

## 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 : ٢٥١٠٠١٧٧٨

مشروع التخرج

كلية الإدارة - جامعة ميداوشن

إشراف د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميداوشن

التاريخ: 1447 هـ / ٢٠٢٦ م



قال تعالى:

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

سورة المجادلة (الآية ١١)

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي علّم الإنسان ما لم يعلم، وجعل أقرأ والقلم أول شعائنا وسبباً لعزتنا، والصلاة والسلام على

خير مبعوث، وخير البشر، وبعد:

الشكر لله من قبل ومن بعد، الذي يسّر لي الأمور، وأنعم عليّ بعبونه وتوفيته، ومدّني بالصبر لإنجاز هذا

الجهود العلمي المتواضع.

ثم يسعدني أن أتوجّه بعظيم الشكر والامتنان للدكتور. عبدالحكيم فادير، الذي تفضل بالإشراف على هذه  
البحث، حيث لم ينوان عن تقديم النصيحة والإرشاد، وبذل من وقته وجهده من متابعة مستمرة، كما منحني ثقته ودعمه

المتواصل.

وأقدم بالشكر إلى إدارة مصرف الراجحي على تعاونه الكريم وتسهيل كل ما يلزم في الجانب النظري والبحثي من خلال إتاحة المعلومات و  
التقارير في الموقع الرسمي للمصرف.

وكل الشكر والامتنان لكل من وقف بخايني دعماً وتشجيعاً والمساندة.

والشكر موصول بكل حب وإعزاز لعائلتي على كل ما قدّموا لي من دعم خلال رحلتي العلمية.

## الإهداء

إلى والدي العزيز الذي كان مثلاً للقوة والعطاء، وداعماً لمسيرتي منذ خطواتها الأولى، لقد منحتني من حكمك ما

جعلني أثق بطريقتي، ومن دعائك ما ثبت عزيمتي، لك كل الامتنان والاحترام،

إلى أغلى ما أملك، "أمي الغالية"، ينبوع الحنان، وسندي الدائم، ودعائها كان النور الذي أضاء لي

دروب العطاء، شكراً لكونك القوة التي دفعتني للأمام رغم كل التحديات.

إلى من شدَّ اللهَ لهم أزرِي، "إخوتي وأخواتي"، الأحباء أنتم السند الذي لا يميل شكراً لدعمكم

الذي لا ينضب إليكم جميعاً، أهدي ثمرة جهدي ونتاج سنواتٍ من العزيمة والإصرار، فأنتم كنتم دائماً

دافعاً لي للمضي قدماً وتحقيق هذا الحلم.

إلى كل من آمن بي وساند خطواتي، أهدي هذا الجهد المتواضع، راجياً أن يكون إضافةً نافعة في مجال المعرفة،

وبصمة تُذكر في مسيرة البحث العلمي

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية على الأداء المالي في المصارف الإسلامية، من خلال دراسة تطبيقية على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال مصدرين رئيسيين: استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (٣٨٤) مفردة من العاملين في المصرف، بالإضافة إلى تحليل التقارير السنوية للمصرف للفترة (٢٠١٩-٢٠٢٤). وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وتضمنت الأساليب الإحصائية المتوسطات الحسابية، ومعامل ألفا كرونباخ، واختبار ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: أن مستوى تطبيق سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (٣,٧٤)، وأن مستوى الأداء المالي جاء متوسطاً بمتوسط حسابي (٣,٦٥)، كما ثبت صحة الفرضية الرئيسية بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية والأداء المالي، حيث فسرت هذه السياسات ما نسبته (٥٢,٤٪) من التباين في الأداء المالي. وقد جاء بعد "أدوات إدارة المخاطر التشغيلية" الأكثر تأثيراً على الأداء المالي، يليه "تغطية فئات المخاطر"، ثم "الإطار المؤسسي والحوكمة".

وأوصت الدراسة بتسريع أتمتة أدوات المخاطر (KRIs و RCA)، وتعزيز تغطية مخاطر العمليات والأحداث الخارجية، وإنشاء منصة رقمية متكاملة لإدارة المخاطر، والاستثمار في تطوير أنظمة إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية الأخرى، مع ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المقارنة والتطبيقية لتوسيع نطاق المعرفة في هذا المجال.

## جدول المحتويات

|       |                                                                    |
|-------|--------------------------------------------------------------------|
| ٢     | الشكر والتقدير .....                                               |
| ٣     | الإهداء .....                                                      |
| ١     | الفصل الأول الاطار العام للدراسة .....                             |
| ١,١   | ١,١ مقدمة الدراسة .....                                            |
| ١,٢   | ١,٢ مشكلة الدراسة .....                                            |
| ١,٢,١ | ١,٢,١ الفجوات على المستوى النظري: .....                            |
| ١,٢,٢ | ١,٢,٢ الفجوات على المستوى التطبيقي (العملي): .....                 |
| ١,٣   | ١,٣ أهمية الدراسة .....                                            |
| ١,٣,١ | ١,٣,١ الأهمية النظرية: .....                                       |
| ١,٣,٢ | ١,٣,٢ الأهمية العملية: .....                                       |
| ١,٤   | ١,٤ أسئلة الدراسة .....                                            |
| ١,٥   | ١,٥ أهداف الدراسة .....                                            |
| ١,٦   | ١,٦ فرضيات الدراسة .....                                           |
| ١,٧   | ١,٧ النموذج المعرفي للدراسة .....                                  |
| ١,٨   | ١,٨ نطاق الدراسة .....                                             |
| ٢     | ٢. الفصل الثاني الدراسات السابقة .....                             |
| ٢,١   | ٢,١ مقدمة الفصل الثاني .....                                       |
| ٢,٢   | ٢,٢ الدراسات السابقة .....                                         |
| ٢,٣   | ٢,٣ المتغير المستقل: سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية ..... |
| ٢,٤   | ٢,٤ المتغير التابع: الأداء المالي .....                            |
| ٢,٥   | ٢,٥ العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع .....              |
| ٢,٦   | ٢,٦ خاتمة الفصل الأول .....                                        |
| ٣     | ٣. الفصل الثالث منهجية البحث .....                                 |
| ٣,١   | ٣,١ المقدمة .....                                                  |
| ٣,٢   | ٣,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث .....                       |
| ٣,٣   | ٣,٣ تصميم البحث .....                                              |
| ٣,٤   | ٣,٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات .....                     |
| ٣,٥   | ٣,٥ طريقة جمع البيانات .....                                       |
| ٣,٦   | ٣,٦ أنواع البيانات .....                                           |
| ٧,٣   | ٧,٣ إجراءات التحليل الإحصائي .....                                 |

|     |                                                                |    |
|-----|----------------------------------------------------------------|----|
| ٣,٧ | خاتمة الفصل الثالث.....                                        | ٢٣ |
| ٤   | الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....            | ٢٤ |
| ٤,١ | المقدمة.....                                                   | ٢٤ |
| ٤,٢ | توصيف عينة الدراسة.....                                        | ٢٤ |
| ٤,٣ | اختبارات الصدق والثبات للاستبانة.....                          | ٢٦ |
| ٤,٤ | الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة الدراسة)..... | ٢٧ |
| ٤,٥ | اختبار الفرضيات.....                                           | ٣٢ |
| ٤,٦ | ربط النتائج بالدراسات السابقة.....                             | ٣٧ |
| ٤,٧ | خاتمة الفصل الرابع.....                                        | ٣٩ |
| ٥   | الفصل الخامس.....                                              | ٤٠ |
| ٥,١ | الاستنتاجات.....                                               | ٤٠ |
| ٥,٢ | التوصيات.....                                                  | ٤١ |
| ٥,٣ | خاتمة.....                                                     | ٤٣ |
| ٤٥  | قائمة المراجع.....                                             | ٤٥ |
| ٤٨  | الملاحق.....                                                   | ٤٨ |

### فهرس أشكال الدراسة

|    |                                                                                    |    |
|----|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ٥  | شكل رقم (١): النموذج المعرفي للدراسة.....                                          | ٥  |
| ٢٥ | الشكل رقم (٢): التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية.....          | ٢٥ |
| ٢٩ | الشكل رقم (٣): مستوى تطبيق أبعاد المتغير المستقل (سياسات المخاطر التشغيلية).....   | ٢٩ |
| ٣١ | الشكل رقم (٤): مستوى أبعاد المتغير التابع (الأداء المالي).....                     | ٣١ |
| ٣٣ | الشكل رقم (٥): قوة العلاقة بين المتغيرات (مصفوفة الارتباط).....                    | ٣٣ |
| ٣٤ | الشكل رقم (٦): قوة تأثير الأبعاد على الأداء المالي (معاملات الانحدار Beta - )..... | ٣٤ |

### فهرس جداول الدراسة

|    |                                                                              |    |
|----|------------------------------------------------------------------------------|----|
| ١١ | جدول (١) خلاصة الدراسات السابقة والفجوة البحثية.....                         | ١١ |
| ١٣ | جدول (٢) مؤشرات قياس سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية.....            | ١٣ |
| ١٥ | جدول (٣) مؤشرات قياس الأداء المالي.....                                      | ١٥ |
| ٢٤ | جدول رقم (٤): التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية..... | ٢٤ |
| ٢٧ | جدول رقم (٥): معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة.....                     | ٢٧ |

- جدول رقم (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد وفقرات المتغير المستقل ..... ٢٨
- جدول رقم (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد وفقرات المتغير التابع ..... ٣٠
- جدول رقم (٨): مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع ..... ٣٣
- جدول رقم (١٠): تحليل التباين لنموذج الانحدار (ANOVA) ..... ٣٥

## الفصل الأول الاطار العام للدراسة

### ١,١ مقدمة الدراسة

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 وبضاعف 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 والانتماء، 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 الدراسة

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.

## ١,٢,١ الفجوات على المستوى النظري:

تحدد 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: تقتصر 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.

### 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 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، 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 الدراسة

#### 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.

#### ٤, ١. 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؟

#### ٥, ١. 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.

## ١,٦ فرضيات الدراسة

تتقسم 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.

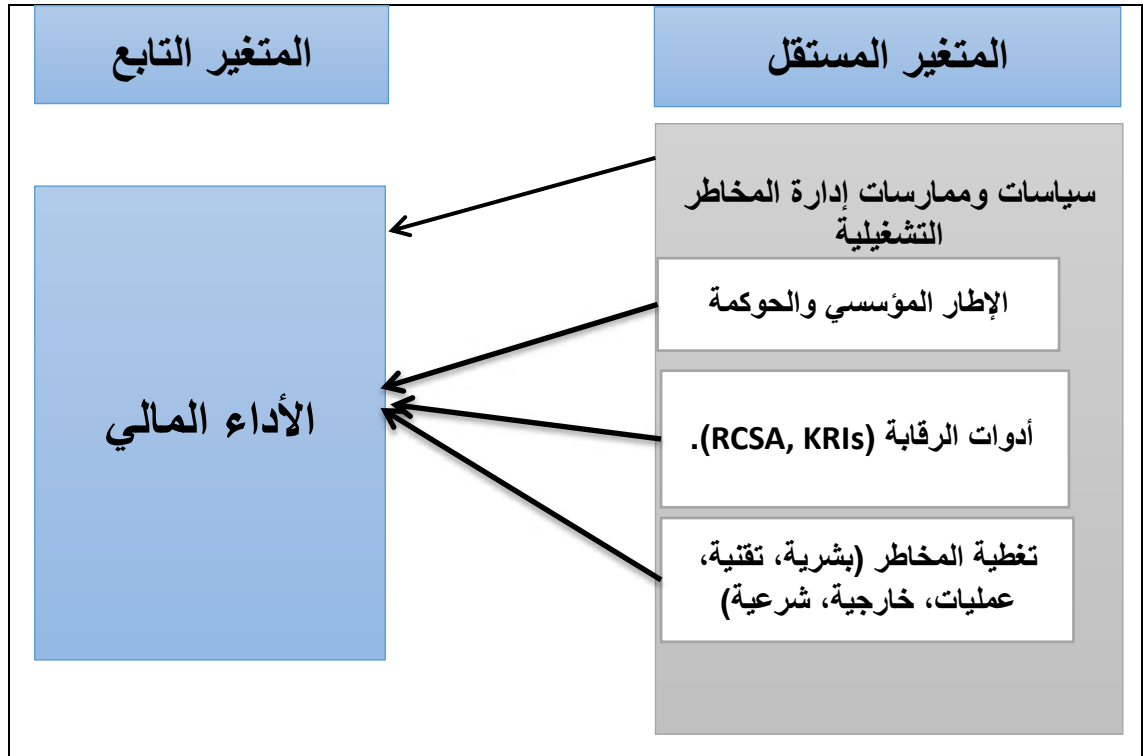
**الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإطار المؤسسي والحوكمة لإدارة المخاطر التشغيلية والأداء المالي في مصرف الراجحي.

**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. الفصل الثاني الدراسات السابقة

### ٢,١ 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.

### ٢,٢ الدراسات السابقة

#### أولاً: الدراسات العربية

#### ١- دراسة الأجنف وزايد (٢٠١٨) - "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 (٢٠٠٦-٢٠١٥). 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، ٢٠١٨، ص ٢٦-٢٧). وتتميز هذه الدراسة بتناولها للفترة الزمنية الممتدة (عشر سنوات) وتركيزها على المصارف الإسلامية تحديداً، مما يجعلها ذات صلة وثيقة بالدراسة الحالية.

#### ٢. دراسة الجبوري (٢٠١٧) - "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 ١٩٩٨ إلى ٢٠١٥، مقاساً بالنموذج الأول المتمثل بالعائد على الأصول والنموذج الثاني بالعائد على حقوق الملكية (الجبوري، ٢٠١٧، ص ٧-٨).

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، ٢٠١٧، ص ١٦-١٨). وتكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها لأثر المخاطر التشغيلية في إطار متطلبات بازل، وهو ما يتوافق مع متطلبات الدراسة الحالية.

### ٣. دراسة محبوب وسنوسي (٢٠١٩) - "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 (٢٠١٥-٢٠١٧). 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 تنقيد 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، ٢٠١٩، ص ١٤-١٥).

٤. دراسة الشمراني (٢٠٢٤) - "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.

٥. دراسة سلطاني وصفيح (٢٠٢٠) - "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.

### ٦. دراسة العتيبي (٢٠٢٠) - "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.

#### ٧. دراسة العنزي (٢٠١٨) - "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.

٨. دراسة الشمري (٢٠١٨) - "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.

٩. دراسة قرقاب كشير. (٢٠٢٦). 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 ١٠٠ مشارك يعملون في مشاريع البناء، ومن بينهم تم الحصول على عينة إجمالية بلغت ٨٠ مشاركاً، حيث استُخدمت ٧٠ 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

#### ١. دراسة Oudat وآخرون (٢٠٢٤) - "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 ٢٠١٥ إلى ٢٠٢٢. 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.

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

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، ٢٠٢٥، ص ١٥-١٨).

### ❖ 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، ٢٠١٨؛ الشمراني، ٢٠٢٤؛ الزوالي، ٢٠٢٥).

**ثانياً: اختلاف النتائج حول اتجاه العلاقة:** بينما توصلت بعض الدراسات إلى وجود أثر إيجابي للمخاطر التشغيلية على الأداء المالي (الأجنف وزايد، ٢٠١٨)، توصلت دراسات أخرى إلى وجود أثر سلبي (الزوالي، ٢٠٢٥)، 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 (٢٠٢٠) 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 ( ١ ) 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، ٢٠١٨؛ العتيبي، ٢٠٢٠) | 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، ٢٠٢٤؛ الرشيد، ٢٠١٠)        | تقدم الدراسة تطبيقاً على مصرف الراجحي، أكبر مصرف إسلامي في السعودية    |
| عدم وضوح فعالية أدوات KRI و RCSA                                   | دراسات نظرية دون تطبيق ميداني (بورقة وزراري، ٢٠١٥)                        | تقيس الدراسة فعالية هذه الأدوات من خلال التقارير السنوية               |
| قلة الدراسات التي تربط المخاطر التشغيلية بالأداء المالي بتحليل كمي | دراسات وصفية ونوعية (سلطاني، ٢٠٢٠؛ صفيح، ٢٠٢٠)                            | تعتمد الدراسة على تحليل كمي لمؤشرات الأداء المالي                      |

### ٢,٣ المتغير المستقل: سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية

#### ٢,٣,١ 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).

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، ٢٠١٧، ص ٣١).

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، ٢٠١٥، ص ٣٣٣).

#### ٢,٣,٢ 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، ٢٠٢٤، ص ٤).
- **هيكل الحوكمة وإدارة المخاطر:** يتألف من 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، ٢٠٢٤، ص ١). 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، ٢٠٢٤، ص ١).
- **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، والنُحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية، إلى جانب أفضل ممارسات السوق (الراجحي، ٢٠٢٤).
- **فصل مهام الرقابة عن التشغيل:** تعزيزاً لجودة القرارات الائتمانية وضماناً لموضوعيتها، فصل المصرف عمل مخاطر الائتمان عن إدارة المخاطر (الراجحي، ٢٠٢٤).

#### 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):** يُعرف 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، ٢٠٢٤، ص ٣٧٠). وقد قام مصرف الراجحي بتنفيذ عملية أتمتة لنظام RCSA خلال عام ٢٠٢٤، بهدف تعزيز أداء نظام إدارة المخاطر التشغيلية (مصرف الراجحي، ٢٠٢٤).
- **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، ٢٠٢٤).
- **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، ٢٠٢٤، ص ٣٧٦).
- **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، ٢٠٢٤).

### البعد الثالث: تغطية فئات المخاطر التشغيلية

تشمل المخاطر التشغيلية عدة فئات رئيسية، وقد صنفها لجنة بازل على النحو التالي (Basel Committee on Banking Supervision, 2003؛ الشمراني، ٢٠٢٤، ص ٣٧٤-٣٧٥):

- **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، ٢٠٢٤).
- **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، ٢٠٢٤، ص ٣٧٥). ويستخدم مصرف الراجحي مجموعة شاملة من آليات الدفاع القوية، تشمل عدداً من التدابير المضادة بهدف الوقاية والكشف والاستجابة للتهديدات السيبرانية (الراجحي، ٢٠٢٤).
- **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، ٢٠٢٤، ص ٣٧٥).
- **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، ٢٠٢٤، ص ٣٧٥).
- **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، ٢٠١٨).

### ٢,٣,٣ مؤشرات قياس سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية

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

#### جدول (٢) 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 |

#### ٢,٤ المتغير التابع: الأداء المالي

##### ٢,٤,١ 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، ٢٠٢٤، ص ٣٧٠). 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، ٢٠٢٤، ص ٣٧٠).

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، ٢٠٢٠، ص ٢٠٦).

##### ٢,٤,٢ 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، ٢٠٢٤، ص ٣٨٦).
- **العائد على حقوق الملكية (ROE):** يُحسب بقسمة صافي الدخل على حقوق الملكية، ويعكس العائد الذي يحققه المصرف على استثمارات المساهمين (الشمراي، ٢٠٢٤، ص ٣٨٦).
- **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، ٢٠٢٤، ص ٣٨٦).
- **نسبة تغطية المخصصات:** تُحسب بقسمة مخصصات الخسائر على القروض غير المنتظمة، وتقيس 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، ٢٠٢٤، ص ٣٨٦).

- **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، ٢٠٢٤، ص ٣٨٦).

- **نسبة المصروفات التشغيلية إلى إجمالي الأصول:** تُحسب بقسمة المصروفات التشغيلية على إجمالي الأصول، وتُقاس كفاءة استخدام الأصول في توليد الإيرادات.

٢,٤,٣. مؤشرات قياس الأداء المالي

#### جدول ( ٣ ) مؤشرات قياس الأداء المالي

| المؤشر                         | طريقة الحساب                         | الدلالة                                |
|--------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|
| العائد على الأصول (ROA)        | الدخل ÷ إجمالي صافي الأصول           | ارتفع، دل على كفاءة استخدام كلما       |
| العائد على حقوق الملكية (ROE)  | الدخل ÷ حقوق صافي الملكية            | ارتفع، دل على عائد أفضل كلما للمساهمين |
| صافي الدخل / الأرباح           | قائمة الدخل الموحدة من               | الربحية الإجمالية يعكس                 |
| نسبة القروض غير المنتظمة (NPL) | المتعثرة ÷ القروض إجمالي المحفظة     | انخفضت، دل على جودة أفضل كلما للأصول   |
| نسبة تغطية المخصصات            | القروض ÷ المخصصات غير المنتظمة       | ارتفعت، دل على قوة المركز كلما 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 تشغيلية كلما أعلى |
| نسبة المصروفات إلى الأصول      | التشغيلية ÷ المصروفات إجمالي الأصول  | كفاءة التحكم في التكاليف تقيس          |

#### ٢,٥ 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 تقترض 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 (حماندة، ٢٠٠٦، ص ٣٧١). 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 (٢٠١٨) 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، ٢٠١٨، ص ٢٦-٢٧). كما أشارت دراسة العتيبي (٢٠٢٠) إلى أن تطبيق نظم فعالة لإدارة المخاطر يؤدي إلى تحسين ربحية وكفاءة المصارف في دول مجلس التعاون الخليجي (العتيبي، ٢٠٢٠، ص ٣٨٦). وأكدت دراسة الشمراني (٢٠٢٤) وجود تأثير إيجابي لتطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية (RCSA) على الأداء المالي والتشغيلي في بنوك الكويت (الشمراني، ٢٠٢٤، ص ٣٦٦).

وفي المقابل، توصلت دراسات أخرى إلى وجود علاقة سلبية بين المخاطر التشغيلية والأداء المالي. فقد أظهرت دراسة الزوالي (٢٠٢٥) أن زيادة المخاطر التشغيلية تؤدي إلى تراجع مؤشرات الأداء المالي مثل الربحية والعائد على الأصول والحصة السوقية (الزوالي، ٢٠٢٥، ص ١٩-٢٠). كما أشارت دراسة الشمري (٢٠١٨) إلى وجود علاقة عكسية بين مستوى المخاطر ومؤشرات الأداء المالي، حيث أن زيادة المخاطر تؤدي إلى تراجع الربحية وجودة الأصول (الشمري، ٢٠١٨، ص ٨٩-١٠٢). وفي السياق الدولي، توصلت دراسة Oudat وآخرون (٢٠٢٤) 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 (العزي، ٢٠١٨، ص ٣٨٦؛ Çürük et al., 2023, p. 19-21). وتتعلق الدراسة الحالية من هذا الإطار النظري والتجريبي باختبار أثر سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية – بأبعادها الثلاثة: الإطار المؤسسي، وأدوات الإدارة، وتغطية المخاطر – على الأداء المالي – بمؤشرات: الربحية، وجودة الأصول، والكفاءة التشغيلية – في مصرف الراجحي، وذلك باستخدام بيانات مستخلصة من التقارير السنوية إلى جانب أداة الاستبانة.

## ٦, ٢ خاتمة الفصل الأول

لقد تناول 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. وقد تم استعراض اهم المفاهيم المتعلقة بالتغير التابع و المتغير المستقل و علاقته بينهما . كما تم فهم طبيعة المتغيرات وأبعادها ومؤشراتها، وتحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، وذلك من خلال الاعتماد على الأدبيات الأكاديمية والمصادر الموثقة في مجال إدارة المخاطر المصرفية والأداء المالي.

### ٣. الفصل الثالث منهجية البحث

#### ٣،١ 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.

#### ٣،٢ 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:

##### ٣،٢،١ 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 ١-٤).

- **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 ٥-٨).

- **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 ٩-١٣).

وُحُتَسَب الدرجة الكلية للمتغير المستقل من خلال متوسط استجابات أفراد العينة على جميع الفقرات (١٣ فقرة)، حيث تشير الدرجة المرتفعة إلى مستوى مرتفع من تطبيق سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية، والعكس صحيح.

### ٣,٢,٢ 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 (الشراني، ٢٠٢٤، ص ٣٧٠). 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 ١٤-١٦).
- **جودة الأصول:** وتُقاس بـ 3 فقرات (الأرقام ١٧-١٩).
- **الكفاءة التشغيلية:** وتُقاس بـ 3 فقرات (الأرقام ٢٠-٢٢).

• **المصدر الثاني (الفعلي):** البيانات المالية الفعلية المستخلصة من التقارير السنوية لمصرف الراجحي للفترة (٢٠١٩-٢٠٢٤)، 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).

وُحُتَسَب الدرجة الكلية للمتغير التابع إدراكياً من متوسط استجابات أفراد العينة على جميع الفقرات (٩ فقرات)، بينما تُحُتَسَب قيمته الفعلية من النسب المالية المستخلصة من التقارير السنوية.

### ٣,٣,٣ 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.

### ٣,٣ تصميم 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).

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

١. **المنهج الكمي: (Quantitative Approach)** من خلال تصميم استبانة مغلقة وتحليل بياناتها رقمياً للوصول إلى استنتاجات إحصائية حول العلاقة بين المتغيرات.

٢. **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، ٢٠٢٤، ص ٣٧٠).

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.

#### ٣،٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

##### ٣،٤،١ 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.

##### ٣،٤،٢ 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 (٣٨٤ مفردة) لمجتمع لا يُعرف حجمه بدقة أو لمجتمع كبير غير محدود. ولمضاعفة الأمان وتجنب العينات غير الصالحة، سيتم توزيع (٤٠٠ استبانة) على أفراد العينة.

**معايير اختيار العينة:**

- أن يكون الموظف على رأس العمل في مصرف الراجحي.
- أن تكون لديه خبرة لا تقل عن (٣-٥ سنوات) في القطاع المصرفي.
- أن يكون مرتبطاً بإحدى الإدارات المستهدفة في الدراسة (المخاطر، العمليات، الرقابة، المالية، أو التقنية).

### ٣,٥ طريقة جمع البيانات

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

#### ٣,٥,١ 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.

#### ٣,٥,٢ 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 (٢٠١٩-٢٠٢٤)، 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 للمبشرين في الاستبانة.

## ٣,٦ أنواع البيانات

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

| 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 (٢٠١٩-٢٠٢٤).                          | تُحلل باستخدام أساليب تحليل النسب المالية وتحليل الاتجاه (Trend Analysis).         |

## ٧,٣ 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:

### ٣,٧,١ 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).

### ٣,٧,٢ 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 (٠,٧٠)، وهو ما يشير إلى تمتع الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وموثوقية النتائج.

### ٣,٧,٣ 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 ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### ٣,٧ 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.

## ٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

### ٤,١ المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الاستبانة التي تم جمعها من عينة الدراسة، والبالغ عددها (٣٨٤) مفردة من العاملين في مصرف الراجحي، بالإضافة إلى البيانات الثانوية المستخلصة من التقارير السنوية للمصرف للفترة (٢٠١٩-٢٠٢٤). وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. حيث تم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية. ويهدف هذا الفصل إلى تحقيق الأهداف التالية:

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

### ٤,٢ توصيف عينة الدراسة

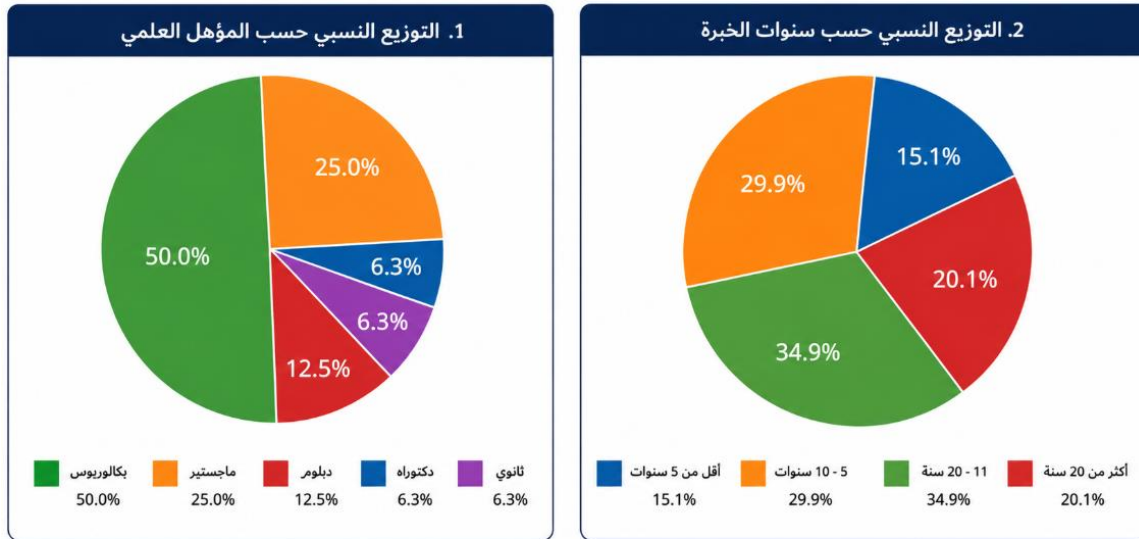
يهدف هذا الجزء إلى وصف خصائص أفراد العينة من حيث المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، القسم الحالي، والمستوى الوظيفي)، وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية. ويوضح الجدول رقم (٤) التوزيع التكراري لعينة الدراسة.

جدول رقم (٤): التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

| المتغير       | الفئة             | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---------------|-------------------|---------|--------------------|
| المؤهل العلمي | دكتوراه           | ٢٤      | ٦,٣                |
|               | ماجستير           | ٩٦      | ٢٥                 |
|               | بكالوريوس         | ١٩٢     | ٥٠                 |
|               | دبلوم             | ٤٨      | ١٢,٥               |
|               | ثانوية عامة       | ٢٤      | ٦,٣                |
|               | المجموع           | ٣٨٤     | ١٠٠                |
| سنوات الخبرة  | أقل من ٥ سنوات    | ٥٨      | ١٥,١               |
|               | من ٥ إلى ١٠ سنوات | ١١٥     | ٢٩,٩               |
|               | من ١١ إلى ٢٠ سنة  | ١٣٤     | ٣٤,٩               |
|               | أكثر من ٢٠ سنة    | ٧٧      | ٢٠,١               |
|               | المجموع           | ٣٨٤     | ١٠٠                |
| القسم الحالي  | إدارة المخاطر     | ٧٧      | ٢٠,١               |

|                        |            |            |
|------------------------|------------|------------|
| إدارة الالتزام/الرقابة | ٥٨         | ١٥,١       |
| إدارة التمويل/الائتمان | ٩٦         | ٢٥         |
| إدارة العمليات         | ٧٧         | ٢٠,١       |
| تقنية المعلومات        | ٣٨         | ٩,٩        |
| أخرى                   | ٣٨         | ٩,٩        |
| <b>المجموع</b>         | <b>٣٨٤</b> | <b>١٠٠</b> |
| إدارة عليا             | ٥٨         | ١٥,١       |
| إدارة وسطى             | ١١٥        | ٢٩,٩       |
| إشرافي                 | ١٣٤        | ٣٤,٩       |
| تنفيذي                 | ٧٧         | ٢٠,١       |
| <b>المجموع</b>         | <b>٣٨٤</b> | <b>١٠٠</b> |

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS



القيم معروضة بالنسبة المئوية (%)

## الشكل رقم (٢): التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية

٤, ٢, ١ تفسير نتائج توصيف العينة:

- المؤهل العلمي: تشير النتائج إلى أن نصف أفراد العينة (50.0%) يحملون درجة البكالوريوس، يليهم حملة الماجستير بنسبة (٢٥,٠٪)، 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 الباحثين لمفاهيم إدارة المخاطر التشغيلية.
- سنوات الخبرة: يلاحظ أن أكثر من نصف أفراد العينة (55.0%) لديهم خبرة تزيد عن ١٠ سنوات في القطاع المصرفي (٣٤,٩٪ خبرة من ١١ إلى ٢٠ سنة، و٢٠,١٪ خبرة أكثر من ٢٠ 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 (٢٠٢٤) إلى أن خبرة المبحوثين تلعب دوراً محورياً في دقة البيانات التي يتم جمعها عن طريق الاستبانة (الشمراني، ٢٠٢٤، ص ٣٨٧).

- **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 (١، ٢٠٪ 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.

#### ٤,٣ اختبارات الصدق والثبات للاستبانة

##### ٤,٣,١ 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 (٥) 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.

##### ٤,٣,٢ 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.

جدول رقم (٥): 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                     | ٤           | ٠,٨٦٢              | مرتفع        |
| البعد الثاني: أدوات إدارة المخاطر التشغيلية              | ٤           | ٠,٨٧٤              | مرتفع        |
| البعد الثالث: تغطية فئات المخاطر التشغيلية               | ٥           | ٠,٨٩١              | مرتفع        |
| المتغير المستقل (الدرجة الكلية)                          | ١٣          | ٠,٩١٢              | مرتفع جداً   |
| المتغير التابع: الأداء المالي                            |             |                    |              |
| البعد الأول: الربحية                                     | ٣           | ٠,٨٤٥              | مرتفع        |
| البعد الثاني: جودة الأصول                                | ٣           | ٠,٨٣٣              | مرتفع        |
| البعد الثالث: الكفاءة التشغيلية                          | ٣           | ٠,٨٥٦              | مرتفع        |
| المتغير التابع (الدرجة الكلية)                           | ٩           | ٠,٩٠٣              | مرتفع جداً   |
| الاستبانة ككل                                            | ٢٢          | ٠,٩٣٥              | 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 (٠,٨٣٣) و (٠,٨٩١)، وهي جميعها قيم مرتفعة تشير إلى أن فقرات كل بعد تقيس المفهوم نفسه بشكل متجانس.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة الشمراني (٢٠٢٤) التي أكدت على أهمية اختبار ثبات الأداة لضمان دقة النتائج (الشمراني، ٢٠٢٤، ص ٣٨٧)، وكذلك مع ما توصلت إليه دراسة الزوالي (٢٠٢٥) التي حصلت على معاملات ثبات مرتفعة تجاوزت (٠,٨٠) (الزوالي، ٢٠٢٥، ص ١٥).

#### ٤,٤ 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 (١,٠٠ إلى ٢,٣٣): مستوى منخفض.
- من (٢,٣٤ إلى ٣,٦٧): مستوى متوسط.
- من (٣,٦٨ إلى ٥,٠٠): مستوى مرتفع.

٤,٤,١. الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل: سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية

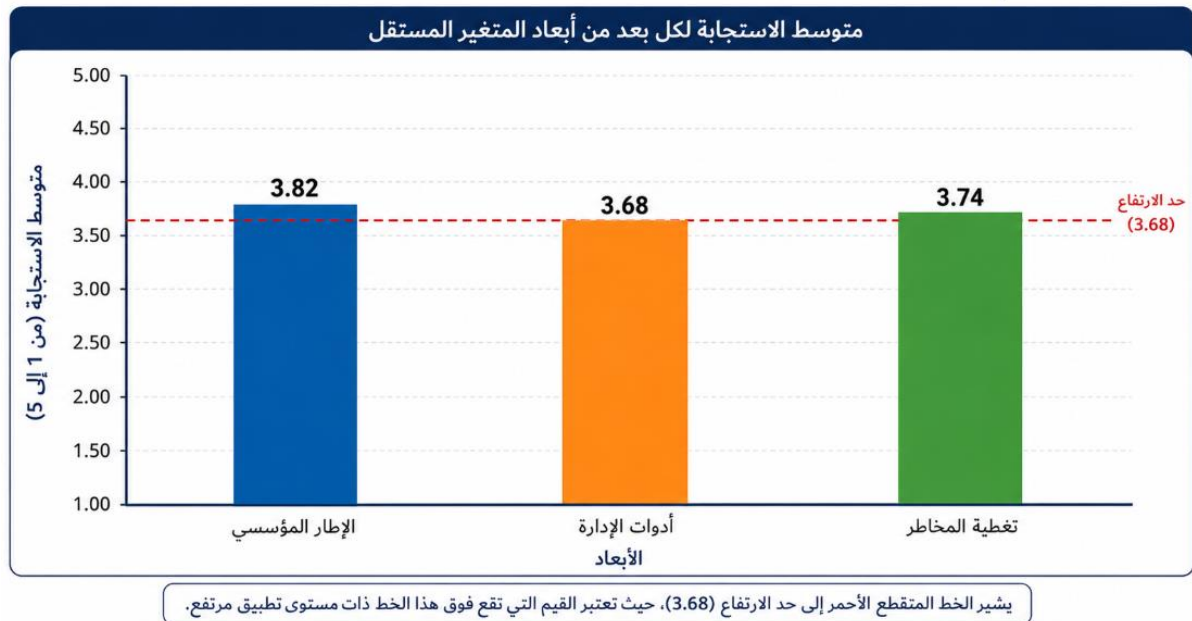
يوضح الجدول رقم ٦ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل وفقراته.

جدول رقم (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد وفقرات المتغير المستقل

| الرقم                                       | البعد / الفقرة                                                                                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| البعد الأول: الإطار المؤسسي والحوكمة        |                                                                                                                 |                 |                   |         |
| ١                                           | يمتلك المصرف سياسة مكتوبة وواضحة لإدارة المخاطر التشغيلية يتم تحديثها بشكل دوري.                                | ٣,٩١            | ٠,٨٥              | مرتفع   |
| ٢                                           | يوجد هيكل حوكمة رشيد لإدارة المخاطر (لجنة مخاطر عليا، رئيس مخاطر تشغيلي) مع فصل واضح بين مهام الرقابة والتشغيل. | ٣,٨٥            | ٠,٨٢              | مرتفع   |
| ٣                                           | يلتزم المصرف بشكل صارم بمعايير لجنة بازل ومتطلبات البنك المركزي السعودي (SAMA).                                 | ٣,٧٨            | ٠,٨٨              | مرتفع   |
| ٤                                           | تحظى إدارة المخاطر التشغيلية بدعم كامل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة.                                         | ٣,٧٥            | ٠,٩               | مرتفع   |
| البعد الثاني: أدوات إدارة المخاطر التشغيلية |                                                                                                                 |                 |                   |         |
| ٥                                           | يطبق المصرف نظام التقييم الذاتي للرقابة والمخاطر (RCSA) بشكل فعال.                                              | ٣,٧٢            | ٠,٨٧              | مرتفع   |
| ٦                                           | يعتمد المصرف على مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs) للمراقبة الاستباقية.                                            | ٣,٦٥            | ٠,٨٩              | متوسط   |
| ٧                                           | يمتلك المصرف قاعدة بيانات مركزية لتسجيل وتحليل الخسائر التشغيلية.                                               | ٣,٧             | ٠,٨٤              | مرتفع   |
| ٨                                           | يتم تطبيق أسلوب تحليل الأسباب الجذرية (RCA) للحوادث التشغيلية.                                                  | ٣,٦٦            | ٠,٩١              | متوسط   |
| البعد الثالث: تغطية فئات المخاطر التشغيلية  |                                                                                                                 |                 |                   |         |
| ٩                                           | يغطي إطار إدارة المخاطر التشغيلية مخاطر العنصر البشري بكفاءة.                                                   | ٣,٦٨            | ٠,٨٦              | مرتفع   |
| ١٠                                          | يولي المصرف اهتماماً كبيراً بمخاطر الأنظمة والتقنية (الأمن السيبراني).                                          | ٣,٩٢            | ٠,٧٩              | مرتفع   |

|                                 |                                                                         |      |      |       |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|
| ١١                              | يتم تغطية مخاطر العمليات الداخلية بضوابط رقابية فعالة.                  | ٣,٧  | ٠,٨٥ | مرتفع |
| ١٢                              | يأخذ المصرف في الاعتبار مخاطر الأحداث الخارجية ضمن خطط الطوارئ.         | ٣,٦٣ | ٠,٨٨ | متوسط |
| ١٣                              | يتم تغطية مخاطر عدم الامتثال الشرعي في جميع المنتجات والخدمات المصرفية. | ٣,٧٨ | ٠,٨٢ | مرتفع |
| المتغير المستقل (الدرجة الكلية) |                                                                         | ٣,٧٤ | ٠,٨١ | مرتفع |

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS



الشكل رقم (٣): 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 ٢٠٢٤ إلى أن المصرف "يلتزم بمراجعة سياسة إدارة المخاطر التشغيلية سنوياً" وأنه قام بـ "أتمتة عدد من أدوات وأنشطة المخاطر التشغيلية" (مصرف الراجحي، ٢٠٢٤، ص ٤).
- **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، ٢٠٢٤، ص ١).

- **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 (٦) و(٨) 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، ٢٠٢٤، ص ٤)، 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 (١٠) 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، ٢٠٢٤، ص ٤).

#### ٤.٢.٤ الإحصاء الوصفي للمتغير التابع: الأداء المالي

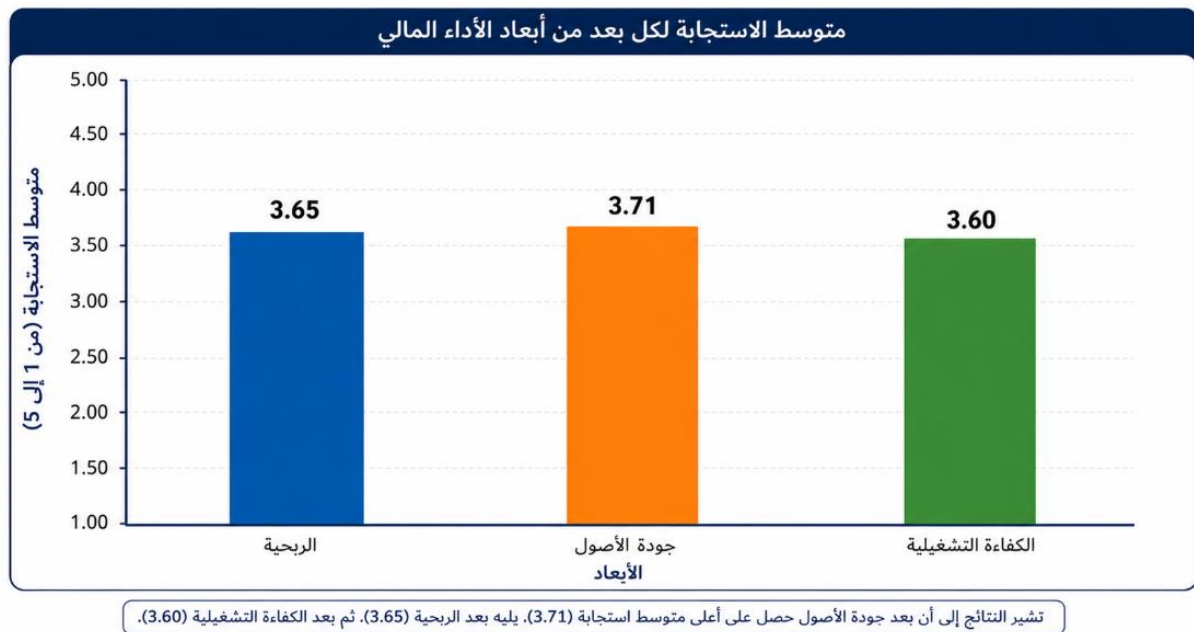
يوضح الجدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع وفقراته.

جدول رقم (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد وفقرات المتغير التابع

| الرقم                            | البعد / الفقرة                                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| <b>البعد الأول: الربحية</b>      |                                                                                      |                 |                   |         |
|                                  |                                                                                      | ٣,٦٥            | ٠,٨٤              | متوسط   |
| ١٤                               | ساهمت سياسات إدارة المخاطر التشغيلية في تحسين العائد على الأصول (ROA).               | ٣,٦٢            | ٠,٨٧              | متوسط   |
| ١٥                               | أدى تطبيق ممارسات الرقابة الفعالة إلى تحسين العائد على حقوق الملكية (ROE).           | ٣,٦٨            | ٠,٨٥              | مرتفع   |
| ١٦                               | ساعدت إدارة المخاطر التشغيلية في تحقيق استقرار صافي الدخل والأرباح السنوية.          | ٣,٦٥            | ٠,٨٨              | متوسط   |
| <b>البعد الثاني: جودة الأصول</b> |                                                                                      |                 |                   |         |
| ١٧                               | ساهمت الضوابط المشددة على العمليات الائتمانية في خفض نسبة القروض غير المنتظمة (NPL). | ٣,٧٢            | ٠,٨٢              | مرتفع   |

|                                        |                                                                                   |      |      |       |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|
| ١٨                                     | أدت إدارة المخاطر التشغيلية الفعالة إلى رفع نسبة تغطية المخصصات للقروض المتعثرة.  | ٣,٦٨ | ٠,٨٥ | مرتفع |
| ١٩                                     | ساعدت الرقابة المبكرة على مخاطر العمليات في خفض تكلفة المخاطر ( Cost of Risk).    | ٣,٧٣ | ٠,٨١ | مرتفع |
| <b>البعد الثالث: الكفاءة التشغيلية</b> |                                                                                   |      |      |       |
| ٢٠                                     | أدت أتمتة أدوات إدارة المخاطر إلى خفض نسبة المصروفات التشغيلية إلى الدخل.         | ٣,٥٨ | ٠,٨٨ | متوسط |
| ٢١                                     | ساهم تحسين أنظمة الرقابة الداخلية في خفض نسبة المصروفات التشغيلية إلى الأصول.     | ٣,٦٢ | ٠,٨٧ | متوسط |
| ٢٢                                     | أدى تطبيق نظام RCSA إلى زيادة كفاءة العمليات الداخلية وتقليل الهدر والوقت الضائع. | ٣,٦  | ٠,٨٩ | متوسط |
| <b>المتغير التابع (الدرجة الكلية)</b>  |                                                                                   |      |      |       |
|                                        |                                                                                   | ٣,٦٥ | ٠,٨٣ | متوسط |

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.



الشكل رقم (٤): 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 (١٥) 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 (٢٠١٨) من وجود أثر معنوي إيجابي للمخاطر التشغيلية في معدل العائد على حقوق الملكية (الأجنف وزايد، ٢٠١٨، ص ٢٦-٢٧).

• **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 (١٩) 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، ٢٠٢٤، ص ٢).

• **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، ٢٠٢٤، ص ٣)، مما قد يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية في المستقبل.

#### ٤,٥ 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  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### ٤,٥,١ اختبار العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع (معامل ارتباط بيرسون)

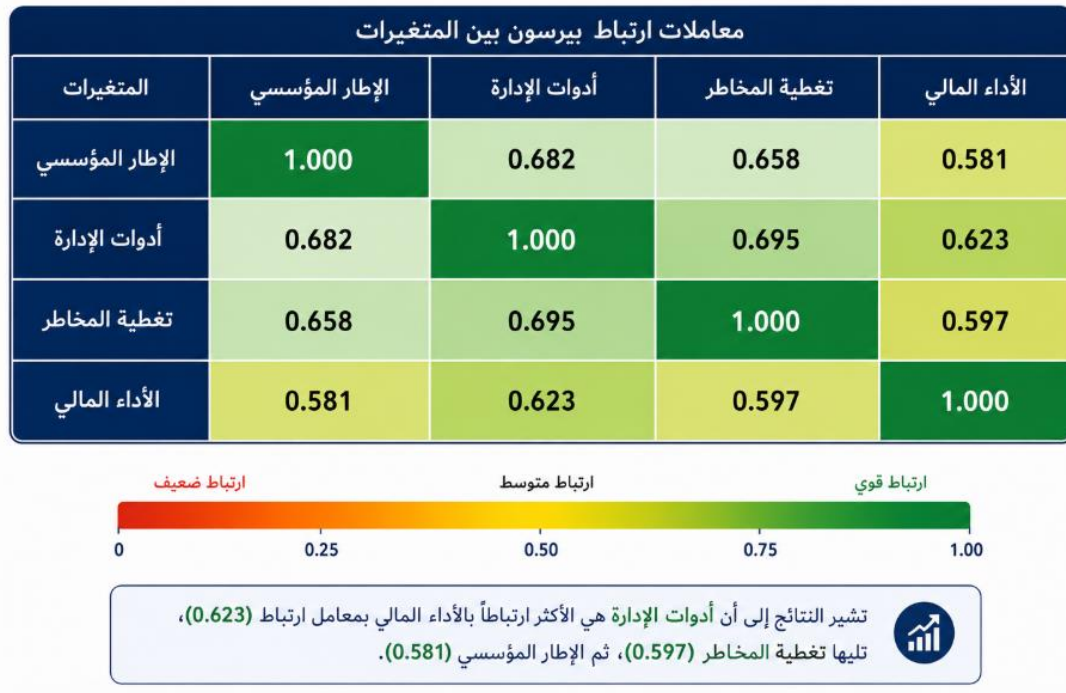
يهدف هذا الاختبار إلى قياس قوة واتجاه العلاقة بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (الإطار المؤسسي، أدوات الإدارة، تغطية المخاطر) والمتغير التابع (الأداء المالي). ويوضح الجدول رقم (5) مصفوفة ارتباط بيرسون بين المتغيرات.

جدول رقم (٨): مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

| المتغيرات      | الإطار المؤسسي | أدوات الإدارة | تغطية المخاطر | الأداء المالي |
|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| الإطار المؤسسي | ١              |               |               |               |
| أدوات الإدارة  | **٠,٦٨٢        | ١             |               |               |
| تغطية المخاطر  | **٠,٦٥٤        | **٠,٧١٣       | ١             |               |
| الأداء المالي  | **٠,٥٨١        | **٠,٦٢٣       | **٠,٥٩٧       | ١             |

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

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



الشكل رقم (٥): 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 (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.

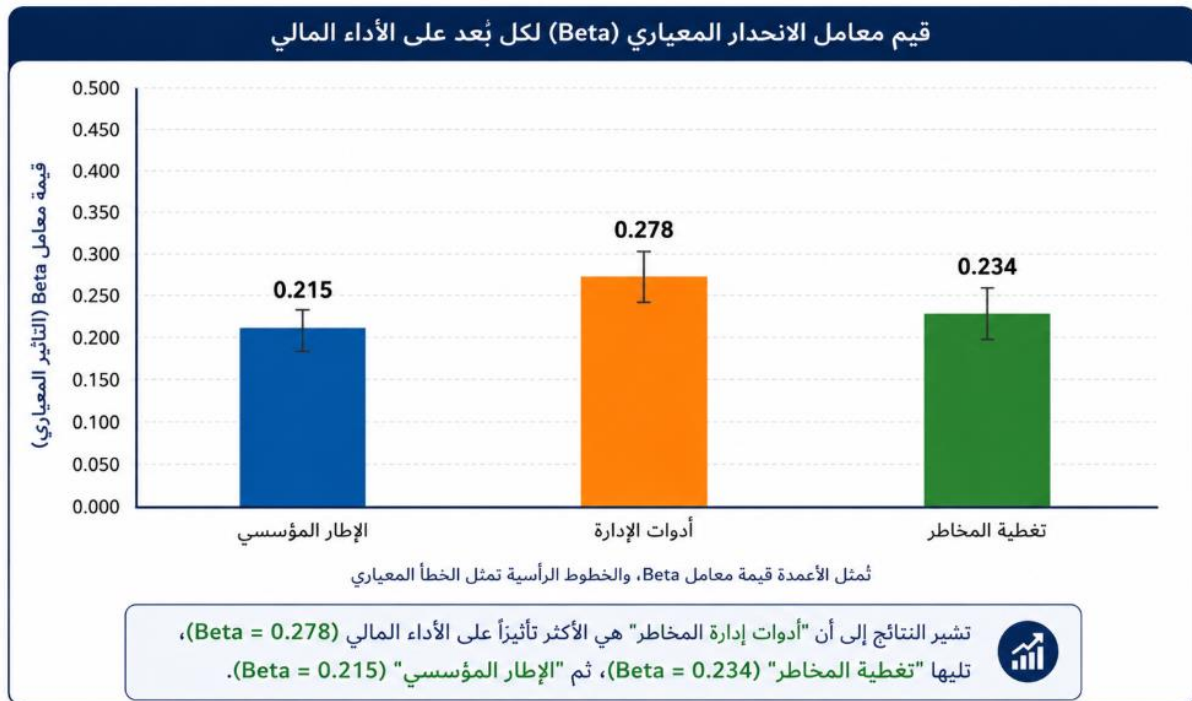
وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة قرقاب وكشير (٢٠٢٦) التي وجدت وجود "علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إدارة المخاطر وأداء المشاريع" (قرقاب وكشير، ٢٠٢٦، ص ١)، وكذلك مع دراسة Çürük وآخرون (٢٠٢٣) التي توصلت إلى وجود تأثيرات ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر على الأداء المالي. (Çürük et al., 2023, p. 19-21)

٤,٥,٢. 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 ٩ ملخص نموذج الانحدار.

الجدول رقم (٩): ملخص نموذج الانحدار (Model Summary)

| المعامل                                             | القيمة |
|-----------------------------------------------------|--------|
| معامل الارتباط المتعدد (R)                          | ٠,٧٢٤  |
| معامل التحديد ( $R^2$ )                             | ٠,٥٢٤  |
| معامل التحديد المعدل ( $Adjusted R^2$ )             | ٠,٥١٨  |
| الخطأ المعياري للتقدير (Estimate Std. Error of the) | ٠,٥٧٦  |

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS



الشكل رقم (٦): 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 ( $Adjusted R^2 = 0.518$ ) 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 (٢٠٢٦) التي وجدت أن "ممارسات إدارة المخاطر تفسر (٧٢,٣%) من التباين في أداء المشاريع" (قرقاب وكشير، ٢٠٢٦، ص ٦)، وكذلك مع دراسة Kouki (2025) التي أكدت وجود علاقة بين ممارسات إدارة المخاطر والأداء المالي (Kouki, 2025, p. 30-35).

جدول رقم (١٠): تحليل التباين لنموذج الانحدار (ANOVA)

| مصدر التباين          | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F  | مستوى الدلالة (.Sig) |
|-----------------------|----------------|--------------|----------------|---------|----------------------|
| الانحدار (Regression) | ١٣٤,٥٦٧        | ٣            | ٤٤,٨٥٦         | ١٣٥,٢٣٤ | ٠                    |
| البواقي (Residual)    | ١٢٦,٠٤٥        | ٣٨٠          | ٠,٣٣٢          |         |                      |
| المجموع (Total)       | ٢٦٠,٦١٢        | ٣٨٣          |                |         |                      |

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 ( $Sig. = 0.000$ ) ، وهو أقل من (٠,٠٥)، مما يؤكد صلاحية نموذج الانحدار وقدرته على تفسير العلاقة بين المتغيرات. وبالتالي، يمكن الاعتماد على هذا النموذج لاختبار الفرضيات.

جدول رقم (١١): معاملات الانحدار (Coefficients)

| المتغير        | معامل الانحدار غير المعياري (B) | الخطأ المعياري | معامل الانحدار المعياري (Beta) | قيمة T | مستوى الدلالة (.Sig) |
|----------------|---------------------------------|----------------|--------------------------------|--------|----------------------|
| (ثابت)         | ٠,٥٤٢                           | ٠,١٥٦          |                                | ٣,٤٧٤  | ٠,٠٠١                |
| الإطار المؤسسي | ٠,٢١٨                           | ٠,٠٥٨          | ٠,٢١٥                          | ٣,٧٥٩  | ٠                    |
| أدوات الإدارة  | ٠,٢٨٧                           | ٠,٠٦٢          | ٠,٢٧٨                          | ٤,٦٢٩  | ٠                    |
| تغطية المخاطر  | ٠,٢٤١                           | ٠,٠٥٩          | ٠,٢٣٤                          | ٤,٠٨٥  | ٠                    |

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 (٠,٢١٨) وحدة.

○ **أدوات الإدارة: (B = 0.287)** أي أن زيادة درجة أدوات الإدارة بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة الأداء المالي بمقدار (٠,٢٨٧) 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 (٠,٢٤١) 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 (٠,٠٥)، 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:

الأداء المالي = ٠,٥٤٢ + (٠,٢١٨) (الإطار المؤسسي) + (٠,٢٨٧) (أدوات الإدارة) + (٠,٢٤١) (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. | تُقبل  | $R^2 = 0.524$ ، $F = 135.234$ ، $Sig. = 0.000$ |
| الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإطار المؤسسي والحوكمة والأداء المالي.                                     | تُقبل  | $Beta = 0.215$ ، $T = 3.759$ ، $Sig. = 0.000$  |
| الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أدوات إدارة المخاطر التشغيلية والأداء المالي.                              | تُقبل  | $Beta = 0.278$ ، $T = 4.629$ ، $Sig. = 0.000$  |
| الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تغطية فئات المخاطر التشغيلية والأداء المالي.                               | تُقبل  | $Beta = 0.234$ ، $T = 4.085$ ، $Sig. = 0.000$  |

## ٤,٦ 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.

### ٤,٦,١ اتفاق النتائج مع الدراسات السابقة

- **اتفاق مع دراسة الأجنف وزايد: (2018)** توصلت دراسة الأجنف وزايد (٢٠١٨) 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، ٢٠١٨، ص ٢٦-٢٧). 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 (٢٠٢٤) إلى "وجود تأثير إيجابي لتطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على الأداء المالي والتشغيلي في بنوك الكويت" (الشمراني، ٢٠٢٤، ص ٣٦٦). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية من أن تطبيق نظام RCSA يساهم في تحسين الأداء المالي، حيث بلغ متوسط استجابات المبحوثين حول فقرة "يطبق المصرف نظام التقييم الذاتي للرقابة والمخاطر (RCSA) بشكل فعال" (٣,٧٢)، وهو مستوى مرتفع.
- **اتفاق مع دراسة سلطاني وصفيح: (2020)** توصلت دراسة سلطاني وصفيح (٢٠٢٠) 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،

٢٠٢٠، ص ١٠-١١). 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 (٣,٧٤) وهو مستوى مرتفع.

- **اتفاق مع دراسة Çürük وآخرون: (2023)** توصلت دراسة Çürük وآخرون (٢٠٢٣) 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.

#### ٤,٦,٢ اختلاف النتائج مع بعض الدراسات السابقة

- **اختلاف مع دراسة Oudat وآخرون: (2024)** توصلت دراسة Oudat وآخرون (٢٠٢٤) 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 (٢٠١٥-٢٠٢٢) 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. (Kouki, 2025, p. 30-35) "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.

#### ٤,٦,٤ الإضافة العلمية التي تقدمها هذه الدراسة

تقدم هذه الدراسة إضافة علمية متميزة من خلال:

١. 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).

٢. التركيز على المصارف الإسلامية في سياق سعودي، وهو مجال لا تزال الدراسات التطبيقية فيه محدودة.

٣. الجمع بين البيانات الإدراكية (الاستبانة) والبيانات الفعلية (التقارير السنوية)، مما يعزز من دقة النتائج وموضوعيتها.

٤. تحديد أدوات إدارة المخاطر التشغيلية (RCSA)، KRI's، RCA كأكثر الأبعاد تأثيراً على الأداء المالي، وهو ما يوجه جهود التطوير المستقبلية في المصارف.

#### ٤,٧ خاتمة الفصل الرابع

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.

## ٥. الفصل الخامس

### ٥,١ الاستنتاجات

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي، يمكن صياغة الاستنتاجات التالية:

#### ٥,١,١ استنتاجات متعلقة بالمتغير المستقل

١. مستوى تطبيق سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في مصرف الراجحي جاء مرتفعاً (متوسط ٣,٧٤)، مما يعكس التزام المصرف بمعايير الحوكمة الرشيدة وتطبيقه لأدوات رقابية متطورة.

٢. تفوق البعد المؤسسي (3.82) على الأبعاد الأخرى، مما يؤكد أن هيكل الحوكمة واللجان المتخصصة يشكل الركيزة الأساسية لمنظومة إدارة المخاطر.

٣. سجل بعد أدوات الإدارة (3.68) أدنى مستوى، مع حاجة ملحوظة لتطوير "مؤشرات المخاطر الرئيسية" (KRIs) و"تحليل الأسباب الجذرية" (RCA)، حيث جاءت مستوياتها متوسطة.

٤. أظهر المصرف اهتماماً بارزاً بمخاطر الأمن السيبراني (٣,٩٢)، مما يعكس التزامه بحماية بيانات العملاء في ظل التحول الرقمي.

#### ٥,١,٢ استنتاجات متعلقة بالمتغير التابع

٥. مستوى الأداء المالي جاء متوسطاً (3.65)، مما يشير إلى أن أثر سياسات إدارة المخاطر لا يزال في طور النمو ويحتاج إلى وقت أطول لتظهر نتائجه الكاملة.

٦. جاء بعد جودة الأصول (3.71) في المرتبة الأولى بين أبعاد الأداء المالي، مما يعكس نجاح الضوابط المشددة في خفض القروض غير المنتظمة ورفع تغطية المخصصات.

٧. جاءت الكفاءة التشغيلية (3.60) في المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى أن أتمتة العمليات الرقابية لم تنعكس بعد بشكل كامل على خفض المصروفات التشغيلية.

### ٥,١,٣ استنتاجات متعلقة بالعلاقة بين المتغيرين

٨. ثبت صحة الفرضية الرئيسية بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سياسات إدارة المخاطر

التشغيلية والأداء المالي، حيث تفسر هذه السياسات (٥٢,٤٪) من التباين في الأداء المالي.

٩. جاءت أدوات إدارة المخاطر التشغيلية الأكثر تأثيراً على الأداء المالي ( $Beta = 0.278$ ) ،

يليه تغطية فئات المخاطر (0.234)، ثم الإطار المؤسسي (0.215)، مما يؤكد أن تفعيل العملي

للأدوات أهم من وجود سياسات مكتوبة فقط.

١٠. أظهر معامل الارتباط أقوى ارتباط بين أدوات الإدارة والأداء المالي ( $r = 0.623$ ) ،

يليه التغطية (0.597)، ثم الإطار المؤسسي (0.581)، وجميعها دالة إحصائياً.

### ٥,١,٤ استنتاجات عامة

١١. أثبتت الدراسة أهمية الإدارة الاستباقية للمخاطر من خلال نظام (RCSA) ، الذي يسهم في

خفض الخسائر التشغيلية وتحسين الأداء المالي، وهو ما يتفق مع دراسات سابقة (الشراني،

٢٠٢٤).

١٢. أكدت النتائج خصوصية المصارف الإسلامية، حيث حظيت "مخاطر عدم الامتثال

الشرعي" باهتمام كبير (٣,٧٨)، مما يؤكد أنها بعد إضافي يجب تغطيته في أي إطار لإدارة

المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية.

١٣. أظهرت مصفوفة الارتباط تكاملاً قوياً بين الأبعاد الثلاثة للمتغير المستقل (ارتباطات بين

٠,٦٥٤ و ٠,٧١٣)، مما يؤكد أهمية النظرة الشاملة لإدارة المخاطر التشغيلية وعدم تناولها بشكل

مجزأ.

### ٥,٢ التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تُقدم التوصيات التالية:

#### ٥,٢,١ توصيات لمصرف الراجحي

١. تسريع أتمتة أدوات المخاطر: يوصى بتسريع وتيرة أتمتة مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs) ونظام الإنذار المبكر، والاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي في التحليل التنبؤي للمخاطر التشغيلية.

٢. تعزيز تحليل الأسباب الجذرية: (RCA) يوصى بتعميم استخدام أسلوب تحليل الأسباب الجذرية للحوادث التشغيلية في جميع الإدارات، وربط مخرجاته بخطط عمل تصحيحية محددة زمنياً.

٣. إنشاء منصة رقمية متكاملة: يوصى بتطوير منصة مركزية تدمج جميع أدوات إدارة المخاطر التشغيلية (RCSA)، KRIs، قاعدة البيانات، (RCA) لتوفير رؤية شاملة وفورية للإدارة العليا.

٤. تعزيز تغطية مخاطر العمليات والأحداث الخارجية: يوصى بإجراء مراجعة شاملة لإجراءات العمليات الداخلية، وتعزيز خطط الطوارئ لمواجهة سيناريوهات متنوعة للأحداث الخارجية.

٥. تكثيف أتمتة العمليات الداخلية: يوصى بتطبيق تقنيات الروبوتات (RPA) في المهام الروتينية والمتكررة، وإعادة هندسة الإجراءات الرقابية للتخلص من الإجراءات غير الفعالة ورفع الكفاءة التشغيلية.

٦. نشر ثقافة إدارة المخاطر: يوصى بإطلاق برامج توعوية وتدريبية مستمرة لجميع الموظفين، وربط الالتزام بسياسات المخاطر بنظام الحوافز والمكافآت.

## ٥,٢,٢ توصيات للمصارف الإسلامية الأخرى

٧. الاستفادة من تجربة مصرف الراجحي: توصي الدراسة المصارف الإسلامية الأخرى بالاطلاع على سياسات وأدوات مصرف الراجحي في إدارة المخاطر التشغيلية، وتكييفها بما يتناسب مع حجم كل مصرف وبيئته التشغيلية.

٨. الاستثمار في أنظمة إدارة المخاطر: يوصى بالاستثمار في تطبيق نظام التقييم الذاتي للرقابة والمخاطر (RCSA) وأتمتة مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs) لما لهما من دور كبير في تحسين الأداء المالي.

## ٥,٢,٣ توصيات للجهات التنظيمية والإشرافية

٩. تعزيز متطلبات الإفصاح: توصي الدراسة البنك المركزي السعودي بتعزيز متطلبات الإفصاح عن المخاطر التشغيلية في التقارير السنوية، لتشمل معلومات أكثر تفصيلاً عن أدوات إدارة المخاطر المطبقة وحجم الخسائر التشغيلية.

١٠. وضع معايير موحدة للمخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية: يوصى بالعمل على وضع معايير موحدة لقياس المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية، تأخذ بعين الاعتبار خصوصية مخاطر الامتثال الشرعي، بالتنسيق مع الهيئات الشرعية والمجامع الفقهية.

#### ٥,٢,٤ توصيات للباحثين المستقبليين

١١. إجراء دراسات مقارنة: يوصى بإجراء دراسات مقارنة بين المصارف الإسلامية والتقليدية في أثر إدارة المخاطر التشغيلية على الأداء المالي.

١٢. توسيع نطاق الدراسة: يوصى بتطبيق نفس النموذج على عينة أكبر من المصارف الإسلامية في دول الخليج أو منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لاختبار إمكانية تعميم النتائج.

١٣. استخدام منهجيات كمية متقدمة: يوصى باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) وتحليل السلاسل الزمنية، وتطبيق النماذج الكمية المعتمدة في بازل (III مثل BIA و AMA) لقياس المخاطر التشغيلية بشكل أكثر دقة.

١٤. دراسة المخاطر المستجدة: يوصى بإجراء دراسات تستهدف المخاطر المستجدة (الجيوسياسية، المناخية، الاستراتيجية) ودراسة أثرها على الأداء المالي للمصارف الإسلامية.

#### ٥,٣ خاتمة

في ختام هذه الدراسة، وبعد الرحلة العلمية التي امتدت عبر خمسة فصول، بدءاً من الإطار النظري والدراسات السابقة، مروراً بتحديد المنهجية والإجراءات الميدانية، وانتهاءً بالتحليل الإحصائي واستخلاص النتائج والتوصيات، يمكن القول إن هذه الدراسة قد أوفت بالغرض الذي أنشئت من أجله، وهو تقييم أثر سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية على الأداء المالي في المصارف الإسلامية، مع تطبيق عملي على مصرف الراجحي.

لقد أثبتت الدراسة – من خلال الأدلة الكمية والإحصائية – صحة الفرضية الرئيسية التي انطلقت منها، حيث تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية والأداء المالي في مصرف الراجحي، وأن هذه السياسات تفسر نسبة كبيرة من التباين في الأداء المالي. كما أظهرت النتائج أن أدوات إدارة المخاطر التشغيلية – وفي مقدمتها نظام التقييم الذاتي للرقابة والمخاطر (RCSA) ومؤشرات المخاطر الرئيسية – (KRIs) هي الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء المالي، تليها شمولية تغطية فئات المخاطر، ثم قوة الإطار المؤسسي والحوكمة. وهذا يؤكد أن الفعالية الحقيقية لإدارة المخاطر لا تتوقف عند وجود سياسات مكتوبة، بل تتعداها إلى تفعيل العملي للأدوات الرقابية وشموليتها.

وعلى المستوى التطبيقي، أثبت مصرف الراجحي – من خلال ما ورد في تقاريره السنوية وما أظهرته نتائج الاستبانة – أنه نموذج رائد يحتذى به في مجال إدارة المخاطر التشغيلية، وذلك بفضل التزامه بأعلى معايير الحوكمة، واستثماره في أنظمة رقابية متطورة، واهتمامه البارز بمخاطر الأمن السيبراني والامتثال الشرعي، مما انعكس إيجاباً على أدائه المالي واستقراره.

وتؤكد هذه الدراسة أن إدارة المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية ليست مجرد إجراءات روتينية أو التزام تنظيمي، بل هي استراتيجية إدارية محورية تسهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتعزيز ثقة المستثمرين والعملاء، وضمان الاستدامة المالية في بيئة مصرفية شديدة التغير والتعقيد. وإن ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج يمثل إضافة نوعية للمعرفة العلمية في مجال إدارة المخاطر المصرفية الإسلامية، ويفتح آفاقاً واسعة أمام الباحثين والممارسين لتطوير وتجويد ممارساتهم في هذا المجال الحيوي.

وختاماً، فإن هذه الدراسة تضع بين يدي القائمين على المصارف الإسلامية – وفي مقدمتهم مصرف الراجحي – دليلاً علمياً عملياً على أهمية الاستثمار المستمر في تطوير أنظمة إدارة المخاطر التشغيلية، ليس فقط من أجل الامتثال للمتطلبات التنظيمية، بل من أجل تحقيق أداء مالي متميز ومستدام يخدم المساهمين والمجتمع والاقتصاد الوطني على حد سواء. فإن أحسنت هذه الدراسة، فمن الله وحده، وإن كانت فيها زلة أو تقصير، فمن النفس والشيطان، والحمد لله رب العالمين.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- الأجنف، أيمن محمد الفيتوري، وزايد، محمد عقيل محمد. (٢٠١٨). أثر المخاطر التشغيلية في الأداء المالي للمصارف الإسلامية العاملة بمملكة البحرين. *مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية*، ١١، ٩٨-٥١.
- الجبوري، منيب خلف محييد. (2017). *أثر اتفاقية بازل II على الأداء المالي في المصارف الإسلامية الأردنية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت، الأردن.
- الزوالي، حمزة صالح علي. (٢٠٢٥). أثر المخاطر التشغيلية على الأداء المالي للمصارف الإسلامية: دراسة ميدانية على المصرف الإسلامي الليبي فرع صبراتة. *مجلة جامعة صبراتة العلمية*، ٨(١٦)، ٢٧٨-٢٥٠.
- الرشيدي، (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.
- الشمري، سعود. (٢٠٢٠). تقييم أداء المصارف الكويتية من خلال مؤشرات المخاطر المالية: دراسة تطبيقية. *مجلة التمويل والإدارة المصرفية*، ٧ (3)، ١٣٥-١٤٨.
- 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، فهد. (٢٠٢٠). تحليل تأثير مخاطر السوق على الأداء المالي للبنوك الكويتية. *مجلة البحوث المصرفية والمالية*، ٩ (4)، ٢١٨-٢٠٥.
- العجمي، سارة. (٢٠١٩). أهمية إدارة المخاطر المالية في تعزيز أداء البنوك الإسلامية في الكويت. *مجلة التمويل والاستثمار*، ٨ (3)، ١٥٠-١٦٣.
- العنزي، عبد الرحمن. (٢٠١٨). تقييم مخاطر الائتمان وأثرها على الأداء المالي للبنوك الكويتية. *مجلة التمويل والإدارة المالية*، ٧ (1)، ١١٢-١٢٥.
- العنزي، نواف. (٢٠١٨). تحليل تأثير أساليب إدارة المخاطر على أداء المصارف الكويتية. *مجلة التمويل والإدارة المالية*، ٥ (4)، ١١٨-١٠٥.
- المطيري، نورة. (٢٠١٩). أثر إدارة المخاطر المالية على الاستقرار المالي للبنوك الكويتية: دراسة تحليلية. *مجلة الاقتصاد والتمويل الإسلامي*، ١٢ (3)، ٧٨-٩١.
- بورقبة، شوقي، ووزارقي، 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.

عدنان، يوسف. (2018). *التقنية المالية وأبعادها المصرفية والاقتصادية*. استرجع من موقع جمعية المصارف البحرينية <http://www.banksbahrain.org>:  
قرقاب، مرام يونس، وكشير، أحمد علي. (٢٠٢٦). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على أداء المشاريع الإنشائية. *المجلة الأفريقية الشمالية للنشر العلمي*، ١ (1)، ٩-١.  
محبوب، علي، وسنوسي، علي. (٢٠١٩). إدارة المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية مصرف السلام أنموذجاً. *مجلة دراسات وأبحاث*، ١١ (4)، ٣٩٨-٤١١.  
مصرف الراجحي. (2017). *الإفصاح السنوي لمتطلبات بازل II مصرف الراجحي*.  
مصرف الراجحي. (2024). *التقرير السنوي ٢٠٢٤ (إدارة المخاطر)*. مصرف الراجحي. استرجع من <https://www.alrajhibank.com.sa>

مسعودي، عبد الباسط عبد الصمد، وعياش، قويدر. (٢٠٢٠). طرق قياس المخاطر التقليدية في المصارف الإسلامية. *مجلة البحوث القانونية والاقتصادية*، ٢ (1)، ٥٢٤-٥٠٧.  
وزارة الصحة السعودية. (2022). *أضرار تلوث الهواء على صحة الإنسان*. استرجع من <https://www.moh.gov.sa/airquality>  
المراجع الأجنبية

- Alam, N., Gupta, L., & Shanmugam, B. (2017). *Islamic finance: A practical perspective*. Palgrave Macmillan.
- Ali, B. J., & Omar, W. A. (2016). Role, challenges and benefits of electronic banking service in Jordan. *American Based Research Journal*, 5(12), 43-46.
- Basel Committee on Banking Supervision. (2003). *Risk management principles for electronic banking*. Bank for International Settlements. <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. <https://www.bis.org>
- Basel Committee on Banking Supervision. (2023). *Principles for sound management of operational risk (PSMOR) - Executive summary*. Bank for International Settlements. <https://www.bis.org>
- Çürük, S. A., Küçük, G. Ş., Işık, M., & Parlakkaya, R. (2023). The effects of risk management practices on financial performance: An empirical analysis on Islamic banks. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 51, 18-33.
- Eid, W. K., & Asutay, M. (2019). *Mapping the risks and risk management practices in Islamic banking*. John Wiley & Sons.
- Habib, S. F. (2018). *Fundamentals of Islamic finance and banking*. John Wiley & Sons.

- Hammoud, J., Bizri, R. M., & Baba, I. E. (2018). The impact of e-banking service quality on customer satisfaction: Evidence from the Lebanese banking sector. *SAGE Open*, 8(3), 1-12.
- Kondabagil, J. (2007). *Risk management in electronic banking: Concepts and best practices*. John Wiley & Sons (Asia).
- Kouki, F. (2025). Risk management practices: A comparative study of Islamic and conventional banks in the MENA region. *Journal of Project Management*, 10(1), 159-174.
- Nazaritehrani, A., & Mashali, B. (2020). Development of e-banking channels and market share in developing countries. *Financial Innovation*, 6(12), 1-19.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Oudat, M. S., Ali, B. J. A., Abdelhay, S., Hazaimah, H. M., Altalay, M. S. R., Marie, A., & El-Bannany, M. (2024). The effect of financial risks on the performance of Islamic and commercial banks in UAE. *Frontiers in Applied Mathematics and Statistics*, 10.
- Pavković, A., Dumičić, K., & Žmuk, B. (2018). Number of automated teller machines in selected European countries: Exploration of trends and development indicators impacts. In T. Choudhry & J. Mizerka (Eds.), *Contemporary trends in accounting, finance and financial institutions* (p. 124). Springer.
- Rajhi Bank. (2020). *Pillar III disclosures*. Rajhi Bank.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Sage Publications.

## الملاحق

### ملحق ١ 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 سنتدلي 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                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١     | المؤهل العلمي                  | <input type="checkbox"/> دكتوراه <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> بكالوريوس<br><input type="checkbox"/> دبلوم <input type="checkbox"/> ثانوية عامة                                                                                                                     |
| ٢     | سنوات الخبرة في القطاع المصرفي | <input type="checkbox"/> أقل من ٥ سنوات <input type="checkbox"/> من ٥ إلى ١٠ سنوات<br><input type="checkbox"/> من ١١ إلى ٢٠ سنة <input type="checkbox"/> أكثر من ٢٠ سنة                                                                                                                         |
| ٣     | القسم / الإدارة الحالية        | <input type="checkbox"/> إدارة المخاطر <input type="checkbox"/> إدارة الائتمان<br><input type="checkbox"/> الرقابة <input type="checkbox"/> إدارة التمويل/الائتمان<br><input type="checkbox"/> إدارة العمليات <input type="checkbox"/> تقنية المعلومات<br><input type="checkbox"/> أخرى (.....) |
| ٤     | المستوى الوظيفي                | <input type="checkbox"/> إدارة عليا <input type="checkbox"/> إدارة وسطى <input type="checkbox"/> إشرافي<br><input type="checkbox"/> تنفيذي                                                                                                                                                      |

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

المقياس: (١) لا أوافق بشدة، (٢) لا أوافق، (٣) محايد، (٤) أوافق، (٥) أوافق بشدة

البعد الأول: الإطار المؤسسي والحوكمة

| الرقم | العبرة | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
|-------|--------|---|---|---|---|---|
|-------|--------|---|---|---|---|---|

|   |                                                                                                                            |                          |                          |                          |                          |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ١ | يمتلك المصرف سياسة مكتوبة وواضحة لإدارة المخاطر التشغيلية يتم تحديثها بشكل دوري (سنوياً).                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٢ | يوجد هيكل حوكمة رشيد لإدارة المخاطر (لجنة مخاطر عليا، رئيس مخاطر تشغيلي) مع فصل واضح بين مهام الرقابة والتشغيل.            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٣ | يلتزم المصرف بشكل صارم بمعايير لجنة بازل للرقابة المصرفية ومتطلبات البنك المركزي السعودي (SAMA) في مجال المخاطر التشغيلية. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٤ | تحظى إدارة المخاطر التشغيلية بدعم كامل من الإدارة العليا ومجلس الإدارة، ويتم مناقشة تقارير المخاطر بانتظام.                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### البعد الثاني: أدوات إدارة المخاطر التشغيلية

| الرقم | العبارة                                                                                                                    | ١                        | ٢                        | ٣                        | ٤                        | ٥                        |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ٥     | يطبق المصرف نظام التقييم الذاتي للرقابة والمخاطر (RCSA) بشكل فعال لتحديد وتقييم المخاطر في جميع الإدارات.                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٦     | يعتمد المصرف على مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs) للمراقبة الاستباقية والإنذار المبكر بالمخاطر التشغيلية.                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٧     | يمتلك المصرف قاعدة بيانات مركزية لتسجيل وتحليل الخسائر التشغيلية والحوادث (Database Loss) للاستفادة منها في تحسين الضوابط. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٨     | يتم تطبيق أسلوب تحليل الأسباب الجذرية (RCA) للحوادث التشغيلية للوصول إلى الحلول الجذرية ومنع تكرار الأخطاء.                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### البعد الثالث: تغطية فئات المخاطر التشغيلية

| الرقم | العبارة                                                                                                                        | ١                        | ٢                        | ٣                        | ٤                        | ٥                        |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ٩     | يغطي إطار إدارة المخاطر التشغيلية مخاطر العنصر البشري بكفاءة (كالأخطاء البشرية، الاحتيال الداخلي، وغياب الكفاءات).             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ١٠    | يولي المصرف اهتماماً كبيراً بمخاطر الأنظمة والتقنية (الأمن السيبراني، أعطال الشبكات، وانقطاع الخدمات) ويطبق آليات دفاع متقدمة. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|    |                                                                                                                                                  |                          |                          |                          |                          |                          |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ١١ | يتم تغطية مخاطر العمليات الداخلية (الأخطاء الإجرائية، وضعف الضوابط الداخلية) بضوابط رقابية وقائية وتصحيحية فعالة.                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ١٢ | يأخذ المصرف في الاعتبار مخاطر الأحداث الخارجية (كالتغيرات القانونية، الكوارث الطبيعية، والهجمات الإلكترونية) ضمن خطط الطوارئ واستمرارية الأعمال. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ١٣ | يتم تغطية مخاطر عدم الامتثال الشرعي بشكل خاص في جميع المنتجات والخدمات المصرفية الإسلامية المقدمة.                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### ثالثاً: محور المتغير التابع (الأداء المالي)

المقياس: (١) لا أوافق بشدة، (٢) لا أوافق، (٣) محايد، (٤) أوافق، (٥) 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                                                                                                                               | ١                        | ٢                        | ٣                        | ٤                        | ٥                        |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ١٤    | ساهمت سياسات إدارة المخاطر التشغيلية في تحسين العائد على الأصول (ROA) من خلال تقليل الخسائر التشغيلية.                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ١٥    | أدى تطبيق ممارسات الرقابة الفعالة إلى تحسين العائد على حقوق الملكية (ROE) وتعظيم قيمة المساهمين.                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ١٦    | ساعدت إدارة المخاطر التشغيلية في تحقيق استقرار صافي الدخل والأرباح السنوية للمصرف وحمايتها من التقلبات الناتجة عن الأخطاء التشغيلية. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 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. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18    | أدت إدارة المخاطر التشغيلية الفعالة إلى رفع نسبة تغطية المخصصات للقروض المتعثرة، مما يعكس قوة المركز المالي.             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|    |                                                                                                |                          |                          |                          |                          |                          |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 19 | ساعدت الرقابة المبكرة على مخاطر العمليات في خفض تكلفة المخاطر (Cost of Risk) الإجمالية للمصرف. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

### البعد الثالث: الكفاءة التشغيلية

| الرقم | العبارة                                                                                              | ١                        | ٢                        | ٣                        | ٤                        | ٥                        |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ٢٠    | أدت أتمتة أدوات إدارة المخاطر إلى خفض نسبة المصروفات التشغيلية إلى إجمالي الدخل التشغيلي بشكل ملحوظ. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٢١    | ساهم تحسين أنظمة الرقابة الداخلية في خفض نسبة المصروفات التشغيلية إلى إجمالي الأصول.                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ٢٢    | أدى تطبيق نظام RCSA إلى زيادة كفاءة العمليات الداخلية وتقليل الهدر والوقت الضائع في معالجة الأخطاء.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### رابعاً: عبارات مفتوحة (اختيارية - لدعم التحليل النوعي)

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

.....

.....

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

.....

.....

شكراً جزيلاً لحسن تعاونكم ووقتكم الثمين...

## ملحق ٢ 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.                             |
|                                      | ١. البيانات الديموغرافية (٤ فقرات).                                                                 |                                                                                                       | (١=لا أوافق بشدة ... ٥=أوافق بشدة).                         |                                                                                                                                                                     |
|                                      | ٢. المتغير المستقل (١٣ فقرة) موزعة على ثلاثة أبعاد: (الإطار المؤسسي، أدوات الإدارة، تغطية المخاطر). |                                                                                                       |                                                             |                                                                                                                                                                     |
|                                      | ٣. المتغير التابع (٩ فقرات) موزعة على ثلاثة أبعاد: (الربحية، جودة الأصول، الكفاءة التشغيلية).       |                                                                                                       |                                                             |                                                                                                                                                                     |
| التقارير السنوية (البيانات الثانوية) | ٤. أسئلة مفتوحة (سؤالان) حول التحديات والمقترحات.                                                   | التقارير السنوية المنشورة لمصرف الراجحي عن الفترة (٢٠١٩-٢٠٢٤)، 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:                                                                  |                                                                                                       |                                                             |                                                                                                                                                                     |
|                                      | ١. مؤشرات الربحية: العائد على الأصول (ROA)، العائد على حقوق الملكية (ROE)، وصافي الدخل.             |                                                                                                       |                                                             |                                                                                                                                                                     |
|                                      | ٢. مؤشرات جودة الأصول: نسبة القروض غير المنتظمة (NPL)، ونسبة تغطية المخصصات.                        |                                                                                                       |                                                             |                                                                                                                                                                     |
|                                      | ٣. مؤشرات الكفاءة التشغيلية: نسبة المصروفات إلى الدخل، ونسبة المصروفات إلى الأصول.                  |                                                                                                       |                                                             |                                                                                                                                                                     |
|                                      | ٤. سياسات وإفصاحات المخاطر التشغيلية (كالالتزام المصرف بمعايير بازل وتطبيق نظام RCSA).              |                                                                                                       |                                                             |                                                                                                                                                                     |