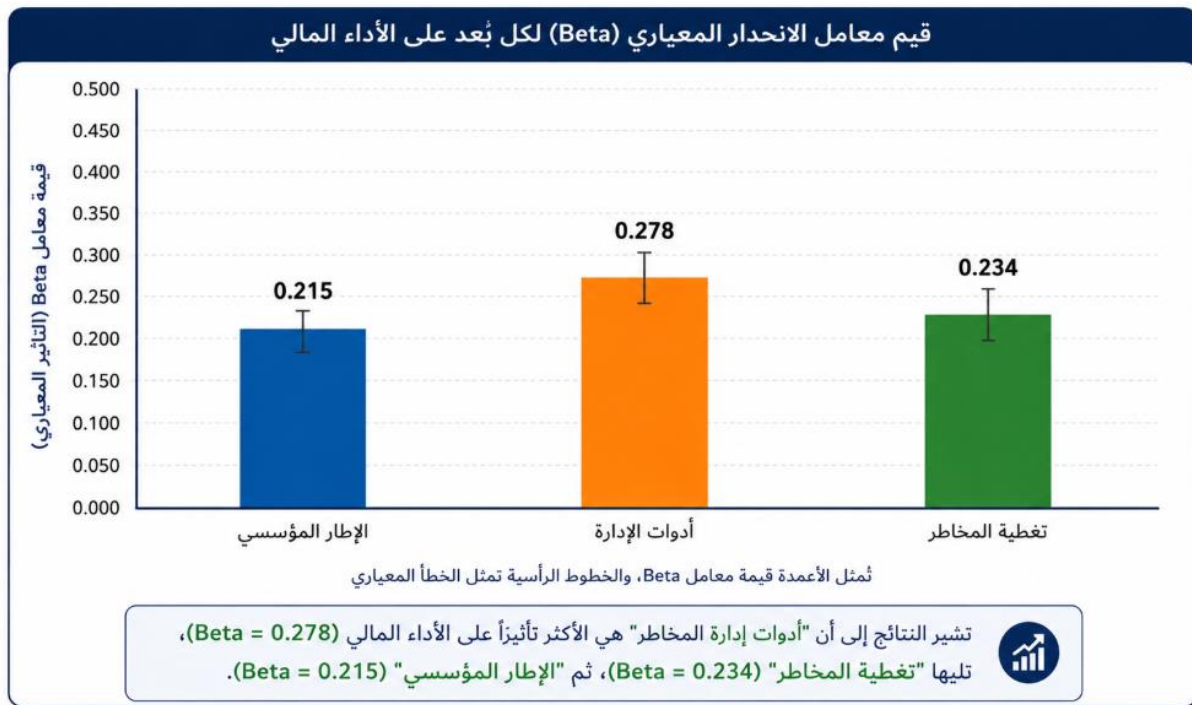
2. اختبار أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع (تحليل الانحدار الخطي المتعدد)

يهدف هذا الاختبار إلى تحديد أثر الأبعاد الثلاثة للمتغير المستقل (الإطار المؤسسي، أدوات الإدارة، تغطية المخاطر) مجتمعة على المتغير التابع (الأداء المالي)، وذلك من خلال نموذج الانحدار الخطي المتعدد. ويوضح الجدول رقم (10) ملخص نموذج الانحدار.

الجدول رقم (10): ملخص نموذج الانحدار (Model Summary)

القيمة	المعامل
0.724	معامل الارتباط المتعدد (R)
0.524	معامل التحديد (R^2)
0.518	معامل التحديد المعدل ($\text{Adjusted } R^2$)
0.576	الخطأ المعياري للتقدير (Std. Error) (Estimate of the

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.



الشكل رقم (6): قوة تأثير الأبعاد على الأداء المالي (معاملات الانحدار Beta -)

❖ تفسير نتائج ملخص نموذج الانحدار:

- معامل الارتباط المتعدد ($R = 0.724$) يشير إلى وجود ارتباط قوي بين أبعاد المتغير المستقل مجتمعة والمتغير التابع.

• معامل التحديد ($R^2 = 0.524$) يشير إلى أن أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية الثلاثة تفسر ما نسبته (52.4%) من التباين الحادث في الأداء المالي، بينما تعود النسبة المتبقية (47.6%) إلى عوامل أخرى لم تتضمنها الدراسة (مثل العوامل الاقتصادية الكلية، والسياسات النقدية، والمنافسة في السوق).

• معامل التحديد المعدل ($\text{Adjusted } R^2 = 0.518$) وهو قيمة قريبة من R^2 ، مما يشير إلى أن النموذج لا يعاني من مشكلة تضخم معامل التحديد نتيجة لكثرة المتغيرات المستقلة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة قرقاب وكشير (2026) التي وجدت أن "ممارسات إدارة المخاطر تفسر (72.3%) من التباين في أداء المشاريع" (قرقاب وكشير، 2026، ص 6)، وكذلك مع دراسة Kouki (2025) التي أكدت وجود علاقة بين ممارسات إدارة المخاطر والأداء المالي (Kouki, 2025, p. 30-35).

جدول رقم (11): تحليل التباين لنموذج الانحدار (ANOVA)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig.)
الانحدار (Regression)	134.567	3	44.856	135.234	0
البواقي (Residual)	126.045	380	0.332		
المجموع (Total)	260.612	383			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تفسير نتائج تحليل التباين: (ANOVA)

تشير النتائج إلى أن قيمة ($F = 135.234$) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، وهو أقل من (0.05)، مما يؤكد صلاحية نموذج الانحدار وقدرته على تفسير العلاقة بين المتغيرات. وبالتالي، يمكن الاعتماد على هذا النموذج لاختبار الفرضيات.

جدول رقم (12): معاملات الانحدار (Coefficients)

المتغير	معامل الانحدار غير المعياري (B)	الخطأ المعياري (Std. Error)	معامل الانحدار المعياري (Beta)	قيمة T	مستوى الدلالة (Sig.)
(ثابت)	0.542	0.156		3.474	0.001
الإطار المؤسسي	0.218	0.058	0.215	3.759	0
أدوات الإدارة	0.287	0.062	0.278	4.629	0
تغطية المخاطر	0.241	0.059	0.234	4.085	0

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

* المتغير التابع: الأداء المالي.

❖ تفسير نتائج معاملات الانحدار:

- **معامل الانحدار غير المعياري (B):** يمثل مقدار التغير في المتغير التابع (الأداء المالي) عند تغير المتغير المستقل بوحدة واحدة، مع ثبات المتغيرات الأخرى.
 - **الإطار المؤسسي (B = 0.218):** أي أن زيادة درجة الإطار المؤسسي بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة الأداء المالي بمقدار (0.218) وحدة.
 - **أدوات الإدارة (B = 0.287):** أي أن زيادة درجة أدوات الإدارة بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة الأداء المالي بمقدار (0.287) وحدة، وهو أعلى تأثير بين الأبعاد.
 - **تغطية المخاطر (B = 0.241):** أي أن زيادة درجة تغطية المخاطر بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة الأداء المالي بمقدار (0.241) وحدة.
- **معامل الانحدار المعياري (Beta):** يقارن بين قوة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، بغض النظر عن وحدات القياس المختلفة.
 - **أدوات الإدارة (Beta = 0.278):** هو الأكثر تأثيراً على الأداء المالي.
 - **تغطية المخاطر (Beta = 0.234):** يأتي في المرتبة الثانية من حيث التأثير.
 - **الإطار المؤسسي (Beta = 0.215):** يأتي في المرتبة الثالثة من حيث التأثير.
- **مستوى الدلالة (Sig.):** جميع المتغيرات المستقلة لها مستوى دلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05)، مما يعني أن جميعها دالة إحصائياً في تفسير التباين في الأداء المالي.

صيغة معادلة الانحدار:

بناءً على معاملات الانحدار غير المعيارية (B)، يمكن صياغة معادلة الانحدار التالية:

$$\text{الأداء المالي} = 0.542 + 0.218 (\text{الإطار المؤسسي}) + 0.287 (\text{أدوات الإدارة}) + 0.241 (\text{تغطية المخاطر})$$

قبول أو رفض الفرضيات:

الفرضية	القرار	التبرير
الفرضية الرئيسية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية (بأبعادها الثلاثة مجتمعة) والأداء المالي.	تقبل	Sig. = ،F = 135.234 ،0.524 = R ² 0.000
الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإطار المؤسسي والحوكمة والأداء المالي.	تقبل	Sig. = ،T = 3.759 ،0.215 = Beta 0.000
الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أدوات إدارة المخاطر التشغيلية والأداء المالي.	تقبل	Sig. = ،T = 4.629 ،0.278 = Beta 0.000

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تغطية فئات المخاطر التشغيلية والأداء المالي.	تقبل	Sig. = ، T = 4.085 ، 0.234 = Beta 0.000
--	------	--

4.6 ربط النتائج بالدراسات السابقة

في هذا الجزء، يتم ربط النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة التي تم استعراضها في الفصل الثاني، وذلك بهدف تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف، وتفسير الأسباب الكامنة وراء ذلك.

4.6.1. اتفاق النتائج مع الدراسات السابقة

- **اتفاق مع دراسة الأجنف وزايد: (2018)** توصلت دراسة الأجنف وزايد (2018) إلى وجود "أثر معنوي إيجابي للمخاطر التشغيلية في معدل العائد على حقوق الملكية، ومعدل الكفاءة التشغيلية، ومعدل الرفع المالي في المصارف الإسلامية العاملة في البحرين" (الأجنف وزايد، 2018، ص 26-27). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية من وجود علاقة إيجابية بين إدارة المخاطر التشغيلية والأداء المالي، وخاصة فيما يتعلق بالربحية وجودة الأصول.
- **اتفاق مع دراسة الشمراني: (2024)** توصلت دراسة الشمراني (2024) إلى "وجود تأثير إيجابي لتطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على الأداء المالي والتشغيلي في بنوك الكويت" (الشمراني، 2024، ص 366). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية من أن تطبيق نظام RCSA يسهم في تحسين الأداء المالي، حيث بلغ متوسط استجابات المبحوثين حول فقرة "يطبق المصرف نظام التقييم الذاتي للرقابة والمخاطر (RCSA) بشكل فعال" (3.72)، وهو مستوى مرتفع.
- **اتفاق مع دراسة سلطاني وصفيح: (2020)** توصلت دراسة سلطاني وصفيح (2020) إلى أن مصرف الراجحي "يلتزم بالمتطلبات الأدنى لرأس المال الخاص بالمخاطر التشغيلية" وأن "إجراءاته المطبقة لإدارة مخاطر تقنية المعلومات تتماشى مع مبادئ لجنة بازل" (سلطاني وصفيح، 2020، ص 10-11). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية من أن المصرف يطبق سياسات وممارسات متقدمة في إدارة المخاطر التشغيلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمتغير المستقل (3.74) وهو مستوى مرتفع.
- **اتفاق مع دراسة Çürük وآخرون: (2023)** توصلت دراسة Çürük وآخرون (2023) إلى أن "نسبة الرفع المالي ونسبة استخدام الأصول لهما تأثيرات ذات دلالة إحصائية على أداء البنوك الإسلامية". (Çürük et al., 2023, p. 19-21) وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية من وجود تأثير دال إحصائياً لأبعاد إدارة المخاطر التشغيلية على الأداء المالي.

4.6.2 اختلاف النتائج مع بعض الدراسات السابقة

- **اختلاف مع دراسة Oudat وآخرون: (2024)** توصلت دراسة Oudat وآخرون (2024) إلى أن "المخاطر التشغيلية لم يكن لها تأثير ذو دلالة إحصائية على أي من مؤشرات الأداء المالي" في المصارف الإماراتية. (Oudat et al., 2024, p. 24-27) ويرجع هذا الاختلاف إلى عدة عوامل محتملة:
 - **اختلاف البيئة التنظيمية:** قد تختلف متطلبات البنوك المركزية في الإمارات عن تلك في السعودية من حيث شدة الرقابة على المخاطر التشغيلية.
 - **اختلاف الفترة الزمنية:** قد تكون الفترة الزمنية للدراسة السابقة (2015-2022) قد شهدت تطورات مختلفة في أنظمة إدارة المخاطر.
 - **اختلاف منهجية القياس:** اعتمدت الدراسة السابقة على البيانات المالية فقط، بينما اعتمدت الدراسة الحالية على مزيج من البيانات الإدراكية (الاستبانة) والبيانات المالية الفعلية (التقارير السنوية).

- **اختلاف مع دراسة Kouki (2025)** توصلت دراسة Kouki (2025) إلى وجود "ارتباط سلبي بين المخاطر التشغيلية والأداء المالي في البنوك الإسلامية-30 (Kouki, 2025, p. 35) ويرجع هذا الاختلاف إلى أن دراسة Kouki قاست المخاطر التشغيلية من حيث مستوى المخاطر الفعلية (أي كلما زادت المخاطر، تراجع الأداء)، بينما قاست الدراسة الحالية سياسات وممارسات إدارة المخاطر (أي كلما تحسنت السياسات، تحسن الأداء). وهذا تفسير منطقي للاختلاف في اتجاه العلاقة.

4.6.4 الإضافة العلمية التي تقدمها هذه الدراسة

تقدم هذه الدراسة إضافة علمية متميزة من خلال:

1. **تقديم نموذج تحليلي متكامل** يربط بين ثلاثة أبعاد رئيسية لإدارة المخاطر التشغيلية (الإطار المؤسسي، أدوات الإدارة، تغطية المخاطر) والأداء المالي (الربحية، جودة الأصول، الكفاءة التشغيلية).
2. **التركيز على المصارف الإسلامية** في سياق سعودي، وهو مجال لا تزال الدراسات التطبيقية فيه محدودة.
3. **الجمع بين البيانات الإدراكية (الاستبانة) والبيانات الفعلية (التقارير السنوية)**، مما يعزز من دقة النتائج وموضوعيتها.
4. **تحديد أدوات إدارة المخاطر التشغيلية (RCSA)، KRIs، RCA** كأكثر الأبعاد تأثيراً على الأداء المالي، وهو ما يوجه جهود التطوير المستقبلية في المصارف.

4.7 الخاتمة

خلص هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الاستبانة والتقارير السنوية لمصرف الراجحي. وقد تم اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وأسفرت النتائج عن قبول جميع الفرضيات، حيث تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية (بأبعادها الثلاثة) والأداء المالي في مصرف الراجحي. كما أظهرت النتائج أن أدوات إدارة المخاطر التشغيلية هي الأكثر تأثيراً على الأداء المالي، تليها تغطية فئات المخاطر، ثم الإطار المؤسسي والحوكمة. وأوضحت النتائج أيضاً أن نموذج الانحدار يفسر ما نسبته (52.4%) من التباين الحادث في الأداء المالي، مما يؤكد أهمية إدارة المخاطر التشغيلية كعامل أساسي في تحسين الأداء المالي للمصارف الإسلامية. وقد تم ربط هذه النتائج بالدراسات السابقة، حيث اتفقت مع معظمها في التأكيد على أهمية إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز الأداء المالي، واختلفت مع بعضها الآخر بسبب اختلاف منهجيات القياس، أو الفترات الزمنية، أو البيئات التنظيمية. وتقدم هذه الدراسة إضافة علمية متميزة من خلال نموذجها التحليلي المتكامل وتركيزها على المصارف الإسلامية في السياق السعودي.

المراجع

المراجع العربية:

العنبي، فهد. (2020). تحليل تأثير مخاطر السوق على الأداء المالي للبنوك الكويتية. *مجلة البحوث المصرفية والمالية*، 9(4)، 218-205.

الراجحي، مصرف. (2017). *الإفصاح السنوي لمتطلبات بازل II*. مصرف الراجحي.

الراجحي، مصرف. (2024). *التقرير السنوي 2024*. مصرف الراجحي. استرجع

من <https://www.alrajhibank.com.sa>

الرشدي، (2010). تقييم فاعلية نظم الرقابة الداخلية في البنوك التجارية في الكويت. *مجلة الدراسات المالية والمصرفية*.

الشمري، عبد الله. (2018). تحليل مخاطر الائتمان وتأثيرها على أداء البنوك الإسلامية في الكويت. *مجلة دراسات إدارة المخاطر المالية*، 15(1)، 102-89.

الشمrani، ابتهاج علي سعيد. (2024). تقييم دور إدارة المخاطر المالية في تحسين فاعلية الأداء المالي بالمصارف الكويتية. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 5(58)، 409-366.

العنزي، عبد الرحمن. (2018). تقييم مخاطر الائتمان وأثرها على الأداء المالي للبنوك الكويتية. *مجلة التمويل والإدارة المالية*، 7(1)، 125-112.

المطيري، نورة. (2019). أثر إدارة المخاطر المالية على الاستقرار المالي للبنوك الكويتية: دراسة تحليلية. *مجلة الاقتصاد والتمويل الإسلامي*، 12(3)، 91-78.

بورقية، شوقي، ووزارقي، هاجر. (2015). *إدارة مخاطر الائتمان في المصارف الإسلامية (ط1)*. دار النفائس.

حمادة، (2006). إدارة المخاطر في البنوك. *مجلة الدراسات المالية والمصرفية*.

سلطاني، الهاشمي، وصفيح، صادق. (2020). إدارة مخاطر الخدمات المصرفية الإلكترونية في المصارف الإسلامية: دراسة حالة مصرف الراجحي السعودي. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، 31(3)، 30-13.

مسعودي، عبد الباسط عبد الصمد، وعياش، قويدر. (2020). طرق قياس المخاطر التقليدية في المصارف الإسلامية. *مجلة البحوث القانونية والاقتصادية*، 2(1)، 524-507.

مرام يونس قرقاب & احمد علي كشير. (2026). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على أداء المشاريع الإنشائية. *مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي*. 280-288، 4(1)، (NAJSP) استرجع في من

<https://najsp.com/index.php/home/article/view/791>

المراجع الأجنبية:

Basel Committee on Banking Supervision. (2003). *Risk Management Principles for Electronic Banking*. Bank for International Settlements. Retrieved from <https://www.bis.org/publ/bcbs98.pdf>

Basel Committee on Banking Supervision. (2021). *Principles for the Sound Management of Operational Risk*. Bank for International Settlements. Retrieved from <https://www.bis.org>

Basel Committee on Banking Supervision. (2023). *Principles for Sound Management of Operational Risk (PSMOR) - Executive Summary*. Bank for International Settlements. Retrieved from <https://www.bis.org>[reference:21]

Kondabagil, J. (2007). *Risk Management in Electronic Banking: Concepts and Best Practices*. John Wiley & Sons (Asia).

Nazaritehrani, A., & Mashali, B. (2020). Development of E-banking channels and market share in developing countries. *Financial Innovation*, 6(12), 1-19.

Rajhi Bank. (2020). *Pillar III Disclosures*. Rajhi Bank.

الملاحق

ملحق رقم 1 استبانة البحث

"أثر سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية على الأداء المالي في المصارف الإسلامية: دراسة تطبيقية على مصرف الراجحي"

السيد / السيدة المحترم،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية تهدف إلى تقييم أثر سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية على الأداء المالي في مصرف الراجحي، وذلك استكمالاً لمتطلبات البحث العلمي.

نأمل منكم التفضل بقراءة العبارات التالية والإجابة عنها بكل دقة وموضوعية، علماً بأن جميع البيانات التي ستدلي بها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم واستجابتكم.

أولاً: البيانات الديموغرافية (معلومات عامة)

الرجاء وضع علامة (✓) في المربع المناسب:

الرقم	العبرة	الاختيارات
1	المؤهل العلمي	☐ دكتوراه ☐ ماجستير ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم ☐ ثانوية عامة
2	سنوات الخبرة في القطاع المصرفي	☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة
3	القسم / الإدارة الحالية	☐ إدارة المخاطر ☐ إدارة الائتمان ☐ إدارة الرقابة ☐ إدارة التمويل ☐ إدارة العمليات ☐ تقنية المعلومات ☐ أخرى (.....)
4	المستوى الوظيفي	☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى ☐ إشرافي ☐ تنفيذي

ثانياً: محور المتغير المستقل (سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية)

المقياس: (1) لا أوافق بشدة، (2) لا أوافق، (3) محايد، (4) أوافق، (5) أوافق بشدة

البعد الأول: الإطار المؤسسي والحوكمة

الرقم	العبرة	1	2	3	4	5
1	يمتلك المصرف سياسة مكتوبة وواضحة لإدارة المخاطر التشغيلية يتم تحديثها بشكل دوري (سنوياً).	☐	☐	☐	☐	☐
2	يوجد هيكل حوكمة رشيد لإدارة المخاطر (لجنة مخاطر عليا، رئيس	☐	☐	☐	☐	☐

					مخاطر تشغيلي) مع فصل واضح بين مهام الرقابة والتشغيل.
3					يلتزم المصرف بشكل صارم بمعايير لجنة بازل للرقابة المصرفية ومتطلبات البنك المركزي السعودي (SAMA) في مجال المخاطر التشغيلية.
4					تحظى إدارة المخاطر التشغيلية بدعم كامل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة، ويتم مناقشة تقارير المخاطر بانتظام.

البعد الثاني: أدوات إدارة المخاطر التشغيلية

الرقم	العبرة	1	2	3	4	5
5	يطبق المصرف نظام التقييم الذاتي للرقابة والمخاطر (RCSA) بشكل فعال لتحديد وتقييم المخاطر في جميع الإدارات.	☐	☐	☐	☐	☐
6	يعتمد المصرف على مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs) للمراقبة الاستباقية والإنذار المبكر بالمخاطر التشغيلية.	☐	☐	☐	☐	☐
7	يمتلك المصرف قاعدة بيانات مركزية لتسجيل وتحليل الخسائر التشغيلية والحوادث (Database Loss) للاستفادة منها في تحسين الضوابط.	☐	☐	☐	☐	☐
8	يتم تطبيق أسلوب تحليل الأسباب الجذرية (RCA) للحوادث التشغيلية للوصول إلى الحلول الجذرية ومنع تكرار الأخطاء.	☐	☐	☐	☐	☐

البعد الثالث: تغطية فئات المخاطر التشغيلية

الرقم	العبرة	1	2	3	4	5
9	يغطي إطار إدارة المخاطر التشغيلية مخاطر العنصر البشري بكفاءة (كالأخطاء البشرية، الاحتيال الداخلي، وغياب الكفاءات).	☐	☐	☐	☐	☐
10	يولي المصرف اهتماماً كبيراً بمخاطر الأنظمة والتقنية (الأمن السيبراني، أعطال الشبكات، وانقطاع الخدمات) ويطبق آليات دفاع متقدمة.	☐	☐	☐	☐	☐
11	يتم تغطية مخاطر العمليات الداخلية (الأخطاء الإجرائية، وضعف الضوابط الداخلية) بضوابط رقابية وقائية وتصحيحية فعالة.	☐	☐	☐	☐	☐

12	يأخذ المصرف في الاعتبار مخاطر الأحداث الخارجية (كالتغيرات القانونية، الكوارث الطبيعية، والهجمات الإلكترونية) ضمن خطط الطوارئ واستمرارية الأعمال.	☐	☐	☐	☐	☐
13	يتم تغطية مخاطر عدم الامتثال الشرعي بشكل خاص في جميع المنتجات والخدمات المصرفية الإسلامية المقدمة.	☐	☐	☐	☐	☐

ثالثاً: محور المتغير التابع (الأداء المالي)

المقياس: (1) لا أوافق بشدة، (2) لا أوافق، (3) محايد، (4) أوافق، (5) أوافق بشدة

ملاحظة: نظراً لطبيعة البيانات المالية السرية، تقيس هذه العبارات إدراك المبحوثين نحو تحسن مؤشرات الأداء المالي كنتيجة لتطبيق سياسات إدارة المخاطر (أو يمكن استخدامها لقياس الاتجاه العام، بينما تستخرج البيانات الرقمية الفعلية من التقارير السنوية).

البعد الأول: الربحية

الرقم	العبرة	1	2	3	4	5
14	ساهمت سياسات إدارة المخاطر التشغيلية في تحسين العائد على الأصول (ROA) من خلال تقليل الخسائر التشغيلية.	☐	☐	☐	☐	☐
15	أدى تطبيق ممارسات الرقابة الفعالة إلى تحسين العائد على حقوق الملكية (ROE) وتعظيم قيمة المساهمين.	☐	☐	☐	☐	☐
16	ساعدت إدارة المخاطر التشغيلية في تحقيق استقرار صافي الدخل والأرباح السنوية للمصرف وحمايتها من التقلبات الناتجة عن الأخطاء التشغيلية.	☐	☐	☐	☐	☐

البعد الثاني: جودة الأصول

الرقم	العبرة	1	2	3	4	5
17	ساهمت الضوابط المشددة على العمليات الائتمانية والإجرائية في خفض نسبة القروض غير المنتظمة (NPL) والحفاظ على جودة المحفظة.	☐	☐	☐	☐	☐
18	أدت إدارة المخاطر التشغيلية الفعالة إلى رفع نسبة تغطية المخصصات للقروض المتعثرة، مما يعكس قوة المركز المالي.	☐	☐	☐	☐	☐

19	ساعدت الرقابة المبكرة على مخاطر العمليات في خفض تكلفة المخاطر الإجمالية (Cost of Risk) للمصرف.	☐	☐	☐	☐	☐
----	--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

البعد الثالث: الكفاءة التشغيلية

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
20	أدت أتمتة أدوات إدارة المخاطر إلى خفض نسبة المصروفات التشغيلية إلى إجمالي الدخل التشغيلي بشكل ملحوظ.	☐	☐	☐	☐	☐
21	ساهم تحسين أنظمة الرقابة الداخلية في خفض نسبة المصروفات التشغيلية إلى إجمالي الأصول.	☐	☐	☐	☐	☐
22	أدى تطبيق نظام RCSA إلى زيادة كفاءة العمليات الداخلية وتقليل الهدر والوقت الضائع في معالجة الأخطاء.	☐	☐	☐	☐	☐

رابعاً: عبارات مفتوحة (اختيارية - لدعم التحليل النوعي)

1. برأيك، ما هي أبرز التحديات التي تواجه تطبيق سياسات إدارة المخاطر التشغيلية في مصرف الراجحي؟

.....

.....

.....

2. ما هي مقترحاتك لتطوير ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية لتعزيز الأداء المالي بشكل أكبر؟

.....

.....

.....

شكراً جزيلاً لحسن تعاونكم ووقتكم الثمين...

ملحق رقم 2 جدول أدوات البحث

الأداة	الوصف والمحتوى	مصدر البيانات	مقياس القياس	الهدف من استخدامها
الاستبانة (البيانات الأولية)	أداة رئيسية تتكون من أربعة أجزاء:	عينة الدراسة من العاملين في مصرف الراجحي (إدارات المخاطر، العمليات، الالتزام، والمالية).	مقياس ليكرت الخماسي:	قياس مستوى تطبيق سياسات إدارة المخاطر التشغيلية من وجهة نظر المبحوثين، وقياس أثرها على الأداء المالي بشكل إدراكي، وجمع مقترحات التطوير.
	1. البيانات الديموغرافية (4 فقرات).		(1=لا أوافق بشدة ... 5=أوافق بشدة).	
	2. المتغير المستقل (13 فقرة) موزعة على ثلاثة أبعاد: (الإطار المؤسسي، أدوات الإدارة، تغطية المخاطر).			
	3. المتغير التابع (9 فقرات) موزعة على ثلاثة أبعاد: (الربحية، جودة الأصول، الكفاءة التشغيلية).			
التقارير السنوية (البيانات الثانوية)	4. أسئلة مفتوحة (سؤالان) حول التحديات والمقترحات.	التقارير السنوية المنشورة لمصرف الراجحي عن الفترة (2019-2024)، والإفصاحات المتعلقة بمتطلبات بازل III.	أرقام ونسب مالية قابلة للقياس الكمي (نسب مئوية، قيم نقدية).	استخلاص البيانات المالية الفعلية لدعم نتائج الاستبانة، وتحليل اتجاهات الأداء المالي خلال فترة الدراسة، وربطها بمستوى تطور سياسات إدارة المخاطر المعلنة في التقارير.
	بيانات مالية ورقابية منشورة، تشمل:			
	1. مؤشرات الربحية: العائد على الأصول (ROA)، العائد على حقوق الملكية (ROE)، وصافي الدخل.			
	2. مؤشرات جودة الأصول: نسبة القروض غير المنتظمة (NPL)، ونسبة تغطية المخصصات.			
	3. مؤشرات الكفاءة التشغيلية: نسبة المصروفات إلى الدخل، ونسبة المصروفات إلى الأصول.			
	4. سياسات وإفصاحات المخاطر التشغيلية (كالترام المصرف بمعايير بازل وتطبيق نظام RCSA).			