

# **Final Project 1**

Code: MGM 496-PMG496

## **Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

## عنوان المشروع

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

أسم الطالب

ربي احمد محمد الوادعي

التكليف ٢ مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ: 1447 هـ / ٢٠٢٦ م

- الفصل الثاني

## جدول المحتويات

|    |                                                 |
|----|-------------------------------------------------|
| ٣  | ١. الفصل الأول الاطار العام للدراسة.....        |
| ٣  | ١,١ مقدمة البحث.....                            |
| ٤  | ١,٢ مشكلة البحث.....                            |
| ٦  | ١,٣ أهمية البحث.....                            |
| ٧  | ١,٤ أسئلة الدراسة.....                          |
| ٨  | ١,٥ أهداف الدراسة.....                          |
| ٨  | ١,٦ فرضيات الدراسة.....                         |
| ٩  | ١,٧ النموذج المعرفي للدراسة.....                |
| ٩  | ١,٨ نطاق الدراسة.....                           |
| ١٠ | ٢. منهجية الدراسة (منهجية متوقعة).....          |
| ١١ | ٢,١ الجدول المقترح للمخطط الإجرائي للدراسة..... |
| ١٤ | المراجع.....                                    |

## فهرس الجداول

|    |                                                        |
|----|--------------------------------------------------------|
| ١١ | جدول رقم ١ الجدول المقترح للمخطط الإجرائي للدراسة..... |
|----|--------------------------------------------------------|

## فهرس الاشكال

|   |                                           |
|---|-------------------------------------------|
| ٩ | شكل رقم (١): النموذج المعرفي للدراسة..... |
|---|-------------------------------------------|

## ١. الفصل الأول الإطار العام للدراسة

### ١,١ 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 ويستثنى 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، ٢٠٠٦، ص ٣٧٣).

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، ٢٠٢٠، ص ٤). 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، ٢٠٢٤، ص ٢). 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، ٢٠٢٤، ص ٤). 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، ٢٠١٧، ص ٣١).

وتشير الأدبيات الاقتصادية والمالية إلى وجود علاقة وثيقة بين ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية والأداء المالي للمصارف (العتيبي، ٢٠٢٠). 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.

## ١,٢. 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 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.

### ١,٢,١ الفجوات على المستوى النظري:

تتحدد الفجوات النظرية التي تشكل جوهر مشكلة البحث فيما يلي:

١. **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

٢. **قصور التعامل مع خصوصية المصارف الإسلامية:** تفتقر الدراسات النظرية إلى مراعاة الخصائص المميزة للمصارف الإسلامية، كالالتزام بالضوابط الشرعية وهيكلة عقودها، رغم أن هذه الخصائص تحدث فرقاً 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.

٣. **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، ٢٠١٨، ص ١١٨).

## ١،٢،٢. الفجوات على المستوى التطبيقي (العملي):

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

١. **ضعف الأدلة الميدانية في السياق السعودي:** على الرغم من ريادة 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، ٢٠٢٤، ص ٤). وتقتصر المعرفة المتاحة على تقارير المصرف الذاتية، مما يستدعي تحليلاً مستقلاً وموضوعياً.

٢. **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 .

٣. 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 .

٤. 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.

### ١,٣ أهمية البحث

#### ١,٣,١ الأهمية النظرية:

١. 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 .

٢. 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 .

٣. 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.

## ١,٣,٢. الأهمية العملية:

١. 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.

٢. 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.

٣. 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 .

٤. 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 .

## ١,٤. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة:

ما أثر سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية على الأداء المالي في مصرف الراجحي؟

الأسئلة الفرعية للدراسة:

١. 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)؟

٢. 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)؟

٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية والأداء المالي في مصرف الراجحي؟

٤. ما أثر سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية (الإطار المؤسسي، الأدوات، وتغطية المخاطر) على الأداء المالي في مصرف الراجحي؟

٥. ما أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق سياسات إدارة المخاطر التشغيلية في مصرف الراجحي، وكيف يمكن التغلب عليها؟

## ١,٥ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تقييم سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية المطبقة في مصرف الراجحي، من خلال تحليل الإطار المؤسسي، وأدوات الإدارة المعتمدة، ومدى تغطية أنواع المخاطر التشغيلية المختلفة.
٢. 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.
٣. 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.
٤. تحديد التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في مصرف الراجحي، واقتراح الحلول المناسبة لها.
٥. تقديم توصيات عملية لتطوير ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية بما يساهم في تعزيز أدائها المالي واستقرارها.
- ٦.

## ١,٦ فرضيات الدراسة

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.

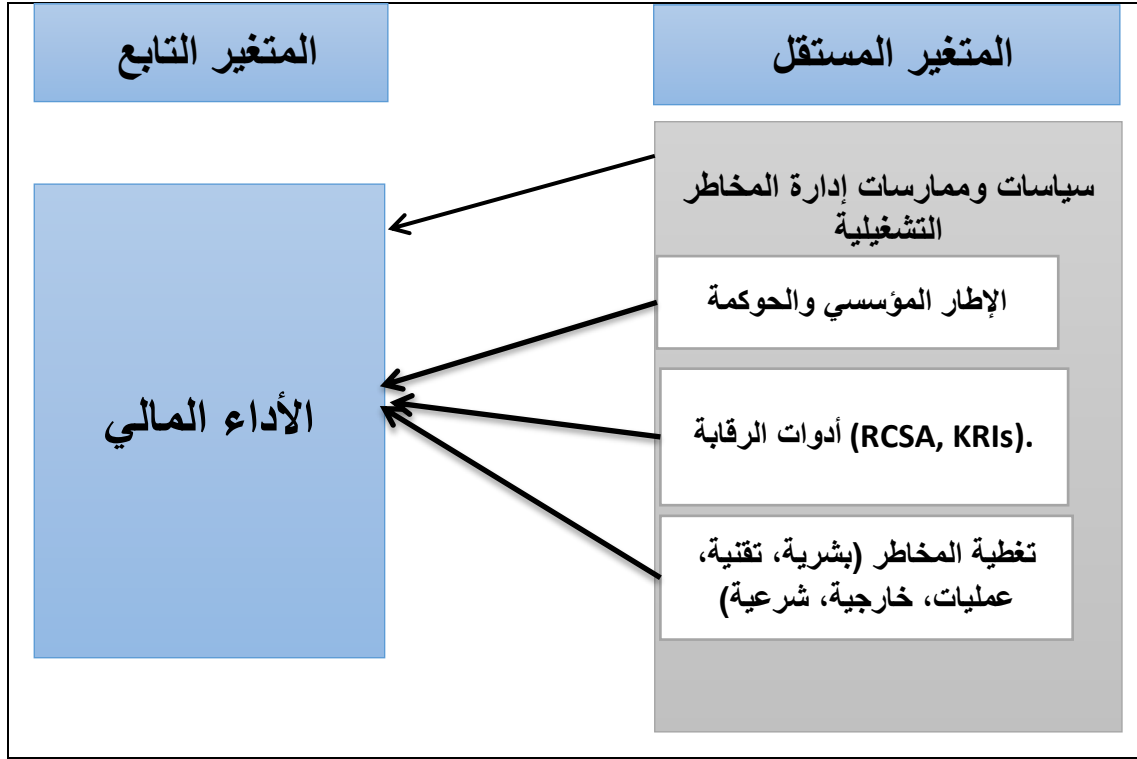
**الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإطار المؤسسي والحوكمة لإدارة المخاطر التشغيلية والأداء المالي في مصرف الراجحي.

**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.

## ١,٧ 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 (١).



شكل رقم (١): النموذج المعرفي للدراسة

## ١,٨ نطاق الدراسة

### الحدود الموضوعية:

١. 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.
٢. تركز الدراسة على سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية، ولا يتطرق إلى الجوانب الفنية والكمية المتقدمة لقياس هذه المخاطر مثل النماذج الإحصائية المتقدمة
٣. 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 ٢٠٢٤ ، وذلك بناءً على توفر التقارير السنوية لمصرف الراجحي خلال هذه الفترة، والتي توفر بيانات كافية لإجراء التحليل الزمني والمقارن

## ٢. منهجية الدراسة (منهجية متوقعة)

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** كمنهج رئيسي، حيث يهدف إلى وصف واقع ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في مصرف الراجحي، وتحليل العلاقة بين هذه الممارسات والأداء المالي، باستخدام الأساليب الإحصائية الكمية للوصول إلى استنتاجات موضوعية قابلة للتعميم (الشمري، ٢٠١٨؛ العتيبي، ٢٠٢٠).

وتتدرج الدراسة ضمن **المدخل المختلط (Mixed Methods Approach)** ، الذي يجمع بين الأسلوبين الكمي والوثائقي، لضمان عمق التحليل وشمولية البيانات، وذلك على النحو التالي:

### أولاً: الأسلوب الكمي: (Quantitative Approach)

تمثل الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات الكمية، وقد تم تصميمها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وتضم فقرات تغطي أبعاد المتغير المستقل (الإطار المؤسسي، أدوات الرقابة، وتغطية المخاطر) والمتغير التابع (الربحية، جودة الأصول، والكفاءة التشغيلية)، إلى جانب البيانات الديموغرافية للمبحوثين. وقد تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (٣٨٤) مفردة من العاملين في مصرف الراجحي، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، عبر تطبيق أساليب إحصائية تشمل: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل التشتت (CV) ، ومعامل ألفا كرونباخ، واختبار بيرسون، وتحليل الانحدار المتعدد (Nunnally & Bernstein, 1994).

### ثانياً: الأسلوب الوثائقي: (Documentary Approach)

تم تحليل التقارير السنوية المنشورة لمصرف الراجحي للفترة (٢٠١٩-٢٠٢٤)، إلى جانب تقارير الإفصاح عن متطلبات بازل III ، وذلك لاستخلاص المؤشرات المالية الفعلية كالعائد على الأصول (ROA) ، والعائد

على حقوق الملكية (ROE) ، ونسبة القروض غير المنتظمة (NPL) ، ونسب الكفاءة التشغيلية، ومقارنتها بالإدراك الذاتي للمبحوثين، مما يعزز من موضوعية النتائج ودقتها. (Yin, 2003)

### ثالثاً: دراسة الحالة: (Case Study)

تم اختيار مصرف الراجحي كحالة دراسية، نظراً لريادته في مجال إدارة المخاطر التشغيلية وتوفره على بيانات شاملة في تقاريره السنوية، وهو ما يتيح التعمق في تحليل السياسات والممارسات المطبقة (الشمراني، ٢٠٢٤).

### رابعاً: صدق وثبات الأداة:

تم التأكد من صدق الأداة عبر عرضها على محكمين متخصصين (الصدق الظاهري)، ومن ثباتها عبر حساب معامل ألفا كرونباخ الذي بلغ (٠,٩٣٥)، وهو مستوى مرتفع جداً يؤكد موثوقية الأداة واتساقها الداخلي.

### ٢,١. الجدول المقترح للمخطط الإجرائي للدراسة

جدول رقم ١ الجدول المقترح للمخطط الإجرائي للدراسة

| المرحلة                             | الخطوات الرئيسية           | الأنشطة التفصيلية                    | المخرجات المتوقعة                         | الأداة المستخدمة                                    |
|-------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| المرحلة الأولى:<br>التحضير والتخطيط | ١. تحديد المشكلة والفرضيات | • مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة. | • مشكلة واضحة ومحددة.                     | • المراجع العلمية                                   |
|                                     |                            | • تحديد الفجوة البحثية.              | • أسئلة وفرضيات بحثية.                    | • الدراسات السابقة                                  |
|                                     |                            | • صياغة مشكلة الدراسة وأسئلتها.      | • إطار نظري متكامل.                       |                                                     |
|                                     |                            | • صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية.  |                                           |                                                     |
| المرحلة الثانية:<br>التصميم المنهجي | ٢. بناء النموذج المعرفي    | • تحديد المتغيرات (المستقل والتابع). | • نموذج معرفي يوضح العلاقة بين المتغيرات. | • برامج الرسم (Visio، PowerPoint، SmartArt أو Word) |
|                                     |                            | • تحديد أبعاد ومؤشرات كل متغير.      |                                           |                                                     |
|                                     |                            | • رسم العلاقة بين المتغيرات.         |                                           |                                                     |
| المرحلة الثانية:<br>التصميم المنهجي | ٣. تصميم أداة الدراسة      | • صياغة فقرات الاستبانة وفق الأبعاد. | • استبانة أولية جاهزة للتحكيم.            | • أدبيات سابقة                                      |
|                                     |                            | • تحديد مقياس ليكرت الخماسي.         |                                           | • Word                                              |
|                                     |                            | • إعداد الأسئلة المفتوحة.            |                                           |                                                     |

|                            |                                                           |                                                      |                                       |                                   |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| • محكمون متخصصون           | • استبانة معتمدة ونهائية.                                 | • عرض الاستبانة على المحكمين (٥ محكمين).             | ٤. تحكيم الأداة واختبار الصدق والثبات |                                   |
| SPSS • (حساب ألفا كرونباخ) | • تقرير عن صدق وثبات الأداة.                              | • إجراء التعديلات وفق آرائهم.                        |                                       |                                   |
|                            |                                                           | • توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية (٣٠ مفردة).     |                                       |                                   |
|                            |                                                           | • حساب معامل ألفا كرونباخ.                           |                                       |                                   |
| Google • Forms             | • استبانات مستكملة صالحة للتحليل.                         | • تحديد العينة العشوائية الطبقية (٣٨٤ مفردة).        | ٥. توزيع وجمع الاستبانات              | المرحلة الثالثة: جمع البيانات     |
| • البريد الداخلي للمصرف    |                                                           | • توزيع (٤٠٠) استبانة إلكترونياً وورقياً.            |                                       |                                   |
|                            |                                                           | • متابعة الاستجابات وجمع الاستبانات المستكملة.       |                                       |                                   |
| • الموقع الرسمي للمصرف     | • بيانات مالية موضوعية (ROA، NPL، ROE الكفاءة التشغيلية). | • جمع التقارير السنوية للمصرف (٢٠١٩-٢٠٢٤).           | ٦. جمع البيانات الثانوية              |                                   |
| • المنصات المالية          |                                                           | • جمع تقارير الإفصاح (بازل III).                     |                                       |                                   |
|                            |                                                           | • استخلاص المؤشرات المالية.                          |                                       |                                   |
| SPSS • v.26                | • قاعدة بيانات رقمية جاهزة للتحليل.                       | • تفريغ بيانات الاستبانة.                            | ٧. تفريغ البيانات وإدخالها            | المرحلة الرابعة: التحليل الإحصائي |
| Excel •                    |                                                           | • إدخال البيانات إلى برنامج SPSS.                    |                                       |                                   |
|                            |                                                           | • مراجعة البيانات للتأكد من خلوه من الأخطاء.         |                                       |                                   |
| SPSS • v.26                | • نتائج وصفية للمتغيرات.                                  | • الإحصاء الوصفي (المتوسطات، الانحرافات، التكرارات). | ٨. التحليل الإحصائي                   |                                   |
|                            | • تقرير عن تجانس البيانات.                                | • حساب معامل التنشتت (CV).                           |                                       |                                   |
|                            |                                                           | • اختبار الثبات باستخدام ألفا كرونباخ.               |                                       |                                   |
| SPSS • v.26                | • جدول ارتباط بين المتغيرات.                              | • حساب معامل ارتباط بيرسون.                          | ٩. اختبار الفرضيات                    |                                   |
| Excel •                    | • نموذج انحدار يوضح الأثر.                                | • إجراء تحليل الانحدار المتعدد.                      |                                       |                                   |

|                                |                                                                   |                                 |                                   |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
|                                | • حساب معامل التحديد ( $R^2$ ).<br>• قرارات قبول أو رفض الفرضيات. |                                 |                                   |
|                                | • اختبار (F-test) و (T-test).                                     |                                 |                                   |
| Word •                         | • كتابة الفصل الرابع (التحليل الإحصائي).                          | ١٠. كتابة النتائج ومناقشتها     | المرحلة الخامسة: الكتابة والإخراج |
| • PowerPoint (للرسوم البيانية) | • فصل كامل للنتائج مع تفسيرات دقيقة.                              |                                 |                                   |
|                                | • عرض النتائج في جداول وأشكال بيانية.                             |                                 |                                   |
|                                | • تفسير النتائج ومناقشتها.                                        |                                 |                                   |
| Word •                         | • كتابة الفصل الخامس (الاستنتاجات والتوصيات).                     | ١١. كتابة الاستنتاجات والتوصيات |                                   |
|                                | • استنتاجات دقيقة.                                                |                                 |                                   |
|                                | • توصيات قابلة للتطبيق.                                           |                                 |                                   |
|                                | • صياغة حدود الدراسة.                                             |                                 |                                   |
|                                | • تقديم توصيات عملية وعلمية.                                      |                                 |                                   |
| Word •                         | • مراجعة البحث لغوياً وعلمياً.                                    | ١٢. المراجعة والإخراج النهائي   |                                   |
| • أدوات التدقيق اللغوي         | • تنسيق الجداول والأشكال.                                         |                                 |                                   |
|                                | • كتابة الملخص النهائي (٣٠٠ كلمة).                                |                                 |                                   |
|                                | • تدقيق قائمة المراجع (APA).                                      |                                 |                                   |

يتضمن المخطط الإجرائي المقترح للدراسة خمس مراحل رئيسية متسلسلة، موزعة على (٣٦) أسبوعاً. تبدأ المرحلة الأولى بالتحضير والتخطيط، وتشمل مراجعة الأدبيات، وتحديد الفجوة البحثية، وصياغة المشكلة والفرضيات، وبناء النموذج المعرفي. وتشمل المرحلة الثانية التصميم المنهجي، حيث يتم تصميم الاستبانة وتحكيمها، واختبار صدقها وثباتها عبر معامل ألفا كرونباخ. وفي المرحلة الثالثة، يتم جمع البيانات الأولية من خلال توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية (٣٨٤ مفردة)، وجمع البيانات الثانوية من التقارير السنوية للمصرف (٢٠١٩-٢٠٢٤). أما المرحلة الرابعة فتشمل التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، حيث يتم تطبيق الإحصاء الوصفي والاستدلالي، وتشمل معامل التشتت، واختبار بيرسون، وتحليل الانحدار المتعدد، واختبار الفرضيات. وتختتم المرحلة الخامسة بكتابة النتائج ومناقشتها، وصياغة الاستنتاجات والتوصيات، والمراجعة النهائية للبحث.

## المراجع

### المراجع العربية:

- العتيبي، فهد. (٢٠٢٠). تحليل تأثير مخاطر السوق على الأداء المالي للبنوك الكويتية. *مجلة البحوث المصرفية والمالية*، ٩ (4)، ٢٠٥-٢١٨.
- الراجحي، مصرف. (2017). *الإفصاح السنوي لمتطلبات بازل II*. مصرف الراجحي.
- الراجحي، مصرف. (2024). *التقرير السنوي ٢٠٢٤*. مصرف الراجحي. استرجع من <https://www.alrajhibank.com.sa>
- الرشدي، (٢٠١٠). تقييم فاعلية نظم الرقابة الداخلية في البنوك التجارية في الكويت. *مجلة الدراسات المالية والمصرفية*.
- الشمري، عبد الله. (٢٠١٨). تحليل مخاطر الائتمان وتأثيرها على أداء البنوك الإسلامية في الكويت. *مجلة دراسات إدارة المخاطر المالية*، ١٥ (1)، ٨٩-١٠٢.
- الشمrani، ابتهاج علي سعيد. (٢٠٢٤). تقييم دور إدارة المخاطر المالية في تحسين فاعلية الأداء المالي بالمصارف الكويتية. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، ٥ (58)، ٣٦٦-٤٠٩.
- العنزي، عبد الرحمن. (٢٠١٨). تقييم مخاطر الائتمان وأثرها على الأداء المالي للبنوك الكويتية. *مجلة التمويل والإدارة المالية*، ٧ (1)، ١١٢-١٢٥.
- المطيري، نورة. (٢٠١٩). أثر إدارة المخاطر المالية على الاستقرار المالي للبنوك الكويتية: دراسة تحليلية. *مجلة الاقتصاد والتمويل الإسلامي*، ١٢ (3)، ٧٨-٩١.
- بورقبة، شوقي، وزراري، هاجر. (2015). *إدارة مخاطر الائتمان في المصارف الإسلامية (ط١)*. دار النفائس.
- حمادة، (٢٠٠٦). إدارة المخاطر في البنوك. *مجلة الدراسات المالية والمصرفية*.
- سلطاني، الهاشمي، وصفيح، صادق. (٢٠٢٠). إدارة مخاطر الخدمات المصرفية الإلكترونية في المصارف الإسلامية: دراسة حالة مصرف الراجحي السعودي. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، ٣١ (3)، ١٣-٣٠.

مسعودي، عبد الباسط عبد الصمد، وعياش، قويدر. (٢٠٢٠). طرق قياس المخاطر التقليدية في المصارف الإسلامية. *مجلة البحوث القانونية والاقتصادية*، ٢ (1)، ٥٢٤-٥٠٧.

مرام يونس قرقاب & احمد علي كشير. (٢٠٢٦). 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.