

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

جدول المحتويات

١	الفصل الأول الاطار العام للدراسة.....
١,١	١,١ مقدمة البحث.....
١,٢	١,٢ مشكلة البحث.....
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 البحث.....
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 البحث.....
١,٦	١,٦ فرضيات البحث.....
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 بالمتغير المستقل: سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية.....
٢,٤	٢,٤ المفاهيم المرتبطة بالمتغير التابع: الأداء المالي.....
٢,٥	٢,٥ العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
١٨	المراجع.....
٢٠	ملحق استبانة البحث.....

الفصل الأول الاطار العام للدراسة

١,١ مقدمة البحث

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

تُعرف المخاطر التشغيلية وفقاً للجنة بازل للرقابة المصرفية بأنها "مخاطر الخسارة الناتجة عن عدم كفاءة أو فشل العمليات الداخلية، أو العنصر البشري، أو الأنظمة، أو نتيجة لأحداث خارجية، ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية ويستثنى المخاطر الاستراتيجية ومخاطر السمعة (Basel Committee on Banking Supervision, 2003, p. 2). وقد حظيت هذه المخاطر باهتمام متزايد بعد الأزمات المالية المتتالية، وخاصة بعد إدراجها ضمن متطلبات بازل II، التي أوجبت على البنوك الاحتفاظ برأس مال كافٍ لمواجهة الخسائر الناشئة عنها (حمادة، ٢٠٠٦، ص ٣٧٣).

وتتميز المصارف الإسلامية بطبيعة خاصة تجعلها أكثر عرضة لبعض أنواع المخاطر التشغيلية مقارنة بالمصارف التقليدية، وذلك بسبب خصوصية عقودها ومنتجاتها المالية التي تعتمد على المشاركة في الأرباح والخسائر، مثل المضاربة والمشاركة، وكذلك عقود المرابحة والإجارة والاستصناع، مما يزيد من تعقيد عملياتها الداخلية 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 البحث

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

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 البحث

١,٣,١ الأهمية النظرية:

١. **إثراء الأدبيات الأكاديمية:** يُسهم هذا البحث في إثراء الجانب النظري في مجال إدارة المخاطر التشغيلية وعلاقتها بالأداء المالي في المصارف الإسلامية، وهو مجال لا يزال يفتقر إلى الدراسات التطبيقية المتعمقة، خاصة في السياق السعودي والخليجي.

٢. **سد الفجوة البحثية:** تتناول الدراسة أحد المواضيع الحديثة في إدارة المخاطر المصرفية، وهو نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية (RCSA)، والذي يعتبر من أنظمة الرقابة الحديثة في القطاع المصرفي على مستوى العالم.

٣. **تطوير الإطار النظري:** تقديم نموذج تحليلي يربط بين أبعاد إدارة المخاطر التشغيلية (الإطار المؤسسي، أدوات الإدارة، تغطية المخاطر) ومؤشرات الأداء المالي (الربحية، جودة الأصول، الكفاءة التشغيلية)، مما يساهم في تطوير الإطار النظري لهذا المجال.

١,٣,٢ الأهمية العملية:

١. **توجيه القرارات الإدارية:** يقدم البحث نتائج وتوصيات يمكن أن تساهم في تطوير ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية في مصرف الراجحي والمصارف الإسلامية الأخرى، مما يساعد متخذي القرار على تحسين كفاءة وفعالية أنظمة إدارة المخاطر.

٢. **تعزيز الأداء المالي:** يُساعد البحث على تحديد الممارسات المثلى في إدارة المخاطر التشغيلية التي تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المالي، من خلال خفض التكاليف التشغيلية، وتقليل الخسائر الناتجة عن الأخطاء التشغيلية، وتحسين جودة الأصول.

٣. **دعم الامتثال التنظيمي:** يقدم البحث إرشادات عملية للجهات التنظيمية والإشرافية في القطاع المصرفي حول كيفية تعزيز ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية بما يتوافق مع معايير لجنة بازل ومتطلبات البنك المركزي السعودي.

٤. **تعزيز ثقة المستثمرين:** من خلال إظهار أثر الإدارة الفعالة للمخاطر التشغيلية على استقرار الأداء المالي، يساهم البحث في تعزيز ثقة المستثمرين والمتعاملين مع المصارف الإسلامية.

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 البحث

يهدف هذا البحث 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 البحث

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

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

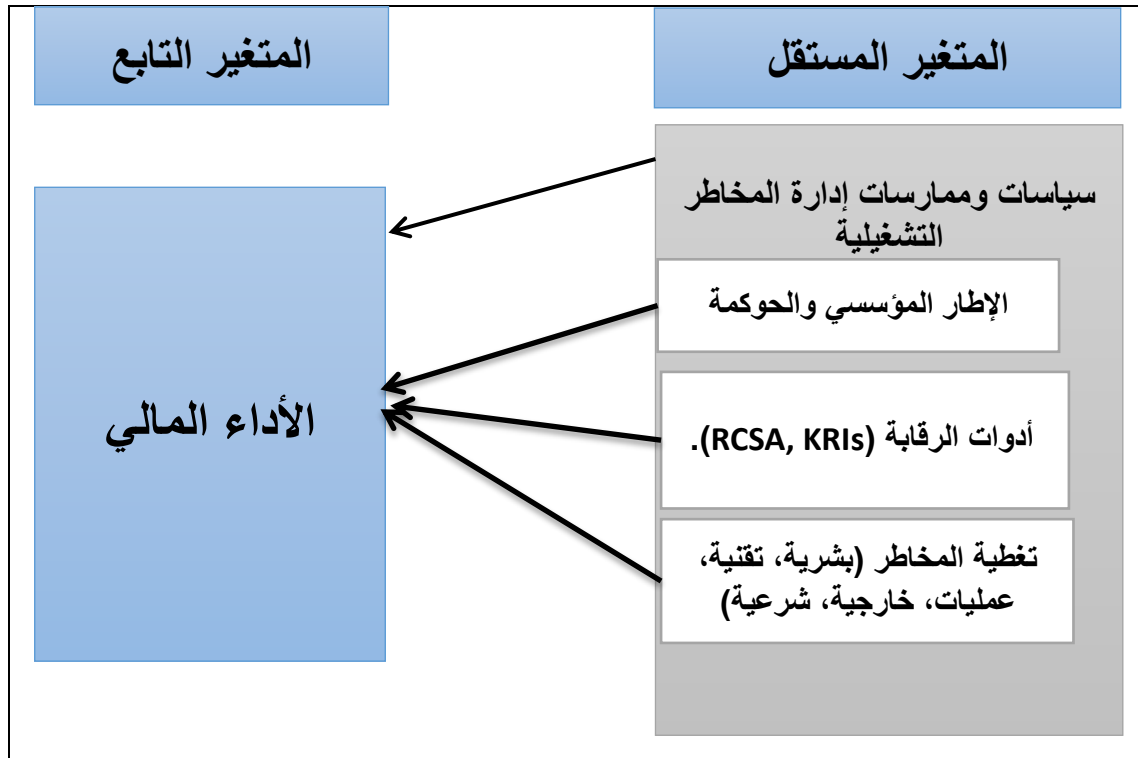
الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإطار المؤسسي والحوكمة لإدارة المخاطر التشغيلية والأداء المالي في مصرف الراجحي.

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

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

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 (١): النموذج المعرفي للدراسة

٨,١ 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 الموثقة 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 الزوالي (٢٠٢٥) - "أثر مخاطر التشغيل على الأداء المالي للبنوك الإسلامية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر المخاطر التشغيلية على الأداء المالي للمصارف الإسلامية، مع التركيز على المصرف الإسلامي الليبي - فرع صبراتة كدراسة حالة. وقد تم تمثيل المخاطر التشغيلية في ثلاثة أبعاد رئيسية: العنصر البشري (الموظفون)، والعمليات الداخلية، وتكنولوجيا المعلومات. وقد اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي، وشملت جمع البيانات الأولية من خلال استبيان وزع على موظفي المصرف،

بالإضافة إلى البيانات الثانوية من المصادر الأكاديمية والتقارير المالية. وتم اختبار الفرضيات باستخدام اختبار t-test لعينة واحدة (الزوالي، ٢٠٢٥، ص ٢٥٠-٢٧٨).

وكشفت النتائج عن وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين المخاطر التشغيلية والأداء المالي، وأكدت النتائج أن زيادة المخاطر التشغيلية تؤدي إلى تراجع مؤشرات الأداء المالي مثل الربحية والعائد على الأصول والحصة السوقية. وقدمت الدراسة عدة توصيات، منها تعزيز برامج تدريب الموظفين، وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية، وتحديث العمليات التكنولوجية، واعتماد استراتيجيات متكاملة لإدارة المخاطر التشغيلية، مع التأكيد على ضرورة تعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل المصارف الإسلامية لضمان أداء مالي مستدام (الزوالي، ٢٠٢٥، ص ١٩-٢٠). وتتميز هذه الدراسة بتحديد أبعاد المخاطر التشغيلية بدقة وربطها مباشرة بالأداء المالي، مما يعزز الإطار النظري للدراسة الحالية.

٣. 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.

٤. 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).

٥. 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.

٦. 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.

٧. 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.

٨. 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.

٩. 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.

١٠. 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 استخدمت 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 زيادة 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 متكاملاً 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 وصفيح، ٢٠٢٠)	تعتمد الدراسة على تحليل كمي لمؤشرات الأداء المالي

٢,٣ بالمتغير المستقل: سياسات وممارسات إدارة المخاطر التشغيلية

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" (بورقية وزير رقي، ٢٠١٥، ص ٣٣٣).

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:** يتأسس 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 الرئيسية للحوكمة الصادرة عن البنك المركزي السعودي، والنحة حوكمة الشركات الصادرة عن هيئة السوق المالية، إلى جانب أفضل ممارسات السوق (الراجحي، ٢٠٢٤، ص ١).
- **فصل مهام الرقابة عن التشغيل:** تعزيزاً لجودة القرارات الانتمانية وضماناً لموضوعيتها، فصل المصرف عمل مخاطر الائتمان عن إدارة المخاطر (الراجحي، ٢٠٢٤، ص ٢).

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" (الشمراي، 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، ص ٤).

- **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، ص ٤).
- **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 (الشمراي، 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، ص ٤).

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؛ الشمراي، 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، ص ٤).
- **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 (الشمراي، 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، ص ٤).
- **مخاطر العمليات الداخلية:** وتشمل الخسائر الناتجة عن المعالجة الخاطئة للعمليات، وحسابات العملاء، والضعف في أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلي، والإخفاق في تنفيذ المعاملات وإدارة العمليات (الشمراي، 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 (الشمراي، 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).

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

٤, ٢ المفاهيم المرتبطة بالمتغير التابع: الأداء المالي

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" (الشمrani، 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" (الشمrani، 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. 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، وتقيس كفاءة استخدام الأصول في توليد الإيرادات.

3. 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 الأصول
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 تفترض الدراسات النظرية والتجريبية وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بينهما، وإن اختلف اتجاه هذا التأثير باختلاف ظروف البيئة التشغيلية والرقابية لكل مصرف. فمن المنظور النظري، تؤدي ممارسات إدارة المخاطر التشغيلية الفعالة – المتمثلة في وجود إطار مؤسسي رشيد، وأدوات رقابية متطورة كالتقييم الذاتي للرقابة والمخاطر (RCSA) ومؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs)، والتغطية الشاملة لأنواع المخاطر البشرية والتقنية والإجرائية – إلى خفض حجم الخسائر التشغيلية، وتحسين جودة الأصول، ورفع كفاءة العمليات الداخلية، وهو ما ينعكس إيجاباً على مؤشرات الربحية والكفاءة التشغيلية (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 والحصصة 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 (العنزي، 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.

المراجع

المراجع العربية:

- العتيبي، فهد. (٢٠٢٠). تحليل تأثير مخاطر السوق على الأداء المالي للبنوك الكويتية. *مجلة البحوث المصرفية والمالية*، ٩ (4)، ٢٠٥-٢١٨.
- الراجحي، مصرف. (2017). *الإفصاح السنوي لمتطلبات بازل II*. مصرف الراجحي.
- الراجحي، مصرف. (2024). *التقرير السنوي ٢٠٢٤*. مصرف الراجحي. استرجع من <https://www.alrajhibank.com.sa>
- الرشدي، (٢٠١٠). تقييم فاعلية نظم الرقابة الداخلية في البنوك التجارية في الكويت. *مجلة الدراسات المالية والمصرفية*.
- الشمري، عبد الله. (٢٠١٨). تحليل مخاطر الائتمان وتأثيرها على أداء البنوك الإسلامية في الكويت. *مجلة دراسات إدارة المخاطر المالية*، ١٥ (1)، ٨٩-١٠٢.
- الشمري، ابتهاج علي سعيد. (٢٠٢٤). تقييم دور إدارة المخاطر المالية في تحسين فاعلية الأداء المالي بالمصارف الكويتية. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، ٥ (58)، ٣٦٦-٤٠٩.
- العنزي، عبد الرحمن. (٢٠١٨). تقييم مخاطر الائتمان وأثرها على الأداء المالي للبنوك الكويتية. *مجلة التمويل والإدارة المالية*، ١٢ (1)، ١١٢-١٢٥.
- المطيري، نورة. (٢٠١٩). أثر إدارة المخاطر المالية على الاستقرار المالي للبنوك الكويتية: دراسة تحليلية. *مجلة الاقتصاد والتمويل الإسلامي*، ١٢ (3)، ٧٨-٩١.
- بورقبة، شوقي، وزراري، هاجر. (2015). *إدارة مخاطر الائتمان في المصارف الإسلامية* (ط١). دار النفائس.
- حمادة، (٢٠٠٦). إدارة المخاطر في البنوك. *مجلة الدراسات المالية والمصرفية*.
- سلطاني، الهاشمي، وصفيح، صادق. (٢٠٢٠). إدارة مخاطر الخدمات المصرفية الإلكترونية في المصارف الإسلامية: دراسة حالة مصرف الراجحي السعودي. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، ٣١ (3)، ١٣-٣٠.
- مسعودي، عبد الباسط عبد الصمد، وعياش، قويدر. (٢٠٢٠). طرق قياس المخاطر التقليدية في المصارف الإسلامية. *مجلة البحوث القانونية والاقتصادية*، ٢ (1)، ٥٠٧-٥٢٤.
- مرام يونس قرقاب & احمد علي كشير. (٢٠٢٦). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على أداء المشاريع الإنسانية. *مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي*. 280-288, 4(1), (NAJSP). استرجع في من <https://najsp.com/index.php/home/article/view/791>

المراجع الأجنبية:

- Basel Committee on Banking Supervision. (2003). *Risk Management Principles for Electronic Banking*. Bank for International Settlements. Retrieved from <https://www.bis.org/publ/bcbs98.pdf>
- Basel Committee on Banking Supervision. (2021). *Principles for the Sound Management of Operational Risk*. Bank for International Settlements. Retrieved from <https://www.bis.org>
- Basel Committee on Banking Supervision. (2023). *Principles for Sound Management of Operational Risk (PSMOR) - Executive Summary*. Bank for International Settlements. Retrieved from <https://www.bis.org>[reference:21]

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

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

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

ملحق استبانة البحث

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 بقرءة العبارات التالية والإجابة عنها بكل دقة وموضوعية، علماً بأن جميع البيانات التي ستدلي بها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين لكم حسن تعاونكم واستجابتكم.

أولاً: البيانات الديموغرافية (معلومات عامة)

الرجاء وضع علامة (✓) في المربع المناسب:

الرقم	العبرة	الاختيارات
١	المؤهل العلمي	☐ دكتوراه ☐ ماجستير ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم ☐ ثانوية عامة
٢	سنوات الخبرة في القطاع المصرفي	☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ إلى ١٠ سنوات ☐ من ١١ إلى ٢٠ سنة ☐ أكثر من ٢٠ سنة
٣	القسم / الإدارة الحالية	☐ إدارة المخاطر ☐ إدارة الائتمان ☐ الرقابة ☐ إدارة التمويل ☐ إدارة العمليات ☐ تقنية المعلومات أخرى (.....)
٤	المستوى الوظيفي	☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى ☐ إشرافي ☐ 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	يملك المصرف سياسة مكتوبة وواضحة لإدارة المخاطر التشغيلية يتم تحديثها بشكل دوري (سنوياً).	☐	☐	☐	☐	☐
٢	يوجد هيكل حوكمة رشيد لإدارة المخاطر (لجنة مخاطر عليا، رئيس	☐	☐	☐	☐	☐

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

البعد الثاني: أدوات إدارة المخاطر التشغيلية

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

البعد الثالث: تغطية فئات المخاطر التشغيلية

الرقم	العبرة	١	٢	٣	٤	٥
٩	يغطي إطار إدارة المخاطر التشغيلية مخاطر العنصر البشري بكفاءة (كالأخطاء البشرية، الاحتيال الداخلي، وغياب الكفاءات).	☐	☐	☐	☐	☐
١٠	يولي المصرف اهتماماً كبيراً بمخاطر الأنظمة والتقنية (الأمن السيبراني، أعطال الشبكات، وانقطاع الخدمات) ويطبق آليات دفاع متقدمة.	☐	☐	☐	☐	☐

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

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.	☐	☐	☐	☐	☐
١٥	أدى تطبيق ممارسات الرقابة الفعالة إلى تحسين العائد على حقوق الملكية (ROE) وتعظيم قيمة المساهمين.	☐	☐	☐	☐	☐
١٦	ساعدت إدارة المخاطر التشغيلية في تحقيق استقرار صافي الدخل والأرباح السنوية للمصرف وحمايتها من التقلبات الناتجة عن الأخطاء التشغيلية.	☐	☐	☐	☐	☐

البعد الثاني: جودة الأصول

الرقم	العبرة	1	2	3	4	5
17	ساهمت الضوابط المشددة على العمليات الائتمانية والإجرائية في خفض نسبة القروض غير المنتظمة (NPL) والحفاظ على جودة المحفظة.	☐	☐	☐	☐	☐

18	أدت إدارة المخاطر التشغيلية الفعالة إلى رفع نسبة تغطية المخصصات للقروض المتعثرة، مما يعكس قوة المركز المالي.	☐	☐	☐	☐	☐
19	ساعدت الرقابة المبكرة على مخاطر العمليات في خفض تكلفة المخاطر (Cost of Risk) الإجمالية للمصرف.	☐	☐	☐	☐	☐

البعد الثالث: الكفاءة التشغيلية

الرقم	العبرة	١	٢	٣	٤	٥
٢٠	أدت أتمتة أدوات إدارة المخاطر إلى خفض نسبة المصروفات التشغيلية إلى إجمالي الدخل التشغيلي بشكل ملحوظ.	☐	☐	☐	☐	☐
٢١	ساهم تحسين أنظمة الرقابة الداخلية في خفض نسبة المصروفات التشغيلية إلى إجمالي الأصول.	☐	☐	☐	☐	☐
٢٢	أدى تطبيق نظام RCSA إلى زيادة كفاءة العمليات الداخلية وتقليل الهدر والوقت الضائع في معالجة الأخطاء.	☐	☐	☐	☐	☐

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...

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).			
	٤. أسئلة مفتوحة (سؤالان) حول التحديات والمقترحات.			
التقارير السنوية (البيانات الثانوية)	بيانات مالية ورقابية منشورة، تشمل:	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.
	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 (كالتزام المصرف بمعايير بازل وتطبيق نظام RCSA).			